



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES

## **AGENCIA HEADHUNTERS**

Autor: Javier de Zunzunegui Beneyto  
Director: D. Antonio Núñez Partido

Madrid  
Abril de 2014

Javier  
De Zunzuengui  
Beneyto

**MODELO DE NEGOCIO: AGENCIA HEADHUNTER**



## **Agradecimientos**

Antes de nada, me gustaría mostrar mi más sincero agradecimiento a los profesores encargados de la asignatura “Creación de una Empresa”. En concreto, me gustaría dar las gracias a mi profesor Juan Antonio Gil Serra puesto que sin su ayuda y sus consejos no me habría sido posible redactar este trabajo de igual manera. Muchas gracias por todo lo que he aprendido con él, que no sólo me ha servido para este trabajo si no que además me acompañará el resto de mi vida.

## **Resumen**

Este informe muestra como sería el modelo de negocio de una agencia de “headhunters” cuya actividad principal gira entorno a un portal o página web. El modelo de negocio es un camino largo que debemos seguir a la hora de crear una compañía. Este camino va desde el análisis interno de cómo será esta hasta el análisis del entorno donde esta desarrollará su actividad.

La primera parte del modelo es más introductoria, en ella se cuenta el objetivo principal de la compañía y como funciona el negocio. A partir de ahí se entra en un profundo y extenso análisis de cómo se estructurará la compañía (recursos humanos, marketing, financiación, etc.) y de cómo se actuará en función de ese entorno que rodea a la compañía, el cual requiere un extenso análisis (competencia, oferta, demanda etc.).

**Palabras clave** Negocio, rentabilidad, eficiencia, análisis y empleo.

## **Abstract**

This report shows how would be the business model of an agency of "headhunters" whose main activity moves around a website or web page. The business model is a long road that we must follow when creating a company. This path runs from the internal analysis of how this will be to the analysis of the environment where it will develop its activity.

The first part is more introductory; it explains the main objective of the company and how the business works. From there it goes into a deep and extensive analysis of how the company is structured (human resources, marketing, finance, etc.) and how they will act according to the environment surrounding the company, which requires an extensive analysis (competition, supply, demand, etc.).

**Key words** Business, profitability, efficiency, analysis and employment.

# Índice del Proyecto

1	Introducción.....	9
1.1	Idea de Negocio y Objetivo .....	9
1.2	Metodología .....	12
2	Objetivo de la Organización.....	13
2.1	Misión .....	13
2.2	Visión.....	13
2.3	Nombre y Logo .....	14
3	Análisis del Entorno .....	15
3.1	Análisis del Entorno (PEST).....	15
3.2	Análisis del Sector y Competencia (PORTER) .....	21
3.3	Evolución de la Oferta y Demanda .....	31
4	Estrategia Empresarial: Corporativa y Competitiva.....	34
4.1	Ámbito .....	34
4.2	Ventajas Competitivas .....	35
4.3	Cultura Organizativa .....	42
5	Plan Económico – Financiero.....	44
5.1	Inversión Inicial .....	44
5.2	Balance y Cuenta de PyG – Posibles Escenarios.....	45
5.3	Métodos de Financiación .....	48

6	Plan Comercial y de Marketing .....	50
6.1	Estimación de Ventas y Costes .....	50
6.2	Servicio y Precio .....	52
6.3	Distribución, Comunicación y Segmentación.....	55
7	Plan de Personal: Recursos Humanos .....	58
7.1	Política de Selección .....	60
7.2	Política Retributiva .....	61
7.3	Formación y Desarrollo .....	63
7.4	Régimen Laboral.....	65
8	Plan de IT.....	67
8.1	Análisis de Herramientas .....	67
8.2	Diseño y Creación de la Web.....	67
9	Conclusiones.....	68
10	Referencias Bibliográficas.....	70
11	Anexos.....	72

# Índice de Tablas y Gráficos

TABLA 1: REFORMAS DEL GOBIERNO (ADOPTADAS Y PROYECTADAS) – (2013-2014).....	16
TABLA 2: ENUMERACIÓN DE LAS DEBILIDADES Y AMENAZAS POSIBLES DE LA AGENCIA.....	37
TABLA 3: ENUMERACIÓN DE LAS FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES POSIBLES DE LA AGENCIA.....	40
TABLA 4: BALANCE DE SITUACIÓN DE LA AGENCIA PARA 2015.....	45
TABLA 5: CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS EN ESCENARIO REAL PARA 2015.....	46
TABLA 6: DISTRIBUCIÓN DE PRECIOS DE BÚSQUEDAS.....	52
TABLA 7: DISTRIBUCIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS.....	61

---

GRÁFICO 1: EVOLUCIÓN DEL EMPLEO EN ESPAÑA (1994 – 2012) .....	17
GRÁFICO 2: ILUSTRACIÓN MODELO 5 FUERZAS DE PORTER.....	21
GRÁFICO 3: EVOLUCIÓN DEL EMPLEO EPA Y PIB EN ESPAÑA (2000 - 2014).....	31
GRÁFICO 4: TASA DE CRECIMIENTO DEL EMPLEO EN ESPAÑA (mar 2008 – jun 2013).....	32

# 1 Introducción

## 1.1 Idea de Negocio y Objetivo

La idea principal y que sirve de punto de partida de este proyecto es la creación de una “ Agencia de *Headhunters* como punto de unión eficiente entre empresas y trabajadores”. La base de esta idea era aportar una solución más para facilitar tanto la búsqueda de empleo por parte de los trabajadores como la búsqueda de trabajadores para los diferentes puestos disponibles dentro de las empresas.

No se trata de una idea muy innovadora, más bien se trataría de una opción más a elegir por parte de nuestro target dentro de un mundo que desde hace tiempo se ha ido convirtiendo en un mercado de alta competitividad: el mercado de las redes sociales y portales de empleo.

Por ello, el **objetivo principal** de esta agencia será establecer un nexo más preciso y de mayor calidad entre la empresa que busca empleados nuevos y los trabajadores que buscan un puesto de trabajo. Es decir, en un mundo totalmente globalizado, donde prácticamente parece que todo está ya inventado, desarrollado o en proceso de serlo el camino más rápido hacia el éxito es: **la diferenciación**.

Diferenciarse significa, en este caso, coger una idea ya desarrollada (portales o páginas web dónde poner en contacto rápidamente a trabajadores y empresas) y hacerla aún mejor. Es decir, conseguir entrar en el mercado y poco a poco ganar clientes ofreciendo el mismo servicio pero de mayor calidad.

Otra manera de diferenciarnos respecto de la competencia que ya está en el mercado, como *Linkedin* o *Job & Talent*, será no sólo ofrecer una página web con multitud de campos e información que rellenar para darnos a conocer. La agencia además ofrecerá la posibilidad de, tanto desde la empresa como desde el trabajador, que hagamos nosotros la búsqueda.

Dicha búsqueda será siguiendo las preferencias y características del cliente (empresa o trabajador). Poner en marcha la búsqueda significará un ahorro de tiempo para ambas partes además de obtener, probablemente, mejores resultados que dejando simplemente una oferta en la web y esperar a recibir “CVs” que cumplan los requisitos necesarios.

Todo lo anterior no es otra cosa que ofrecer un servicio ya disponible en el mercado añadiéndole más valor con nuevos y mejores servicios adicionales a lo que la idea base en sí supone.

Además, otra manera de conseguir llegar a funcionar sería diferenciarnos de la competencia por medio de la **especialización**. Es decir, debido a que se trata de un sector o mercado con alta competencia y con mucha oferta de servicios tenemos que hacer que nuestro producto o servicio sea diferente, mejor y más eficiente y para ello además de diferenciarnos nos especializaremos. Esto implica centrarnos principalmente en **estudiantes en busca de prácticas y que acaben de terminar sus estudios, por lo tanto, aquellos en busca de su primer trabajo** (que es el más difícil de conseguir con diferencia).

### *¿Cómo lo haremos?*

Desde un principio, ofreceremos este servicio a través de un portal o página web así que nuestra principal preocupación reside en esta. Todo lo mencionado anteriormente sobre la diferenciación y especialización pasa por conseguir un portal web mejor que los de la competencia. Conseguir un portal web mejor implica:

- Inversión inicial importante.
- Tiempo y esfuerzo.
- Desarrollo de una página web atractiva, simple, intuitiva y con multitud de campos y servicios a disposición del cliente.
- Estudio y análisis de los portales de web de los competidores: Aprendiendo así de sus errores y sacando partida de ellos.

Además del portal web, se tiene en mente la posibilidad de ponerse en contacto con las distintas y principales universidades de Madrid (empezando con la Universidad Pontificia de Comillas) para formalizar acuerdos de colaboración. Es decir, si el servicio que ofrecemos cumple con los requisitos y es del agrado de las universidades ofrecerles hacer la función que sus bolsas de empleo desempeñan.

Si esto llegará a tener lugar, al menos con algunas de ellas, supondría un gran motor y pie de apoyo para esta iniciativa empresarial. Se trataría de una estrategia *Win to Win*, puesto que las universidades, como en el caso de ICADE/ICAI, externalizarían esta función ahorrando costes y seguramente obteniendo mejores resultados para sus estudiantes. También nos pondremos en contacto con otras universidades privadas como el CEU y Alfonso X y con universidades públicas como la Carlos III y la Universidad Autónoma de Madrid.

Los ingresos en resumidas cuentas vendrían a través de tasas que se tendrán que pagar en función del servicio que el cliente necesite. Los precios o tasas a cobrar variarán en función de una serie de caracteres de la búsqueda como tiempo y amplitud entre otros. O incluso si uno desea hacer su propia búsqueda el servicio será gratuito pero se ofrecerá la posibilidad de pagar más o menos para aparecer el primero o de los primeros en las búsquedas que las empresas puedan hacer (y viceversa), aumentando tus probabilidades de conseguir una entrevista. Otra fuente de ingresos será la publicidad en nuestra web.

Por último, comentar que la captación de clientes y promoción del portal sería a través de publicidad en periódicos, universidades, foros, ferias de empleo y redes sociales y personales (person to person).

## 1.2 Metodología

La metodología a seguir será principalmente la correspondiente al plan de negocio o *business plan* siendo este el esqueleto y modelo que dará forma y estructura al proyecto basándome en los conocimientos adquiridos en la asignatura “*Creación de una Empresa*” y distintos libros del campo de la gestión empresarial.

Además de esto, desempeñaré diversas metodologías correspondientes a las distintas fases del plan de negocio. Como por ejemplo: el análisis DAFO para analizar la situación de la organización o el modelo de “Las 5 Fuerzas de Porter” para analizar la competencia del mercado.

## 2 Objetivo de la Organización

### 2.1 Misión

La misión de la agencia será satisfacer una de las necesidades más importantes a día de hoy, sobre todo en época de recesión económica, como bien es la búsqueda de empleo.

No sólo se trata de hacer llegar ofertas disponibles a trabajadores o viceversa. Es unir de manera rápida, eficaz y eficiente al trabajador que busca empleo con la empresa que busca empleados cualificados. Además lo haremos centrándonos en el sector de los estudiantes en busca de practicas y/o primer empleo, cumpliendo así una labor social importante como es la correcta asignación de los recursos laborales del país.

### 2.2 Visión

Ser un operador o portal de internet centrado principalmente en el sector de los estudiantes que terminan la carrera. Conseguir ser una compañía que cumpla todos los requisitos de eficiencia, transparencia, competitiva y sobre todo comprometida con el medio ambiente, la seguridad en cuanto a la información disponible de los clientes y en cuanto a los trabajadores y su ambiente de trabajo.

Una empresa preparada para competir a nivel nacional y si el éxito y tiempo lo permite a nivel global.

## 2.3 Nombre y Logo

El nombre de la agencia tendrá que cumplir una serie de características beneficien a la imagen, marketing y conocimiento de la marca. Es decir, tendrá que ser un nombre sencillo de pronunciar en cualquier idioma, fácil de recordar, único, que guarde relación con el producto o servicio ofrecido y a la vez ser atractivo y pegadizo.

Por ello, se ha considerado que el nombre más apropiado para la agencia es: **F-easyJob**. Se ha elegido este nombre porque la F representa la primera letra de la palabra “first” (que significa primero o primer en inglés). La segunda parte del nombre easyJob significa trabajo fácil. Luego con el nombre estamos guardando relación con la actividad de la agencia, el empleo, y además nombrando dos características que reflejan la forma de actuar de la compañía: fácil (encontrar trabajo fácil con nuestra agencia) y primero o primer (puesto que la agencia se centra en recién licenciados que buscan su primer trabajo).

El diseño del logo será el siguiente:



El logo básicamente muestra el nombre resaltando en rojo las letras mayúsculas. Todo ello sobre un fondo azul que representa una flecha que parte desde la F y sigue en adelante tratando de mostrar el trayecto laboral de toda persona. Que empieza con un primer trabajo y sigue en adelante.

## 3 Análisis del Entorno

### 3.1 Análisis del Entorno

Lo primero de todo para poder entender el negocio y la viabilidad de este es realizar un análisis del entorno en el que este se situara. Para ello tenemos que analizar como esta la situación general en España. Cuando decimos situación, nos referimos al momento económico, social y político por el que pasa el país. Por ello, haremos un breve resumen de ese momento y de los principales factores del entorno para luego pasar un análisis más detallado del sector (donde utilizaremos las 5 fuerzas de Porter) de los portales o agencias de empleo en los últimos años.

En este apartado la herramienta o metodología más apropiada es el análisis PEST. Decir brevemente, que se trata de *una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad. El análisis PEST es algunas veces extendido a 6 factores, incluyendo Ecológicos y Legislativos, convirtiéndose entonces en PESTEL. Muchos consideran esta extensión innecesaria, puesto que si se hace correctamente, el PEST cubre en forma natural los factores adicionales.*<sup>1</sup>

(Nosotros así lo consideramos para nuestro sector, por ello utilizaremos el análisis PEST)

#### Análisis PEST

---

<sup>1</sup> Definición de Análisis PESTEL obtenida del artículo sobre el “Análisis DAFO y PESTEL” de Alan Chapman. Fuente: <http://www.degerencia.com/articulos.php?> (25/02/2014)

**Factores Políticos:** Aquí debemos considerar no la situación del Gobierno español (partido en el poder, trayectoria política, ...) sino las medidas políticas que el gobierno haya establecido o vaya a establecer y que afecten de una manera u otra a la creación de una nueva empresa y al lanzamiento de nuestro portal web. No debemos confundirlo con normativas jurídico-legales.

Dicho esto, resaltar las distintas reformas adoptadas y las reformas proyectadas por el gobierno como principal respuesta a la CRISIS, que es el factor más determinante en cuanto a influencia se refiere en el entorno macroeconómico y microeconómico actual.

**Tabla 1: Reformas del Gobierno (adoptadas y proyectadas) - (2013-2014)**

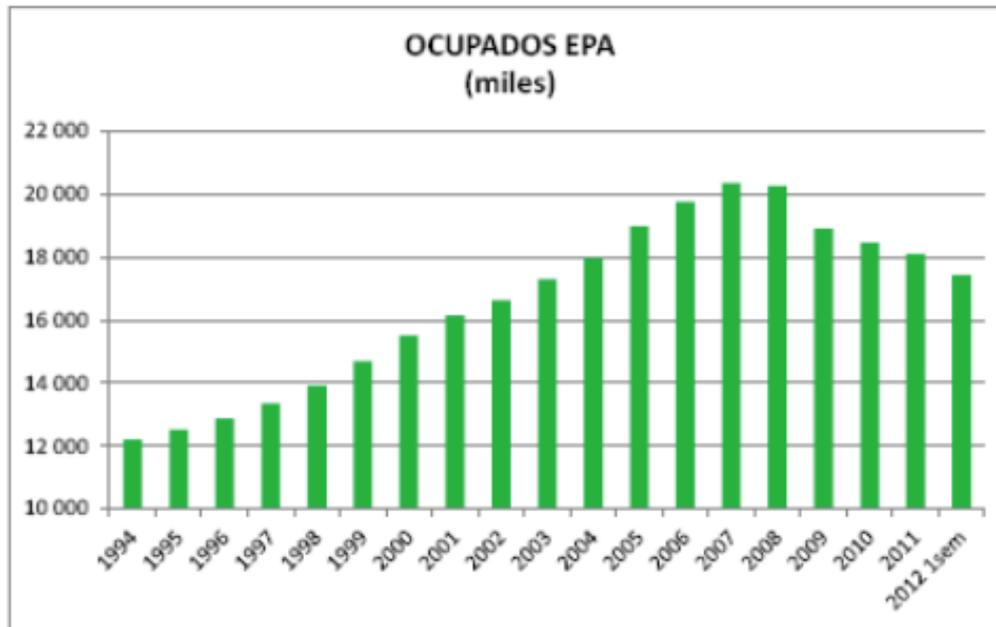
REFORMAS DEL GOBIERNO	
ADOPTADAS	PROYECTADAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Laboral.</b></li> <li>• Sector Público.</li> <li>• Medidas de Impulso de la Actividad Económica.</li> <li>• Sector Transporte.</li> <li>• Justicia.</li> <li>• Estabilidad Financiera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administraciones Públicas.</li> <li>• Consolidación Fiscal.</li> <li>• Sistema Pensiones y Seguridad Social.</li> <li>• Sector Energético.</li> <li>• Sistema Educativo.</li> <li>• Otras Reformas Estructurales.</li> </ul>

*Fuente: Libertad Digital. "Las Reformas del Gobierno".*

\*Se resalta en **negrita** la reforma que más impacto puede tener en nuestra empresa ya que nuestro portal web tiene el núcleo de su negocio en el empleo.

