



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Doble Grado en Administración y Dirección de Empresas y
Relaciones Internacionales

PLAN DE NEGOCIO DE LA START-UP: “PROPER JOB”

**Ajustar la demanda y oferta de empleo
mediante el uso del autoconocimiento y las
habilidades blandas (*soft skills*) en el proceso
de selección.**

Autora: Sofía Revenga de Luna
Director: Sergio Javier García Saiz

PROPER JOB



USE YOUR TALENT

RESUMEN:

Jeff Bezos era el vicepresidente de un fondo de inversión cuando decidió cambiar su vida por completo; desde pequeño había querido emprender y finalmente, siguió su pasión para crear una librería online. Hoy, la librería es una de las empresas más valiosas del mundo: Amazon.

Inspirándonos en la historia de Jeff, mi equipo y yo nos presentamos al concurso de “Comillas Emprende” para añadir una nueva dimensión al mercado laboral: la pasión como talento. Desde el inicio, confiamos en que las verdaderas cualidades de los empleados podrían ser susceptibles de convertirse en pasiones y conducirles al éxito profesional. Por ello, decidimos crear una plataforma de búsqueda de empleo en la que los candidatos pudieran examinar sus *soft skills* para encontrar su talento y, a su vez, las empresas tuvieran acceso a candidatos de gran calidad.

Este trabajo de fin de grado presenta un análisis de las tendencias del mercado laboral en España y en el mundo, detectando problemas clave como la insatisfacción laboral y la falta de talento para el futuro. Posteriormente, se desarrolla el plan de negocio de la *start-up* “Proper Job” donde se materializa la puesta en marcha de la idea y se proponen soluciones a los problemas detectados en el mercado. Finalmente, se realiza un plan estratégico que permite analizar la viabilidad del negocio en profundidad, el atractivo de los Recursos Humanos (RRHH) como ámbito para emprender y las opciones estratégicas más adecuadas para escalar el negocio en el futuro. La conclusión del trabajo subraya el potencial de la idea de negocio y propone las soluciones a medio plazo con las que “Proper Job” sorteará los obstáculos del mercado y podrá generar valor para los accionistas.

Palabras clave: Recursos Humanos (RRHH), *soft skills* (habilidades blandas), *start-up*, “Proper Job”, talento, pasión, insatisfacción laboral, plan de negocio, plan estratégico.

ABSTRACT:

Jeff Bezos was the vice president of an investment fund when he decided to change his life completely; he followed his passion for entrepreneurship and created an online bookstore. Today, the bookstore is one of the most valuable companies in the world: Amazon.

Inspired by Jeff's story, my team and I entered the "Comillas Emprende" competition to add a new dimension to the job market: passion as talent. Since the beginning, we believed that employees' real qualities could be turned into passions and lead everybody towards professional success. Therefore, we decided to create a job search tool ("Proper Job") where candidates could examine their soft skills to find their talent and, in turn, companies could have access to high quality candidates.

This thesis presents an analysis of labor market trends in Spain and the world, detecting key problems such as job dissatisfaction and lack of talent regarding the labor demands of the future. Subsequently, the business plan of the start-up has been developed to materialize the implementation of the idea and to propose solutions to the market's problems and necessities. Additionally, a strategic plan has been drawn up to analyze the viability of the business, the attractiveness of the Human Resources (HR) field and to suggest the most appropriate strategic options for scaling up the business in the future.

The conclusion of the work underlines the potential of the business idea and proposes the medium-term solutions with which "Proper Job" will overcome the obstacles of the market and will be able to generate value for its shareholders.

Key words: *Human Resources (HR), soft skills, start-up, "Proper Job", talent, passion, job dissatisfaction, business plan, strategic plan.*

Índice

<i>I. Índice de tablas</i>	6
<i>II. Índice de ilustraciones</i>	6
1. INTRODUCCIÓN	6
1.1. Estado de la cuestión	6
1.2. Objetivo	8
1.3. Metodología	8
1.4. Estructura.....	9
1.5. Revisión de literatura	10
2. ANÁLISIS DE MERCADO	11
2.1. Tendencias de la oferta y demanda de trabajo	11
2.2. Mercado de empresas y candidatos en España.....	13
2.3. Trabajo de campo.....	15
3. BUSINESS MODEL CANVAS	17
3.1. Idea de negocio	17
3.2. Misión y visión.....	17
3.3. Valores.....	18
3.4. Objetivos.....	18
3.5. Desarrollo Business Model Canva	19
3.5.1 Propuesta de valor	20
3.5.2 Alianzas clave	21
3.5.3 Actividades clave.....	22
3.5.4 Recursos clave	23
3.5.5 Segmentos de clientes.....	24
3.5.6 Relaciones con el cliente	25
3.5.7 Canales.....	25
3.5.8 Estructura de costes.....	27
3.5.9. Fuentes de ingresos	27
3.6. Proyecciones financieras.....	28
4. PLAN ESTRATÉGICO	31
4.1. Análisis PORTER.....	31
4.2. Análisis DAFO.....	36
4.3. Estrategia corporativa: Matriz de Ansoff.....	38
4.4. Estrategia de internacionalización.....	39
4.6 Posibilidades de M&A.....	43
5. CONCLUSIONES	45
6. BIBLIOGRAFÍA:	48
7. ANEXO	53

7.1 Anexo de la encuesta realizada a jóvenes estudiantes y trabajadores 53

I. Índice de tablas

<i>Tabla 1: Proyección de ingresos de Proper Job a 4 años</i>	<i>28</i>
<i>Tabla 2: Proyección de la cuenta de Pérdidas y Ganancias de Proper Job a 4 años.....</i>	<i>29</i>
<i>Tabla 3: Proyección del Cash Flow a 4 años.....</i>	<i>30</i>
<i>Tabla 4: Balance de Situación de Proper Job (años 1-4).....</i>	<i>30</i>
<i>Tabla 5: Previsión de las adquisiciones de activos (años 1-4).....</i>	<i>31</i>
<i>Tabla 6: Tipos de competidores de Proper Job.....</i>	<i>32</i>
<i>Tabla 7: Sinergias de la adquisición de Proper Job por la start-up Factorial.....</i>	<i>45</i>

II. Índice de ilustraciones

<i>Ilustración 1: Organigrama de Proper Job.....</i>	<i>23</i>
<i>Ilustración 2: Primer posicionamiento de Proper Job frente a la competencia.....</i>	<i>33</i>
<i>Ilustración 3: Segundo posicionamiento de Proper Job frente a la competencia.....</i>	<i>33</i>
<i>Ilustración 4: Análisis PORTER del sector de portales de empleo.....</i>	<i>35</i>
<i>Ilustración 5: Análisis DAFO de Proper Job.....</i>	<i>37</i>
<i>Ilustración 6: Matriz de Ansoff (Teoría)</i>	<i>38</i>
<i>Ilustración 7: Matriz de Ansoff de Proper Job.....</i>	<i>39</i>
<i>Ilustración 8: Estrategia de internacionalización de Proper Job.....</i>	<i>40</i>

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Estado de la cuestión

La globalización y las nuevas tecnologías han alterado la forma de operar de las empresas en todas las industrias y regiones del mundo. En consecuencia, estos cambios han acrecentado el vacío entre oferta y demanda de talento: según la Organización Internacional del Trabajo, 40 millones de trabajadores en el mundo no tienen empleo. Mientras tanto, los responsables de la contratación de personal afirman que no son capaces de encontrar candidatos con las habilidades adecuadas para sus vacantes (Oxford Economics, 2021). En la encuesta de Talento Global realizada por Oxford Economics (2021), un 42 % de los participantes identificó que los cambios en la oferta y demanda de empleo en el futuro vendrán por los avances tecnológicos, un 41%, por la globalización,

un 38%, por los cambios demográficos, otro 38%, por las necesidades de los clientes y, por último, un 38%, por la creciente competencia.

El impacto de estos cambios en el mercado se traduce también en un reajuste de las habilidades que se demandan en los nuevos empleados:

En primer lugar, la economía digital está incrementando la búsqueda de técnicos cualificados, debido al boom de las redes sociales y el comercio electrónico. Por otra parte, en el periodo de incertidumbre en el que vivimos (el Covid-19, la guerra de Rusia-Ucrania, etc), donde las condiciones económicas y políticas pueden cambiar de un día para otro, se está valorando mucho el pensamiento ágil y la capacidad de estar preparado ante cualquier escenario posible. Simultáneamente, se da cada vez más importancia a las habilidades interpersonales y de comunicación, es decir, a la capacidad de trabajar en equipo, de intercambiar ideas y de pensar en conjunto de forma creativa. Esto evidencia que se ha evolucionado de una idea de empresa más jerárquica a una mucho más colaborativa. Finalmente, la habilidad que parece clave de aquí a 10 años es la comprensión y gestión de negocios internacionales, ya que las empresas están respondiendo ante la globalización y están entrando en nuevos mercados.

Adicionalmente, la transformación de los negocios resulta también en que el Departamento de Recursos Humanos debe adquirir un enfoque fresco y nuevo. Será necesario que se utilicen herramientas más analíticas, y se opte por una orientación estratégica basada en la evidencia: por ello, el informe de Oxford Economics establece que el uso de datos de los sistemas integrados de RRHH (HRIS) aumentará de un 39% a un 47%. Al mismo tiempo, el director de Recursos Humanos se está convirtiendo en un actor clave y estratégico para las empresas que influye en las decisiones estratégicas de los directivos. Por tanto, los objetivos estratégicos del departamento de RRHH ahora deberán alinearse al 100% con los objetivos estratégicos de la empresa (Oxford Economics, 2021). No obstante, el informe deja claro que es poco probable que el desajuste de empleo actual se evapore pronto.

En este contexto de transformación en el que el director de Recursos Humanos (RRHH) está ganando importancia estratégica en las empresas y en el que el vacío entre oferta y demanda sigue creciendo, surge nuestra idea de emprender en este área.

Como hemos mencionado, la incertidumbre del contexto actual, junto al desarrollo de las tecnologías y al creciente ambiente colaborativo de las empresas, demandan un nuevo tipo de habilidades en los candidatos: las *soft skills*. Según el último estudio del Foro

Económico Mundial, un tercio de las habilidades requeridas por las empresas serán *soft skills*. Por ello, es inminente que las empresas modifiquen sus procesos de selección para evaluar las habilidades de los candidatos y prever de forma más exacta su desarrollo en la compañía. Además, en el caso de los perfiles tecnológicos, que cada vez están más demandados, el problema actual es que hay una gran tasa de rotación. Por ello, se confía en que, si las habilidades cognitivas y emocionales del empleado se alinean con los objetivos de la compañía, la tasa de rotación de los perfiles *tech* acabe disminuyendo (Bravent, 2019).

A raíz de esto, surgirá nuestro proyecto de emprendimiento “Proper Job”, una plataforma de búsqueda de empleo en la que los candidatos podrán analizar sus habilidades blandas (*soft skills*) y comprobar si están alineadas con los objetivos de la empresa y los requisitos del puesto de empleo al que solicitan. La idea será doblemente beneficiosa para la empresa y el candidato, la primera recibirá empleados muy ajustados a lo que busca y el segundo, un empleo a medida: de esta manera, pretendemos disminuir el vacío entre oferta y demanda actual.

1.2. Objetivo

El objetivo del trabajo de fin de grado es la elaboración del plan de negocio de la *start-up* Proper Job, para poder lanzar la idea de negocio y contribuir a que disminuya la brecha actual entre la oferta y demanda de empleo.

A lo largo del trabajo, se pretende realizar un análisis profundo de la demanda y oferta de trabajo actual, tanto a nivel local como global; se explicarán también todos los aspectos clave de la idea de negocio y finalmente, se desarrollará un plan estratégico que permita analizar la viabilidad de la idea y las opciones existentes para su futura expansión.

1.3. Metodología

El desarrollo del proyecto de emprendimiento ha tenido lugar como parte de la edición 2021/2022 del concurso “Comillas Emprende” de la Universidad Pontificia de Comillas. El concurso empezó en septiembre de 2021 y finalizó el pasado mes de abril, con la celebración del concurso final.

El proceso que se ha seguido para desarrollar la idea de negocio ha sido el siguiente:

De septiembre a diciembre, realizamos una investigación extensa para encontrar un problema real en el mercado que poder solucionar; para ello, llevamos a cabo una extensa

revisión de la literatura, entrevistas a expertos de RRHH y, por último, encuestas a jóvenes estudiantes. Más tarde, nos reunimos con los mentores del concurso, quienes nos aconsejaron y ayudaron para mejorar la solución que proponíamos. A continuación, elaboramos la idea de negocio y desarrollamos un prototipo de página web, para presentarla a los mentores y expertos. Simultáneamente, fuimos rellenando el *Panel Goldsmith* y esbozando el *Business Model Canva*, para poder redactar finalmente el Plan de Negocio durante los meses de enero, febrero y marzo. Una vez tuvimos claros los servicios que ofrecíamos y la política de precios, elaboramos las proyecciones financieras. Durante todo el proceso, tuvimos sucesivas reuniones con nuestra mentora: Rocío Álvarez Ossorio, quien nos ayudó mucho a concretar la idea y a entender qué pasos podíamos tomar para hacerla real. Finalmente, cuando conseguimos pasar a la última fase del concurso, elaboramos un video corporativo y una presentación final (*pitch*) para convencer a los inversores de que metieran dinero en nuestro negocio.

Para desarrollar el *Panel Goldsmith*, recogimos información acerca del problema que queríamos solucionar y después, validamos la solución propuesta. El panel fue una guía clave para focalizar nuestra investigación y asegurar que habíamos cubierto toda la información necesaria antes de lanzar la idea.

Cuando rellenamos el *Business Model Canva*, fuimos profundizando en qué es lo que queríamos ofrecer al mercado, cómo lo íbamos a hacer, a quién se lo queríamos vender y finalmente, cuánto podíamos generar con el negocio.

Finalmente, elaboramos el Plan de Negocio detallado, completando las siguientes partes: un resumen ejecutivo, la propuesta de valor, el plan de marketing y comercialización, el plan de operaciones, un apartado de RRHH y finalmente, la elaboración de las proyecciones financieras.

1.4. Estructura

En la primera parte del trabajo escrito, se expondrán las tendencias del sector de RRHH a nivel global y diferentes datos acerca del mercado de las empresas y los candidatos en España, para entender el tamaño y el potencial del mercado en el que queremos emprender. También se explicarán los resultados del trabajo de investigación realizado a través de las entrevistas y encuestas.

