



FACULTAD CIENCIAS ECONOMICAS  
EMPRESARIALES (ICADE)

**ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD DE  
UN NEGOCIO PARA LA  
INTEGRACIÓN DE LOS  
REFUGIADOS EN EL MERCADO  
LABORAL ESPAÑOL**

Humans Got Talent

Autor: Eléonore Colon  
Director: Almudena Baanante Gismero

Madrid  
Junio 2018

# ÍNDICE

<b>RESUMEN Y ABSTRACT, PALABRAS CLAVE Y KEYWORDS .....</b>	<b>2</b>
<b>1.INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>2.DEFINICIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO .....</b>	<b>5</b>
2.1 IDEA DE NEGOCIO .....	
2.2 CONTEXTO .....	
<b>3.ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD COMERCIAL .....</b>	<b>20</b>
3.1 GRUPOS DE INTERESES.....	
3.2 SEGMENTO DE CLIENTES .....	
<b>4.ANÁLISIS DE LA POSICIÓN COMPETITIVA .....</b>	<b>26</b>
4.1 PROPUESTA DE VALOR .....	
<b>5.ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD OPERATIVA.....</b>	<b>33</b>
5.1 RELACIÓN CON LOS CLIENTES Y CANALES .....	
5.2 ACTIVIDADES Y RECURSOS CLAVES .....	
<b>6.ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD FINANCIERA .....</b>	<b>40</b>
6.1 ESTRUCTURA DE COSTES.....	
6.2 INGRESO .....	
<b>CONCLUSIÓN .....</b>	<b>44</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>45</b>

## **RESUMEN Y ABSTRACT, PALABRAS CLAVE Y KEYWORDS**

### **RESUMEN**

Este artículo analiza la viabilidad de un modelo de negocio cuyo objetivo es la integración de las personas refugiadas en la sociedad española. El proyecto empresarial se define como una agencia de selección de personal especializada en el reclutamiento de refugiados con formación alta, cuyas particularidades son su relación exitosa con las alianzas, la preparación del candidato y la promoción de la marca empresa.

Los diferentes análisis de la viabilidad comercial, de la posición competitiva, operativa y financiera del proyecto nos permiten concluir sobre la viabilidad de este negocio y de abrir sobre una continuación posible del proyecto a través de la elaboración del plan de negocio.

**Palabras claves:** empresa social, modelo de negocio, refugiados, inserción social, compromiso social, innovación social, agencia de reclutamiento, mercado laboral

### **ABSTRACT**

This paper analyzes the sustainability of a business model which objective is refugees 'integration into Spanish culture. The business project is defined as a recruitment agency specialized in refugee's candidates with high education. The particularities of the project are its successful relationship with alliances, candidate' formation and company brand's promotion.

The different analyzes of the commercial viability, of the competitive, operational and financial position of the project allow us to conclude on the viability of this business and to open on a possible continuation of the project through the elaboration of the business plan.

**Keywords:** social business, business model, refugees, social insertion, social commitment, social innovation, recruitment agency, labor market

## 1.INTRODUCCIÓN

Hoy en día, el mundo está conociendo un movimiento migratorio colosal sin precedente. El último año 31,120 personas, huyendo sus países en crisis, llegaron en la en España en búsqueda de protección internacional. La inserción social de las personas beneficiarias de protección subsidiaria o del estatuto de refugiado es una prioridad para nuestra sociedad y pasa en prioridad por el empleo y el acceso a la vivienda. La mayoría de estas personas tienen una formación secundaria o universitaria, y una experiencia que podrían ser interesantes para el mercado laboral español, sin embargo, no suelen encontrar un empleo a la altura de sus cualificaciones y expectativas. Este derroche de talentos es lo que motiva el proyecto empresarial “Humans Got Talent”, una agencia de personal especializada en el reclutamiento de personas refugiadas con formación alta.

El objetivo de este trabajo de fin de grado es analizar la viabilidad comercial, de la posición competitiva, operativa y financiera del proyecto para concluir sobre la viabilidad o no de un modelo de negocio cuyo objetivo es la integración de las personas refugiadas en el mercado laboral español. El trabajo es un trabajo preparatorio y la elaboración del plan de negocio el paso siguiente a la conclusión sobre la viabilidad del negocio.

La metodología usada se apoya en la estructura del modelo CANVAS definido por Alex Osterwalder, tomando en cuenta las particularidades de una empresa de carácter social y incluyendo los grupos de intereses desde la definición de la idea.

Primero, definiremos el modelo, explicando los elementos principales de la idea y estudiaremos el contexto y las necesidades clientes. Luego, analizaremos la viabilidad comercial del proyecto, identificando los grupos de interés, las necesidades de los clientes potenciales y evaluando el mercado. Después, definiremos la propuesta de valor, es decir el valor añadido que aporta el servicio a los principales grupos de interés y clientes y que nos asegura una viabilidad posición competitiva. La siguiente parte se dedicará a las relaciones con los clientes y los canales, así que las actividades y recursos claves de la empresa. En fin, estudiaremos las estructuras de costes y de ingresos generados por el negocio y concluiremos sobre la viabilidad financiera de la empresa.

Todos estos puntos claves nos permitirán concluir sobre la viabilidad del modelo de negocio de la agencia de selección de personal “Humans Got Talent”, especializada en el reclutamiento de refugiados con formación alta.

## **2.DEFINICIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO**

Para empezar, el trabajo se enfocará en el esbozo de la idea de negocio, usando el formato del modelo CANVAS, el cual nos ayudará a preparar el análisis de la viabilidad. Luego, nos enfocaremos en el contexto: analizaremos los límites del entorno que afectan al proyecto así que el reto social y las necesidades de los clientes que impulsan su ejecución

### **2.1 IDEA DE NEGOCIO**

Esta primera parte del análisis de la viabilidad del negocio es una fase preparatoria del trabajo, ya que define los diferentes componentes de la idea, el servicio, los ingresos, actividades y recursos claves, así que los segmentos de clientes y socios a quien se dirige. En esta etapa determinaremos los elementos principales de la idea, respondiendo a tres preguntas estructuradas sobre el modelo CANVAS.

#### ¿Cuál es la propuesta de valor del negocio?

Según Eurostat y la Comisión Española de Ayuda al Refugiado (CEAR, 2017) :en 2017, 705,705 personas solicitaron asilo en la Unión Europea y 31,120 en España.

Sin embargo, a pesar de que “muchas de estas personas tienen una buena formación académica, una experiencia laboral prolongada y en ocasiones una trayectoria en puestos de responsabilidad”, (CEAR, 2017), y de que desde los seis meses se pueda obtener un permiso de trabajo ,“ suelen encontrar una ocupación en sectores caracterizados por la precariedad, la temporalidad y la baja cualificación profesional exigida”. (CEAR, 2017)

En efecto, el difícil reconocimiento de las competencias laborales, el desconocimiento de los códigos culturales, así que, del proceso de selección español, retrasan varios años las posibilidades de los refugiados de obtener un puesto de trabajo acorde con su formación y expectativas.

La situación de desempleo de los refugiados en el mercado laboral representa un verdadero derroche de talento, ya que sus competencias y sus habilidades podrían beneficiar a las empresas españolas.

De esta situación vino la idea del negocio, que se posiciona como el intermediario entre refugiados y empresas, conectando las personas refugiadas con las empresas que quieren diversificar sus equipos y permitir a los candidatos de revelar su potencial.

Humans Got Talent es una agencia de selección de personal especializada en reclutamiento de refugiados con formación secundaria o universitaria: de un lado son seleccionados los mejores perfiles de candidatos y del otro las ofertas de empleo las más adecuadas. El negocio usa una plataforma para poner en relación las organizaciones que ayudan a la formación y ayuntamiento de los refugiados, los candidatos y las empresas en búsqueda de perfiles pertinentes.

