



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

Plan de negocio de Proper Job: un Marketplace de recursos humanos para ofrecer y encontrar trabajo mediante clústeres de habilidades

Clave: 201705235

Autor: Ignacio Solaeche Cordero
Director: Dr. Natalia Cassinello Plaza

MADRID | Abril 2022

RESUMEN

En la actualidad en España nos encontramos ante una falta de adecuación del número de puestos de trabajo ofrecidos en el mercado laboral con la formación de la población que busca empleo. Además, falta una continuidad en la formación para seguir adquiriendo conocimientos y habilidades personales.

Pese a la existencia de una gran cifra de plataforma de búsqueda de trabajo en el mercado, no existe una plataforma que se centre en las habilidades personales para emparejar candidatos con empresas. Ante tales circunstancias, un grupo de tres alumnos de la Universidad Pontificia de Comillas, Icade, decide desarrollar una idea de negocio, Proper Job.

Proper Job es un *marketplace* que aparece para solucionar la brecha existente entre la oferta y la demanda de empleo, agilizar la búsqueda de empleo y optimizar los procesos de selección. A través de la plataforma web, permite a los usuarios encontrar las ofertas de trabajo que más se ajustan a su perfil en base a una serie de tests y juegos que tienen como objetivo evaluar las *soft skills* del candidato. Se recolectan estos datos junto a las *hard skills* de su currículum y se genera un informe completo del candidato. Entonces, se ejecuta el algoritmo para contrastar su perfil con los perfiles que buscan las empresas cliente y realizar el emparejamiento entre candidato y proceso de selección acorde a los datos recolectados.

Palabras clave: clústeres, marketplace, empleo, procesos de selección, tecnología.

ABSTRACT

Currently in Spain we are facing a mismatch between the number of jobs offered in the labour market and the training of the population seeking employment. In addition, there is a lack of continuity in training to continue acquiring knowledge and personal skills.

Despite the existence of a large number of job search platform in the market, there is no platform that focuses on personal skills to match candidates with companies. Under these circumstances, a group of three students from Universidad Pontificia de Comillas, Icade, decided to develop a new project, Proper Job.

Proper Job is a marketplace that appears to solve the gap between supply and demand for employment, streamline the job search and optimize the selection process. Through the web platform, it allows users to find the job offers that best fit their profile based on a series of tests and games that aim to evaluate the candidate's soft skills. This data is collected together with the hard skills of the candidate's resume and a complete candidate report is generated. Then, the algorithm is run to contrast the candidate's profile with the profiles that the client companies are looking for and match the candidate with the selection process according to the data collected.

Key words: clusters, marketplace, job, recruiting process, technology.

Índice de contenidos

1. INTRODUCCION.....	6
1.1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TEMA	6
1.2. OBJETIVO DEL TRABAJO	7
2.1. METODOLOGÍA	7
3.1.1. Análisis del sector	9
3.1.2. Plan de negocio	10
3.1.3. Plan estratégico	11
3.2. Estructura	12
4. MERCADO LABORAL.....	13
4.1. CONCEPTO Y TENDENCIAS EN EL MERCADO LABORAL	13
4.2. MERCADO DE TRABAJO PARA JÓVENES Y UNIVERSITARIOS	16
4.3. ANÁLISIS DEL SECTOR: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN.....	17
4.3.1. Resultados relativos a departamentos de RRHH	17
4.3.2. Resultados relativos a los candidatos	19
4.3.3. Resultados relativos a expertos	23
4.4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	24
5. BUSINESS MODEL CANVAS.....	26
5.1. IDEA DE NEGOCIO	26
5.2. MISIÓN Y VISIÓN	28
5.2.1. Valores	28
5.2.2. Objetivos.....	29
5.3. BUSINESS MODEL CANVAS DE PROPER JOB.....	30
5.3.1. Propuesta de valor	30
5.3.2. Relación con los clientes	31
5.3.3. Segmento de clientes	32
5.3.4. Canales.....	33
5.3.5. Socios clave.....	34
5.3.6. Actividades clave.....	35
5.3.7. Recursos clave	36
5.3.8. Fuente de ingresos.....	37
5.3.9. Estructura de costes.....	39
6. PROYECCIONES FINANCIERAS.....	39
7. PLAN ESTRATÉGICO	44
7.1. ANÁLISIS DAFO	44
7.2. FUERZAS DE PORTER	46
7.3. DIFERENCIACIÓN DE LA COMPETENCIA	49
7.4. PLAN ESTRATÉGICO PARA LOS PRIMEROS AÑOS.....	50
7.4.1. Primeros 6 meses	50
7.4.2. Fin del primer año.....	50
7.4.3. Segundo año	51
7.4.4. Creación del algoritmo	51
8. CONCLUSIONES.....	52
8.1. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	52
8.2. BUSINESS MODEL CANVAS	53
8.3. PLAN ESTRATÉGICO DE PROPER JOB.....	54
9. BIBLIOGRAFÍA.....	56
10. ANEXO	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: DAFO

Figura 2: Cinco fuerzas de Porter

Figura 3: Tabla de tendencias del mercado laboral

Figura 4: Tabla de insights

Figura 5: Gráfico de medios utilizados para buscar empleo

Figura 6: Gráfico de la respuesta de las empresas

Figura 7: Gráfico de obtención de empleo en LinkedIn

Figura 8: Gráfico de la fuente de satisfacción con el empleo

Figura 9: Gráfico del conocimiento de talento propio

Figura 10: Gráficos sobre los valores y su aplicación

Figura 11: Tipos de competidores de Proper Job

Figura 12: Tabla de segmentación de clientes

Figura 13: Canales de Proper Job

Figura 14: Tabla de los ingresos en los primeros cuatro años

Figura 15: Cuenta de Pérdidas y Ganancias

Figura 16: Tabla de *Cash flows* en los primeros cuatro años

Figura 17: Balance de situación

Figura 18: Tabla de fuentes de financiación

Figura 19: Tabla de adquisiciones de activos

Figura 20: Análisis DAFO

Figura 21: DAFO de Proper Job

1. INTRODUCCION

1.1. Contextualización del tema

En la actualidad en España nos encontramos ante una falta de adecuación del número de puestos de trabajo ofrecidos en el mercado laboral con la formación de la población que busca empleo. Además, falta una continuidad en la formación para seguir adquiriendo conocimientos y habilidades personales.

De acuerdo con el informe de Infojobs realizado con ESADE (2020), se pone de manifiesto la enorme brecha entre la oferta y la demanda en relación con la formación entre empleadores y posibles candidatos. (Informe Infojobs-Esade, 2020)

En repetidas ocasiones puede ocurrir que lo que pide el mercado y lo que proporcionan los aspirantes a nivel educativo o de facultad no concuerde. Esta disparidad se pone en evidencia al observar lo que requieren las empresas en materia de formación cuando hacen públicos sus puestos y los estudios con los que disponen los solicitantes. De esta forma, “el 36 % de los candidatos que se inscribieron en alguna oferta en 2020 en InfoJobs tienen estudios universitarios, mientras que sólo el 15 % de las vacantes publicadas en este periodo demanda ese nivel de formación”.

Aunque a menudo se ha tratado este asunto desde un planteamiento enfocado en la sobre cualificación, la verdad es que, como hemos observado, los niveles de estudios más altos disponen, típicamente, mayores oportunidades de hacerse con un empleo y, por consiguiente, es lógico que los jóvenes apuesten por ellos. La dificultad es la armonía entre sus capacidades y lo que el puesto conseguido requiera.

Hay dos propuestas formativas que tienen que ser valoradas. Por una parte, los estudios convenientes para los perfiles técnicos-tecnológicos que continúa solicitando el mercado. Es particularmente notable el incremento del 43 % de registros en este periodo de los inscritos en matemáticas y estadística, una constatación de que la solicitud de estos perfiles teniendo en cuenta las tendencias tiene su contraparte en la decisión de carrera de los estudiantes. Pero este progreso es escaso. “Tal y como señaló el gobernador del Banco de España, Pablo Hernández de Cos, existe una «brecha de capital tecnológico entre España y sus socios europeos» que «se debe, al menos en parte, a algunas características estructurales que limitan la capacidad de innovación de las empresas en nuestro país,

como el déficit de capital humano disponible (...) o el sesgo de la estructura productiva hacia sectores con bajo contenido tecnológico»”.

Por otra parte, esta la necesidad de mejorar y seguir formándose en habilidades. Se trata tanto de las habilidades de conocimiento, (en adelante *hard skills*) y las habilidades personales, (en adelante *soft skills*). Es necesario que los aspirantes y las compañías inviertan en la formación continua tanto en *soft* como en *hard skills* siempre encaminadas a el logro de los propósitos individuales y profesionales que se fijen. El perfeccionamiento continuo de las habilidades no es una cuestión con vínculo directo con ningún nivel de preparación, sino que es transversal a todos ellos y aumenta las posibilidades de ser contratado sea cual sea la preparación que se tenga.

En línea con esta última propuesta nace Proper Job, para generar una adecuación entre las empresas y los candidatos en base a los *hard skills* y los *soft skills*, para solucionar el desafío de la brecha entre la oferta y la demanda en el mercado laboral. Además, mediante esta plataforma se pueden ofrecer beneficios adicionales como el auto conocimiento, el desarrollo personalizado de *soft skills* a través de los servicios ofrecidos por los mentores. Mediante la plataforma se podría ayudar a reducir la tasa de paro juvenil y permitir que los jóvenes encuentren el trabajo apto a sus capacidades y gustos en el que vayan a optimizar su rendimiento y por consiguiente generar mayor impacto y obtener responsabilidades con mayor brevedad.

1.2. Objetivo del trabajo

El objetivo de este trabajo es desarrollar el plan de negocio de Proper Job enfocado a la estrategia empresarial mediante una nueva plataforma de búsqueda de empleo que se centra en evaluar las *soft skills* y según éstas y el perfil del candidato, lleva a cabo un emparejamiento con las ofertas acordes a través de un algoritmo de clusterización basado en una selección de habilidades medidas a través de unos nuevos tests diseñados.

2.1. Metodología

Para el desarrollo de la idea de negocio de Proper Job, se ha utilizado la plataforma Wix para el desarrollo de la página web, que ha servido de apoyo para validar la idea de negocio de la empresa. Este trabajo se desarrolla en el marco del concurso de Comillas

Emprende, en la edición de 2021/2022, con el apoyo de la Universidad Pontificia de Comillas. Como resultado de seis meses de trabajo constante, se ha redactado el presente Trabajo de Fin de Grado de Administración y Dirección de Empresas.

Para lograr el objetivo planteado, se realiza un análisis repartido en tres partes fundamentales: el análisis del sector de recursos humanos, el plan de negocio a través del panel Goldsmith y el marco teórico del Business Model Canvas, y finalmente, el plan estratégico, en el cuál utilizaremos el marco teórico del análisis Dafo y las 5 fuerzas de Porter (Porter, 1979).

Por una parte, se ha revisado la literatura académica en relación con la elaboración de un plan de negocio y los marcos teóricos de análisis del sector, así como informes y artículos de revistas especializadas. También se han analizado las principales plataformas existentes en el mercado relacionadas con el empleo, los empleadores, la búsqueda de trabajo y los clústeres. En concreto se han revisado las bases de datos de Google Scholar y Redalyc, los informes del mercado de trabajo estatal de la SEPE, la base de datos de la Comunidad de Madrid, el informe del mercado laboral de Infojobs con Esade y el informe del mercado laboral de Hays.

De la revisión de la literatura hay que resaltar estudios que plantean la metodología de clústeres para adecuar oferta y demanda en sectores o perfiles concretos, o adecuación de habilidades *soft skills* en sectores como la tecnología y el turismo. (Wilks & Hemsworth, 2012; Patacsil & Tablatin, 2017), para la selección de discapacitados y su adecuación al puesto (Matute-Pinos & Bojorque-Chasi, 2021), y estudios que aplican *data mining* para generar recomendadores de empleo en base a las preferencias del candidato (Gupta & Dr. Garg, 2014).

Adicionalmente, destacan estudios sobre la aplicación de clústeres en sectores como el turismo y recursos humanos aplicado a la clasificación por cultura, geografía y selección de equipos de trabajo (Ramis, 2005; Martínez del Río, 2013). Existen también trabajos de fin de grado que tratan el mercado laboral y la implantación de una plataforma de prácticas enfocada en las start-ups (por ejemplo, Ramos Martínez, 2019; “Plan de negocio de Start to Work: una plataforma tecnológica para encontrar empleo en start-ups”). En este sentido, este trabajo considera al igual que la literatura, la aplicación de los clústeres, aplicada a todas las posibles ofertas de trabajo y candidatos, distinguiendo *soft* y *hard*

skills identificadas mediante un test diseñado en el plan de negocio para la mejor adecuación entre ambos.

A continuación, el trabajo se expone revisando en primer lugar el análisis del mercado laboral en España en el cuarto apartado, posteriormente en el quinto apartado se expone y analiza el Business Model Canvas, en el sexto se realiza un repaso de las proyecciones financieras, en el séptimo se expone el plan estratégico y finalmente en el octavo apartado se cierra con las conclusiones.

3.1.1. Análisis del sector

Para el análisis de la industria, profundizamos en el mercado de empleo, los procesos de selección, tipos de procesos y las tendencias de crecimiento a nivel nacional. Seguidamente, se realiza un análisis del mercado de trabajo en España. Para ello, utilizaremos datos del Instituto Nacional de Estadística y fuentes profesionales. Para obtener información directa del mercado laboral y de los procesos de selección, se realizan entrevistas a directores de recursos humanos en empresas como Accenture, Banco de España, Jeanología, Revenga Ingenieros..., encuestas a potenciales clientes y entrevistas con expertos del sector. Finalmente, realizamos un análisis de la competencia enfocado en encontrar los problemas e ineficiencias de los procesos de selección.

Se han diseñado y realizado 10 entrevistas a directores de recursos humanos en empresas de tres sectores, la consultoría, textil y el financiero. La entrevista tiene como objetivo principal entender cómo funciona el proceso de selección de la empresa en cuestión, el tiempo y recursos que emplean en el proceso junto a las capacidades que buscan de manera prioritaria en sus candidatos ideales y por qué medios obtienen mayor cantidad y calidad de currículos.

Por otra parte, se busca analizar el éxito que tienen con los procesos de selección, es decir, la ratio de permanencia. Finalmente, a través de la entrevista se busca encontrar los retos a los que se enfrenta el departamento de recursos humanos en las empresas en la actualidad.

Posteriormente, se realizan las encuestas a los candidatos objetivo. En estas encuestas se busca ver si realmente existe el problema a la hora de encontrar un trabajo que sea compatible con los gustos y las capacidades del candidato. Se investiga cuál es el medio por referencia a la hora de buscar ofertas de empleo a través de redes sociales y bolsas de empleo y su eficacia a la hora de encontrar procesos de selección a los que incorporarse, obtener empleo y la satisfacción con dicho empleo. Se busca entender a qué se debe generalmente la satisfacción de los candidatos en relación al puesto de trabajo. Finalmente, se analiza el conocimiento de los candidatos de sus capacidades (fortalezas, debilidades), talentos y valores y si realmente estos tres términos son determinantes a la hora de encontrar un puesto de trabajo con el que el candidato se encuentre satisfecho.