En la segunda parte, se desarrollarán las diferentes secciones del *Business Model Canva* para esbozar el modelo de negocio.

En la última parte, se elaborará el plan estratégico, donde se evalúa si es el momento y el sector adecuado para lanzar el negocio (con el análisis PORTER); se realiza un DAFO para estudiar si las fortalezas y debilidades del negocio son suficientes para hacer frente a las amenazas y oportunidades del mercado y, finalmente, se estudia la dirección estratégica que debe tomar la *start-up* para crecer en el mercado, contemplando vías de expansión como la internacionalización o posibles fusiones y adquisiciones.

En las conclusiones, se evaluará el potencial de la idea de negocio, se analizarán los errores y los aciertos identificados a lo largo del trabajo y se definirá la estrategia más adecuada para el futuro.

1.5. Revisión de literatura

Durante el proceso de investigación, se revisó la siguiente literatura: El informe de “Talento Global” elaborado por Oxford Economics en 2021, el informe de Hays de 2020 “El ciclo de vida laboral”, el de la consultora Mercer de “*Win with empathy*” de 2020, las encuestas del INE, el Informe de PYMES del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, el documento de María Luisa Blázquez, Roger Masclans y Jordi Canals, titulado “El futuro del empleo y las competencias profesionales del futuro: la perspectiva de las empresas”, la revista RRHH digital, el volumen de “Procesos de reclutamiento y redes sociales” de la Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo y el informe de Jenny Baker, llamado “*An internacional perspective on changes in work due to Covid-19*”, entre otros.

Para exponer el *Business Model Canva*, se ha recurrido al documento de Osterwalder y Pigneur llamado “Generación de modelos de negocio”, traducido por Lara Vázquez en 2011 y a las fuentes proporcionadas por el concurso de Comillas Emprende.

Por otra parte, para el desarrollo del plan estratégico se ha consultado el manual de “*Exploring Strategy*” de Richard Whittington et al, de 2020.

Además, las fuentes que mencionamos a continuación han ayudado a validar la idea:

La encuesta realizada por la consultora Mercer (2020) establece que la utilización de análisis predictivos en el departamento de RRHH aumentó del 10% al 39%, desde 2016 hasta 2020. A su vez, la empresa Pymetrics (2022), experta en el desarrollo de *tests* de *soft skills* para empresas, afirma que mirar más allá del currículum no es solo la estrategia

correcta para el departamento de RRHH, si no la más inteligente. La empresa asegura que las experiencias pasadas de los candidatos dan una imagen reducida de la persona, mientras que las *soft skills* ofrecen una visión holística del potencial del futuro empleado (Pymetrics, 2022). Por otra parte, la revista “RRHH Digital” afirma también que la Inteligencia Artificial (IA) reduce los costes de los procesos de selección en un 25% y los asociados a la rotación de personal no deseada hasta un 12%, debido al encaje cultural que se consigue entre empresa y candidato (Maldonado, 2021).

2. ANÁLISIS DE MERCADO

El estudio del mercado comenzará con un análisis de las tendencias globales de talento, para comprender la dirección en la que se mueven la oferta y demanda de empleo a nivel internacional. A continuación, se realizará una estimación del tamaño de mercado, analizando el panorama actual de empresas y candidatos en España y en todo el mundo.

2.1. Tendencias de la oferta y demanda de trabajo

La demanda de empleo ha crecido y seguirá haciéndolo de forma significativa en las economías emergentes: en Asia, el salto ha sido espectacular, pues la necesidad de nuevos empleados se ha elevado hasta un 22%; en América Latina, Medio Oriente y África, la demanda ha aumentado un 13%, y en Europa del Este, un 10%. Por otro lado, en Europa Occidental se prevé que la demanda de talento crecerá solamente un 3,5% en los próximos 10 años e incluso, en sectores como la energía, viajes y transporte, llegará a reducirse debido a la crisis de deuda, la recesión y la tendencia a una mayor austeridad en la sociedad europea. Mientras tanto, en América del Norte, se espera una mayor demanda de empleo pues surgirán un 6,1% de posiciones abiertas en los próximos 5-10 años (Oxford Economics, 2021).

De los principales mercados emergentes, la demanda de talento crecerá más rápido en la India (7,3%), Brasil (5,6%), Indonesia (4,9%), Turquía (4,7%) y China (4,6%). A su vez, durante la próxima década, el porcentaje de graduados universitarios se elevará a 213 millones en los países emergentes (Brasil, China, India, Indonesia, México, Rusia y Turquía) en comparación con los 143 millones de los países desarrollados (Canadá, Francia, Alemania, Italia, Japón, Reino Unido y EEUU). (Oxford Economics, 2021).

No obstante, aunque países como India, Indonesia, Colombia y Sudáfrica estén entre los 10 países con más probabilidades de alcanzar el mayor superávit dentro de una década, se sospecha que generarán más trabajadores cualificados que oportunidades de trabajo. Por otra parte, en el caso de Estados Unidos, Alemania, Canadá e Italia, la tendencia es hacia una mayor escasez de mano de obra, por la falta de nivel educativo y por el envejecimiento de la población (Oxford Economics, 2021).

En definitiva, observamos como la demanda de talento crecerá sobretodo en las economías emergentes y serán estos países los que generen la mayor parte de la oferta de trabajo cualificada. En Europa y América del Norte, la demanda y la oferta de empleo serán menores, e incluso disminuirán. Por ello, lo más probable es que las fuentes de talento empiecen a surgir de regiones completamente nuevas en todo el mundo; y que Europa y Estados Unidos tengan que embarcarse en una readaptación profesional completa para satisfacer las nuevas demandas del mundo digitalizado.

Por otra parte, debemos mencionar también el efecto de los avances tecnológicos (*Internet of Things, data analytics, blockchain*), el de la globalización que ha resultado en la deslocalización de los negocios a países en desarrollo, el de la *gig economy* (los trabajos de corta duración para tareas concretas) que ha traído la aparición de plataformas como Uber y Cabify, etc. Todas estas tendencias implican la creación de nuevos empleos, pero también la destrucción de otros: el *Mckinsey Global Institute* llega a hablar de la pérdida de 800 millones de empleos en 2030 y de la reducción del 25% de los puestos actuales por la automatización. No obstante, según Randstad Research, la tecnología también creará alrededor de 1.250.000 empleos ligados a las áreas STEM (Blázquez et al, 2019). Además, como se ha mencionado también en la introducción, la automatización y las nuevas tecnologías supondrán un cambio en las competencias requeridas: Blázquez, Masclans y Canals (2019) apuestan por qué se dará mucha importancia a competencias como el trabajo en equipo, la multifuncionalidad, el compromiso, el servicio, la inteligencia emocional y la resiliencia.

En resumen, la tecnología y la globalización han generado cambios clave en las tendencias del empleo: automatizando los puestos de trabajo más mecánicos y generando nuevos empleos en el área de STEM, para los cuales se necesitarán perfiles más especializados y con un gran bagaje de *soft skills*.

En España, se destaca la adopción de la *gig economy* y el terreno fértil que hay para las innovaciones en la administración de capital humano. De hecho, España es el tercer país del mundo en cuanto a concienciación y anticipación de puestos del trabajo del futuro (Michael Page, 2022). Por tanto, aunque la demanda y oferta de empleo en Europa no estén en auge, nuestro país parece estar muy concienciado de los cambios que se necesitan de cara a los trabajos del futuro, por eso creemos que la propuesta de Proper Job puede resultar atractiva ya que aboga por la detección de las *soft skills* en el proceso de selección.

2.2. Mercado de empresas y candidatos en España

Según el Directorio Central de Empresas (DIRCE) (2021), en España hay aproximadamente 3,4 millones empresas, de las cuales un 99,9% son PYMES y el 0,1% restante, grandes empresas (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2019). De las PYMES, un 55,8% componen las empresas sin asalariados y el 44% restante, con asalariados. De las PYMES con asalariados, un 40% son microempresas, un 3,5% son pequeñas empresas y un 0,6 %, empresas medianas (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2021).

Además, según la información publicada en Zety, el 90% de las empresas en España tienen problemas para encontrar profesionales que se adecúen a sus necesidades y el 56% de los seleccionadores a nivel mundial explica que no se realizan buenas contrataciones por la lentitud del proceso. A su vez, las empresas se gastan de media hasta 4129 \$ (3733 €) por contratación y el coste de una contratación fallida puede llegar a los 240.000 \$ (Brandan, 2022). Del 90% de las empresas que no encuentran profesionales ajustados a sus necesidades, en el 43% de los casos es porque los profesionales no tienen las habilidades adecuadas para las tareas del puesto y en el 37%, porque buscan perfiles que están ya muy demandados en el mercado. Adicionalmente, el 59% de las empresas españolas consideran las *soft skills* como las habilidades más importantes en un empleado y destacan la capacidad para resolver de problemas, la flexibilidad y, por último, la colaboración. (Hays, 2020).

Con los datos recogidos, podemos calcular el tamaño del mercado de las empresas que no encuentran perfiles adaptados a sus puestos de empleo, es decir, los potenciales clientes de Proper Job:

Si hay 3,4 millones de empresas en España y un 43% tiene problemas para encontrar profesionales cualificados por falta de habilidades adecuadas para el puesto, hay 1,5 millones de empresas españolas potencialmente interesadas en mejorar sus procesos de selección a través de nuestra aplicación.

Como las microempresas no son nuestro *target*, no las tendremos en cuenta para la estimación de mercado y a las PYMES sin asalariados tampoco. Por lo tanto:

Si las empresas se gastan de media 3733 € por contratación, suponemos que las pequeñas empresas (< 50 empleados) contratarán un 2%, las medianas (< 250 empleados), un 10% y las grandes (>250 empleados), alrededor de un 50%.

$$\text{Empresas grandes} : 1,5 \times 10^6 \times 1 \times 10^{-3} \times 5 \times 10^{-1} \times 3,7 \times 10^3 = 2,7 \text{ M€}$$

$$\text{Empresas medianas} = 1,5 \times 10^6 \times 6 \times 10^{-3} \times 10^{-1} \times 3,7 \times 10^3 = 3,3 \text{ M€}$$

$$\text{Empresas pequeñas} = 1,5 \times 10^6 \times 3,5 \times 10^{-3} \times 2 \times 10^{-2} \times 3,7 \times 10^3 = 0,38 \text{ M€}$$

Por lo tanto, el tamaño de mercado de empresas españolas que buscan mejorar sus procesos de selección de personal es aproximadamente de 6 M €.

En nuestras proyecciones financieras, estimamos que facturaremos 1,1 M de € a los 4 años, por lo que nuestra cuota sería un 16% y nuestro potencial de mercado un 84%.

Con todo lo expuesto anteriormente, entendemos que hay un mercado de empresas grande para el que Proper Job podría resultar muy atractivo.

En cuanto al mercado de candidatos, según la Encuesta de población activa (EPA) del primer trimestre de 2022, España tiene una tasa de ocupación del 58,50%, mientras que la tasa de paro es 13,65% (INE, 2022), frente a un 5,6% mundial (Fernández, 2020).

Si revisamos la evolución de la tasa de ocupación en los últimos dos años en España, según el INE, se observa que el número de ocupados ha aumentado de 18.500 a 20.000 desde el segundo trimestre de 2020, debido a la progresiva recuperación de la pandemia. Aún así, en 2021, se alcanzaron niveles más altos de empleo que en 2019; por lo que, aunque en la economía europea no se esperan grandes crecimientos de la demanda y oferta de empleo, la tendencia en España este último año ha sido creciente.

Por otra parte, según la consultora Hays (2020), un 72% de los españoles buscaba cambiar de empleo en 2020; y, a nivel mundial, este porcentaje llega a un 80%, lo que puede traducirse en una insatisfacción laboral generalizada. Para estudiar qué factores motivan a los empleados en el trabajo, la encuesta establece que el 44% de los empleados valora

el salario, el 43%, la conciliación entre la vida personal y laboral, el 29%, el compromiso con la empresa, y el 55% da mucha importancia a las posibilidades de desarrollo profesional (Hays, 2020).

A continuación, nos centraremos en los perfiles junior (los empleados que llevan menos de 3-4 años en el mercado laboral) que son el primer *target* de Proper Job. De ellos, el 53% espera trabajar en 5-10 empresas a lo largo de su carrera profesional (Hays, 2020) y al 79% le gusta más su trabajo cuando se les ofrece formación gratuita. Además, una de las causas más destacadas de insatisfacción laboral es la disconformidad con la filosofía de la empresa (Brandan, 2022).

En definitiva, podemos concluir que, según los informes consultados, hay una gran insatisfacción laboral en España y, aunque el salario sigue siendo un factor que condiciona mucho, los empleados buscan cada vez más motivaciones nuevas, como el desarrollo profesional, la conciliación con la vida personal, la opción de seguir formándose y la alineación de sus valores con la filosofía de la empresa.

En este sentido entendemos que la idea de negocio de Proper Job podría funcionar como una posible solución a la insatisfacción generalizada y a la falta de alineación de las habilidades e intereses del candidato con el puesto de empleo.

2.3. Trabajo de campo

Como hemos mencionado, hay dos problemas clave en el mercado laboral: en el caso de los candidatos, la insatisfacción laboral y en el caso de las empresas, la imposibilidad de encontrar candidatos con las habilidades adecuadas para el puesto.

Además de la revisión de informes, nosotros quisimos validar estos dos problemas a través de una encuesta dirigida a jóvenes trabajadores y una serie de entrevistas a expertos de RRHH en 4 empresas muy reconocidas: Jeanología, el Banco Mundial, Merck y The Nature Conservancy.

Las entrevistas se realizaron de forma telemática y se dividieron en 3 partes: preguntas generales, problemas del proceso de selección, sugerencias para mejorar el vacío entre oferta y demanda y los retos que los expertos identificaban en el departamento de RRHH. De las cuatro entrevistas realizadas, nos quedamos con los siguientes *insights*:

- El proceso de selección en todas las empresas solía ser largo y muy costoso, durando de media alrededor de 1-3 meses.
- Muchos candidatos aplicaban a las ofertas sin cumplir los requisitos básicos, haciendo perder mucho tiempo al personal de RRHH y a los *managers*.
- Los expertos de RRHH comentaban que no conseguían probar las *soft skills* hasta la primera entrevista o *assessment center*, es decir, después del primer cribado.
- Coincidían también en que los *headhunters* no eran de mucha ayuda para los procesos de selección, porque no conocían el negocio y porque tenían un precio muy elevado.
- Por otra parte, consideraban que los *Recruitment Process Outsourcing providers* eran buenas opciones para optimizar el proceso de selección y además poseían un coste razonable, pero no servían para perfiles de altos ejecutivos por su calidad menor.
- Por último, destacaron que era importante que los candidatos se alinearan con los objetivos estratégicos de la empresa; es decir que, si la empresa está en fase de crecimiento, necesitará mayor rotación de personal y los entrevistadores seleccionarán candidatos que quieran entrar en la empresa para formarse y luego irse; mientras que, si está en fase de madurez, la empresa buscará empleados que quieran permanecer mucho tiempo en la empresa. La falta de coordinación entre candidato y empresa es muy costosa para la empresa, por ello, los expertos insistían en favorecer el ajuste del ciclo de vida de la empresa con el plan profesional del candidato.