En el ámbito del mercado laboral<sup>2</sup>, el Gobierno ha aprobado una ambiciosa y profunda reforma con el objetivo de frenar la destrucción de empleo y crear puestos de trabajo cuanto antes (gráfico 1).

**Gráfico 1: Evolución del Empleo en España (1994 – 2012)**



Ocupados EPA, en miles (último trimestre de cada año; salvo 2012, primer semestre)

Fuente: Libertad Digital. "Las Reformas del Gobierno".

<sup>2</sup> Breve análisis de la reforma laboral española; Fuente: Libertad Digital, "Las Reformas del Gobierno de España". Fuente: <http://www.lamoncloa.gob.es/NR/rdonlyres/108298A8-2705-464B-A9A6-B110B633EADA/0/LASREFORMASDELGOBIERNODEESPA%C3%91AESPA%C3%91OLcongr%C3%A1ficos.pdf> (3/3/2014)

*La reforma del mercado laboral sienta las bases para un nuevo modelo de relaciones laborales semejante al de los países de nuestro entorno. Las medidas incluidas en la reforma giran en torno a cuatro grandes ejes:*

- *En primer lugar, favorecer la empleabilidad de los trabajadores, para lo que se ha reformado el sistema de intermediación laboral y se han introducido cambios en el sistema de formación.*
- *En segundo lugar, fomentar la contratación y en particular el empleo indefinido, con el fin de promover el empleo: se crea un nuevo contrato indefinido de apoyo a los emprendedores. Este apartado de apoyo a los emprendedores se presenta como un importantísimo factor de carácter positivo de cara al desarrollo y creación de nuestro portal web.*
- *En tercer lugar, favorecer la flexibilidad interna en las empresas como alternativa a la destrucción de empleo, a través del nuevo modelo de negociación colectiva: se otorga primacía a los convenios de empresa.*
- *Finalmente, la reforma laboral también recoge diversas medidas que inciden en las reglas sobre extinción del contrato de trabajo que pretenden favorecer la eficiencia del mercado de trabajo como aspecto vinculado a la reducción de la dualidad laboral.*

**Factores Económicos:** En este aspecto del entorno general cabe resaltar, una vez más, lo primero de todo la crisis que desde 2007 hizo entrar no sólo a España sino a la gran mayoría de los países desarrollados en una etapa de recesión económica. Esta crisis, en resumidas cuentas, comenzó con un bloqueo y desastre de un modelo financiero que a día de hoy parece completamente inviable y exige un cambio o reforma urgente.

La crisis económica que ha afectado a los países industrializados en los últimos años ha sido singular por su intensidad, complejidad y por las dificultades para su superación. En concreto, la pertenencia de España a la UEM (Unión Europea Monetaria) es un aspecto crucial a considerar, pues contribuye tanto a explicar la acumulación de desequilibrios en la expansión como a condicionar la naturaleza del ajuste en la crisis, dado que la batería de instrumentos de política económica se ha reducido significativamente.

Los desequilibrios macroeconómicos y financieros acumulados en la etapa de alto crecimiento (boom inmobiliario, exceso de endeudamiento y pérdida de competitividad), todos ellos estrechamente interrelacionados, representaban factores de vulnerabilidad, pero, incluso los fundamentos aparentemente más sólidos en otros ámbitos, como en el caso de la situación presupuestaria y del mercado laboral, han mostrado sus debilidades en la crisis.

La experiencia a lo largo de los últimos cuatro años permite extraer algunas lecciones en relación con el sector exterior, el mercado inmobiliario, la política fiscal y el mercado de trabajo, que alertan, en particular, sobre la necesidad de evitar la complacencia en la gestión de la política económica en las etapas de auge y sobre la urgencia de adaptar en España la estructura de los mercados de bienes y factores y el comportamiento de los agentes a los requisitos que impone la pertenencia a una unión monetaria.

**Factores Sociales y Tecnológicos:** Aquí debemos considerar el claro hecho de que la sociedad actual poco o nada tiene que ver con la de 10 o 15 años atrás. Se trata de una afirmación obvia y que puede parecer carente de sentido pero es la base para explicar los cambios y factores que actualmente definen a nuestra sociedad.

Lo primero a considerar es que en este caso ambos factores están intrínsecamente relacionados, ya que son los muchos y distintos cambios tecnológicos el porque del cambio social que se quiere abordar en este apartado.

Como todos sabemos la aparición de los ordenadores cambió en su momento la manera de realizar muchas de las tareas a realizar a nivel profesional y distintos hábitos cotidianos, es decir, cambio la vida de las personas. Y así ha seguido cambiándolas poco a poco a lo largo de esta última década con nuevos avances en cuanto a tecnología de la comunicación se refiere.

La aparición de Internet y más adelante las distintas redes sociales como *Facebook*, *Yahoo* o *LinkedIn* (por nombrar uno más reciente y relacionado con el aspecto laboral) acabó por crear un mundo totalmente globalizado. Todos estos cambios son los que definen el marco social–tecnológico y es por ello que se lanzan al mercado cada vez más portales web, ya sean sociales o laborales o de cualquier otra índole. Esa es la realidad que marca el entorno en el que nuestra Agencia pretende actuar.

\* Por último, para finalizar el apartado del análisis PEST hacer referencia brevemente a como se presenta el marco jurídico-legal para nuestro portal web dejando nota del siguiente anuncio: *“La Comisión Europa ha aprobado el 25 de enero de 2012 una propuesta de Reglamento del Parlamento Europeo y del Consejo, relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de los datos personales y a la libre circulación de estos datos.”*<sup>3</sup> El cual, podría acabar teniendo un mínimo impacto sobre nuestro negocio añadiendo más obstáculos legales para poder tratar e interactuar con los datos de los usuarios.

---

<sup>3</sup> Consulta al artículo de Antonio Troncoso Reigada (Profesor Titular de Derecho Constitucional de la Universidad de Cádiz) publicado en “La Revista de Internet de la Universitat Oberta de Catalunya”.

Fuente: <http://www.raco.cat/index.php/IDP/article/viewFile/272030/360008> (3/3/2014)

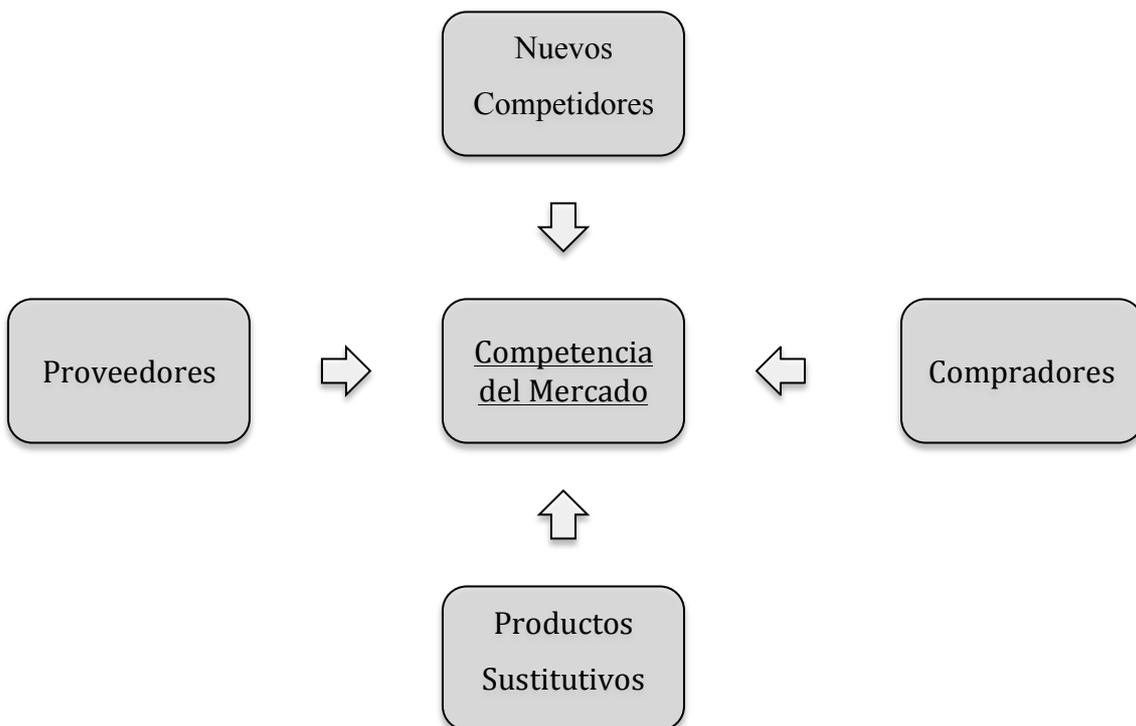
## 3.2 Análisis del Sector y Competencia

Como ya se ha mencionado antes en este apartado la metodología a seguir será el “Modelo de las 5 Fuerzas de Porter”.

Se trata de un modelo estratégico elaborado y desarrollado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la *Harvard Business School* en 1979 cuyo principal objetivo es el análisis de un sector o mercado a través de 5 elementos o agentes que Porter denominó fuerzas: Poder de Negociación de los Clientes o Consumidores, Poder de Negociación de los Proveedores o Vendedores, Amenaza de Nuevos Competidores, Amenaza de Productos Sustitutivos y Rivalidad entre los Competidores.

---

**Gráfico 2: Ilustración Modelo 5 Fuerzas de Porter**



---

*Fuente: Elaboración Propia*

## 1) Poder de Negociación de los Clientes o Consumidores

En este caso, en el sector de los portales web de empleo, el poder de los clientes no se caracteriza por su peso o importancia. Es decir, los clientes no tienen poder para negociar o influir en el precio del producto o servicio que demandan como puede ser el caso de otros muchos sectores; Por ejemplo: En el sector de alimentación, ya sean productos enlatados, perecederos, frescos o de cualquier tipo, en el momento que los clientes dejan de adquirir o consumir un producto (por el motivo que sea) la oferta de dichos productos se ve afectada:

- Se disminuye el precio.
- Se reduce la cantidad de producto ofrecido (u ofertas).
- Se puede llegar a retirar un producto o servicio del mercado

Cabe resaltar que en este sector el cliente o consumidor puede llegar a ser entendido como el **“propio producto”**.

Primero tenemos que tener claro que el producto, o más bien servicio, es ofrecer la posibilidad de ayudar a encontrar (o incluso realizar la búsqueda íntegramente) de prácticas o primer empleo para universitarios y ayudar a las empresas a encontrar los candidatos más apropiados y mejor cualificados para los puestos disponibles en estas entidades.

Dicho esto, explicar que el concepto **“cliente como propio producto”** se refiere a que el elemento humano es el motor de la organización. Eso rápida y burdamente es claro: el objetivo o target de toda (o casi toda) organización es la persona. Pero este concepto, en este caso, va un poco más allá. El producto con el que nuestra página web trabaja es con las personas; Son las personas (universitarios) el producto o más bien motivo que lleva a las empresas a contratar el servicio de la agencia. Las empresas buscan trabajadores, ese es el **“producto”** que necesitan adquirir, aunque para ello sufren un gasto de servicio con el fin de encontrar candidatos mejores y de manera más eficiente y rápida.

## 2) Poder de Negociación de los Proveedores o Vendedores

Para el sector de los portales web de empleo esta no es una fuerza a destacar ya que la **existencia de proveedores es mínima o incluso nula**, básicamente porque carece de sentido su intervención.

La agencia es proveedora de un servicio en primera estancia, es decir, no existe intervención alguna en el proceso de algún proveedor que pueda ejercer cierto poder o peso sobre la agencia y, por consiguiente, sobre la actividad que esta desempeña.

Se podría considerar como proveedor o vendedor el servicio de desarrollo de páginas web o soporte informático si se llega a contratar. Al igual que se podría llegar a incluir en este apartado a los proveedores de suministros comunes y básicos como la electricidad que, a fin de cuentas, es condición estrictamente necesaria para el funcionamiento de nuestros servicios. Pero ninguno de los anteriores tiene incidencia real en la actividad del día a día de nuestra organización ni sobre el servicio/producto que se ofrece, por ello no pueden ser considerados proveedores con poder.

## 3) Amenaza de Nuevos Competidores

Este apartado del análisis Porter nos lleva a estudiar la posibilidad de que entren nuevos competidores en nuestro mercado o sector y además las facilidades o dificultades que estos se puedan encontrar.

Lo primero a resaltar es que el mercado de los portales o páginas web de empleo se cataloga dentro de los sectores tecnológicos, en concreto, el sector de las tecnologías online o de red.

Esto es importante, ya que se trata de crear una empresa **“virtual”**. Es decir, es un sector donde nuevos competidores podrían entrar creando una página web. Es cierto que crear una página o portal es una inversión considerablemente cara (por ejemplo en el caso de esta Agencia, siendo la inversión más potente) pero no es comparable a la situación que se les presenta a posibles nuevos competidores del mercado de los automóviles, constructoras, alimentos, textil, etc.

Estructuralmente hablando nuestro sector no requiere grandes esfuerzos, pero en otros sectores y mercados, como los nombrados anteriormente, sí. Por ello, debemos considerar que en ese aspecto los nuevos competidores no encontraran fuertes barreras de entrada, todo lo contrario.

Si es cierto que se trata de un mercado relativamente joven. Se trata de un mercado derivado de las redes sociales. Su núcleo u origen es la idea de estas pero centrado en la búsqueda de empleo y en el sector laboral. Por ello, al tratarse de un mercado joven la competencia es más dura. Todos los participantes buscan darse a conocer rápidamente para hacerse cuanto antes con *“un trozo del pastel”*.<sup>4</sup>

Dicho esto, se considera que la principal dificultad y barrera de entrada que los nuevos competidores se encontraran es una inversión fuerte en marketing, si no lo hacen casi con seguridad que no sobrevivirán. ¿Por qué? Porque en este sector, salvo excepciones, los principales ingresos (por no decir su totalidad) viene de la publicidad que los portales establecen en sus redes. La relación que se establece entre la publicidad, el “trozo del pastel” y el marketing es que a mayor número de usuarios registrados en el portal, mayor número de contratos de publicidad y por lo tanto ingresos para la compañía. Y para disponer del mayor número de usuarios posibles lo primero es hacer una eficaz y eficiente campaña de marketing (además de ofrecer un servicio de calidad y diferenciado).

---

<sup>4</sup> Expresión coloquial referida, dentro del mundo empresarial, al “Market Share” o Cuota de Mercado.

Para el caso de nuestra agencia se presenta un situación a parte. Nosotros pretendemos introducir algo nuevo, basándonos en lo que ya existe y mejorándolo, pero centrándonos en el target de los universitarios y buscando la posibilidad de formalizar acuerdos de cooperación con las distintas universidades (como ya mencionamos en le primera parte del proyecto). Esto significa, que supondrán una amenaza real para nosotros aquellos competidores que decidieran entrar en el mercado con la misma idea de negocio que nuestra agencia.

Si es cierto que siempre se deberá tener en cuenta la amenaza de cualquier posible competidor que entrara en el mercado ya que aunque estos no se centraran tan explícitamente en nuestra idea si podrían quitarnos usuarios y por lo tanto ingresos potenciales de manera indirecta.

#### **4) Amenaza de Productos Sustitutivos**

Es de vital importancia, lo primero de todo, entender el concepto de producto sustitutivo antes de adaptarlo a nuestro caso. Producto sustitutivo es aquel que con diferentes características ya sean físicas o de cualquier otra índole satisface la misma necesidad que otro de tal forma que el consumidor percibe la posibilidad de elección.

Para entenderlo pongamos un ejemplo adaptado totalmente a nuestro caso: Las propias páginas web o portales de empleo fueron y son un producto o servicio sustitutivo a la búsqueda de empleo a través del periódico donde aparición multitud de anuncios de puestos de trabajo disponibles.

Un producto sustitutivo supone una amenaza real cuando este ofrece satisfacer la misma necesidad pero de forma más eficiente, barata y/o mayor calidad. Esas son las principales características de los portales de empleo y de lo que nuestra agencia pretende ser: “ Un punto de unión eficiente entre empresas y trabajadores, en concreto universitarios.