Combinando la innovación tecnológica con el conocimiento de las necesidades de los refugiados, la plataforma usa un sistema de sourcing único así que un algoritmo de “matching” entre los perfiles de los candidatos y las ofertas de las empresas. Humans Got Talent toma en cuenta el ecosistema de organizaciones de ayuda a los refugiados para obtener los mejores resultados, entonces el servicio es igual de eficaz y profesional que el de las grandes agencias de selección, pero con una dimensión humana y un apoyo a los candidatos más profundo.

El objetivo del negocio es difundir un mensaje positivo a la sociedad, permitiendo a los refugiados con formación secundaria o universitaria encontrar un empleo, integrarse en la sociedad española y restablecer la justicia para los trabajadores que tuvieron que renunciar a su empleo. En consecuencia, el servicio permite resolver un problema a la vez social, ya que varios refugiados con formación tienen dificultades a encontrar un empleo; y económico, ya que varias empresas tienen dificultades a encontrar un tipo de candidato bien específico.

#### ¿Quiénes son los clientes y las alianzas claves?

Hay tres diferentes usuarios de la plataforma: el candidato, las organizaciones colaboradoras y las empresas en búsqueda de candidatos. El candidato refugiado tiene dos maneras de crear un perfil en la plataforma: si no está en contacto con una organización de ayuda a la formación o el ayuntamiento, tiene que acercarse de una, quien se encargará de inscribirle; y si el candidato beneficia de la ayuda de una organización, estará inscrito de manera directa por su asesor.

En consecuencia, los interlocutores principales de Humans Got Talent son exclusivamente las empresas clientes y las organizaciones colaboradoras (alianzas).

Las empresas clientes son en mayoría PYMES o grandes empresas con crecimiento económico alto, de todos sectores, que desean diversificar su reclutamiento, encontrar nuevos talentos y que apuestan por la integración de los refugiados a través del empleo. El cliente objetivo son empresas españolas o internacionales en España y la actividad se enfocará al principio principalmente en la ciudad de Madrid, donde hay más oportunidades laborales.

Las organizaciones colaboradoras que acompañan y apoyan a personas refugiadas en la formación o el ayuntamiento (a través de los centros de acogida de refugiados) y tienen un papel de suscriptor; ya que es a través de la organización que el refugiado se inscribe en la plataforma. Estas organizaciones colaboradoras hacen parte del sector público y son en mayoría asociaciones.

La colaboración con estas organizaciones garantiza a Humans Got Talent el acceso a varios perfiles así que la recuperación de informaciones de calidad sobre los candidatos. El beneficio de la colaboración con las organizaciones de ayuda al alojamiento y a la formación es primero la garantía de que los perfiles completados sean verificados y segundo de que todos los candidatos respeten los criterios siguientes: tener un nivel B2 de español y una formación secundaria o universitaria.

Además, la actividad de Humans Got Talent apoya y completa la misión de sus alianzas, permitiéndoles ahorrar tiempo y recursos en la búsqueda de empleo para los refugiados y garantizar su integración en la sociedad española. Es primordial tener una relación win-win con las alianzas, es decir que sea beneficiosa para las dos partes, ya que tienen un papel esencial en la idea de negocio y en el éxito de la empresa.

Otra alianza clave es la colaboración con profesionales de éxito que quieran involucrarse en el mentoring de los candidatos refugiados. La idea es que el “mentor” sea elegido en función de las expectativas de la persona refugiada, es decir del puesto de trabajo y/o sector que quiere integrar. Este profesional podrá aconsejar al candidato a su carga sobre los códigos empresariales de su entorno y ponerle en contacto con las redes profesionales dedicadas.



Este compromiso social es interesante para el mentor a la vez al nivel personal (riqueza de esta nueva relación) y profesional (nueva experiencia y buena imagen).

¿Cuál es el servicio que se va a ofrecer (actividades, recursos claves e ingresos) ¿

La agencia de selección de personal Humans Got Talent, especializada en reclutamiento de refugiados con formación secundaria o universitaria, funciona en parte gracias su plataforma, pero además gracias a su actividad propia de formación y coaching de los candidatos.

Es importante notar que, al principio de su actividad, la empresa no tendrá local y que todas las actividades de coaching y citas con los candidatos tendrán lugar en espacios de co-working (que se pueden rentar a la hora o mediodía) de manera a reducir los costes. En un medio-plazo, cuando la actividad generará más ingresos, se podrá rentar un local de manera fija.

La actividad propia de formación y coaching Humans Got Talent empieza desde la inscripción del candidato por las organizaciones colaboradoras, cuando nuestro equipo se reúne con el candidato para conocer sus necesidades, exigencias y confirmar su potencial. Después de su validación definitiva, la persona refugiada puede acceder como usuario a la plataforma y tener acceso a una formación en línea completa de 20 horas sobre la cultura de empresa española y consejos para las entrevistas, dispuesta en inglés, español, francés y árabe.

Además de esta formación en línea que completa el trabajo de las organizaciones colaboradoras, prepara al proceso de selección español y la cultura profesional, se asigna un “mentor” al candidato para darle las llaves del éxito y permitirle obtener un empleo correspondiente a sus expectativas. El mentor es un profesional de éxito correspondiente al sector o puesto de trabajo que quiere integrar el refugiado, su misión es aconsejar el candidato así que introducirle a su red profesional.

Cuando el algoritmo de matching hace coincidir el perfil del candidato con una oferta de empleo, que la empresa está interesada y quiere entrevistar al refugiado, Humans Got Talent se encarga de prepararle: simulación en condición reales, consejos sobre el código de vestimenta, últimas preguntas;

el objetivo es de garantizar su éxito en la entrevista y su reclutamiento en la empresa. La misión de la agencia de selección no se acaba después de la selección de su candidato, ya que el objetivo no es solo su reclutamiento, pero su bienestar profesional, entonces el seguimiento del candidato y su apoyo sigue hasta que su integración en la empresa sea total.

En resumen, las actividades claves de Humans Got Talent son la puesta en relación entre organizaciones colaboradoras, refugiados y empresas; y de ofrecer formación y coaching a sus candidatos a través de la formación en línea, del mentor y del coaching antes y después reclutamiento.

Estas actividades claves dependen del uso exitoso de los recursos de la empresa, es decir de la plataforma y de su equipo.

Del lado de las empresas, el servicio de Humans Got Talent les permite publicar sus ofertas de empleo en la plataforma y encontrar los mejores perfiles de candidatos, con un nivel de español y un conocimiento de los códigos empresariales suficiente para integrarse de la mejor manera en sus equipos. Además de la garantía de reclutar un empleado con formación y experiencia única y de aportar más interculturalidad a sus equipos, la plataforma ofrece un servicio de promoción sobre la marca empleador de la empresa que le permite atraer a más empleados adecuados y también a más clientes.

En efecto el servicio ofrecido a las empresas les permite poner en línea sus ofertas de empleo en la plataforma, pero también les permite promocionar su cultura de empresa: Humans Got Talent pone a disposición de las empresas su plataforma, es decir un espacio de comunicación libre con visibilidad alta y les invita a usarlo para comunicar.

Video con entrevistas de los empleados, PowerPoint informativo etc.: el formato es libre, la idea es que las empresas usen su perfil en la plataforma como una herramienta de comunicación, y que puedan compartir su misión, visión, valores, el tipo de empleados buscan, sus motivaciones a reclutar candidatos refugiados y porque creen que es importante la integración de este colectivo en el mercado laboral.

Gracias a su comunicación sobre su cultura de empresa en la plataforma, las empresas tienen la garantía de atraer con sus ofertas de empleos a los candidatos más comprometidos, más en línea con su misión y más adecuados con sus valores. Además, ayuda a los candidatos tener más claves para el proceso de selección y la entrevista así que para su futura integración en la empresa. El espacio libre de comunicación ofrecido por Humans Got Talent no permite solo atraer mejores candidatos, permite también a las empresas promocionar su actividad y atraer a más clientes.

En resumen, Humans Got Talent tiene dos beneficios principales para las empresas: les permite ofrecer empleo y reclutar a candidatos cualificados, interculturales y adecuados, y les da un espacio de comunicación libre para promocionar su cultura de empresa y su actividad y así atraer a más candidatos y clientes.