Por otra parte, 113 informantes respondieron a la encuesta que realizamos y se recogieron los siguientes resultados más relevantes (*los resultados pueden comprobarse en el Anexo I*):

- El 58% de los encuestados tenía dificultad para encontrar un trabajo que de verdad le gustara.
- El 60% nunca había obtenido un puesto de trabajo a través de RRSS o LinkedIN.
- El 30% encontraba la satisfacción laboral en la alineación de sus intereses personales con la actividad en la empresa.
- El 86% se había replanteado su elección de carrera universitaria.
- El 80% de los encuestados admitía que nadie podía conocer su verdadero talento a través de las RRSS.

3. BUSINESS MODEL CANVAS

3.1. Idea de negocio

ProperJob es una plataforma de búsqueda de empleo a la que pueden acceder tanto empresas como candidatos, que surge para reducir la brecha entre oferta y demanda de empleo.

A los candidatos, les ofrece la posibilidad de conocerse mejor, para descubrir su verdadero talento y encontrar un empleo en el cual puedan explotar sus capacidades al máximo y encontrar la satisfacción laboral. Para ello, el usuario deberá registrarse y completar diversos *tests* de autoconocimiento y una serie de juegos que medirán sus *soft skills*, y recibirá a cambio, un informe con los resultados y un listado de puestos de empleo ajustados a su perfil.

A las empresas, Proper Job les ofrece la posibilidad de encontrar un candidato muy ajustado a los requisitos del puesto y alineado con las necesidades de la empresa. Las empresas interesadas deberán registrarse en la plataforma y publicar los requisitos que precisan para cada oferta de empleo, así como información adicional necesaria (permanencia media del puesto, objetivos estratégicos de la empresa, etc.). Una vez lo hagan, recibirán al poco tiempo un listado con los candidatos (y sus respectivos informes) que más se ajusten a la empresa y a cada puesto. Esta lista de candidatos tendrá una clara ventaja competitiva frente a otros competidores pues los candidatos de Proper Job se “auto-conocerán”, es decir, tendrán claras sus habilidades, valores e intereses a la hora de solicitar un puesto de empleo.

3.2. Misión y visión

La misión de Proper Job es ser un portal de empleo que reduzca la brecha entre la oferta y la demanda, sirviendo a los intereses tanto de los candidatos como las empresas. Es una plataforma que pretende aunar los objetivos y demandas los dos segmentos de clientes, optimizando y mejorando la calidad del proceso de búsqueda de empleo.

Nuestra visión es llegar a ser un *headhunter* de talento, al mismo tiempo que queremos ser un portal de empleo de *soft skills* y un *coach* de autoconocimiento para los candidatos. Además, queremos trasladar la empresa al resto del mundo, sobretodo a las economías emergentes donde está aumentando la demanda y la oferta de empleo.

3.3. Valores

Los valores que destacamos de Proper Job son la honestidad, la excelencia y la pasión.

La honestidad, porque queremos ser claros y sinceros con nuestros clientes y que ellos lo sean con nosotros. Por eso, queremos ser portadores de la honestidad dentro de nuestra empresa, para que, de esta forma, se extienda a lo largo de todo el negocio. Buscamos un intercambio de información sincero, para que los usuarios confíen en nosotros, y realicen los *tests* de forma auténtica; consiguiendo un *match* real entre empresa y candidato.

La excelencia será clave también para ProperJob, pues es la calidad llevada al máximo. Nuestro *match* de calidad es nuestro factor diferenciador, pues nos permitirá conseguir un ajuste entre empresa y candidato que estará por encima de otras plataformas de búsqueda de empleo. Es por esto mismo por lo que queremos introducirnos en el mundo del autoconocimiento, para alcanzar la verdadera excelencia. Creemos que, si conocemos a nuestros usuarios, podremos encontrar para ellos el mejor puesto de empleo y para las empresas, el mejor candidato. Por ello, la excelencia estará presente en todas nuestras actividades y será un requisito clave para nuestro equipo.

Finalmente, la pasión es primordial en nuestra empresa, pues es parte de nuestra propuesta de valor. Ayudamos a los candidatos a encontrar su verdadera pasión, su talento, para que puedan elegir un puesto de trabajo donde puedan explotarlo. Si creemos en la pasión como llave para mejorar la brecha de oferta y demanda, debemos ser nosotros mismos empleados apasionados que creen en su misión y que confían en tener la respuesta a muchos de los problemas de los procesos de selección.

3.4. Objetivos

Los objetivos de Proper Job son:

Ofrecer un servicio excelente al cliente:

Proper Job quiere ofrecer un servicio de gran calidad tanto a las empresas como a los candidatos, para el cual se invertirá en material muy avanzado de autoconocimiento y se perfeccionará el algoritmo de *clustering* (segmentación de usuarios) y *match-making* (ajuste entre empresa y candidato). El indicador que utilizaremos para medir el cumplimiento de este objetivo será el nivel de permanencia de los candidatos en el puesto de empleo asignado. Por ello, mandaremos encuestas de satisfacción a las empresas después de realizar el *match*.

Alcanzar el mayor número de usuarios posible:

Para alcanzar el mayor número de usuarios posible, contrataremos a expertos en el área de Marketing, que puedan ayudarnos a lanzar una campaña en condiciones. Este objetivo es crucial llevarlo a cabo cuanto antes para empezar a competir con plataformas como LinkedIn, Infojobs, etc. Para medir este objetivo, haremos un seguimiento de los usuarios captados cada mes. Como detallamos en el modelo financiero, el primer año queremos llegar a tener 1.000 usuarios, el segundo, 5.000, el tercero, aproximadamente 10.000 y el último 15.000.

Diferenciarnos de la competencia:

El objetivo de Proper Job es ofrecer un servicio B2B (Business to Business) y B2C (Business to Consumer) que permita hacer un *match* entre empresa y candidato a un precio mucho más competitivo que los *headhunters*, y con mayor calidad que los RPOs (*Recruitment Process Outsourcing providers*). Para comprobar el cumplimiento de este objetivo, mediremos el número de empresas cliente que tenemos al mes; en el modelo financiero establecimos el objetivo de 100 empresas cliente en 4 años.

Aumentar el beneficio neto anual y tener un flujo de caja saludable:

Nuestro objetivo financiero es aumentar el beneficio neto año a año, llegando a los 700 mil millones de € en 4 años y obteniendo un flujo de caja de 440 millones de €.

Desarrollar un algoritmo de *clustering* y *matchmaking*:

Para llevar a cabo el lanzamiento del negocio, hemos desarrollado nuestro propio algoritmo simplificado. Sin embargo, nuestro objetivo es contratar a un experto informático al cuarto año, para que pueda desarrollar un algoritmo más complejo que segmente los perfiles de los usuarios y realice el *match* con las empresas.

3.5. Desarrollo Business Model Canva

El Business Model Canva es el primer paso para ilustrar de forma estructurada la idea de negocio, que posteriormente se plasmará en el plan de negocio. Esta herramienta permite responder a las preguntas: ¿Qué?, para elaborar la propuesta de valor del negocio; ¿Quién?, para definir los clientes y la relación que existirá con ellos; ¿Cómo?, haciendo referencia a los socios, las actividades y los recursos clave. Y, finalmente, ¿Cuándo?, donde se detallan los costes y los ingresos (Ostwerwalder y Pigneur, 2011).

3.5.1 Propuesta de valor

En el apartado de la propuesta de valor, se expone el conjunto de productos y servicios que crean valor para el segmento de mercado escogido; se trata del factor diferenciador que hace que un cliente se decante por una empresa u otra (Ostwerwalder y Pigneur, 2011).

Nuestra propuesta de valor es ofrecer a los candidatos y empresas un “*triple match-making*”, que junta a los candidatos y a las empresas mediante el **autoconocimiento**, yendo más allá que otras plataformas de empleo. La idea es que los candidatos se conozcan mejor para encontrar un empleo ideal y las empresas contraten a un candidato que se ha autoanalizado y se corresponde al 100% con los requisitos del puesto de empleo. Las ventajas de nuestra plataforma pueden resumirse de la siguiente manera:

Para las empresas, optimizaremos el proceso de selección, mejorando el éxito desde el cribado inicial de CVs, generaremos un algoritmo que realizará un *match* muy preciso entre candidato y empresa, evitando la posibilidad de que tenga lugar una contratación fallida. Adicionalmente, las empresas no tendrán que perder tiempo en descartar a los candidatos que no cumplen los requisitos más básicos del puesto, pues Proper Job hará un filtrado muy preciso de estos requisitos junto a los resultados de las soft skills. Finalmente, a través de la plataforma se conseguirá ajustar el ciclo de vida de la empresa con la proyección laboral del empleado.

Para los usuarios, queremos proporcionar una búsqueda de empleo que tenga una parte formativa, donde podrán conocer sus habilidades más destacadas y encontrar el puesto de empleo ideal. De esta forma, la plataforma aumentará la probabilidad de satisfacción laboral y disminuirá la rotación de los empleados. A su vez, estaremos evitando la frustración que implica la búsqueda de empleo para las personas que acaban de entrar en el mercado laboral y también para aquellos empleados con experiencia que no han conseguido encontrar un trabajo que explote su talento y les llene de verdad.

Los servicios de la idea de negocio son los siguientes:

Para los candidatos:

Plan Freemium

Autoformación: una vez el candidato se ha registrado, podrá acceder a nuestra documentación autoreflexiva para comenzar a autoconocerse y a identificar sus intereses personales. Este plan incluye:

- *Tests* de autoconocimiento

- Ejercicios de autoreflexión: ventana de Johari, etc.
- *Webinars* sobre marca personal
- Consejos para el currículum, la carta de motivación o la interacción en Redes Sociales (RRSS)
- *Talent Gaming*: se realizan 10 juegos que miden las habilidades emocionales y cognitivas de los usuarios, comparándolas con el resto de los usuarios.

Plan Premium

El usuario tiene la posibilidad de registrarse en la opción *premium* para tener acceso a la documentación y vídeos de nuestros expertos, así como a sesiones semanales de coaching y cursos especializados en marca personal.

Para las empresas:

Plan Freemium

Nuestro plan gratuito consiste en una prueba para las nuevas empresas que hayan decidido optar por nuestros servicios, con la primera contratación gratuita y cancelación en todo momento sin costes adicionales. En caso de que después de la primera contratación la empresa, quiera continuar con nosotros, automáticamente se le suscribirá al plan *premium*.

Plan Premium

En la suscripción *premium*, la empresa paga por cada oferta de trabajo que publica en nuestra plataforma. Este decide el número de empleos que desea cubrir y Proper Job le suministrará un listado de candidatos recomendados para cada oferta por separado. Además, Proper Job ofrecerá una serie de descuentos en función del volumen de ofertas publicadas por cada cliente.

3.5.2 Alianzas clave

En esta sección se expone la red de proveedores y socios que permiten el lanzamiento y posterior funcionamiento del negocio (Osterwalder y Pigneur, 2011).

En primer lugar, una de nuestras alianzas clave serían las universidades, pues si trabajamos con ellas, nos proporcionarían acceso inmediato a una gran cantidad de estudiantes recién graduados o en busca de prácticas. De esta forma, captaríamos muchos usuarios nuevos con ansias de encontrar su verdadero camino profesional.

Otra opción sería asociarse con otras *startups* o empresas ya consolidadas que ofrezcan servicios de RRHH, pero las cuales no hayan desarrollado un profundo análisis de las *soft skills*, como es el caso de la *start-up* Factorial. También pensamos en colaborar con los *RPO providers* que ya han desarrollado tests de *soft skills* pero que no tienen una plataforma para candidatos, como Pymetrics, o también con los expertos en autoconocimiento, que no aplican sus servicios a la búsqueda de empleo, como Borja Vilaseca, el creador de Akademia y Kuestiona. Finalmente, sería clave tener una alianza con plataformas de búsqueda de empleo ya consolidadas, para poder trabajar con su gran base de curriculums (CVs).

3.5.3 Actividades clave

En la sección de actividades clave se describen las acciones más importantes para que el modelo de negocio de la empresa funcione (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Para el lanzamiento de la *start-up* es necesario, en primer lugar, publicar una *landing page* con la información básica de Proper Job y un cuestionario para los estudiantes y trabajadores, que podamos compartir en redes sociales, para medir el nº de usuarios potenciales que utilizarían la plataforma (este sería nuestro Mínimo Producto Viable). Después de conocer este dato, se creará la web oficial en la que los usuarios ya podrán registrarse subiendo sus datos personales y su CV y responderán a unos *tests* básicos de autoconocimiento que realizaremos con ayuda de los mentores y expertos de Comillas Emprende. Con las respuestas, segmentaríamos los perfiles de los usuarios haciendo uso del algoritmo simple de *clustering* que ya hemos desarrollado y enviaremos los resultados a un número reducido de empresas de forma gratuita (empezando por las 4 empresas que han colaborado en la investigación de mercado). De esta forma, validaríamos si la solución que proponemos desde Proper Job convence a las empresas. Si es así, lanzaríamos la idea de negocio y comenzaríamos a monetizar.

Una vez lancemos la plataforma web completa, las empresas podrán registrarse rellenando sus datos básicos y publicando al menos una oferta de empleo que quieran cubrir con nuestros servicios. En esta web oficial, subiremos más materiales de autoconocimiento y al cuarto año, introduciremos el algoritmo complejo. En este punto, será clave contratar a los expertos de Marketing, para la captación de usuarios y empresas y a los expertos de RRHH, para generar material de autoconocimiento de calidad y publicarlo en la web. Finalmente, para generar el informe de resultados y el *match* entre empresa y candidato, los datos de los usuarios se irán registrando en una base de datos.

