



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

PLAN DE NEGOCIO Y VIABILIDAD FINANCIERA DE PROPERJOB

Autor: María Isabel Ortiz Castilla

Director: María del Carmen Bada Olarán

MADRID | Marzo 2022

RESUMEN EJECUTIVO

En un contexto donde la dificultad para encontrar trabajo en nuestro país es claramente evidente y los largos procesos de selección de las empresas implican numerosos costes para las mismas dada su ineficiencia, se ha propuesto desarrollar un nuevo modelo de negocio emprendedor, ProperJob. El presente TFG tiene como objetivo el desarrollo de las principales características del Business Plan, centrándose concretamente en la viabilidad financiera del mismo.

La idea de ProperJob se fundamenta concretamente en dos pilares. En primer lugar, permitir a los candidatos encontrar un empleo que se ajuste a sus intereses, expectativas, ambiciones y habilidades, tanto profesionales como personales, con el fin de aumentar la productividad y la satisfacción laboral de los mismos una vez entran en el mundo laboral, mediante una formación en autoconocimiento. Y, por otro lado, en mejorar la eficiencia de los procesos de selección de las empresas, tanto en tiempo como en coste, además de la productividad de los empleados, conociendo previamente las habilidades profesionales y personales de los perfiles más aptos para cada una de las ofertas publicadas y optimizando el proceso de “*match*” entre la empresa y el candidato previamente formado.

Por tanto, se analizará la viabilidad financiera de esta idea innovadora, así como los principales módulos del Business Model Canvas con el fin de conocer la rentabilidad de la implementación de dicho modelo de negocio en el sector de Recursos Humanos.

Palabras clave: ProperJob, Recursos Humanos, formación, autoconocimiento, selección, candidatos, empresas, negocio, *start-up*.

ABSTRACT

In a context where the difficulty of finding work in our country is evident and the long selection processes of companies imply numerous costs for them given their inefficiency, it has been proposed to develop a new entrepreneurial business model, ProperJob. The aim of this TFG is to develop the main characteristics of the Business Plan, focusing on its financial viability.

The idea of ProperJob is based specifically on two pillars: Firstly, to enable candidates to find a job that suits their interests, expectations, ambitions, and skills, both professional

and personal, in order to increase their productivity and job satisfaction, through training in self-knowledge. On the other hand, the start-up has been created in order to improve the efficiency of the companies' selection processes, both in terms of time and cost, as well as the productivity of the employees, by previously knowing the professional and personal skills of the most suitable profiles for each offer and optimizing the "match" process between the company and the previously trained candidate.

Therefore, the financial viability of this innovative idea will be analyzed, as well as the main modules of the Business Model Canvas to know the profitability of the implementation of this business model in the Human Resources sector.

Keywords: ProperJob, Human Resources, training, self-knowledge, selection, candidates, companies, business, start-up,

ÍNDICE GENERAL

1. INTRODUCCIÓN	10
1.1 Metodología	12
1.2 Estructura	16
2. CONTEXTUALIZACIÓN DE START-UP	16
2.1 Industria en la que se va a operar, el sector de RRHH.	17
2.1.1 <i>Evolución y transformación digital en el departamento de RRHH</i>	17
2.1.2 <i>Problemas y necesidades actuales que presentan las empresas en el departamento de RRHH.</i>	20
2.2 El mercado laboral y las necesidades de los candidatos	21
2.2.1 <i>Las necesidades actuales y problemas detectados en los candidatos</i>	24
2.3 Idea de Negocio	25
2.3.1 <i>Propuesta de valor para los candidatos.</i>	25
2.3.2 <i>Propuesta de valor para las empresas.</i>	27
2.4 Misión, Visión, Valores	28
2.4.1 <i>Misión de ProperJob</i>	28
2.4.2 <i>Visión de ProperJob</i>	29
2.4.3 <i>Valores de ProperJob</i>	29
3. BUSINESS MODEL CANVAS DE PROPERJOB	30
3.1 Propuesta de valor	30
3.3.1 <i>Actividades clave para el lanzamiento de ProperJob</i>	32
3.3.2 <i>Actividades clave para desarrollar la propuesta de valor</i>	33
3.3.3 <i>Actividades clave para el crecimiento de ProperJob</i>	33
3.4 Recursos clave	33
3.5 Segmentos de mercado	35
3.6 Relaciones con los clientes	36
3.7 Canales	37
4. DESARROLLO DEL PLAN FINANCIERO DE PROPERJOB	41
4.1 Plan de inversión y financiación	41

4.1.1	<i>Necesidades financieras iniciales</i>	41
4.1.2	<i>Fuentes de financiación</i>	44
4.2	Estructuras de ingresos y gastos	45
4.2.1	<i>Estructura de gastos</i>	45
4.2.2	<i>Estructura de ingresos</i>	56
4.3	Escenarios y proyecciones	59
4.3.1	<i>Criterios previos al análisis</i>	59
4.3.1.1	<i>Criterios de estacionalidad de la demanda</i>	59
4.3.1.2	<i>Escenarios financieros</i>	59
4.3.1.3	<i>Predicción del número de candidatos</i>	60
4.3.1.4	<i>Predicción del número de empresas existentes</i>	62
4.3.2	<i>Estimaciones y proyecciones de ingresos</i>	64
4.3.2.1	<i>Estimación de ingresos de los candidatos</i>	64
4.3.2.2	<i>Estimación de ingresos de las empresas</i>	66
4.4	Proyección de Estados Financieros	68
4.4.1	<i>Análisis de la cuenta de Pérdidas y Ganancias</i>	68
4.4.2	<i>Análisis del Balance de Situación</i>	72
4.4.3	<i>Análisis de Estado de Flujo de Efectivo</i>	74
5.	CONCLUSIONES	76
6.	REFERENCIAS	79

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

BMC: Business Model Canvas

RPO: Externalización del proceso de reclutamiento

IA: Inteligencia Artificial

INE: Instituto Nacional de Estadística

FP: formación profesional

B2B: Business to Business

B2C: Business to Consumer

RRSS: Redes Sociales

SSL: Secure Socket Layer

HTTPS: *Hyper Text Transfer Protocol Secure*, Protocolo Seguro de transferencia de hipertexto.

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Plantilla para el lienzo del modelo de negocio	13
Ilustración 2: El lienzo de la propuesta de valor	14
Ilustración 3: Panel Goldsmith	15
Ilustración 4: Transformación digital en RRHH año 2017 vs 2018	18
Ilustración 5: Transformación digital en RRHH año 2020 vs 2021	19
Ilustración 6: Número de parados por trimestre en España.....	22
Ilustración 7: Tasa de paro en España en menores de 25 años.....	23
Ilustración 8: Servicios que ofrece ProperJob para los candidatos	27
Ilustración 9: Proceso del triple "matchmaking" de ProperJob.....	28
Ilustración 10: Plantilla BMC para analizar la actividad interna.....	35
Ilustración 11: Segmentos de Clientes de ProperJob.....	36
Ilustración 12: Canales de ProperJob	39
Ilustración 13: Plantilla del BMC para analizar la actividad externa	40
Ilustración 14: Plantilla del BMC para analizar la estructura financiera.....	41
Ilustración 15: Plan de suscripción para la creación de la página web de ProperJob.....	46
Ilustración 16: Cuenta de PyG en el escenario neutral	70
Ilustración 17: Cuenta de PYG en el escenario favorable	71
Ilustración 18: Cuenta de PyG en el escenario desfavorable.....	72
Ilustración 19: Balance de Situación escenario neutral	73
Ilustración 20: Balance de situación escenario favorable.....	74
Ilustración 21: Estado de Flujo de Efectivo en el escenario neutral.....	75
Ilustración 22: Estado de Flujo de Efectivo en el escenario favorable.....	75
Ilustración 23: Estado de Flujo de Efectivo en el escenario desfavorable	76

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Principales necesidades de financiación de ProperJob.....	43
Tabla 2: Gastos iniciales de constitución de la Start-up.....	43
Tabla 3: Principales fuentes de financiación	44
Tabla 4: Bloques de gastos derivados de la actividad empresarial.....	45
Tabla 5: Gastos procedentes de página web durante el primer año.....	47
Tabla 6: Gastos procedentes de la página web a partir del segundo año (segundo, tercer y cuarto año)	47
Tabla 7: Número de trabajadores durante los cuatro primeros años	49
Tabla 8: Gastos de personal Año 1	50
Tabla 9: Gastos de personal Año 2	51
Tabla 10: Gastos de personal Año 3	51
Tabla 11: Gastos de personal Año 4	52
Tabla 12: Otros gastos derivados de la actividad empresarial.....	54
Tabla 13: Porcentajes utilizados para el cálculo de los costes de publicidad y marketing	54
Tabla 14: Amortización de los equipos informáticos de ProperJob	55
Tabla 15: Amortización de los documentos de autoconocimiento	55
Tabla 16: Amortización de la plataforma web de ProperJob	55
Tabla 17: Amortización de la propiedad industrial	56
Tabla 18: Detalle de las membresías para las empresas	57
Tabla 19: Detalle de las membresías disponibles para candidatos	58
Tabla 20: Resumen de las principales fuentes de ingresos.....	58
Tabla 21: Porcentajes de crecimiento y bajas generales de usuarios en el escenario neutral	60
Tabla 22: Porcentajes de crecimiento y bajas generales de usuarios en el escenario favorable	61
Tabla 23: Porcentajes de crecimiento y bajas generales de usuarios en el escenario desfavorable.....	61
Tabla 24: Predicción del número de candidatos en el año 1 (escenario neutral).....	62
Tabla 25: Porcentajes utilizados para estimar el número de empresas activas en el escenario neutral	63

Tabla 26: Porcentajes utilizados para estimar el número de empresas activas en el escenario favorable	63
Tabla 27: Porcentajes utilizados para estimar el número de empresas activas en el escenario desfavorable	63
Tabla 28: Porcentajes de altas y bajas en la suscripción premium y compra de cursos de marca personal en el escenario neutral	65
Tabla 29: Porcentajes de altas y bajas en la suscripción premium y compra de cursos de marca personal en el escenario favorable	65
Tabla 30: Porcentajes de altas y bajas en la suscripción premium y compra de cursos de marca personal en el escenario desfavorable	65
Tabla 31: Número de ofertas y descuentos por empresa en el escenario neutral	66
Tabla 32: Número de ofertas y descuentos por empresa en el escenario favorable	66
Tabla 33: Número de ofertas y descuentos por empresa en el escenario desfavorable ..	67
Tabla 34: Ingresos totales procedentes de candidatos y empresas en el escenario neutral	67
Tabla 35: Ingresos totales procedentes de candidatos y empresas en el escenario favorable	68
Tabla 36: Ingresos totales procedentes de candidatos y empresas en el escenario desfavorable	68

1. INTRODUCCIÓN

La sociedad actual está atravesando una etapa de transformación constante en todos los ámbitos donde nuevos paradigmas innovadores han surgido para dejar atrás la concepción de ciertas actividades como algo desfasado. El principal motivo es la transformación tecnológica, económica y social que globalmente estamos experimentando. La pandemia global que estamos afrontando ha hecho que el mundo empresarial en su totalidad tenga que enfrentarse a una nueva forma de hacer negocios. Pero, además, los desafíos que experimentan las compañías al adaptarse a nuevos entornos tecnológicos exigen cambios trascendentales en ellas, no sólo a nivel institucional, sino también a nivel organizativo.

Como define Eric Ries (2008), creador del método Lean Start-up, "una *start-up* es una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema". El hecho de encontrarnos en una etapa de recuperación económica incierta debido a la crisis pandémica parece indicar que quizás no es el mejor momento para apostar por el emprendimiento y la innovación, sin embargo, los datos demuestran lo contrario. Son muchos los emprendedores que han aprovechado la oportunidad del cambio en el modo de vida de la población ante una situación sanitaria sin precedentes, para introducir nuevos modelos de negocio que pongan solución a nuevas necesidades creadas en la sociedad, concretamente en campos como la salud, la educación y los servicios financieros (Torrego, 2021). El año 2020 finalizó con 1.101 millones de euros invertidos en *start-ups*, logrando la segunda mejor cifra de la historia de España en términos de inversión y el año 2021 cerró con 4.160 millones de euros en términos de inversión, cuadruplicando el número de los tres años anteriores (Torrego, 2021).

Esto demuestra que el distanciamiento social provocado por la pandemia ha abierto la puerta a nuevos paradigmas protagonizados por modelos de negocio digitales, esenciales para adaptarnos a este nuevo modo de vida donde la mayoría de las actividades cotidianas han dejado de realizarse presencialmente para comenzar a desarrollarse completamente online (Quintana, 2021). Es por ello que, gracias al concurso de Comillas Emprende, organizado por la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Pontificia de Comillas, hemos decidido estudiar las bases del emprendimiento y desarrollar nuestro propio modelo de negocio para intentar satisfacer una de las

principales necesidades que hoy en día presentan una gran parte de los jóvenes universitarios: la búsqueda de empleo online sin experiencia previa.

Los métodos de búsqueda de empleo han ido evolucionando con el paso de los años al incrementarse el número de herramientas tecnológicas a nuestra disposición. Ya es completamente posible aplicar a numerosas ofertas de trabajo disponibles en la *web* con tan solo registrarse en algún portal de empleo. Sin embargo, para la mayoría de los estudiantes recién licenciados, o en búsqueda de prácticas, el hecho de encontrar empleo suele ser un gran reto en muchas ocasiones.

Por ello, el presente proyecto de *start-up*, conocido como ProperJob, nace para satisfacer esta necesidad presente actualmente en el mercado, siendo su principal enfoque ayudar a encontrar un empleo que se adapte a las necesidades, formación, intereses, capacidades, talento y personalidad de cada uno de los clientes. Se trata de contribuir, mediante la creación de esta *start-up*, a equilibrar el vacío existente entre la oferta y la demanda de empleo, seleccionando las ofertas de empleo que encajan mejor con cada perfil, profesional y personal, de candidato. Dicho candidato será previamente estudiado y analizado, todo ello con un marco formativo detectando las principales *soft skills*, para poder enviar a las empresas la selección de candidatos que mejor encajan con sus ofertas.

Para desarrollar la idea y el modelo de negocio de ProperJob se ha utilizado la plataforma proporcionada por Adventurees para el concurso de Comillas Emprende en la edición 2021/2022. Bajo el marco de dicho concurso se redacta el presente TFG, el cual tiene como objetivo general analizar la viabilidad económica de este proyecto, centrándose en el análisis financiero y contable de ProperJob, para determinar si la creación de la empresa puede llegar a ser rentable.

Los objetivos específicos del TFG son los siguientes:

- Evaluar el mercado laboral español y los métodos de búsqueda de primer empleo/prácticas utilizados actualmente por los jóvenes españoles.
- Detectar las principales oportunidades en el sector de Recursos Humanos.
- Desarrollo del Business Model Canva (BMC) de ProperJob para entender de una forma detallada el modelo de negocio

- Estudiar el plan financiero y contable de ProperJob, así como una proyección de los posibles escenarios financieros.

1.1 Metodología

Para desarrollar el presente TFG, en primer lugar, se van a utilizar fuentes académicas y literatura procedentes de sitios web como Dialnet, Google Scholar, Harvard Literature...etc. En primer lugar, se realizará una revisión de dicha literatura para analizar el sector en el que se encuentra la *start-up*, el sector de recursos humanos, así como los competidores, las principales tendencias en innovación y transformación tecnológica y las necesidades que experimenta el sector en la actualidad. Además, se llevará a cabo un análisis del mercado laboral español basado en diferentes indicadores económicos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística para conocer con exactitud las dificultades en la búsqueda de empleo de los recién graduados.

En segundo lugar, el presente TFG parte de la creación del BMC, un modelo utilizado para desarrollar la idea de negocio analizando concretamente las áreas fundamentales que la empresa debe tener. El objetivo fundamental del emprendedor es crear un modelo de negocio que aproveche las nuevas oportunidades que brinda el mercado, mientras establece una fuerte colaboración con los principales actores del ecosistema. Para garantizar el éxito y la progresión de la empresa se requiere la capacidad de aprovechar las oportunidades identificadas y evitar las amenazas que presenta el entorno externo (Murray & Scuotto , 2015). Por ello, se utilizará el lienzo del BMC desarrollado por Osterwalder & Pigneur (2011) para definir concretamente el modelo de negocio. Este modelo constituye la base sobre la que una empresa crea, proporciona y captura valor (Osterwalder & Pigneur, 2011). El lienzo se divide en nueve módulos esenciales para describir la lógica en la generación de ingresos por parte de las empresas, cubriendo así las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica (ver Ilustración 1).

Ilustración 1: Plantilla para el lienzo del modelo de negocio

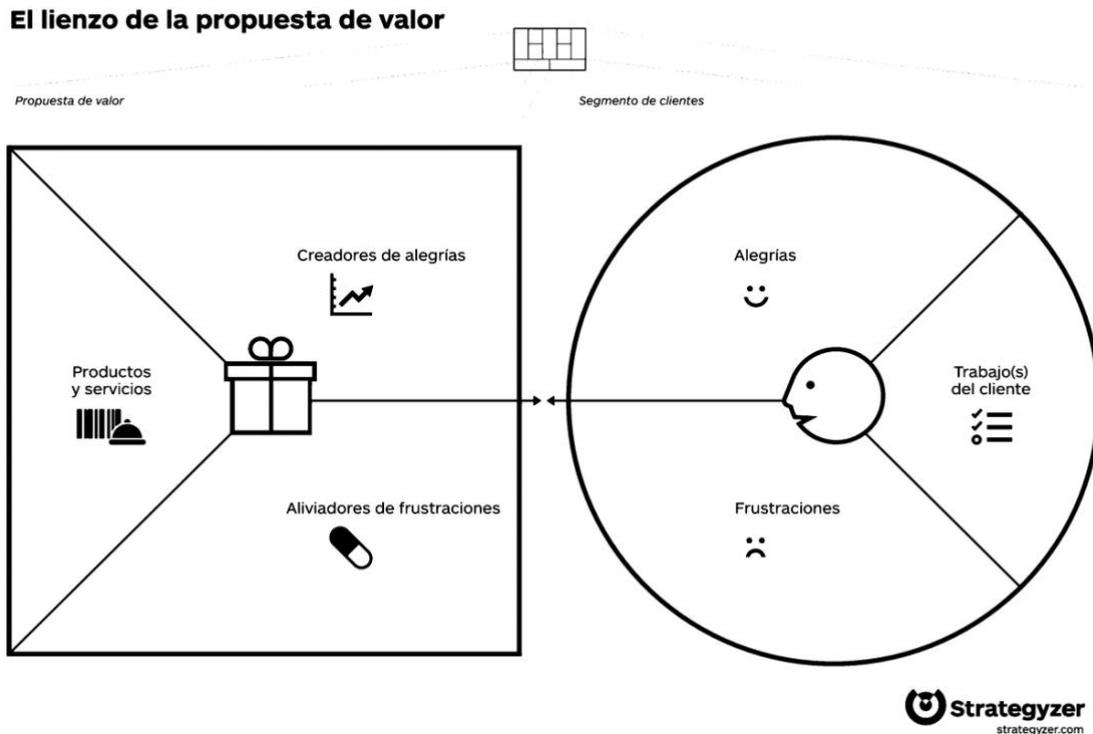
Plantilla para el lienzo del modelo de negocio

<p>Asociaciones clave </p>	<p>Actividades clave </p>	<p>Propuestas de valor </p>	<p>Relaciones con clientes </p>	<p>Segmentos de mercado </p>
<p>Recursos clave </p>		<p>Canales </p>		
<p>Estructura de costes </p>			<p>Fuentes de ingresos </p>	

Fuente: Adaptado de “Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores (traducción)”, por Osterwalder, A., & Pigneur, Y, 2011, Deusto, Ediciones.

Paralelamente, se utilizará una segunda herramienta desarrollada por dichos autores para definir correctamente el mapa de valor y el perfil del cliente: el lienzo de la propuesta de valor (ver Ilustración 2). De esta forma, se podrá describir detalladamente y de una forma estructurada los principales elementos que componen el punto de partida de nuestro negocio, la propuesta de valor.

Ilustración 2: El lienzo de la propuesta de valor



Fuente: Adaptado de “Diseñando la propuesta de valor”, por Osterwalder, A., & Pigneur, Y, 2011, Deusto, Ediciones.