## 2.2 CONTEXTO

Las empresas “sociales” son creadas para responder a una combinación de problemas sociales y de necesidades clientes, entonces el contexto local, regional y global, así que el desafío social que motiva la idea de negocio son algunos de los elementos que permiten entender el proyecto en su contexto. Ningún proyecto empresarial es aislado, ya que hace parte de un ecosistema de actores y entorno que afecta de manera directa o indirecta su desarrollo.

En esta etapa, vamos a descubrir los factores que afectan a la empresa y el motor de la idea de negocio, es decir el problema social y las necesidades clientes. Eso nos permitirá entender el contexto y en consecuencia darnos cuenta de cómo nos afecta y cómo podemos aprovecharlo.

### 2.2.1 IDENTIFICAR EL PROBLEMA Y LAS NECESIDADES

Entender lo que anima el proyecto constituye una de la condición primordial para definir la misión de la empresa, y sus objetivos. Humans Got Talent nace de un problema social, que quiere resolver y que se puede entender por el contexto, y de las necesidades del mercado, que constituyen el motor económico del proyecto.

## 1. Estudio del desafío social- desempleo de los refugiados con formación en España

La problemática social del desempleo de los refugiados con formación secundaria o universitaria tiene varias causas y conocer el contexto permite entender el problema en su globalidad.

### - Definición y estatuto jurídico

A veces, los términos “migrante”, “refugiado” y “solicitante de asilo” se utilizan de manera equivocada, entonces es importante subrayar la diferencia jurídica y de regulación que existe entre los tres, ya que a cada concepto se asocia también una política europea concreta.

“No existe a nivel internacional una definición jurídica uniforme del término ‘migrante’” pero “suele entenderse que ‘migración’ implica un proceso voluntario, por ejemplo, alguien que cruza una frontera en busca de mejores oportunidades económica”, (ACNUR, marzo 2016).

Las políticas de inmigración y asilo en la Unión Europea están definidas por el Pacto Europeo sobre Inmigración y Asilo (Unión Europea, 2008), que reúne una serie de normas sobre la colaboración entre los países europeos, la organización y el control de la inmigración ilegal así que los controles en las fronteras.

“Las estadísticas mundiales sobre migración internacional suelen utilizar una definición de ‘migración internacional’ que podría incluir numerosos movimientos de solicitantes de asilo y refugiados”, sin embargo, es importante diferenciar “migrantes”, “solicitantes de asilo” y “refugiados” ya que sus motivaciones y realidades son diferentes.

Si el proceso de migración puede ser voluntario e ilegal y la motivación de los migrantes económica, según el artículo 14 de la Declaración Universal de Derechos Humanos, la búsqueda de asilo es un derecho humano universal y en consecuencia legal.

En efecto, los “solicitantes de asilo” huyen una situación que suele ser muy peligrosa en sus países de origen: “temor de persecución, [...] conflicto, violencia u otras circunstancias que perturben gravemente el orden público”, y buscan seguridad y protección internacional. (ACNUR, marzo 2016)

La diferencia entre un “solicitante de asilo” y un “refugiado” es simple, los dos solicitaron el asilo: el “refugiado” es una persona quien ha recibido una respuesta positiva a su solicitud y el “solicitante de asilo” queda en espera de una respuesta positiva. Un solicitante de asilo que obtiene una respuesta positiva a su solicitud obtiene “la protección internacional”.

Según la Comisión Española de Ayuda al Refugiado (CEAR), la protección internacional es “un término que engloba tanto el estatuto de refugiado como la protección subsidiaria. A menudo es confundido con el estatuto de refugiado, pero es necesario remarcar que el término protección internacional es más amplio.” (CEAR, 2017)

La Convención sobre el Estatuto de los Refugiados de 1951, (Naciones Unidas, 1951) define el concepto de refugiado como:

“Toda persona que, debido a fundados temores de ser perseguida por motivos de raza, religión, nacionalidad, opiniones políticas, pertenencia a determinado grupo social, de género u orientación sexual, se encuentra fuera del país de su nacionalidad y no puede o, a causa de dichos temores, no quiere acogerse a la protección de tal país”. (Naciones Unidas, 1951)

Además de definir el concepto de refugiado, la Convención sobre el Estatuto de los Refugiados de 1951 reconoce derechos y deberes a los refugiados como:

El derecho a no ser devuelto a su país de origen, expulsado o extraditado, el derecho a un permiso de residencia de al menos 3 años y renovable, el acceso a los programas que facilitan la integración en la sociedad, a la atención médica, a un alojamiento adecuado; y el derecho a poder ejercer una actividad remunerada.

Sin embargo, los solicitantes de asilo que no reúnen los requisitos para ser reconocidas como refugiadas, pueden tener derecho a la protección subsidiaria si “se dan motivos fundados para creer que si regresaran a su país de origen se enfrentarían a un riesgo real de sufrir alguno de los daños graves como la muerte, tortura, amenazas contra la integridad, etc.”. (CEAR)

Las solicitudes de asilo con resolución favorable permiten obtener una protección subsidiaria o el estatuto de refugiado. Los dos casos implican varios derechos y deberes similares como, “la autorización a residir y trabajar en España indefinidamente en las mismas condiciones que los españoles”, según el Ministerio de Empleo y Seguridad Social español.

Dado que la protección internacional permite trabajar en España indefinidamente en las mismas condiciones que los españoles, es importante notar que el proyecto empresarial beneficiará a la vez a las personas con protección subsidiaria y con el estatuto de refugiado. Sin embargo, para facilitar la lectura de este trabajo, en las partes de análisis de la viabilidad comercial, posición competitiva, viabilidad operativa, viabilidad financiera y viabilidad del negocio, el término “refugiado” se usará como un termino general definiendo a los beneficiarios del proyecto, que son en realidad las personas con protección subsidiaria o con el estatuto de refugiado.

- Tamaño y nacionalidad,

Según Eurostat y la Comisión Española de Ayuda al Refugiado (CEAR, 2017) :en 2017, 705,705 personas solicitaron asilo en la Unión Europea y 31,120 en España.

Los solicitantes de asilo eran a 58% hombres (17,965), y a 42% mujeres (13, 155).

De las 31,120 solicitudes, el país de origen de los solicitantes era en orden de mayor a menor: Venezuela (10,350), Siria (4225), Colombia (2460), Ucrania (2265), Palestina (1165), Argelia (1165), El Salvador (1120), Honduras (960), Camerón (750) y Marruecos (525). Del total de los 31, 120 solicitantes de asilo en España, el 35% recibió una resolución favorable (4675): la mayoría de ellos (4080) recibieron una protección subsidiaria y 595 personas pudieron obtener el estatuto de refugiado.

De las 4675 personas con una resolución favorable, la mayoría vienen de Siria (3470 con protección subsidiaria y 20 con estatuto de refugiado), Palestina (130 con protección subsidiaria y 115 con estatuto de refugiado) y Irak (80 con protección subsidiaria y 25 con estatuto de refugiado).



Ilustración 1 “Reconocimiento del asilo por país en España” (CEAR, 2017)

- La inclusión social de los refugiados

La inclusión social es un proceso complejo y gradual que tiene lugar en tres ámbitos principales: el ámbito legal, económico, social y cultural. El ámbito económico es fundamental para las personas que benefician de protección internacional (protección subsidiaria o estatuto de refugiado) ya que les permite ser menos dependientes de la asistencia del país o humanitaria. El acceso a un empleo y a una vivienda son unos de los factores claves en la inclusión social exitosa de las personas con protección subsidiaria o refugiadas.

Para garantizarles la inclusión social, el sistema español cuenta con tres fases de acogida. Primero, cuando los solicitantes de asilo llegan a España, y después de haber hecho su solicitud de asilo, la Comisión Española de Ayuda al Refugiado (CEAR) y el ACCEM se encargan de las primeras atenciones: diagnóstico de la situación psicológica y sanitaria y preparación de un informe destinado al Ministerio de Empleo para que les sea asignada una plaza en un centro de acogida.