El algoritmo comparará los resultados de todos los candidatos y los clasificará para generar un informe final de las habilidades y cualidades destacadas de cada uno. Dividirá los perfiles en *clusters* y hará el *match* con las ofertas de empleo que las empresas hayan publicado en nuestra web. Todos los resultados se facilitarán por email al candidato y a la empresa.

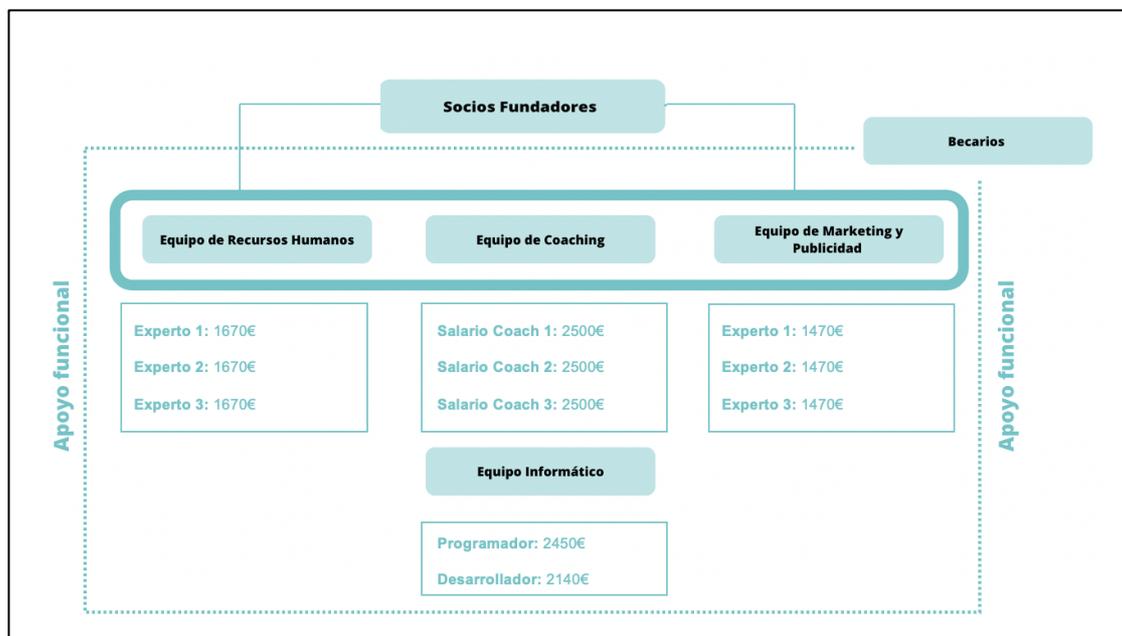
3.5.4 Recursos clave

Según Osterwalder y Pigneur, en la sección de los recursos clave se describen los activos cruciales para el funcionamiento de un modelo de negocio (2011).

Los recursos físicos que necesitamos para lanzar Proper Job son la página web, el material de autoconocimiento (cuestionarios, ejercicios, *webinars*, consejos...), los juegos de *soft skills* y el algoritmo. A su vez, los recursos humanos indispensables para nuestro negocio son: los expertos de RRHH, los expertos en Marketing y Publicidad y finalmente, el programador informático y los becarios.

El organigrama que desarrollamos para la empresa es el siguiente:

Ilustración 1: Organigrama de Proper Job



Fuente: Elaboración propia por el equipo ProperJob

- **Equipo de Recursos Humanos:** los expertos en RRHH se encargarán de generar todo el material de autoconocimiento para la plataforma, además de asegurarse de

que los resultados de los tests y los juegos de *softskills* son coherentes y el *match* puede realizarse adecuadamente.

- **Equipo de Coaching:** el equipo de *coachs* lleva a cabo las sesiones de mentoría de los suscriptores *premium*, que permitirá a los candidatos consultar y hablar sobre diversos aspectos relativos a la búsqueda y puesto de empleo.
- **Equipo de Marketing y Publicidad:** este equipo se focalizará en captar el mayor número posible de candidatos y empresas, por tanto, llevarán a cabo campañas publicitarias en universidades, ferias de empleo y en empresas, etc. Además, se encargarán de las redes sociales y la página web. En definitiva, serán los encargados de mantener la comunicación entre la empresa y los clientes.
- **Socios fundadores:** los socios fundadores serán los especialistas en las gestiones financieras de la empresa, la gestión estratégica y en la resolución de problemas dentro de la *start-up*.
- **Becarios:** se contratarán estudiantes de Publicidad, Marketing, Administración y Dirección de Empresas y Psicología, para dar apoyo a todos los departamentos.
- **Equipo Informático:** En el cuarto año, contrataremos a un técnico informático que desarrollará el algoritmo de *clustering* y *match-making* y a un desarrollador de software que facilite su funcionamiento dentro de la plataforma web.

Finalmente, en cuanto a los recursos económicos, dispondremos de una financiación inicial de 43.500€, pues cada socio fundador aportará 5.000 € de inversión inicial, llegando a un total de 15.000€. Además, en la ronda de financiación de Family and Friends se pretenden recaudar hasta 25.000 € y contamos con una suma adicional de 3.000 € debido a que nos presentaremos a sucesivos concursos de emprendimiento.

3.5.5 Segmentos de clientes

Según Osterwalder y Pigneur (2011), los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio y agruparlos en diferentes grupos puede aumentar su satisfacción. Los segmentos se elegirán en función de las necesidades de los clientes, el tipo de relación, los canales utilizados para llegar a ellos y de si están dispuestos a pagar por distintos aspectos de la oferta.

El cliente de Proper Job son las empresas, pues éstas serán la principal fuente de ingresos. El tipo de empresas a las que nos dirigimos son aquellas que estén interesadas en contratar candidatos que se ajusten perfectamente al ciclo de vida y a los valores de la empresa, así

como a las *soft skills* requeridas para el puesto. Podríamos decir entonces que nuestro *target* son las organizaciones dispuestas a hacer una contratación de personal selecta; lo contrario al *batch-hiring* (contratación a granel). Además, Proper Job necesitará que éstas empresas hayan realizado en un análisis previo del tipo de candidato que buscan para cada puesto, para especificar qué habilidades blandas buscan.

Por otra parte, está el segmento de los usuarios, que está compuesto por estudiantes buscando su primer empleo y por cualquier profesional que este frustrado con su empleo actual. Los usuarios de Proper Job deberán ser personas interesadas en explorar sus intereses, sus habilidades y valores, es decir, gente con ansias de indagar dentro de sí mismos para sacar a la luz su talento y escoger el camino profesional más acorde a ello.

3.5.6 Relaciones con el cliente

En este módulo se detallan los diferentes tipos de relaciones que tiene una empresa con cada segmento de mercado (Osterwalder & Pigneur, 2011).

La relación con los usuarios de la plataforma consiste en ayudarles a encontrar ofertas de trabajo muy ajustadas a sus capacidades, intereses y valores. Es una relación continua, pues los usuarios pueden acudir al material formativo siempre que quieran y de una forma constante. Por ello, estos materiales se irán actualizando con el tiempo para que los usuarios antiguos puedan seguir formándose. Además, los usuarios utilizarán la plataforma de forma continuada para ir actualizando sus *soft skills*, sus intereses, mejorar su interacción en RRSS y siempre que quieran un cambio de trabajo.

La relación con las empresas consiste en agilizar el proceso de selección optimizando la primera fase del cribado de CVs y mejorando la calidad de los candidatos seleccionados para el puesto de empleo. La relación será más puntual, pues las empresas no utilizarán la plataforma para consumir el contenido de autoconocimiento, si no para cubrir las vacantes que tengan libres. La relación será más intensa durante los meses de septiembre a noviembre y de enero a febrero, que son los picos de contratación de personal.

3.5.7 Canales

En este apartado se explica cómo la empresa comunica la propuesta de valor a los diferentes segmentos de clientes. Los canales tienen la función de dar a conocer los productos y servicios de una empresa, ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de

valor, permitir que los clientes compren productos y ofrecer un servicio de atención posventa (Ostwerwalder y Pigneur, 2011).

Para llegar a las empresas cliente, utilizaremos el contacto directo, la celebración de eventos, las redes sociales y el *branding* de la marca.

- **Contacto directo:** contactaremos directamente con todas las empresas cliente que podamos para convencerlas de que utilicen nuestra plataforma, empezando por las empresas que entrevistamos para validar nuestra idea.
- **Redes sociales:** utilizaremos Instagram, LinkedIn y Facebook para contactar con las posibles empresas cliente, a través de mensajes directos y publicaciones.
- **Foros de empleo:** A través de anuncios en los foros de empleo más influyentes de España y en las revistas reconocidas de RRHH: Rankia, ENAE, TalentoGlobal, Hays, RRHH Digital, EquipoyTalento, RRHH Press, etc.
- **Eventos:** organizaremos y participaremos en eventos de RRHH y Gestión de Talento para contactar con el máximo número de empresas cliente posible.
- **Branding de la marca:** facilitaremos *demos* a las empresas para que prueben nuestros servicios.

Para llegar a los usuarios, las vías principales serán las redes sociales, los portales de empleo de la universidad, la colaboración con otras plataformas de búsqueda de empleo y las iniciativas de autoconocimiento que ya poseen un gran número de usuarios, así como el *branding* de ProperJob.

- **Redes sociales:** se utilizarán Instagram, Facebook, Twitter, Tiktok y otras redes sociales de búsqueda de empleo para llegar a nuestro público objetivo. Se publicarán anuncios, cuestionarios de evaluación para los usuarios...
- **Universidades:** A través de anuncios activos en los portales de empleo de todas las universidades de España.
- **Colaboraciones:** habría que estudiar qué tipo de colaboración podríamos establecer con otras plataformas de búsqueda de empleo e iniciativas de autoconocimiento, para utilizar su base de datos de usuarios y su material formativo.
- **Branding de la marca:** crear contenido muy visual y atractivo en nuestra página web para llamar la atención de los usuarios.

3.5.8 Estructura de costes

En esta parte se describen todos los costes que implica el lanzamiento de un modelo de negocio: la relación con los clientes, la generación de ingresos, etc. (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Los costes que hemos contabilizado para la cuenta de PyG son los gastos de la plataforma, los gastos de personal, otros gastos generales y las amortizaciones.

Dentro de los gastos de la plataforma está el mantenimiento de la página web, el dominio web y el SSL (Secure Sockets Layer) para garantizar comunicaciones seguras a través de la red. Dentro de los gastos de personal, están los sueldos de los *coach*, de los expertos y becarios de RRHH, los expertos y becarios de marketing y publicidad, el del programador y desarrollador informático y finalmente, la seguridad social y el seguro anual. Además, dentro de los gastos generales metimos los de publicidad y marketing y los costes legales (abogados).

3.5.9. Fuentes de ingresos

Aquí hablaremos del flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado. Como establecen Osterwalder y Pigneur (2011) los ingresos son las arterias del negocio, sin ellos no puede funcionar. Por tanto, en este apartado comprenderemos qué valor pagará cada segmento de mercado.

Las principales fuentes de ingresos son las siguientes:

- **Suscripciones premium de los usuarios (35 €/mes):** los usuarios Premium pueden acceder a las sesiones privadas de coaching y a la documentación avanzada de nuestros expertos.
- **Cursos de Marca Personal online (150 €/curso):** los usuarios podrán ir completando las sesiones de los diferentes cursos a su ritmo, pero la duración aproximada será un mes, para que los candidatos puedan utilizar lo aprendido en el curso cuanto antes.
- **Ofertas de empleo de las empresas cliente (150 €/ oferta):** a las empresas que tengan más de 20 ofertas de empleo, se les aplicará un descuento del 20% sobre todas ellas.

- **Publicidad a través de nuestra web:** una vez seamos reconocidos en el mercado, promocionaremos publicidad a nuestras empresas cliente y a las plataformas de empleo con las que colaboremos.
- **Venta de la base de datos de Proper Job:** una vez consigamos un número de usuarios considerable, podemos comercializar nuestra base de datos de perfiles de candidatos a otros portales de empleo, Headhunters o RPOs.

3.6. Proyecciones financieras

Para las proyecciones financieras, se han previsto tres escenarios: el escenario normal, el escenario favorable y el escenario desfavorable.

Ingresos: Para los ingresos, se han estimado cuántos candidatos y cuántas empresas nuevas se dan de baja y se incorporan cada mes; diferenciando los meses que suponen un pico de reclutamiento (septiembre- noviembre y enero-febrero) para predecir un nº de suscripciones de empresas y candidatos. Además, hemos previsto cuantos cursos de marca personal se realizarán cada mes. Con estos datos y la política de precios, llegamos a los siguientes ingresos, en el escenario normal:

Tabla 1: Proyección de ingresos de Proper Job a 4 años

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

Fuente: Elaboración propia por el equipo de Proper Job

Cuenta de Pérdidas y Ganancias: Para calcular el Beneficio Neto, se han agrupado en la cuenta de PyG todos los ingresos y los gastos para los tres escenarios diferentes.

En el escenario normal, se empezarían a obtener beneficios a partir del año 2:

Tabla 2: Proyección de la cuenta de Pérdidas y Ganancias de Proper Job a 4 años

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

Fuente: Elaboración propia por el equipo ProperJob

El Cash Flow Statement: representa los movimientos de efectivo que realiza la empresa para hacer frente a los gastos generados por su actividad. Según los cálculos realizados, en el escenario desfavorable, el cash flow será negativo el primer año. En ese caso, Proper Job necesitará recurrir a fuentes de financiación externa para cubrir la estructura de costes inicial:

Tabla 3: Proyección del Cash Flow a 4 años

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Saldo de caja inicial		- 20.659,22 €	- 51.880,72 €	105.731,95 €
EBIT	- 58.399,22 €	- 38.954,70 €	183.203,14 €	642.035,07 €
Amortización	1.890,00 €	1.890,00 €	1.890,00 €	1.890,00 €
Impuestos		- 5.843,20 €	27.480,47 €	96.305,26 €
Cambio en las necesidades operativas de financiación (NOF)				
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	- 56.509,22 €	- 51.880,72 €	105.731,95 €	653.351,76 €
Adquisición de activos fijos	7.650,00 €	- €	- €	212.500
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES	- 7.650,00 €	- €	- €	- 212.500,00 €
Fondos Propios	43.500,00 €	- €	- €	- €
Deuda	0	- €	- €	- €
no se ponen los intereses pq si hubiera estaría en py q y aquí ya partimos del ebit	0	- €	- €	- €
FLUJO DE CAJA DE FINANCIACIÓN	43.500,00 €	- €	- €	- €
FLUJO DE CAJA TOTAL	- 20.659,22 €	- 51.880,72 €	105.731,95 €	440.851,76 €

Fuente: Elaboración propia del equipo de Proper Job

Finalmente, se realizó también un Balance de Situación, en el que aparecen los activos y el patrimonio neto de la empresa. En principio, en los escenarios neutro y favorable no se considera nada de pasivo.