Combinando de esta forma ambos lienzos, se analizará simultáneamente cómo crear valor para el negocio (BMC) y cómo crear valor para el cliente (PV) (Osterwalder et al., 2015).

La idea de negocio parte de una serie de hechos no probados y suposiciones, conocidos en la metodología Lean Start-up como hipótesis. Con el fin de no desperdiciar el tiempo y los recursos, es esencial que dichas hipótesis, una vez definida la propuesta de valor y analizadas cada una de las nueve áreas presentadas en el BMC, sean validadas (Ries, 2012). Para ello, los alumnos que estamos trabajando en el proyecto de emprendimiento dentro del concurso Comillas Emprende, contaremos con una metodología específica basada en el Modelo Goldsmith disponible gracias a la plataforma Adventurees.

La metodología Goldsmith se basa en una tabla guiada compuesta por seis niveles que conforman el proceso de análisis y validación del modelo de negocio. Paralelamente, se divide en tres módulos fundamentales: tecnología/producto, mercado y negocio, los cuáles, gracias a los diferentes niveles, pueden ir evaluándose mediante un chequeo de

cada una de las cuestiones planteadas, permitiendo así conocer los principales factores de riesgo y las posibilidades de crecimiento del negocio (Ilustración 3) (Adventurees PFP - Toolkit Goldsmith, 2022).

Ilustración 3: Panel Goldsmith



Fuente: Adaptado de "Adventurees PFP - Toolkit Goldsmith" en Adventurees.com, 2022

Simultáneamente, y con el fin de continuar validando nuestro modelo de negocio e investigando los principales retos y desafíos que presentan nuestros clientes potenciales (empresas y candidatos jóvenes recién licenciados en búsqueda activa de empleo), hemos aplicado diferentes técnicas de investigación, tanto cualitativas como cuantitativas:

- **Entrevistas en profundidad a directivos de Recursos Humanos de diferentes empresas:** la utilización de esta técnica cualitativa ha sido fundamental para validar las diferentes hipótesis de nuestro modelo de negocio y conocer la situación en la que se encuentran los departamentos de Recursos Humanos en las empresas actualmente.
- **Encuesta a través de redes sociales a jóvenes recién graduados o en busca de prácticas:** la utilización de esta técnica cuantitativa nos ha permitido obtener un gran número de respuestas de una forma rápida, para validar nuestra idea en nuestro segundo cliente potencial, los candidatos. Al usar preguntas cerradas y de opción múltiple hemos podido obtener datos objetivos imprescindibles para medir

la frecuencia y observar el comportamiento real de los candidatos a la hora de la búsqueda de empleo. (Monje, 2011)

Por último, profundizaremos en los principales conceptos y herramientas financieras utilizadas para pronosticar la viabilidad y la rentabilidad financiera del plan de negocio, ya que el presente TFG se centra concretamente en el plan financiero y contable del modelo de negocio. Así mismo, se analizarán las principales necesidades financieras y fuentes de financiación el proyecto.

1.2 Estructura

El presente TFG se encuentra dividido en cuatro secciones fundamentales. En primer lugar, se presenta la metodología y los objetivos que se pretenden alcanzar con el desarrollo de dicho estudio. Posteriormente, se ha analizado el contexto del modelo de negocio, identificando las principales necesidades del sector para elaborar una propuesta de valor adaptada a las mismas. En tercer lugar, se estudiará detalladamente el modelo de negocio siguiendo el lienzo del Business Model Canvas, compuesto por nueve módulos fundamentales, como se ha indicado previamente. Por último, se analizará la viabilidad financiera de la *start-up* mediante la elaboración de las proyecciones financieras en diferentes escenarios y sus respectivos estados financieros en cada caso.

2. CONTEXTUALIZACIÓN DE *START-UP*

En el presente capítulo se va a analizar el contexto en el que se ha desarrollado el modelo de negocio de ProperJob. En primer lugar, se va a describir el sector en el que se encuentra la *start-up*, y la transformación tecnológica que dicho sector ha experimentado en los últimos años, para detectar las oportunidades existentes en el mismo. Posteriormente, se analizará el mercado laboral en España, concretamente para jóvenes recién graduados o en búsqueda de prácticas (menores de 25 de años), así como las principales conclusiones extraídas de las encuestas para comprender la situación actual y el mercado en el que opera la empresa. Por último, se describirá brevemente la idea de negocio, así como la misión, visión y valores de la *start-up*.

2.1 Industria en la que se va a operar, el sector de RRHH.

2.1.1 Evolución y transformación digital en el departamento de RRHH

La industria en la que se incluye la *start-up* no es conocida como un sector sino como un departamento concreto en las empresas, el departamento de Recursos Humanos. El personal de una empresa ya no es solo percibido como recurso o capital humano, sino que también es visto como talento humano susceptible de ser potenciado con el fin de beneficiar la gestión empresarial. El departamento de Recursos Humanos ha ido adquiriendo con el paso de tiempo una posición más importante dentro de las compañías y experimentando una importante transformación (Mayon et al., 2019). Dicho departamento ha pasado de ser visto como el encargado de trámites meramente administrativos como la selección del personal o el cálculo de las remuneraciones, a ser imprescindible para alcanzar los objetivos estratégicos de las empresas.

La función de Recursos Humanos está evolucionando con el fin de proporcionar una fuerza de trabajo preparada para la creación de valor y aumento de la rentabilidad de la compañía, de forma que la transformación estratégica, de los procesos y de las políticas de RRHH está siendo esencial para alinear a los objetivos concretos del departamento con los objetivos estratégicos a nivel general dentro de la compañía (Benito, 2007). Paralelamente, es necesario cambiar el enfoque con el fin de que dicha transformación se realice adoptando una posición estratégica donde el departamento no se encargue únicamente de proporcionar solución a las demandas de otras áreas de la empresa, sino que también se encuentre en un entorno de mercado al día con las últimas tendencias relacionadas con los objetivos, planes y metas empresariales. Por tanto, se ha pasado del clásico “departamento de personal”, ejecutor de determinadas tareas vinculadas sobre todo con la gestión laboral, a una “área de gestión estratégica de recursos humanos”. (Platas, 2017)

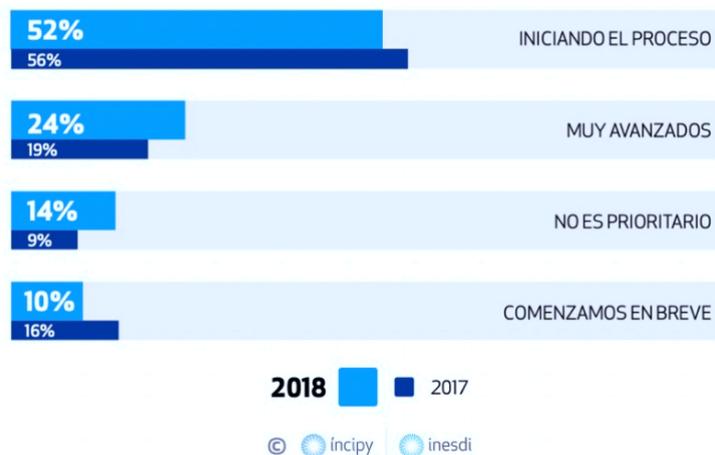
La transformación tecnológica en el sector ha sido y está siendo fundamental para adoptar este rol estratégico que transforme completamente la función de gestión de las personas en la empresa, potenciando el crecimiento empresarial, permitiendo que esta área adopte un papel protagonista en el interior de las compañías y centrándose en gestionar de una forma estratégica a las personas. Todo ello mediante el análisis de la situación del entorno

del mercado y la dotación a la empresa de nuevas oportunidades para encontrar talento (Díaz, 2014)

Antes de la llegada de la pandemia, el sector de Recursos Humanos había comenzado a adoptar ciertas tendencias del nuevo paradigma tecnológico que se aproximaba para transformar completamente los procesos de selección. Esto se demuestra cuantitativamente en el estudio de transformación digital en Recursos Humanos realizado por Inesdi en el año 2018, donde participan más de 100 compañías, entre las cuales más del 80% tienen más de 100 empleados. (Ranera, 2019) Los resultados, según se muestran en la Ilustración 4, indican que un porcentaje mayor al 75% de las compañías están abordando la transformación digital pero solo un 24% se encuentra muy avanzado en el proceso, lo cual es notablemente contrastable con los datos del mismo estudio realizado en el año 2021, donde más del 80% de las empresas han comenzado dicha transformación. (ver Ilustración 5)

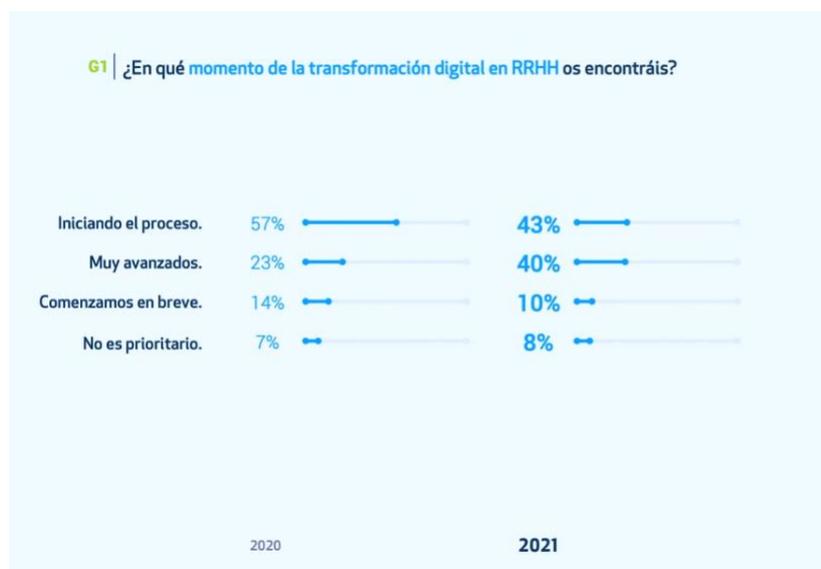
Ilustración 4: Transformación digital en RRHH año 2017 vs 2018

¿En qué momento de la transformación digital en RRHH os encontráis?



Fuente: Adaptado de "Transformación Digital En RRHH 4º Estudio en España" por M.Ranera, 2019

Ilustración 5: Transformación digital en RRHH año 2020 vs 2021



Fuente: Adaptado de "Transformación Digital En RRHH 6º Estudio en España" por M.Ranera, 2021

Hasta ahora dicha transformación digital del sector se ha centrado en mejorar ciertas funcionalidades, como pueden ser:

- **E-Recruiting:** hace referencia al uso de internet para llevar a cabo los procesos de selección mediante videoconferencias en línea para conocer las aptitudes y seleccionar a los candidatos potenciales. Se refiere a todo tipo de tecnología utilizada para evaluar las competencias y habilidades de los candidatos y atraer al mejor talento (Nachit & Okar, 2020).
- **E-Learning:** hace referencia a todos los programas, herramientas y plataformas que permiten la formación individual de cada uno de los empleados mediante cursos de aprendizaje o documentación formativa, como, por ejemplo, los MOOC.
- **E-Compensation:** se refiere a todas las herramientas electrónicas y sistemas operativos que controlan el número de horas trabajadas, el número de horas extra realizadas por los trabajadores, la tasa de productividad...

Sin embargo, actualmente, a pesar de que se han implementado numerosas soluciones, como las mencionadas previamente, para llevar a cabo un proceso de selección completamente online, se siguen encontrando numerosos problemas a la hora de mejorar la eficiencia, tanto en tiempo como en costes.

2.1.2 Problemas y necesidades actuales que presentan las empresas en el departamento de RRHH.

Las inversiones que el departamento de Recursos Humanos lleva a cabo para optimizar la gestión del talento deben estar alineadas tanto de forma interna, con los objetivos estratégicos de la compañía, como orientadas a optimizar la fuerza laboral para satisfacer las necesidades cambiantes en el negocio. (Oxford Economics, 2021).

Tras realizar una serie de entrevistas a diferentes directivos del departamento de Recursos Humanos de importantes compañías (The Nature conservancy, Jeanología, Banco Mundial (Grupo Merk) y Revenga Smart Solutions), se ha llegado a la conclusión de que aún existen necesidades imperantes en el sector de RRHH. Entre los principales problemas detectados por los entrevistados, destacan los siguientes:

- El sistema de reclutamiento en las empresas no es completamente eficiente, las empresas siguen invirtiendo excesivos recursos, tanto de tiempo como de coste, en la primera fase del proceso, el cribado inicial de currículums de los candidatos.
- El *match* generado automáticamente en ciertos portales de empleo, cómo LinkedIn o Infojobs, no termina de ser eficiente y efectivo, concretamente por los siguientes motivos:
 1. En numerosas ocasiones el candidato no está alineado con los objetivos estratégicos de la compañía.
 2. Un alto porcentaje de los candidatos interesados en trabajar en la compañía aplica a ofertas para las que no termina de cumplir los requisitos en su totalidad.

3. Las empresas consideran que los *headhunters*¹ no son de ayuda porque no conocen verdaderamente el negocio y no consiguen perfiles ajustados, además supone un desembolso grande de dinero.
4. La opción de subcontratar a las RPOs² cuya finalidad es optimizar el proceso de selección, no llega a ser eficiente debido a que el funcionamiento, en cuanto a calidad, no llega a ser el adecuado y, además, suelen ser utilizadas para perfiles bajos y medios.
5. Según nuestra entrevista a la directora de Talent Acquisition de Merck en EEUU y Latinoamérica, es complicado detectar en el primer cribado las principales habilidades personales y profesionales de los candidatos.

2.2 El mercado laboral y las necesidades de los candidatos

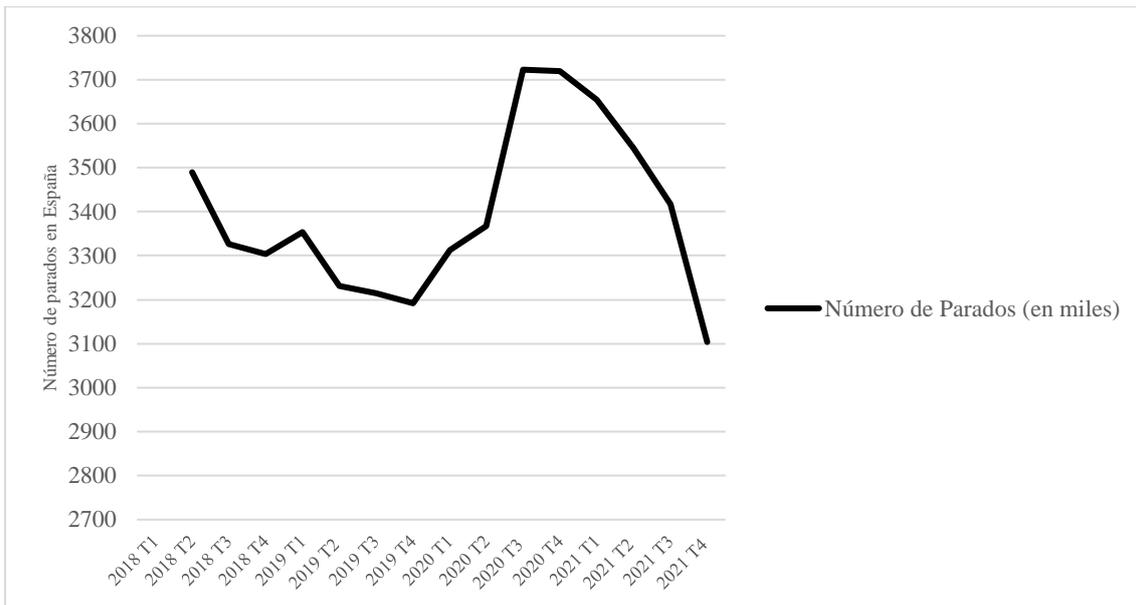
Una vez analizados los problemas y las necesidades en el área de RRHH que actualmente tienen las empresas, es necesario evaluar la situación actual del mercado de trabajo español. Para ello, se analizará en primer lugar la tasa de empleo y los principales desafíos a los que se enfrentan los candidatos actualmente a la hora de buscar empleo. Posteriormente, se tendrán en cuenta los resultados cuantitativos de la encuesta realizada para reflexionar acerca de los principales problemas que la propuesta de valor de ProperJob tendrá que solucionar en el mercado.

Actualmente, según los datos recogidos por el Instituto Nacional de estadística, el número de parados en España asciende a 3.103.800 habitantes. (datos del último trimestre de 2021). Como podemos observar en la Ilustración 6, la tasa de paro ha disminuido en el último año en 306.200 personas, lo que representa un -8,23%, evidenciando así la breve recuperación económica en el escenario post-pandémico. Concretamente, si analizamos el último trimestre de 2021, el número de parados baja en 127.100 personas (-3,59%) y se sitúa en 3.416.700. (Instituto Nacional de Estadística, 2021)

¹ Head-Hunter: obtenido del inglés, head-hunter o talent scout, se trata de la 'persona dedicada a buscar individuos idóneos para ser contratados por empresas necesitadas de ellos'. (RAE, s.f)

² RPO: se trata del equipo de *outsourcing* contratado por las empresas para el departamento de RHH

Ilustración 6: Número de parados por trimestre en España

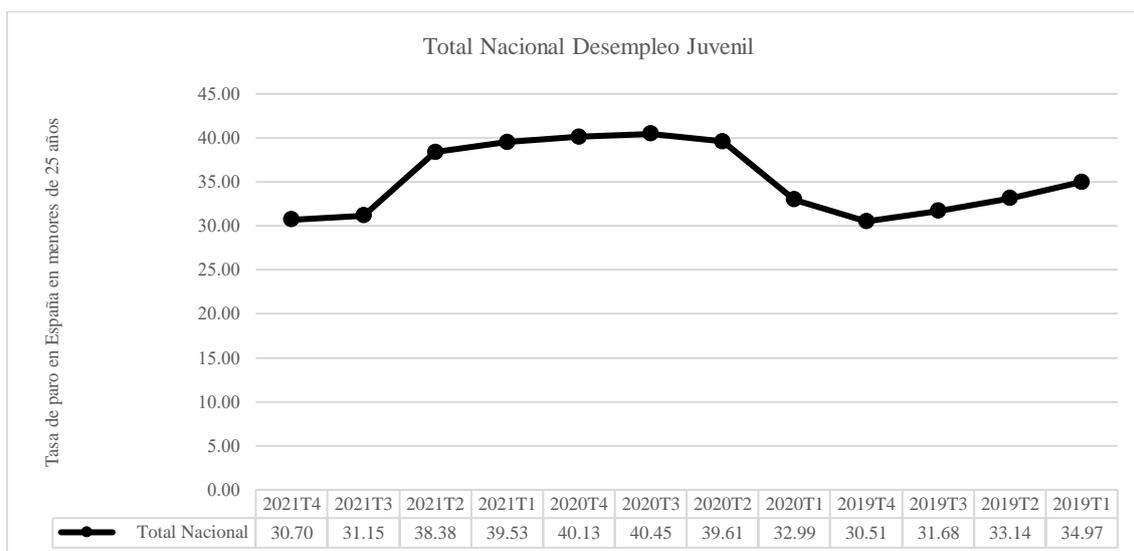


Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de estadística

La situación del mercado de trabajo español, independientemente de la breve recuperación, sigue siendo extremadamente difícil para todos aquellos que, a pesar de encontrarse en búsqueda activa de empleo, no consiguen encontrar un hueco en el mercado laboral. A esto hay que sumar el hecho de no tener experiencia previa, situación en la que se encuentran los jóvenes recién graduados y/o estudiantes en búsqueda de prácticas, generando así un añadido en la difícil búsqueda de empleo.

El paro juvenil ha aumentado notablemente tras la pandemia del coronavirus, situándose actualmente la tasa de desempleo juvenil en un 30,7%. A pesar de una breve recuperación, como se puede observar en la Ilustración 7, la coyuntura en la que se encuentran los jóvenes hoy en día para encontrar oportunidades profesionales sigue siendo extremadamente difícil, con tasas de paro cercanas al 35%. (Instituto Nacional de Estadística, 2021)

Ilustración 7: Tasa de paro en España en menores de 25 años



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de estadística

Sin embargo, según recoge un estudio realizado por la consultora de recursos humanos HAYS, el 90% de las empresas tiene problemas para encontrar profesionales adecuados para sus ofertas de trabajo, porcentaje que ha aumentado en los últimos años desde un 72%, en 2017 (HAYS , 2020). Este hecho evidencia notablemente el vacío entre la oferta y la demanda en el mercado laboral actualmente, existiendo una enorme brecha de talento que impide a la población encontrar un puesto de trabajo adecuado y a las empresas encontrar candidatos que se adecúen a sus necesidades (HAYS , 2020).