Durante la primera fase de seis hasta nueve meses, las personas son acogidas en centros gubernamentales o gestionados por ONG, mientras se resuelve su situación legal.

Siguen dos fases de seis meses cada una: en la fase de integración, las personas, con las prestaciones económicas recibidas y después de desarrollar sus capacidades, comienzan a vivir independientemente (rentar una vivienda, pagar sus gastos de alimentación.), y en la última fase de autonomía, siguen contando con el apoyo de las entidades en la búsqueda de empleo, hasta conseguir la plena integración.

Las personas beneficiarias de protección internacional pueden contar además con diferentes servicios como “acompañamiento profesional integral con asistencia jurídica, atención social, atención psicológica, aprendizaje del idioma y formación y orientación para el empleo” (CEAR, 2017).

Las ayudas a las personas beneficiarias de protección internacional vienen de un ecosistema de actores, principalmente construido por el Estado y las organizaciones no gubernamentales (ONG). En efecto, el Estado tiene capacidad de acción a través de su Sistema de Acogida e Integración (SAI) y genera apoyo a través del Ministerio de Empleo y Seguridad Social.

Las ONG españolas principales que se dedican al tema de la inserción social de las personas con protección internacional son: la CEAR, la Comisión Española de Ayuda al Refugiado, que trata temas de acogida temporal, atención jurídica, atención social y psicológica; formación y empleo; la ACCEM que se centra en mejorar las condiciones de vida de las personas más vulnerables (refugiados, migrantes etc.); y la Red Acoge trabaja en integración y acogida de las personas refugiadas o migrantes.

Además, algunas organizaciones internacionales con sede en España se dedican indirectamente a este tema como UNICEF, Save The Children, Médicos del Mundo, o directamente como la Cruz Roja Española, que trabaja tanto en las zonas de llegada de refugiados como en la atención y acogida en España, y la ACNUR, que es la Agencia de la ONU para los refugiados.



- La situación de personas beneficiarias de protección internacional en el mercado laboral

El último año, la contratación creció un 5,45% en tasa interanual y el paro se redujo en 402.000 personas. (Randstad, 2017). Sin embargo, “esta evolución positiva no ha alcanzado a las personas merecedoras de protección internacional, que no se encuentran en igualdad de condiciones para acceder a un empleo y, en caso de encontrarlo, mantenerlo” y “la tasa de desempleo de la población extranjera es un 7% superior a la de la nacional.” (CEAR, 2017)

El perfil del refugiado medio que llega a España es “una persona entre 18 y 34 años con formación secundaria o universitaria”, y “abundan las solicitudes de asilo de personas de clase media-alta que tuvieron que renunciar a su empleo al huir su país (docentes, periodistas, funcionarios o empresarios, por ejemplo)”. (CEAR, 2017)

Sin embargo, a pesar de que “muchas de estas personas tienen una buena formación académica, una experiencia laboral prolongada y en ocasiones una trayectoria en puestos de responsabilidad”, (CEAR, 2017), y de que desde los seis meses se pueda obtener un permiso de trabajo, “suelen encontrar una ocupación en sectores caracterizados por la precariedad, la temporalidad y la baja cualificación profesional exigida”. (CEAR, 2017)

“El desconocimiento del idioma, de los mecanismos de búsqueda de empleo y de los procesos de selección” o “el desconocimiento de sus obligaciones y derechos, de la legislación y de la estructura del mercado laboral” (CEAR, 2017), son unos de los factores que explican la difícil inserción laboral de las personas beneficiarias de protección internacional en España.

Además de estas dificultades se añaden para los que migran a la fuerza, la pérdida de las redes sociales y redes profesionales así que los prejuicios y estereotipos que tiene una parte del mundo empresarial. En consecuencia, “la sociedad española desaprovecha en muchos casos la formación y la experiencia profesional y vital de las personas migrantes y solicitantes y beneficiarias de protección internacional y genera en ellas sentimientos de frustración.” (CEAR, 2017)

La situación de desempleo de los refugiados en el mercado laboral representa un verdadero derroche de talento, ya que una parte importante de ellos tienen estudios universitarios y/o experiencia y podrían contribuir a la economía española.

## 2. Estudio de las necesidades de los futuros clientes

- Actores del proceso de selección español:

En marzo, 48.559 personas estaban en situación de búsqueda de empleo en España. (Randstad, 2017) Para maximizar su éxito y su reclutamiento, estas personas pueden apoyarse en diferentes actores del sector público y privado, a través de:

- Las ofertas de empleo del ministerio de Empleo y Seguridad Social
- Las ofertas de empleo en plataformas de empleo especializadas en sectores: en el sector TIC con “Wiseri”, “Ticjobs” o “Tecnoempleo”; en el turismo o hostelería con “Turijobs o Turiempleo”, en la moda como “fashion Jobs” o “Luxetalent”, para estudiantes y titulados sin experiencia profesional como “Studentjob” o “Primerempleo”.
- Las ofertas de empleo en plataformas de empleo non especializadas (son en general “metabuscadores”, que proponer trabajo cualificado a poco cualificado): “Linkedin”, “Indeed”, “Infojobs”, “Infoempleo”, “Monster”, “Laboris”, “Trabajando.es”, “Quieroempleo”, “Aquí hay trabajo”, “Manpower” etc.
- Las agencias de reclutamiento : tienen varias áreas de especialización por sector o puesto (la moda, el sector TIC, público, bancario, medico, ingeniería, finanzas, contabilidad, ventas, marketing etc.) y para candidatos con formación alta o baja : Kelly Services, Experis, Mercuri Urval, Antal International, Randstad, Hudson, Agrupa, Adecco, Hays recruitment, Glassdoor o Micheal Page entre otros.

Estas herramientas de búsqueda de empleo responden a las necesidades de varios candidatos y empresas, enfocándose en diversos sectores y tipo de empleo, sin embargo, a pesar de que esta lista de actores no es exhaustiva, ningún actor del reclutamiento se enfoca directamente en las necesidades de los candidatos refugiados y la demanda de este tipo de perfil.

- Necesidades de los futuros clientes

Hoy en día las empresas deben enfrentarse a nuevos retos y la interculturalidad, la agilidad y la innovación se han convertido en las claves del éxito en un mundo en cambio constante. En este contexto y para seguir siendo competitivas, las empresas quieren diversificar su reclutamiento y cada vez más prefieren alejarse de los procesos de selección clásicos para aportar más interculturalidad a sus equipos y encontrar empleados comprometidos, abiertos y con experiencia única.

Muchas de las personas que benefician de una protección internacional disponen de una formación secundaria o universitaria, y de una experiencia laboral que podría ser interesante para el mercado laboral español. Además, muchas empresas como Patagonia o Starbucks creen en el valor de la inserción social por el empleo, y se comprometen a reclutar candidatos refugiados.

Este compromiso social es beneficioso no solo para sus equipos, pero también para su imagen global, y les permite atraer a más candidatos y clientes. Sin embargo, la inexistencia de agencias de reclutamiento especializadas en el reclutamiento de refugiados (con formación secundaria o universitaria) no permite a los candidatos refugiados y las empresas interesadas ponerse en relación.

En efecto, las empresas que desean diversificar su reclutamiento se enfrentan a varias barreras: es muy complicado para ellos ponerse en relación con candidatos refugiados, asegurarse de que todos sus datos y titulación sean válidos, y de que tengan un nivel de español B2 y un conocimiento de los códigos empresariales suficiente para integrarse de la mejor manera en sus equipos.

Después de haber determinado el esbozo de la idea de negocio así que el reto social y las necesidades de los clientes que impulsan su ejecución, podemos desarrollar el contenido del proyecto empresarial siguiendo la metodología del modelo CANVAS.

En las próximas etapas, definiremos los elementos claves del modelo de negocio: los grupos de intereses y los segmentos de clientes, la propuesta de valor, la relación con los clientes y canales y las actividades y recursos claves, así que la estructura de costes y los ingresos.