A continuación, mostramos el Balance de situación en el escenario normal:

Tabla 4: Balance de Situación de Proper Job (años 1-4)

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

Fuente: Elaboración propia por el equipo de Proper Job

Finalmente, se indicarán las fuentes de financiación:

- Aportaciones de los socios fundadores: 15.000 €
- Amigos y familiares: 21.000 €
- Premios emprendimiento: 3.000 €

Esta financiación se utilizará para adquirir los siguientes activos, que son clave para el lanzamiento de la *start-up*:

Tabla 5: Previsión de las adquisiciones de activos (años 1-4)

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

Fuente: Elaboración propia por el equipo de Proper Job

4. PLAN ESTRATÉGICO

Para desarrollar el Plan Estratégico, realizaremos, en primer lugar, un análisis PORTER que nos permitirá analizar la competencia y la rivalidad de la industria, así como las oportunidades de inversión y rentabilidad. A continuación, desarrollaremos el análisis DAFO para entender las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la idea de negocio. Continuaremos con la elaboración de la matriz de Ansoff que nos ayudará a entender cómo podemos expandir nuestro negocio a nuevos productos y mercados. Finalmente, realizaremos un análisis de la posible internacionalización del negocio y de las opciones de M&A a medio plazo.

4.1. Análisis PORTER

Rivalidad de los competidores

Cuanta más rivalidad haya, menos atractiva es la industria para los jugadores existentes. Los competidores rivales son organizaciones que se dirigen a los mismos segmentos de clientes y ofrecen productos y servicios similares, pero que no son productos sustitutivos (Whittington et al, 2020).

En cuanto al mercado de los portales de empleo, hay muchas opciones distintas de plataformas y las posibilidades de diferenciación son reducidas. Además, no se necesita un gran desembolso inicial para crear una plataforma de empleo y en Europa la demanda

y oferta de trabajo están decreciendo, como hemos visto en la introducción. Todos estos factores mencionados aumentan la rivalidad. No obstante, es cierto que LinkedIn lidera este sector con gran diferencia, sobretodo a nivel global, por tanto podríamos decir que no todos los competidores tienen un mismo tamaño, lo que disminuye la rivalidad.

En definitiva, este mercado tiene una competencia moderada, por lo que es medianamente atractivo para emprender.

Análisis de la competencia

A continuación, analizaremos los tipos de competidores que tendría Proper Job y cual sería la estrategia de diferenciación:

Tabla 6: Tipos de competidores de Proper Job

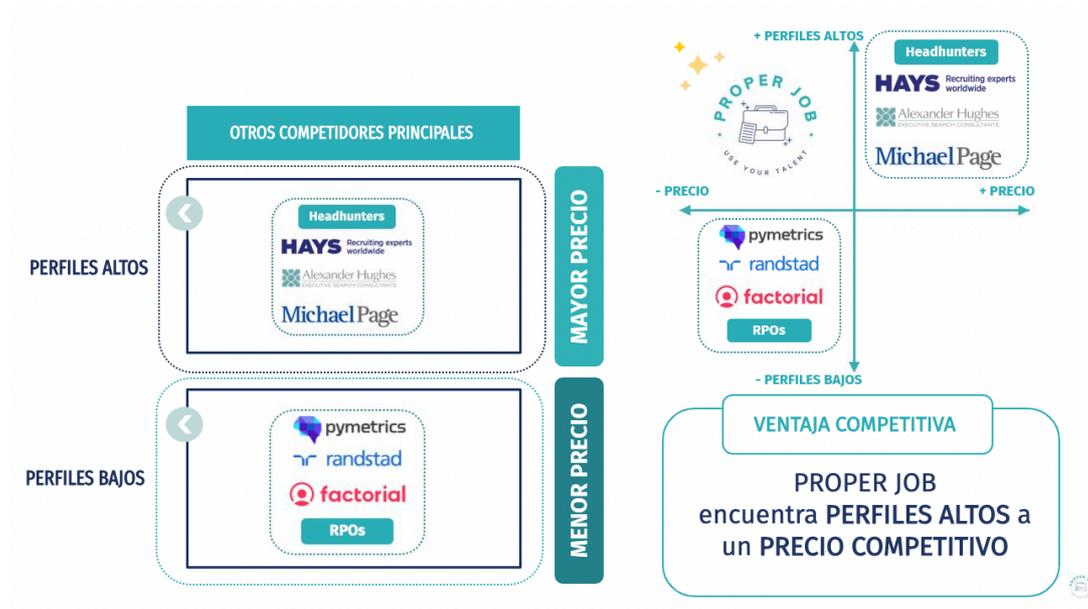
Tipos de competidores	Ejemplos
Portales de empleo	LinkedIn, Monster, Infojobs, Opground, portales de universidades
Cursos Autoconocimiento y Marca Personal	Akademia, Cursos 2CN, Maribel Garben, etc.
Recruitment Process Outsourcing (que utilizan IA)	Pymetrics, HireVue, Curious Thing, Ranstad, etc.
Headhunters	Hays, Michael Page, Alexander Hughes, etc.

Fuente: Elaboración propia

Analizando a los competidores, hemos visto que no hay ninguna plataforma que combine a expertos en el área de autoconocimiento con las funciones de un portal de búsqueda de empleo al uso. Para las empresas, sí hay RPOs que utilizan Inteligencia Artificial muy avanzada como Pymetrics, que ofrece tests de *soft skills* a las empresas para asegurar un buen *match* entre el candidato y el puesto de trabajo. Sin embargo, esta plataforma se dirige en exclusiva a las empresas que la contratan, no es posible acceder como candidato. Por otra parte, las plataformas de búsqueda de empleo que están orientadas a los usuarios, como LinkedIn y Glassdoor no llegan a medir las *soft skills*, si no que se quedan en el análisis del currículum y las *hard skills* a través de *tests* más técnicos.

Por tanto, como observamos en el siguiente gráfico, Proper Job ocupa un nuevo cuadrante en el mercado ya que es una plataforma dirigida tanto a empresas como candidatos y que mide las *soft skills* durante el primer cribado:

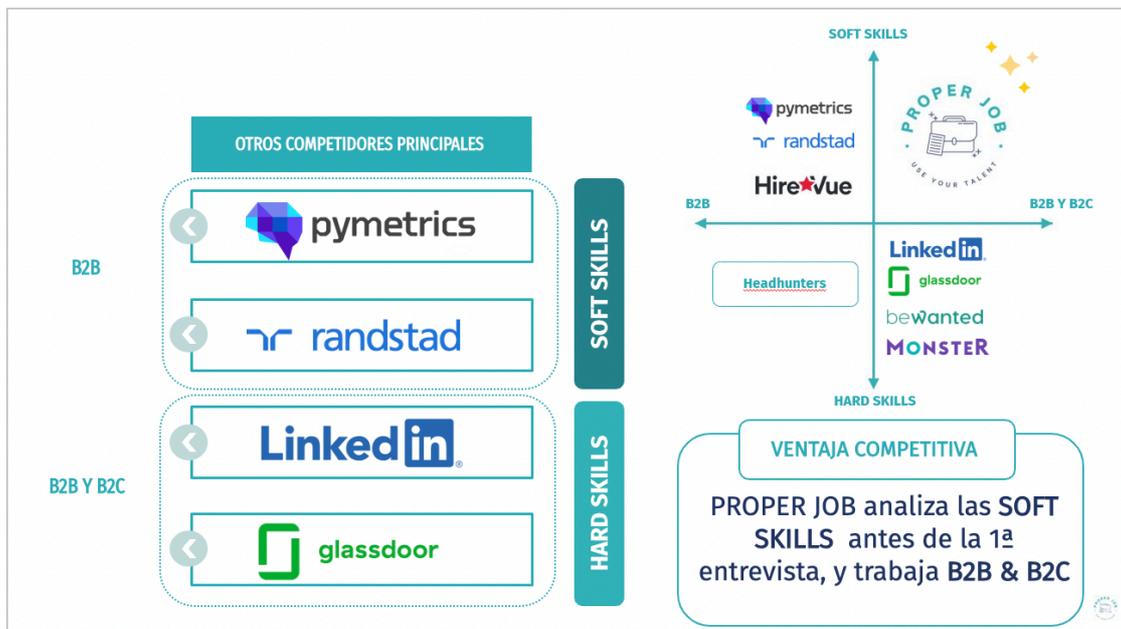
Ilustración 2: Primer posicionamiento de Proper Job frente a la competencia



Fuente: Elaboración propia por el equipo de ProperJob

Por otra parte, Proper Job pretende ofrecer un servicio de calidad que sirva para encontrar perfiles altos, medios y bajos en la empresa, a un precio competitivo. De esta forma, se diferencia de las *headhunters* que tienen un precio muy elevado, y de los RPOs que suelen utilizarse para perfiles bajos, de menor calidad:

Ilustración 3: Segundo posicionamiento de Proper Job frente a la competencia



Fuente: Elaboración propia por el equipo de ProperJob

Amenaza de nuevos competidores (Barreras de entrada)

Ahora pasaremos a analizar la amenaza de los competidores, cuanto más alta es, menos atractiva es la industria para los jugadores. Una industria atractiva tiene altas barreras de entrada que disminuyen la posibilidad de entrada de nuevos competidores (Whittington et al, 2020).

Sabemos que la legislación, la financiación y el acceso a proveedores no son barreras de entrada en el mercado de los portales de empleo; la única barrera que identificamos es el acceso a los clientes, pues competir con la base de datos de LinkedIn, que tiene más de 575 millones de usuarios, es extremadamente complicado. Quitando este caso, las barreras de entrada en el mercado de los portales de empleo son bajas, por lo que la amenaza de nuevos competidores es muy alta. De hecho, LinkedIn ya se ha visto amenazado por plataformas como Monster y Glassdoor en los últimos años, y ahora además están surgiendo nuevos portales de empleo de nicho, como Opground que se centran en perfiles concretos, como los tecnológicos, e incorporan Inteligencia Artificial para medir las habilidades del candidato durante el proceso de selección. En EEUU, otros ejemplos son HireVue y Curious Thing.

En resumen, la alta amenaza de nuevos competidores demuestra que la industria no es muy atractiva para lanzar un negocio, porque además es sencillo que las plataformas de empleo copien los servicios que ofrece un nuevo competidor; de hecho, para patentar un algoritmo éste debe ser completamente innovador, y todos los portales de empleo utilizan una tecnología muy parecida. La única limitación legal que hemos encontrado en cuanto a la introducción de inteligencia artificial en RRHH es la Ley de Responsabilidad Algorítmica, la cual obliga a las empresas a tener una auditoría de sesgo, para examinar si el algoritmo favorece la contratación de perfiles concretos (Hao, 2019).

Amenaza de productos sustitutivos

Los productos sustitutivos son productos o servicios que ofrecen una función similar, pero que tienen una naturaleza completamente distinta. Estos productos suponen una gran amenaza en las industrias, aunque a veces se tengan menos en cuenta que los competidores, pues pueden resultar en que un producto se vuelva completamente obsoleto (Whittington et al, 2020).

En el mercado de los portales de empleo, las redes sociales (Facebook, Instagram...) están actualizándose continuamente y cada vez ofrecen más servicios nuevos que pueden comerse el mercado de la búsqueda de trabajo. En ocasiones, los futuros candidatos

contactan directamente con las empresas a través de estas redes sociales o viceversa, saltándose la vía del portal de empleo. A su vez, muchas empresas cuelgan sus ofertas de trabajo en Facebook directamente, ya que es gratuito y a través de esta red social tienen acceso a una gran cantidad de usuarios.

De nuevo, la amenaza de los productos sustitutivos no favorece el atractivo de la industria, pues las redes sociales son muy populares y su mayor activo es la base de usuarios que tienen, justamente lo que necesita una portal de empleo.

Poder de negociación de proveedores y clientes

En el caso de los portales de empleo que tienen como clientes a los candidatos: lo cierto es que no tienen mucho poder sobre las plataformas porque suelen ser gratuitas y los usuarios no suponen la principal fuente de ingresos. Aún así, es cierto que es muy fácil para ellos cambiarse de plataforma de empleo si esta no cumple sus expectativas y la plataforma sí basa su éxito en tener una gran cantidad de perfiles de candidatos. En cuanto a las empresas, éstas tienen mayor poder sobre los portales porque son la vía por la que monetizan. Sin embargo, este poder no es muy elevado porque no tienen opción de integrarse verticalmente y comerse el negocio de los portales de empleo.

En cuanto al poder de negociación de los proveedores, nos estaríamos refiriendo a los creadores de software, y ahora mismo con la gran oferta que hay, no tienen mucho poder sobre grandes portales como LinkedIn.

En definitiva, podemos decir que el poder de los proveedores es bajo y el de los clientes moderado, lo que aumenta ligeramente el atractivo de la industria.

Ilustración 4: Análisis PORTER del sector de portales de empleo



Fuente: Elaboración propia

Tras el análisis Porter, podemos concluir que el mercado de los portales de empleo no es el más atractivo para lanzar un negocio, lo cual supone un gran reto para una *start-up* como ProperJob.

4.2. Análisis DAFO

El análisis DAFO recoge todas las debilidades y fortalezas que tiene una empresa en cuanto a sus recursos y capacidades, al mismo tiempo que mide las oportunidades y amenazas del entorno. Como ya hemos analizado la industria con el análisis Porter, ahora debemos entender si las debilidades y fortalezas permiten a la empresa lidiar con los retos del mercado (Whittington et al, 2020).

Debilidades

Respecto a las debilidades de Proper Job, la primera más evidente es la falta de una red inicial de usuarios que asegure el éxito de la idea de negocio, ya que cuantos más usuarios se registren, más empresas utilizarán nuestros servicios y más preciso será nuestro algoritmo de *clustering* y *matchmaking*. Para solucionar esto, tenemos pensado contratar un experto en marketing desde el año 1, para que la captación inicial de CVs sea muy efectiva. Además, otra clara debilidad es que la suscripción de las empresas cliente dependerá del nivel de oferta de empleo, el cual en Europa es casi decreciente según el informe de Oxford Economics (2021). Finalmente, también es cierto que los socios fundadores somos expertos en el área de Administración de Empresas, pero no en la de Recursos Humanos, lo cual quita credibilidad al negocio y exige que contratemos a verdaderos expertos que puedan ayudarnos.