Por último, se realiza un análisis de la competencia de Proper Job para comprender en qué se diferencian y cuál es la propuesta de valor de los principales competidores del mercado.

3.1.2. Plan de negocio

Este trabajo se desarrolla dentro del concurso Comillas Emprende, y para poder desarrollar Proper Job, se ha hecho uso de las plantillas proporcionadas por el concurso, entre ellas, la plantilla del panel de Goldsmith que sirve como hoja de ruta para ayudar al negocio a continuar a través de la validación de varias fases, paso a paso, validando cada etapa, maximizando su potencial.

Este plan de trabajo empieza con una imagen del negocio inicial, el desarrollo del concepto de negocio y su viabilidad, una investigación de mercado, una evaluación del potencial del negocio y la sustentabilidad económica. El desarrollo del negocio se inicia con el desarrollo de un PMV, producto mínimo viable, que indica la validación por parte del mercado al producto con una inversión mínima. En la situación en la que el producto sea validado, se incrementaran de forma continuada sus funcionalidades.

A partir de este trabajo se ha elaborado la idea de negocio de Proper Job a través del Business Model Canvas, que se expone en el apartado 5. Es necesario realizar un modelo que pueda identificar los jugadores clave en nuestra idea de negocio. Con este fin, realizaremos el Business Model Canvas que está compuesto por nueve partes y son las

siguientes: socios clave, actividades clave, recursos clave, propuesta de valor, relación con clientes, canales, segmentos de clientes, estructura de costes y fuentes de ingresos.

3.1.3. Plan estratégico

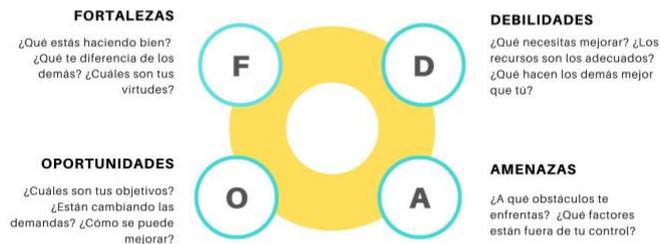
La última parte del trabajo consiste en el plan estratégico de Proper Job. Se han utilizado varias herramientas para su elaboración:

En primer lugar, el análisis DAFO, por sus siglas significa Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, es una herramienta de análisis estratégico (Humphrey, 1970) se utiliza, ya que presenta varias ventajas, entre ellas, la versatilidad para ser aplicada en distintos niveles de una organización y su fácil comprensión. Es una herramienta muy visual y puede ser aplicada en una variedad de niveles de detalle, lo cual permite analizar desde las circunstancias más simples hasta un desglose detallado de problemas complejos. El DAFO por sí solo no puede aportar una estrategia, ya que se trata de una herramienta que sirve para realizar una interpretación de los datos y llegar a una toma de decisiones en base a esta información. (Sarsby, 2016)

El DAFO está organizado en dos grandes criterios:

- De donde proviene: puede ser un factor interno a la empresa (fortalezas y debilidades) o un factor externo (oportunidades o amenazas)
- El impacto que tiene en la empresa: aspectos beneficiosos (oportunidades y fortalezas) o aspectos dañinos (amenazas y debilidades)

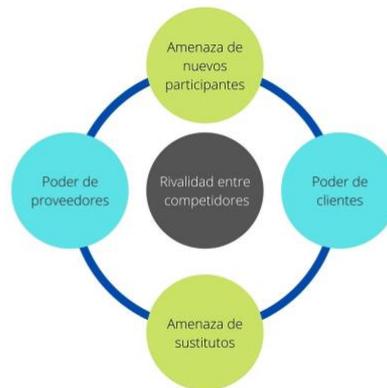
Figura 1: Ejemplo para DAFO



Fuente: Elaboración propia

En segundo lugar, utilizaremos el análisis de las 5 fuerzas de Porter. Michael Porter sostiene que la rentabilidad potencial de un negocio viene dada por 5 fuerzas: el poder del proveedor, el poder del cliente, la amenaza de productos sustitutivos, los nuevos competidores entrantes y la rivalidad de la industria. A través de esta herramienta de análisis se busca optimizar y mejorar las oportunidades y fortalezas. (Porter, 1979)

Figura 2: Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, para comprender los retos de la industria y el sector se han realizado dos tipos de entrevista, una digital a través de un cuestionario dirigida a los posibles candidatos y una entrevista personal dirigida a los expertos de recursos humanos de las empresas líderes en España, para entender cuáles son las necesidades del mercado.

3.2. Estructura

Este trabajo de fin de grado se divide en cinco partes sin contar tanto anexos como bibliografía utilizada durante el trabajo. En la primera parte, la introducción, se cubre la contextualización del tema elegido, para ofrecer al lector una primera idea del proyecto y la elección de este último. A su vez, se tratan los objetivos del trabajo y la metodología empleada para desarrollarlo.

En la segunda parte, se aborda un análisis de la industria del mercado laboral, analizando las tendencias del sector, las perspectivas de crecimiento y se profundiza en el candidato objetivo, los estudiantes y universitarios que buscan un empleo acorde a sus capacidades y gustos. El objetivo de esta segunda parte consiste en el análisis de los conceptos más

teóricos del trabajo, las tendencias ya existentes y el problema de captación de talento por parte de las empresas, el cual genera la brecha de empleo. Se desarrolla el aprendizaje obtenido a través de las entrevistas y encuestas realizadas a directores de recursos humanos, expertos del sector, posibles clientes y el análisis de la competencia.

En la tercera parte, se desarrolla el plan de negocio, donde se empieza a explicar la solución que plantea nuestro negocio, Proper Job. Se realiza una explicación de cómo y por qué surge la idea de negocio, la misión, los valores y se genera un Business Model Canvas para entender el modelo de negocio que se propone.

En la cuarta parte, se realiza el plan estratégico de Proper Job con las herramientas de análisis estratégico anteriormente mencionadas, además de la diferenciación de la competencia y la hoja de ruta de la estrategia de Proper Job en los años a venir.

Finalmente, en la quinta y última parte, se explican las conclusiones a las que se ha llegado junto a una revisión de los objetivos de trabajo para comprobar si estos han sido alcanzados a lo largo del trabajo.

4. Mercado Laboral

Se realiza un primer análisis de las tendencias en el mercado laboral en España para identificar la situación del usuario y el cliente. Se continua con un análisis centrado en los jóvenes y universitarios, siendo estos los usuarios identificados como objetivo de Proper Job. Finalmente se cierra el capítulo con un análisis del mercado laboral en base a las entrevistas y encuestas realizadas con los directores de recursos humanos, los posibles clientes y expertos del sector.

4.1. Concepto y tendencias en el mercado laboral

El mercado laboral en España se constituye en gran medida de pequeñas y medianas empresas, que componen el 99% del tejido empresarial a nivel nacional, con aproximadamente 3.517.479 pymes en España en 2020 (Empresa Actual, 2020).

Las pymes son empresas que tienen que cumplir un cierto número de requisitos para disfrutar de ciertas ventajas. Se dividen en tres categorías diferentes y son las micro

empresas, las pequeñas y las medianas empresas, se diferencian por el número de efectivos (trabajadores), por volumen de negocio y por su balance general.

Debido a los grandes cambios a los que ha sometido el mercado laboral por consecuencia de la pandemia del COVID-19, se ha potenciado la presencia de entornos de trabajo híbridos en los que se alterna entre la presencialidad y el teletrabajo cuando este es posible. Se espera la consolidación de estos entornos híbridos, lo que ha ocasionado que cada vez más, las empresas busquen profesionales con *soft skills* como la flexibilidad, la resiliencia y la adaptación al cambio constante del entorno (Mercer, 2020).

Si se pone el foco en las empresas, las tendencias son una mayor contratación en general de las empresas, con un 71% de compañías que prevé contratar más en 2022, una subida de salarios, con un 67% de empresas que ha previsto aumentar los salarios, no obstante, la mayor parte de los incrementos se centraran en los perfiles más demandados por el mercado. Un mayor aumento del volumen de negocio de las firmas, con un 57% que ha aumentado su negocio este año, frente a un 34% que esperaba hacerlo, y solo un 21% de los negocios ha disminuido su volumen de negocio frente a un 63% el año anterior, siendo el sector automovilístico y el *retail* los más afectados por esta caída.

Por otra parte, desde el comienzo de la pandemia del coronavirus, las empresas han generado 1,4 millones de puestos de trabajo, adicionalmente, España cerró el ejercicio anterior con 777.000 afiliados más y una caída de 782.232 personas en el desempleo. Sin embargo, España sigue siendo el país comunitario con mayor paro de la Unión Europea con más de 3,4 millones de parados, lo cual representa más del doble de las cifras de paro de 2007 (Hays, 2020).

El impacto de las *soft skills* está en continuo aumento, con la llegada de la pandemia y el establecimiento del teletrabajo, las empresas reconocen ahora más que nunca, que las *soft skills* son las que van a ayudar a los trabajadores a prosperar de ahora en adelante. Por ese motivo, según crece la volatilidad y la impredecibilidad del entorno laboral y la situación global, las firmas se enfocan en afianzar las competencias relacionadas con el bienestar y la adaptación al cambio constante. Junto a este incremento de la importancia de las *soft skills*, hay que tener en cuenta, que existe un déficit de habilidades en el mercado de empleo, un 77% de los españoles es consciente de su existencia, lo cual supone un aumento de doce puntos porcentuales respecto a 2017. En efecto, se considera que más de 1.000 millones de personas en el mundo requerirán nuevas habilidades durante la

década a venir para poder escoger un empleo o preservar sus puestos actuales de trabajo (ORH, 2021).

La existencia de una brecha entre la oferta y demanda de empleo es cada vez más significativa en España, y es que un 72% de las grandes empresas españolas tiene dificultades para ocupar los puestos de empleo ofrecidos. La brecha se debe principalmente a una falta de capacidades, actitudes y conocimientos, junto a las ineficiencias existentes en los procesos de selección actuales, que no son capaces de medir con precisión las *hard* y *soft skills* de los candidatos, lo que les lleva a perder candidatos óptimos debido a una gestión inadecuada. En lo que concierne a los *soft skills*, un 56% de las firmas no encuentra las capacidades de trabajo en equipo exigidas en los graduados universitarios, un 52% no detecta en los graduados universitarios las capacidades exigidas de comunicación, un 72% de las compañías no halla el nivel de resiliencia y adaptabilidad exigidas en los graduados universitarios. En consecuencia, se puede contemplar la existencia de la brecha de habilidades tanto en los graduados universitarios como en los graduados de formación profesional, hay una demanda creciente de formación en *soft skills* que no se está cubriendo ya que la oferta de estos es muy reducida tanto de volumen como de calidad de cursos (Blázquez et al., 2019).

Figura 3: Tabla de tendencias del mercado laboral

Tendencias del mercado	Impacto de las <i>soft skills</i>	Brecha Oferta/Demanda
<ul style="list-style-type: none"> Modelos de trabajo híbridos (telemático-presencial) 71% de las empresas prevé contratar más 57% de las empresas ha incrementado su volumen de negocio 	<ul style="list-style-type: none"> Creciente importancia tras la pandemia 77% de la población cree que hay un déficit de <i>soft skills</i> 	<ul style="list-style-type: none"> 72% de las empresas tiene problemas para contratar Falta de <i>hard</i> y <i>soft skills</i> Falta de <i>soft skills</i>: 56% trabajo en equipo, 52% comunicación y 72% resiliencia

Fuente: Elaboración propia

4.2. Mercado de trabajo para jóvenes y universitarios

El desempleo en menores de 25 años ha tenido un gran incremento principalmente tras la crisis del coronavirus. En el último trimestre de 2021, el paro juvenil se encontraba en un 30,7%, esta cifra es una de las más elevadas en todo Europa, siendo prácticamente tres veces superior a la media del paro juvenil de los países pertenecientes a la organización para la cooperación y desarrollo económico (OCDE). Por otra parte, el paro en términos generales en España se sitúa en 13,33%, con estos niveles nos colocamos como el país con mayor paro nacional en la Unión Europea junto a Grecia. A lo cuál habría que sumar los 102.548 trabajadores (datos del gobierno de España) en expediente de regulación temporal de empleo (ERTE) a consecuencia del COVID-19 ya que no se contabilizan como desempleados.

Según datos ofrecidos por el Sistema Integrado de Información Universitaria, el número de estudiantes de grado aumenta de forma fuerte, con un 4,81% de incremento en el periodo 2020-2021, y un incremento de matriculados en España de un 3,41% en el mismo periodo. De esta forma, España se encuentra con 1.340.632 matriculados de entre ellos, un 82,8% provenientes de universidades públicas y un 17,2% de universidades privadas. En particular, la Comunidad de Madrid cuenta tanto con universidades públicas como con privadas, dispone de cinco universidades públicas con un gran reconocimiento en toda la península (Alcalá, Autónoma, Carlos III, Complutense, Politécnica y Rey Juan Carlos) y nueve universidades privadas (Alfonso X el Sabio, Antonio de Nebrija, Camilo José Cela, CEU San Pablo, Europea de Madrid, Francisco de Vitoria, Internacional Villanueva, UDIMA y Pontificia Comillas), junto a la sede principal de la Universidad nacional de estudios a distancia.

El número de alumnos matriculados en la Comunidad de Madrid, en el curso académico 2020-2021, ha sido de 321.261 (Comunidad de Madrid, 2021) alumnos repartidos de la siguiente manera:

- 195.289 en los centros propios de las universidades públicas
- 17.642 en los centros adscritos a las universidades públicas
- 65.201 en las universidades privadas y de la Iglesia Católica
- 7.914 en la Universidad a Distancia de Madrid (UDIMA)

35,215 en los centros asociados de Madrid y Madrid-Sur de la UNED

La cantidad de estudiantes universitarios matriculados cada vez aumenta más, por otra parte, las oportunidades de empleo no crecen en el mismo volumen, lo que lleva a un desequilibrio y un constante incremento del paro juvenil, que afecta de manera directa al futuro de las jóvenes promesas españolas (Gutiérrez, 2021). En Proper Job, buscamos solucionar estos desequilibrios y cerrar la brecha entre la oferta y la demanda laboral, para que, de esta forma, los jóvenes puedan encontrar un primer trabajo en el que obtengan el mejor rendimiento posible, junto a un empleo acorde a sus gustos de carrera, lo que genera mayor promesa en los jóvenes y atractivo potencial para los negocios, quedando ambas partes satisfechas con el resultado.