HAYS señala que la clave se encuentra en la retención del talento. Un 58% de los profesionales afirma que en su empresa no hay políticas de retención del talento y un 47% de los trabajadores afirma no estar motivado con su trabajo (HAYS , 2020). Por otro lado, debemos tener en cuenta los resultados derivados de las encuestas³ a estudiantes realizadas por ProperJob:

- El **58%** de los estudiantes no encuentra un trabajo que les guste.
- Del **80%** de los estudiantes opina que buscando su nombre en redes sociales no es posible conocer cuál es su talento.

³ Para ver resultados completos de la encuesta consultar al autor.

- El **86%** de los estudiantes se ha replanteado si lo que ha estudiado es lo que le gusta hacer.
- Los candidatos encuentran realmente complicado obtener un puesto de trabajo a través de los portales de búsqueda de empleo, **el 60%** nunca ha obtenido un puesto de trabajo a través de redes sociales o LinkedIn

Combinando los resultados del estudio de HAYS (2020) y los obtenidos por nuestra encuesta podemos afirmar que los procesos de selección actuales no son realmente eficientes, ni para las empresas, como se ha mencionado previamente al analizar las principales deficiencias en los procesos de selección, ni para los candidatos. Los candidatos pierden su tiempo aplicando a ofertas para las cuales, en muchas ocasiones, no llegan ni a recibir una respuesta, u ofertas que realmente no se ajustan a sus intereses y a su talento, produciéndose así la frustración y desmotivación en el puesto de trabajo.

2.2.1 Las necesidades actuales y problemas detectados en los candidatos

Según los datos analizados previamente, la motivación en el trabajo y la satisfacción son aspectos fundamentales para garantizar la retención del talento en las empresas. Sin embargo, para ello es necesario que los candidatos se conozcan a sí mismos, que conozcan su talento, sus intereses, sus ambiciones y sus habilidades personales para poder desempeñar un trabajo que realmente se ajuste a ellos mismos y aumentar de esta forma el grado de satisfacción laboral.

Conocer realmente en lo que uno mismo es bueno y a lo que quiere dedicarse es uno de los mayores desafíos de los estudiantes recién graduados. Según un estudio realizado por la consultora EY (2021), el 55 % de los jóvenes de la Generación Z ⁴ (media de edad entorno a los 17 años) se encuentran esperanzados en encontrar un trabajo satisfactorio en 2025 mientras que el 82 % espera lo mismo, pero para 2030, es decir, mucho más a largo plazo. (Aguirre, 2021) Por tanto, estos datos reflejan la falta de confianza entre los jóvenes en la posibilidad de encontrar en el corto plazo un trabajo adaptado a sus expectativas, intereses y habilidades.

⁴ Generación Z: población de jóvenes nacidos entre 1997 y 2015.

Paralelamente, otra de las necesidades detectadas en los estudiantes es la de identificar aquellas *soft skills* en las que más destacan con el fin de aplicar a ofertas de trabajo dónde existe una mayor posibilidad de que puedan ser contratados, dado que actualmente 6 de cada 10 empresas consideran que las habilidades personales, como son la comunicación, la resolución de problemas, etc., son más importantes para su plantilla que las habilidades técnicas específicas de cada puesto.

2.3 Idea de Negocio

Tras haber analizado las necesidades que tienen tanto las empresas como los candidatos, así como los problemas que actualmente denuncia en su totalidad el sector, se ha desarrollado la siguiente idea de negocio, ProperJob.

ProperJob nace con la finalidad de promover una búsqueda de empleo formativa para los candidatos y eficiente para las empresas, el propósito general es el “*triple matchmaking*” un *match* perfecto entre las empresas, los trabajadores y el autoconocimiento en la búsqueda de trabajo en el mercado laboral. Por tanto, *¿en qué consiste la propuesta de valor de ProperJob?* Para ello, será necesario dividir a nuestros clientes potenciales en dos grupos.

2.3.1 Propuesta de valor para los candidatos.

En primer lugar, los candidatos, aquellas personas que tratan de encontrar un empleo que se ajuste a su talento, intereses y ambiciones. Una vez que el candidato se ha registrado en la plataforma de ProperJob podrá acceder los siguientes servicios y funcionalidades, dependiendo del nivel de cuenta que posea, bien sea *freemium*, es decir, sin coste, o *Premium*, en este caso abonando una suscripción. (ver Ilustración 8)

Formación en autoconocimiento: Este servicio cuenta con una serie de documentación para incitar al candidato a la autorreflexión, a pensar sobre sí mismo, a conocerse y a tratar de definir su marca personal. Además, podrá acceder a *webinars* y conferencias de *coaches* especializados en el descubrimiento del talento personal, así como a consejos para potenciar su currículum profesional y “*cover letters*”.

“ProperJob Talent Gaming”: los candidatos podrán acceder a diferentes juegos/*tests* que se encargarán de detectar las *soft skills* predominantes en cada uno de ellos, clarificar sus intereses y ambiciones, y en general, descubrir su talento. De esta forma, se elaborará un informe detallado que posteriormente será enviado a las empresas con las que exista una mayor probabilidad de hacer un “*triple match*”.

Atención personalizada, “ProperJob Coaching”: los candidatos que contraten este servicio podrán contar con ayuda personalizada de nuestros *coaches* para llevar a cabo la formación en autoconocimiento y desarrollo del talento acompañados por un profesional. Se trata de un servicio exclusivo para aquellos candidatos que contraten el servicio *Premium*.

La formación en autoconocimiento unida a los resultados de los *tests* psicotécnicos, nos permitirá realizar un *match* mucho más efectivo para las empresas, dado que se enviarán los CV de *soft skills* de los candidatos más idóneos para el puesto en cuestión.

Dichos CV habrán sido previamente analizados y clasificados por los expertos en Recursos Humanos de ProperJob, en función de un porcentaje de idoneidad para cada una de sus ofertas individualizadas. (siendo los CV que obtengan un mayor porcentaje de idoneidad (en escala de 100%) los más afines a la oferta laboral).

De esta forma, al mismo tiempo que se satisfacen las principales necesidades de los candidatos, mencionadas previamente, se espera optimizar la primera fase del proceso de selección, permitiendo a las empresas ser más eficientes en tiempo y coste, tanto a la hora de elegir a los candidatos para comenzar la fase de entrevistas como a la hora de disminuir la rotación del personal, ya que cada uno de los candidatos conoce sus intereses, habilidades y su talento, reduciendo así la posibilidad de abandono en la empresa.

Ilustración 8: Servicios que ofrece ProperJob para los candidatos

OUR SERVICE COORDINATION



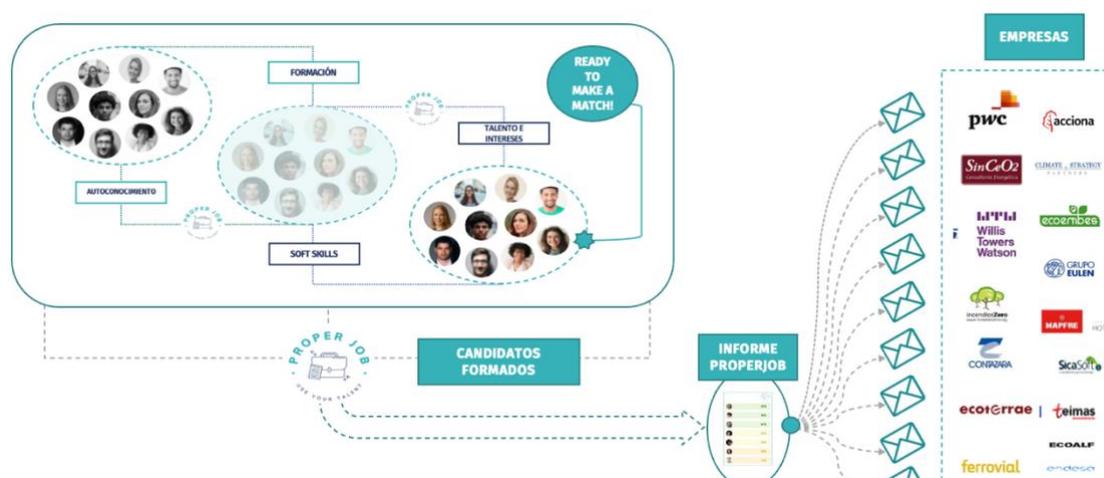
Fuente: Elaboración propia para el proyecto de ProperJob

2.3.2 Propuesta de valor para las empresas.

En segundo lugar, para las empresas que contraten nuestros servicios proponemos garantías de mejorar la efectividad y la eficiencia, en tiempo y costes, en la primera parte del proceso de selección, el cribado de currículums. De esta forma, las compañías dispondrán de los informes de aquellos candidatos cuyas habilidades (*soft skills*) se ajusten más a sus ofertas, siempre y cuando cumplan previamente con todos los requisitos profesionales que soliciten. Es decir, mediante nuestro algoritmo podrán contar con una selección de candidatos que se ajusten tanto personalmente como profesionalmente a cada una de las ofertas que publiquen.

Se pretende que los candidatos seleccionados estén, en la mayor medida posible, alineados con los objetivos estratégicos de la compañía, cumplan con todos los requisitos existentes en la oferta y, tanto su talento como sus intereses y ambiciones personales, sean acordes al puesto de trabajo solicitado. Esto permitirá reducir el porcentaje de empleados frutados con su trabajo, mejorando las ratios de productividad en la compañía, a la vez que mejorará la eficacia y la rapidez en la búsqueda de talento.

Ilustración 9: Proceso del triple "matchmaking" de ProperJob



Fuente: Elaboración propia para el proyecto de ProperJob

2.4 Misión, Visión, Valores

2.4.1 Misión de ProperJob

ProperJob nace como una respuesta al vacío existente actualmente en el mercado laboral entre la oferta y la demanda. El gran número de parados y la dificultad que presentan las empresas actualmente para encontrar candidatos adecuados y ajustados a los perfiles de sus ofertas demuestra la necesidad de mejorar la eficacia en los procesos de selección.

Por otro lado, el recibimiento masivo de currículums mediante portales de empleo online hace que las empresas no sean realmente eficientes en tiempo y en coste, ya que el tiempo invertido en el cribado en ocasiones no es rentable al no llegar el candidato idóneo para el puesto.

Adicionalmente, se pretende fomentar el autoconocimiento y el talento personal, y una vez desarrollada la marca personal del candidato, poder detectar en él cuáles son las *soft skills* que le caracterizan. Una vez evaluada esta información, podremos ofrecer a las empresas candidatos preparados, especializados profesional y personalmente, para cada una de sus ofertas, mejorando así el grado de motivación y productividad en el puesto de trabajo.

2.4.2 *Visión de ProperJob*

ProperJob pretende ser un punto de unión entre el talento de los profesionales y las ganas de encontrar talento por parte de las empresas, “*Use your talent, look for talent*”, permitiendo a los candidatos conocerse bien a sí mismos, conocer sus prioridades, objetivos, intereses personales, ambiciones, expectativas, habilidades personales... y, sobre todo, conocer su talento, es decir, aquello en lo que son realmente buenos y destacan, con el fin de que disfruten realizando su trabajo.

2.4.3 *Valores de ProperJob*

ProperJob se trata de una *start-up* enfocada a las personas. Nuestros servicios han sido creados para mejorar la satisfacción y la productividad de los individuos en su puesto de trabajo, para que consigan, mediante nuestra formación, autoconocerse y disfrutar desarrollando su talento en el ámbito profesional.

ProperJob trata de proteger y potenciar la relación entre la empresa y el empleado, dando una mayor importancia a las habilidades personales, las *soft skills*, siempre basándose en la honestidad y en la sinceridad (las *soft skills* son detectadas a través de pruebas de comportamientos y no autodefinidas por el candidato).

Por último, ProperJob apuesta por la innovación en todos los sentidos, permitiendo el desarrollo de la inteligencia emocional en todos los candidatos y reconociendo sus emociones, pensamientos personales, valores... con la ayuda de los *coaches*.

En definitiva, se trata de una idea de negocio desarrollada por y para las personas, para que estas sepan encontrar la felicidad en el ámbito profesional y desarrollar sus carreras profesionales yendo un paso más allá de la mera formación profesional, con una formación personal de la mano de expertos.

3. BUSINESS MODEL CANVAS DE PROPERJOB

A continuación, con el fin de desarrollar el modelo de negocio de ProperJob, se va a utilizar la herramienta desarrollada por Osterwalder y Pigneur (2011), previamente descrita en el apartado de metodología, conocida como el modelo Business Model Canvas. Dicho modelo cuenta con nueve apartados fundamentales que nos permitirán describir las principales áreas del negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

3.1 Propuesta de valor

En el caso de ProperJob, es importante identificar, en primer lugar, los dos clientes potenciales, con el fin de realizar un encaje correcto entre lo que demanda cada segmento de clientes y el valor que se pretende crear para dicho cliente.

En primer lugar, para los candidatos, ProperJob pretende crear valor:

1. Agilizando el proceso de selección en sus fases iniciales, es decir, reduciendo el tiempo que dichos candidatos invierten en buscar ofertas de trabajo que se adapten a su perfil y en recibir una respuesta por parte de las empresas sobre su candidatura. (Garantizar la eficacia en el proceso de búsqueda de empleo).
2. Permitiéndoles conocer su talento, gracias a los materiales de autoformación proporcionados y el acceso a *webinars* formativos.
3. Realizando un buen match entre el talento del candidato, la oferta laboral proporcionada por la empresa, y sus intereses personales. (Garantizar la eficiencia en el proceso de búsqueda de empleo).
4. Aumentando las posibilidades de ser contratado para un puesto de trabajo que encaje con su perfil, tanto con su talento como con sus intereses personales y ambiciones, con el objetivo de conseguir un mayor grado de satisfacción laboral desde el primer día de su incorporación a la compañía.

5. Guiando a los candidatos que se encuentran necesitados de una mejor orientación de sus planes de desarrollo de carrera profesional mediante sesiones individualizadas con *coaches* expertos en el sector.

Por otro lado, para las empresas, ProperJob pretende crear valor:

1. Garantizando la accesibilidad a un gran número de candidatos sin tener que publicar ofertas laborales en diversos portales de empleo.
2. Agilizando el proceso de selección en sus fases iniciales, en este caso desde el punto de vista de la empresa, es decir, aumentando la eficiencia en las fases de cribado de CV proporcionando directamente candidatos que cumplan con todos los requisitos de la oferta laboral.
3. Mejorando la eficacia en el match entre el candidato y la empresa, es decir, los candidatos incluidos en el informe de ProperJob serán los más adecuados, tanto personal como profesionalmente, para cada oferta laboral.

De esta forma, la empresa podrá encontrar al candidato ideal más rápido y necesitará invertir menos tiempo en las fases posteriores del proceso de selección (las entrevistas) ya que muchas de las habilidades personales del candidato se conocerán previamente, por tanto, la inversión en tiempo y coste será menor.

3.2 Asociaciones clave

En cuanto a las asociaciones clave, estas incluyen aquellos proveedores o socios que contribuirán potencialmente al modelo de negocio de ProperJob con el fin de crear alianzas estratégicas que permitan reducir riesgos o dotar a la empresa de diferentes recursos o actividades (Osterwalder & Pigneur, 2011). En primer lugar, el primer socio clave para ProperJob serán las empresas que están dispuestas a contratar candidatos, estas no sólo serán nuestros clientes, sino que, desde el punto de vista del candidato, nuestra colaboración con las mismas será el principal atractivo de ProperJob.

En segundo lugar, otro de los principales proveedores para el modelo de negocio de Properjob será la empresa tecnológica encargada de la creación del algoritmo de inteligencia artificial que realizará el match entre empresas y candidatos en el cuarto año de crecimiento. Además, con el objetivo de obtener los recursos necesarios para realizar el informe de habilidades personales de cada candidato, se va a establecer una alianza estratégica con la empresa Pymetrics ⁵, encargada de prestar el acceso a la licencia de prueba de diagnóstico de *soft skills* elaborados por la misma.

Por último, otro de nuestros socios serán las universidades. El hecho de incluir a ProperJob en el listado de portales de empleo recomendados dichas universidades o un acceso en el propio portal de empleo de la universidad, nos permitirá llegar a un gran número de estudiantes en búsqueda de prácticas y de recién graduados en busca de un puesto de trabajo en el mercado laboral.

3.3 Actividades clave

En este módulo del BMC se van a analizar las principales actividades que la empresa se encarga de llevar a cabo, para que su modelo de negocio funcione de una forma exitosa y pueda introducirse en los diferentes mercados con el fin de generar ingresos (Osterwalder & Pigneur, 2011). Para ello, se van a dividir las actividades clave en tres grandes bloques: el primer bloque hace referencia a aquellas actividades clave necesarias para poner en marcha el modelo de ProperJob, el segundo bloque a las actividades necesarias para crear valor con el modelo de negocio, y, por último, el tercer bloque hace referencia a las actividades que se llevarán a cabo en un futuro para potenciar un crecimiento potencial.

3.3.1 Actividades clave para el lanzamiento de ProperJob

Para poner en marcha el modelo de negocio será necesario, en primer lugar, contactar con el principal socio tecnológico, Pymetrics, para comenzar el desarrollo de los tests. Así mismo, se creará una página web para dar a conocer los servicios, y un software que permita acceder a la plataforma de ProperJob, dónde se encontrarán todas las herramientas.

⁵ Pymetrics: pymetrics ayuda a las empresas a construir una fuerza laboral innovadora, utilizando la tecnología de inteligencia artificial auditada, lo que da como resultado equipos más diversos y procesos más eficientes. (Pymetrics: AI Recruiting & Job Matching Platform, s. f.)

Paralelamente, se contactará con el abogado encargado de aplicar la Regulación de Protección de datos y con las universidades para gestionar la asociación con nuestro portal de empleo.

3.3.2 Actividades clave para desarrollar la propuesta de valor

La actividad principal de ProperJob es conectar a los candidatos, necesitados de un puesto de trabajo, con las empresas, que buscan perfiles que se ajusten a sus ofertas laborales, realizando un proceso de formación previo para conocer el talento de cada uno de ellos. Por ello, en primer lugar, se recopilarán todos los materiales de formación proporcionados por los *coaches* y se subirá todo el contenido relativo a la autoformación a la plataforma.

Paralelamente, se aplicarán los tests de diagnóstico y se elaborará el informe de *soft skills* con la colaboración de expertos en recursos humanos y, por último, se enviará dicho informe a las empresas. Simultáneamente, los *coaches* estarán a disposición de aquellos candidatos que soliciten el servicio de orientación en el desarrollo de carrera.

3.3.3 Actividades clave para el crecimiento de ProperJob

Para ampliar la red de empresas que necesiten nuestros servicios se estarán realizando reuniones informativas para dar a conocer el modelo de negocio y buscar clientes potenciales. Así mismo, se estará trabajando en la revisión de la plataforma para que todo el contenido se encuentre actualizado y se disponga de nuevos materiales cada cierto periodo de tiempo, lo cual requerirá una inversión mensual en contenido de formación.

3.4 Recursos clave

A continuación, se analizan todos los recursos que requiere el modelo de negocio de ProperJob para poder realizar las actividades esenciales de la propuesta de valor y generar ingresos. En este caso, se necesitarán recursos intelectuales, tecnológicos, humanos y económicos-financieros.

- **Recursos intelectuales:** en esta categoría se incluirán los derechos de autor de los materiales de formación y la patente de ProperJob. Además, será necesario contar

con una base de datos dónde se recopilen los perfiles de nuestros candidatos y la principal información de las empresas.