Analizar la posibilidad de la aparición de servicios sustitutivos al nuestro se convierte en una tarea más complicada si la base del sector es la tecnología. Esto se debe a que no es del todo posible analizar o estudiar lo que la tecnología esta por traer. Si es cierto que a día de hoy es la manera más eficiente de ofrecer este servicio.

Se podría considerar como una amenaza potencial la idea de que las empresas empezaran a ofrecer ellos mismos ese servicio. Es decir, crear redes de empleo por cada sector de tal forma que el flujo de trabajadores, su colocación y contratación pudiera llegar a ser algo más sencillo y mecanizado. Se trata de un concepto utópico que probablemente no llegue a ocurrir, pero si así fuera supondría el fin de los portales de empleo.

### **5) Rivalidad entre los Competidores**

Este punto como casi todos los anteriores es algo excepcional y diferente a lo que la rivalidad supone en los distintos sectores.

Es decir, la mejor manera de apreciar el grado de competitividad o la rivalidad de un sector es a través de: el **PRECIO del producto**. Se trata de la variable más apropiada para valorar la rivalidad de un mercado ya que dependiendo de la competencia que haya en este los precios son diferentes. A mayor rivalidad dentro de un mercado mayor será la guerra de precios y, por lo tanto, mayor será la caída que sufran dichos productos.

También es cierto que la rivalidad dentro de los mercados de bienes de lujo puede ser muy alta y a la vez mantenerse los precios elevados, pero eso es un caso a parte. En la gran mayoría de los mercados lo que principalmente mueve a los consumidores es la idea de obtener un producto a un menor precio manteniendo el mismo nivel de calidad.

La dificultad que este sector presenta es que se trata de un mercado donde el servicio que se ofrece es gratis. Es decir, el usuario puede registrarse de manera gratuita y empezar con su búsqueda de empleo. Podríamos utilizar como medida de referencia de esta rivalidad el grado de intensidad de sus campañas de marketing.

En relación a esto si es importante resaltar que la rivalidad es alta ya que sólo realizando la búsqueda del carácter “empleo” en cualquier motor de búsqueda de red (Internet Explorer, Google, Yahoo, etc.) nos ofrece entre sus primeros resultados páginas o portales web de empleo.

Además, como ya hemos dicho antes, la clave para sobrevivir dentro de este sector es obtener cuanto antes cierta cuota de mercado. Es indispensable para la supervivencia de la organización que se registren el mayor número de usuarios posibles y ahí reside el núcleo de la alta competencia de este sector.

Podemos encontrar un interminable lista de portales web de empleo, es decir, se trata de un mercado con un alta concentración de competidores. Entre ellos:

- **Infojobs:** *La web de empleo líder en España, con un completo boletín semanal de ofertas de trabajo. [www.infojobs.net](http://www.infojobs.net)*
- **Jobline:** *Presente en 12 países europeos. Ofrece una relación interactiva muy alta: en el apartado “Tu página” se puede comprobar si alguna empresa se ha interesado en el perfil del candidato. [www.jobline.es](http://www.jobline.es)*
- **Monster:** *Una de las líderes y con mayor reputación a nivel mundial. [www.monster.es](http://www.monster.es)*
- **Laboris:** *Esta página proviene originalmente de la web de secundamano. Son meros intermediarios, ya que sólo registran la oferta junto con un número de teléfono o un e-mail particular al que enviar la candidatura. [www.laboris.net](http://www.laboris.net)*

- **Anunciosocasion:** Muestra ofertas de empleo de otras bolsas de trabajo como “careerbuilder”, “experter”, “talentsearchpeople”, “insertia”. A parte de las ofertas que se publican en el portal. [www.anunciosocasion.es](http://www.anunciosocasion.es)
- **Opcionempleo:** es un motor de búsqueda de empleo en España. Con una simple búsqueda, Opcionempleo le da al demandante de empleo acceso a una gran selección de trabajos que son recopilados de diversas fuentes de Internet, ahorrando la molestia de tener que visitar cada página por separado. [www.opcionempleo.com](http://www.opcionempleo.com)
- **Experteer:** Es un servicio de empleo online para especialistas, managers y directivos. Presentes en 9 países europeos y en USA. [www.experteer.es](http://www.experteer.es)
- **Empleofacil:** Seleccionando la actividad y la provincia se encuentran las ofertas que se ajustan al perfil del interesado, que debe suscribirse a ellas a través del e-mail. [www.empleofacil-europa.blogspot.com.es](http://www.empleofacil-europa.blogspot.com.es)
- **Tecnoempleo:** Portal destinado a ofertas y demandas de empleo relacionado con la informática. Hay que registrarse como candidato, y tras seleccionar la oferta, se remite la demanda con sólo introducir la dirección del correo electrónico, el código de usuario y la clave (los dos últimos datos se le facilitan al candidato cuando se registra). [www.tecnoempleo.es](http://www.tecnoempleo.es)
- **Todostrabajo:** Aunque se puede consultar todas las ofertas de que dispone, para enviar una candidatura es necesario identificarse y rellenar un cuestionario con el que se elabora el curriculum vitae. [www.todostrabajo.com](http://www.todostrabajo.com)
- **Infoempleo:** Anuncia que tiene registradas miles de ofertas de empleo en todo el mundo agrupadas por zonas o países, como Estados Unidos y Canadá, Iberoamérica, la Unión Europea y España, que divide por provincias. [www.infoempleo.com](http://www.infoempleo.com)

- **Mercadis:** Posee un directorio con un listado de las empresas y entidades registradas, y que han ofrecido empleo desde sus páginas. [www.mercadis.com](http://www.mercadis.com)
- **Jobpilot:** Completa página que recoge información práctica sobre todo el mundo de la empresa y la economía, con noticias de última hora.<sup>5</sup> [www.jobpilot.de](http://www.jobpilot.de)

Además de otras web muy conocidas como **LinkedIn** o **Job and Talent**. Como ya se ha dicho, se trata de un mercado relativamente joven y a pesar de ello hay multitud de opciones para elegir desde el punto de vista del usuario.

Una vez que hemos presentado una lista de los posibles competidores existentes en el mercado de los portales web de empleo cabe destacar y comentar brevemente cual de ellos supone de verdad competencia real ya sea porque ofrece un servicio similar o lo suficientemente parecido como para disputar cuota de mercado con nuestra agencia.

Además de enumerar los que suponen una competencia real procederemos a realizar un análisis crítico de estos con los sus posibles puntos débiles que nosotros podremos utilizar para mejorar el servicio ofrecido. Esto nos permitirá o nos dará la oportunidad de atraer más clientes.

Creemos que nuestros principales competidores en el mercado son: **LinkedIn**, **Job and Talent**, **Infojobs** y **Jobline**. Principalmente por su tamaño e impacto en las redes sociales, lo que las convierte en los portales de empleo más conocidos en España y por lo tanto, probablemente entre los universitarios

Como principales debilidades a destacar de estos portales en relación también a nuestro servicio son:

---

<sup>5</sup> Breve resumen de los competidores del sector de portales web publicado en [www.euribor.com](http://www.euribor.com) el 21 de Octubre de 2010.

- **LinkedIn:** Destacar que se trata de una página web con demasiado contenido. Acaba por ser una página web cargada, difícil y poco intuitiva y esto termina por derivar en una posible pérdida de oportunidades para el usuario.
- **Job and Talent:** Se trata de una página web relativamente joven, con menos poder. Su página web es más intuitiva pero no se centra en los universitarios como en nuestro caso.
- **Infojobs:** Al igual que LinkedIn no goza de una página web de calidad visual y gráfica. Puede parecer algo “inútil” o de poca importancia pero en un mercado tan saturado la diferenciación y el marketing son claves para el éxito.
- **Jobline:** La oferta del servicio “mi página” pretende diferenciarla de las demás pero la posibilidad de saber si alguna empresa se ha interesado por ti es un servicio que las demás comentadas también ofrecen.

Pero todo esto tiene un punto a favor y es que el ser usuario de uno no restringe que lo seas de otro, de hecho tratándose de buscar empleo y siendo un servicio gratuito cuantos más páginas web visite un usuario mayor será su probabilidad de éxito.

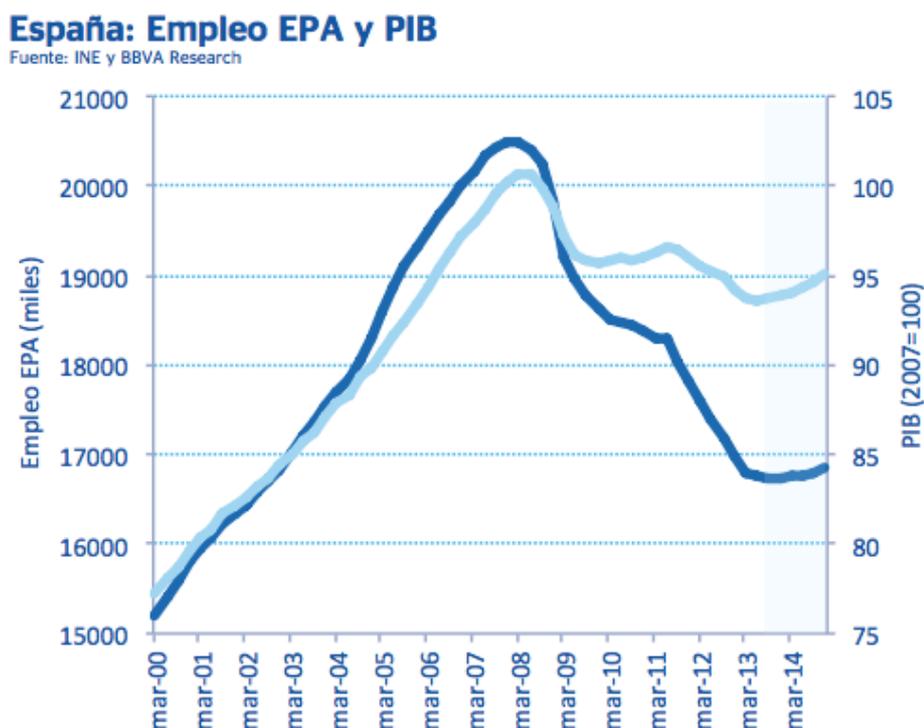
### 3.3 Evolución de la Oferta y Demanda

Para hacer un análisis de la oferta y la demanda de este sector lo más apropiado es hacer un estudio de la evolución del empleo en España. Se analizará la evolución y la situación actual de ofertas de empleo, trabajadores en paro y universitarios.

Es importante realizar un análisis del mercado laboral puesto que supone a la vez un análisis de la de la demanda potencial de nuestro servicio.

Lo primero que cabe mencionar, una vez más, es que la situación laboral actual vienen fuertemente marcada por la crisis global que comenzó en el año 2007. Es por ello por lo que el empleo y desempleo han evolucionado de la siguiente manera (Gráficos 3 y 4):

**Gráfico 3. Evolución del Empleo EPA y PIB en España (2000-2014).**

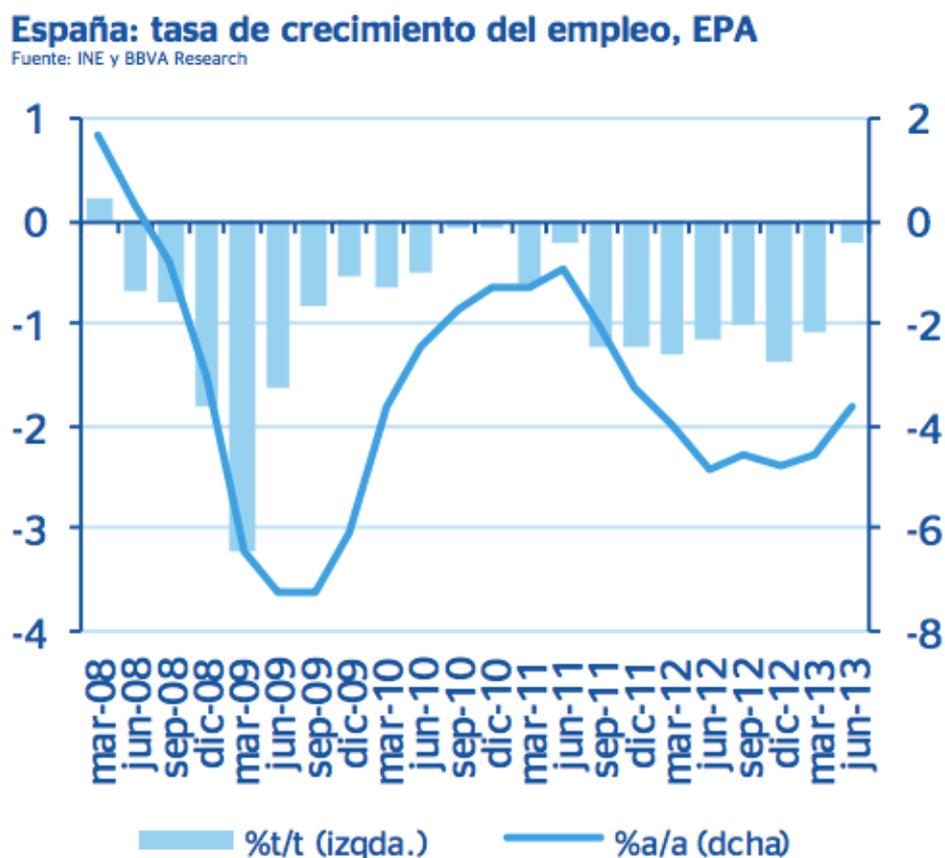


Fuente: INE y BBVA Research (Evolución del Mercado Laboral en España – Rafael Domenech).

Como bien se aprecia en el gráfico 3 (y gráfico 1 mostrado anteriormente) la tasa de empleo tenía una tendencia positiva hasta el año 2007 (más o menos) momento en el que comenzó la crisis. A partir de ahí el empleo comenzó a caer, con parciales signos de una posible y fallida recuperación en el año 2011. Este gráfico muestra el empleo y el desempleo al mismo tiempo aunque no en cifras absolutas ya que podemos entender como en la medida que el empleo cae el desempleo aumenta, siendo así variables inversamente proporcionales.

Por otra parte el gráfico 4 muestra como en esos años (2010-2011) la tasa de crecimiento de paro mejor considerablemente, de ahí la recuperación parcial, pero posteriormente volvió a caer.

**Gráfico 4. Tasa de Crecimiento del Empleo en España (mar 2008 – jun 2013)**



Fuente: INE y BBVA Research (Evolución del Mercado Laboral en España – Rafael Domenech).

*¿Qué relación tiene esto con la oferta y demanda de nuestro sector?*

Aunque no lo parezca existe una relación considerable entre el nivel de desempleo y la demanda de nuestro servicio. Se trata de una relación directamente proporcional, es decir, a mayor nivel de desempleo mayor demanda habrá de nuestro servicio.

Una vez explicada, vemos que se trata de una relación totalmente lógica y sencilla ya que si hay más personas en el paro, habrá más personas buscando empleo y por lo tanto más personas que utilicen nuestro servicio de búsqueda de empleo. Por ello diremos que se entra en un mercado donde la demanda de este servicio está en auge y permanecerá en este punto, desgraciadamente, por mucho tiempo. Permanecerá por mucho tiempo ya que los ciclos económicos no cambian de un año para otro y un país, en este caso España, necesitará tiempo para voltear la recesión actual.

Por otra parte, la oferta la hemos analizado de forma indirecta en el punto anterior cuando estudiábamos el sector y la competencia. Como ya se ha dicho, se trata de un mercado relativamente joven pero la oferta de portales web de empleo es enorme ya que además de la lista mostrada anteriormente existen muchos otros portales más.

Para concluir con este punto, decir que se trata de un mercado muy atractivo por la elevada demanda que se presenta actualmente. También existe mucha oferta del servicio por eso entendemos como un punto clave para nuestra organización la oferta de un servicio diferente y especializado en el sector universitario del mercado laboral y de alta calidad (para ello se hará una fuerte inversión en la creación de la página web).

## 4 Estrategia Empresarial: Corporativa y Competitiva

### 4.1 Ámbito

Este punto mostrará, a modo de resumen, el ámbito que rodeará a nuestra agencia para luego pasar a analizar las ventajas y desventajas competitivas. Aquí debemos volver a comentar cual será la situación y entorno que rodeen a nuestra agencia una vez esta entre en el mercado.

Lo primero de todo, una vez más, la crisis actual es la principal variable y agente a tener en cuenta. En momentos en los que la economía pasa por ciclos de recesión el emprendimiento suele llevar implícito un mayor riesgo para aquellos que deciden crear una empresa.

Supone un mayor riesgo ya que los consumidores son más cautos a la hora de hacer cambios de productos o a la hora de empezar a consumir algo nuevo y además financieramente hablando se presenta un panorama bastante más complicado. Es decir, actualmente en España debido a la situación económica existe un grado de dificultad mayor a la hora de conseguir financiación en forma de préstamos y créditos. Por ello se acabará disponiendo de recursos propios y algún “*business angel*”<sup>6</sup> (se explicará más adelante).