4.3. Análisis del sector: Resultados de investigación

Con el objetivo de lograr una comprensión plena de las necesidades de todas las partes establecidas en nuestro plan de negocio, se realiza un trabajo de campo a través de entrevistas individuales y encuestas tal y como se haya mencionado en el apartado de metodología. El trabajo de campo nos ha permitido recolectar información pertinente sobre nuestros clientes y los usuarios de la web. La información recibida se divide en tres sub-apartados, y son los siguientes: resultados relativos a departamentos de recursos humanos, resultados relativos a los candidatos y resultados relativos a expertos.

4.3.1. Resultados relativos a departamentos de RRHH

En primer lugar, se han llevado a cabo entrevistas individuales con los directores de recursos humanos, en las que les preguntamos sobre su proceso de selección, los recursos que dedican a estos, el conjunto de habilidades que buscan principalmente en sus candidatos, los canales por los que obtienen a los candidatos junto al éxito de sus procesos de selección en términos generales.

De estas entrevistas extrajimos que los procesos de selección suelen implicar a mucho personal, que lleva a un gran derroche de recursos, en adición al tiempo que les toma realizar el proceso, que promedia de uno a tres meses en las grandes empresas. Los entrevistados están interesados en optimizar el exceso de recursos necesarios para los procesos de selección junto al tiempo que estos conllevan (Zabalegui, 2021). Por otra

parte, en relación a el primer cribado de currículos en los procesos masivos, es decir, cuando la recepción de currículos es de gran volumen y necesita un filtro para reducir los números a una cantidad viable para el personal requerido, los directores de recursos humanos ven necesario el uso de algoritmos de inteligencia artificial sin sesgos para filtrar de manera eficiente (Wall, 2021). Asimismo, la mayoría de los entrevistados creen que herramientas como la de LinkedIn no filtran los currículos, y como resultado, acaban recibiendo perfiles que no cumplen con los requisitos básicos de la oferta de empleo, por consiguiente, ven como necesario una alternativa a estas herramientas que filtre los perfiles en base a los requisitos mínimos aplicados a la oferta. Igualmente, a los entrevistados les parece que los *headhunters*, principales competidores de nuestra idea de negocio junto a las herramientas previamente mencionadas como LinkedIn, no son viables y ralentizan los procesos de selección de personal debido al hecho de que no son conocedores del negocio en profundidad.

En cuanto al proceso de selección, todos los directores de recursos humanos coinciden a la hora de medir el impacto del proceso, y consideran que este tiene un alto impacto en el negocio a largo plazo, no obstante, se tiende a priorizar la eficiencia de costes lo que puede llevar a decisiones que no sean óptimas.

Por la parte del candidato, los directores de recursos humanos consideran como un factor diferenciador las *soft skills*, como el trabajo en equipo, la comunicación, el liderazgo, sin embargo, no logran validar estas habilidades hasta el momento de la entrevista personal. Adicionalmente, creen que es estrictamente necesario que los candidatos tengan mucha motivación por el proyecto en el que van a incorporarse, que el candidato encaje con los valores de la empresa y finalmente, que esté dispuesto a realizar un aprendizaje constante en el negocio ya que, por lo general, las empresas se encuentran en un ámbito que está en constante cambio.

Figura 4: Tabla de *insights*

<i>Insights</i> de las entrevistas con recursos humanos
<ul style="list-style-type: none"> - Alta inversión de recursos económicos y materiales para realizar el proceso - Necesidad de una herramienta eficiente de cribado inicial debido al gran volumen de candidaturas - Alto impacto del proceso de selección en el negocio a largo plazo - Priorizan los costes frente a la calidad - Factores clave: <i>soft skills</i>, motivación y valores ajustados al negocio

Fuente: elaboración propia

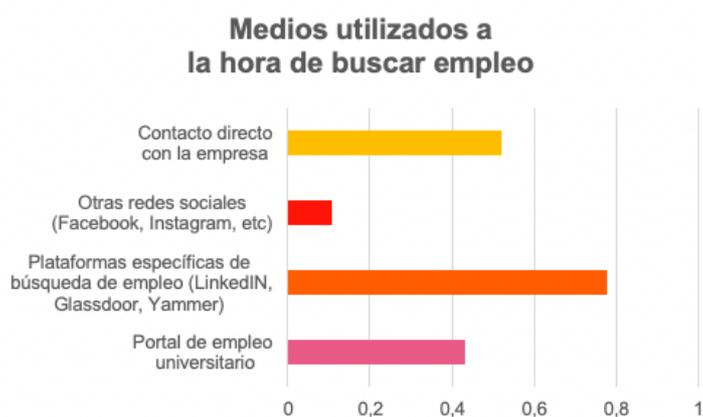
4.3.2. Resultados relativos a los candidatos

Para identificar adecuadamente a los usuarios de la web y sus eventuales necesidades, se realiza una encuesta a 113 posibles candidatos, con el objetivo de entender si realmente existe una dificultad para encontrar empleo, qué plataformas usan para encontrar trabajo la satisfacción del empleo obtenido por los candidatos, el conocimiento de las habilidades y, por lo tanto, el talento de cada candidato, el conocimiento por parte de los usuarios de sus valores.

La edad media de los candidatos encuestados se encuentra en 22 años, que representa a los usuarios objetivo de nuestro negocio, es decir, jóvenes universitarios, recién graduados y jóvenes trabajadores insatisfechos con sus empleos actuales. De 113 encuestados, 58% de ellos encuentra dificultades a la hora de buscar trabajo.

Por otra parte, los encuestados suelen utilizar como medio de búsqueda de empleo las redes sociales como LinkedIn, Glassdoor, Yammer, etc... Un 78% hace uso de estas últimas herramientas, un 52% suele realizar contacto directo con la empresa en la que están interesados y un 43% también hace uso del portal de empleo propio de su universidad.

Figura 5: Gráfico de medios utilizados para buscar empleo



Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, se considera que es importante saber si los candidatos suelen recibir respuestas a sus solicitudes, ya que no recibir una respuesta sea positiva o negativa, suele generar una reacción negativa que puede asociarse de forma directa con el estrés. Tras

obtener los resultados de la encuesta, sorprende que sólo 1% de los encuestados recibe siempre respuesta, es decir, la amplia mayoría de los candidatos ha experimentado el silencio por parte de la empresa empleadora. Por otra parte, el 51% de los encuestados considera que ha recibido respuesta de parte de la empresa “a veces”, y solo un 9% nunca ha recibido respuesta a sus solicitudes de empleo.

Figura 6: Gráfico de respuesta de las empresas



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, se analiza el éxito de herramientas como LinkedIn, se observa que un 60% de los candidatos nunca ha obtenido trabajo a través de LinkedIn, frente al 78% que lo considera como un medio de búsqueda de empleo, por consiguiente, implica que el éxito de LinkedIn como herramienta de búsqueda de empleo no es completamente satisfactorio. Pese a todo, un 37% de los candidatos a obtenido empleo por lo menos de forma muy esporádica en LinkedIn, estos resultados hacen de LinkedIn el principal competidor en el mercado de empleo.

Figura 7: Gráfico de obtención de empleo en LinkedIn



Fuente: Elaboración propia

Así mismo, se realiza un análisis de la satisfacción de los candidatos con los puestos de trabajo. En primer lugar, se estudia la satisfacción a la hora de obtener empleo a través de herramientas como LinkedIn. La satisfacción media de los encuestados es aproximadamente de 7 sobre diez, con una moda de 8 sobre diez. Por ende, se puede concluir que la satisfacción a través de herramientas como LinkedIn no es óptima para los usuarios. Tras esta pregunta, se trata de analizar los factores que podrían explicar la satisfacción general con el empleo. Los factores principales son respectivamente, la alineación entre intereses personales y la actividad de la empresa, el ambiente laboral, el salario y la función del empleado dentro de la empresa. El primer factor explica una gran parte de la satisfacción ya que se trata de una categoría bastante amplia y poco precisa. En contraste, las otras tres categorías son muy concisas y precisas.

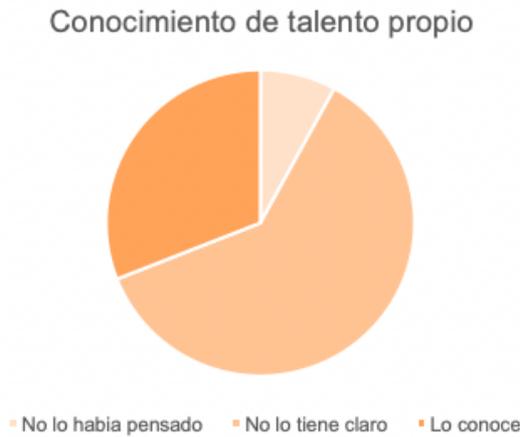
Figura 8: Gráfico de la fuente de satisfacción con el empleo



Fuente: Elaboración propia

Seguidamente, se investiga el conocimiento de las fortalezas y debilidades, junto al talento individual de cada candidato. Los encuestados consideran que tienen un conocimiento bastante amplio de sus debilidades y fortalezas, siendo la media de 8 sobre diez. Por el contrario, más de un 60% de los usuarios no tiene claro o no había pensado si conoce realmente su talento propio individual, frente a un 31% que declara tener pleno conocimiento de su talento.

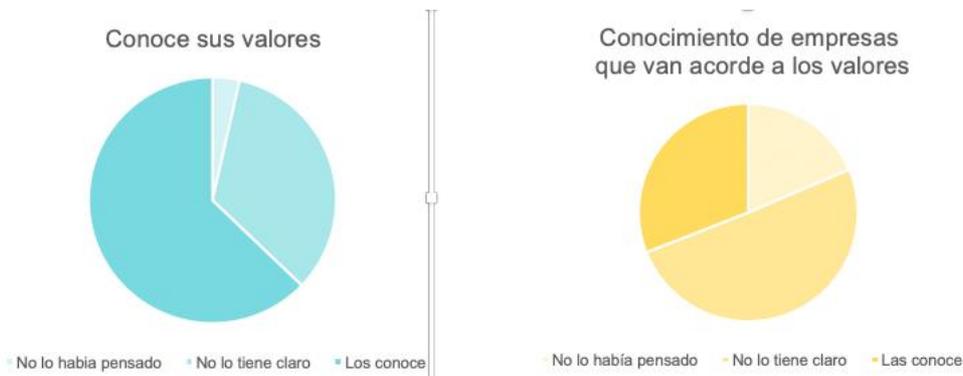
Figura 9: Gráfico del conocimiento de talento propio



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se estudia el conocimiento de los valores y la presencia de estos a la hora de escoger una empresa en la que trabajar. Los candidatos encuestados tienen mayoritariamente claros sus valores con un 63% que los conoce y distingue claramente y un 34% que tiene una ligera idea de estos, sin llegar a tenerlo claro. En contraste, tan solo un 31% de los encuestados tiene en cuenta sus valores personales a la hora de realizar una búsqueda de empleo exhaustiva, más de un 65% de los usuarios no tiene claro si tiene en cuenta sus valores o no lo habría llegado a pensar como un criterio de filtro a la hora de buscar empleo.

Figura 10: Gráficos sobre los valores y su aplicación



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, el último tema que se analiza en la encuesta es la existencia de un objetivo claro que se alinee con la búsqueda de empleo. La mayoría de los encuestados tiene un objetivo claro en mente a la hora de realizar una búsqueda de empleo, frente a aproximadamente un 45% de los candidatos que tiene un objetivo claro, pero no lo aplica como filtro de búsqueda de trabajo o que no tiene ningún objetivo por el momento y aplica a todas las ofertas posibles para maximizar la posibilidad de encontrar un empleo que tenga en cuenta los factores explicativos de la satisfacción general con el trabajo.

4.3.3. Resultados relativos a expertos

Para obtener esta información se realizaron tanto entrevistas individuales como un *focus group* con 5 expertos del sector para lograr una comprensión plena del sector de recursos humanos. En nuestra conversación con Rocío Álvarez Ossorio, CMO de Token City, nos recomendó que nos centrásemos en la parte del emparejamiento de candidatos y empresas y que lo optimizásemos para diferenciarnos tanto en calidad como en precio, logrando general a través del algoritmo perfiles detallados de cada usuario. Al obtener ese producto de calidad, nuestro negocio sería más interesante para las empresas que busquen optimizar sus procesos de selección. Por otra parte, Rocío nos aconsejó crear una “landing”, es decir, una página web con dominio propio y una interfaz atractiva que nos permitiese validar el problema a través de simulaciones de venta de nuestro servicio y medir el interés por el servicio. Adicionalmente, nos sugirió que nos pusiésemos en contacto con expertos de marketing para realizar la primera campaña publicitaria a través de redes sociales, foros de empleo, universidades y plataforma de empleo. Así como con expertos de recursos humanos y psicología, para tener credibilidad como empresa del sector de recursos humanos junto a los posibles *insights* del mercado que no seamos capaces de ver desde nuestro punto de vista. El experto de psicología se encargaría principalmente del desarrollo y mantenimiento de los test de *soft skills* y autoconocimiento, además del material adicional Premium para usuarios sobre autoconocimiento y perfeccionamiento de habilidades necesarias en los procesos de selección.

Por añadidura, Rocío nos recomendó buscar en primer lugar una diferenciación por costes de la competencia más establecida, y paralelamente, estudiemos como reducir la frustración que acaban teniendo los candidatos tras aplicar a multitud de procesos y no

ser contactado o ser rechazado por las empresas. Consideramos que la frustración proviene principalmente de los siguientes factores, la incertidumbre tras no recibir una respuesta, el rechazo causado por el primer cribado y la falta de retroalimentación para evolucionar como candidato.

Realizamos un focus group con cinco expertos, en el que hicimos una breve presentación del proyecto de empresa en cinco minutos pasando por los puntos fundamentales que fueron los siguientes, los datos que validaban la existencia del problema, los datos financieros y la diferenciación por costes, la propuesta de valor y el business model canvas.

Los expertos coincidieron en la sencillez de imitar nuestro modelo de negocio por empresas con más tráfico y asentadas en el mercado como pueden ser Infojobs, Adecco... Nos sugirieron crear un algoritmo con mayor complejidad para poder patentarlo con el fin de eliminar la posibilidad de imitación por parte de la competencia. Nos aconsejaron utilizar un formato de precios distintos para las empresas, y cobrar solo por contratación lograda y no con cuotas mensuales o anuales.

Al igual que Rocío, nos comentaron la necesidad de tener expertos de recursos humanos para elaborar los tests y diferenciarse por calidad de trabajo. Finalmente, nos recomendaron contratar a un técnico profesional para idear una forma de aprovechar las bases de datos ya existentes de la competencia, de manera que podamos poner a funcionar nuestro algoritmo y contactar con potenciales clientes con ofertas de empleo ya identificadas, lo que nos permitiría generar una buena experiencia con el cliente y un posible marketing de boca a boca a través de promociones de clientes. Esto se debe a que nuestra idea de negocio genera valor a través del volumen de currículos para las empresas que serían los clientes principales.