Estas etapas nos permitirán determinar la viabilidad comercial, la posición competitiva, la viabilidad operativa, viabilidad financiera y en fin poder concluir sobre la viabilidad del negocio.

### **3ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD COMERCIAL**

En esta etapa, identificaremos el ecosistema de los actores que tendrán un papel fundamental en la realización del proyecto, como son el equipo, las alianzas, los refugiados, los clientes, los medias, las ONG o la sociedad en general.

Los grupos de intereses son los actores que tienen un vínculo con el proyecto, porque están afectados por el proyecto o porque afectan al proyecto, y los clientes representan un grupo de interés particular a quien prestaremos más atención, ya que la viabilidad financiera del proyecto depende de su implicación en el proyecto.

#### 3.1 GRUPOS DE INTERESES

Los grupos de intereses que tienen un vínculo con Humans Got Talent son:

-El equipo:

Es el primero factor del éxito del proyecto y es importante que los miembros del equipo tengan competencias profesionales complementarias: capacidades administrativas y de gestión, competencias tecnológicas para gestionar el algoritmo y la plataforma, habilidades de formación y coaching de los refugiados, creación y mantenimiento de las alianzas, venta y relación con los clientes etc.

Este grupo de interés tiene un grado de influencia directa en el negocio.

-Las alianzas:

Son las organizaciones de apoyo a personas refugiadas en la formación o el ayuntamiento y son los mentores:

La primera categoría de alianzas, los actores que ayudan a los refugiados, tienen una misión y unos valores comunes con Humans Got Talent y quieren colaborar en la realización de objetivos comunes. Están constituidas por el Estado, en particular el Ministerio de Empleo y Seguridad Social y por las ONG españolas o internacionales con sede en España que se dedican de manera directa al tema de la inserción social de las personas con protección internacional : la CEAR, la ACCEM la Red Acoge la Cruz Roja Española y la ACNUR.

Estas alianzas tienen un grado de influencia alto en el proyecto y su actividad está también afectada por el proyecto. En efecto, de un lado, las organizaciones colaboradoras que acompañan y apoyan a personas refugiadas en la formación o el ayuntamiento tienen un papel de suscriptor en el proyecto ya que es a través de la organización que el refugiado se inscribe en la plataforma, y esta colaboración es la garantía para Humans Got Talent de que los perfiles completados sean completados con información verificada (homologación de títulos, competencias etc.) y que los candidatos respeten los criterios siguientes: tener un nivel B2 de español y una formación secundaria o universitaria.

Del otro lado, el proyecto permite a sus alianzas usar menos tiempo y recursos en la formación y búsqueda de empleo para los refugiados, y así acelerar su integración en la sociedad española. Se puede decir que la colaboración con las alianzas apoya a su actividad y a la de nuestro negocio, entonces la relación es beneficiosa para las dos partes.

La segunda categoría de alianzas, los mentores, tiene un grado de influencia alto en el proyecto, ya que sus consejos de expertos y la introducción a sus redes profesionales, ya que son la garantía para las personas refugiadas de tener un mejor conocimiento de los códigos empresariales del sector o puesto de trabajo que quiere integrar, de re-crearse una red social profesional y entonces de encontrar un puesto de trabajo en adecuación con sus expectativas. El mentor beneficia también de esta colaboración ya que la interculturalidad añadida a la relación con el candidato es una riqueza, al nivel personal tal como profesional.

-Los refugiados y los clientes.

Los refugiados con formación secundaria o universitaria son los beneficiarios del valor añadido por el proyecto, y las empresas clientes son las que compran el servicio que ofrecemos como agencia de selección de personal.

Humans Got Talent tiene un grado de influencia alta en sus beneficiarios ya que permite resolver el problema social del desempleo de los refugiados con formación secundaria o universitaria, les da la posibilidad de encontrar un empleo a la altura de sus competencias y les garantiza así una inserción social exitosa.

Los beneficiarios tienen una influencia media en el proyecto: es importante que sus perfiles correspondan con las exigencias de las empresas, y del éxito de su reclutamiento depende los ingresos de la agencia de selección de personal. Del lado de las empresas, Humans Got Talent tiene un grado de influencia alto en su reclutamiento, ya que les asegura encontrar un empleado con formación y experiencia, con un nivel de español y un conocimiento de los códigos empresariales suficiente para integrarse en sus equipos. Además les ofrece un espacio de comunicación para promocionar su cultura de empresa y su actividad y así atraer a más candidatos y clientes. Las empresas tienen una influencia alta en la agencia de selección ya que la tarifa plana y la comisión de 100 euros para cada candidato reclutado e integrado con éxito son fuentes de ingresos claves para su viabilidad financiera.

-La comunidad local y la sociedad

Al principio, la agencia de selección Humans Got Talent estará localizada en Madrid y tendrá, en algunas medidas, un impacto en comunidad local de esta zona geográfica.

En efecto, gracias a su actividad, sus alianzas con el Estado y las ONG, sus relaciones con las empresas locales, el negocio podrá sensibilizar la población local sobre la importancia de la inserción profesional de los refugiados, lo que beneficiará a toda la sociedad. Este grupo de interés tiene influencia baja en el negocio y el negocio tiene un grado de influencia baja en él.

### 3.2 SEGMENTO DE CLIENTES

Los clientes son un grupo de interés a parte ya que reciben un valor añadido a través del servicio que el proyecto les ofrece. Tomando en cuenta las informaciones sobre los grupos de intereses identificadas la parte anterior, definiremos el segmento de clientes potencial, y un estudio del mercado nos permitirá evaluar la competencia.

El objetivo de esta parte es entender las necesidades de los clientes potenciales y evaluar el mercado existente para poder determinar nuestra propuesta de valor.

## 1.El segmento de cliente

La agencia de selección de personal Humans Got Talent, especializada en reclutamiento de refugiados con formación secundaria o universitaria, es dedicada a un segmento de clientes bien definido:

### - Perfil del cliente:

Son PYMES o grandes empresas españolas o internacionales en España, con crecimiento económico alto y de todos sectores que buscan perfiles con competencias y formación alta (formación secundaria o universitaria), y quieren encontrar empleados comprometidos, abiertos y con experiencia única.

Además, han entendido que, en contexto global de competencia alta, la interculturalidad de sus equipos puede ser un elemento fundamental de éxito. Tienen valores altos, apuestan por la integración de los refugiados a través del empleo, y saben que su compromiso social es beneficioso a la vez para sus equipos y su actividad pero también para la imagen que reflejan a futuros candidatos y clientes, es decir mejora la marca empresa.

### - Necesidades y Expectativas:

Primero, este cliente busca un servicio eficaz y profesional, que mejore su marca empresa, le facilite la tarea de publicar ofertas de empleo y que le permita encontrar a candidatos más adecuados, es decir comprometidos, en línea con su misión, valores y cultura de empresa.

Secundo, es complicado para estas empresas ponerse directamente en contacto con candidatos refugiados y es importante para ellos tener la garantía de que todos sus datos y titulación sean válidos, que tengan la formación y las competencias adecuadas, un nivel de español suficiente (B2) y que puedan integrarse con facilidad en la empresa.

Entonces, para aportar más interculturalidad a sus equipos y encontrar candidatos pertinentes, quieren encontrar un intermediario de calidad que sea especializado en el reclutamiento de refugiados

.



## 2.La competencia

El mercado del reclutamiento español este compuesto por una variedad de actores que van de las ofertas de empleo estatal, a las páginas de ofertas empleo y a las agencias de reclutamiento. En este ecosistema, las ofertas de empleo son varias: vienen de metabuscadores”, de actores no especializados o especializados en un tipo de candidato y oferta, dedicadas a un tipo de sector, de puesto de trabajo y/o a candidatos con formación baja o alta. (ver “Necesidades de los futuros clientes” en “2.2 Contexto” para mas detalles)

El proyecto empresarial de Humans Got Talent es un modelo de negocio innovador en el estado actual de la competencia ya que todavía no existen empresas similares que ofrecen este tipo de servicio en el mercado del reclutamiento español. En efecto, no existen páginas de ofertas de empleo ni agencias de selección de personal que sean especializadas en el reclutamiento de refugiados, y aún menos en candidato refugiados que tengan formación secundaria o universitaria.