Por otra parte, la demanda de este servicio en el mercado español está en auge. Este podría ser considerado como el único aspecto “positivo” de la crisis en relación a la trayectoria que pueda tener la agencia.

---

<sup>6</sup> *Persona física, normalmente empresarios o directivos de empresas, que aportan, su capital, así como sus conocimientos técnicos y su red de contactos profesionales y personales a los emprendedores que quieren poner en marcha un proyecto empresarial o a las empresas que se encuentran en el inicio de su actividad, o que pilotan un nuevo proyecto, con el objetivo de obtener una plusvalía a medio plazo y con la esperanza de seleccionar un proyecto empresarial de gran éxito.* – Concepto de Business Angel; Fuente: [www.cvban.org](http://www.cvban.org) (Asociación de Business Angels). (19/03/2014)

¿Por qué la situación de la demanda es un aspecto “positivo” de la crisis? Principalmente porque debido a la crisis, como ya se ha dicho anteriormente, el nivel de desempleo en España se encuentra a niveles históricos lo cual genera que haya un mayor número de personas buscando trabajo y, por lo tanto, un mayor número de personas que probablemente hagan uso de los portales web de empleo.

Además es importante resaltar la situación concreta de la agencia. Es decir, nuestro portal web entrará en el mercado no sólo como un portal web de empleo más, si no que entrará centrándose en un rango del “target” u objetivo. El hecho de que nuestra agencia se centre en ofrecer el mismo servicio pero de mayor calidad nos diferencia de la competencia pero además especializarse en el marco universitario aumenta las probabilidades de éxito.

Por lo tanto se presenta un ámbito empresarial en su mayoría favorable que requerirá tiempo, esfuerzo, paciencia y determinación para conseguir los objetivos.

## **4.2 Ventajas Competitivas**

Siempre que se quiera realizar un análisis de las ventajas competitivas de una organización se puede acudir al uso del “Análisis DAFO”. Con esta herramienta se pretende ir un paso más allá, no sólo presentar y analizar las ventajas competitivas de la compañía.

Se trata de una herramienta del ámbito económico-empresarial que consiste en el análisis de la empresa como una matriz de dimensiones 2x2.

Las cuatros variables resultantes de dicha matriz y que serán objeto de estudio son:

- **Debilidades:** Son limitaciones, defectos o inconsistencias que constituyen un obstáculo para conseguir el modelo u objetivo deseado.
- **Amenazas:** Se entiende por aquella circunstancia o situación de fuera del sector desfavorable para implantar el modelo. También incluye aquellas circunstancias internas del sector que, a medio plazo, pueden obstaculizar su consecución.
- **Fortalezas:** Es un elemento favorable interno al sector o a la compañía para la consecución de un modelo y objetivo deseado: puede ser considerado como ventajas competitivas de la compañía.
- **Oportunidades:** Circunstancia o situación externa que es potencialmente favorable para asumir el modelo. También incluye aquellas situaciones o recursos internos que, a medio plazo, pueden ser utilizadas a favor de este modelo.

Como bien se ha dicho, con este modelo se pretende dar un paso más allá. No sólo se analizarán las ventajas competitivas de las que dispone la agencia (las cuales se incluirán en el apartado de fortalezas) si no que además se analizarán otras variables que pueden suponer un riesgo real o potencial para el desarrollo de la actividad de la agencia.

A continuación se procederá a hacer el análisis de dicha matriz en dos partes: Por un lado, las debilidades y amenazas (riesgos o desventajas reales y potenciales) y por otro lado las fortalezas y oportunidades (ventajas reales y potenciales).

**Tabla 2: Enumeración de las debilidades y amenazas posibles de la agencia.**

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta de servicio muy saturada.</li> <li>• Barreras de entrada escasas.</li> <li>• <b>Fuentes de Ingresos.</b></li> <li>• Tiempo de estancia menor que en otras redes sociales.</li> <li>• Limitación del público objetivo.</li> <li>• Posible escasa tasa de conversión de contactos en empleos u ofertas de empleo.<sup>7</sup></li> <li>• Dificultad para crecer y expandirse a nuevos horizontes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada de nuevos y más competidores.</li> <li>• Incremento de usuarios con perfiles de “poco valor”.</li> <li>• Competencia de redes sociales no profesionales y de otras redes sociales profesionales nacionales.</li> <li>• Falta de actualización de la mayoría de los perfiles.</li> <li>• Estancamiento de la red como mero escaparate de perfiles.</li> <li>• Reforma legal de protección de datos del usuario.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia.*

Como bien se puede apreciar a primera vista nuestra idea de negocio presenta bastantes debilidades que se deberán intentar remediar una vez la agencia este en funcionamiento.

<sup>7</sup> Ejemplo de debilidad que sufre el portal “*Linkedin*”.

Algunas como la oferta de servicio saturada o las escasas barreras de entrada en comparación con otros mercados son debilidades que no están bajo el control de nuestra agencia. Son debilidades que presenta el mercado y ante las cuales nuestra agencia no puede hacer nada.

Cabe resaltar la debilidad “**Fuentes de ingresos**”. Supone una debilidad ya que se trata de un servicio online donde el usuario se podrá registrar de forma gratuita y si no requiere ninguna búsqueda especializada de mayor calidad no hacer ningún gasto. Esto significa que los ingresos de la agencia se limitarán a la publicidad (cuya cuantía dependerá del rendimiento de la agencia y el número de visitas diarias que esta reciba), las búsquedas especializadas que los usuarios soliciten y los acuerdos con las distintas universidades para externalizar sus bolsas de empleo y prácticas, si es posible cerrar dichos acuerdos.

Por otra parte, resaltar la debilidad que supondría una limitación del público objetivo si finalmente no se decidiera especializar la agencia en el sector universitario. Si la agencia no acabará por realizar dicha especialización estaríamos sufriendo una limitación de nuestro público objetivo a aquellas personas con elevada formación y con conocimientos tecnológicos.

Por ello esta especialización supondrá eliminar esta debilidad y añadir esa ventaja competitiva o fortaleza puesto que nuestro público objetivo estará formado por gente joven totalmente familiarizada con el uso de nuevas tecnologías y redes sociales.

La **dificultad para crecer y expandirse** es una debilidad directamente relacionada con la limitación de fuente de ingresos. Si la agencia no consigue ingresos suficientes no podrá obtener beneficios suficientes y por lo tanto no podrá llevar a cabo ningún tipo de estrategia de expansión o crecimiento en el corto, medio o largo plazo.

Sobre la última debilidad a comentar, **la posible baja tasa de conversión de contactos en empleos y ofertas de empleo**, decir que es una debilidad que afecta a la mayoría de los portales de empleo. Buen ejemplo de ello es LinkedIn la red o portal de empleo de mayor éxito en España sufre esta debilidad.

Respecto a las amenazas decir que ya se ha comentado en anteriores modelos la mayoría de ellas, por ello nos centraremos en comentar sólo algunas. Son amenazas importantes para el negocio la **posibilidad de que tenga lugar una falta de actualización de los perfiles** y por consiguiente el **potencial incremento de usuarios de poco valor**. Esto tendría un impacto negativo en la agencia ya que el interés de las empresas por este tipo de servicios se diluiría considerablemente, lo cual a su vez tendría un impacto de vuelta sobre los usuarios que dejarían de usar poco a poco los portales de empleo.

Por último, para cerrar el apartado de debilidades y amenazas, considerar la posibilidad de que en algún momento el gobierno español decida llevar a cabo determinadas reformas legales que limiten uso de datos personales en la red. Esto, un vez más, afectará de forma negativa a la agencia y a todos los portales web o redes sociales. No se trata de una amenaza propia a la agencia si no que impactará negativamente a todo el sector. Eso no significa que sea mejor para la agencia.

**Tabla 3: Enumeración de las fortalezas y oportunidades posibles de la agencia.**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genera contactos directos y tráfico entre candidatos y empresas.</li> <li>• Evita el “spam”<sup>8</sup> y permite mantener perfiles privados.</li> <li>• Actualización online de CV.</li> <li>• Orienta a las empresas y usuarios de la situación del mercado laboral.</li> <li>• Especializado en universitarios.</li> <li>• Mismo servicio, mayor calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de firmar acuerdos con las universidades (Bolsas de prácticas y empleo).</li> <li>• Nuevas formas de captar candidatos de calidad, jóvenes y bien formados.</li> <li>• Crisis económica con mayor rotación de trabajadores y más demanda del servicio.</li> <li>• Fomento del comercio electrónico basado en la recomendación de los contactos.</li> </ul>

Fuente: *Elaboración propia.*

A pesar de que la agencia presente un gran número de debilidades y amenazas también existen numerosas fortalezas y oportunidades que potencian la viabilidad comercial del proyecto.

Si observamos la tabla 4 (página anterior) veremos que las cuatro primera fortalezas presentadas son comunes a la mayoría de portales de empleo que ofrezcan un producto de mínima calidad exigida (o por lo menos deberían).

<sup>8</sup> Expresión coloquialmente referida al correo no deseado que lo usuarios reciben de forma automática y cuyo contenido suele ser publicidad.

Se trata de fortalezas más bien relacionadas con aspectos técnicos de la agencia como por ejemplo la **inexistencia de spam** o correo no deseado dentro de la página web. Al igual que la posibilidad de actualizar el CV online.

Centrémonos en las dos últimas fortalezas: **especialización en universitarios** y oferta de un “mismo” servicio pero de **mayor calidad**. Estas dos fortalezas son las que deberían dar un impulso a la agencia y conseguir aportarnos las verdaderas ventajas competitivas respecto de nuestros competidores.

Por una parte, la especialización es algo que ya hemos abordado anteriormente y es lo que en su mayoría nos diferenciará de los demás agentes del mercado. Se trata de un mercado que requiere un trato especial ya que no es lo mismo buscar empleo con cierta experiencia profesional que sin ella. Los universitarios suelen tener mayores dificultades para encontrar prácticas que de verdad cumplan sus gustos y preferencias y más aún si se trata de buscar su primer empleo. Las causas por las que no encuentran ese empleo suelen ser falta de contactos y habilidades necesarias para realizar esa búsqueda. Esto queda reflejado en la crítica del subdirector de la comisión europea:

*“El subdirector general de la Comisión Europea para Educación y Cultura Xavier Prats explica que las universidades no brindan a los estudiantes las herramientas necesarias para trabajar en una empresa hoy en día. Así también lo indica el informe (realizado por Mckinsey), ya que un 73% de los estudiantes cree no haber recibido la formación suficiente para encontrar un trabajo”.*<sup>9</sup>

Es ahí ( en la crítica del subdirector de la comisión europea) donde nuestra agencia o portal tiene una de sus principales fortalezas. Los universitarios que tengan dificultades para encontrar empleo, carezcan de contactos y/o de habilidades podrán acudir a nuestro portal. Nuestro portal se caracterizará por ofrecer búsquedas profundas y adecuadas al perfil del candidato universitario por un precio razonable. Si no, el usuario puede optar por ser el quien realice la búsqueda con un coste cero.

---

<sup>9</sup> Una de las 5 dificultades para encontrar empleo entre los universitarios.

Fuente: noticia.universia.es – Sobre el informe realizado por Mckinsey. (4/04/2014)

Directamente relacionado con lo anterior entra en escena la segunda fortaleza: la calidad. Una de las principales debilidades de nuestros competidores es la falta de calidad de sus páginas web, poco atractivas y poco competitivas. La agencia hace de esa debilidad su fortaleza. La gran mayoría de la inversión inicial irá destinada a la página web, centrándose en hacerla completamente intuitiva (uso fácil y con contenidos claros) y atractiva. Atractiva significa que navegar por nuestra página web no será una tarea complicada y farragosa, será una tarea que no requerirá mucho esfuerzo, ofrecerá constantemente sugerencias útiles y el diseño será original y atractivo para el usuario.

### 4.3 Cultura Organizativa

La **cultura organizacional**<sup>10</sup> es una idea en el campo de los estudios de las organizaciones y de gestión que describe la psicología, las actitudes, experiencias, creencias y valores (personales y culturales) de una organización. Se ha definido como la colección específica de las normas y valores que son compartidos por personas y grupos en una organización y que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro de la organización y con el exterior. Así la cultura organizacional se manifiesta en:

1. *Las formas en que la organización lleva a cabo sus actividades, trata a sus empleados, clientes y la comunidad en general.*
2. *El grado en que se permite la autonomía y la libertad en la toma de decisiones, el desarrollo de nuevas ideas, y la expresión personal.*
3. *Cómo se ejercita el poder y como fluye la información a través de su jerarquía.*
4. *La fuerza del compromiso de los empleados hacia los objetivos colectivos.*

---

<sup>10</sup> Amplia definición de “cultura organizativa u organizacional”.  
Fuente: [www.encyclopediafinanciera.com](http://www.encyclopediafinanciera.com) (5/04/2014)

Una vez dicho la anterior, resaltar que los valores principales y núcleo del funcionamiento de nuestra agencia o portal serán la privacidad, la transparencia y la eficiencia.

Estos tres valores son los que regirán cualquier actividad desarrollada dentro de la empresa que afecte o tenga que ver con nuestros usuarios o consumidores. Es decir, dentro del sector de las redes sociales es fundamental asegurar a nuestros usuarios valores como la transparencia y la privacidad. Transparencia significa, en este caso, que en todo momento sabrán cómo funcionamos, dónde y cuándo actuamos y con quién nos ponemos en contacto. Además sabrán en todo momento nuestras políticas tanto de recursos humanos, como económicas, legales y de privacidad entre otras. Directamente relacionado con esto aparece la privacidad que básicamente recoge el cumplimiento de todas las leyes que implican el trato de datos personales de los usuarios, asegurando en todo momento la privacidad y seguridad de dicha información.

Por último, respecto al funcionamiento interno, decir que la agencia siempre se regirá por el principio de máxima eficiencia. Es decir, hacer lo que sea necesario para cumplir con lo anunciado anteriormente (eficiencia en el servicio superior al de la competencia). Para ello las relaciones personales y el trabajo en equipo dentro de la agencia deberán ser de una gran calidad pero siempre del terreno formal consiguiendo así buen ambiente derivado en buenos resultados para el usuario.

# 5 Plan Económico – Financiero

## 5.1 Inversión Inicial

La inversión inicial se centrará principalmente en el desarrollo del portal web, la campaña inicial de marketing y el alquiler de un local y equipo informático donde poder seguir con la actividad de I+D, dirección y atención al cliente (entre otras).

Como bien podemos observar a continuación el desarrollo del portal web será una inversión fuerte (20.000 €). Esos 20.000 € van destinados a la creación de la página web y al desarrollo del portal web. En realidad, la creación de la página es un gasto muy pequeño por no decir nulo. Por ello esos 20.000 € irán destinados al desarrollo del portal web. El desarrollo se hará en gran parte al principio del ejercicio pero también se irá mejorando el portal durante el año.

Dicho esto podemos determinar que la inversión inicial será de unos **174.400 euros** a distribuir de la siguiente manera:

- Desarrollo de portal web: 20.000 euros.
- Campaña de Marketing: 15.000 euros (anuales).
- Alquiler de local y compra del equipo informático y mobiliario: 13.500 euros (anuales).
- Empleados: 125.300 euros (anuales).
- Otros gastos: 1.500 euros.

De esta manera, como bien podemos observar en la distribución superior, cubrimos todos los posibles costes y gastos del primer año con la inversión inicial. Entendemos con esto evitar las pérdidas (del primer año) que todos los negocios suelen sufrir los primeros ejercicios. Esperamos que a partir del segundo y, sobre todo, tercer ejercicio el negocio vaya cogiendo ya una “velocidad de crucero” en cuanto a la estabilización de unos ingresos y número de usuarios se refiere.

## 5.2 Balance y Cuenta PyG – Posibles Escenarios

Este punto del informe nos servirá para mostrar el Balance con el que se espera cerrar el primer año de ejercicio conforme al escenario real. Además se mostrarán los escenarios optimistas y pesimistas de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias.

Cabe comentar primero un dato que se tendrá en cuenta a la hora de calcular los gastos financieros. Se trata del **coste de la deuda ajena o tipo de interés**. En el caso de nuestra agencia se utilizará como tipo de interés referencia la media de los tipos de interés aplicados por las entidades de crédito en España entre enero, marzo y abril. La fuente de dichos datos es el Banco Central Europeo.

Así, si los tipos de interés para operaciones a plazo entre 1 y 5 años de enero, febrero y marzo de 2014 estaban a 10,66%, 10,28% y 10,04% respectivamente, el tipo de interés medio que se utilizará es: **10,32%**.