Fortalezas

En cuanto a las fortalezas de la idea de negocio, la primera es que contamos con un mínimo producto viable (MPV) que nos permitirá validar si la solución que proponemos es válida y exitosa entre las empresas cliente. En segundo lugar, Proper Job ofrece una relación calidad-precio muy competitiva comparada con otros competidores que intervienen en el proceso de selección. Finalmente, lo cierto es que la idea no es demasiado arriesgada y es fácil que funcione, pues Proper Job integra dos servicios que ya tienen éxito por separado (autoconocimiento + portal de empleo).

Amenazas

Si hablamos de las amenazas externas, sabemos que existe un alto riesgo de que los competidores copien nuestra idea y la incluyan en sus plataformas de millones de

usuarios. Para solucionar esta clara amenaza, nos pusimos en contacto con la experta en Derecho de Propiedad Intelectual de Comillas, Rosa De Couto, quien nos comentó que podíamos llevar al Registro de Propiedad Intelectual la obra escrita y el programa informático de nuestro negocio o si no, hacer público un documento que contenga toda la información de ProperJob, por vía notarial. No obstante, tendríamos que contratar a un abogado experto que pudiera asesorarnos a medida que avanza el negocio.

Otra amenaza que identificamos es que los usuarios pueden no estar dispuestos a realizar cursos de autoconocimiento para encontrar su empleo ideal, debido al elevado esfuerzo que esto supone en comparación con rellenar un perfil de LinkedIn.

Finalmente, entendemos también que hay un riesgo evidente de que las empresas recurran a otras vías existentes y más reconocidas para encontrar candidatos de calidad. También sabemos por las entrevistas realizadas, como decía la experta del Banco Mundial, que las contrataciones que mejor funcionan se realizan de forma interna.

Oportunidades

Finalmente, si analizamos las oportunidades de Proper Job, podemos decir que se trata de un negocio con alto potencial, pues como nos indicó la experta de RRHH de Merck, los procesos de selección son cada vez más clave para los altos directivos. Además, estaríamos respondiendo a un problema real de demanda y oferta de empleo que hemos validado a través de entrevistas, encuestas y revisión de literatura. Por ello, esperamos que las empresas cliente puedan observar el potencial de negocio y acaben invirtiendo en él.

En conclusión, el análisis DAFO de Proper Job sería:

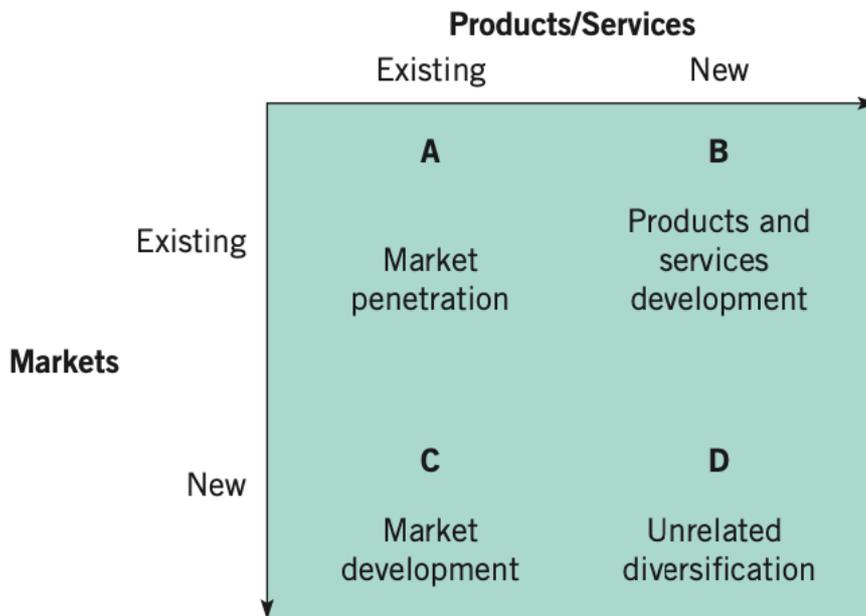
Ilustración 5: Análisis DAFO de Proper Job

<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Base de usuarios insuficiente • Oferta de empleo decreciente • Fundadores no expertos en RRHH 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de plagio • Usuarios no vean utilidad del autoconocimiento • Empresas recurren a otros portales
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Validación negocio con MPV • Buena relación calidad-precio • Riesgo bajo 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Negocio con alto potencial • Respuesta ante un problema real • Empresas cliente serán fuente de financiación

4.3. Estrategia corporativa: Matriz de Ansoff.

La estrategia corporativa es la dirección a través de la cual una compañía crece; la matriz de Ansoff sugiere 4 direcciones básicas para escoger una vía de crecimiento organizacional (Whittington et al, 2020).

Ilustración 6: Matriz de Ansoff (Teoría)



Fuente: Whittington et al (2020)

Las empresas suelen empezar el negocio en la zona A y deben decidir si siguen creciendo en esa dirección, mediante la penetración de mercado, o si eligen la diversificación de productos y mercados. Hay dos tipos de diversificación: la relacionada, que implica la expansión hacia productos y servicios que tienen relación con el negocio existente (las zonas B y C); y la no relacionada que es la expansión hacia productos y servicios que no tienen nada que ver con el negocio y a su vez, la entrada en nuevos mercados (zona D) (Whittington et al, 2020).

Las direcciones que se contemplan para Proper Job son la penetración (A) y la diversificación de mercado (C).

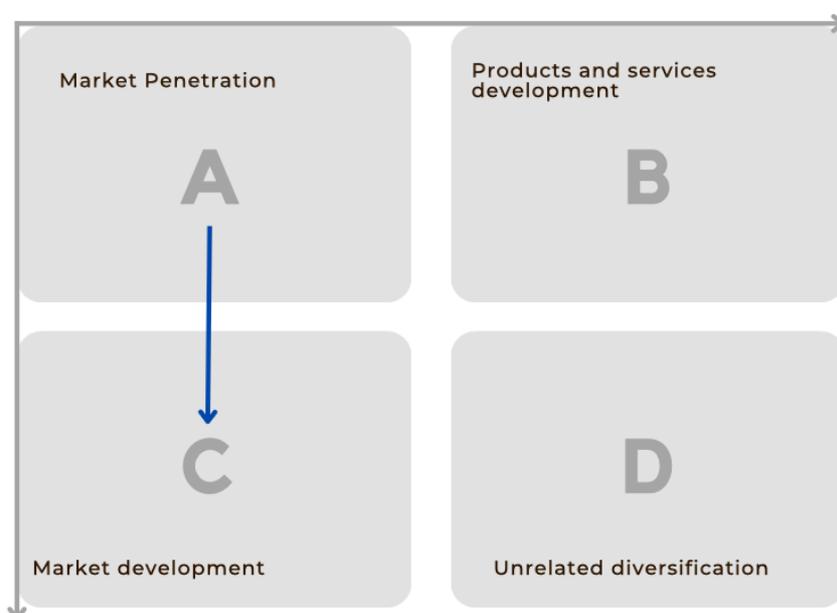
La opción A implica que el negocio aumente su cuota de mercado, continuando con el producto que ya comercializa y en el mercado donde está presente. Esta opción es la más lógica para un negocio simple, no diversificado, como el nuestro. Sin embargo, puede resultar en una mayor rivalidad de los competidores, en restricciones legales y, además,

no es la mejor opción en un momento de decrecimiento de la demanda de empleo, como ocurre en Europa (Oxford Economics, 2021).

La opción C es la otra dirección que Proper Job puede tomar: el negocio empezaría en España, pero luego se diversificaría a nuevos mercados geográficos, como por ejemplo a las economías emergentes donde aumentará la oferta y demanda de empleo en los próximos 10 años.

En definitiva, la estrategia corporativa de Proper Job será la expansión a nuevos mercados:

Ilustración 7: Matriz de Ansoff de Proper Job



Fuente: Elaboración propia

Los motores que impulsan este tipo de diversificación geográfica son la disminución de riesgo y el mejor posicionamiento frente a los competidores. Si Proper Job expande su negocio a diversos mercados, los rivales del sector optarán por una competencia más tolerante que agresiva. Además, el hecho de poder dividir el riesgo en distintos mercados geográficos es muy atractivo para compañías privadas como Proper Job, donde la inversión de los socios fundadores es alta.

4.4. Estrategia de internacionalización

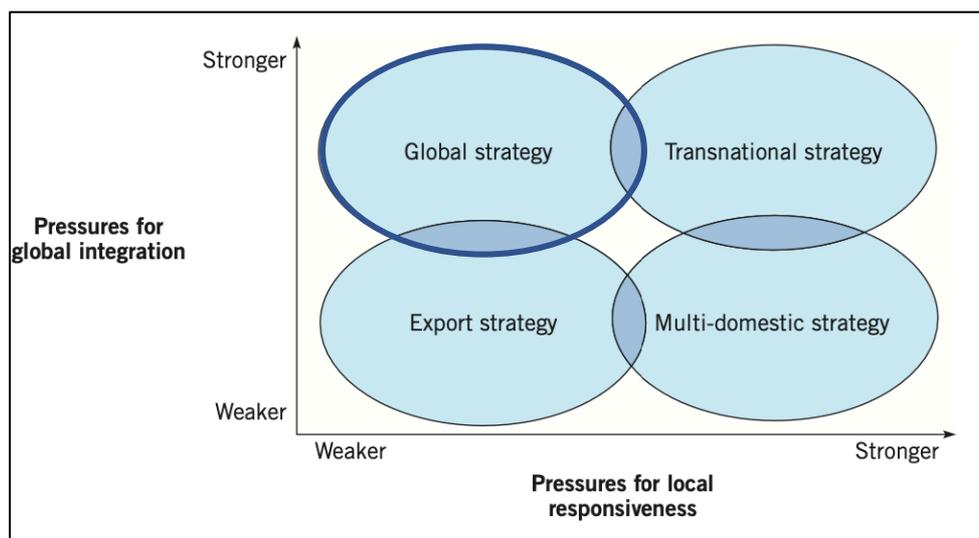
Tras entender que la estrategia de expansión de Proper Job es crecer hacia nuevos mercados geográficos, estudiaremos los motores que nos empujan a internacionalizar nuestro negocio:

En primer lugar, sabemos que las necesidades de las empresas cliente de ProperJob serán similares en diferentes partes del mundo, pues como hemos visto en el estudio de mercado, hay una tendencia global a incorporar la inteligencia artificial y la medición de *soft skills* en el proceso de selección de personal.

A su vez, debemos tener en cuenta también que muchas de las empresas cliente a las que se dirigirá Proper Job serán empresas multinacionales que operarán en diferentes zonas geográficas y que querrán tener un proceso de selección estandarizado en todas sus subsidiarias; por lo que tiene sentido que la empresa opere a nivel global.

A continuación, escogeremos la estrategia de internacionalización de Proper Job, que será de integración global, pues los servicios de autoconocimiento, *tests* de *soft skills* y búsqueda de empleo pueden estandarizarse de forma sencilla en diversos países, ya que lo único que habría que adaptar sería el idioma, por lo que no es necesario un alto nivel de adaptación local.

Ilustración 8: Estrategia de internacionalización de Proper Job



Fuente: Whittington et al (2020)

Habiendo definido los motores de internacionalización y la estrategia a seguir, realizaremos un análisis PESTEL para estudiar el potencial de entrada en las zonas geográficas donde la demanda y oferta de trabajo está aumentando.

Se ha escogido Latinoamérica como mercado *target*, debido a las similitudes culturales y lingüísticas con España, y al crecimiento de la demanda de empleo del 13% en los últimos años, según el informe de Oxford Economics de 2021. Además, según la consultora de RRHH Michael Page (2022), las estrategias de RRHH están cambiando mucho en América Latina debido a la aparición de nuevos proyectos y empresas internacionales, así

como el desarrollo de nuevos entornos laborales. Por otra parte, según la consultora Mercer (2022), en Latinoamérica, el 81% de los empleados se siente en riesgo de agotamiento en su trabajo actual y se prevé que cuatro de cada diez compañías introducirán una estrategia para abordar el bienestar mental y emocional. En este contexto, tiene sentido introducir una idea de negocio como la de Proper Job que pretende reducir la insatisfacción laboral y mejorar el bienestar del empleado en el puesto de empleo.

Además, el 78% de los empleados afirma conocer las habilidades que serán necesarias en el futuro, pero uno de cada cinco no quiere adoptar un reaprendizaje de sus habilidades; por lo que hay una clara necesidad formativa en el desarrollo de *soft skills*. A su vez, casi el 79% de las compañías en América Latina han adoptado o pretenden adoptar pronto una plataforma de RRHH basada en la inteligencia artificial (Mercer, 2022).

Análisis PESTEL

Factores Políticos:

Uno de los desafíos de la región es la recuperación de la estabilidad político-institucional. La situación en la región de América Latina es de una alta fragmentación y polarización política, lo cual impide poner en marcha las agendas de reformas estructurales. Además, en los últimos años, se ha acrecentado en la población el rechazo a los partidos políticos, a la élite política tradicional y al funcionamiento de las instituciones democráticas. (Malamud y Castellano, 2021).

Factores Económicos:

La región de América Latina y el Caribe está en vías de recuperar los niveles de PIB y empleo previos a la pandemia. Las empresas están ahora mismo contratando, pero todavía se notan mucho las consecuencias del COVID. No obstante, se espera que el PIB regional crezca un 2.3% en 2022 y un 2.2% en 2023 (Banco Mundial, 2022)

Tras la pandemia, se espera una época de crecimiento económico (más del 4% en América Latina), lo cual dará más margen de maniobra a los líderes políticos (Malamud y Castellano, 2021)

Factores Sociales:

Los índices de pobreza han aumentado del 24 al 26,7% debido a la pandemia, y la región es también muy vulnerable en las zonas de elevada densidad poblacional (Banco Mundial, 2022). Además, ha habido un retorno de las protestas sociales y políticas del año 2019, que surgen por los déficits acumulados en la pandemia. Ahora sus protagonistas son

jóvenes procedentes de las clases medias que surgieron durante el boom de las materias primas (2003-2013). Sin embargo, se espera que las presiones sociales se reduzcan con el crecimiento económico tras la pandemia (Malamud y Castellano, 2021).