A pesar de que el servicio propuesto por Humans Got Talent no tenga competencia directa en el mercado ya que no existen otras agencias especializadas en el reclutamiento de refugiados formación secundaria o universitaria en España, hay otras agencias de selección de personal que podrían ser competidores indirectos.

España cuenta con una variedad de agencias de reclutamiento, que son especializadas en un tipo de necesidades y que se dedican a candidatos con un rango alto de formaciones y competencias. En efecto, algunas agencias de reclutamiento operan por sector, como la moda, el sector TIC, público, bancario, medico, ingeniería, y otras por puesto, como las finanzas, la contabilidad, las ventas, el marketing; y buscan perfiles con formación baja a alta.

Dado que el segmento de cliente objetivo al centro del modelo de negocio de Humans Got talent son empresas todos sectores confundidos, todas las agencias de selección de personal por sectores podrían ser competidores indirectos potenciales. Sin embargo, una de las exigencias más importantes de las empresas clientes de nuestra agencia de reclutamiento es la búsqueda de perfiles pertinentes con competencias y formación alta (formación secundaria o universitaria), con experiencia única y sobre todo con “soft-

skills” muy valorables: la interculturalidad, el compromiso y el desempeño. Además, nuestro cliente busca mejorar su marca empresa, y ser más atractivo a la vez para los trabajadores y clientes. En consecuencia, solo las agencias de reclutamiento que ponen en contacto las empresas con perfiles de candidatos con formación alta, todo sector confundido y que mejoran la marca empresa pueden ser potenciales competidores para Humans Got talent.

Experis, Antal International, Hudson, Hays recruitment, o Micheal Page son empresas de reclutamiento muy valoradas por las en España que son el intermediario entre empresas y candidatos con formación alta, proponiendo ofertas para diferentes puesto de trabajo o sector. Sin embargo, Glassdoor y LinkedIn son los dos competidores principales de Humans Got Talent ya además de ofrecer estos servicios, permiten a los candidatos y empresas presentarse en su perfil, lo que da la oportunidad a las empresas mejorar su marca empresa y encontrar candidatos más adecuados, con aptitudes y experiencia específica.

A pesar de la existencia de competidores indirectos, en España, ningún actor del reclutamiento propone un servicio que permite mejorar la marca empresa, igual de eficaz y profesional que el de las grandes agencias de selección, y respondiendo a las necesidades de los candidatos refugiados con formación alta y la demanda de las empresas para este tipo de perfil.

## 4. ANÁLISIS DE LA POSICIÓN COMPETITIVA

Las etapas anteriores nos han permitido definir la idea, el ecosistema de actores que tienen varios grados de influencia en nuestro proyecto y/o afectados por la actividad del negocio, las alianzas que nos ayudarán a conseguir nuestros objetivos y los clientes potenciales que asegurarán nuestra viabilidad financiera.

En esta parte, definiremos una estrategia de diferenciación correspondiente a los puntos fuertes del proyecto, en relación con nuestra posición en el mercado, a nuestros concurrentes indirectos y a los líderes del sector. El objetivo es de determinar la propuesta de valor, es decir el valor añadido que aporta el servicio y que contribuye a crear valor para los principales grupos de interés y clientes.

### 4.1 PROPUESTA DE VALOR

A través de actividad empresarial y gracias al servicio que propone, Humans Got Talent aporta valor a sus principales grupos de intereses:

- Las Alianzas:

- Las organizaciones que acompañan y apoyan a personas refugiadas en la formación o el ayuntamiento: el Ministerio de Empleo y Seguridad Social y la CEAR, la ACCEM, la Red Acog, la Cruz Roja Española y la ACNUR :

Estas organizaciones colaboradoras tienen un papel clave en el modelo de negocio ya que es a través de ellas que el refugiado se inscribe en la plataforma y que Humans Got Talent puede formar el candidato y ponerle en contacto con las empresas.

Su participación permite a la plataforma funcionar ya nos asegura que los perfiles de los candidatos tengan información verificada (homologación de títulos, competencias etc.), un nivel B2 de español y una formación secundaria o universitaria. Dado que esta colaboración es clave para el proyecto, es importante que la relación sea beneficiosa para las dos partes y que pueda generar valor para las alianzas.

-Profesionales de éxito que estén dispuestos a tener un papel de “mentor” para el candidato:

Gracias sus consejos de expertos y la introducción a sus redes profesionales, los mentores maximizan la posibilidad para el candidato de encontrar un puesto de trabajo en adecuación con sus expectativas. En efecto, la participación del mentor al proyecto permite a las personas refugiados tener un mejor conocimiento de los códigos empresariales del sector o puesto de trabajo que quiere integrar, y sobre todo de recrearse una red social profesional.

#### Propuesta de valor para las alianzas:

El proyecto Humans Got Talent y los actores con quien colabora tienen un objetivo en común : la inserción social de las personas refugiadas en la sociedad española.

La plataforma ofrece varios servicios de apoyo a los refugiados: les forma al proceso de selección español y la cultura profesional, asegura su reclutamiento gracias al “mentor” y al coaching antes de sus entrevistas, y los acompaña hasta su integración total en la empresa. Estas acciones permiten mejorar su situación en varios ámbitos: le permite encontrar un empleo a la altura de su formación y de sus expectativas, le permite integrarse fácilmente en una empresa española y les abre una nueva red profesional.

La idea de negocio no solo refuerza el trabajo de las organizaciones en el acompañamiento a la formación, pero también en el ayuntamiento. En efecto, tener un contrato de trabajo es una de la condición fundamentales a la hora de rentar una vivienda. En consecuencia, el servicio ofrecido es muy beneficioso para las organizaciones colaboradas, ya que les permite usar menos tiempo y recursos en la formación y búsqueda de empleo para los refugiados; y completa y refuerza su misión.

Del lado de los mentores, la participación al proyecto les permite ayudar a las personas refugiadas a integrarse más fácilmente en la sociedad española, y este compromiso social es positivo a la vez para ellos y para su imagen. En efecto, la interculturalidad es una riqueza, pueden aprender mucho de la relación con el candidato y valor esta experiencia de mentoring al nivel profesional.

-Los refugiados

Los refugiados con formación secundaria o universitaria y con un nivel B2 de español son los beneficiarios del proyecto y contribuyen también a su funcionamiento y éxito ya que de su reclutamiento depende la viabilidad financiera del negocio.

#### Propuesta de valor para los refugiados

El desconocimiento de los códigos empresariales españoles, de la estructura del mercado laboral, de los mecanismos de búsqueda de empleo y de los procesos de selección, la pérdida de redes profesional y los estereotipos que tiene una parte del mundo empresarial retrasan varios años las posibilidades de los refugiados de obtener un puesto de trabajo acorde con su formación y expectativas.

Humans Got Talent tiene como objetivo responder a esta frustración y permitir sus beneficiarios encontrar un empleo a la altura de sus competencias, para que tengan una inserción social exitosa. Entonces el proyecto ofrece a su candidato, desde su inscripción definitiva en la plataforma, un acceso a:

- una formación en línea completa de 20 horas, dispuesta en inglés, español, francés y árabe, sobre la cultura de empresa española y consejos para las entrevistas.
- un mentor, es decir un profesional de éxito que viene del sector o puesto de trabajo que quiere integrar el candidato. Su misión es introducirle a su red profesional y darle sus consejos de expertos.
- las ofertas de empleo de empresa interesadas, con información de calidad sobre la empresa publicadora: su cultura empresarial, sus valores y misión, el tipo de empleado que busca etc.
- cuando la empresa propone una entrevista, el candidato refugiado tiene acceso a un apoyo para la entrevista: consejos sobre el código de vestimenta y simulación en condición reales con feedback y preguntas.
- después del reclutamiento, el acompañamiento del candidato sigue hasta que su integración sea total en la empresa y que no necesita más apoyo.