El balance de situación sería el siguiente:

**Tabla 4: Balance de Situación de la Agencia para 2015.**

<b>BALANCE DE SITUACIÓN (dic. 2015)</b>			
<b>ACTIVO</b>		<b>PAT.NETO</b>	
Activo No Corriente		Capital	-
Terrenos	-	Reservas	-
Mobiliario	5.500,00 €	Res. Ejercicio	443.434,60 €
Propiedad Industrial	38.000,00 €	<b>PASIVO</b>	
Local	-	Pasivo No Corriente	
Maquinaria	1.500,00 €	Deudas a L/P	*
		Otros Pasivos	-
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Caja	-	Deuda a C/P	45.000,00 €
Bancos	443.434,60 €	Proveedores	-
Clientes	-	HP Acreedora	-
		Otros Pasivos	-
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>488.434,60 €</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>488.434,60 €</b>

Fuente: Elaboración propia.

La cuenta de pérdidas y ganancias real para 2015 sería la siguiente:

**Tabla 5: Cuenta de Pérdidas y Ganancias en escenario real para 2015.**

<b>CUENTA DE PYG</b>		<b>ANUAL</b>
<i>Numero de Visitas</i>		725.280
<b>INGRESOS TOTALES</b>		<b>816.566,00 €</b>
Ingresos por Búsquedas		
Simples		229.992,00 €
Extensas		260.274,00 €
Completas		283.800,00 €
Ingresos por Publicidad		
A. Normales		5.520,00 €
A. Superiores		16.680,00 €
A. Premium		20.300,00 €
<b>COSTES TOTALES</b>		<b>-173.800,00 €</b>
Sueldos y Salarios		-125.300,00 €
Alquiler		-12.000,00 €
Marketing y Publicidad		-15.000,00 €
Desarrollo Portal		-20.000,00 €
Equipo Informático		-1.500,00 €
<b>COSTES FINANCIEROS</b>		
Interés (10,32%)		-9.288,00 €
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>		<b>633.478,00 €</b>
Impuesto Soc. (30%)		-190.043,40 €
<b>BENEFICIO NETO</b>		<b>443.434,60 €</b>

Fuente: Elaboración propia.

Como bien podemos observar en las tablas anteriores el dato en amarillo es el beneficio neto para 2015, que una vez obtenido de la cuenta de pérdidas y ganancias se traslada al balance de situación de la compañía a la parte de patrimonio.

Además en el balance podemos apreciar que la agencia posee activos en forma de propiedad industrial por valor de 38.000€. Se trata del valor del portal (30.000 €) y las

distintas patentes que se hayan realizado a diciembre de 2015 entre las que se encuentran la marca, el logo y el algoritmo de búsqueda empleado por nuestro portal web. Este último será el que de verdad tenga un valor económico y contable: 8.000 €.

Como se puede observar la cuenta de pérdidas y ganancias está resumida de forma anual, de todas formas, esta está desglosada mensualmente con una explicación más detallada de los ingresos y costes en los anexos o el Excel complementario a este informe.

Por último para cerrar este apartado se procede a comentar brevemente los resultados de los dos escenarios posibles planteados. Ambos escenarios se muestran total y detalladamente en los anexos y en el Excel complementario al informe.

Primero el **escenario optimista** presenta datos lógicamente mejores que los del escenario real. Las visitas anuales superan el millón y el número de anunciantes y de búsquedas contratadas tanto por empresas como por trabajadores son considerablemente superiores a las existentes en el escenario real. Además este escenario no contempla la posibilidad de que tengan lugar gastos extraordinarios que aumenten los costes mensuales y anuales reduciendo el beneficio neto de la agencia. En cuanto a los dos próximos años que se predicen según este escenario decir que la tasa de crecimiento de los ingresos es muy positiva (del 10%) siendo además superior a la tasa de crecimiento de los sueldos y salarios (6%). Se considera que los sueldos y salarios no son constantes puesto que a medida que mejor la situación de a empresa se subirán sueldo y se contratará más personal.

Por otro lado, el **escenario pesimista** es todo lo contrario. Las visitas anuales son muy bajas (menos de 200.000) lo cual hace que los ingresos por publicidad sean muy bajos. Esto combinado con pocas búsquedas solicitadas y la existencia de numerosos gastos extraordinarios dan lugar a pérdidas en los meses de enero, febrero, marzo y junio. Por lo tanto en este escenario tenemos unas pérdidas anuales considerables y un crecimiento de las ventas del 2%, que están por debajo del 6% del crecimiento de sueldos y salarios. Todo ello hace de este escenario una situación claramente a evitar por nuestra agencia.

## 5.3 Métodos de Financiación

Como ya hemos visto y comentado en apartados anteriores existen distintas señales esperanzadoras de una vuelta a la potenciación del emprendimiento empresarial. Así cabe destacar las diversas reformas laborales del Gobierno Español con el creciente interés por ayudar y fomentar la creación de pequeñas y medianas empresas (Pymes) en nuestro país.

No sólo por parte del gobierno si no también por parte de las distintas entidades financieras, ya sean bancos o entidades de crédito, que a su vez están mostrando una pequeña mejora en cuanto a las condiciones de financiación ofrecidas. Todo esto como una medida más para conseguir salir poco a poco de la crisis: fomentando el consumo y la creación de empresas y, por lo tanto, de empleo.<sup>11</sup>

Este breve comentario acerca de la situación actual de las entidades de crédito no es algo casual si no que se trata de un punto importante a conocer ya que se pretende que gran parte de la financiación del proyecto tenga su origen en algún tipo de préstamo o crédito. Es decir, la financiación para la inversión inicial tendrá tres fuentes principales: capital del cual yo, como fundador o director, pueda poseer y aportar, capital conseguido a través de la participación de un “business angel” (al cual ya hicimos referencia anteriormente) y gracias a un crédito o préstamos que solicitaremos (siendo esta la principal deuda a la que hacer frente en los primeros ejercicios).

Es esencial resaltar que la agencia empezará su actividad en enero de 2015 aunque se empezará antes, en septiembre de 2014, con una fuerte campaña de marketing para entrar con buen pie en el mercado. Con esto se conseguirá que la gente conozca nuestra agencia o al menos haya oído hablar de ella y así asegurarnos un mínimo mercado o, al

---

<sup>11</sup> Conclusiones obtenidas a partir del informe de “*Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven*” redactado por el Gobierno de España – Ministerio de Empleo y Seguridad Social . En dicho informe se recoge un extenso análisis de la situación y de las distintas medidas a seguir para fomentar el emprendimiento y el empleo juvenil.

Fuente: [http://www.empleo.gob.es/es/estrategia-empleo-joven/descargas/EEEJ\\_Documento.pdf](http://www.empleo.gob.es/es/estrategia-empleo-joven/descargas/EEEJ_Documento.pdf) (10/04/2014)

menos, usuarios que visitan la red por curiosidad (con bastante probabilidad de que acaben usando nuestra página web).

Como ya hemos visto en el apartado 5.1 la inversión inicial oscilará entorno a las 105.000 euros. Esta cantidad será suficiente para poder poner en marcha la agencia o portal web y para poder pagar los gastos del primer ejercicio. Se espera que a partir del segundo o tercer ejercicio del negocio este pueda autofinanciarse. Es decir, conseguir que el nivel de ingresos sea como mínimo igual a los costes y, por lo tanto, alcanzar lo que en el mundo empresarial se conoce como el **“Breakeven Point”**.

El reparto para conseguir dicha cantidad de capital entre las tres fuentes propuestas es la siguiente:

- Financiación Propia: 14.400 euros.
- “Business Angel”: 70.000 euros.
- Financiación Ajena (Préstamo/ Crédito): 90.000 euros.

Para conseguir dicha cantidad de financiación por parte del “business angel” se le ofrecerá entrar en el negocio en calidad de subdirector o vicepresidente, es decir, siendo el segundo en la cadena de mando. Estará libre de responsabilidades y podrá intervenir en la toma de decisiones.

La cantidad a obtener del “business angel” y de la entidad de crédito pueden variar conjuntamente según lo requiera la situación. Es decir, si, por ejemplo, se encontrará una buena oferta de financiación a un tipo de interés bajo se consideraría posibilidad de redistribuir la financiación pudiendo colocar mayor cantidad al crédito, liberando así de carga al “business angel”.

Se trata de un proceso importante, que requerirá tiempo, paciencia y acuerdo entre las distintas partes ya sea la entidad de crédito, el “business angel” o nuestra agencia. Su importancia se debe a hasta que no consigamos una buena financiación no será posible empezar a desarrollar el portal web, la campaña de marketing o alquilar el local y el material necesario, es decir, sin capital no hay negocio.

# 6 Plan Comercial y de Marketing

## 6.1 Estimación de Ventas y Costes

La estimación que podamos hacer de los costes y de las ventas dependerá de las previsiones que se puedan hacer sobre el desarrollo y devenir de la agencia.

Por una parte los costes son más fáciles de prevenir ya que en su mayoría dependen de nosotros. Es decir, los costes fijos será lo que paguemos de alquiler o sueldos y salarios por ejemplo. Por otra parte, los costes variables son fáciles de calcular y de prever sin cometer prácticamente ningún error de previsión.

Pero por otra parte, las ventas implican una mayor dificultad. Es por ello que a la hora de presentar nuestras cuentas de pérdidas y ganancias en el plan financiero hemos establecido un análisis de escenarios posibles. Estos escenarios eran tres: real, optimista y pesimista.

- **Escenario Real:** pretende ser el escenario más fiel a lo que de verdad se espera de nuestra agencia en los primeros años de vida. Este escenario incluye ventas que poco a poco van aumentando, cada vez en mayor medida y sin ningún tipo de coste extraordinario que puede desequilibrar nuestras cuentas y acabar con nuestra compañía. Este escenario, en nuestro caso, admite que los primeros meses pueda haber pérdidas.
- **Escenario Optimista:** se trata de un escenario muy similar al anterior. Ventas que crecen mensual y anualmente y ningún coste extraordinario. La principal diferencia de este escenario y el anterior es que el optimista realiza previsiones más generosas en cuanto a ventas se refiere. Es decir, las ventas son bastante más elevadas y la tasa de crecimiento mensual y anual es mayor que la del escenario real.

- **Escenario Pesimista:** por último, este escenario pretende mostrar la peor de las situaciones que se puede encontrar nuestra compañía (dentro de unos límites razonables). En este escenario las cifras de ventas son muy bajas e incluso después de crecer los primeros meses los siguientes se empieza a producir un descenso de ventas. Además tiene lugar algún coste extraordinario como la necesidad de realizar más gastos en equipo informático porque la mayoría se rompan o incluso que nuestra página web sufra constantes fallos impidiendo así que suba el número de visitas y por lo tanto caigan nuestros ingresos de publicidad.

Dicho esto, comentar que las ventas o ingresos por ventas vendrán en su mayoría por publicidad. Y la publicidad depende directamente de el número de visitas que reciba diaria, mensual y anualmente ya que a mayor número de visitas mayores serán los ingresos por publicidad de las marcas que quieran anunciarse en nuestro portal.

En términos cuantitativos los distintos escenarios dan los siguientes datos (visto anteriormente):

- Escenario Real:
  - Número de visitas anuales: 725.280
  - Ingresos por ventas anuales: 816.566 €
- Escenario Optimista:
  - Número de visitas anuales: 1.199.000
  - Ingresos por ventas anuales: 1.013.334 €
- Escenario Pesimista:
  - Número de visitas anuales: 182.700
  - Ingresos por ventas anuales: 198.559 €

## 6.2 Servicio y Precio

Respecto al precio de nuestra agencia habrá que dividirlo en dos categorías: Publicidad y Búsquedas. Es decir, habrá un precio a pagar por las empresas o marcas que quieran anunciarse en nuestro portal y otro precio para las búsquedas que los usuarios quieran realizar .

Habrán tres tipos de búsquedas: simple, extensa y completa. Cada una es inmediatamente mejor que la anterior y por lo tanto más cara. Se trata de las búsquedas que tanto empresas como trabajadores pueden solicitar a la agencia. También habrá precios diferentes entre las búsquedas solicitadas por las empresas y las solicitadas por los trabajadores.

**Tabla 6: Distribución de Precios de Búsquedas.**

<b>BÚSQUEDAS</b>		
<b>Categoría</b>	<b>Tipo</b>	<b>Precio</b>
Trabajadores	Simple	5,90 €
	Extensa	9,90 €
	Completa	20,00 €
Empresas	Simple	99,90 €
	Extensa	145,99 €
	Completa	260,00 €

*Fuente: Elaboración propia.*

La **búsqueda simple** se encarga de hacer una búsqueda básica teniendo en cuenta el perfil del trabajador o de la empresa en cuestión.

La **búsqueda extensa** requiere mayores parámetros de búsqueda como franja de nivel de salario, puesto de trabajo que se busca, zona en la que está situado, etc.

Y por último la **búsqueda extensa** pone a disposición del cliente el pleno rendimiento que pueda ofrecer nuestra página web en cuanto a parámetros de búsqueda se refiere además de ser una búsqueda de mayor amplitud geográfica (dentro de España de momento) y temporal, además de incluir un servicio personalizado gracias al cual tanto el trabajador como la empresa en cuestión podrán solicitar cualquier tipo de información que necesitarán durante el desarrollo de la búsqueda. Contactando con la agencia por e-mail.

Por otra parte se establecerán unos precios para la publicidad que dependerán del número de visitas que tenga nuestro portal web:

- De 0 a 1000 visitas diarias (30.000 mensuales):
  - Anuncio Normal: 1€ al día; 30€ mensuales.
  - Anuncio Superior: 5€ al día; 150€ mensuales.
  - Anuncio Premium: 10€ al día; 300€ mensuales.
  
- De 1000 a 3000 visitas diarias (30.000 – 90.000 mensuales):
  - Anuncio Normal: 2€ al día; 60€ mensuales.
  - Anuncio Superior: 9€ al día; 270€ mensuales.
  - Anuncio Premium: 20€ al día; 600€ mensuales.
  
- De 3000 a 7500 visitas diarias (90.000 – 225.000 mensuales):
  - Anuncio Normal: 4€ al día; 120€ mensuales.
  - Anuncio Superior: 15€ al día; 450€ mensuales.
  - Anuncio Premium: 30€ al día; 900€ mensuales.
  
- Más 7500 visitas diarias (más de 225.000 mensuales):
  - Anuncio Normal: 7€ al día; 210€ mensuales.
  - Anuncio Superior: 20€ al día; 600€ mensuales.
  - Anuncio Premium: 40€ al día; 1200€ mensuales.

- **Anuncio Normal:** Aquellos anuncios que aparezcan en los márgenes de la pantalla. En cada margen habrá un máximo de 5 anuncios diferentes y de un tamaño bastante pequeño para no cargar el diseño de la página web. Por lo tanto habrá 10 anuncios a la vista, si el número de anunciantes es mayor a 10 se creará un sistema de rotación con un máximo de 20 anuncios que irán apareciendo y desapareciendo de los márgenes de forma equitativa.

- **Anuncio Superior:** Aparecerán uno en la parte superior y otro en la parte inferior de la pantalla. Es decir, sólo habrá un total de dos anunciantes en la pantalla además se trata de anuncios más grandes y más visibles. Otra característica a destacar es que si el cliente o usuario pasa el cursor por encima del anuncio más de un segundo dicho anuncio se desplegará multiplicando su tamaño por tres y ocupando así gran parte de la pantalla. Esto aumentará su visibilidad y por lo tanto su efecto publicitario. Habrá un máximo de 8 anunciantes para 2 puestos posibles que irán rotando, de igual manera, equitativamente.

- **Anuncio Premium:** son los anuncios más caros puesto que aparecerán ocupando la totalidad de la pantalla cada 5 minutos cuando el usuario haga “click” en cualquiera de las pestañas que ofrece nuestro portal. Estos anuncios permanecerán abiertos durante 5 segundos mínimo, si el usuario no lo quiere cerrar estará más tiempo abierto. Estos anuncios puede incluir vídeos, que podrán omitirse a los 5 segundos o ser visualizados hasta el final.

Toda empresa que cumpla con las leyes de publicidad españolas podrá anunciarse en el portal web. Los contratos serán mensuales o anuales. Todo anuncio que aparezca en el portal incluirá como característica la redirección al portal web de la compañía anunciante en caso de que el usuario hiciera “click” en dicho anuncio.

## 6.3 Distribución, Comunicación y Segmentación

Lo primero a determinar en esta área es el público objetivo de nuestro servicio, es decir, la segmentación que hayamos podido realizar del mercado. Es cierto que nuestro servicio no discrimina a ningún tipo de usuario por edad, sexo o cualquier tipo de condición pero si es cierto que nuestra agencia se centrará principalmente en los recién licenciados y en estudiantes en busca de prácticas.

Como ya se ha comentado anteriormente en la parte inicial del trabajo, se considera que entrar en el mercado laboral es una de las fases más complicadas, por no decir la más complicada, del mundo laboral. Es decir, conseguir el primer empleo es una tarea muy complicada en comparación con cambios de trabajo, dejar un puesto de trabajo y más tarde encontrar otro etc. Y a su vez ocurre lo mismo para las empresas, ya que contratar a trabajadores con poca o ninguna experiencia profesional es más arriesgado y exige un menor margen de error a la hora de seleccionar el candidato más adecuado.