- **Recursos tecnológicos:** en este tipo de recursos se incluyen el software necesario para crear la página *web*, la plataforma y la *app* móvil a la que tendrán acceso tanto los candidatos como las empresas que contraten nuestros servicios, el algoritmo de inteligencia artificial para realizar el “*match*” ideal entre empresa y candidato que se realizará en un futuro conforme la empresa vaya creciendo, y, por último, las pruebas online para el diagnóstico de habilidades.
- **Recursos humanos:** el capital humano es esencial para desarrollar el modelo de negocio de ProperJob, ya que se trata de una empresa centrada concretamente en el desarrollo de carrera de las personas. Por ello, será imprescindible contar con expertos de recursos humanos que conozcan a la perfección la primera fase del proceso de selección, el reclutamiento, y que sean capaces de detectar las principales habilidades personales de los candidatos una vez realizados las pruebas. Paralelamente, la empresa contará con expertos en marketing para promocionar el negocio y ampliar la red de contactos, tanto a un mayor número de candidatos como de empresas. Por último, se necesitará un abogado que se ocupe de todos los temas legales que repercutan en el funcionamiento de la empresa, y los propios socios fundadores, como se explicará más adelante, serán los encargados de realizar otros servicios imprescindibles para potenciar el crecimiento del negocio.
- **Recursos económicos y financieros:** La empresa contará con diferentes líneas de financiación que serán explicadas posteriormente en el análisis de viabilidad financiera.

Los aspectos previamente analizados en relación a: los socios clave, las actividades clave y los recursos clave del modelo de negocio, hacen referencia a la actividad interna del propio modelo de negocio (ver Ilustración 10), es decir, a cómo la empresa va a organizarse para conseguir crear y vender una propuesta de valor, llegar a nuevos clientes,

desarrollar asociaciones con grupos de mercado específicos y, en definitiva, ganar dinero (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Ilustración 10: Plantilla BMC para analizar la actividad interna



Fuente: elaboración propia a partir de la plantilla del modelo BMC.(Osterwalder & Pigneur, 2011).

3.5 Segmentos de mercado

Los segmentos de mercado representan los principales grupos de clientes a los que va dirigida la propuesta de valor de la *start-up*, son el centro del modelo de negocio y la principal fuente de ingresos de la empresa (Osterwalder & Pigneur, 2011). Sus necesidades pueden llegar a ser muy diferentes entre sí, así como sus expectativas, y el precio que están dispuestos a pagar por un determinado servicio, por ello, es imprescindible dividirlos en grupos homogéneos para orientar correctamente el modelo de negocio y desarrollar acciones acordes a sus perfiles. (Esumer, 2017)

En el caso de ProperJob se utilizarán dos categorías de segmentación de mercado:

En primer lugar, se debe considerar el modelo de segmentación llamado **Business to Business**, conocido coloquialmente como B2B. Dicho modelo de segmentación se aplica cuando un modelo de negocio se dirige a otro negocio como su principal cliente. (Esumer, 2017) En el caso de ProperJob, las empresas representan un segmento de clientes B2B dado que constituyen un grupo homogéneo que tiene las mismas necesidades, encontrar

candidatos con talento y optimizar en tiempo y coste el proceso de selección, representando al mismo tiempo un enfoque de mercado dirigido a una organización.

Por otro lado, en el caso de los candidatos, representan un modelo de segmentación llamado **Business to Consumer**, conocido coloquialmente como B2C, dado que en este caso la propuesta de valor se encuentra dirigida directamente al consumidor que busca utilizar su talento para encontrar un puesto de trabajo en una empresa que encaje con sus expectativas, intereses y ambiciones.

En definitiva, el mercado de ProperJob se trata de un modelo segmentado (ver Ilustración 11), dónde será necesaria la existencia de diferentes canales para llegar a ambos tipos de clientes, las empresas y los candidatos.

Ilustración 11: Segmentos de Clientes de ProperJob



Fuente: Elaboración propia para el proyecto de ProperJob

3.6 Relaciones con los clientes

Una vez se conocen los segmentos del mercado, es importante diferenciar cómo se va a establecer la comunicación con cada uno de ellos y cómo va a ser la relación con los mismos, dado que dicha relación, según Osterwalder y Pigneur (2011), fundadores del BMC, pueden contemplarse de tres formas diferenciadas entre sí: captación de clientes, fidelización de clientes y estimulación de las ventas (Osterwalder & Pigneur, 2011).

- **Relación con los clientes:** en relación a este segmento, ProperJob se va a centrar, en primer lugar, en captar el mayor número de candidatos posibles para tener una amplia red de perfiles y de esta forma, poder ofrecérsela a las empresas para encontrar al candidato ideal para sus ofertas. En otras palabras, cuanto mayor sea el número de perfiles de candidatos formados de los que dispone ProperJob, más posibilidades habrá de que la empresa encuentre al candidato idóneo para su oferta laboral. De esta forma, aumentará la fidelización de las mismas incrementando el número de ofertas laborales contratadas en ProperJob. Con el paso del tiempo, y una vez se haya desarrollado un modelo de negocio estable, se intentará potenciar la fidelización de los candidatos para que estos compren la suscripción *premium* mensual y los cursos de marca personal.
- **Relación con las empresas:** por otro lado, en relación al segundo segmento de clientes, las empresas, se intentará seguir una estrategia de fidelización para retener al mayor número posible de las mismas, y que estas vayan contratando progresivamente un mayor número de ofertas. Para ello, será necesario conocer a las empresas de cerca, sus expectativas y sus necesidades, identificar aquellas más rentables, y establecer una estrategia de atención al cliente que les permita tener una experiencia altamente recomendable. Los clientes más leales serán los mejores representantes de la marca, y, por tanto, importantes aliados para recomendar los servicios tanto en el entorno empresarial como a empresas que colaboren con sus modelos de negocio. (EAE Business School , s.f)

3.7 Canales

Este módulo hace referencia a los medios utilizados por ProperJob para dar a conocer su propuesta de valor a los clientes y establecer una comunicación con los mismos. Los canales son medios imprescindibles para acercar los servicios de la empresa al consumidor y mantener el contacto entre ambos, siempre garantizando una experiencia de consumo lo más satisfactoria posible (Osterwalder & Pigneur, 2011). Para ello, ProperJob realizará extensas campañas de marketing y publicidad por medio de las siguientes vías:

- **Redes Sociales:** a un nivel general, la publicidad vía redes sociales permitirá ampliar rápidamente la red de contactos, tanto de empresas como de candidatos. Para ello, se crearán redes sociales corporativas que permitirán encontrar nuevos clientes en diferentes plataformas: *Instagram, Facebook, Twitter...* aunque la herramienta más utilizada será *Linkedin* ya que es dónde se encuentran presentes la mayoría de las empresas y los candidatos que buscan nuevas ofertas de trabajo. Además, se utilizarán las redes sociales de los socios fundadores para promocionar los *website* corporativos, dado que éstos ya cuentan con un amplio núcleo de contactos que permitirá dar a conocer la empresa su círculo más cercano. De igual forma, se compartirá entre dicho círculo el enlace a la plataforma de ProperJob mediante *Whatsapp* para que un mayor número de personas acceda directamente al *website*.
- **Canales para captar candidatos:** en primer lugar, se intentarán crear alianzas estratégicas con las principales universidades dentro de la Comunidad Autónoma de Madrid con el fin de realizar solicitudes de sesiones informativas en cada una de las facultades o para la participación en las ferias de empleo de jóvenes de cada una de las mismas. Por ejemplo, la Universidad Pontificia de Comillas, al ser uno de nuestros socios clave, nos permitirá establecer un enlace directo a nuestra plataforma desde su intranet, la participación en las ferias de empleo que celebra dos veces al año, y una sesión informativa a cada grado para dar a conocer nuestros servicios.

Por otro lado, se van a potenciar los focos de publicidad directa en las universidades y centros de formación (academias de asignaturas universitarias, academias de idiomas, centros de FP...) mediante carteles en tabloneros de anuncios o reparto de *flyers*, así como, colaborando en diferentes eventos o congresos de estudiantes populares en la comunidad universitaria.

- **Canales para captar empresas:** a la hora de incrementar el número de empresas que demandan nuestros servicios será imprescindible tener un contacto estrecho con el personal de recursos humanos de las mismas, con el fin de conocer sus necesidades y proporcionarles una excepcional experiencia de compra adaptada a dichas necesidades. En este sentido, hay que tener en cuenta que la mayoría de los

ingresos de ProperJob provienen de las empresas, por tanto, se establecerá un contacto directo vía telefónica o mediante reuniones presenciales con directivos de RRHH, previamente fijadas vía correo electrónico a través de *LinkedIn*, para explicar el modelo de negocio. Así mismo, se asistirá a congresos empresariales, ferias de empleo, ferias de emprendimiento, sesiones informativas de las empresas, *Open Days* empresariales... para intentar contactar directamente con representantes de las entidades y concertar sesiones informativas del proyecto de ProperJob.

Ilustración 12: Canales de ProperJob

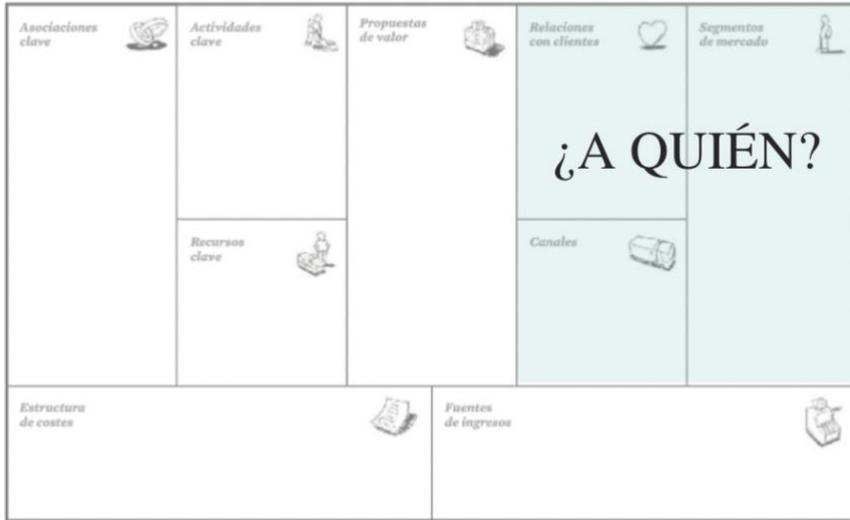


Fuente: Elaboración propia para el proyecto de ProperJob

El análisis de los segmentos de clientes, de la relación del negocio con los mismos y de los canales a través de los cuales se va a intentar llegar a ellos, con el fin de mantener una comunicación que permita desarrollar una experiencia de compra lo más satisfactoria posible, permite conocer de una forma más concreta “a quién” (ver Ilustración 13) va dirigida la propuesta de valor del negocio.

Ilustración 13: Plantilla del BMC para analizar la actividad externa

Plantilla para el lienzo del modelo de negocio



Fuente: elaboración propia a partir de la plantilla del modelo BMC. (Osterwalder & Pigneur, 2011).

4. DESARROLLO DEL PLAN FINANCIERO DE PROPERJOB

A continuación, en el siguiente apartado, se van a desarrollar con detalle los dos últimos módulos del BMC creado por Osterwalder y Pigneur (2011), **la estructura de costes y los fuentes de ingresos** de la *start-up*. Según el lienzo del modelo propuesto, esta parte del análisis correspondería a “el cuánto” (ver Ilustración 14), es decir, los costes en los que incurre el modelo de negocio, tanto para la creación y la entrega de valor a los clientes como para el mantenimiento de las relaciones con los mismos, así como los ingresos derivados de la actividad empresarial. Posteriormente, se analizarán diferentes escenarios de crecimiento del modelo de negocio y las proyecciones financieras de los mismos, con el fin de comprobar la viabilidad financiera de la *start-up*.

Ilustración 14: Plantilla del BMC para analizar la estructura financiera



Fuente: elaboración propia a partir de la plantilla del modelo BMC. (Osterwalder & Pigneur, 2011).

4.1 Plan de inversión y financiación

4.1.1 Necesidades financieras iniciales

La inversión inicial hace referencia a aquellos medios o infraestructuras necesarios para iniciar la actividad empresarial. Para establecer cuáles son dichos medios, se ha de tener

en consideración los elementos que impactan en el activo corriente y en el activo no corriente del Balance de Situación, además de otros gastos iniciales que habrá que abonar al principio para poder iniciar la actividad empresarial.

Entre las principales necesidades de financiación se encuentran (ver Tabla 1):

- **Inversión en material de autoconocimiento:** representa todos los documentos, cursos y materiales que se pondrán a disposición del candidato para que éste pueda iniciar su formación online en autoconocimiento. Dicha inversión se divide en dos años, la adquisición de material inicial por un importe de 2.500€ el primer año, cuya vida útil será de cuatro años, y otra adquisición del mismo importe en el cuarto año para incluir nuevo material.
- **Inversión en el desarrollo de la plataforma online:** la instalación de las aplicaciones informáticas (tanto página *web* como *app* en *Smartphone*), son esenciales para que los candidatos y las empresas puedan disfrutar de los servicios de ProperJob. Por ello, se ha estimado una inversión inicial de 2.000€ para la implantación de la plataforma online, cuya vida útil será de cuatro años, hasta que en el cuarto año se implante el algoritmo de IA. En este caso, una vez se haya implantado dicho algoritmo, será necesario adaptar la plataforma online a los nuevos contenidos, por tanto, se realizará una nueva inversión por un importe de 5.000€
- **Inversión en propiedad industrial:** hace referencia a la protección de los derechos de autor para ProperJob, es decir, el registro de la *start-up* con una marca y un modelo de utilidad nacional. El importe de dicha inversión asciende a 150€ según la Oficina Española de Patentes y Marcas. ("Oficina Española de Patentes y Marcas - Propiedad industrial", 2021)
- **Inversión en equipos informáticos:** para que los trabajadores de la *start-up* puedan realizar correctamente su trabajo, se requiere la compra de diversos equipos informáticos. Por tanto, se estima una inversión de 3.000€ el primer año

para la compra de siete equipos⁶ y sus accesorios, y otra inversión de un importe superior (5.000€), el cuarto año, cuando exista un mayor número de trabajadores en la empresa.

Tabla 1: Principales necesidades de financiación de ProperJob

Adquisiciones de activos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Inversión en material de autoconocimiento	2.500,00 €			2.500,00 €
Inversión en desarrollo de plataforma online	2.000,00 €			5.000,00 €
Inversión en algoritmo de inteligencia artificial				200.000,00 €
Inversión en propiedad industrial	150,00 €			
Inversión en equipos informáticos	3.000,00 €			5.000,00 €
TOTAL INVERSIONES	7.650,00 €	- €	- €	212.500,00 €

Fuente: elaboración propia a partir del modelo de negocio de ProperJob

Además, cabe mencionar la inversión que se realizará en el cuarto año para implementar un algoritmo de IA que mejore la eficiencia en el proceso de “match” entre candidato y empresa, dicha inversión ascenderá a un importe de 200.000€ (ver Tabla 1).

Por último, los siguientes gastos iniciales (ver Tabla 2) también representan otras necesidades de financiación iniciales, ya que son esenciales para la constitución de la *start-up* y su correcto registro legal. Dichos gastos serán imputados en la cuenta de Pérdidas y Ganancias.

Tabla 2: Gastos iniciales de constitución de la *Start-up*

Descripción	Importe
Solicitud de certificación negativa en el Registro Mercantil	15€
Registro mercantil provincial de Madrid	100€
Notario (Escrituras de Constitución)	150€

Fuente: elaboración propia a partir de datos recuperados de InvestinSpain (ICEX,2021)

⁶ Para los equipos informáticos se ha elegido el portátil Lenovo V15-Igl, Intel Celeron, 4GB, 256GB SSD”, cuyo precio actual, según el centro comercial El Corte Inglés, asciende a 400€. (El Corte Inglés, 2022)

4.1.2 Fuentes de financiación

Según Pedro Antón, ponente de una de las conferencias a la que asistí durante las sesiones formativas del concurso Comillas Emprende, inversor y asesor financiero de *start-ups* tecnológicas, para los inversores es esencial que los propios socios confíen en el éxito de su negocio, y prueba de ello es que sean los primeros en arriesgar sus propios ahorros mostrando un compromiso con el crecimiento financiero de la empresa. Es decir, si estos no son los primeros en asumir riesgos personales y financieros para potenciar el despegue de la empresa, es probable que los inversores y las incubadoras de *start-ups* tampoco quieran hacerlo (KPMG, 2021).

Por tanto, con el fin de obtener la financiación necesaria para realizar las inversiones iniciales previamente mencionadas, es necesario levantar el suficiente capital para financiar las mismas. Para ello, la primera fuente de financiación serán los ahorros de los socios fundadores, en este caso 3 socios, cada uno de los cuales aportará una cuantía de 5.000€, ascendiendo el importe total a 15.000€ (ver Tabla 3). Este importe no sólo servirá para poner en marcha la empresa, sino también para aportar credibilidad al negocio ante una posible ronda de inversores futuras.

Por otro lado, los socios fundadores recurrirán a familiares y amigos como otras vías de financiación secundarias. En este caso, las aportaciones serán de 21.000€ en el caso de las familias y 4.500€ en el caso de los amigos. Por último, los 3.000€ restantes se esperan obtener de los premios del concurso Comillas Emprende, del cuál el proyecto ya es finalista.

Tabla 3: Principales fuentes de financiación

Fuentes de financiación	Nº	Aportación individual	Aportación total
Socios fundadores	3	5.000,00 €	15.000,00 €
Familias	3	7.000,00 €	21.000,00 €
Amigos	3	1.500,00 €	4.500,00 €
Premios Comillas Emprende	3	1.000,00 €	3.000,00 €
TOTAL			43.500,00 €

Fuente: elaboración propia a partir del modelo de negocio de ProperJob

4.2 Estructuras de ingresos y gastos

4.2.1 Estructura de gastos

A continuación, se detallan los principales gastos derivados de la ejecución de la propia actividad empresarial. Las fuentes de procedencia de dichos gastos, así como el importe de los mismos, en ciertos casos irán variando con el paso del tiempo, por tanto, se va a analizar cada bloque ajustándose a un espacio temporal determinado que se indicará en cada caso.

ProperJob cuenta con los siguientes bloques de gastos (ver Tabla 4), posteriormente se analizan los detalles de cada uno de ellos, así como el importe que alcanzan en función de cada escenario considerado.

Tabla 4: Bloques de gastos derivados de la actividad empresarial

<i>Bloques de gastos derivados de la actividad empresarial.</i>
Gastos de plataforma web
Gasto de personal
Otros gastos derivados de la actividad empresarial
Gastos de constitución (necesidad de financiación inicial)
Amortizaciones

Fuente: elaboración propia a partir del modelo de negocio de ProperJob

El primer bloque de gastos hace referencia a todos aquellos correspondientes a la **plataforma web** donde se encontrarán los servicios de ProperJob, una vez esta haya sido creada. El mantenimiento de la página web, según las tarifas de la aplicación con la que ha sido desarrollada, *Wix.com*, (ver Ilustración 15) tiene un coste de 35€/mes, dado que se ha seleccionado la suscripción “*Business VIP*”, al contar con un mayor espacio de almacenamiento para subir toda la documentación de autoformación necesaria (50GB) y horas de video ilimitadas para ofrecer una amplia gama de videos tutoriales y *webinars*.

Además, a la hora de desarrollar la aplicación con esta herramienta, hay que tener en cuenta que no hay que pagar el dominio⁷ durante todo el primer año, gasto que sí habrá que considerar en los años posteriores y que asciende a 34€ anuales (ver Tablas 5 y 6). Paralelamente, otro gasto necesario que hay que tener en cuenta es el del certificado “Secure Sockets Layer (SSL)”, el cual se encarga de validar el protocolo seguro de transferencia de hipertexto⁸ (HTTPS), permitiendo a los usuarios visitar el sitio web a través de una conexión HTTPS para garantizar así, su seguridad en la web. El precio de dicho certificado asciende a unos 30€, sin embargo, otra de las ventajas de haber elegido *Wix.com* como herramienta de creación de la plataforma es que al contratar con ellos el dominio web, el certificado SSL se encuentra incluido en el precio del mantenimiento mensual de la página web (ver Tabla 5 y 6).