En consecuencia, gracias a los servicios que ofrece, Humans Got Talent asegura a sus candidatos refugiados un reclutamiento exitoso, lo que tiene impacto positivo en otros temas fundamentales de su inserción social a la sociedad española, como el tema del ayuntamiento ya que su contrato de trabajo le permite encontrar una vivienda más fácilmente.

- Clientes:

Los clientes la agencia de selección de personal Humans Got Talent, especializada en el reclutamiento de refugiados con formación secundaria o universitaria son PYMES o grandes empresas españolas o internacionales en España, todos sectores confundidos y con crecimiento económico alto. Estas empresas están convencidas que la interculturalidad de sus equipos es fundamental y que la integración de los refugiados pasa por el empleo, entonces se quieren comprometer a emplear refugiados. Buscan perfiles de refugiados con titulación reconocidos, competencias y formación alta (formación secundaria o universitaria), con experiencia única, que tengan un nivel de español suficiente y se puedan integrar en la empresa de manera exitosa.

Ademas, este cliente busca un servicio eficaz y profesional de reclutamiento que le facilite la tarea de publicar ofertas de empleo y de encontrar a candidatos pertinentes, comprometidos, abiertos, en línea con su misión y cultura de empresa. En consecuencia, quieren comunicar sobre su marca empresa para reflejar su compromiso social y sus valores a futuros candidatos y clientes.

Propuesta de valor para los clientes

La plataforma que propone la agencia de selección de personal Humans Got Talent usa un sistema de sourcing único, así que un algoritmo de “matching” entre los perfiles de los candidatos y las ofertas de las empresas que permite a las empresas encontrar los perfiles de candidatos más adecuados. El papel de la agencia va de la selección de los candidatos, hasta la formación, la preparación para las entrevistas y la integración final a los equipos de trabajo.

El servicio ofrecido es igual de eficaz y profesional que el de las grandes agencias de selección, pero poniendo el compromiso social al centro de su modelo de negocio.

En efecto, Humans Got Talent colabora con el ecosistema de actores del Estado y de las asociaciones que acompañan y apoyan a personas refugiadas en la formación o el ayuntamiento en la inscripción de los candidatos en la plataforma. Esta colaboración con las alianzas da garantía a las empresas de que los perfiles de candidatos tengan información verificada, competencias y títulos reconocidos, hablen un nivel B2 de español y dispongan de una formación secundaria o universitaria.

Uno de los puntos clave de la propuesta de valor de la agencia de selección de personal es que forma y apoya sus candidatos a través de una formación completa de 20 horas sobre la cultura de empresa española y consejos para las entrevistas; un mentor, que le da sus consejos de experto sobre su sector o puesto de trabajo; un coaching para la entrevista y un acompañamiento del candidato sigue hasta que su integración total en la empresa. Este acompañamiento del candidato es la garantía para las empresas de un reclutamiento exitoso, de poder contactar a Humans Got Talent en caso de que el empleado no se integra a sus equipos o tenga dificultades, ya que la misión de la agencia se acaba solo cuando la empresa estima que la integración es exitosa.

Además de poder publicar sus ofertas de empleo, las empresas pueden usar su perfil para publicar información sobre su cultura empresarial, su compromiso social, las razones que motivan el reclutamiento de candidatos refugiados, sus valores y misión y el tipo de empleado que busca. Este servicio de promoción sobre la marca empresa, permite al cliente comunicar con un formato libre (video con entrevistas de los empleados, por ejemplo) en una plataforma con visibilidad alta y así atraer a más clientes, pero sobre todo a candidatos más adecuados con sus expectativas.

### Diferenciación

En las partes anteriores, hemos visto que el mercado del reclutamiento está constituido por diferentes actores, de las ofertas de empleo estatal, en plataformas de empleo especializadas en sectores (como Tecnoempleo” para sector TIC o “Turijobs” por el turismo), en plataformas de empleo no especializadas (como ”Indeed”o Infojobs”), hasta las agencias de selección de personas, que proponen empleo con competencias baja a alta.

Hemos visto que las agencias de selección de personas Experis, Antal International, Hudson, Hays recruitment, o Micheal Page ponen en contacto candidatos con formación alta con ofertas de empleo para diferentes puestos de trabajo y sectores. Un estudio del modelo de negocio de estas agencias de reclutamiento para candidatos con formación alta, nos permite entender la fuente de ingresos. “Si bien un 15% sobre la retribución bruta anual sigue siendo vigente hoy en día como referencia, el coste de un headhunter es siempre relativo.” (Constant, 2017) En efecto, aunque el coste es relativo, estas agencias reclutamiento suelen cobrar una comisión en porcentaje de la retribución bruta anual para cada candidato.

Glassdoor y LinkedIn, que no son agencias de selección de personal, pero páginas de ofertas de empleo para candidatos con formación alta para diferentes puestos de trabajo o sectores ofrecen un modelo de negocio de un nuevo tipo ya que permiten a la vez al candidato y a la empresa presentarse de manera completa en su perfil. Según el estudio de las ofertas de estos dos competidores indirectos, el modelo de ingresos de estas empresas es el siguiente: Glassdoor tienen una tarifa a la oferta, es decir que la empresa paga para cada oferta que publica, y en el caso de LinkedIn la empresa elige un presupuesto diario que corresponde al número de personas que pueden ver la oferta. (LinkedIn) (Glassdoor)

A pesar de que los servicios ofrecidos por Glassdoor y LinkedIn se puedan considerar como competidores indirectos ya que tienen puntos comunes con la propuesta de valor de Humans Got Talent, como dedicarse a candidatos con formación alta y permitir a las empresas mejorar su marca empresa, no responden ni a las necesidades de los candidatos refugiados con formación alta, ni a demanda de las empresas para este tipo de perfil. En conclusión, estos actores son una competencia directa y no existe ningún actor del reclutamiento en España que proponga un servicio similar al ofrecido por nuestra agencia de selección de personal especializada en el reclutamiento de refugiados con formación alta.

Humans Got Talent se diferencia de la competencia por el valor añadido que aporta a sus clientes: les permite primero ofrecer empleo y reclutar a candidatos refugiados con alta formación y pertinentes para el puesto.



Les da además la garantía de un seguimiento del candidato hasta su integración total en la empresa, y les da un espacio para promocionar su “marca empresa”. Después de haber estudiado los modelos de ingresos de la competencia indirecta, parece que la mejor opción es proponer precio relativamente “bajos” en comparación con la competencia para atraer a más clientes, ya que, aunque Humans Got Talent tiene una propuesta de valor única, es una empresa nueva en el mercado, que se especializa en el reclutamiento de un colectivo que tiene dificultades a integrarse en el mercado laboral. En consecuencia, el acceso a la plataforma, al espacio de comunicación y la publicación de ofertas de empleo de manera ilimitada, costara para las empresas una tarifa plana de 90 euros para seis meses y cada candidato reclutado e integrado con éxito en la empresa les costara una comisión de 100 euros.

Gracias a su servicio, que contribuye a crear valor para sus principales grupos de interés y clientes, asociada a un precio adaptado al mercado tiene todas las claves para imponerse en el mercado del reclutamiento.

## 5. ANÁLISIS DE VIABILIDAD OPERATIVA

### 5.1 RELACIÓN CON LOS CLIENTES Y CANALES

En esta parte vamos a definir y caracterizar las relaciones entre la agencia de selección de personal Humans Got Talent, especializada en el reclutamiento de refugiados con formación secundaria o universitaria y sus clientes, así que los canales utilizados, que permiten a la empresa proporcionar un servicio de calidad.

#### 1. Relación con los clientes

Para establecer de manera apropiada los diferentes tipos de relaciones a mantener con los clientes así que los canales usados para ponerse en contacto con ellos, vamos a elaborar el “itinerario” que siguen las empresas que usan nuestro servicio y las interacciones que tienen con nuestra agencia. Estas interacciones de nuestro negocio con la empresa, del principio al final de la relación, tienen lugar en todo el proceso en el que el cliente elige nuestra empresa y usa nuestro servicio.