Respecto a la distribución y comunicación de nuestro servicio destacar que se pretende realizar una campaña de marketing inicial fuerte con el fin de dar a conocer la agencia cuanto antes. Dicha campaña de marketing será de 15.000 euros anuales durante los primeros años de funcionamiento de la agencia. Si todo va bien iremos reduciendo o aumentando paulatinamente la cantidad de capital destinado al marketing según se crea necesario.

¿Pero dónde nos daremos a conocer principalmente? ¿Cómo aumentaremos nuestra presencia en el mercado?

- **Anuncios en Redes Sociales:** Hoy en día vivimos en un mundo totalmente globalizado e informatizado donde el principal medio difusor de noticias son las redes sociales como Facebook o Twitter. A todo esto debemos sumarle conclusiones muy interesantes obtenidas a partir de distintos estudios como las siguientes:

- *El estudio confirma que las redes sociales se consolidan como un apoyo fundamental en la búsqueda de profesionales por parte de los reclutadores y una vía más para acceder a ofertas de empleo por parte de los candidatos.*
- *El 70% de los candidatos, un 20% más que en el 2011, reconoce haber buscado empleo a través de las redes sociales.*
- *Durante los dos últimos años, la evolución de los candidatos que se han inscrito en una oferta de empleo conocida a través de las redes sociales ha aumentado casi un 25% respecto a 2011 y alcanza el 66%.*
- *Facebook ocupa la primera plaza, en cuanto a usuarios activos, con un 88%, seguida de LinkedIn con un 60% y Twitter con un 49%. En 2013 casi 6 de cada 10 empresas utilizó este medio para reclutar candidatos (un 57%) frente a un 49% que lo hizo en 2011.*<sup>12</sup>

Todos estos datos son razones más que suficientes por las que centrar nuestra campaña de marketing (comunicación y distribución) en este medio. Ya que como bien podemos observar en dichas conclusiones existe un gran número de candidatos (70%) que ha buscado trabajo a través de redes sociales. Además, en relación a la otra parte del negocio (las empresas), un 60% de empresas utilizó este medio para reclutar candidatos interesados en trabajar con ello.

Así, se distribuirán distintos anuncios por las redes sociales más populares (entre los universitarios) del país con el fin de darnos a conocer de la forma más rápida y eficaz posible. Por ejemplo, apareceremos en las publicaciones sugeridas de Facebook y en los

---

<sup>12</sup> Conclusiones principales del informe redactado por Adecco: “*Redes Sociales y Mercado de Empleo*” – 2013. Fuente: <http://www.adecco.es/data/NotasPrensa/pdf/547.pdf> (29/04/2014)

laterales de la pantalla de otras redes sociales a modo de anuncio. Un sistema que, como ya hemos dicho, es similar al utilizado por nosotros para situar la publicidad en nuestro portal web.

- **Otros Medios:** Además de las redes sociales nuestra campaña destinará parte de los recursos a diversos medios de uso cercano a los universitarios o recién licenciados como los boletines informativos mensuales de las universidades. Por ejemplo, en el caso de Comillas nuestro servicio aparecería promocionado en los boletines informativos semanales que la universidad envía por correo a los alumnos de las distintas facultades. Este medio en concreto está directamente relacionado con nuestro objetivo en el medio – largo plazo de conseguir firmar acuerdos de cooperación con las universidades. Según dichos acuerdos la universidad en cuestión externalizará su bolsa de empleo en nosotros.

Además se anunciará la agencia en distintos periódicos de índole laboral o económica. Por otra parte se intentará establecer paneles de anuncios de nuestra agencia en zonas cercanas a las universidades o zonas de oficinas. Además se establecerán poco a poco cada vez más sesiones informativas con distintas empresas ofreciéndoles nuestro servicio para la búsqueda de candidatos a puestos de trabajos y becarios.

## 7 Plan de Personal: Recursos Humanos

Antes de empezar a comentar distintos apartados como la política de selección o el régimen laboral lo primero será analizar la dimensión y distribución de los recursos humanos que se pretenden disponer para la agencia.

Respecto a la dimensión, resaltar que no se trata de un modelo de negocio que requiera una importante inversión en cuanto a mano de obra o recursos humanos se refiere. Es decir, al tratarse básica y principalmente de una página o portal web no hará falta elementos clave en el ciclo económico de la empresa como transporte o producción. Las principales áreas a cubrir serán las de dirección, comercial, marketing y comunicación y programación (que se incluye en el departamento de I+D de la compañía). Analicemos área por área cuantos empleados requiere cada una:

- **Dirección:** Básicamente el encargado de la dirección de la compañía será mi persona con la consiguiente ayuda o consejo de una o dos personas con más experiencia en el mundo empresarial y, sobre todo, en el mundo del emprendimiento. La dirección incluye todo tipo de decisiones relacionadas con el devenir de la compañía: desde la contratación de nuevos empleados hasta la financiación de la compañía. Por lo tanto, el número de empleados o recursos humanos a contabilizar son 2 (incluyendo mi persona).<sup>13</sup>
- **Comercial:** Esta área se encargará principalmente de realizar un plan a seguir en cuanto a la estimación de los costes (en los que se deberá incurrir) y las posibles ventas (que en este caso es el número de usuarios y, consecuentemente, la cantidad de ingresos publicitarios). Esta área es de gran importancia ya que un error de bulto en la estimación de cualquiera de los dos conceptos (costes o ventas) podría llevar al fracaso. Por lo tanto, en esta área el número de empleados o recursos humanos a contabilizar son 2.

---

<sup>13</sup> Tanto esta área como las demás son susceptibles de cambios en cuanto a dimensión y organización en función del desarrollo de la compañía.

- **Marketing y Comunicación:** Como ya hemos comentado anteriormente se trata de un área muy importante para nosotros ya que de ella depende el éxito e impacto de nuestra agencia a la hora de entrar en un sector con tanta competencia. El área de marketing y comunicación no sólo incluye todo el estudio del precio correcto o como hacer publicidad y promoción de nuestro servicio si no que se incluirá el departamento o servicio de “**Atención al Cliente**”.

Dicho servicio se incluye en el área de comunicación servirá para atender cualquier tipo de duda o problema de nuestros usuarios sirviendo a su vez de “feedback” para la compañía. El número de empleados o recursos humanos a contabilizar aquí son 1 (Atención al Cliente) y 2 (para el resto del área), es decir, un total de 3 empleados.

- **Investigación y Desarrollo (I+D) – Programación:** En primera estancia este departamento exigirá una mayor inversión en relación a las demás áreas ya que, como ya hemos dicho, la principal inversión será el diseño y desarrollo de la página web del portal. Es un trabajo que no depende del tiempo ni del número de persona, así que no se dispondrá de un grandísimo equipo para abaratar los costes pero tampoco se exigirá el desarrollo de la página web en el corto plazo si no que se esperará hasta el momento adecuado, cuando la calidad sea la deseada.

Una vez se desarrolle la página web no se procederá a la reducción de la plantilla o eliminación de esta área sino que siempre habrá personal de la compañía dedicada a la investigación tecnológica para mejorar la calidad y eficiencia del servicio. Por lo tanto, el número de empleados o recursos humanos a contabilizar en este área son 3.

## 7.1 Política de Selección

Respecto a la política de selección, destacar que se trata de un código con cierto carácter informal puesto que se trata de una empresa pequeña. Si la empresa crece se aplicará un código más formal.

En primera estancia, decir que se pretende conseguir los empleados más capacitados para los distintos puestos que necesitamos. No sólo deberán ser los más capacitados si no que deberán cumplir con nuestro requisitos salariales iniciales. Es decir, al ser una “start-up” no gozamos de un gran poder económico y por ello no podemos ofrecer muy elevadas retribuciones al principio. Por todo esto, los empleados que busquemos serán seleccionados en base a dos criterios clave: su nivel de formación y conocimientos requeridos para el puesto y si podemos permitirnos tenerlos en plantilla o no.

Es debido a las limitaciones económicas por lo que hemos comentado anteriormente que se tratará de una política de selección en cierta parte informal. No podemos simplemente seleccionar al mejor empleado que se presente porque quizás no cumplamos su expectativas salariales. Cabe destacar que se realizará el mayor esfuerzo económico (en cuanto a salarios se refiere) con los dos empleados encargados de la programación de la página web ya que, una vez más, la mayor parte de nuestro éxito reside en la calidad de nuestro portal web.

Por último respecto a este tema comentar que se cumplirán con todos los códigos éticos y artículos establecidos por la ley a la hora de formalizar cualquier tipo de contrato. Destacar dentro de esta ley del empleo el claro cumplimiento del artículo 2 a), que dice así: *“Garantizar la efectiva igualdad de oportunidades y la no discriminación, teniendo en cuenta lo previsto en el artículo 9.2 de la Constitución Española, en el acceso al empleo y en las acciones orientadas a conseguirlo, así como la libre elección de profesión oficio sin que pueda prevalecer discriminación alguna, en los términos establecidos en el artículo 17 del Estatuto de los Trabajadores.”*<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Artículo 2. A del B.O.E. publicado en 2004

Fuente: <http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2003-23102> (18/04/2014)

## 7.2 Política Retributiva

La política retributiva a seguir por la compañía viene completamente relacionada con la anterior política de selección. Puesto que, como ya hemos dicho, se tratarán básica y principalmente de salarios no muy elevados realizando el mayor esfuerzo económico inicial en los salarios de los programadores e ingenieros informáticos.

Lógicamente se cumplirá con creces con el **salario mínimo interprofesional** que establece la ley española: **645,30 €** al mes.<sup>15</sup> Se trata del salario que el gobierno estableció en 2013 y que probablemente seguirá siendo para el reciente año.<sup>16</sup> Dicho esto mostramos a continuación una tabla a modo de resumen con la distribución de los salarios de los distintos trabajadores de la organización:

**Tabla 7: Distribución de sueldos y salarios.**

<u>ÁREA</u>	<u>PUESTO DE TRABAJO</u>	<u>SALARIO</u>
Dirección	Directivo 1	1.200,00 €
	Directivo 2	1.200,00 €
Comercial	Comercial 1	800,00 €
	Comercial 2	800,00 €
Marketing	Director de Marketing	1.000,00 €
	Relaciones Públicas	700,00 €
	Atención al Cliente	650,00 €
Investigación y Desarrollo	Director de Programación	1.000,00 €
	Programador 1	800,00 €
	Programador 2	800,00 €

*Fuente: Elaboración propia.*

<sup>15</sup> B.O.E. de 2012, donde se publicó las cantidades oficiales de salario mínimo para 2013.  
Fuente: <http://www.empleo.gob.es/es/Guia/pdfs/pdfsnuv/RD171712.pdf> (20/04/2014)

<sup>16</sup> Información obtenida del diario El Mundo.  
Fuente: <http://www.elmundo.es/economia/2013/12/26/52bc368a22601deb558b458c.html> (20/04/2014)

Como bien podemos observar en la tabla anterior la distribución de los salarios cumple con todos los requisitos necesarios, destacando el cumplimiento del **salario mínimo**. La plantilla laboral inicial consta de 10 empleados. Los puestos mejor retribuidos son los del área de dirección y los directores de cada área en cuestión (como es el caso de I+D y Marketing). Los sueldos y salarios mensuales totales ascienden a: **8.950€**.

El principal carácter a seguir a la hora de establecer esta política retributiva ha sido la jerarquía de cada puesto. Es decir, es perfectamente entendible que los cargos de dirección conlleven una mayor responsabilidad en la toma de decisiones, ya sea en los resultados positivos o negativos. Por ello se cree que deben percibir un salario mayor.

Por último, comentar que dicha distribución retributiva y de la plantilla está ampliamente sujeta a cambios conforme vaya pasando el tiempo. Esto quiere decir que si la compañía obtiene buenos resultados y las previsiones son correctas y acertadas se aumentarán los salarios poco a poco.

Observando esta tabla puede surgir una pregunta: ¿Qué ocurre con el servicio de mantenimiento y limpieza?. Esta pregunta goza de una fácil respuesta: Se subcontratará cuando sea necesario. Somos una empresa que está empezando, no sabemos si nos vamos a mantener, a crecer o a desaparecer. Lo realmente necesario cuando una empresa empieza a funcionar es ahorrar en costes y por ello se subcontratará un servicio de limpieza cuando de verdad se necesite. Una vez más, si las cosas mejoran se pasará a contratar un servicio de limpieza fijo o incluso a incluirlo en la plantilla laboral de la compañía.

## 7.3 Formación y Desarrollo

Después de realizar una pequeña investigación en este aspecto hemos sacado una serie de conclusiones bastante negativas en cuanto a la importancia que las empresas dan a la formación y desarrollo de sus empleados.

Dichas conclusiones vienen de un informe realizado por Adecco, las principales son:

*1) 4 de cada 10 compañías consultadas reconoce haber incrementado la inversión en formación en 2013 frente al 60,2% de las empresas que lo han reducido. En la anterior edición, los porcentajes estaban invertidos pues era el 45% de las compañías quien reducía el presupuesto en formación.*

*2) A pesar de ello, el 84% de los encuestados considera la formación una parte estratégica de su compañía.*

*3) El 40% de la inversión en acciones formativas realizada en 2013 se ha destinado a habilidades técnicas, formación íntimamente ligada a la cuenta de resultados, lo que confirma la apuesta por la formación como herramienta de productividad y competitividad de las empresas.*

*4) Para 2014, las acciones de formación que se perfilan como críticas son las relacionadas con las habilidades comerciales, la productividad y, por primera vez, la motivación, que son las que más han crecido en el último año. Acciones que claramente tienen que ver con los resultados de la empresa pero también con el bienestar de los trabajadores.*

*5) El 96% de las compañías consultadas por Adecco Training cree que desarrollar un entorno feliz entre los trabajadores mejora la productividad y, por tanto, los resultados económicos de la empresa.*

6) De cada 10 trabajadores se muestran satisfechos con ella, aunque existen diferentes matices: para un 49,6%) estas acciones son satisfactorias; un 36,6% se siente bastante satisfecho con ellas y un 7,3% las valora como muy satisfactorias. Sólo el 6,4% de los trabajadores se muestra descontento con la formación que recibe por parte de su empresa.

7) Un 54% utiliza encuestas de satisfacción al alumno al final de cada acción formativa como fórmula para medir el retorno de la inversión en formación, frente al 28,7% que utiliza el feedback de mandos o el 9% que emplea herramientas de seguimiento personalizadas.<sup>17</sup>

A partir de estas conclusiones se ha decidido dedicar parte del esfuerzo laboral al aprendizaje, formación y desarrollo de nuestros empleados. Principalmente porque los trabajadores agradecen ese esfuerzo en su formación y desarrollo. Pero además porque servirá de herramienta fundamental para mejorar la productividad de la agencia con el fin de estar, como mínimo, al mismo nivel de la competencia.

Como en temas de salario e inversión, esta actividad irá ganando peso e importancia conforme la compañía mejore sus resultados y su situación. Sin embargo, se establecerá desde un principio reuniones grupales en las que intervendrán todos los miembros de la compañía con el fin de mejorar la comunicación, funcionamiento de la agencia y aumentado así los conocimientos de los trabajadores en otras áreas ajenas a las suyas.

Esto mejorará el funcionamiento y desarrollo de la agencia. Ya que, no sólo se mejorará la comunicación vertical y horizontal dentro de la organización, si no que además se crearán sinergias de trabajo. Es decir, se trabajará como una sola unidad y no como varias unidades bajo un mismo techo. Además, como ya hemos mencionado, esto favorecerá la formación y desarrollo de los trabajadores hasta que sea posible establecer dicha actividad como tal en la agencia.

---

<sup>17</sup> Conclusiones principales del informe de Adecco Training: “Tendencias en la Formación para el Empleo 2014” Fuente: <http://www.adecco.es/data/NotasPrensa/pdf/555.pdf> (3/5/2014)

## 7.4 Régimen Laboral

El régimen laboral de la agencia es el régimen laboral de cualquier pequeña o mediana empresa española. Dicho régimen queda recogido en documentos como: “Derecho Laboral para Pymes” de Rafael Vives Salgado. Donde se abarcan aspectos como: *Formas jurídicas de incorporar personas en la empresa, cálculo del coste de una relación laboral, análisis detallado de los diferentes contratos laborales, salarios de empleados y socios, derechos y obligaciones de empresa y trabajadores, el período de prueba, igualdad de oportunidades en la normativa laboral, empleo femenino y bonificaciones por contratar trabajadoras y régimen disciplinario y de la extinción del contrato.*<sup>18</sup>

Utilizando esto como guía para la agencia, se redactan los siguientes aspectos principales del régimen laboral de la compañía:

- Se cumplirá con el salario mínimo interprofesional español: 645,30€ mensuales.
- Dicho salario se percibirá en 12 pagas generales y dos extraordinarias en Junio y Diciembre.
- Jornada de trabajo de 8 horas.
- El trabajo extra será convenientemente remunerado aunque en menor proporción que las 8 horas de trabajo.
- Se cumplirá en todo momento todo los requisitos de la Ley Laboral española en cuanto a relaciones contractuales, condiciones del puesto de trabajo y trato del empleado se refiere.
- Los empleados dispondrán de un periodo de vacaciones de 15 días que deberán ser avisados con antelación para ser aprobados por la agencia. Pueden ser 15 días continuados o separados a lo largo del calendario pero siempre previamente avisados.