4.4. Análisis de la competencia

En este apartado vamos a realizar un análisis de nuestros principales competidores y apreciar los fallos y los factores de éxito, para más adelante gestionar la diferenciación de nuestra idea de negocio.

Existen hasta cinco grupos de competidores para Proper Job y son los siguientes:

Figura 11 : Tipos de competidores de Proper Job

Tipos de competidores	Ejemplos
·Portales de empleo	·Universidades, Centros de formación
·Plataformas de búsqueda de empleo	·Infojobs, LinkedIn, Glassdoor, etc...
·Cursos de autoconocimiento y marca personal	·Akademia, Cursos 2CN, Maribel garben, etc...
·Proveedores de externalización de procesos de selección	·Pymetrics, HireVue, Curious Thing, Ranstad, etc...
·Headhunters	·Hays, Michael Page, Alexander Hughes, etc...

Fuente: Elaboración propia

ProperJob procura desviarse de sus competidores incorporando los servicios de búsqueda de trabajo, análisis de *soft skills* de candidatos y autoconocimiento en la misma plataforma, haciendo uso de un algoritmo de Inteligencia Artificial para lograr el emparejamiento entre candidato y empresa. De esta manera, procura proporcionar un servicio semejante al de los proveedores de RPOs y *Headhunters*, sin embargo, a un coste menor y garantizando unos perfiles de candidatos de gran calidad para las empresas. Adicionalmente, investigando a los principales competidores, observamos que no existe por el momento una plataforma que agrupe a expertos en el área de Autoconocimiento con la funcionalidad de un portal de búsqueda de trabajo al uso.

Para las organizaciones, hay herramientas de externalización de procesos de selección que hacen uso de Inteligencia Artificial vanguardista como Pymetrics (W.S., 2021), dentro de sus servicios se encuentra la posibilidad de contratar un plan de tests de *soft skills* para usarlo dentro de la empresa cliente y asegurar que haya una buena conexión entre el candidato y la organización además de con el puesto de trabajo ofrecido. No obstante, esta plataforma se destina de forma exclusiva a las compañías que la contratan, no existe un acceso para usuarios o candidatos a estos tests de *soft skills*. Por ese motivo, nosotros deseamos brindar de forma directa a los usuarios la oportunidad de evaluar sus habilidades fundamentales de forma gratuita, y con los resultados alcanzados poder hacer una solicitud de empleo con las empresas recomendadas.

Para sobresalir frente a plataformas más enfocadas a los candidatos como lo puede ser, por ejemplo, Opground, nos gustaría agregar el toque educativo dentro de nuestra web.

De este modo, no servirá únicamente para lograr un emparejamiento entre candidato y empresa, si no que, además, creará nuevas posibilidades de expansión laboral para públicos específicos como los recién graduados, jóvenes trabajadores o trabajadores con experiencia previa que quieran remodelar sus carreras. Por esa razón, nuestra prioridad irá a nuestros especialistas en recursos humanos que aportarán documentación y cursos avanzados para que conseguir un aprendizaje para los candidatos en estas áreas.

5. Business Model Canvas

Se analiza el modelo de negocio a través de la idea de negocio, la misión y visión, los valores, los objetivos de la empresa y finalmente el Business Model Canvas que cuenta con nueve apartados.

5.1. Idea de negocio

Los avances tecnológicos, la globalización y las recientes necesidades de los clientes han modificado la forma de gestionar de las organizaciones en todos los sectores y territorios del planeta. Por consiguiente, estas modificaciones han profundizado el vacío entre demanda y oferta de talento en el mercado: de acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo, 40 millones de profesionales en el mundo no disponen de empleo, pese a que los administrativos responsables del reclutamiento de personal sostienen que no son capaces de dar con candidatos con las habilidades apropiadas para sus vacantes (Oxford Economics, 2021).

Mientras tanto, el director de Recursos Humanos está pasando a ser actualmente una pieza clave y estratégica para las compañías, que cada vez aprovecha más el análisis empírico y repercute en las decisiones estratégicas de los ejecutivos. Los objetivos estratégicos del departamento de RRHH ahora deben ser acordes al 100% con los objetivos estratégicos del negocio (Oxford Economics, 2021).

En esta coyuntura en la que el director de Recursos Humanos está obteniendo relevancia estratégica en las compañías y en el que el vacío entre demanda y oferta sigue aumentando, se plantea nuestra idea de emprendimiento en el sector de los Recursos Humanos. Por ende, llevamos a cabo, aparte, una sucesión de entrevistas a expertos para apreciar los problemas y los retos existentes a los que hace frente este departamento

dentro de las corporaciones. De este modo fue cómo identificamos la trascendencia estratégica con la que cuenta el proceso de selección para los altos ejecutivos, y, por lo que optamos por enfocarnos en ello para impulsar la start-up Proper Job.

Proper Job es un *marketplace* que aparece para solucionar la brecha existente entre la oferta y la demanda de empleo, agilizar la búsqueda de empleo y optimizar los procesos de selección. A través de la plataforma web, permite a los usuarios encontrar las ofertas de trabajo que más se ajustan a su perfil en base a una serie de tests y juegos que tienen como objetivo evaluar las *soft skills* del candidato. Se recolectan estos datos junto a las *hard skills* de su currículum y se genera un informe completo del candidato. Entonces, se ejecuta el algoritmo para contrastar su perfil con los perfiles que buscan las empresas cliente y realizar el emparejamiento entre candidato y proceso de selección acorde a los datos recolectados.

El factor diferenciador de la idea de negocio se encuentra principalmente en la medición de las *soft skills* de los usuarios, junto a los comportamientos recogidos en las diferentes actividades formativas dentro de la plataforma web. De esta forma, se obtienen perfiles de alta calidad, pues los usuarios de la plataforma son candidatos que se autoconocen y saben en qué tipo de empleo pueden y quieren encajar. Así es como desde Proper Job somos capaces de hacer el “*match making*” más preciso del mercado, y, por consiguiente, crear una excelente experiencia de uso tanto para los usuarios como para las empresas. Los principales competidores del sector hacen uso de medidores técnicos para el emparejamiento, y suelen dejar de lado las *soft skills* de los candidatos que son cruciales para su match con el puesto de empleo y la empresa.

Las ventajas destacadas que obtienen los usuarios al seleccionar la plataforma web de Proper Job son:

- Formación en el área del autoconocimiento orientado a optimizar la experiencia en las entrevistas individuales
- Un emparejamiento prácticamente inequívoco, logrando oportunidades laborales óptimas
- Documentación única sobre las habilidades más demandadas del mercado
- Precios altamente competitivos para usuarios y clientes.

5.2. Misión y Visión

La misión de Proper Job consiste en desarrollar una plataforma web que optimice el proceso de selección para candidatos y empresas a través de un emparejamiento basado en habilidades. Aspiramos a ejercer como intermediarios entre candidatos y empresas, reduciendo los trámites y asegurando un emparejamiento óptimo entre los intereses y valores de los candidatos y las organizaciones. De esta forma, los candidatos obtendrán una experiencia laboral óptima con un rendimiento excelente y mayor capacidad de escalar dentro de la compañía y las empresas ahorrarán tiempo y recursos en los procesos de selección.

Nuestra principal ventaja competitiva son los tests de *soft skills* realizados por expertos en psicología y la precisión de nuestro algoritmo de emparejamiento de candidatos y empresas.

En lo que respecta a la visión, tenemos como objetivo ser uno de los principales portales de empleo a nivel nacional. A largo plazo, pretendemos escalar nuestra idea de negocio a nivel internacional, comenzando por Europa. Consideramos que nuestro modelo de negocio tiene mucha escalabilidad, ya que el negocio no tiene muchas barreras culturales.

5.2.1. Valores

1. Transparencia

Para empezar, pretendemos ser, antes de nada, transparentes. Queremos que los candidatos entiendan por qué han pasado un proceso de selección o por qué no lo han logrado, es decir, que todos los candidatos puedan obtener feedback por parte de la empresa para crecer como personas. Estamos habituados a no obtener respuesta o a que se nos envié un mail individualizado por parte de las organizaciones en el que, de una manera muy normativa, te comunican que no has pasado de ronda. Una de las ventajas competitivas que proponemos es que entendemos completamente a los candidatos puesto que hemos presenciado y vivimos situaciones como las anteriormente mencionadas y nos gustaría que la búsqueda de trabajo se convirtiera en un proceso proactivo y no merme la moral de cada uno de los candidatos. Asimismo, a través de la colaboración con las organizaciones que contratan nuestros servicios, garantizamos que las ofertas de empleo contengan los requisitos básicos y que estos se cumplan cuando los candidatos apliquen y se tendrá en cuenta los objetivos a corto y largo plazo de cada candidato para que estos estén alineados con los objetivos de la empresa con la que logre el emparejamiento.

2. Calidad

Por otra parte, deseamos que nuestros candidatos encuentren su organización ideal y que el emparejamiento sea óptimo para ambas partes. Por esto, siempre que se empareja a un candidato con una empresa, se garantiza que ambas partes estén involucradas por completo. Realizamos seguimientos aleatorios de forma periódica para estudiar si los candidatos cumplen con las expectativas generadas por los tests de habilidades y el emparejamiento del algoritmo en la empresa, también investigamos que la compañía cumpla con las condiciones del contrato. Para lograr esta encomienda, solicitamos tanto al candidato como al negocio que lleven a cabo valoraciones trimestrales, en el caso de que exista una serie de valoraciones negativas por parte de una de las partes, se llevarán a cabo discusiones con la parte implicada para localizar el inconveniente y se estimarán las medidas necesarias a tomar por nuestra parte, siendo la sanción máxima la expulsión indefinida de la plataforma web. De esta manera, garantizamos que las organizaciones que trabajen con Proper Job se involucren de forma proactiva en la evolución del perfil laboral del candidato y que este satisfaga las expectativas de la organización.

5.2.2. Objetivos

El objetivo principal de Proper Job consiste en volverse la plataforma número uno de búsqueda de empleo y optimización de procesos de reclutamiento a nivel nacional. Uno de nuestros objetivos principales es la reducción del desempleo, particularmente el paro juvenil que afecta a menores de 25 años, ya que en estos rangos de edad las tasas son superiores al 30% en España., lograr que los jóvenes puedan tener acceso a empleos en sectores relacionados a los estudios que han efectuado y que sean acordes a sus intereses permitiéndoles llevar a cabo un desarrollo laboral idóneo. Los candidatos formaran parte de proyectos en los que sean capaces de llevar sus capacidades y habilidades al límite llegando a sus rendimientos máximos gracias a el proceso de selección llevado a cabo a través de sus habilidades individuales. Deseamos transformar la forma actual de llevar a cabo contrataciones y procesos de selección, consideramos a las universidades como potenciales alianzas. Pretendemos ayudar para asegurar que cada uno de los candidatos que busquen un puesto de trabajo y crecer de forma profesional logren llevarlo a cabo.

5.3. Business Model Canvas de Proper Job

Para elaborar el plan de negocio de Proper Job, haremos uso de la herramienta llamada Business Model Canvas formulada por Pigneur y Osterwalder (2009), su explicación consta en el apartado de metodología previo. Este modelo dispone de cuatro grandes partes que tratan las preguntas del qué, a quién, cómo y cuánto. La sección del “qué”, está vinculado con la propuesta de valor de la organización. La parte de “a quién” abarca la relación con los clientes, el segmento de clientes y los canales. En lo que concierne al “cómo”, se encuentran los socios clave, las actividades clave y los recursos clave. En último término, “el cuánto” da respuesta por intermedio de la fuente de ingresos y la estructura de costes.

5.3.1. Propuesta de valor

La solución que proponemos desde ProperJob es la elaboración de una plataforma que provea en primer lugar a los usuarios:

La oportunidad de identificarse de forma óptima y elaborar su propia Marca Personal. El usuario que se encuentra en búsqueda de empleo tiene que registrarse y llevar a cabo diversos tests de autoconocimiento y una secuencia de juegos que cuantificaran sus “*soft skills*”, y obtendrá un reporte con sus resultados y una lista de puestos de empleos adaptados a su perfil personal.

Y, en segundo lugar, a las empresas, un listado de candidatos ceñido a los requisitos que constaban en el puesto y en consonancia con las exigencias de la empresa. Las empresas con interés tendrán que registrarse en la plataforma y subir los requisitos que buscan para cada oferta de trabajo, así como información complementaria indispensable (por ejemplo: permanencia media del puesto, objetivos estratégicos de la empresa, etc.).

La lista de candidatos tiene una evidente ventaja competitiva para las empresas respecto a otros competidores puesto que los candidatos de Proper Job tras realizar los tests iniciales, han logrado auto-conocerse, es decir, conocen perfectamente sus habilidades individuales, intereses y valores, además los tienen en cuenta para realizar la solicitud de empleo.

Consecuentemente, los aspectos beneficiosos de nuestra plataforma son los que se van a mencionar a continuación, tratando por un lado las ventajas para las empresas y por otro lado las ventajas de los usuarios.

Para las empresas, las ventajas son las próximas:

- Optimización del proceso de selección, perfeccionando la ratio de éxito en el primer tamizado de currículos.
- Elaboraremos un algoritmo de inteligencia artificial que realice un emparejamiento de alta precisión entre el candidato y la empresa, previniendo de esta manera la posibilidad de obtener una contratación fallida.
- Igualmente, a través de ProperJob se realizará un filtro de los requisitos fundamentales de los puestos y se impedirá que el algoritmo empareje al candidato con una oferta en la que no cumpla los requisitos básicos.
- Adaptaremos el ciclo de vida de cada organización con los intereses implícitos del candidato.

Para los usuarios, las ventajas son las siguientes:

- Aportaremos una búsqueda de trabajo educativa a los usuarios: a través de tests y juegos para que descubran sus intereses y *soft skills*; además de cursos formativos para que consigan sacar provecho de su propia Marca Personal.
- Así mismo, la plataforma proporcionará a cada usuario ofertas de empleo a medida en las que la posibilidad de tener un excelente emparejamiento será muy elevada.
- Prevendremos la desesperación que involucra la búsqueda de empleo para los más jóvenes y recién graduados que se disponen a incorporarse al mundo laboral, incrementando la posibilidad de la complacencia laboral y permanencia en el puesto de empleo.
- Contribuiremos con los empleados con mayor experiencia que estén descontentos con su posición actual y quieran descubrir en qué posición podrían ser más felices y rendir de forma óptima.

5.3.2. Relación con los clientes

La relación con los usuarios consiste en lograr que profesionales que están buscando trabajo, encuentren ofertas óptimas en base a sus capacidades, sus intereses y valores.

Se trata de una relación continua, pues una vez se registren tendrán acceso a los materiales y tests de nuestra plataforma siempre que quieran y a medida que los vayamos actualizando. Harán uso de la plataforma para encontrar puestos de empleo, pero también para examinar de forma continuada sus *soft skills*, mejorar su interacción en las RRSS de cara a obtener un trabajo, etc.