Ilustración 15: Plan de suscripción para la creación de la página web de ProperJob

	Business VIP Paquete profesional completo	MÁS POPULAR Business Ilimitado Lleva tu negocio al siguiente nivel	Business Básico Empieza a vender online
	35 € /mes Elegir	26 € /mes Elegir	17 € /mes Elegir
Pagos online seguros	✓	✓	✓
Planes y pagos recurrentes	✓	✓	✓
Cuentas de clientes	✓	✓	✓
Dominio personalizado	✓	✓	✓
Dominio gratis por 1 año	✓	✓	✓
Elimina los anuncios de Wix	✓	✓	✓
Ancho de banda	Ilimitado	Ilimitado	Ilimitado
Espacio de almacenamiento	50GB	35GB	20GB
Horas de video	Ilimitado	10 horas	5 horas
80 € cupón de anuncios	✓	✓	✓
Informes personalizados	✓	–	–
Atención al cliente	Atención al cliente prioritaria	Atención al cliente 24 /7	Atención al cliente 24 /7

Fuente: Adaptado de *Wix.com* (Wix, 2022)

⁷ Dominio web: se refiere al nombre por el cual se conoce a la página web en la red.

⁸ Protocolo seguro de transferencia de hipertexto (Hyper Text Transfer Protocol Secure, HTTPS): consiste en un protocolo seguro que permite conectar al navegador con el sitio web, de forma que la información compartida por dicho sitio web se encuentre encriptada y autenticada, y, por tanto, protegida de atacantes. (“Centro de Ayuda | Wix.com”, 2022)

Tabla 5: Gastos procedentes de página web durante el primer año

Descripción	Importe
Mantenimiento de la página web	35€/mes
<i>Secure Sockets Layer</i>	Gratuito
Dominio Web	Gratuito el primer año

Fuente: elaboración propia a partir del modelo de negocio de ProperJob

Tabla 6: Gastos procedentes de la página web a partir del segundo año (segundo, tercer y cuarto año)

Descripción	Importe
Mantenimiento de la página web	35€/mes
<i>Secure Sockets Layer (SSL)</i>	Gratuito
Dominio Web	34€/mes

Fuente: elaboración propia a partir del modelo de negocio de ProperJob

El segundo bloque de gastos que se debe analizar es aquel relacionado con los **sueldos y salarios** de los trabajadores. El capital humano es esencial en la empresa y constituye la principal fuente de gastos para ProperJob, por ello, a continuación, se especifican los puestos de trabajo en la *start-up*, así como las tareas de cada uno de ellos y el número de trabajadores contratados en los próximos años (ver Tabla 7).

- **Coach:** será el encargado de guiar a los candidatos en el desarrollo de su carrera profesional (este servicio está destinado a aquellos que hayan contratado el servicio *Premium*) y de realizar la lista de recomendaciones de empresas para los candidatos. Además, participará, junto a los expertos en recursos humanos en el análisis de afinidad de los candidatos con la empresa, para la elaboración del informe de ProperJob que será enviado a la misma. Para el coach se ha estimado

un sueldo de 2.500€ al mes, teniendo en cuenta los sueldos relativos de los demás empleados y las posibles tareas que realizarán.

- **Experto en recursos humanos:** será el encargado de analizar los resultados de los *tests* de ProperJob, hasta que se haya creado del algoritmo de IA, y de elaborar el informe de habilidades para los candidatos. Además, trabajará junto con el *coach* la lista de idoneidad entre candidato y empresa para proporcionársela a los mismos. El salario mensual medio de un experto en RRHH en España asciende a 1.670 € (Talent.com, 2022).
- **Responsable de marketing y publicidad:** será en encargado de las redes sociales corporativas y de elaborar campañas publicitarias, así como, estrategias de expansión de la empresa y de comunicación con los principales canales previamente mencionados en el análisis del BMC. El salario promedio de asistente de marketing y ventas en Madrid provincia es de 1.471 € por mes (Indeed, 2022).
- **Becarios:** los becarios trabajaran en sus respectivas áreas asignadas, aprendiendo de los distintos profesionales y colaborando en la realización de tareas. Para los becarios se ha estimado un sueldo de 400€ al mes.
- **Programador informático:** una vez la empresa haya crecido, se pretende crear un algoritmo de IA que permita realizar el *matchmaking* de una forma más eficiente, por tanto, será necesario contratar a un programador informático encargado del funcionamiento del mismo. El salario promedio de desarrollador/a de software en España es de 2.450€ mensuales. (Indeed, 2022).
- **Desarrollador informático:** durante los primeros años de crecimiento de la *start-up* se cuenta con unos gastos de mantenimiento de la página web para solucionar aquellos problemas que puedan surgir, sin embargo, conforme vaya aumentando el número de candidatos y empresas, será necesario contratar un desarrollador informático encargado de solucionar todos los problemas de la pagina web y de proporcionar una adecuada atención al cliente en caso de problemas con la plataforma online. El salario promedio de informático/a en España es de 2.140 € al mes. (Indeed, 2022).

En relación al suelo de los socios fundadores, no se ha establecido una cifra concreta ya que esta dependerá de los beneficios reales de la actividad empresarial.

Tabla 7: Número de trabajadores durante los cuatro primeros años

Descripción	Salario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Coach	2.500€	1	2	3	3
Experto en RRHH	1.670€	1	2	2	3
Experto en Marketing y Publicidad	1.470€	1	2	2	3
Becario de RRHH	400€	0	1	2	3
Becario de Marketing y Publicidad	400€	1	1	2	3
Programador informático	2.450€	0	0	0	1
Desarrollador informático	2.140€	0	0	0	1

Fuente: elaboración propia a partir del modelo de negocio de ProperJob

A continuación, se detalla anualmente la cantidad de gastos de personal que se tendrán en cuenta para la elaboración de las proyecciones de la cuenta de Pérdidas y Ganancias:

Año 1: Durante el primer año se contratará a un coach, un experto en recursos humanos, un experto en marketing y publicidad y un becario en marketing. Además, habrá que tener en cuenta los costes de la seguridad social y el seguro anual de los trabajadores (ver Tabla 7 y Tabla 8). El hecho de contar con dos profesionales en el departamento de marketing se debe a que el primer año será fundamental fomentar las estrategias de publicidad para darnos a conocer y aumentar el número de clientes.

Año 2: Durante el segundo año se contratará a otro coach, otro experto en recursos humanos y un nuevo becario en este departamento, por otro lado, el departamento de marketing será completado por otro experto. En definitiva, la empresa contará el segundo

año con dos coach, dos expertos en marketing y en recursos humanos, y dos becarios (uno en marketing y otro en recursos humanos) (ver Tabla 7 y Tabla 9).

Año 3: El tercer año serán contratados un coach adicional y un becario en marketing y publicidad, fundamental para aumentar aún más la cantidad de candidatos y de empresas interesados en nuestros servicios. Por tanto, en este punto, la empresa contaría con tres coach, dos expertos y dos becarios en el área de recursos humanos, otros dos expertos y tres becarios en el área de marketing (ver Tabla 7 y Tabla 9).

Año 4: La estrategia de Properjob durante el cuarto año se va a centrar en desarrollar un algoritmo de IA para realizar todo el proceso del *matchmaking* de una forma más eficiente. Por otro lado, se va a desarrollar una plataforma web más atractiva para aumentar la fidelidad de nuestros clientes y atraer otros nuevos. Por tanto, será necesario incrementar los puestos de trabajo en un trabajador más por cada departamento, a excepción de los coach, dado que ya se contaba con tres, y contratar a un desarrollador y a un programador informático (ver Tabla 7 y Tabla 11).

Tabla 8: Gastos de personal Año 1

Descripción	Importe
Salario <i>Coach</i> 1	2.500€/mes
Salario experto recursos humanos	1.670€/mes
Salario experto en marketing y publicidad	1.470€/mes
Salario becario en marketing y publicidad 1	400€/mes
<i>Costes indirectos del personal</i>	
Seguridad Social (33%)	
Seguro anual	

Fuente: elaboración propia a partir del modelo de negocio de ProperJob

Tabla 9: Gastos de personal Año 2

Descripción	Importe
Salario <i>Coach</i> 1	2.500€/mes
Salario <i>Coach</i> 2	2.500€/mes
Salario experto RRHH 1	1.670€/mes
Salario experto RRHH 2	1.670€/mes
Salario experto en marketing y publicidad 1	1.470€/mes
Salario experto en marketing y publicidad 2	1.470€/mes
Salario Becario de RRHH 1	400€/mes
Salario Becario de RRHH 2	400€/mes
Salario Becario de marketing y publicidad 1	400€/mes
Salario Becario de marketing y publicidad 2	400€/mes
<i>Costes indirectos del personal</i>	
Seguridad Social (33%)	
Seguro anual	

Fuente: elaboración propia a partir del modelo de negocio de ProperJob

Tabla 10: Gastos de personal Año 3

Descripción	Importe
Salario <i>Coach</i> 1	2.500€/mes
Salario <i>Coach</i> 2	2.500€/mes
Salario <i>Coach</i> 3	2.500€/mes
Salario experto RRHH 1	1.670€/mes
Salario experto RRHH 2	1.670€/mes

Salario experto en marketing y publicidad 1	1.470€/mes
Salario experto en marketing y publicidad 2	1.470€/mes
Salario Becario de RRHH 1	400€/mes
Salario Becario de RRHH 2	400€/mes
Salario Becario de marketing y publicidad 1	400€/mes
Salario Becario de marketing y publicidad 1	400€/mes
Costes indirectos del personal	
Seguridad Social (33%)	
Seguro anual	

Fuente: elaboración propia a partir del modelo de negocio de ProperJob

Tabla 11: Gastos de personal Año 4

Descripción	Importe
Salario <i>Coach</i> 1	2.500€/mes
Salario <i>Coach</i> 2	2.500€/mes
Salario <i>Coach</i> 3	2.500€/mes
Salario experto RRHH 1	1.670€/mes
Salario experto RRHH 2	1.670€/mes
Salario experto RRHH 3	1.670€/mes
Salario experto en marketing y publicidad 1	1.470€/mes
Salario experto en marketing y publicidad 2	1.470€/mes
Salario experto en marketing y publicidad 3	1.470€/mes
Salario Becario de RRHH 1	400€/mes
Salario Becario de RRHH 2	400€/mes

Salario Becario de RRHH 3	400€/mes
Salario Becario de marketing y publicidad 1	400€/mes
Salario Becario de marketing y publicidad 2	400€/mes
Salario Becario de marketing y publicidad 3	400€/mes
Programador informático	2.450€/mes
Desarrollador informático	2.140€/mes
<i>Costes indirectos del personal</i>	
Seguridad Social (33%)	
Seguro anual	

Fuente: elaboración propia a partir del modelo de negocio de ProperJob

El tercer bloque hace referencia a **otros gastos derivados de la actividad empresarial**, e incluye los gastos de servicios de abogados para hacer frente a cualquier imprevisto de índole legal que pueda surgir durante la actividad. Por ello, se contará con los servicios del despacho “Youandlaw”, recomendado por el diario El Referente (diario especializado en *start-ups*) como uno de los mejores abogados de la Comunidad de Madrid en el sector de las *start-ups* (Torrego, 2019). El importe de estos servicios se ha calculado que podría ascender a 300€ mensuales (ver Tabla 12).

Por otro lado, en este bloque también estarían incluidos los gastos de publicidad y marketing (ver Tabla 12). Sin embargo, para el cálculo del importe de dichos gastos se han establecido unos porcentajes de crecimiento anuales, en función de lo invertido el primer año (800€ mensuales) dependiendo del escenario en el que se encuentre la actividad de la empresa (ver apartado 4.3.1.2 y Tabla 13)

Tabla 12: Otros gastos derivados de la actividad empresarial

<i>Descripción</i>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Servicios de abogados	300€/mes			
Publicidad y marketing	800€/mes	920€/mes	1058€/mes	1217€/mes

Fuente: elaboración propia a partir del modelo de negocio de ProperJob

Tabla 13: Porcentajes utilizados para el cálculo de los costes de publicidad y marketing

<i>Escenarios</i>	Escenario Neutral	Escenario Favorable	Escenario Desfavorable
Publicidad y marketing	15% Crecimiento anual	20% Crecimiento anual	10% Crecimiento anual

Fuente: elaboración propia a partir del modelo de negocio de ProperJob

El cuarto bloque de gastos hace referencia a todos los necesarios para poner en marcha la actividad empresarial, **los gastos de constitución**. Aunque constituyen necesidades de financiación iniciales, estos gastos incluyen desde la solicitud de certificación negativa en el Registro Mercantil, el registro como tal de la marca, hasta las escrituras de constitución y, por tanto, son imputados en la cuenta de Pérdidas y Ganancias (ICEX, 2021).

Para finalizar con el análisis de las principales fuentes de gastos que la *start-up* tendrá que contabilizar, hay que tener en cuenta las **amortizaciones del inmovilizado**. Como se detalla en el Balance (ver Ilustración 19 y 20), la empresa cuenta en su inmovilizado material con equipos informáticos y los materiales de autococimiento (otro inmovilizado material), y en su inmovilizado intangible, con la plataforma web (aplicaciones informáticas) y patentes y marcas (propiedad industrial). Por tanto, habrá que tener en cuenta como gasto la amortización de dichos inmovilizados.

Amortización de los equipos informáticos: para calcular la amortización de los equipos informáticos se ha estimado una vida útil de 4 años. Por tanto, si el importe de la inversión asciende a 3.000 €, considerando la compra de siete equipos y sus accesorios, la amortización anual será de 750 € (ver Tabla 14).

Tabla 14: Amortización de los equipos informáticos de ProperJob

Equipos informáticos		Amortización Año 1	Amortización Año 2	Amortización Año 3	Amortización Año 4
Vida útil	4	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €
Valor inicial del activo	3.000,00 €				

Fuente: elaboración propia a partir del modelo de negocio de ProperJob

Amortización de los documentos de autoconocimiento: en el caso de este inmovilizado material, se ha estimado una vida útil de 4 años y un valor de inversión inicial de 2.500 €, por tanto, la amortización anual será de 625 € (ver Tabla 15).

Tabla 15: Amortización de los documentos de autoconocimiento

Cursos de formación		Amortización Año 1	Amortización Año 2	Amortización Año 3	Amortización Año 4
Vida útil	4	625,00 €	625,00 €	625,00 €	625,00 €
Valor inicial del activo	2.500,00 €				

Fuente: elaboración propia a partir del modelo de negocio de ProperJob

Amortización de la plataforma web: en este caso se ha estimado una vida útil de 4 años, ascendiendo el importe de la inversión inicial a 2.000 €, por tanto, el importe de la amortización anual será de 500 € (ver Tabla 16).

Tabla 16: Amortización de la plataforma web de ProperJob

Plataforma web ProperJob		Amortización Año 1	Amortización Año 2	Amortización Año 3	Amortización Año 4	Amortización Año 5
Vida útil en años	4	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €
Valor inicial del activo	2.000,00 €					

Fuente: elaboración propia a partir del modelo de negocio de ProperJob

Amortización de la propiedad industrial: para la inversión en propiedad intelectual se ha estimado un importe de 150€ y un a vida útil de 10 años, por tanto, el importe de la amortización anual será de 15€ (ver Tabla 17).

Tabla 17: Amortización de la propiedad industrial

Propiedad industrial		Amortización Año 1	Amortización Año 2	Amortización Año 3	Amortización Año 4	Amortización Año 5	Amortización Año 6
Vida útil	10	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €
Valor inicial del activo	150,00 €						

Fuente: elaboración propia a partir del modelo de negocio de ProperJob

4.2.2 Estructura de ingresos

ProperJob recibe ingresos tanto de las empresas como de los candidatos, sin embargo, como veremos a continuación, las empresas serían la fuente ingresos principal, ya que para los candidatos se ha establecido una política de precios basada en el modelo *freemium* (con la posibilidad de adquirir una suscripción mensual al modelo *Premium*).

A continuación, se detalla específicamente la política de precios de ProperJob:

Los ingresos procedentes de las **empresas** se van a medir en número de ofertas contratadas por un precio fijo. En este caso, la oferta contratada incluye, no sólo anunciar la oferta en la plataforma de ProperJob, sino también el informe detallado con las habilidades, tanto personales como profesionales, de los candidatos más idóneos para el puesto. Dichos candidatos se presentarán ordenados en función del porcentaje de probabilidad de *match*, es decir, se indica la probabilidad que existe de que el perfil de dicho candidato sea el más idóneo para la oferta laboral propuesta por la empresa (siendo un 100% la probabilidad de que el candidato sea el perfecto para el puesto y un 0% para el candidato menos adecuado para el puesto).

Para aquellas nuevas empresas que deseen contratar los servicios de ProperJob, existe un **periodo de prueba inicial** que ofrece una primera contratación gratuita y cancelación sin costes antes del periodo de 30 días laborables. En el caso de que la empresa desee continuar disfrutando de los servicios de ProperJob, el precio de contratación de una oferta laboral individual asciende a 150€/oferta, obteniendo un descuento del 20% aquellas empresas que contraten un *pack* de 20 ofertas mensuales (ver Tabla 18).

Tabla 18: Detalle de las membresías para las empresas

<p>Periodo de prueba gratuita <i>Sin coste</i></p>	<p>Membresía <i>150€/oferta contratada</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Primera contratación gratuita • Cancelación gratuita del servicio antes del periodo de 30 días laborables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de habilidades personales y profesionales de candidatos • Análisis de idoneidad del candidato con el puesto de trabajo • Posibilidad de obtener un 20% de descuento contratando un pack de 20 ofertas mensuales

Fuente: elaboración propia a partir del modelo de negocio de ProperJob

Por otro lado, para los **candidatos** que deseen registrarse en la plataforma de ProperJob se ha establecido un modelo *freemium*, es decir, sin coste, con la posibilidad de acceder a un contenido limitado que incluye: pruebas de autoconocimiento, el informe detallado del potencial y habilidades personales, el listado de empresas recomendadas según el informe de candidato, etc. (ver Tabla 19). Además, se ha propuesto la posibilidad de ampliar la suscripción a un modelo *premium* con un coste de 35€ al mes, el cual permite: acceder a sesiones semanales con los mentores y *coaches* de ProperJob, previamente programadas a través del chat directo, así como a nueva documentación *premium* de autoconocimiento mensual y videos de nuestros expertos en procesos de selección. Por último, se propone la posibilidad contratar un curso mensual sobre marca personal cuyo coste asciende a 150€ (ver Tabla 19).

Tabla 19: Detalle de las membresías disponibles para candidatos

<p>Modelo Freemium <i>Sin coste para los candidatos</i></p>	<p>Modelo Premium <i>35€ al mes</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Pruebas de autoconocimiento • Juegos de análisis de <i>soft skills</i> • Informe de habilidades de ProperJob • Recomendación de empresas ajustadas al perfil • Ejercicios de reflexión sobre desarrollo de carrera • <i>Webinars</i> sobre marca personal • Consejos para mejorar el CV, la carta de presentación y la interacción en RRSS 	<ul style="list-style-type: none"> • Mentor y Coach: sesiones semanales programadas a través del chat directo • Documentación premium de autoconocimiento y contenido de video extra de nuestros expertos • Posibilidad de acceso a cursos y formaciones sobre marca personal: <i>Cursos de Marca Personal: coste extra de 150€</i>

**La posibilidad de acceso al curso de formación sobre Marca Personal se encuentra disponible únicamente para aquellos usuarios que cuenten con una suscripción premium.*

Fuente: elaboración propia a partir del modelo de negocio de ProperJob

Por tanto, los ingresos derivados de la actividad empresarial procederán de las siguientes fuentes:

Tabla 20: Resumen de las principales fuentes de ingresos

<p><i>Fuentes de ingresos derivados de la actividad empresarial</i></p>
<p>Ingresos por suscripción Premium de los candidatos</p>
<p>Ingresos por cursos de marca personal</p>
<p>Ingresos por ofertas contratadas de las empresas</p>

Fuente: elaboración propia a partir del modelo de negocio de ProperJob

4.3 Escenarios y proyecciones

4.3.1 Criterios previos al análisis

4.3.1.1 Criterios de estacionalidad de la demanda

Una vez que se han fijado los precios de ambas membresías, y se conocen las principales fuentes de ingresos, es necesario predecir el número de clientes potenciales, tanto de empresas como de trabajadores, que se pueden llegar a tener mensualmente con el fin de calcular unas proyecciones mensuales. Para ello, se han tenido en cuenta los **picos de reclutamiento en las empresas coincidiendo con los picos de demanda de trabajo.**

En el caso de ProperJob, es esencial tener en cuenta los meses en los que las empresas suelen publicar la mayoría de sus ofertas laborales y, por tanto, los meses en los que los candidatos suelen registrarse en nuevas plataformas de empleo para acceder a dichas ofertas. Por tanto, los siguientes meses se diferenciarán de los demás por el ligero incremento de los ingresos de la *start-up*: En primer lugar, **enero y febrero**, con el comienzo del año y el cierre del anterior, las empresas definen sus nuevos objetivos estratégicos y planes de actuación, por tanto, recurrirán a la búsqueda de talento para aquellas áreas en las que necesiten potenciar sus resultados. **Septiembre, octubre, y principios de noviembre**, serán otros meses muy importantes para la búsqueda de empleo ya que para ciertas empresas comienza su año fiscal (Gallardo, s.f).