---

<sup>18</sup> Resumen de los principales puntos del documento oficial redactado por Rafael Vives Salgado: “Derecho Laboral para Pymes” – 2007.

Fuente: [http://api.eoi.es/api\\_v1\\_dev.php/fedora/asset/eoi:48287/componente48285.pdf](http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:48287/componente48285.pdf) (5/05/2014)

- Descanso semanal y en días de fiesta.
- Indemnización correspondiente a la Ley española en caso de despido.
- Se cumplirá con un código de vestimenta establecido por la compañía basado en la formalidad y seriedad de los empleados.
- No existirá ningún tipo de discriminación, ni de sexo ni de raza, ya sea a la hora de seleccionar nuevos empleados o en el propio puesto de trabajo.

Esto entre otras muchas condiciones que son comunes a cualquier pequeña o mediana empresa que opere en España (cotización a la seguridad social, derechos del trabajador, etc.).

# 8 Plan de IT

## 8.1 Análisis de Herramientas

Para este apartado comentar brevemente que se necesitarán ordenadores de última generación con acceso a cualquier tipo de aplicación que los programadores pudieran necesitar para desarrollar el portal web.

## 8.2 Diseño y Creación de la Web

Respecto al diseño y creación de la página web lo primero de todo resaltar que será una tarea a realizar por el departamento de I+D de la compañía. Es decir, los directivos establecerán una serie de requisitos que creen que la página web debe cumplir para tener un mayor éxito pero el diseño, funcionamiento y organización de la página o portal web quedará totalmente en manos de los programadores y el director de I+D.

La página web, como ya se indicó anteriormente se caracterizará por ser sencilla e intuitiva. Eso significa que navegar por ella no será una tarea complicada, ni requerirá ningún tutorial, es más, a medida que avancemos iremos aprendiendo más y más sobre las posibilidades que ofrece el portal web.

Se considera que el portal web es el núcleo de nuestro negocio, cuanto mayor calidad ofrezca mayores serán las probabilidades de éxito. Por ello se realiza un inversión considerablemente fuerte de 20.000€ y se pone a disposición del usuario desde el primer momento un servicio de atención al cliente. Con ello se pretende corregir posibles errores por lo que la página web estará en un proceso constante de mejora, se intentará alcanzar poco a poco la “perfección”.

## 9 Conclusiones

Una vez terminado el modelo de la agencia de headhunters podemos sacar una serie de conclusiones que nos llevan a cuestionarnos la viabilidad y posibilidades de éxito del negocio.

Lo primero de todo es la idea. Se trata de una idea no demasiado innovadora puesto que empresas, agencias o portales web que ofrezcan este servicio hay muchas en España. Como bien hemos podido observar en el análisis de la competencia realizado a principios del informe se trata de un mercado saturado con multitud de ofertas a disposición de los clientes que busquen este tipo de servicios.

Aún así hemos visto que las principales competidoras de nuestro portal son pocas. Es decir, hay un gran número de oferta en el mercado pero la cuota de mercado se reparte verdaderamente entre unas pocas. Esta conclusión supone un aliento de esperanza y una razón por la que llevar a cabo este negocio.

Dicho esto, una vez analizado el entorno de la empresa, la oferta y demanda de empleo y cuales son las posibles fortalezas y debilidades de nuestro negocio entendemos que las características clave para alcanzar el éxito son la **diferenciación y la calidad**.

La búsqueda de estas dos características son las que no llevan, como bien podemos apreciar en el análisis financiero, a realizar una fuerte inversión en campañas de marketing y tecnología, pero sobre todo en el portal web. El portal web, como ya se ha dicho será el núcleo del negocio, por ello requiere una fuerte inversión. Cuanto más capital se invierta en el desarrollo del portal mayor será la calidad de este y de sus servicios y más se podrá diferenciar de los competidores actuales.

Es cierto que como bien muestran los diversos estudios que hemos encontrado las redes sociales están ganando peso dentro del mercado laboral. Es decir, la búsqueda de trabajo es una tarea que la mayoría de los trabajadores ya empieza a llevar a cabo utilizando redes sociales como Linkedn o Facebook.

También es cierto que la crisis en este aspecto beneficia a nuestro sector, puesto que a mayor nivel de desempleo mayor demanda de nuestros servicios.

Pero existe una preocupación que se ha planteado a la hora de elaborar los distintos escenarios financieros del modelo. Como ya se ha visto se han planteado tres situaciones relacionadas con el devenir inmediato de la compañía. Uno de ellos totalmente ligado a la realidad y los otros dos ficticios por demasiado optimismo o pesimismo en los resultados.

Dicha preocupación de la que se habla viene plasmada en el escenario pesimista, aunque esta no haya sido mencionada anteriormente o durante la elaboración de este análisis. Como bien podemos ver observando las cuentas de pérdidas y ganancias la principal fuente de ingresos no es la publicidad (aunque fue lo que se creyó en un principio) si no las búsquedas contratadas por los usuarios. Y ahí está el problema.

El problema que genera dicha preocupación es que los precios de las búsquedas son relativamente elevados sobre todo si tenemos en cuenta la situación económica actual. Es por ello que en el escenario pesimista las búsquedas contratadas tanto por empresas como por trabajadores son inferiores a los anteriores escenarios. Es decir, se incluye la posibilidad de que los usuarios personales decidan no contratar nuestros servicios dado los elevados precios.

Aún así, para concluir, decir que el negocio tiene bastantes posibilidades de funcionar con éxito puesto que no supone ninguna dificultad grande desarrollarlo y porque, si observamos los escenarios, ninguno de ellos está siendo excesivamente positivo en cuanto a número de usuarios interesados en contratar nuestros servicios.

Si es cierto que a pesar de la profundidad y extensión de este informe sería necesario realizar análisis aún más completos en cuanto a costes de la empresa se refiere, ya que cometer un error en estos puede suponer el fin de una compañía.

## 10 Referencias Bibliográficas

DETHOMAS, A.R. (2001) PhD: “Writing a Convincing Business Plan”.  
Barron’s Business Library Series, Second Edition.

IBORRA, M.; DASÍ, A.; DOLZ, C. Y FERRER, C. (2007) “ Fundamentos de  
Dirección de Empresas” Thompson.

MINTZBERG, QUINN, H. Y BRIAN, J. (1982) “ El Proceso Estratégico:  
Conceptos, Contextos y Casos” Prentice Hall.

PORTER, M. E. (1982) “Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de  
los Sectores Industriales y de la Competencia”. México, C. E. C. S. A.

NAVAS, J. E. y GUERRAS, L. A. (2007) “ La Dirección Estratégica de la  
Empresa. Teoría y Aplicaciones”. Thomson-Civitas, Madrid, Cuarta Edición.

CÍRCULO DE EMPRESARIOS “*El Espíritu Emprendedor: Elemento Esencial para  
Afrontar la Crisis Económica Española*” (2009)

Fuente: [circulodeempresarios.org/sites/default/files/publicaciones/2009/06/espiritu-1\\_2.pdf](http://circulodeempresarios.org/sites/default/files/publicaciones/2009/06/espiritu-1_2.pdf)

CHAPMAN, ALAN “*Análisis DAFO y PESTEL*”

Fuente: [http://www.degerencia.com/articulo/analisis\\_dofa\\_y\\_analisis\\_pest](http://www.degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest) (25/02/2014)

MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA, GOBIERNO DE ESPAÑA “*Las Reformas del  
Gobierno de España*” (2012).

Fuente: <http://www.lamoncloa.gob.es/NR/rdonlyres/108298A8-2705-464B-A9A6-B110B633EADA/0/LASREFORMASDELGOBIERNODEESPA%C3%91AESPA%C3%91OLcongr%C3%A1ficos.pdf> (3/3/2014)

TRONCOSO REIGADA, ANTONIO (Profesor Titular de Derecho Constitucional de la Universidad de Cádiz) Artículo de “*La Revista de Internet de la Universitat Oberta de Catalunya*”. (2013)

Fuente: <http://www.raco.cat/index.php/IDP/article/viewFile/272030/360008> (3/3/2014)

INE y BBVA RESEARCH “*Evolución del Mercado Laboral en España*” (2013)

Fuente: [https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/migrados/130729\\_Evoluciondelmercadolaboralenespana\\_tcm346-398304.pdf](https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/migrados/130729_Evoluciondelmercadolaboralenespana_tcm346-398304.pdf) (17/03/2014)

MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL, GOBIERNO DE ESPAÑA “*Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven*” (2013/2016)

Fuente: [http://www.empleo.gob.es/es/estrategia-empleo-joven/descargas/EEEJ\\_Documento.pdf](http://www.empleo.gob.es/es/estrategia-empleo-joven/descargas/EEEJ_Documento.pdf) (10/04/2014)

ADECCO “*Redes Sociales y Mercado de Empleo*” (2013)

Fuente: [http://www.adecco.es/\\_data/NotasPrensa/pdf/547.pdf](http://www.adecco.es/_data/NotasPrensa/pdf/547.pdf) (29/04/2014)

ADECCO TRAINING “*Tendencias en la Formación para el Empleo 2014*” (2013)

Fuente: [http://www.adecco.es/\\_data/NotasPrensa/pdf/555.pdf](http://www.adecco.es/_data/NotasPrensa/pdf/555.pdf) (3/5/2014)

VIVES SALGADO, RAFAEL “*Derecho Laboral para Pymes*” (2007)

Fuente: [http://api.eoi.es/api\\_v1\\_dev.php/fedora/asset/eoi:48287/componente48285.pdf](http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:48287/componente48285.pdf) (5/05/2014)

# 11 Anexos

A continuación se mostrarán capturas de pantalla del Excel financiero de la Agencia. Se mostrará: la Cuenta de Pérdidas y Ganancias del 1er año, el escenario optimista de la cuenta de PYG y el escenario pesimista de la cuenta de PYG.

## Cuenta de Pérdidas y Ganancias detallada del primer año (Enero – Junio)

CUENTA DE PYG	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
	<i>Numero de Visitas</i>	20.000	26.700	33.200	39.400	60.100
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>38.528,00 €</b>	<b>38.528,00 €</b>	<b>39.298,00 €</b>	<b>39.298,00 €</b>	<b>39.298,00 €</b>	<b>39.298,00 €</b>
Ingresos por Búsquedas						
Simples	9.526,00 €	9.526,00 €	9.526,00 €	9.526,00 €	9.526,00 €	9.526,00 €
Extensas	15.012,00 €	15.012,00 €	15.012,00 €	15.012,00 €	15.012,00 €	15.012,00 €
Completas	13.100,00 €	13.100,00 €	13.100,00 €	13.100,00 €	13.100,00 €	13.100,00 €
Ingresos por Publicidad						
A. Normales	200,00 €	200,00 €	320,00 €	320,00 €	320,00 €	320,00 €
A. Superiores	340,00 €	340,00 €	640,00 €	640,00 €	640,00 €	640,00 €
A. Premium	350,00 €	350,00 €	700,00 €	700,00 €	700,00 €	700,00 €
<b>COSTES TOTALES</b>	<b>- 24.700,00 €</b>	<b>- 24.200,00 €</b>	<b>- 10.950,00 €</b>	<b>- 10.850,00 €</b>	<b>- 10.650,00 €</b>	<b>- 19.600,00 €</b>
Sueldos y Salarios	- 8.950,00 €	- 8.950,00 €	- 8.950,00 €	- 8.950,00 €	- 8.950,00 €	- 17.900,00 €
Alquiler	- 1.000,00 €	- 1.000,00 €	- 1.000,00 €	- 1.000,00 €	- 1.000,00 €	- 1.000,00 €
Marketing y Publicidad	- 4.000,00 €	- 3.500,00 €	- 1.000,00 €	- 900,00 €	- 700,00 €	- 700,00 €
Desarrollo Portal	- 10.000,00 €	- 10.000,00 €	-	-	-	-
Equipo Informático	- 750,00 €	- 750,00 €	-	-	-	-
<b>COSTES FINANCIEROS</b>						
Interés (10,32%)	- 774,00 €	- 774,00 €	- 774,00 €	- 774,00 €	- 774,00 €	- 774,00 €
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>13.054,00 €</b>	<b>13.554,00 €</b>	<b>27.574,00 €</b>	<b>27.674,00 €</b>	<b>27.874,00 €</b>	<b>18.924,00 €</b>
Impuesto Soc. (30%)	- 3.916,20 €	- 4.066,20 €	- 8.272,20 €	- 8.302,20 €	- 8.362,20 €	- 5.677,20 €
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>9.137,80 €</b>	<b>9.487,80 €</b>	<b>19.301,80 €</b>	<b>19.371,80 €</b>	<b>19.511,80 €</b>	<b>13.246,80 €</b>

\* No hay cuenta de Suministros puesto que estos van incluidos en el precio del alquiler.

### Cuenta de Pérdidas y Ganancias detallada del primer año (Julio - Diciembre)

<b>CUENTA DE PYG</b>	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ANUAL
<i>Numero de Visitas</i>	74.500	78.600	80.400	82.100	80.020	83.250	725.280
<b>INGRESOS TOTALES</b>	97.053,00 €	97.053,00 €	97.053,00 €	97.053,00 €	97.053,00 €	97.053,00 €	<b>816.566,00 €</b>
Ingresos por Búsquedas							
Simples	28.806,00 €	28.806,00 €	28.806,00 €	28.806,00 €	28.806,00 €	28.806,00 €	229.992,00 €
Extensas	28.367,00 €	28.367,00 €	28.367,00 €	28.367,00 €	28.367,00 €	28.367,00 €	260.274,00 €
Completas	34.200,00 €	34.200,00 €	34.200,00 €	34.200,00 €	34.200,00 €	34.200,00 €	283.800,00 €
Ingresos por Publicidad							
A. Normales	640,00 €	640,00 €	640,00 €	640,00 €	640,00 €	640,00 €	5.520,00 €
A. Superiores	2.240,00 €	2.240,00 €	2.240,00 €	2.240,00 €	2.240,00 €	2.240,00 €	16.680,00 €
A. Premium	2.800,00 €	2.800,00 €	2.800,00 €	2.800,00 €	2.800,00 €	2.800,00 €	20.300,00 €
<b>COSTES TOTALES</b>	- 10.650,00 €	- 10.650,00 €	- 10.650,00 €	- 10.650,00 €	- 10.650,00 €	- 19.600,00 €	<b>- 173.800,00 €</b>
Sueldos y Salarios	- 8.950,00 €	- 8.950,00 €	- 8.950,00 €	- 8.950,00 €	- 8.950,00 €	- 17.900,00 €	- 125.300,00 €
Alquiler	- 1.000,00 €	- 1.000,00 €	- 1.000,00 €	- 1.000,00 €	- 1.000,00 €	- 1.000,00 €	- 12.000,00 €
Marketing y Publicidad	- 700,00 €	- 700,00 €	- 700,00 €	- 700,00 €	- 700,00 €	- 700,00 €	- 15.000,00 €
Desarrollo Portal	-	-	-	-	-	-	- 20.000,00 €
Equipo Informático	-	-	-	-	-	-	- 1.500,00 €
<b>COSTES FINANCIEROS</b>							
Interés (10,32%)	- 774,00 €	- 774,00 €	- 774,00 €	- 774,00 €	- 774,00 €	- 774,00 €	- 9.288,00 €
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	85.629,00 €	85.629,00 €	85.629,00 €	85.629,00 €	85.629,00 €	76.679,00 €	<b>633.478,00 €</b>
Impuesto Soc. (30%)	- 25.688,70 €	- 25.688,70 €	- 25.688,70 €	- 25.688,70 €	- 25.688,70 €	- 23.003,70 €	- 190.043,40 €
<b>BENEFICIO NETO</b>	59.940,30 €	59.940,30 €	59.940,30 €	59.940,30 €	59.940,30 €	53.675,30 €	<b>443.434,60 €</b>

\* No hay cuenta de Suministros puesto que estos van incluidos en el precio del alquiler.