La relación con las empresas consiste en agilizar las primeras fases del proceso de selección. Esta relación es más puntual y se incrementará durante los meses de septiembre-octubre-noviembre y enero-febrero, que es cuando las empresas reclutan un mayor volumen de personal.

5.3.3. Segmento de clientes

Este apartado nos permite identificar los diversos colectivos u organizaciones que una compañía trata de alcanzar y darles servicio. En cualquier modelo de negocio, los clientes son el corazón y son el componente crucial que facilitan a una compañía subsistir. Para lograr entender y responder a las necesidades que tiene cada uno de estos grupos, es posible aglutinarlos en diferentes segmentos por sus respectivas necesidades, conductas o caracterizaciones ordinarias. Por lo que se refiere a Proper Job, es una plataforma “*multi-sided*”, puesto que intermediamos a través de nuestra plataforma entre candidatos y empresas. (Osterwalder y Pigneur, 2009).

Es necesario diferenciar entre usuarios y clientes, para empezar, nuestro único cliente hablando con propiedad son las empresas puesto que se trata de nuestra fuente de ingreso primordial:

El segmento de empresas cliente consiste en todas las organizaciones que busquen talento para sus equipos, tengan procesos de selección pendientes y deseen optimizarlos a través de nuestros servicios, obteniendo un primer cribado eficiente.

En un primer momento, Proper Job se dirigirá fundamentalmente a empresas en España que cumplan con nuestros valores éticos y sean capaces de cuantificar las habilidades requeridas para cada puesto de trabajo de forma objetiva. De esta forma será más eficiente el emparejamiento a través del algoritmo y se logrará una satisfacción general para los clientes.

Por otra parte, el segmento de usuarios está compuesto por profesionales que busquen empleo o que no se sientan satisfechos y estén frustrados con su situación laboral y estén interesados en aportar valor a la organización. También contamos con candidatos en

procesos de selección que quieran profundizar su auto-conocimiento a través de tests, material complementario y tutorías personalizadas con expertos del sector de recursos humanos y psicología.

Figura 12: Tabla de segmentación de clientes

	Descripción	Tamaño	Propuesta de valor
Empresas (clientes)	Todas las organizaciones que se pongan en contacto para recibir nuestros servicios	En España, a 1 de enero de 2021 había 3.366.570 empresas activas.	Mayor rendimiento, mejora de la ratio de salida de los empleados. Ahorro de recursos.
Candidatos (usuarios)	Personas en búsqueda de empleo activa	En el mes de febrero de 2022, en España, 3.111.684 personas se encontraban en paro.	Facilidad para encontrar una salida laboral acorde con las habilidades e intereses individuales. Ahorro de tiempo.

Fuente: elaboración propia

5.3.4. Canales

El apartado de canales precisa la forma en la que se comunica la empresa y alcanza a sus segmentos de clientes para suministrar la propuesta de valor. Los canales son todos los puntos de contacto que ejercen como papel decisivo en la vivencia del cliente. La distribución, comunicación y canales de venta componen la interfaz con los clientes. Ciertas funcionalidades de los canales son incrementar el conocimiento de los productos y servicios que provee una organización, facilita al cliente a valorar la propuesta de valor de una organización y proporcionar un servicio tras la venta para los clientes (Osterwalder y Pigneur, 2009).

Tras haber determinado qué nos gustaría adquirir de este apartado, procedemos a especificar los canales mediante los cuales accedemos a los segmentos de clientes. Por una parte, a los candidatos, comenzaremos por ponernos en contacto con ellos a través de

canales propios. En primer lugar, nos serviremos de las redes sociales de cada uno de los fundadores que cuentan con una gran base de usuarios potenciales para difundir la aparición de Proper Job, colgaremos hojas informativas en paneles de anuncios de diferentes campus y universidades, y, generaremos cuentas en las redes sociales corporativas de forma que los candidatos tengan la posibilidad de consultar las dudas directamente. A través de estas medidas, queremos que los candidatos accedan a nuestra plataforma de *landing* y se registren depositando sus datos en nuestra base.

Tras haber validado nuestro plan de negocio, desarrollaremos una plataforma web en la cual, aclararemos lo que abarca el proyecto, dejando una lista de empresas clientes que se hayan dispuesto a realizar colaboraciones comerciales con Proper Job. Adicionalmente, queremos hacer uso de los canales de nuestros principales aliados estratégicos, al contribuir con organizaciones y universidades, tanto privadas como públicas de manera que suban actualizaciones sobre los servicios que ofrecemos a través de sus foros y portales de empleo.

Por otro lado, a las empresas comenzaremos por ponernos en contacto con ellas a través de llamadas por teléfono, emails y tomas de contacto por redes sociales de *networking*, para investigar que perfiles de empresas pueden estar más interesadas en nuestros servicios e ir obteniendo conocimiento sobre el sector. Nos daremos a conocer a través de ferias de empleo y eventos relacionados con el reclutamiento.

Nos planteamos realizar un seguimiento de los primeros clientes y los más importantes para poder generar la mejor experiencia post-venta posible. Se mantienen diferentes canales de comunicación disponibles para simplificar la comunicación entre ambas partes. Igualmente, pondremos a disposición de los clientes y los candidatos contratados encuestas sobre la satisfacción alcanzada y la calidad percibida del servicio aportado.

Figura 13: Canales de Proper Job

Usuarios	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Redes sociales corporativas • Redes sociales personales • <i>Landing web</i> • Anuncios en universidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto telefónico • Correos • Redes sociales de <i>networking</i>

Fuente: elaboración propia

5.3.5. Socios clave

Nuestros socios principales son:

- Las universidades son uno de los socios clave de nuestro negocio, a través de un contrato comercial con las universidades se podría proporcionar un acceso inmediato a una gran cantidad de jóvenes que se encuentren en el proceso de búsqueda de empleo y generaría credibilidad hacia nuestra idea de negocio.
- Las compañías que estén buscando optimizar sus procesos de selección en activo.
- Los profesionales que tengan el deseo de auto-conocerse para dinamizar sus procesos de selección y generar mejores resultados a largo plazo acorde a sus preferencias, aptitudes y gustos.
- Otra posibilidad sería asociarse con otras start-ups que externalicen otro tipo de servicios de RRHH para promocionarnos mutuamente: Faktorial.
- Podríamos colaborar con plataformas de búsqueda de empleo para compartir las bases de datos de currículos, como por ejemplo las siguientes compañías, Infojobs, LinkedIN, etc.

5.3.6. Actividades clave

El apartado de actividades clave expone los asuntos de mayor importancia que una empresa debe realizar para dar funcionamiento a su modelo de negocio y gestionar de manera exitosa. Así como los recursos clave, ha de establecer y proporcionar una propuesta de valor, alcanzar diferentes mercados, conservar la relación con el cliente y obtener beneficios (Osterwalder y Pigneur, 2009).

Las actividades clave consisten en actividades necesarias para llevar a cabo el proyecto de negocio de Proper Job y las actividades necesarias para depositar la propuesta de valor y mantener el crecimiento de forma constante.

Para llevar a cabo el modelo de negocio de Proper Job es necesario alcanzar alianzas estratégicas con universidades y empresas de alta relevancia. Es necesario profundizar el conocimiento del mercado, para ello, se realizarán entrevistas y encuestas de forma continua para alcanzar una mayor comprensión de los problemas que tienen las empresas y las dificultades para encontrar talento. Es necesario desarrollar una plataforma de *landing* para alcanzar a los usuarios y recolectar datos, ya que estos son parte de nuestra propuesta de valor de cara a las empresas.

Por otra parte, es esencial desarrollar un algoritmo de segmentación por clusterización de los perfiles de candidatos para poder garantizar que nuestro servicio agiliza el primer cribado del proceso de selección tanto para empresas como para candidatos.

5.3.7. Recursos clave

Los recursos físicos que necesitamos para lanzar nuestro negocio son la plataforma web, los tests y los juegos que medirán las *soft skills* de los candidatos junto con el algoritmo de *clusterización* de perfiles y *match making* con empresas.

En lo que respecta a los trabajadores de la propia empresa, el equipo seguirá un crecimiento continuado con el paso del tiempo. Por ello, posteriormente, se propone un organigrama con los trabajadores de los que dispondrá ProperJob cada año, constando los salarios de los mismos y su día de incorporación a la organización.

ProperJob dispone de seis equipos fundamentales, todos ellos encomendados a realizar ciertas labores concretas, anteriormente designadas, para asegurar el éxito de la actividad empresarial:

- **Equipo de Recursos Humanos:** los expertos en recursos humanos conjuntamente con los instructores serán los responsables de preparar toda la documentación educativa para la plataforma, repasar los resultados de los tests y juegos que valoran las habilidades individuales de los candidatos y de llevar a cabo los informes que se enviarán a las compañías.
- **Equipo de Coaching:** se trata de los responsables de las reuniones que piden los usuarios que quieran pagar la suscripción *premium*. En estas reuniones, los candidatos podrán hacer un aprendizaje fundamental sobre los diferentes temas que afectan en el desarrollo de su carrera profesional.
- **Equipo de Marketing y Publicidad:** fundamental para la captación de candidatos y clientes, por ende, se hacen cargo de generar campañas publicitarias en universidades, ferias de empleo, congresos. Así mismo, serán los responsables de administrar las redes sociales corporativas y de ponerse en contacto de forma directa con los posibles clientes para proporcionar nuestros servicios. En resumidas cuentas, son los

responsables de conservar la comunicación entre Proper Job y los clientes a través de los canales planteados en el Business Model Canvas.

- **Socios fundadores:** los socios fundadores no cuentan con labores atribuidas como tal, sino que serán los responsables de llevar a cabo todas las gestiones financieras de la compañía y resolver cualquier incidencia que pueda darse durante el desarrollo de la actividad empresarial.
- **Becarios:** este equipo contribuirá como respaldo a los otros equipos, dado que a todos los becarios se le atribuirán unas labores específicas en línea con el equipo al que preste servicio de soporte. En consecuencia, dispondremos de estudiantes de marketing, publicidad, Administración y Dirección de Empresas, psicología...
- **Equipo Informático:** A partir del cuarto año, tan pronto como se vaya a establecer el algoritmo complejo y completo de Inteligencia Artificial, se empleará a un programador informático para la realización del algoritmo de forma que este pueda ser patentado y evitar la posibilidad de copias por parte de nuestros competidores. Adicionalmente, se empleará a un desarrollador de software para que armonice el funcionamiento de la plataforma web al algoritmo recién registrado.

Como hemos explicado previamente, ProperJob dispone de un equipo de numerosos profesionales que tratarán de asegurar el éxito de la actividad empresarial y por consiguiente, la viabilidad financiera de la empresa.

En definitiva, en cuanto a los recursos económicos, dispondremos una financiación inicial de 43.500€. Los socios fundadores invertirán 15.000€, y, para los 28.500€ restantes se realizará una ronda de financiación a través de familiares, amigos y teniendo en cuenta la bonificación de Comillas emprende de 1.000€ por fundador. Se han obtenido estas cantidades a través de las proyecciones financieras elaboradas para el concurso de Comillas Emprende. Las proyecciones financieras no serán sujeto de este trabajo de fin de grado, puesto que se enfoca mayormente en la estrategia en los primeros años.

5.3.8. Fuente de ingresos

El apartado de fuentes de ingresos constituye el valor que una empresa produce a través de cada segmento de clientes. En este apartado, hay que estudiar cuál es el valor que cada segmento de clientes está preparado a pagar (Osterwalder y Pigneur, 2009).

Para el desarrollo de nuestra idea de negocio y su respectiva puesta en marcha, Proper Job necesita un desembolso inicial de 43.500€. Esta cantidad se obtendrá a través de fondos propios de los fundadores, inversiones de familiares y amigos, además de la financiación del premio de Comillas Emprende. Como una gran parte de las start-ups al nacer, conseguiremos la financiación a través de las 3F, “*Family, Friends and Fools*”, puesto que es la forma más eficiente de obtener el dinero incluso si supone un gran riesgo. En lo que se refiere a las fuentes de ingresos, se generan tanto por la parte del cliente como por la del usuario, siendo la principal fuente el pago de nuestros servicios por parte de las empresas.

Por la parte de las empresas, ofrecemos un plan gratuito y un plan de pago para atraer a las empresas a probar nuestros servicios y experimentar de primera mano la calidad que aportamos al mercado laboral. El 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 tras la primera contratación la empresa quiera continuar con los servicios de Proper Job, automáticamente se le renovará la suscripción y entrará en el plan de pago Premium.

Por otra parte, el plan de pago Premium consiste en que la empresa pague por cada oferta de empleo que publique en nuestra plataforma. La empresa decide el número de empleos que desea cubrir y Proper Job le suministrará una lista de candidatos recomendados para cada oferta de empleo por separado. Proper Job ofrecerá una serie de descuentos en función del volumen de ofertas publicadas por cada cliente.

Por la parte de los usuarios, es necesario que se registren en la plataforma con sus datos personales y su respectivo currículum. El plan gratuito consiste en obtener materiales de autoreflexión para comenzar a autoconocerse e identificar sus intereses personales. Tras esta reflexión, pasa a tener acceso a tests de autoconocimiento, ejercicios de autoreflexión, *webinars* sobre marca personal y *tips* para currículos, cartas de motivación e interacciones en redes sociales de *networking*. Adicionalmente, se realizan diez juegos que miden las habilidades emocionales y cognitivas de los usuarios, comparándolas con el resto de los usuarios. Se generará un informe por cada usuario detallando sus *soft skills* y sus cualidades personales, y se segmentarán los perfiles para hacer el emparejamiento con las empresas. Por otro lado, el plan de pago Premium para los usuarios permite tener

acceso a documentación y videos de nuestros expertos, así como sesiones semanales de coaching y cursos especializados en Marca Personal.

5.3.9. Estructura de costes

En este último apartado de estructura de costes figuran todos los costes requeridos para poner en marcha el modelo de negocio. Se exponen los costes suscitados por el desarrollo y provisión de valor, la preservación de las relaciones con los clientes y lo requerido para tener beneficios (Osterwalder y Pigneur, 2009).

En los inicios y durante los seis meses iniciales, tenemos como objetivo reducir lo posible todos los costes hasta alcanzar una comprensión plena del funcionamiento del negocio y el sector.

Los costes fundamentales consisten en el desarrollo de la plataforma web y su mantenimiento, los gastos de las campañas de salida al mercado de marketing, los costes de desarrollo de los materiales de auto-reflexión y auto-conocimiento junto a los cursos de formación y mentorías individualizadas, y finalmente, el coste de empleo de expertos en recursos humanos, marketing y psicología, además de mentores y *coachs* para los usuarios Premium de pago.

6. Proyecciones Financieras

Para las proyecciones financieras se ha elaborado un documento dónde se muestran los resultados obtenidos en los 4 primeros años de la actividad empresarial.