4.3.1.2 Escenarios financieros

A la hora de analizar las proyecciones de la cuenta de Pérdidas y Ganancias de la empresa, así como el Estado de Flujo de Caja y el Balance de los próximos cuatro años, se han establecido tres escenarios hipotéticos (escenario neutral, favorable y desfavorable) para predecir la viabilidad financiera. En cada escenario, se han seleccionado unos porcentajes para los diferentes parámetros que podrán cambiar en función del desarrollo de la actividad empresarial durante esos cuatro años. A continuación, se muestra una tabla general de los porcentajes y parámetros utilizados en cada año y cada escenario. (ver apartados 4.3.1.3 y 4.3.1.4)

4.3.1.3 Predicción del número de candidatos

A la hora de predecir el número de candidatos con los que contará ProperJob, se han establecido unos porcentajes tanto de crecimiento mensual como de bajas mensuales de los mismos, dado que no todos ellos permanecerán siempre suscritos a la plataforma.

En primer lugar, es importante destacar que para el crecimiento mensual de los candidatos se ha establecido el mismo porcentaje para los tres escenarios, pero no para los cuatros años. El motivo de la reducción de los porcentajes de nuevos candidatos durante el tercer y cuarto año se debe a un posible estancamiento de los nuevos candidatos una vez se han suscrito a la plataforma los contactos próximos al círculo más cercano de los socios fundadores, por tanto, existirá una mayor dificultad en encontrar candidatos totalmente ajenos al foco inicial.

En el **escenario neutral**, el crecimiento de candidatos durante la temporada alta de contratación será de un 25% (un 15% mayor que en temporada normal, dónde dicho porcentaje es del 10%), en el caso de los dos primeros años, y las bajas mensuales de un 5% (un 3% menor que en temporada normal, dónde dicho porcentaje asciende a un 8%), evidenciando así la estacionalidad de la demanda de trabajo (ver Tabla 21). El tercer y cuarto año, el crecimiento del número de candidatos disminuirá a un 15% y un 10% respectivamente, en picos de reclutamiento, y a un 5% y 3% respectivamente, en temporada normal. Las bajas mensuales permanecerán constantes.

Tabla 21: Porcentajes de crecimiento y bajas generales de usuarios en el escenario neutral

	NEUTRAL AÑO1	NEUTRAL AÑO2	NEUTRAL AÑO3	NEUTRAL AÑO4
Crecimiento de candidatos en picos de reclutamiento	25%	25%	15%	10%
Crecimiento de candidatos en temporada normal	10%	10%	5%	3%
Bajas generales de candidatos en picos de reclutamiento	5%	5%	5%	5%
Bajas generales de candidatos en temporada normal	8%	8%	8%	8%

Fuente: elaboración propia a partir del modelo de negocio de ProperJob

En el **escenario favorable**, los porcentajes de crecimiento de los candidatos serán los mismos que para los otros dos escenarios, el neutral y el desfavorable. Sin embargo, la diferencia se encuentra en el porcentaje de bajas generales, disminuyendo el mismo a un 2% durante los meses de picos de reclutamiento y un 5% durante los meses de temporada

normal. En este caso, la fidelidad de los candidatos sería mayor que en el escenario neutral, y, por tanto, menos candidatos retirarían sus datos de la plataforma (ver Tabla 22).

Tabla 22: Porcentajes de crecimiento y bajas generales de usuarios en el escenario favorable

	FAVORABLE AÑO 1	FAVORABLE AÑO 2	FAVORABLE AÑO 3	FAVORABLE AÑO 4
Crecimiento candidatos en picos de reclutamiento	25%	25%	15%	10%
Crecimiento de candidatos en temporada normal	10%	10%	5%	3%
Bajas generales de candidatos en picos de reclutamiento	2%	2%	2%	2%
Bajas generales de candidatos en temporada normal	5%	5%	5%	5%

Fuente: elaboración propia a partir del modelo de negocio de ProperJob

En el **escenario desfavorable**, a diferencia del favorable, la fidelidad de los clientes sería menor y, por tanto, un mayor número de clientes retiraría sus datos de la plataforma una vez se han suscrito y probado los servicios un tiempo. En este caso, los porcentajes de crecimiento permanecen igual que en ambos escenarios anteriores, pero los porcentajes de baja general de candidatos experimentan una subida hasta un 7% el pico de reclutamiento y un 16% en temporada normal (ver Tabla 23).

Tabla 23: Porcentajes de crecimiento y bajas generales de usuarios en el escenario desfavorable

	DESFAVORABLE AÑO 1	DESFAVORABLE AÑO 2	DESFAVORABLE AÑO 3	DESFAVORABLE AÑO 4
Crecimiento candidatos en picos de reclutamiento	25%	25%	15%	10%
Crecimiento de candidatos en temporada normal	10%	10%	5%	3%
Bajas generales de candidatos en picos de reclutamiento	7%	7%	7%	7%
Bajas generales de candidatos en temporada normal	16%	16%	16%	16%

Fuente: elaboración propia a partir del modelo de negocio de ProperJob

Por último, cabe destacar que dichos porcentajes se han ido aplicando mensualmente sobre el acumulado de candidatos que permanecen en la empresa para el caso del crecimiento, y sobre los nuevos candidatos, en el caso de las bajas. Por ejemplo, a continuación, en la Tabla 24 se muestran los cálculos totales de los candidatos existentes en el primer año para el escenario neutral.

Tabla 24: Predicción del número de candidatos en el año 1 (escenario neutral)

	AÑO 1											
	11-21	12-21	1-22	2-22	3-22	4-22	5-22	6-22	7-22	8-22	9-22	10-22
Número de candidatos nuevos	200	20	55	68	84	41	113	140	69	76	83	90
Número de bajas de candidatos		2	3	3	4	3	6	7	6	6	7	7

Fuente: elaboración propia a partir del modelo de negocio de ProperJob

4.3.1.4 Predicción del número de empresas existentes

Una vez realizado el pronóstico del número de candidatos con los que contará ProperJob durante los cuatro primeros años, es necesario realizar el mismo procedimiento con las empresas.

En primer lugar, se va a predecir tanto el número de nuevas empresas que publicarán ofertas en la plataforma de ProperJob, como el número de empresas que estarán inactivas. Posteriormente, se cuantificará la cifra de ingresos anuales procedentes de las mismas en función de los diferentes escenarios y del número de ofertas que decidan publicar.

Al igual que ocurre con los candidatos, para estimar el crecimiento en el número de nuevas empresas, se han establecido unos porcentajes idénticos para los tres escenarios, pero no para los cuatro años. El principal motivo se debe a que el segundo y tercer año se producirá un breve estancamiento en el número de nuevas empresas que se incorporan, evidenciando así la necesidad de incorporar un algoritmo de IA cuya innovación atraiga a nuevas empresas.

Simultáneamente, para estimar tanto el porcentaje de crecimiento como de inactividad de las mismas, también se han tenido en cuenta los picos de reclutamiento, fechas en la que las empresas desearan publicar un mayor número de ofertas. Por tanto:

En el **escenario neutral**, el crecimiento de empresas durante la temporada alta de contratación será de un 30% (un 10% mayor que en temporada normal, donde dicho porcentaje se trata de un 20%), en el caso de los dos primeros años, y las empresas inactivas mensuales serán de un 15% (un 5% menor que en temporada normal, donde dicho porcentaje asciende a un 20%), evidenciando así la estacionalidad de la demanda de trabajo (ver Tabla 25).

Tabla 25: Porcentajes utilizados para estimar el número de empresas activas en el escenario neutral

	NEUTRAL AÑO 1	NEUTRAL AÑO 2	NEUTRAL AÑO 3	NEUTRAL AÑO 4
Crecimiento empresas en pico de reclutamiento	30%	20%	25%	28%
Crecimiento empresas en temporada normal	20%	18%	12%	6%
Empresas inactivas en temporada normal	20%	19%	18%	17%
Empresas inactivas en pico de reclutamiento	15%	14%	13%	12%

Fuente: elaboración propia a partir del modelo de negocio de ProperJob

En el **escenario favorable**, los porcentajes de crecimiento de los candidatos serán los mismos que para los otros dos escenarios, el normal y el desfavorable. Sin embargo, la diferencia se encuentra en el porcentaje de empresas inactivas (ver Tabla 26).

Tabla 26: Porcentajes utilizados para estimar el número de empresas activas en el escenario favorable

	FAVORABLE AÑO 1	FAVORABLE AÑO 2	FAVORABLE AÑO 3	FAVORABLE AÑO 4
Crecimiento empresas en pico de reclutamiento	30%	20%	25%	28%
Crecimiento empresas en temporada normal	20%	18%	12%	6%
Empresas inactivas en temporada normal	13%	12%	11%	10%
Empresas inactivas en pico de reclutamiento	11%	9%	7%	5%

Fuente: elaboración propia a partir del modelo de negocio de ProperJob

En el **escenario desfavorable**, a diferencia del favorable, la fidelidad de las empresas sería menor, por ello se han utilizado los siguientes porcentajes (ver Tabla 27).

Tabla 27: Porcentajes utilizados para estimar el número de empresas activas en el escenario desfavorable

	DESFAVORABLE AÑO 1	DESFAVORABLE AÑO 2	DESFAVORABLE AÑO 3	DESFAVORABLE AÑO 4
Crecimiento empresas en pico de reclutamiento	30%	20%	25%	28%
Crecimiento empresas en temporada normal	20%	18%	12%	6%
Empresas inactivas en temporada normal	20%	11%	10%	9%
Empresas inactivas en pico de reclutamiento	13%	12%	11%	10%

Fuente: elaboración propia a partir del modelo de negocio de ProperJob

4.3.2 Estimaciones y proyecciones de ingresos

4.3.2.1 Estimación de ingresos de los candidatos

Una vez se conoce el número de candidatos estimado con los que contará mensualmente la *start-up* en los diferentes escenarios, se puede estimar la cifra de ingresos procedente de los mismos. Para ello, se han establecido unos porcentajes de candidatos que compran la suscripción Premium y otros para aquellos que compran los cursos de marca personal, para así calcular posteriormente los ingresos.

Suscripción Premium:

- **Porcentaje de altas de la suscripción premium:** se ha fijado un porcentaje fijo, ya que al aumentar el número de candidatos mensualmente, aumentará consecuentemente de una forma constante el número de candidatos que desean comprar la suscripción *premium*. El porcentaje estimado será mayor en el escenario favorable (15% de los nuevos candidatos), menor en el escenario desfavorable (5% de los nuevos candidatos), e intermedio en el escenario neutral (10% de los nuevos candidatos) (ver Tablas 28, 29 y 30).
- **Porcentaje de candidatos que se dan de baja mensualmente:** se ha supuesto que, al aumentar anualmente la fidelidad del candidato con la marca, los usuarios que se darán de baja mensualmente irán disminuyendo cada año. Por ello, se han fijado diferentes porcentajes para cada año y para cada escenario (ver Tablas 28, 29 y 30).

Curso de marca personal:

En este caso, se ha supuesto que, al aumentar la popularidad de los cursos entre los candidatos, el porcentaje irá aumentando con el paso de los años, alcanzando un 9% en el escenario neutral, un 11% en el escenario favorable y un 8% en el escenario desfavorable (ver Tablas 25, 26 y 27). Cabe destacar que, en este caso, el cálculo de los porcentajes no se ha realizado sobre el total de candidatos acumulados, sino sobre el acumulado de

candidatos que cuentan con la suscripción *premium*, ya que únicamente estos pueden optar a realizar los cursos de marca personal.

$$\text{Acum. Candidatos Premium} = \text{Nuevos Cand. prem. mensuales} - \text{Bajas de Cand. prem. mensuales}$$

Tabla 28: Porcentajes de altas y bajas en la suscripción *premium* y compra de cursos de marca personal en el escenario neutral

	NEUTRAL AÑO1	NEUTRAL AÑO2	NEUTRAL AÑO3	NEUTRAL AÑO4
Pronóstico de bajas suscripción premium	5%	4%	3%	2%
Pronóstico de altas de suscripción premium	10%			
Pronóstico de realización de curso de marca personal	3%	5%	7%	9%

Fuente: elaboración propia a partir del modelo de negocio de ProperJob

Tabla 29: Porcentajes de altas y bajas en la suscripción *premium* y compra de cursos de marca personal en el escenario favorable

	FAVORABLE AÑO 1	FAVORABLE AÑO 2	FAVORABLE AÑO 3	FAVORABLE AÑO 4
Pronóstico de bajas suscripción premium	4%	3%	2%	1%
Pronóstico de altas de suscripción premium	15%			
Pronóstico de realización de curso de marca personal	6%	8%	9%	11%

Fuente: elaboración propia a partir del modelo de negocio de ProperJob

Tabla 30: Porcentajes de altas y bajas en la suscripción *premium* y compra de cursos de marca personal en el escenario desfavorable

	DESFAVORABLE AÑO 1	DESFAVORABLE AÑO 2	DESFAVORABLE AÑO 3	DESFAVORABLE AÑO 4
Pronóstico de bajas suscripción premium	5%	4%	3%	2%
Pronóstico de altas de suscripción premium	6%			
Pronóstico de realización de curso de marca personal	0%	4%	6%	8%

Fuente: elaboración propia a partir del modelo de negocio de ProperJob

Por tanto, según el número de candidatos existentes en cada escenario y la evolución del número de candidatos que aportan ingresos a ProperJob (mediante el pago de la suscripción *premium* y el posible pago del curso de marca personal), se han realizado las siguientes proyecciones anuales de ingresos que provienen de los candidatos: ver Tablas 34, 35 y 36, para los escenarios neutral, favorable y desfavorable respectivamente.

4.3.2.2 Estimación de ingresos de las empresas

Una vez conocemos el número de empresas que se irán incorporando mensualmente (ver apartado 4.3.1.4), para estimar la cifra de ingresos procedentes de las mismas, será necesario establecer un número medio de ofertas contratadas mensualmente cada año y de empresas que se beneficiarán de un descuento mensualmente. Por tanto, es necesario recordar que el precio de cada oferta contratada con ProperJob es de 150€ y que únicamente las empresas que contraten mensualmente más de 20 ofertas podrán beneficiarse de un 20% de descuento.

En el **escenario neutral**, el número de ofertas contratadas irá aumentando de 5 ofertas de media el primer año hasta 7 ofertas de media el cuarto año en los picos de reclutamiento, y de 2 ofertas de media a 6 en temporada normal. Además, se ha estimado que las empresas que se beneficiarán de un descuento irán aumentando con el paso de los años según la Tabla 31.

Tabla 31: Número de ofertas y descuentos por empresa en el escenario neutral

	NEUTRAL AÑO1	NEUTRAL AÑO2	NEUTRAL AÑO3	NEUTRAL AÑO4
Número medio de ofertas por empresa en pico de reclutamiento	5	7	9	11
Número medio de ofertas por empresa	2	3	4	6
Número medio de empresas que se benefician de un descuento	0	1	5	3

Fuente: elaboración propia a partir del modelo de negocio de ProperJob

En el **escenario favorable**, el número de ofertas contratadas irá aumentando de 7 ofertas de media el primer año hasta 14 ofertas de media el cuarto año en los picos de reclutamiento, y de 5 ofertas de media a 18 en temporada normal. Además, se ha estimado que las empresas que se beneficiarán de un descuento irán aumentando con el paso de los años según la Tabla 32.

Tabla 32: Número de ofertas y descuentos por empresa en el escenario favorable

	FAVORABLE AÑO 1	FAVORABLE AÑO 2	FAVORABLE AÑO 3	FAVORABLE AÑO 4
Número medio de ofertas por empresa en pico de reclutamiento	7	10	11	14
Número medio de ofertas por empresa	5	6	12	18
Número medio de empresas que se benefician de un descuento	5	20	26	40

Fuente: elaboración propia a partir del modelo de negocio de ProperJob

En el **escenario desfavorable**, el número de ofertas contratadas irá aumentando de 2 ofertas de media el primer año hasta 8 ofertas de media el cuarto año en los picos de reclutamiento, y de 1 oferta de media a 3 en temporada normal. Además, se ha estimado que las empresas que se beneficiarán de un descuento irán aumentando con el paso de los años según la Tabla 33.

Tabla 33: Número de ofertas y descuentos por empresa en el escenario desfavorable

	DESFAVORABLE AÑO 1	DESFAVORABLE AÑO 2	DESFAVORABLE AÑO 3	DESFAVORABLE AÑO 4
Número medio de ofertas por empresa en pico de reclutamiento	2	5	6	8
Número medio de ofertas por empresa	1	2	2	3
Número medio de empresas que se benefician de un descuento	0	0	1	3

Fuente: elaboración propia a partir del modelo de negocio de ProperJob

Por tanto, según los ratios de ofertas contratadas y el número de empresas que se benefician de un descuento cada año, los ingresos procedentes de las mismas ascienden a los siguientes importes en cada uno de los escenarios: ver Tablas 34, 35 y 36, para los escenarios neutral, favorable y desfavorable respectivamente.