### Cuenta de Pérdidas y Ganancias para Escenario Optimista (Enero – Agosto)

ESCENARIO OPTIMISTA											
CUENTA DE PYG											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO			
Numero de Visitas	16.000	25.000	38.000	45.000	68.000	85.000	98.000	123.000			
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>48.358,00 €</b>	<b>48.358,00 €</b>	<b>50.008,00 €</b>	<b>50.008,00 €</b>	<b>50.008,00 €</b>	<b>50.008,00 €</b>	<b>119.431,00 €</b>	<b>119.431,00 €</b>			
Ingresos por Búsquedas											
Simples	10.761,00 €	10.761,00 €	10.761,00 €	10.761,00 €	10.761,00 €	10.761,00 €	31.921,00 €	31.921,00 €			
Extensas	19.587,00 €	19.587,00 €	19.587,00 €	19.587,00 €	19.587,00 €	19.587,00 €	35.860,00 €	35.860,00 €			
Completas	16.200,00 €	16.200,00 €	16.200,00 €	16.200,00 €	16.200,00 €	16.200,00 €	38.600,00 €	38.600,00 €			
Ingresos por Publicidad											
A. Normales	250,00 €	250,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	1.650,00 €	1.650,00 €			
A. Superiores	510,00 €	510,00 €	960,00 €	960,00 €	960,00 €	960,00 €	5.400,00 €	5.400,00 €			
A. Premium	1.050,00 €	1.050,00 €	2.100,00 €	2.100,00 €	2.100,00 €	2.100,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €			
<b>COSTES TOTALES</b>	<b>-24.700,00</b>	<b>-24.200,00</b>	<b>-10.950,00</b>	<b>-10.850,00</b>	<b>-10.650,00</b>	<b>-19.600,00</b>	<b>-10.650,00</b>	<b>-10.650,00</b>			
Sueldos y Salarios	- 8.950,00 €	- 8.950,00 €	- 8.950,00 €	- 8.950,00 €	- 8.950,00 €	- 17.900,00 €	- 8.950,00 €	- 8.950,00 €			
Alquiler	- 1.000,00 €	- 1.000,00 €	- 1.000,00 €	- 1.000,00 €	- 1.000,00 €	- 1.000,00 €	- 1.000,00 €	- 1.000,00 €			
Marketing y Publicidad	- 4.000,00 €	- 3.500,00 €	- 1.000,00 €	- 900,00 €	- 700,00 €	- 700,00 €	- 700,00 €	- 700,00 €			
Desarrollo Portal	- 10.000,00 €	- 10.000,00 €	-	-	-	-	-	-			
Equipo Informático	- 750,00 €	- 750,00 €	-	-	-	-	-	-			
<b>COSTES FINANCIEROS</b>											
Interés (%)	- 387,00 €	- 387,00 €	- 387,00 €	- 387,00 €	- 387,00 €	- 387,00 €	- 387,00 €	- 387,00 €			
<b>RES. DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>23.271,00 €</b>	<b>23.771,00 €</b>	<b>38.671,00 €</b>	<b>38.771,00 €</b>	<b>38.971,00 €</b>	<b>30.021,00 €</b>	<b>108.394,00 €</b>	<b>108.394,00 €</b>			
Impuesto Soc. (30%)	- 6.981,30 €	- 7.131,30 €	- 11.601,30 €	- 11.631,30 €	- 11.691,30 €	- 9.006,30 €	- 32.518,20 €	- 32.518,20 €			
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>16.289,70 €</b>	<b>16.639,70 €</b>	<b>27.069,70 €</b>	<b>27.139,70 €</b>	<b>27.279,70 €</b>	<b>21.014,70 €</b>	<b>75.875,80 €</b>	<b>75.875,80 €</b>			

\* No hay cuenta de Suministros puesto que estos van incluidos en el precio del alquiler.

## Cuenta de Pérdidas y Ganancias para Escenario Optimista (Septiembre – Diciembre, más proyecciones)

ESCENARIO OPTIMISTA	2017					2016					2015					2014				
	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
<b>CUENTA DE PYG</b>																				
Numero de Visitas	142.000	170.000	188.000	201.000	1.318.900	142.000	170.000	188.000	201.000	1.318.900	142.000	170.000	188.000	201.000	1.318.900	142.000	170.000	188.000	201.000	1.318.900
<b>INGRESOS TOTALES</b>	119.431,00 €	119.431,00 €	119.431,00 €	119.431,00 €	1.114.667,40 €	119.431,00 €	119.431,00 €	119.431,00 €	119.431,00 €	1.013.334,00 €	119.431,00 €	119.431,00 €	119.431,00 €	119.431,00 €	1.114.667,40 €	119.431,00 €	119.431,00 €	119.431,00 €	119.431,00 €	1.226.134,14 €
Ingresos por Búsquedas																				
Simples	31.921,00 €	31.921,00 €	31.921,00 €	31.921,00 €	281.701,20 €	31.921,00 €	31.921,00 €	31.921,00 €	31.921,00 €	256.092,00 €	31.921,00 €	31.921,00 €	31.921,00 €	31.921,00 €	281.701,20 €	31.921,00 €	31.921,00 €	31.921,00 €	31.921,00 €	309.871,32 €
Extensas	35.860,00 €	35.860,00 €	35.860,00 €	35.860,00 €	365.950,20 €	35.860,00 €	35.860,00 €	35.860,00 €	35.860,00 €	332.682,00 €	35.860,00 €	35.860,00 €	35.860,00 €	35.860,00 €	365.950,20 €	35.860,00 €	35.860,00 €	35.860,00 €	35.860,00 €	402.545,22 €
Completas	38.600,00 €	38.600,00 €	38.600,00 €	38.600,00 €	361.680,00 €	38.600,00 €	38.600,00 €	38.600,00 €	38.600,00 €	328.800,00 €	38.600,00 €	38.600,00 €	38.600,00 €	38.600,00 €	361.680,00 €	38.600,00 €	38.600,00 €	38.600,00 €	38.600,00 €	397.848,00 €
Ingresos por Publicidad																				
A. Normales	1.650,00 €	1.650,00 €	1.650,00 €	1.650,00 €	13.200,00 €	1.650,00 €	1.650,00 €	1.650,00 €	1.650,00 €	12.000,00 €	1.650,00 €	1.650,00 €	1.650,00 €	1.650,00 €	13.200,00 €	1.650,00 €	1.650,00 €	1.650,00 €	1.650,00 €	14.520,00 €
A. Superiores	5.400,00 €	5.400,00 €	5.400,00 €	5.400,00 €	40.986,60 €	5.400,00 €	5.400,00 €	5.400,00 €	5.400,00 €	37.260,00 €	5.400,00 €	5.400,00 €	5.400,00 €	5.400,00 €	40.986,60 €	5.400,00 €	5.400,00 €	5.400,00 €	5.400,00 €	45.084,60 €
A. Premium	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	51.150,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	46.500,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	51.150,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	56.265,00 €
<b>COSTES TOTALES</b>	-10.650,00 €	-10.650,00 €	-10.650,00 €	-19.600,00 €	-159.818,08 €	-10.650,00 €	-10.650,00 €	-10.650,00 €	-19.600,00 €	-173.800,00 €	-10.650,00 €	-10.650,00 €	-10.650,00 €	-19.600,00 €	-159.818,08 €	-10.650,00 €	-10.650,00 €	-10.650,00 €	-19.600,00 €	-167.787,08 €
Sueldos y Salarios	-8.950,00 €	-8.950,00 €	-8.950,00 €	-17.900,00 €	-132.818,00 €	-8.950,00 €	-8.950,00 €	-8.950,00 €	-17.900,00 €	-125.300,00 €	-8.950,00 €	-8.950,00 €	-8.950,00 €	-17.900,00 €	-132.818,00 €	-8.950,00 €	-8.950,00 €	-8.950,00 €	-17.900,00 €	-140.787,08 €
Alquiler	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	-12.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	12.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	-12.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	-12.000,00 €
Marketing y Publicidad	700,00 €	700,00 €	700,00 €	700,00 €	-15.000,00 €	700,00 €	700,00 €	700,00 €	700,00 €	15.000,00 €	700,00 €	700,00 €	700,00 €	700,00 €	-15.000,00 €	700,00 €	700,00 €	700,00 €	700,00 €	-15.000,00 €
Desarrollo Portal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20.000,00 €	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Equipo Informático	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.500,00 €	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>COSTES FINANCIEROS</b>																				
Interés (%)	-387,00 €	-387,00 €	-387,00 €	-387,00 €	-4.644,00 €	-387,00 €	-387,00 €	-387,00 €	-387,00 €	-4.644,00 €	-387,00 €	-387,00 €	-387,00 €	-387,00 €	-4.644,00 €	-387,00 €	-387,00 €	-387,00 €	-387,00 €	-
<b>RES. DE EXPLOTACIÓN</b>	108.394,00 €	108.394,00 €	108.394,00 €	99.444,00 €	950.205,40 €	108.394,00 €	108.394,00 €	108.394,00 €	99.444,00 €	834.890,00 €	108.394,00 €	108.394,00 €	108.394,00 €	99.444,00 €	950.205,40 €	108.394,00 €	108.394,00 €	108.394,00 €	99.444,00 €	1.058.347,06 €
Impuesto Soc. (30%)	-32.518,20 €	-32.518,20 €	-32.518,20 €	-29.833,20 €	-285.061,62 €	-32.518,20 €	-32.518,20 €	-32.518,20 €	-29.833,20 €	-250.467,00 €	-32.518,20 €	-32.518,20 €	-32.518,20 €	-29.833,20 €	-285.061,62 €	-32.518,20 €	-32.518,20 €	-32.518,20 €	-29.833,20 €	-317.504,12 €
<b>BENEFICIO NETO</b>	75.875,80 €	75.875,80 €	75.875,80 €	69.610,80 €	665.143,78 €	75.875,80 €	75.875,80 €	75.875,80 €	69.610,80 €	584.423,00 €	75.875,80 €	75.875,80 €	75.875,80 €	69.610,80 €	665.143,78 €	75.875,80 €	75.875,80 €	75.875,80 €	69.610,80 €	740.842,94 €

\* No hay cuenta de Suministros puesto que estos van incluidos en el precio del alquiler.

### Cuenta de Pérdidas y Ganancias para Escenario Pesimista (Enero – Agosto)

ESCENARIO PESIMISTA											
CUENTA DE PYG											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO			
Numero de Visitas	5.000	6.200	7.100	7.800	8.500	10.200	12.100	15.500			
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>13.771,00 €</b>	<b>13.771,00 €</b>	<b>13.771,00 €</b>	<b>13.771,00 €</b>	<b>13.771,00 €</b>	<b>13.771,00 €</b>	<b>19.065,50 €</b>	<b>19.065,50 €</b>			
Ingresos por Búsquedas											
Simples	3.410,00 €	3.410,00 €	3.410,00 €	3.410,00 €	3.410,00 €	3.410,00 €	5.026,50 €	5.026,50 €			
Extensas	4.291,00 €	4.291,00 €	4.291,00 €	4.291,00 €	4.291,00 €	4.291,00 €	5.849,00 €	5.849,00 €			
Completas	5.800,00 €	5.800,00 €	5.800,00 €	5.800,00 €	5.800,00 €	5.800,00 €	7.300,00 €	7.300,00 €			
Ingresos por Publicidad											
A. Normales	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	200,00 €	200,00 €			
A. Superiores	170,00 €	170,00 €	170,00 €	170,00 €	170,00 €	170,00 €	340,00 €	340,00 €			
A. Premium	- €	- €	- €	- €	- €	- €	350,00 €	350,00 €			
<b>COSTES TOTALES</b>	<b>-50.700,00</b>	<b>-50.200,00</b>	<b>-31.700,00</b>	<b>-11.600,00</b>	<b>-10.650,00</b>	<b>-19.600,00</b>	<b>-10.650,00</b>	<b>-10.650,00</b>			
Sueldos y Salarios	- 8.950,00 €	- 8.950,00 €	- 8.950,00 €	- 8.950,00 €	- 8.950,00 €	- 17.900,00 €	- 8.950,00 €	- 8.950,00 €			
Alquiler	- 1.000,00 €	- 1.000,00 €	- 1.000,00 €	- 1.000,00 €	- 1.000,00 €	- 1.000,00 €	- 1.000,00 €	- 1.000,00 €			
Marketing y Publicidad	- 4.000,00 €	- 3.500,00 €	- 1.000,00 €	- 900,00 €	- 700,00 €	- 700,00 €	- 700,00 €	- 700,00 €			
Desarrollo Portal	- 10.000,00 €	- 10.000,00 €	-	-	-	-	-	-			
Equipo Informático	- 750,00 €	- 750,00 €	-	-	-	-	-	-			
Gastos Extraordinarios	- 26.000,00 €	- 26.000,00 €	- 20.750,00 €	- 750,00 €	-	-	-	-			
<b>COSTES FINANCIEROS</b>											
Interés (10,32%)	- 387,00 €	- 387,00 €	- 387,00 €	- 387,00 €	- 387,00 €	- 387,00 €	- 387,00 €	- 387,00 €			
<b>RES. DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>- 37.316,00 €</b>	<b>- 36.816,00 €</b>	<b>- 18.316,00 €</b>	<b>1.784,00 €</b>	<b>2.734,00 €</b>	<b>- 6.216,00 €</b>	<b>8.028,50 €</b>	<b>8.028,50 €</b>			
Impuesto Soc. (30%)	-	-	-	- 535,20 €	- 820,20 €	-	- 2.408,55 €	- 2.408,55 €			
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>- 37.316,00</b>	<b>- 36.816,00</b>	<b>- 18.316,00</b>	<b>1.248,80</b>	<b>1.913,80</b>	<b>- 6.216,00</b>	<b>5.619,95</b>	<b>5.619,95</b>			

\* No hay cuenta de suministros puesto que estos van incluidos en el precio del alquiler.  
 \*\* Se quemó el local y tenemos que comprar equipo informático nuevo en Marzo y Abril (1.500€).  
 \*\*\* Además en Enero y Febrero se contrata un servicio de reforma y limpieza dado el mal estado del local (12.000 €).  
 \*\*\*\* El gobierno español nos multa por incumplimiento de la ley de protección de datos (60.000€) a pagar en los 3 primeros meses.  
 \*\*\*\*\* No se aplica el impuesto de sociedades en los meses con pérdidas.

**Cuenta de Pérdidas y Ganancias para Escenario Pesimista (Septiembre – Diciembre, más proyecciones)**

ESCENARIO PESIMISTA	CUENTA DE PYG					2017
	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	2015	2016
Numero de Visitas	19.200	24.600	30.200	36.300	182.700	186.354
INGRESOS TOTALES	19.065,50 €	19.065,50 €	19.835,50 €	19.835,50 €	198.559,00 €	202.530,18 €
Ingresos por Búsquedas						
Simples	5.026,50 €	5.026,50 €	5.026,50 €	5.026,50 €	50.619,00 €	51.631,38 €
Extensas	5.849,00 €	5.849,00 €	5.849,00 €	5.849,00 €	60.840,00 €	62.056,80 €
Completas	7.300,00 €	7.300,00 €	7.300,00 €	7.300,00 €	78.600,00 €	80.172,00 €
Ingresos por Publicidad						
A. Normales	200,00 €	200,00 €	320,00 €	320,00 €	2.040,00 €	2.080,80 €
A. Superiores	340,00 €	340,00 €	640,00 €	640,00 €	3.660,00 €	3.733,20 €
A. Premium	350,00 €	350,00 €	700,00 €	700,00 €	2.800,00 €	2.856,00 €
COSTES TOTALES	-10.650,00 €	-10.650,00 €	-10.650,00 €	-19.600,00 €	-247.300,00 €	-159.818,00 €
Sueldos y Salarios	-8.950,00 €	-8.950,00 €	-8.950,00 €	-17.900,00 €	-125.300,00 €	-132.818,00 €
Alquiler	-1.000,00 €	-1.000,00 €	-1.000,00 €	-1.000,00 €	-12.000,00 €	-12.000,00 €
Marketing y Publicidad	-700,00 €	-700,00 €	-700,00 €	-700,00 €	-15.000,00 €	-15.000,00 €
Desarrollo Portal	-	-	-	-	-20.000,00 €	-
Equipo Informático	-	-	-	-	-1.500,00 €	-
Gastos Extraordinarios	-	-	-	-	-73.500,00 €	-
COSTES FINANCIEROS						
Interés (10,32%)	-387,00 €	-387,00 €	-387,00 €	-387,00 €	-4.644,00 €	-4.644,00 €
RES. DE EXPLOTACIÓN	8.028,50 €	8.028,50 €	8.798,50 €	151,50 €	53.385,00 €	38.068,18 €
Impuesto Soc. (30%)	-2.408,55 €	-2.408,55 €	-2.639,55 €	-	-13.629,15 €	-11.420,45 €
BENEFICIO NETO	5.619,95 €	5.619,95 €	6.158,95 €	-151,50 €	67.014,15 €	26.647,73 €
* No hay cuenta de suministros puesto que estos van incluidos en el precio del alquiler.						
** Se quema el local y tenemos que comprar equipo informático nuevo en Marzo y Abril (1.500€).						
*** Además en Enero y Febrero se contrata un servicio de reforma y limpieza dado el mal estado del local (12.000 €).						
**** El gobierno español nos multa por incumplimiento de la ley de protección de datos (60.000€) a pagar en los 3 primeros meses.						
***** No se aplica el impuesto de sociedades en los meses con pérdidas.						