Dicho documento, se encuentra dividido en las diferentes pestañas:

Escenarios: Para contrastar los resultados, se han establecido diferentes porcentajes en función de los tres escenarios considerados (escenario normal, escenario favorable y escenario desfavorable. Por tanto, en esta pestaña se indican los principales criterios utilizados en cada caso para estimar cuántos candidatos y empresas se irán incorporando a ProperJob, cuántos se darán de baja y cuáles serán los ingresos reales procedentes de ambas fuentes.

Además, es necesario indicar que para elaborar las proyecciones de ingresos no sólo se han tenido en cuenta las altas de usuarios en suscripción premium sino también las bajas de los mismos: cancelaciones de suscripción Premium en candidatos e inactividad de las

empresas (con esto nos referimos al periodo en el cual una empresa cliente no publica ninguna oferta).

Ingresos en el escenario normal, favorable y desfavorable: En esta pestaña se incluye la evolución de las diferentes fuentes de ingresos, teniendo en cuenta los criterios mencionados en el apartado “escenarios” y los picos de reclutamiento, es decir, aquellos meses dónde las empresas buscan contratar a un mayor número de empleados y los candidatos buscan encontrar un puesto de trabajo. Según hemos estimado, estos meses serían septiembre, octubre, noviembre, enero y febrero. Por ejemplo, a continuación, se muestran los ingresos anuales en el escenario normal.

Figura 14: Tabla de los ingresos en los primeros cuatro 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
	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 ProperJob

Cuenta de PYG general: incluye el resumen de ingresos y gastos durante cada año de la actividad empresarial en los diferentes escenarios. Además, permite conocer cuáles serían los beneficios reales que se obtendrían en cada caso.

Por ejemplo, en el caso del escenario normal, se empezarían a obtener beneficios a partir del segundo año.

Figura 15: Cuenta de Pérdidas y Ganancias

	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 <i>Youandlaw</i>	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €
TOTAL GASTOS DE CONSTITUCIÓN	265,00 €			
Solicitud de certificación negativa en el Registro Mercantil	15,00 €			
Registro mercantil provincial de Madrid	100,00 €			
Notario (Escrituras de Constitución)	150,00 €			
AMORTIZACIONES	1.890,00 €	1.890,00 €	1.890,00 €	1.890,00 €
Amortización de los equipos informáticos:	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €
Amortización de los documentos de autoconocimiento:	625,00 €	625,00 €	625,00 €	625,00 €
Amortización de la plataforma web	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €
Amortización de la propiedad industrial	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €
MARGEN NETO DE ACTIVIDAD	- 31.168,84 €	12.043,62 €	227.671,08 €	803.400,61 €
Impuesto de Sociedades		1.806,54 €	34.150,66 €	120.510,09 €
BENEFICIO NETO	- 31.168,84 €	10.237,08 €	193.520,42 €	682.890,52 €
Impuesto de sociedades				
	15%			

Fuente: Elaboración propia por el equipo de ProperJob

Cuenta de PYG anual: incluye el resumen de ingresos y gastos de forma anual, para tener una visión rápida de los beneficios o pérdidas en cada año.

Cash Flow Statement: representa la capacidad de la empresa para generar efectivo y poder hacer frente a los gastos derivados de la actividad empresarial.

Cabe mencionar que el Cash Flow en el escenario desfavorable es negativo el primer año, según las fuentes de financiación que hemos previsto. En este caso, será necesario recurrir a fuentes de financiación externa (préstamos) para que la empresa se mantenga a flote. Es el único escenario en el que se contempla pedir un préstamo.

Figura 16: Tabla de Cash flows en los primeros cuatro 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 por el equipo de ProperJob

Balance de situación: en esta pestaña se muestran los principales activos de la empresa, así como el patrimonio neto de la misma. En nuestro caso, en el escenario normal y favorable, de momento no tendremos pasivo dado que no hemos considerado la opción de pedir un préstamo inicial. A continuación, se muestra un ejemplo de balance de situación en el escenario normal.

Figura 17: Balance de situación

	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 ProperJob

A continuación, se indican las principales fuentes de financiación de la empresa:

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

Con esta primera ronda de financiación se intentarán abordar los siguientes requerimientos iniciales para poner en marcha el negocio. Las siguientes inversiones constituyen los principales activos de la empresa (a excepción de los gastos de constitución iniciales) por tanto, se han calculado las amortizaciones para tenerlas en cuenta.

Figura 18: Tabla de fuentes de financiación

FUENTES DE FINANCIACIÓN			Aportacion total
Socios fundadores	3	5.000,00 €	15.000,00 €
Familias	3	7.000,00 €	21.000,00 €
Amigos	3	1.500,00 €	4.500,00 €
Premios Comillas Emprende	3	1.000,00 €	3.000,00 €
			43.500,00 €

Fuente: Elaboración propia por el equipo de ProperJob

Figura 19: Tabla de adquisiciones de activos

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 ProperJob

Teniendo en cuenta el progreso de los beneficios estimados en las proyecciones financieras, se considerado que los inversores podrán empezar a percibir un retorno en su inversión a partir del año 4. Por tanto, por cada euro invertido, los inversores percibirán 14,7 euros de retorno en la inversión. (teniendo en cuenta el escenario neutro)

7. Plan estratégico

Una vez aclarado el modelo de negocio de Proper Job, pasamos a enfocarnos en el plan estratégico de la organización. Con este fin, llevaremos a cabo un análisis DAFO que proporcionará una perspectiva objetiva del mercado, además de poder identificar las amenazas y oportunidades a las que se enfrenta Proper Job. En segundo término, pasaremos a realizar un análisis de las cinco fuerzas de Porter que nos permitirá hacer una evaluación del atractivo del área a largo plazo. Ulteriormente, se procederá a aclarar la diferenciación de Proper Job en relación a sus competidores principales. Posteriormente a este análisis, se acabará precisando la estrategia de la organización a largo plazo mediante una hoja de ruta establecida.

7.1. Análisis DAFO

En primer lugar, vamos a analizar las barreras de entrada en el mercado para tener una mayor comprensión a la hora de llevar a cabo el análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Las barreras de entrada en el mercado de los portales de empleo son bajas ya que el coste no es muy elevado, la amenaza de nuevos competidores, por consiguiente, es muy elevada, puesto que las redes sociales están manteniéndose al día constantemente y proporcionan nuevos servicios que tienen la posibilidad de absorber el mercado de los portales de empleo. La competencia en el mercado es elevada, hay multitud de alternativas diferentes de portales de empleo y las oportunidades de diferenciación son limitadas. Igualmente, el primer pago para generar una plataforma de empleo no es excesivamente elevado, como el de otras áreas, por lo tanto, no es tan complicado entrar en el mercado.

La barrera principal es la obtención de candidatos, puesto que existen plataformas como LinkedIn que tienen ya un gran reconocimiento en el mercado y disponen de más de 575 millones de usuarios en su plataforma.

Los usuarios y sus perfiles son el elemento que nos permite ser competitivos y por medio del cual lograremos atraer a nuestros clientes, es decir, las empresas interesadas en nuestros servicios. De cuantos más usuarios dispongamos, un mayor número de

organizaciones se interesarán por nuestra plataforma web y mayor precisión tendrá nuestro algoritmo.

Por su parte, en relación con la parte de autoconocimiento de la empresa, tenemos como barrera de entrada la disposición de un equipo de expertos. Requerimos de expertos en Recursos Humanos y Psicología que puedan brindarnos con los cursos y programas de mentoría, además de colgar el material y los vídeos especializados, y finalmente, que repasen los tests y los juegos que ponen a prueba las *soft skills* de los candidatos y usuarios.

Tal y como se ha mencionado en el apartado anterior, el factor principal de éxito para Proper Job consiste en una considerable red inicial de usuarios en la plataforma web, para ello, se ha pensado emplear a un experto en marketing desde el primer año de forma que la obtención inicial de currículos sea lo más efectiva posible.

Por otro lado, como se ha hecho mención en el anterior apartado, requerimos de un excelente material en el área de autoconocimiento, es por ello que emplearemos a un experto en Recursos Humanos que sea capaz de contribuir con el material específico, los programas de Marca Personal y nos vincule con un buen técnico que sea capaz de responsabilizarse de las sesiones individuales para los usuarios Premium que hayan decidido comprar el producto.

La mayor amenaza que contemplamos es que competidores como LinkedIN, Infojobs, Adeco, etc..., identifiquen el potencial de nuestra idea de negocio e incorporen este apartado de autoconocimiento dentro de sus plataformas web, en las que ya disponen de millones de perfiles de usuarios. Otra de las amenazas consiste en que el algoritmo no cuente con la suficiente precisión por la carencia de perfiles de usuarios y perdamos clientes debido a la ausencia de nuestra principal ventaja competitiva, que es un emparejamiento óptimo tanto para el cliente como para el usuario, y por ende, de alta calidad.

Figura 20: Análisis DAFO



1. El volumen de empresas cliente dependerá de la demanda de empleo.
2. El éxito de la idea depende del número de usuarios que se registre.
3. Durante los 3 primeros años el funcionamiento del algoritmo dependerá de la cantidad de usuarios que se registren y realicen las actividades formativas.

- incluyan en sus plataformas de millones de usuarios.
3. Los usuarios pueden no estar dispuestos a realizar cursos de autoconocimiento para encontrar su empleo ideal.
4. Las empresas pueden recurrir a vías ya existentes y conocidas para encontrar candidatos de calidad.

Fortalezas

5. Contamos con un Mínimo Producto Viable que nos permitirá conocer la opinión del mercado antes de lanzar la start-up.
6. Nuestra oferta de servicios es muy competitiva en cuanto a la relación calidad-precio.
7. Nuestra ventaja es la integración de servicios que ya sabemos que funcionan de forma individual, por lo que no tenemos un riesgo extremadamente alto.

Oportunidades

8. Es un negocio con alto potencial, pues los procesos de selección son clave para los altos directivos.
9. Atendemos un problema real de demanda y oferta de empleo que hemos validado a través de entrevistas, encuestas y estudios.
10. Esperamos que las empresas cliente acaben invirtiendo en nuestro negocio.

Fuente: Elaboración propia

7.2. Fuerzas de Porter

Un componente esencial en la configuración de la estrategia es la facultad de tratar con la competencia. Este medio nos concede la posibilidad de estudiar las fuerzas que inciden en el poder competitivo de la organización y contribuye con la elaboración de estrategias convenientes (Porter, 1979).

Amenaza de nuevos competidores:

En este bloque, el objetivo es estudiar las barreras de entrada a un sector para tener la posibilidad de medir el atractivo del mercado para la organización. En nuestra situación, la barrera de entrada principal es que ya existen multitud de plataformas de búsqueda de empleo con mucho tráfico y relaciones comerciales establecidas con clientes de mucho peso, los foros de empleo con más importancia cuentan con mucha experiencia y han llevado a cabo un importante desembolso en campañas de marketing y comunicación con el objetivo de dar a conocer sus marcas y distinguirse de la competencia.

Poder de negociación de los proveedores

En este bloque, el objetivo es medir la dificultad que tienen nuestros proveedores para tener un impacto sobre los plazos de empleo, precios, variaciones de calidad y incluso formas de pago. Si la cantidad de proveedores es baja, el poder de negociación será menor (ThePowerMBA, 2019). Nuestros proveedores suponen fundamentalmente las organizaciones que ofrezcan espacio de almacenamiento de datos. Al existir una gran cantidad de negocios que disponen de estos servicios, el poder de negociación es bajo ya que no existen grandes diferencias entre los precios ni distinción entre los servicios de los proveedores.

Poder de negociación de los clientes

De acuerdo con Porter (1979), el momento en el que los clientes se organicen de forma ideal, mas importantes serán las exigencias y condiciones impuestas en lo que respecta a precios, servicios o calidad, por lo cual, pueden resultar afectados los beneficios de la empresa y el mercado pasaría a ser menos atractivo. Según ThePowerMBA (2019), otro elemento que tiene impacto es que los clientes disponen de la posibilidad de escoger entre los productos o servicios de los rivales. En esta situación, debemos tomar en consideración que hay una gran cantidad de foros de empleo que pueden cumplir con los requisitos de las empresas empleadoras. No obstante, tras haber establecido contacto con varios departamentos de recursos humanos, hemos constatado que no existe una solución satisfactoria y con éxito en el mercado. Dado que, muchas empresas siguen teniendo

problemas al realizar el primer cribado de forma óptima ya que, por ejemplo, LinkedIn no filtra los perfiles que no cumplen con los requisitos mínimos y han desaprovechado la posibilidad de hallar al candidato ideal por dejar de tener medios para administrar la alta demanda de sus ofertas.

Los candidatos por su parte tienen mucho poder de negociación debido a la gran cantidad de medios a su disposición para encontrar empleo. Por consiguiente, es crucial comprender las necesidades de estos y mantener un contacto estrecho para validar la calidad del servicio dado y que este sea acorde a sus necesidades. Los candidatos forman parte del sistema central de nuestra idea de negocio y, es por ello, que gozan de servicios gratuitos, ya que sin ellos no tendríamos propuesta de valor.

Amenaza de productos sustitutivos

El atractivo de un sector varía en función de la competitividad de los precios y el avance tecnológico de los productos o servicios que se encuentran en él. Según ThePowerMBA (2019), un producto sustitutivo consiste en todo producto que satisfaga la necesidad que por su naturaleza u objetivo ha de cubrir.

Proper Job trata de satisfacer la necesidad de los candidatos y las empresas para cubrir un puesto de trabajo de manera exitosa a largo plazo. Desde el punto de vista del candidato, hay una gran variedad de productos sustitutivos, que van desde los foros de empleo hasta las redes de *networking*, las agencias y los *headhunters*. Por la parte de las empresas, se halla también una variedad de servicios sustitutivos, las recomendaciones personales, los *headhunters*, las universidades, las redes de *networking*, los foros de empleo y las consultoras de recursos humanos. Sin embargo, ninguno de ellos se centra en las *soft skills*, que nos permite diferenciarnos y enfocar el problema de una forma distinta.

Rivalidad en el sector

Según ThePowerMBA (2019), la rivalidad varía según la cantidad de competidores que haya en el mercado, su posicionamiento y los costes fijos de entrada.

El sector de recursos humanos ha madurado y contiene una gran cantidad de competidores, si bien, los candidatos se centran principalmente en dos plataformas que son LinkedIn e Infojobs. No obstante, por parte de la empresa, estas plataformas disponen de precios considerablemente elevados y con una ratio de éxito bastante bajo. En Proper Job no cobramos por mensualidades sino por contrataciones, y llevamos a cabo un

seguimiento constante de la satisfacción de los clientes con nuestros servicios, asegurándonos que el perfil sea óptimo.