Tabla 34: Ingresos totales procedentes de candidatos y empresas en el escenario neutral

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
CANDIDATOS	Número de candidatos nuevos	1037	4599	9391	12675
	Número de bajas de candidatos	53	294	574	743
	Número de candidatos total acumulado	6607	35506	118044	248430
	Número de nuevas suscripciones premium		460	939	1267
	Número de bajas de suscripción premium		184	282	253
	Número de suscripciones premium acumulado mensualmente	463,43 €	2.254,17 €	8.109,02 €	18.653,08 €
	TOTAL INGRESOS POR SUSCRIPCIONES PREMIUM	16.220,16 €	78.895,98 €	283.815,66 €	652.857,97 €
	Cursos de marca personal realizados mensualmente	18	75	250	566
	INGRESOS POR CURSOS DE MARCA PERSONAL	2.700,00 €	11.250,00 €	37.500,00 €	84.900,00 €
	INGRESOS TOTALES DE CANDIDATOS	18.920,16 €	90.145,98 €	321.315,66 €	737.757,97 €
EMPRESAS	Número de nuevas empresas	24	33	61	97
	Número de empresas inactivas	15	23	46	72
	Número total de empresas activas	67	156	295	501
	Total de ofertas	203 €	699 €	1.180 €	3.008 €
	INGRESOS POR EMPRESAS	30.510,00 €	104.903,64 €	177.017,42 €	451.157,04 €
	Descuentos por pack		7.200,00 €	36.000,00 €	21.600,00 €
	INGRESOS TOTALES DE EMPRESAS	30.510,00 €	97.703,64 €	141.017,42 €	429.557,04 €
TOTAL INGRESOS	49.430,16 €	187.849,62 €	462.333,08 €	1.167.315,01 €	

Fuente: elaboración propia a partir del modelo de negocio de ProperJob

Tabla 35: Ingresos totales procedentes de candidatos y empresas en el escenario favorable

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
CANDIDATOS	Número de candidatos nuevos	1060	4960	10501	14474
	Número de bajas de candidatos	29	169	328	466
	Número de candidatos total acumulado	6829	38554	132589	284539
	Número de nuevas suscripciones premium	0	744	1575	2171
	Número de bajas de suscripción premium	0	149	210	145
	Número de suscripciones premium acumulado mensualmente	861	4733	17026	38405
	TOTAL INGRESOS POR SUSCRIPCIONES PREMIUM	30.151,43 €	165.645,35 €	595.921,78 €	1.344.187,96 €
	Cursos de marca personal realizados mensualmente	55,00 €	384,00 €	1.538,00 €	4.229,00 €
	INGRESOS POR CURSOS DE MARCA PERSONAL	8.250,00 €	57.600,00 €	230.700,00 €	634.350,00 €
	INGRESOS TOTALES DE CANDIDATOS	38.401,43 €	223.245,35 €	826.621,78 €	1.978.537,96 €
EMPRESAS	Número de nuevas empresas	28	37	48	76
	Número de empresas inactivas	14	31	40	51
	Número total de empresas activas	85	165	205	366
	Total de ofertas	426	1224	2465	6281
	INGRESOS POR EMPRESAS	63.900,00 €	183.660,00 €	369.720,00 €	942.120,00 €
	Descuentos por pack	- €	144.000,00 €	187.200,00 €	288.000,00 €
	INGRESOS TOTALES DE EMPRESAS	27.900,00 €	39.660,00 €	182.520,00 €	654.120,00 €
	TOTAL INGRESOS	66.301,43 €	262.905,35 €	1.009.141,78 €	2.632.657,96 €

Tabla 36: Ingresos totales procedentes de candidatos y empresas en el escenario desfavorable

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
CANDIDATOS	Número de candidatos nuevos	1012	4156	8043	10521
	Número de bajas de candidatos	90	463	831	1009
	Número de candidatos total acumulado	6354	31783	100552	205524
	Número de nuevas suscripciones premium	0	249	483	631
	Número de bajas de suscripción premium	0	166	241	210
	Número de suscripciones premium acumulado mensualmente	188	701	2734	6926
	TOTAL INGRESOS POR SUSCRIPCIONES PREMIUM	6.569,78 €	24.531,30 €	95.695,14 €	242.419,47 €
	Cursos de marca personal realizados mensualmente	- €	33,00 €	169,00 €	559,00 €
	INGRESOS POR CURSOS DE MARCA PERSONAL	- €	4.950,00 €	25.350,00 €	83.850,00 €
	INGRESOS TOTALES DE CANDIDATOS	6.569,78 €	29.481,30 €	121.045,14 €	326.269,47 €
EMPRESAS	Número de nuevas empresas	27	48	114	279
	Número de empresas inactivas	16	30	63	139
	Número total de empresas activas	78	230	593	1558
	Total de ofertas	104	716	2027	4675
	INGRESOS POR EMPRESAS	15.630,00 €	107.370,00 €	304.020,00 €	701.280,00 €
	Descuentos por pack	- €	- €	7.200,00 €	21.600,00 €
	INGRESOS TOTALES DE EMPRESAS	15.630,00 €	107.370,00 €	296.820,00 €	679.680,00 €
	TOTAL INGRESOS	22.199,78 €	136.851,30 €	417.865,14 €	1.005.949,47 €

Fuente: elaboración propia a partir del modelo de negocio de ProperJob

4.4 Proyección de Estados Financieros

4.4.1 Análisis de la cuenta de Pérdidas y Ganancias

Tras haber presentado previamente cada una de las fuentes de ingresos y gastos, así como los detalles de su procedencia, se ha elaborado la **cuenta de Pérdidas y Ganancias** de ProperJob para los cuatro primeros años.

En primer lugar, se presentan los ingresos obtenidos tanto por parte de las empresas mediante la contratación de ofertas laborales, como por parte de los candidatos, mediante las suscripciones *premium* y los cursos de marca personal. Posteriormente, se presentan todas las fuentes de gastos y sus respectivas cuantías anuales. Por último, al margen neto de actividad se le han imputado la cuantía correspondiente al impuesto de sociedades, que en el caso de las *start-ups* asciende al 15% del margen neto obtenido durante los cuatro primeros años, según la Orden ICT/1426/2021, aprobada por el Gobierno de España el 14 de diciembre de 2021 (Boletín Oficial del Estado, 2021).

En el **escenario neutral**, se empezarían a obtener beneficios a partir del segundo año, dónde el resultado del ejercicio es de 10.237,08 € (ver Ilustración 16). En cambio, en el **escenario favorable** también se empezarían a obtener beneficios a partir del segundo año, pero a diferencia del escenario neutral, dichos beneficios serían mucho mayores, alcanzando los 74.034,45€ (ver Ilustración 17). En el caso del **escenario desfavorable** se empezarían a obtener beneficios a partir del tercer año (ver Ilustración 18).

En cuanto a las **pérdidas**, si comparamos el escenario neutral y el favorable, aunque se obtengan beneficios a partir del segundo año en ambos, las pérdidas del primer año serían mucho menores en el escenario favorable -14.297,57 € respecto a -31.168,84 en el escenario neutral.

Ilustración 16: Cuenta de PyG en el escenario neutral

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Total Ingresos	49.430,16 €	187.849,62 €	462.333,08 €	1.167.315,01 €
Ingresos por suscripción Premium	16.220,16 €	78.895,98 €	283.815,66 €	652.857,97 €
Ingresos por cursos de marca personal	2.700,00 €	11.250,00 €	37.500,00 €	84.900,00 €
INGRESOS DE CANDIDATOS	18.920,16 €	90.145,98 €	321.315,66 €	737.757,97 €
INGRESOS DE LAS EMPRESAS	30.510,00 €	97.703,64 €	141.017,42 €	429.557,04 €
Total Gastos	80.599,00 €	175.806,00 €	234.662,00 €	363.914,40 €
TOTAL GASTOS PLATAFORMA	420,00 €	828,00 €	828,00 €	828,00 €
Mantenimiento Página Web	420,00 €	420,00 €	420,00 €	420,00 €
Secure Sockets Layer	- €	- €	- €	- €
Dominio Web	- €	408,00 €	408,00 €	408,00 €
TOTAL GASTOS DE PERSONAL	64.824,00 €	158.448,00 €	215.648,00 €	342.996,00 €
Salarios Coach 1	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €
Salario Coach 2	- €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €
Salario Coach 3	- €	- €	30.000,00 €	30.000,00 €
Salarios experto recursos humanos análisis de aptitudes 1	20.040,00 €	20.040,00 €	20.040,00 €	20.040,00 €
Salarios experto recursos humanos análisis de aptitudes 2	- €	20.040,00 €	20.040,00 €	20.040,00 €
Salarios experto recursos humanos análisis de aptitudes 3	- €	- €	- €	20.040,00 €
Becario Recursos Humanos 1	- €	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €
Becario Recursos Humanos 2	- €	- €	4.800,00 €	4.800,00 €
Becario Recursos Humanos 3	- €	- €	4.400,00 €	4.800,00 €
Becario RRSS y Marketing 1	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €
Becario RRSS y Marketing 2	- €	- €	4.800,00 €	4.800,00 €
Becario RRSS y Marketing 3	- €	- €	- €	4.800,00 €
Salario experto en Marketing y Publicidad 1	17.640,00 €	17.640,00 €	17.640,00 €	17.640,00 €
Salario experto en Marketing y Publicidad 2	- €	17.640,00 €	17.640,00 €	17.640,00 €
Salario experto en Marketing y Publicidad 3	- €	- €	- €	17.640,00 €
Programador Informático	- €	- €	- €	29.400,00 €
Desarrollador informático	- €	- €	- €	25.680,00 €
Costes indirectos de personal	22.344,00 €	43.488,00 €	56.688,00 €	86.076,00 €
Seguridad Social (33%)	21.744,00 €	43.488,00 €	56.688,00 €	86.076,00 €
Seguro anual	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €
TOTAL OTROS GASTOS	13.200,00 €	14.640,00 €	16.296,00 €	18.200,40 €
Publicidad y marketing	9.600,00 €	11.040,00 €	12.696,00 €	14.600,40 €
Abogados Mensualidad <i>Youandlaw</i>	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €
TOTAL GASTOS DE CONSTITUCIÓN	265,00 €			
Solicitud de certificación negativa en el Registro Mercantil	15,00 €			
Registro mercantil provincial de Madrid	100,00 €			
Notario (Escrituras de Constitución)	150,00 €			
AMORTIZACIONES	1.890,00 €	1.890,00 €	1.890,00 €	1.890,00 €
Amortización de los equipos informáticos:	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €
Amortización de los documentos de autoconocimiento:	625,00 €	625,00 €	625,00 €	625,00 €
Amortización de la plataforma web	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €
Amortización de la propiedad industrial	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €
MARGEN NETO DE ACTIVIDAD	- 31.168,84 €	12.043,62 €	227.671,08 €	803.400,61 €
Impuesto de Sociedades		1.806,54 €	34.150,66 €	120.510,09 €
BENEFICIO NETO	- 31.168,84 €	10.237,08 €	193.520,42 €	682.890,52 €
Impuesto de sociedades				
	15%			

Fuente: elaboración propia a partir del modelo de negocio de ProperJob

Ilustración 17: Cuenta de PYG en el escenario favorable

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Total Ingresos	66.301,43 €	262.905,35 €	1.009.141,78 €	2.632.657,96 €
Ingresos por suscripción Premium	30.151,43 €	165.645,35 €	595.921,78 €	1.344.187,96 €
Ingresos por cursos de marca personal	8.250,00 €	57.600,00 €	230.700,00 €	634.350,00 €
INGRESOS DE CANDIDATOS	38.401,43 €	223.245,35 €	826.621,78 €	1.978.537,96 €
INGRESOS DE LAS EMPRESAS	27.900,00 €	39.660,00 €	182.520,00 €	654.120,00 €
Total Gastos	80.599,00 €	175.806,00 €	234.662,00 €	363.914,40 €
TOTAL GASTOS PLATAFORMA	420,00 €	828,00 €	828,00 €	828,00 €
Mantenimiento Página Web	420,00 €	420,00 €	420,00 €	420,00 €
Secure Sockets Layer	- €	- €	- €	- €
Dominio Web	- €	408,00 €	408,00 €	408,00 €
TOTAL GASTOS DE PERSONAL	64.824,00 €	158.448,00 €	215.648,00 €	342.996,00 €
Salarios Coach 1	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €
Salario Coach 2	- €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €
Salario Coach 3	- €	- €	30.000,00 €	30.000,00 €
Salarios experto recursos humanos análisis de aptitudes 1	20.040,00 €	20.040,00 €	20.040,00 €	20.040,00 €
Salarios experto recursos humanos análisis de aptitudes 2	- €	20.040,00 €	20.040,00 €	20.040,00 €
Salarios experto recursos humanos análisis de aptitudes 3	- €	- €	- €	20.040,00 €
Becario Recursos Humanos 1	- €	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €
Becario Recursos Humanos 2	- €	- €	4.800,00 €	4.800,00 €
Becario Recursos Humanos 3	- €	- €	4.400,00 €	4.800,00 €
Becario RRSS y Marketing 1	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €
Becario RRSS y Marketing 2	- €	- €	4.800,00 €	4.800,00 €
Becario RRSS y Marketing 3	- €	- €	- €	4.800,00 €
Salario experto en Marketing y Publicidad 1	17.640,00 €	17.640,00 €	17.640,00 €	17.640,00 €
Salario experto en Marketing y Publicidad 2	- €	17.640,00 €	17.640,00 €	17.640,00 €
Salario experto en Marketing y Publicidad 3	- €	- €	- €	17.640,00 €
Programador Informático	- €	- €	- €	29.400,00 €
Desarrollador informático	- €	- €	- €	25.680,00 €
Costes indirectos de personal	22.344,00 €	43.488,00 €	56.688,00 €	86.076,00 €
Seguridad Social (33%)	21.744,00 €	43.488,00 €	56.688,00 €	86.076,00 €
Seguro anual	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €
TOTAL OTROS GASTOS	13.200,00 €	14.640,00 €	16.296,00 €	18.200,40 €
Publicidad y marketing	9.600,00 €	11.040,00 €	12.696,00 €	14.600,40 €
Abogados Mensualidad <i>Youandlaw</i>	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €
TOTAL GASTOS DE CONSTITUCIÓN	265,00 €	- €	- €	- €
Solicitud de certificación negativa en el Registro Mercantil	15,00 €	- €	- €	- €
Registro mercantil provincial de Madrid	100,00 €	- €	- €	- €
Notario (Escrituras de Constitución)	150,00 €	- €	- €	- €
AMORTIZACIONES	1.890,00 €	1.890,00 €	1.890,00 €	1.890,00 €
Amortización de los equipos informáticos:	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €
Amortización de los documentos de autoconocimiento:	625,00 €	625,00 €	625,00 €	625,00 €
Amortización de la plataforma web	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €
Amortización de la propiedad industrial	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €
MARGEN NETO DE ACTIVIDAD	- 14.297,57 €	87.099,35 €	774.479,78 €	2.268.743,56 €
Impuesto de Sociedades		13.064,90 €	116.171,97 €	340.311,53 €
BENEFICIO NETO	- 14.297,57 €	74.034,45 €	658.307,82 €	1.928.432,03 €
Impuesto de sociedades				
	15%			

Fuente: elaboración propia a partir del modelo de negocio de ProperJob

Ilustración 18: Cuenta de PyG en el escenario desfavorable

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Total Ingresos	22.199,78 €	136.851,30 €	417.865,14 €	1.005.949,47 €
Ingresos por suscripción Premium	6.569,78 €	24.531,30 €	95.695,14 €	242.419,47 €
Ingresos por cursos de marca personal	- €	4.950,00 €	25.350,00 €	83.850,00 €
INGRESOS DE CANDIDATOS	6.569,78 €	29.481,30 €	121.045,14 €	326.269,47 €
INGRESOS DE LAS EMPRESAS	15.630,00 €	107.370,00 €	296.820,00 €	679.680,00 €
Total Gastos	80.599,00 €	175.806,00 €	417.865,14 €	363.914,40 €
TOTAL GASTOS PLATAFORMA	420,00 €	828,00 €	95.695,14 €	828,00 €
Mantenimiento Página Web	420,00 €	420,00 €	25.350,00 €	420,00 €
Secure Sockets Layer	- €	- €	121.045,14 €	- €
Dominio Web	- €	408,00 €	296.820,00 €	408,00 €
TOTAL GASTOS DE PERSONAL	64.824,00 €	158.448,00 €	- €	342.996,00 €
Salarios Coach 1	30.000,00 €	30.000,00 €	- €	30.000,00 €
Salario Coach 2	- €	30.000,00 €	- €	30.000,00 €
Salario Coach 3	- €	- €	234.662,00 €	30.000,00 €
Salarios experto recursos humanos análisis de aptitudes 1	20.040,00 €	20.040,00 €	828,00 €	20.040,00 €
Salarios experto recursos humanos análisis de aptitudes 2	- €	20.040,00 €	420,00 €	20.040,00 €
Salarios experto recursos humanos análisis de aptitudes 3	- €	- €	- €	20.040,00 €
Becario Recursos Humanos 1	- €	4.800,00 €	408,00 €	4.800,00 €
Becario Recursos Humanos 2	- €	- €	215.648,00 €	4.800,00 €
Becario Recursos Humanos 3	- €	- €	30.000,00 €	4.800,00 €
Becario RRSS y Marketing 1	4.800,00 €	4.800,00 €	30.000,00 €	4.800,00 €
Becario RRSS y Marketing 2	- €	- €	30.000,00 €	4.800,00 €
Becario RRSS y Marketing 3	- €	- €	20.040,00 €	4.800,00 €
Salario experto en Marketing y Publicidad 1	17.640,00 €	17.640,00 €	20.040,00 €	17.640,00 €
Salario experto en Marketing y Publicidad 2	- €	17.640,00 €	- €	17.640,00 €
Salario experto en Marketing y Publicidad 3	- €	- €	4.800,00 €	17.640,00 €
Programador Informático	- €	- €	4.800,00 €	29.400,00 €
Desarrollador informático	- €	- €	4.400,00 €	25.680,00 €
Costes indirectos de personal	22.344,00 €	43.488,00 €	4.800,00 €	86.076,00 €
Seguridad Social (33%)	21.744,00 €	43.488,00 €	4.800,00 €	86.076,00 €
Seguro anual	600,00 €	600,00 €	- €	600,00 €
TOTAL OTROS GASTOS	13.200,00 €	14.640,00 €	17.640,00 €	18.200,40 €
Publicidad y marketing	9.600,00 €	11.040,00 €	17.640,00 €	14.600,40 €
Abogados Mensualidad <i>Youandlaw</i>	3.600,00 €	3.600,00 €	- €	3.600,00 €
TOTAL GASTOS DE CONSTITUCIÓN	265,00 €	- €	- €	- €
Solicitud de certificación negativa en el Registro Mercantil	- €	- €	- €	- €
Registro mercantil provincial de Madrid	- €	- €	56.688,00 €	- €
Notario (Escrituras de Constitución)	- €	- €	56.688,00 €	- €
AMORTIZACIONES	1.890,00 €	1.890,00 €	600,00 €	1.890,00 €
Amortización de los equipos informáticos:	750,00 €	750,00 €	16.296,00 €	750,00 €
Amortización de los documentos de autoconocimiento:	625,00 €	625,00 €	12.696,00 €	625,00 €
Amortización de la plataforma web	500,00 €	500,00 €	3.600,00 €	500,00 €
Amortización de la propiedad industrial	15,00 €	15,00 €	- €	15,00 €
MARGEN NETO DE ACTIVIDAD	- 58.399,22 €	- 38.954,70 €	183.203,14 €	642.035,07 €
Impuesto de Sociedades	-	- 5.843,20 €	27.480,47 €	96.305,26 €
BENEFICIO NETO	- 58.399,22 €	- 33.111,49 €	155.722,67 €	545.729,81 €
Impuesto de sociedades				
	15%			

Fuente: elaboración propia a partir del modelo de negocio de ProperJob

4.4.2 Análisis del Balance de Situación

Tras haber presentado los resultados del ejercicio de los cuatro primeros años en los tres escenarios mencionados, se ha elaborado el Balance de Situación para comprender la situación real de la empresa en cada escenario. Al tratarse de una *start-up*, la estructura del Balance es bastante sencilla al no contar con muchas partidas (ver Ilustración 19 y 20).

En primer lugar, en el **activo no corriente** se encuentra el inmovilizado intangible, compuesto por las aplicaciones informáticas y la propiedad industrial, y el inmovilizado material, compuesto por los cursos de autoformación y los equipos informáticos, así como las respectivas amortizaciones acumuladas. En el **activo corriente**, se encuentra la tesorería, cuyo valor será estudiado posteriormente en el apartado 4.4.3 mediante el Estado de Flujos de Efectivo.

Por otro lado, en el patrimonio neto se encuentra el capital social, cuya cuantía asciende a 43.500€, procedentes de las principales fuentes de financiación previamente mencionadas (ver Tabla 3 y apartado 4.1.2), y los resultados del ejercicio. En este caso, no se va a solicitar ningún préstamo inicial, por tanto, de momento la empresa no contará con pasivo en el Balance.

Por último, cabe mencionar que no se ha realizado el Balance de Situación para el escenario desfavorable dado que, al comprobar el Estado de Flujos de Efectivo, la situación financiera no permitiría mantener la actividad empresarial y, por tanto, la falta de solvencia indicaría que en ese caso no podría despegar el modelo de negocio.