Factores Tecnológicos:

La rápida digitalización que ha tenido lugar después del Covid-19 podría ayudar a impulsar sectores como las TIC (tecnologías de información), las finanzas y la logística, que a su vez pueden mejorar la competitividad del mercado y la eficiencia económica (Banco Mundial, 2022).

Factores Legales:

América Latina no tiene un entorno legal favorable para los negocios, debido al alto nivel de burocracia que hay y la lentitud de procesos como la apertura de empresas; además, todavía hay mucha corrupción que desemboca en un control excesivo del capital extranjero que entra y sale, frenando la inversión extranjera. En definitiva, la región tiene mucho potencial, pero necesita mayor seguridad jurídica (Malamud y Castellano, 2021).

Factores Medioambientales:

América Latina y el Caribe solamente contribuyen en un 8% a las emisiones mundiales de gases de efecto invernadero, y, a su vez, la región tiene un potencial enorme en materia de energías renovables (solar, eólica y geotérmica), así como una gran abundancia de recursos naturales. No obstante, se trata de una zona expuesta a los desastres naturales como los terremotos y las inundaciones, que pueden dejar zonas enteras de la región devastadas e inhabilitadas (Banco Mundial, 2022).

Tras nuestro análisis PESTEL, podemos concluir que la región de América Latina presenta problemas de inestabilidad política, falta de seguridad jurídica y protesta social; lo cual reduce el atractivo de la región. Sin embargo, no se puede ignorar el gran potencial de crecimiento de la región (más del 4%), que generará un aumento del PIB, del nivel de empleo y permitirá llevar a cabo algunas reformas estructurales inminentes y calmar la protesta social. Además, se trata de una zona con gran potencial tecnológico y sostenible, un caldo de cultivo para el surgimiento de *start-ups* como Proper Job. Además, nosotros no precisaremos de una inversión excesiva para llevar a cabo la expansión internacional ni se trata de un negocio con mucho riesgo, por ello, nos pesa más el potencial de crecimiento de la zona que la inestabilidad legal, política y social.

4.6 Posibilidades de M&A

Atendiendo a nuestra principal amenaza, el riesgo de plagio, y a nuestra mayor debilidad, que los fundadores no somos expertos en RRHH; se ha contemplado que la mejor opción es montar la *start-up* y venderla a otra empresa de éxito en el mercado. La idea sería vender Proper Job, al cuarto año, cuando ya se haya recogido en la plataforma un gran número de perfiles de candidatos y empresas y cuando el algoritmo complejo esté bien desarrollado por un informático.

Las razones para una estrategia de M&A serían puramente estratégicas, pues asociarnos con otra empresa de RRHH nos permitiría acceder a una base de clientes mucho mayor, a otro tipo de servicios nuevos y a diferentes mercados geográficos.

Tras el estudio de mercado realizado, entendemos que la *start-up* Factorial podría ser una buena opción para una operación de M&A, ya que se trata de una empresa que ha crecido de forma exponencial y que es todo un éxito en el mercado actual. Este año, la *start-up* ha conseguido multiplicar por ocho su facturación de 2019 y se ha convertido en una de las empresas referentes a nivel internacional (Lens, 2022).

La empresa se dedica a digitalizar todas las gestiones de RRHH para pequeñas y medianas empresas, algo que solamente existía en EEUU en 2016 (Cuevas, 2019). Su lema es: “El uso de las nuevas tecnologías en la gestión de los Recursos Humanos permite centrarse más en las personas y menos en los procesos en sí” (Lens, 2022, parr. 9). Siguiendo esta propuesta, Factorial quiere centralizar y facilitar la gestión de los empleados con su plataforma intuitiva, automatizando tareas diarias y generando informes para que todo el mundo tenga acceso a la información de RRHH que sea pertinente. En cuanto a su perspectiva para los años siguientes, Factorial quiere centrarse en desarrollar y perfeccionar las funciones de selección de personal y reclutamiento y en crecer en mercados internacionales como América y Europa. (Lens, 2022).

Nosotros, como socios fundadores, podríamos vender Proper Job a Factorial, para que esta última pudiera perfeccionar los servicios de selección de personal y reclutamiento, introduciendo la búsqueda de futuros empleados y la optimización del primer cribado de CVs para las empresas. A su vez, Factorial podría comenzar una nueva línea de negocio orientada a los usuarios que buscan empleo y en ella, publicar la información de autoconocimiento y los *tests* de *soft skills* que pueden ir validando los managers y expertos de RRHH de cada empresa, adaptando los *tests* a las demandas reales del mercado. De esta forma, Factorial integraría los servicios de digitalización del

departamento de RRHH, con los que compite con HR Tech, Personio, etc, y los servicios de búsqueda de empleo, para competir con Pymetrics, Job&Talent, LinkedIn, etc.

La adquisición por parte de Factorial sería sencilla puesto que ya cuenta con la plataforma para publicar ofertas de empleo y llevar a cabo el seguimiento de los procesos de selección. En dicha plataforma, las empresas ya pueden publicar su oferta, indicar las preguntas personales que quieren hacer al candidato, las fases que tendrá el proceso y añadir a managers y expertos de RRHH para validen el proceso. Una vez el candidato pasa las primeras pruebas, la plataforma permite que se les cite para una primera entrevista o se les descalifique.

Por otra parte, las dos empresas tienen un mismo objetivo, optimizar las gestiones del departamento de RRHH de las empresas. Proper Job se centra en la fase del primer cribado y en medir las *soft skills* para prevenir futuras contrataciones fallidas; mientras que Factorial digitaliza y centraliza todas las gestiones, para que cualquier proceso sea mucho más rápido y a menor coste.

La futura adquisición sería muy beneficiosa para las dos partes:

En primer lugar, Factorial adquiriría los materiales de autoconocimiento y los tests de *soft skills* de ProperJob, el algoritmo de *clustering* y *matchmaking* e iría más allá en la optimización del proceso de selección, escogiendo solo a los candidatos verdaderamente compatibles con la empresa.

Proper Job, mientras tanto, podría competir en el mercado, a pesar de las debilidades y amenazas detectadas, aprovecharía la base de datos de clientes de Factorial, podría expandirse a los mercados geográficos *target* en América, donde la demanda y oferta de trabajo tiene tendencia creciente, integraría los servicios de digitalización y búsqueda de empleo y finalmente, podría tratarse de una buena forma de generar rentabilidad para los socios fundadores y accionistas.

En resumen, las sinergias generadas por la adquisición serán las siguientes:

Tabla 7: Sinergias de la adquisición de Proper Job por la start-up Factorial

PROPER JOB	FACTORIAL
Acceso a nuevos mercados geográficos: Factorial está presente en EEUU y LatAm (Brasil, Méjico, etc)	Diversificación de servicios: búsqueda de empleo, <i>match</i> entre empresa y candidato, tests de autoconocimiento y soft skills
Nuevos servicios: digitalización y automatización de tareas de RRHH	Incorporación de nueva tecnología puntera en RRHH: algoritmo de <i>clustering</i> y <i>match-making</i>
Mejor opción para crecimiento rápido y competir en el mercado	Reducción de gastos: los candidatos que entran al proceso de selección tendrán mayores probabilidades de ser contratados
Generación de beneficios para los accionistas con la venta	

Fuente: Elaboración propia

5. CONCLUSIONES

En conclusión, como establece el informe de Oxford Economics (2021), la brecha entre la demanda y la oferta de empleo sigue creciendo y no parece que vaya a desaparecer en los próximos años. Las tendencias actuales en el mercado de trabajo son: el crecimiento del empleo en las economías emergentes, y una necesidad cada vez más alta de perfiles especializados y de *soft skills* en los nuevos puestos de trabajo; el Foro Económico Mundial hablaba de que estas habilidades serán un tercio de las requeridas por las empresas. Por otra parte, la empresa Pymetrics, la consultora Mercer, la revista RRHH Digital y las encuestas de Hays y Zety coinciden en que la Inteligencia Artificial (IA) adaptada a los Recursos Humanos y el análisis de los candidatos más allá de las *hard skills*, podrán reducir los costes y la rotación de personal en las empresas. Por tanto, está claro que todas las iniciativas que aboguen por la IA y la medición de nuevas cualidades en el departamento de RRHH tienen un gran potencial de futuro.

En este contexto, tiene sentido nuestra idea de negocio, la cual hemos desarrollado en el apartado del Business Model Canva, explicando nuestra propuesta de valor, los clientes a los que nos dirigimos, nuestras alianzas, las actividades claves, los recursos y la estructura de costes e ingresos. A continuación, hemos detallado también las proyecciones financieras del negocio, que nos ofrecían una perspectiva a 4 años muy

buena, alcanzando 1M € de ingresos, 600 millones de Beneficio Neto y 400 millones de flujo de caja.

No obstante, en nuestras sucesivas reuniones con expertos y tras nuestra investigación de mercado, detectamos algunos problemas clave que podían complicar el lanzamiento de Proper Job. Por ello, en este trabajo se decidió realizar un análisis profundo de la idea de negocio (DAFO) y del mercado (PORTER), para decidir la dirección estratégica más adecuada para el futuro del negocio (Matriz de Ansoff).

Con el análisis PORTER, hemos concluido que el sector de los portales de empleo no es el más atractivo para emprender pues hay barreras de entrada bajas, una clara amenaza de productos sustitutivos, el poder de negociación de los clientes es medio, y aunque la rivalidad es moderada, la razón detrás es que hay portales como LinkedIn que destacan por encima del resto de competidores.

No obstante, como hemos visto en el estudio de mercado, España es el tercer país del mundo en cuanto a concienciación y anticipación de puestos del trabajo del futuro y según los datos de Hays (2020), hay un problema generalizado en la búsqueda de empleo y personal tanto para las empresas como para los candidatos; por lo que entendemos que hay una clara oportunidad de negocio. Es más, la propia existencia de *startups* españolas como Opground validan nuestra idea de negocio, afirmando que es el momento para emprender en el área de RRHH, porque tras la pandemia, se han obstaculizado aún más las contrataciones de personal y las dificultades de las empresas para encontrar talento (Vellido, 2020).

Por otra parte, hemos calculado que habría un mercado de 6M € de empresas cliente potenciales en España y el número de ocupados ha aumentado en los últimos años, posiblemente por la recuperación del Covid-19; por lo que, aunque la tendencia de demanda y oferta de empleo en Europa sea menor que en otras partes del mundo, España parece tener un gran potencial como país que busca adaptarse a las nuevas necesidades del mercado laboral.

En cuanto al análisis DAFO, hemos concluido que tenemos fuertes debilidades como negocio: sobretodo, la falta de una base usuarios que nos permita competir con los grandes portales de empleo y el hecho de que los fundadores no seamos expertos en el área de RRHH. En cuanto a las amenazas, la más importante es el riesgo de plagio, pues entendemos que, si lanzamos nuestro negocio, las plataformas ya consolidadas como Adecco y LinkedIn podrán coger incorporar nuestros servicios sin ningún obstáculo.

Por el contrario, sí es cierto que el negocio tiene grandes oportunidades, ya que explota el potencial de incorporar las *soft skills* y el autoconocimiento en los procesos de selección y responde a problemas reales del mercado laboral.

Por tanto, como explicamos en el apartado de M&A, la solución más evidente es vender nuestra mayor fortaleza, la idea de negocio en sí y el algoritmo, a la *start-up* Factorial, la cual ha crecido significativamente en los últimos tres años y además, pretende mejorar sus servicios de selección y reclutamiento de personal en el futuro cercano. Esto puede ser una gran oportunidad para Proper Job, pues tras el análisis estratégico se ha visto que la opción de crecimiento orgánico es lenta, arriesgada y presenta diversos problemas; mientras que, con la venta del negocio, los accionistas podrán obtener un buen retorno de la inversión y la esencia de Proper Job podría llegar muy lejos gracias a la experiencia y los recursos de Factorial.

En el análisis de la estrategia corporativa de Proper Job, comentamos que la dirección más lógica para expandir el negocio es crecer hacia nuevos mercados geográficos; y en la estrategia de internacionalización, escogimos la región de América Latina y el Caribe como mercado *target*. Esta decisión es la más lógica para una empresa española, debido a las similitudes culturales, lingüísticas y sociales que hay y también porque la demanda de empleo de la región aumentará en un 13% en los próximos 5-10 años, según el informe de Oxford Economics. A pesar de que con el análisis PESTEL hemos visto que se trata de una región inestable políticamente, con dificultades burocráticas, mucha corrupción, protestas sociales y pobreza; lo cierto es que también se espera un gran crecimiento económico en los próximos años, el cual conducirá a la mejora política y social de la región. Simultáneamente, América Latina tiene un gran potencial tecnológico y según Mercer (2022), es una región que quiere adoptar muchos cambios en el área de los RRHH para introducir IA y mejorar el bienestar del empleado, por lo que resulta una opción muy interesante para escalar el negocio.

Adicionalmente, esta dirección estratégica de expansión internacional tiene cabida dentro de la estrategia de M&A con Factorial, pues la *startup* ha tenido mucho éxito en EEUU y ahora está abriendo oficinas en América Latina, siendo su primer objetivo Brasil y Méjico (Rabella, 2021).

En definitiva, tras la elaboración del trabajo de fin de grado, concluimos que el desarrollo del análisis del mercado nos ha permitido entender el mercado laboral español y global en profundidad, a través del cual hemos podido detectar las necesidades y problemas

clave y hemos encontrado las oportunidades de negocio existentes en el área de los RRHH.

El desarrollo del plan de negocio ha consolidado nuestra idea, cubriendo todos los puntos clave que se necesitan para lanzar un negocio y nos permitirá lanzar el negocio cuanto antes y asegurará su funcionamiento durante los cuatros años previstos.

Finalmente, el plan estratégico nos ha proporcionado una visión a futuro realista para la empresa, entendiendo qué dirección estratégica queremos seguir para conseguir el mayor éxito posible.