Figura 21: DAFO de Proper Job



Fuente: elaboración propia

7.3. Diferenciación de la competencia

Con el objetivo de identificar que deberíamos de proporcionar de manera que nuestros clientes opten por los servicios de Proper Job en vez de una plataforma distinta perteneciente a la competencia, se van a llevar a cabo las explicaciones de los factores diferenciadores de nuestra plataforma, fundamentado en los resultados alcanzados a lo largo de la investigación de campo.

Primeramente, Proper Job ofrece un servicio de emparejamiento entre empresa y candidato teniendo en cuenta los valores y objetivos de ambas partes. Muchas empresas como LinkedIn constan de un sistema de medición de habilidades técnicas, sin embargo, la competencia no centra la criba en las *soft skills*, las cuales, hemos validado con las entrevistas a empresas, son fundamentales en el rendimiento y el encaje con la organización.

Por otra parte, generamos valor para los candidatos ofreciendo formación altamente demandada por las empresas, ya que mantendremos el contacto con las empresas cliente, y les preguntaremos de forma continua sobre sus necesidades, además de los estudios del mercado laboral que haremos mensualmente, actualizando nuestras ofertas de formación.

7.4. Plan estratégico para los primeros años

Tras haber hecho el análisis del sector y la exposición en profundidad de Proper Job, se diseña seguidamente un plan estratégico para determinar, en detalle, los pasos a seguir por parte de la start-up para alcanzar las previsiones de crecimiento y los objetivos anteriormente planteados.

7.4.1. Primeros 6 meses

En los primeros seis meses, nos centraremos en nuestro PMV, es decir, producto mínimo viable (Moogk, 2012). A través de la respuesta del mercado iremos optimizando y ampliando nuestro servicio, siguiendo el modelo *lean start-up* (Ries, 2012).

A través de este sistema, nos pondremos en contacto con empresas clave para nuestro negocio, a través de redes personales, contactos clave de la universidad como directivos de recursos humanos que sean alumni de Icade, mentores de Comillas Emprende que nos pueda poner en contacto con expertos en el sector para generar valor en nuestro equipo. También realizaremos contactos en frío con empresas a través de redes sociales, correo y llamadas telefónicas.

Por el lado de los candidatos y usuarios, trataremos de difundir el negocio a través de las redes sociales individuales y por la red social corporativa, a través de foros de *network*. Finalmente, trabajaremos en el SEO de nuestra página web para contar con tráfico orgánico proveniente del buscador de Google.

En esta fase priorizamos dar validez al modelo de negocio y establecer un contacto cercano con usuarios y clientes para obtener más *insights* del mercado. Para ello, enviaremos mensualmente encuestas de satisfacción y reuniones trimestrales con nuestros clientes, además de un *bot* de ayuda al usuario para recolectar información sobre posibles dudas y necesidades que tengan.

Buscaremos identificar los factores de abandono por parte de los clientes para remediarlos lo antes posible si cabe la posibilidad de hacerlo. Por lo tanto, el objetivo de esta fase es refinar la propuesta de valor de Proper Job y validarla.

7.4.2. Fin del primer año

Según la cantidad de tráfico que hayamos generado en nuestros primeros meses de actividad, determinaremos el número de empresas objetivo a las que contactar en base a

ello. La ratio de clientes por usuarios que buscamos obtener es de un cliente por cada veinte usuarios, teniendo en cuenta que de media cada cliente debería de ofrecer cinco vacantes por proceso. Hay que tener en cuenta, que cuantos más clientes y ofertas tengamos, más atractivo será por la parte de los usuarios incorporarse a nuestra plataforma. Adicionalmente, trataremos de tener representación en todos los sectores y reforzar nuestra presencia en los sectores innovadores y en fase de crecimiento.

Para lograr nuestro objetivo en esta fase, se realizará un estudio para averiguar que empresas son más atractivas para nuestra idea de negocio y que generen más tráfico de usuarios. Se llevará a cabo una inversión en marketing para dar a conocer nuestra plataforma y la incorporación de los clientes más importantes que hayamos obtenido. Finalmente, nos pondremos en contacto con todas las universidades públicas de Madrid y las facultades de Comillas, para llevar a cabo una alianza estratégica y facilitarnos el acceso a los estudiantes de último año que son potenciales clientes y pueden aportarnos mucha información sobre las necesidades de los candidatos.

7.4.3. Segundo año

Tras el primer año de actividad y contacto con el mercado, se analizará toda la información recolectada del sector y se llevará a cabo una reunión entre los fundadores y los socios fundamentales para concluir si la idea de negocio está bien planteada e investigar posibles cambios estratégicos según la rivalidad de la competencia para ampliar y mantener la diferenciación.

Consideraremos en esta fase si es necesario cambiar de herramienta de software para la plataforma *web* y las bases de datos según el crecimiento del tráfico. Mantendremos el formato del algoritmo según su consistencia y rendimiento, llevando a cabo cambios según descubramos los fallos que pueda ir teniendo.

Investigaremos posibles formas de ampliar nuestra línea de negocio e incluso diversificar si esto fuera necesario a través de los datos recabados. Mantendremos el contacto todo lo posible con clientes y usuarios para poder obtener más información sobre posibles formas de renovar el negocio.

7.4.4. Creación del algoritmo

Los primeros tres años utilizaremos un algoritmo de *clustering* sencillo que hemos desarrollado internamente en el equipo y con el cual clasificaremos los perfiles. Al cuarto año, con los ingresos generados y habiendo recogido una gran cantidad de perfiles de candidatos, contrataremos a un programador informático para que desarrolle un algoritmo más avanzado y preciso, con el objetivo de patentarlo y así dificultar la posibilidad de que nuestros principales competidores copien nuestro sistema. El algoritmo consiste en generar una cantidad óptima de grupos de perfiles de forma aleatoria, en base a los resultados obtenidos en los tests, es decir a través de las *soft skills* más importantes para los empleadores en base a las entrevistas realizadas con los expertos, que se almacenarán en nuestra base de datos. Según las necesidades indicadas por las empresas para sus procesos de selección, se seleccionarán los candidatos idóneos según el algoritmo. El algoritmo irá evolucionando en función de los resultados que genere y se irá adaptando con el crecimiento del negocio.

El prototipo del algoritmo se ha desarrollado en R y sería el siguiente:

```
# Load library
install.packages("cluster.datasets")
library(cluster.datasets)
#Load the data set from the web (users data)
library(factoextra)
datos <- scale(Dataset)
res <- hcut(datos, k=#numero de clusters, stand=TRUE)
#Hacemos un dendograma y lo visualizamos para ver como se separan los clusters y hacer las
modificaciones necesarias
fviz_dend(res,rect = TRUE, cex = 0.5, k_colors = c("red","blue", "#E7B800", "green"))
```

8. Conclusiones

En este bloque se expondrán las conclusiones, dirigiéndose a dar respuesta al objetivo planteado al inicio del trabajo.

8.1. Análisis del sector

El mercado laboral ha sufrido las consecuencias de la pandemia del Covid, que ha ocasionado un incremento del teletrabajo en gran parte del mercado. Los expertos consideran que habrá una transición hacia un sistema híbrido de teletrabajo y presencialidad, consecuentemente, aumentará el valor de los *soft skills* en los candidatos. Por otro lado, el mercado está viviendo un crecimiento constante en las contrataciones, sin embargo, sigue existiendo una brecha entre la oferta y la demanda de empleo, las

empresas tienen cada vez más dificultades para encontrar a candidatos óptimos para los puestos ofertados, y consideran que esto ha sido ocasionado por una falta de *skills* concretos.

Además, el desempleo juvenil en España es uno de los más altos en la Unión Europea y se considera que se debe a una falta de capacidades. No obstante, parece que está habiendo una respuesta por parte de los jóvenes con un incremento en las matriculaciones a la universidad, especialmente en las carreras más demandadas.

Por otra parte, los *insights* sacados en la investigación de campo son la existencia de un interés creciente por parte de las empresas en optimizar los procesos de selección, principalmente los cribados iniciales, las empresas validan el interés de los *soft skills* en la contratación y finalmente, los candidatos valoran cada vez más la recepción de feedback por parte de los entrevistadores. Hemos validado que una importante porción de los candidatos no se conocen a sí mismos, no son conscientes de sus valores.

8.2. Business Model Canvas

A partir del Business Model Canvas se ha realizado el modelo de negocio de una forma clara y concisa.

- Proposición de valor: Por la parte de las empresas reduciremos tiempo y costes invertidos en el *screening* de currículos (Maldonado, 2021), obteniendo perfiles de calidad. Genera eficiencia en la primera fase del proceso tanto para empresas como usuarios. Se realiza un buen emparejamiento entre el talento y el puesto de trabajo ofrecido. Adicionalmente, el usuario recibe formación en autoconocimiento y *soft skills*.
- Socios clave: Estaría compuesto por los dos principales actores en nuestro negocio, los usuarios y las empresas, además de portales de empleo de las universidades y consultoras de negocio o *headhunters*.
- Actividades clave: La agilización del primer cribado del proceso de selección para empresas y candidatos y la segmentación de perfiles de candidatos a través de los tests de *soft skills* y el algoritmo de clusterización.
- Recursos clave: Desarrollo de la plataforma web y de los informes de resultados para candidatos y clientes. También, reclutamiento de expertos en recursos humanos y psicología para nuestros servicios de *coaching* y autoconocimiento.

- Relación con clientes: Contamos con dos tipos de clientes, por una parte, las empresas que busquen agilizar la primera fase del proceso de selección, y los usuarios que busquen empleo y quieran autoconocerse.
- Canales: Conectaremos con los usuarios a través de redes sociales, foros de empleo, portales de empleo de universidades y redes dedicadas al *network*. En contraste, llegaremos a las empresas a través de marketing directo, como contactos en frío por correo y teléfono y a medio plazo por anuncios en Google.
- Segmentos de clientes: Proper Job busca crear valor para las empresas que busquen talento para sus equipos y quieran optimizar la primera fase de cribado del proceso de selección y para profesionales que busquen empleo o se encuentren insatisfechos laboralmente y quieran encontrar qué valor aportar a la empresa.
- Estructura de costes: Los principales costes serán el mantenimiento de la web, los gastos de marketing, los materiales de autoconocimiento, el reclutamiento de expertos en recursos humanos, psicología y marketing, además de los *coachs* y mentores.
- Fuentes de ingresos: Nuestros ingresos vendrán fundamentalmente de las empresas que quieran optimizar sus procesos, además de las suscripciones Premium de los usuarios y la financiación externa.

8.3. Plan estratégico de Proper Job

Para realizar el plan estratégico del negocio se ha hecho un análisis Dafo a través del cual, se han localizado las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del mercado.

Por la parte de las debilidades y amenazas, hay una dependencia muy importante de cara al volumen de usuarios y de la situación del mercado laboral, debido a su volatilidad, además del riesgo de que los competidores copien la idea o incluso el riesgo de que existan sustitutos que ya generen resultados satisfactorios para las empresas.

Por el lado de las fortalezas y oportunidades, gracias a la elaboración de nuestro producto mínimo viable podemos validar nuestra idea con una inversión mínima, contamos con precios competitivos en el mercado, llegando a ser un factor distintivo, adicionalmente, hemos logrado validar el problema existente en el mercado y los directivos entrevistados consideran que aportamos un valor importante al sector.

A través del análisis Porter, hemos detectado que el poder de negociación de los clientes es elevado debido a la existencia de alternativas viables a costes similares, el poder de

negociación de los proveedores a su vez es bajo, puesto que al igual, existen muchos proveedores de bases de datos y plataformas web.

Por otra parte, la amenaza de nuevos competidores es mínima, ya existen multitud de plataformas de búsqueda de empleo y foros de empleo con muchísimo tráfico. La amenaza de productos sustitutivos es alta debido a la alta competitividad y la gran cantidad de empresas en el sector. Finalmente, la rivalidad en el sector es alta, ya que como hemos mencionado hay un gran volumen de empresas, con foros de empleo asentados como líderes del sector.

Finalmente, se realiza una hoja de ruta para los primeros dos años de vida de Proper Job en la que se exponen las diferentes etapas por las que tiene que pasar.

- Primeros 6 meses: Desarrollo de la *landing* y validación de la idea de negocio, campaña de marketing en redes para llegar a los usuarios y marketing directo con empresas consideradas como clientes clave a través de llamadas y contactos por correo.
- Primer año: Recolección de datos de usuarios y clientes a través de encuestas de satisfacción, reuniones con clientes y el *chat bot* para usuarios. Incremento del volumen de clientes a través del tráfico generado los primeros seis meses y utilizando los *insights* detectados en los datos recolectados anteriormente.
- Segundo año: Reunión estratégica con los socios y fundadores para reorientar el negocio si fuera necesario o rentable. Gestión de la plataforma web y la base de datos, en función del tráfico se procederá a cambiar a plataformas más completas. A lo largo de estos dos años se habrá ido optimizando el algoritmo inicial a través de los datos y el *feedback* de los clientes. Investigación de nuevas líneas de negocio y posibles expansiones del negocio actual.

A partir de este trabajo se ha propuesto el plan de negocio de Proper Job, un *Marketplace* que quiere solucionar el problema existente con la brecha de empleo entre oferta y demanda, a través de un emparejamiento entre empresas y candidatos en base a los *hard* y *soft skills* medidos en los tests iniciales. El desarrollo de esta idea de negocio queda recogido en el marco del concurso de Comillas Emprende en la edición 2021/2022, con el apoyo de la Universidad Pontificia de Comillas que ha hecho posible el desarrollo de este trabajo.