Ilustración 19: Balance de Situación escenario neutral

	Inicio de actividad	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
TOTAL ACTIVO	43.500,00 €	12.331,16 €	22.568,24 €	216.088,66 €	898.979,18 €
ACTIVO NO CORRIENTE	7.650,00 €	5.760,00 €	3.870,00 €	1.980,00 €	212.590,00 €
Inmovilizado intangible	2.150,00 €	1.635,00 €	1.120,00 €	605,00 €	205.090,00 €
Aplicaciones informáticas	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	207.000,00 €
Amortización acumulada aplicaciones informáticas		- 500,00 €	- 1.000,00 €	- 1.500,00 €	- 2.000,00 €
Propiedad Intelectual	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €
Amortización acumulada de la Propiedad intelectual		- 15,00 €	- 30,00 €	- 45,00 €	- 60,00 €
Inmovilizado Material	5.500,00 €	4.125,00 €	2.750,00 €	1.375,00 €	7.500,00 €
Equipos informáticos	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	8.000,00 €
Amortización acumulada de los equipos informáticos		- 750,00 €	- 1.500,00 €	- 2.250,00 €	- 3.000,00 €
Otro inmovilizado material	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	5.000,00 €
Amortización acumulada de otro inmovilizado material		- 625,00 €	- 1.250,00 €	- 1.875,00 €	- 2.500,00 €
ACTIVO CORRIENTE	35.850,00 €	6.571,16 €	18.698,24 €	214.108,66 €	686.389,18 €
Tesorería	35.850,00 €	6.571,16 €	18.698,24 €	214.108,66 €	686.389,18 €
PATRIMONIO NETO	43.500,00 €	12.331,16 €	22.568,24 €	216.088,66 €	898.979,18 €
Capital Social	43.500,00 €	43.500,00 €	43.500,00 €	43.500,00 €	43.500,00 €
Resultados anteriores			- 31.168,84 €	- 20.931,76 €	172.588,66 €
Resultado del ejercicio actual		- 31.168,84 €	10.237,08 €	193.520,42 €	682.890,52 €
PASIVO	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	43.500,00 €	12.331,16 €	22.568,24 €	216.088,66 €	898.979,18 €

Fuente: elaboración propia a partir del modelo de negocio de ProperJob

Ilustración 20: Balance de situación escenario favorable

	Inicio de actividad	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
TOTAL ACTIVO	43.500,00 €	29.202,43 €	103.236,88 €	761.544,70 €	2.689.976,73 €
ACTIVO NO CORRIENTE	7.650,00 €	5.760,00 €	3.870,00 €	1.980,00 €	212.590,00 €
Inmovilizado intangible	2.150,00 €	1.635,00 €	1.120,00 €	605,00 €	205.090,00 €
Aplicaciones informáticas	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	207.000,00 €
Amortización acumulada aplicaciones informáticas	-	500,00 €	1.000,00 €	1.500,00 €	2.000,00 €
Propiedad Intelectual	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €
Amortización acumulada de la Propiedad intelectual	-	15,00 €	30,00 €	45,00 €	60,00 €
Inmovilizado Material	5.500,00 €	4.125,00 €	2.750,00 €	1.375,00 €	7.500,00 €
Equipos informáticos	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	8.000,00 €
Amortización acumulada de los equipos informáticos	-	750,00 €	1.500,00 €	2.250,00 €	3.000,00 €
Otro inmovilizado material	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	5.000,00 €
Amortización acumulada de otro inmovilizado material	-	625,00 €	1.250,00 €	1.875,00 €	2.500,00 €
ACTIVO CORRIENTE	35.850,00 €	23.442,43 €	99.366,88 €	759.564,70 €	2.477.386,73 €
Tesorería	35.850,00 €	23.442,43 €	99.366,88 €	759.564,70 €	2.477.386,73 €
PATRIMONIO NETO	43.500,00 €	29.202,43 €	103.236,88 €	761.544,70 €	2.689.976,73 €
Capital Social	43.500,00 €	43.500,00 €	43.500,00 €	43.500,00 €	43.500,00 €
Resultados anteriores	-	-	14.297,57 €	59.736,88 €	718.044,70 €
Resultado del ejercicio actual	-	14.297,57 €	74.034,45 €	658.307,82 €	1.928.432,03 €
PASIVO	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	43.500,00 €	29.202,43 €	103.236,88 €	761.544,70 €	2.689.976,73 €

Fuente: elaboración propia a partir del modelo de negocio de ProperJob

4.4.3 Análisis de Estado de Flujo de Efectivo

Por último, se ha analizado el Estado de Flujo de Efectivo para estudiar las variaciones en la tesorería y la solvencia financiera de la empresa.

El Estado de Flujo de Efectivo se compone de:

- **El flujo de caja operativo:** calculado por el método indirecto, a partir del resultado del ejercicio, ajustado por las amortizaciones y los impuestos.
- **El flujo de caja de inversiones:** calculado teniendo en cuenta las principales necesidades de financiación previamente mencionadas (ver Tabla 1).
- **El flujo de caja de financiación:** en este caso, al contar de momento con una única ronda de financiación, sólo se presenta la cuantía de 43.500€, procedentes de las fuentes de financiación explicadas previamente.

Finalmente, teniendo en cuenta los flujos de caja mencionados, se calcula el flujo de caja total, que correspondería con las variaciones de tesorería mostradas en el Balance (ver Ilustración 19 y 20).

Según los resultados obtenidos, en el escenario favorable la capacidad de poder hacer frente a los gastos es mayor, dado que la cuantía de efectivo es mayor que en el escenario neutral. Por otro lado, en el caso del escenario desfavorable, al calcular el flujo de caja total previsto para los dos primeros años, el resultado es negativo, lo que indica que en este caso no se podría poner en marcha el negocio a no ser que se cuente con otras fuentes de financiación, más capital o un préstamo. (ver Tablas 21, 22 y 23)

Ilustración 21: Estado de Flujo de Efectivo en el escenario neutral

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Saldo de caja inicial		6.571,16 €	18.698,24 €	214.108,66 €
EBIT	- 31.168,84 €	12.043,62 €	227.671,08 €	803.400,61 €
Amortización	1.890,00 €	1.890,00 €	1.890,00 €	1.890,00 €
Impuestos		1.806,54 €	34.150,66 €	120.510,09 €
Cambio en las necesidades operativas de financiación (NOF)				
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	- 29.278,84 €	18.698,24 €	214.108,66 €	898.889,18 €
Adquisición de activos fijos	7.650,00 €	- €	- €	212.500
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES	- 7.650,00 €	- €	- €	- 212.500,00 €
Fondos Propios	43.500,00 €	- €	- €	- €
Deuda	0	- €	- €	- €
	0	- €	- €	- €
FLUJO DE CAJA DE FINANCIACIÓN	43.500,00 €	- €	- €	- €
FLUJO DE CAJA TOTAL	6.571,16 €	18.698,24 €	214.108,66 €	686.389,18 €

Fuente: elaboración propia a partir del modelo de negocio de ProperJob

Ilustración 22: Estado de Flujo de Efectivo en el escenario favorable

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Saldo de caja inicial		23.442,43 €	99.366,88 €	759.564,70 €
EBIT	- 14.297,57 €	87.099,35 €	774.479,78 €	2.268.743,56 €
Amortización	1.890,00 €	1.890,00 €	1.890,00 €	1.890,00 €
Impuestos		13.064,90 €	116.171,97 €	340.311,53 €
Cambio en las necesidades operativas de financiación (NOF)				
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	- 12.407,57 €	99.366,88 €	759.564,70 €	2.689.886,73 €
Adquisición de activos fijos	7.650,00 €	- €	- €	212.500
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES	- 7.650,00 €	- €	- €	- 212.500,00 €
Fondos Propios	43.500,00 €	- €	- €	- €
Deuda	0	- €	- €	- €
	0	- €	- €	- €
FLUJO DE CAJA DE FINANCIACIÓN	43.500,00 €	- €	- €	- €
FLUJO DE CAJA TOTAL	23.442,43 €	99.366,88 €	759.564,70 €	2.477.386,73 €

Fuente: elaboración propia a partir del modelo de negocio de ProperJob

Ilustración 23: Estado de Flujo de Efectivo en el escenario desfavorable

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Saldo de caja inicial		- 20.659,22 €	- 51.880,72 €	105.731,95 €
EBIT	- 58.399,22 €	- 38.954,70 €	183.203,14 €	642.035,07 €
Amortización	1.890,00 €	1.890,00 €	1.890,00 €	1.890,00 €
Impuestos		- 5.843,20 €	27.480,47 €	96.305,26 €
Cambio en las necesidades operativas de financiación (NOF)				
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	- 56.509,22 €	- 51.880,72 €	105.731,95 €	653.351,76 €
Adquisición de activos fijos	7.650,00 €	- €	- €	212.500
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES	- 7.650,00 €	- €	- €	- 212.500,00 €
Fondos Propios	43.500,00 €	- €	- €	- €
Deuda	0	- €	- €	- €
	0	- €	- €	- €
FLUJO DE CAJA DE FINANCIACIÓN	43.500,00 €	- €	- €	- €
FLUJO DE CAJA TOTAL	-20.659,22 €	-51.880,72 €	105.731,95 €	440.851,76 €

Fuente: elaboración propia a partir del modelo de negocio de ProperJob

5. CONCLUSIONES

Como se ha podido comprobar a través de las entrevistas a las empresas y las encuestas a los candidatos realizadas, actualmente existen ciertos aspectos ineficientes en la captación del talento y en los procesos de selección tradicionales. Esto se debe fundamentalmente al gran número de currículums que reciben las empresas, sin llegar a ajustarse muchos de ellos a los requerimientos mínimos de las ofertas publicadas, o a la falta de alineación del candidato con los objetivos estratégicos de la misma. Los candidatos aplican a las mismas sin un objetivo claro, sin saber realmente cuál es su talento y dónde pueden aplicarlo. Además, el vacío entre la oferta y la demanda, el tiempo y dinero invertido en encontrar el candidato ideal para una determinada oferta, el tiempo de espera de los candidatos y la posible insatisfacción laboral en un puesto de trabajo que no se ajusta a los intereses personales de los mismos, son otros de los problemas que se pretenden abordar con esta idea de negocio innovadora.

Por ello, nace ProperJob, con el fin de ayudar a candidatos y a empresas a resolver los problemas mencionados previamente, tanto en la búsqueda de empleo, en el caso de los candidatos, como en la búsqueda de talento, en el caso de las empresas. La propuesta de valor de la start-up se encuentra dividida en función de las necesidades de cada cliente:

Por un lado, los **candidatos**, para los cuales se proponen diferentes servicios que les permitan encontrar un empleo que se ajuste a sus intereses, expectativas, ambiciones y habilidades, tanto profesionales como personales. Todo ello, bajo un marco formativo en autococimiento y marca personal, permitiéndoles así conocer realmente cuál es su talento y lo apasiona, para orientar la búsqueda de empleo a ofertas adaptadas a sus perfiles y aumentar la productividad y la satisfacción laboral en el puesto de trabajo.

Por otro lado, en el caso de las **empresas**, el principal objetivo de ProperJob es mejorar la eficiencia de los procesos de selección, tanto en tiempo como en coste. Además, al conocer previamente las “*soft skills*” de los perfiles más aptos para cada una de las ofertas publicadas, no sólo se podrá optimizar el proceso de “*match*” entre la empresa y el candidato previamente formado, sino que también aumentará la productividad de los mismos al estar trabajando en un puesto de trabajo que encaje a la perfección con su talento.

Para describir el modelo de negocio y analizar la viabilidad financiera de la actividad empresarial, se han utilizado diferentes recursos metodológicos, entre los cuales destacan aquellos proporcionados por el Concurso Comillas Emprende. De tal forma que, con el fin de entender de una forma detallada el modelo de negocio de Properjob, se ha utilizado el modelo propuesto por Osterwalder & Pigneur (2011), conocido como el BMC. Adicionalmente, también se han utilizado otros recursos como la plataforma de Adventurees, el modelo Goldsmith y numerosas fuentes académicas y de literatura.

Posteriormente, una vez se conocen los principales detalles de la idea de negocio, se ha procedido a analizar la viabilidad financiera de la empresa en el corto/medio plazo, tomando como base las proyecciones financieras pronosticadas para los próximos cuatro años. En este sentido, se han definido tres escenarios temporales en los que la empresa podría encontrarse: escenario neutral, favorable y desfavorable, y en función de ellos, se han pronosticado unos porcentajes de crecimiento determinados, permitiendo así, establecer una estructura de ingresos y gastos adaptada y justificada conforme a cada posible situación.

Utilizando dichos resultados, se han analizado los diferentes Estados Financieros de la *start-up*: la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, el Balance de Situación y el Estado de Flujo

de Efectivo, los cuales han permitido conocer como es la estructura económico-financiera en cada momento de la actividad empresarial, además de garantizar una posible toma de decisiones anticipada ante las diferentes situaciones en las que podría encontrarse el modelo de negocio, es decir, desde un punto de vista más favorable hasta el más desfavorable.

En definitiva, tras analizar detalladamente con el presente estudio cada uno de los aspectos claves del modelo de negocio y la viabilidad financiera del mismo, si se pusiese hoy en marcha el negocio con una inversión inicial de 43.500€, podríamos concluir que la *start-up* contaría con una salud financiera aceptable en el corto/medio plazo, pudiendo obtener beneficios para los accionistas en los próximos dos años. Si se tuviese en cuenta una situación neutral, dichos beneficios podrían alcanzar los 10.237,08€ en el segundo año, contando con una situación de tesorería estable (18.698,24 €) y un Balance adecuado para la continuación de la actividad empresarial de una forma óptima. Por tanto, ProperJob sería una opción viable, atractiva e innovadora de cara a posibles inversores.

6. REFERENCIAS

Adventures PFP - Toolkit Goldsmith. Adventures.com (2022). Recuperado de: https://www.adventures.com/static/goldsmith_model.html

Aguirre, J. (Ed.). (2021). *En un mundo tan cambiante, ¿sabes hacia dónde avanzar? Una guía para los jóvenes de hoy sobre el mercado laboral del mañana*. EY Insights. Recuperado de: https://www.ey.com/es_es/ey-insights/en-un-mundo-tan-cambiante-sabes-hacia-donde-avanzar

Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgos, A. I., & Mora Sánchez, V. N. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163&lng=es&tlng=

Benito, B. (2007). *La transformación de la función de recursos humanos* (206), 112-114. Recuperado de: <http://pdfs.wke.es/3/1/2/2/pd0000013122.pdf>

Centro de Ayuda | Wix.com. Support.wix.com. (2022). Recuperado de: <https://support.wix.com/es/article/acerca-de-ssl-y-https>.

Díaz Jimenez, D. (2014). *Una gestión de RRHH alineada a la estrategia empresarial*. Recuperado de equipos&talento: <https://www.equiposytalento.com/tribunas/sql-software/una-gestion-de-rrhh-alineada-a-la-estrategia-empresarial>

EAE Business School. (s.f). *Cómo retener y fidelizar a tus clientes*. EAE Business School, 2-11. Recuperado de: <https://recursos.eaprogramas.es/PDF/comoreteneryfidelizarclientes.pdf>

Esumer, I. U. (2017). *B2B y B2C*. Recuperado de: <http://repositorio.esumer.edu.co/bitstream/esumer/1914/1/B2B%20y%20B2C.pdf>

- Gallardo, M. *¿En qué época del año hay más ofertas de trabajo?. Reclutamiento y Selección IT.* Recuperado de: <https://blog.digitalrecruiting.io/2016/08/25/en-que-epoca-del-ano-hay-mas-ofertas-de-trabajo/>
- HAYS. (2020). *What Workers Want 2020.* Recuperado de: <https://www.hays.es/documents/63345/4314146/ES-52654+Spain+What+Workers+Want+2020.pdf/>
- ICEX (2021). *Starting up in Spain: Todo lo que necesitas saber sobre emprendimiento en España (p. 5).* Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Recuperado de: <https://www.investinspain.org/es/publicaciones/starting-up-in-spain>
- Indeed (2022). *Salario de Asistente de marketing y ventas en Madrid, Madrid provincia.* indeed.com. Recuperado de: <https://es.indeed.com/career/asistente-de-marketing-y-ventas/salaries/Madrid--Madrid-provincia>
- Indeed (2022). *Salario de Desarrollador de software en España.* indeed.com. Recuperado de: <https://es.indeed.com/career/desarrollador-de-software/salaries/salaries>
- Indeed (2022). *Salario de Informático en España.* indeed.com. Recuperado de: <https://es.indeed.com/career/informatico/salaries>
- Instituto Nacional de Estadística. (2021). *Encuesta de Población Activa (EPA) Tercer trimestre de 2021.* Recuperado de: <https://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0321.pdf>
- KPMG (2021). *Startups: Gigantes emergentes. (2021).* Recuperado de: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/co/sac/pdf/2021/04/kpmg-startup-success-guide2.pdf>
- Monje Alvarez, C. A. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa: Guía didáctica.* Universidad Surcolombiana. Recuperado de: <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>

- Murray, A., & Scuotto, V. (2016). The business model canvas. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, (3), 94-109. Recuperado de: <https://symphonya.unicusano.it/article/view/2015.3.13murray.scuotto>
- Nachit , M., & Okar, C. (2020). *Digital transformation of Human Resources Management: A Roadmap*. 2020 IEEE International Conference on Technology Management, Operations and Decisions (ICTMOD), 1-6. Recuperado de: <https://ieeexplore.ieee.org/document/9380608>
- Oficina Española de Patentes y Marcas - Propiedad industrial. Oepm.es. (2021). Recuperado de: https://www.oepm.es/es/propiedad_industrial/preguntas_frecuentes/FaqCuestiones32.html?modalidadFaq=noSel
- Orden ICT/1426/2021, de 14 de diciembre, por la que se establecen las bases reguladoras de la concesión de ayudas dirigidas a impulsar la innovación a través de la iniciativa «Activa Startups», en el marco del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia. *Boletín Oficial del Estado*, 305, de 22 de diciembre de 2021. <https://www.boe.es/eli/es/o/2021/12/14/ict1426>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores (traducción)*. Barcelona, España: Deusto, Ediciones.
- Osterwalder , A., Pigneur, Y., Smith , A., Bernarda, G., & Papadacos, P. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Barcelona: Grupo planeta .
- Oxford Economics. (2021). *Talento Global 2021: Cómo la nueva geografía del talento cambiará las estrategias de recursos humanos*. Recuperado de: http://www.oas.org/en/sedi/docs/GlobalTalent2021_s.pdf
- Platas Ruiz, V. (2017). Digitalización de la gestión de personas. *Oikonomics*, (8), 81-89. <https://doi.org/10.7238/o.n8.1715>

Portátil Lenovo V15-Igl, Intel Celeron, 4GB, 256GB SSD. El Corte Inglés. (2022).
Recuperado de:

https://www.elcorteingles.es/electronica/MP_0000572_0195348127394-portatil-lenovo-v15-igl-intel-celeron-4gb-256gb-ssd/

Pymetrics: AI Recruiting & Job Matching Platform. (s. f.). Pymetrics.Ai. Recuperado de:
<https://www.pymetrics.ai/>

Quintana, C. (2021). *¿Y por fin el cambio de paradigma?*. Recuperado de:
<http://www.rrhhdigital.com/editorial/146617/Y-por-fin-el-cambio-de-paradigma->

RAE (S/f). Rae.es. Recuperado de: <https://www.rae.es/dpd/cazatalentos>

Ranera, M. (2019). TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN RRHH 4º ESTUDIO EN ESPAÑA. *Incipy*. Recuperado de: <https://inesdi-cdn.s3.eu-west-3.amazonaws.com/inesdi-prod/2021-02/Incipy-Inesdi-4-estudio-transformacion-digital-rrhh.pdf>

Ranera, M. (2021). TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN RRHH 6º ESTUDIO EN ESPAÑA. *Incipy*. Recuperado de:
https://f.hubspotusercontent00.net/hubfs/410258/INCIPY_6%C2%BA%20ESTUDIO_Transformation_Digital_RRHH%202021.pdf

Ries, E. (2012). *El método Lean Startup (traducción)*. Barcelona: Grupo planeta.

Talent.com (2022). *Salario para Recursos Humanos en España - Salario Medio*.
Talent.com. Recuperado de: <https://es.talent.com/salary?job=recursos+humanos>

Tasas de paro por distintos grupos de edad, sexo y comunidad autónoma. (2021).
Recuperado de: <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=4247>

Torrego, J. (1 de enero de 2021). *El año 2020 cierra con 1.101 millones de euros invertidos en startups españolas*. Recuperado de El Referente :
<https://elreferente.es/ecosistema/el-ano-2020-cierra-con-1-101-786-millones-de-euros-invertidos-en-startups-espanolas/>

Torrego, J. (30 de Diciembre de 2021). *El año 2021 supera los 4.000 millones de euros invertidos en startups españolas*. Recuperado de El Referente : <https://elreferente.es/ecosistema/el-ano-2021-supera-los-4-000-millones-de-euros-invertidos-en-startups-espanolas/>

Torrego, J. (2019). *Ranking de despachos de abogados especializados en startups 2019 - El Referente*. El Referente. Recuperado de: <https://elreferente.es/tecnologicos/ranking-de-despachos-de-abogados-especializados-en-startups-2019/>

Wix. Manage.wix.com. (2022). Recuperado de: <https://manage.wix.com/wix/api/premiumStart?siteGuid=363d83ea-ddab-45f2-b57e-3d49dceb51c4&referralAdditionalInfo=site-details>.