6. BIBLIOGRAFÍA:

Auradkar et al. (2012). Data Infrastructure at LinkedIn. *2012 IEEE 28th International Conference on Data Engineering*, pp. 1370-1381. Recuperado de <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/6228206>

Banco Mundial. (6 de abril de 2022). *América Latina y el Caribe: panorama general*. Recuperado el 4 de junio de 2022 de <https://www.bancomundial.org/es/region/lac/overview#1>

Baker, J. (2021). An International Perspective on Changes in Work Due to COVID-19. *Society for Industrial and Organizational Psychology*, 59 (2). Recuperado de <https://www.siop.org/Research-Publications/Items-of-Interest/ArticleID/5395/ArtMID/19366/preview/true>

Blázquez, M., Masclans, R. & Canals, J. (2019). *El futuro del empleo y las competencias profesionales del futuro: la perspectiva de las empresas*. (Informe nº 490). Recuperado de <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0490.pdf>

Brandan, T. (12 de enero de 2022). Estudios y estadísticas del mercado laboral en España. *Zety*. <https://zety.es/blog/el-mercado-laboral-en-espana-analisis>

Bravent. (9 de enero de 2019). *Desarrollo de Soft Skills en perfiles tecnológicos*. Recuperado de <https://www.bravent.net/desarrollo-de-soft-skills-en-perfiles-tecnologicos/>

- Chen, A. (7 de abril de 2019). *The AI hiring industry is under scrutiny—but it'll be hard to fix*. MIT Technology Review. Recuperado de <https://www.technologyreview.com/2019/11/07/75194/hirevue-ai-automated-hiring-discrimination-ftc-epic-bias/>
- Cuevas, J. E. (20 de mayo de 2019). *Factorial: El software de gestión de recursos humanos que ya utilizan más de 36.000 empresas de 96 países*. Emprendedores. Recuperado de <https://www.emprendedores.es/casos-de-exito/factorial-software-gestion-recursos-humanos-empresas-lista-emprendedores-2019/>
- Dantas, L. (15 de noviembre de 2019). *El entorno legal de América Latina necesita renovarse para atraer inversores*. Lexlatin. <https://lexlatin.com/entrevistas/entorno-legal-america-latina-necesita-renovarse-atraer-inversores>
- Fernández, R. (7 de febrero de 2022). *Tasa mundial de paro 2007–2023*. Statista. Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/636029/tasa-global-de-desempleo/>
- García Castro, P. E., Gatica, M.L., Cruz, E. R., Gatica, K.L., Del Rosario Vargas, R., Hernández, J., Araceli Ramos, V., Macías, D. M. (2016). Procesos de reclutamiento y las redes sociales. *Revista Iberoamericana para la Investigación y Desarrollo Educativo*, 6 (12), pp.1-17. Recuperado de <http://ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/226/1024>
- Hao, (15 de abril de 2019). *Congress wants to protect you from biased algorithms, deepfakes and other bad AI*. MIT Technology Review. <https://www.technologyreview.com/2019/04/15/1136/congress-wants-to-protect-you-from-biased-algorithms-deepfakes-and-other-bad-ai/>
- Hays (2020). *El ciclo de vida laboral: What workers want 2020*. <https://www.hays.es/documents/63345/4314146/ES52654+Spain+What+Worker+s+Want+2020.pdf>

- INE. (2020). *Estructura y dinamismo del tejido empresarial en España Directorio Central de Empresas (DIRCE) a 1 de Enero de 2020*. Recuperado de https://www.ine.es/prensa/dirce_2020.pdf
- INE (2022). *Encuesta de población activa. Primer trimestre 2022*. Recuperado de https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176918&menu=ultiDatos&idp=1254735976595
- Lens, A. (8 de marzo de 2022). Factorial, software de recursos humanos levanta 400 millones. *Factorialblog*. Recuperado de <https://factorial.mx/blog/factorial-levanta-400-millones/>
- Malamud, C., Castellano, R. N. (8 de junio de 2021). *Gobiernos, gobernabilidad y pandemia en América Latina*. Real Instituto Elcano. <https://www.realinstitutoelcano.org/analisis/gobiernos-gobernabilidad-y-pandemia-en-america-latina/>
- Maldonado, M. R. (16 noviembre de 2021). *La Inteligencia Artificial, ¿en qué medida ayuda a las empresas a reducir el coste de los procesos de selección?* RRHH Digital. Recuperado de http://www.rrhhdigital.com/secciones/seleccion/149663/La-Inteligencia-Artificial-en-que-medida-ayuda-a-las-empresas-a-reducir-el-coste-de-los-procesos-de-seleccion?target=_self
- Mercer. (2020). *Win with empathy: Global Trends 2020*. Recuperado de <https://www.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/private/global-talent-trends-2020-report.pdf>
- Mercer. (6 de mayo de 2022). *En un mercado laboral reducido, la clave del éxito está en las organizaciones empáticas, según el estudio de Mercer sobre Tendencias Globales de Talento 2022*. Recuperado de <https://www.latam.mercer.com/newsroom/tendencias-globales-de-talento-2022.html>

Michael Page (2022). *Oriente Medio, a la vanguardia de la digitalización de los RRHH*. Recuperado el 3 de junio de 2022 de <https://www.michaelpage.es/advice/tendencias-de-mercado/oriente-medio-la-vanguardia-de-la-digitalización-de-los-rrhh>

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (abril 2019). *Marco estratégico en política de Pyme 2030*. pp. 4-6. Recuperado de <file:///Users/sofrevena/Desktop/Marco%20Estrate%CC%81gico%20PYME.pdf>

Ministerio de Industria, comercio y turismo (1 de enero 2021). *Retrato de la PYME: DIRCE a 1 de enero 2021*. Recuperado de <http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato-PYME-DIRCE-1-enero-2021.pdf>

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (Enero 2021). *Cifras PYME*. <http://www.ipyme.org/es-ES/ApWeb/EstadisticasPYME/Documents/CifrasPYME-enero2021.pdf>

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. (Lara Vázquez, Trad.) <https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf>

Oxford Economics. (2020). *Talento Global 2021: cómo la nueva geografía del talent cambiará las estrategias de recursos humanos*. Recuperado de http://www.oas.org/en/sedi/docs/GlobalTalent2021_s.pdf

Pymetrics. (2022). *Soft Skills: Your Competitive Workforce Advantage - WS*. (2021). Recuperado el 14 de enero de 2022 de <https://www.pymetrics.ai/resource/soft-skills-your-competitive-workforce-advantage-ws>

Wall, S., Milutinovic, A. (30 junio de 2021). *Empleos 2.0: aprenda a seducir al algoritmo si quiere lograr un trabajo*. MIT Technology Review. <https://www.technologyreview.es/s/13470/empleos-20-aprenda-seducir-al-algoritmo-si-quiere-lograr-un-trabajo>

Rabella, M. (6 de septiembre de 2021). *Factorial abrirá oficinas en Brasil y EEUU tras captar 100 millones de dólares*. The New Barcelona Post. <https://www.thenewbarcelonapost.com/factorial-abrira-oficinas-en-brasil-y-eeuu-tras-captar-100-millones-de-dolares/>

Richard Whittington, Patrick Regnér, Duncan Angwin Gerry Johnson, Kevan Scholes. (2020). *Exploring strategy*. United Kingdom: Pearson (12th ed.).

Vargas, C. (2011). *Retos del reclutador del siglo XXI*. Slideshare. https://es.slideshare.net/coach_networker/retos-del-reclutador-del-siglo-xxi?from_action=save

Vellido, L. A. (30 de septiembre de 2020). *Así funciona el primer reclutador virtual que elimina los currículums*. El Periódico. Recuperado de <https://www.elperiodico.com/es/activos/empleo/20200930/reclutador-virtual-contrataciones-8134408>

Zabalegui, B. (21 de octubre de 2021). *¿Cómo se aplica la inteligencia artificial en recursos humanos?* ICIMS. <https://www.icims.com/es/blog/como-se-aplica-la-inteligencia-artificial-en-recursos-humanos/>

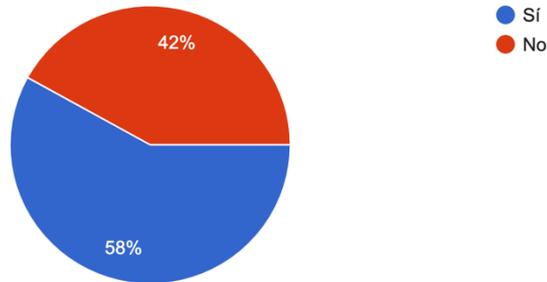
Zide, J., Elman, B., Shahani-Denning, C. (29 de julio de 2014). LinkedIn and recruitment: how profiles differ across occupations. *Employee Relations*. 36 (5), pp. 583-604. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2013-0086>

7. ANEXO

7.1 Anexo de la encuesta realizada a jóvenes estudiantes y trabajadores

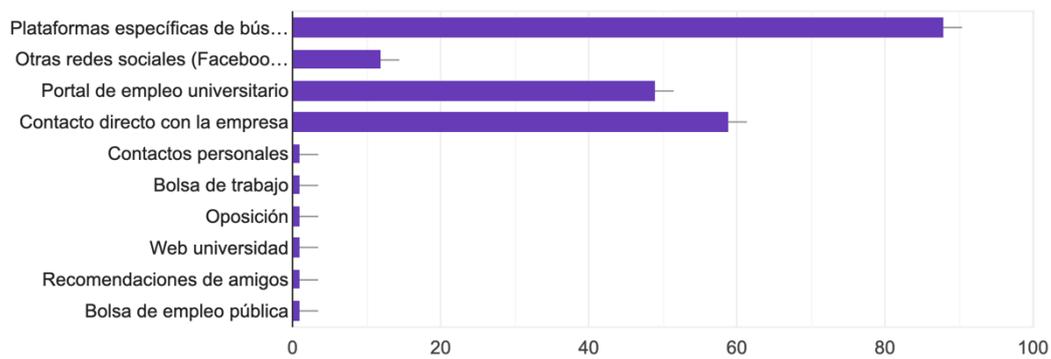
1. ¿Tienes dificultad para encontrar un trabajo al que te gustaría dedicarte?

112 respuestas



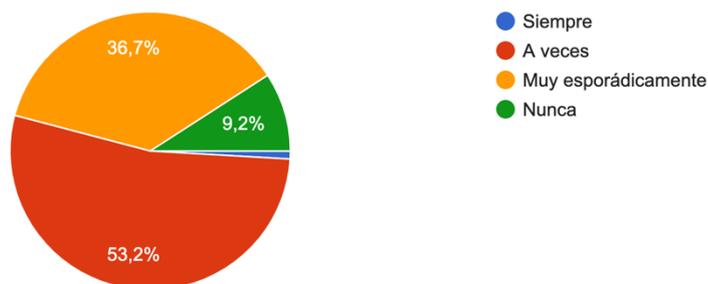
2. A la hora de realizar una búsqueda de empleo, ¿qué medios son los que más utilizas? Puedes marcar más de una opción

113 respuestas



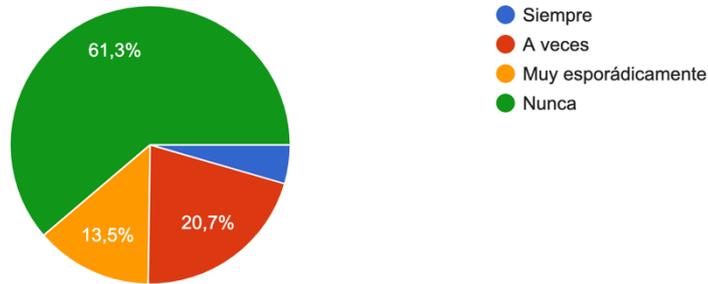
3. ¿Sueles obtener respuesta de las empresas al aplicar a través de LinkedIn o plataformas similares?

109 respuestas



4. ¿Has llegado a obtener un puesto de trabajo aplicando a través de una de estas plataformas o redes sociales de búsqueda de empleo (eg.Linkedin)?

111 respuestas



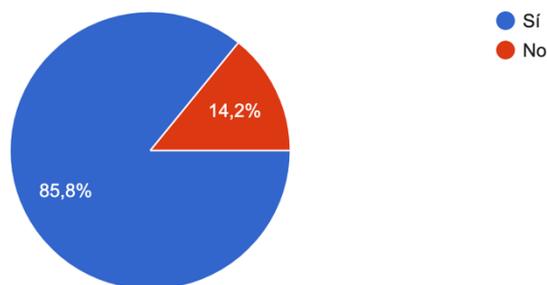
6. ¿A qué se debe mayoritariamente tu nivel de satisfacción con el empleo?

95 respuestas



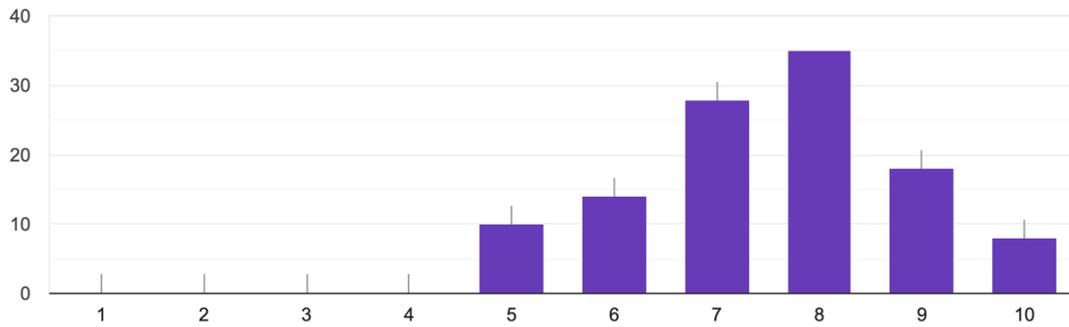
7. ¿Te has planteado alguna vez si lo que has estudiado es lo que realmente te gusta hacer?

113 respuestas



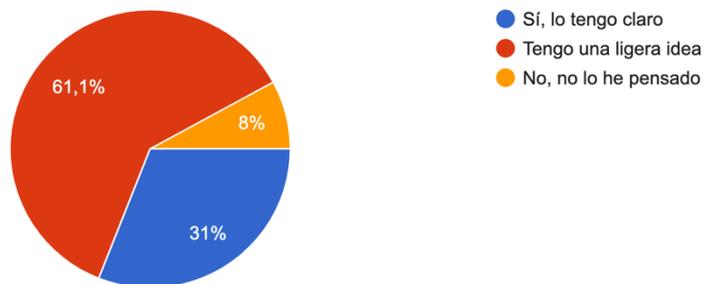
¿En qué medida crees que conoces tus fortalezas y tus debilidades?

113 respuestas



¿Conoces aquello en lo que eres realmente bueno, tu talento?

113 respuestas



Buscando tu nombre en RRSS, ¿podría cualquiera saber cuál es tu talento? (no tu profesión)

112 respuestas