9. Bibliografía

Blázquez, M., Masclans, R. & Canals, J., 2019. El futuro del empleo y las competencias profesionales del futuro: la perspectiva de las empresas. Recuperado 13 de enero de 2022, de <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0490.pdf>

Comunidad de Madrid, 2021. Sistema Universitario Madrileño. Recuperado el 20 de noviembre de 2021, de <https://www.comunidad.madrid/servicios/educacion/sistema-universitario-madrileno#:~:text=El%20n%C3%BAmero%20de%20alumnos%20matriculados,y%20de%20la%20Iglesia%20Cat%C3%B3lica>

Empresa Actual. 2020. Tipos de empresa por tamaño en España - Empresa Actual. Recuperado 31 de enero de 2022, de <https://www.empresaactual.com/tipos-empresa-por-tamano/>

Garg, D. & Gupta, A. 2014. Applying data mining techniques in job recommender system for considering candidate job preferences. Recuperado el 10 de enero de 2022, de <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/6968361/citations#citations>

Gobierno de España. 2020. Estadística de estudiantes universitarios. Recuperado el 23 de octubre de 2021, de <https://www.universidades.gob.es/stfls/universidades/Estadisticas/ficheros/PpalesResulEEU.pdf>

Gutiérrez, G. 2021. Informe del mercado de trabajo estatal. SEPE. Recuperado el 14 de noviembre de 2021, de <https://www.sepe.es/HomeSepe/que-es-el-sepe/observatorio/informes-mercado-trabajo/informes-anuales-mercado-trabajo-estatal/ver-resultados.html?documentType=informes&tipo=1&periodo=anual&ambito=Nacional>

Hays. (2020). El ciclo de vida laboral. What workers want 2020. <https://www.hays.es/documents/63345/4314146/ES-52654+Spain+What+Workers+Want+2020.pdf/>

Hemsworth, K. & Wilks, D. 2012. Soft skills as key competencies in hospitality higher education: Matching demand and supply. Recuperado el 3 de enero de 2022 de https://www.researchgate.net/publication/277095186_SOFT_SKILLS_AS_KEY_COMPETENCIES_IN_HOSPITALITY_HIGHER_EDUCATION_MATCHING_DEMAND_AND_SUPPLY

Infojobs. 2020. Estado del mercado laboral en España. Recuperado el 15 de noviembre de 2021, de <http://www.portalenfermeria.com/wp-content/uploads/2021/04/Informe-InfoJobs-Esade-2020-Estado-del-Mercado-Laboral-en-Espa%C3%B1a.pdf>

Maldonado, M. R. (2021, 16 noviembre). ¿La Inteligencia Artificial, en qué medida ayuda a las empresas a reducir el coste de los procesos de selección? RRHH Digital. <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>

Martínez-del-Río, 2014. Competitiveness and Legitimation: The logic of companies going Green in geographical clusters. Recuperado el 20 de enero de 2022, de <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-013-1636-z>

Matute-Pinos, K. & Bojorque-Chasi, R. 2021. Apoyo a los subsistemas de talent humano, selección y reclutamiento a partir de un Sistema expert. Caso de estudio. Ingenius. Recuperado el 4 de enero de 2022, de <https://doi.org/10.17163/ingenius.n26.2021.04>

Mercer. (2020). Win with Empathy. Global Talent Trends 2020. Oxford Economics. (2021). Talento Global 2021. http://www.oas.org/en/sedi/docs/GlobalTalent2021_s.pdf

Moogk, D. R. (2012). Minimum Viable Product and the Importance of Experimentation in Technology Startups. Technology Innovation Management Review, 4, (pp 23-26)

ORH | Observatorio de Recursos Humanos. 2021. Las ‘soft skills’, el foco de las empresas este año. Recuperado 23 de enero de 2022, de <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/las-soft-skills-el-foco-de-las-empresas-este-ano.html>

Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers (1st ed.). Ed.: Wiley.

Patacsil, F. & Tablatin, C. 2017. Exploring the importance of soft and hard skills as perceived by IT internship students and industry: A gap analysis. Journal of Technology and Science Education. Recuperado el 3 de enero de 2022 de <https://doi.org/10.3926/jotse.271>

Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. Ed.: Harvard Business School Press.

Ramis, 2005. Políticas de clusters: Análisis de clusters en Mendoza: Objetivos, mapping y selección de clusters, recomendaciones. Recuperado el 12 de enero de 2022, de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Pol%C3%ADticas-de-clusters-An%C3%A1lisis-de-clusters-en-Mendoza-Objetivos-mapping-y-selecci%C3%B3n-de-clusters-recomendaciones.pdf>

Ramos, C. 2020. Plan de negocio de Start to Work: una plataforma tecnológica para encontrar empleo en start-ups. Recuperado el 24 de septiembre de 2021, de <https://repositorio.comillas.edu>

Ries, E. (2012). El método Lean Start-up: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua. Ed.: Deusto.

Sarsby, A. (2016). SWOT Analysis: A guide to SWOT for business studies students. Ed.: Spectaris, Reino Unido.

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

The Power MBA. (2019). Las 5 fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa. The Power MBA. Recuperado 22 de octubre de 2021, de <https://www.thepowermba.com/es/business/las-5-fuerzas-de-porter/>

Wall, S., & Milutinovic, A. (2021, 30 noviembre). 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>

Zabalegui, B. (2021, 20 diciembre). ¿Cómo se aplica la inteligencia artificial en recursos humanos? ICIMS. The Leading Cloud Recruiting Software. <https://www.icims.com/es/blog/como-se-aplica-la-inteligencia-artificial-en-recursos-humanos/>

10. Anexo

Anexo I: Resumen de las entrevistas con departamentos de Recursos Humanos

JEANOLOGÍA

CONCLUSIÓN:

- Optimizar el proceso de selección (a veces incluye mucho personal, y puede durar meses) Factorial no tiene desarrollada la parte de selección.
- Nuestra aplicación tiene que hacer un cribado inicial más ajustado y barato que LinkedIn. Llegan muchos currículums que no tienen nada que ver con el puesto. Hacer que la app no permita solicitar a la oferta si no cumple los requisitos.
- La clave es que el autoconocimiento sea para ese **cribado inicial**, NO para la entrevista.
- En LinkedIn se validan aptitudes, pero lo puede hacer cualquiera- nosotros ofreceríamos tests obligatorios para todos los usuarios.
Los tests de LinkedIn son de conocimientos técnicos:
- Esta solución es para **jóvenes trabajadores (18-30)**, para los más experimentados no funcionaría, tienen más experiencia y se conocen más.
- Adaptar la oferta de personal también a la **estrategia de la empresa**: ¿Cuánto invierten en formación? ¿Cuánto crecen? ¿Cuál es su antigüedad media? ¿Qué tipo de proceso de selección es: masivo o ejecutivo?

Se puede medir calculando la ratio de permanencia estimado del trabajador y el que demanda la empresa.

Ratio de permanencia = antigüedad/crecimiento empresa.

Antigüedad media Jeanología: 5 años.

BANCO MUNDIAL

- Que **la alta dirección** se involucre en el proceso de selección- ralentiza mucho. (Jeanología decía lo mismo)- **la solución está en la plataforma de Factorial: cualquier manager puede validar a un candidato en proceso de selección, esté donde esté, si es pertinente.**
- Optimización y planificación del proceso de selección NECESARIA.
- No funcionan *HEADHUNTERS*- ralentizan el proceso y no conocen el negocio □ **la solución está en que sea la empresa quien establezca los criterios que le interesan y el algoritmo hace el match (menos coste y no hay sesgo).**
- En el BM buscan las *soft skills* pero lo hacen después del cribado inicial. La entrevistada cree que es **interesante incluir inteligencia artificial en el primer cribado (*long list*)**. Esto eliminaría también el sesgo de los seleccionadores que no miran más allá del CV superficial.
- Antigüedad media= 10 años. Para el BM cree que es bueno que eso esté cambiando y se esté reduciendo. **(Diferente estrategia que Jeanología- hay que adaptar nuestra app a esto).**
- Hacen falta nuevas vías de crecimiento profesional. Los jóvenes aplican a puestos que no son un buen match porque no tienen otra opción para crecer profesionalmente.

Para trabajar sobre el sesgo de los empleadores □ **Se podría trabajar sobre cómo se redactan las ofertas de empleo. La CEO de CareerBuilder, Irina Novoselsky, destaca que su foco está en utilizar los datos que recoge el servicio para enseñar a los empleadores a eliminar los sesgos en sus ofertas de trabajo.**

- La entrevistada está dispuesta a invertir en formación para conseguir que el talento intrínseco se exprese y desarrolle. **(INVERTIRÍA) □ pedir financiación a la gente que hemos contactado.**

- Tenemos que filtrar los requisitos básicos para que los usuarios no apliquen a cualquier oferta.

Contratar un algoritmo que sea preciso sin necesidad de que el usuario lo alimente.

FARMACEÚTICA (Merck):

- **Proceso de selección:** mucho impacto en la empresa/ y desde RRHH se prima sobre todo la eficiencia de coste. Importante que sea un proceso estructurado- sin sesgos.

- Hay que diferenciar entre **proceso ejecutivo** (mucho tiempo y esfuerzo) y **proceso masivo** (se prioriza que sea eficiente en cuanto a coste).

- **Branding de la compañía:** Se está trabajando en mejorar la experiencia del candidato: que se sienta bien tratado. Mucho interés en minimizar el **SESGO DEL ENTREVISTADOR**.

- Para **eficiencia de costes:** utilizan las RPO (como externalizar el servicio) que funcionan muy bien para perfiles bajos y medios- es bueno en coste y tiempo, no en calidad. (*Headhunter* NO les funciona).

Perfiles altos: se encarga *talent acquisition*.

- LinkedIn les funciona muy bien: mucha segmentación.

- Tiempo invertido: 1 a 3 meses

- Candidato entusiasmado por el proyecto, encaje con valores de la empresa, que quiera aprender (todo cambia).

1. Para gente que acaba de **salir de la carrera**- tienen programas específicos. Se miden las *soft skills* a través de *assessment centers*: Dinámicas de grupo, pruebas *in basket*, *role play*, pruebas psicotécnicas y presentaciones.

1. 1er cribado: es complicado ver habilidades.

THE NATURE CONSERVANCY:

2. El *hiring manager* se encarga de hacer el cribado de CVs, pueden ser de **10 a 100**. (**emplea 40h** durante varias semanas).
 3. Buscan *soft skills* en los candidatos: construir relaciones, trabajo en equipo, comunicación, buscar resultados... Esto se suele encontrar a través de la entrevista.
 4. La experiencia y las *skills* de comunicación se pueden ver en el CV. El sistema que tienen **permite cribar por cualificaciones**.
 5. Ratio de retención del 88%. No tienen información de por qué se van los empleados.
2. Utilizan RPOs (*Recruitment Process Outsourcing*).
 3. ¡Ya han visto CVs en los que los candidatos ponen sus competencias y habilidades- pero no están probadas!

CONCLUSIONES:

4. Proceso de selección es largo y costoso: de media dura entre 1-3 meses. Mucho trabajo en el cribado de CVs (incluso para el manager).
 5. Los entrevistados buscan *soft skills* en los candidatos, pero siempre las prueban de verdad en la entrevista o *assessment center*, después del primer cribado.
11. Nuestro target son jóvenes trabajadores que no tengan tanta experiencia.

Las RPOs son buenas opciones para optimizar el proceso en tiempo y coste pero no son de calidad, y se suelen utilizar para perfiles bajos y medios. Nosotros queremos mejorar la calidad de la selección de estos perfiles.

Los *Headhunters* no les funcionan porque no conocen los criterios de la empresa.

LinkedIN les funciona muy bien a algunos y a otros no. Pero nosotros hemos visto que los tests que tiene LinkedIN son todos técnicos, no de *soft skills*.

Necesario que concuerden el momento de vida del candidato y la fase del ciclo de vida de la empresa: está creciendo (proceso masivo), necesita perfiles altos específicos (proceso ejecutivo), necesita que el empleado se quede muchos años, que haya rotación...

Alguno de los entrevistados invertiría para que los seleccionadores captaran el talento intrínseco del candidato.

Hacen falta nuevas vías de crecimiento laboral para que los estudiantes no apliquen a las vías establecidas: consultoría, etc.

Anexo II: Guion de las entrevistas con recursos humanos

Introducción:

Buenos días, somos un grupo de alumnos estudiantes de último curso del doble grado de ADE y Relaciones Internacionales en ICADE. Actualmente, estamos participando en el Concurso Comillas Emprende de nuestra facultad para desarrollar una idea de negocio completamente innovadora, por ello, vamos a realizar una serie de entrevistas a profesionales del área de recursos humanos para conocer los principales retos futuros a los que se enfrenta este departamento en las empresas y cuáles son las principales deficiencias, en términos de eficiencia, en los procesos de selección de personal.

Nivel general: Conocer el proceso de selección completo.

Cómo es el proceso y quién se encarga de cada cosa

¿Cómo describiríais en líneas generales el proceso de selección desde el área de recursos humanos? ¿Qué responsables se encargan de tomar cada decisión?

Tiempo y recursos que emplean en el proceso.

¿Cuánto tiempo y qué tipos de recursos soléis necesitar?

Conocer que buscan exactamente en sus candidatos y que *skills* priorizan a la hora de contratar.

Conocer los medios por los que encuentran a sus candidatos, cuales funcionan mejor y por donde llegan los CV con mayor probabilidad de contratación.

Costes del proceso de selección (si no es confidencial)

¿Cuánto tiempo y qué tipos de recursos soléis necesitar?

¿En base a qué se toma cada una de las decisiones más importantes?

Conocer el éxito del proceso de selección

¿Cuánto tiempo suelen durar de media las personas contratadas trabajando para Accenture? ¿Cuál es la ratio de permanencia en la compañía? ¿Por qué creéis que suelen dejar la empresa cuando pasan unos años?

Conocer las deficiencias del proceso de selección

Conocer el coste del proceso de selección y del fracaso del mismo.

Retos a los que se enfrenta el departamento de RRHH en las empresas en la actualidad.

Anexo III: Encuesta a posibles usuarios

Comillas Emprende: Proper Job

Hola, somos un grupo de alumnos estudiantes de último curso del doble grado de ADE y Relaciones Internacionales en ICADE. Actualmente, estamos participando en el Concurso Comillas Emprende de nuestra facultad para desarrollar una idea de negocio completamente innovadora. Esperamos que puedas ayudarnos y respondernos a este breve cuestionario, con el cual no perderás más de 2 minutos. Muchas gracias de antemano por tu participación!

 inasola99@gmail.com (no compartidos) [Cambiar de cuenta](#)



¿Qué edad tienes?

Tu respuesta

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

- Sí
- No

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

- Plataformas específicas de búsqueda de empleo (LinkedIn, Glassdoor, Yammer)
- Otras redes sociales (Facebook, Instagram, etc)
- Portal de empleo universitario
- Contacto directo con la empresa
- Otro: _____

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

- Siempre
- A veces
- Muy esporádicamente
- Nunca

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)?

- Siempre
- A veces
- Muy esporádicamente
- Nunca

5. Si ha sido así, ¿en qué medida has estado satisfecho con el puesto de trabajo?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada satisfecho Muy satisfecho

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

- Salario
- Horario
- Función en la empresa
- Carga de trabajo
- Ambiente laboral
- Alineación entre intereses personales y actividad de la empresa
- Otro: _____

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

- Sí
- No

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

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Nada Mucho

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

- Sí, lo tengo claro
- Tengo una ligera idea
- No, no lo he pensado

¿Sabrías decir qué valores te representan?

- Sí, lo tengo claro
- Tengo una ligera idea
- No, no lo he pensado

Acorde con estos valores ¿conoces las empresas que te gustan y con las que crees que conectas?

- Sí, lo tengo claro
- Tengo una ligera idea
- No, no lo he pensado

¿Esperas a necesitar algo (trabajo, contactos, información) para utilizar las plataformas de empleo?

- Sí
- No

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

- Sí
- No

¿Tienes un objetivo definido alineado con lo que quieres hacer y vas a las ofertas que lo cumplen?

- Sí, tengo un objetivo claro y mi búsqueda de empleo se ajusta a ello
- No, solicito a todas las ofertas que veo porque no tengo un objetivo definido
- Tengo un objetivo, pero solicito a todas las ofertas que puedo

Enviar

Borrar formulario

Más servicios gratuitos de ayuda de Computación de Gestión