La primera fase de la relación con el cliente es la de percepción, en la cual el cliente potencial obtiene información sobre nuestra empresa. Dado que Humans Got Talent es una agencia de selección de personal en línea, lo más probable es que el cliente descubra la empresa en línea, gracias a unas búsquedas en internet o en las redes sociales. La segunda fase es la de evaluación, en la cual el cliente potencial evalúa y compara nuestra empresa con otras de la competencia. Lo más probable es que compare nuestra oferta con las de plataformas de ofertas de empleo o otra con agencias de selección de personal, ya que son nuestros competidores indirectos.

La tercera fase es la de compra, en la cual el cliente elige nuestra agencia de selección de personal y toma la decisión de comprar nuestro servicio, es decir de pagar para la tarifa plana de 90 euros los seis meses. En esta fase es posible que antes de comprar el cliente quiera llamar nuestro servicio de relación al cliente para tener más informaciones. Luego viene la fase en la cual una oferta de la empresa corresponde con el perfil de uno de nuestros candidatos.

En esta fase, el cliente recibirá el perfil del candidato para estudiarlo, si nos indica su voluntad de entrevistarlo, planificaremos una entrevista entre candidato y empresa. Es probable que la empresa quiera llamarnos para tener mas informaciones sobre el candidato.

Después de la fase de entrevista, la empresa nos indica si quiere reclutar el candidato y nos paga la comisión asociada con este reclutamiento. A partir de esta fase, la empresa ya no tiene que pasar por nuestro servicio para contactar el candidato refugiado y ya no somos el intermediario entre los dos. Sin embargo, después del fin del reclutamiento, la empresa nos puede contactar todavía para temas relativos a la integración del refugiado a sus equipos (problemas de idioma, por ejemplo) y nosotros podremos intervenir proponiendo al refugiado un servicio adaptado para sus necesidades.

## 2.Canales

Los canales incluyen todos los instrumentos de comunicación y de distribución disponibles para satisfacer sus necesidades. En esta parte vamos a definir el uso de los canales para cada interacción de nuestro negocio con la empresa.

### - Canales de comunicación

Los objetivos de la comunicación son la reputación, la imagen y la venta. Para nuestra agencia de selección de personal en línea, los canales de comunicación usados serán mayoritariamente en línea, mediante internet.

En la primera fase de percepción, y en la segunda fase de evaluación, es muy probable que el cliente potencial obtenga información sobre nuestra empresa y la competencia en línea. Es fundamental que la empresa este presente en las redes sociales para aumentar su visibilidad, y las redes sociales usadas serán: Facebook y LinkedIn.

Facebook es la red social de predilección para promocionar los servicios de una empresa ya que es una de las redes sociales mas usadas y con mayor visibilidad.

LinkedIn se puede usar para crear un perfil empresa y permite dar una imagen profesional.

Además, es importante que la página web de la plataforma sea coherente, clara y profesional, para que el cliente potencial sea atraído por nuestro servicio, y que la página tenga un buen “ranking” en las búsquedas (que aparezca en las primeras búsquedas).

En la tercera fase de compra, es posible que antes de comprar el cliente potencial quiera llamarnos para tener más información, entonces es muy importante tener un servicio de relación al cliente de calidad para responder a todas las dudas del cliente potencial.

En la fase siguiente en la cual el cliente recibe el perfil del candidato y nos indica su voluntad de entrevistarlo, planificaremos la entrevista en función de las disponibilidades de la empresa y del candidato. Toda la comunicación se hará por correo, pero es también posible que la empresa quiera llamarnos para tener más información sobre el candidato. Entonces, es importante en esta fase que el servicio de relación al cliente pueda entender las necesidades del cliente, y responder a sus dudas.

En la última fase de reclutamiento, la empresa nos indica de su decisión final por correo o llamada y ya no somos el intermediario entre candidato y empresa. Sin embargo, después del fin del reclutamiento, la empresa nos puede contactar todavía para temas relativos a la integración del refugiado a sus equipos. Una vez, es entonces importante contar con un servicio de atención al cliente de calidad que sepa cómo atender a los problemas de integración expresados por parte de la empresa.

#### - Canales de distribución

Existen diferentes canales de distribución (venta minorista, venta a domicilio etc.) pero en el caso del negocio de Humans Got Talent, solo se va a usar uno, el comercio en línea, que es un canal de distribución directo.

En efecto, al principio de su actividad y por cuestión de presupuesto, la empresa no tendrá local (y rentará espacios de coworking para los momentos de coaching y formación de sus candidatos), entonces su actividad de venta estará principalmente en línea. Los pagos, la mayoría de las comunicaciones con el cliente y de la actividad de formación se efectuarán en línea.

## 5.2 ACTIVIDADES Y RECURSOS CLAVES

Las actividades y recursos claves son todas las tareas y recursos que el negocio necesita para innovar, y generar valor.

En esta parte elaboraremos un listado de actividades y recursos claves, respetando el objetivo de maximizar el valor añadido aportado a los grupos de intereses, y de minimizar el uso los recursos económicos y sociales

### Actividades claves

Las actividades claves del proyecto son todos los procesos, las tareas y operaciones que Humans Got talent tiene que efectuar para ofrecer su propuesta de valor:

#### Actividad 1

Entretener y mantener una relación de colaboración exitosa con los grupos de intereses, consiste en:

- Tomar contacto con las organizaciones de acompañamiento a personas refugiadas en la formación o el ayuntamiento y convencerlas de una colaboración. Explicarles la plataforma y la manera de inscribir a los candidatos y apoyarlas en cualquier duda.
- Crearse una red de contactos de profesionales de éxito que estén dispuestos a tener un papel de “mentor” para el candidato, darle sus consejos de expertos e introducirles a sus redes profesionales.
- Tener un servicio de comunicación, de relación al cliente y de venta de calidad que nos permita atraer a clientes, venderles nuestro servicio y entretener una relación positiva con ellos hasta el final de nuestro servicio.

#### Actividad 2

Asegurar un servicio de calidad a los refugiados y a las empresas, consiste en:

- Crear una plataforma de calidad y profesional, que sea fácil de uso para las alianzas, el beneficiario y el cliente. Esta herramienta debe permitir:

- a las organizaciones crear un perfil para el candidato, al candidato tener acceso a las ofertas de empleo y a los perfiles de las empresas y a las empresa publicar ofertas y crearse un perfil , promocionando su cultura empresarial, sus valores y misión, el tipo de empleado que busca en ele formato de su elección.
- Crear un algoritmo de matching en dicha plataforma que facilite el trabajo de Humans Got Talent, permitiendo poner el relación ofertas de empleo con perfiles adecuados
- Crear una formación en línea completa de 20 horas sobre la cultura de empresa española y con consejos para las entrevistas : es decir preparar el contenido de los videos, filmarlas, editarlas, traducirlas y ponerlas en línea.
- Seleccionar el mentor más adecuado para las necesidades del candidato e informarle sobre sus expectativas en este proceso de mentoring.
- Crear una preparación a las entrevistas para los candidatos, con simulación en condición reales, feedback, preguntas y consejos sobre el código de vestimenta.
- Seguir el acompañamiento del candidato hasta que su integración sea total en la empresa (caso a caso). Este apoyo puede venir de una demanda del cliente o del beneficiario, y las soluciones pueden ser internas o externas: apoyo directo al candidato con una cita con su mentor o con nuestro equipo, o en algunos casos, podría consistir en aconsejarle unas organizaciones que podrán apoyarle mejor que nuestra agencia.

### Recursos claves

Los recursos claves de este proyecto representan todos los elementos y aspectos esenciales en el buen funcionamiento de la agencia de selección de personal Humans Got Talent, especializada en el reclutamiento de personas refugiadas.

Estos recursos, considerados como activos, permiten desarrollar y sostener las actividades del negocio y pueden ser físicos, intelectuales, humanos y financieros.

- Recursos físicos

El negocio de Humans Got Talent se apoya en un único activo que se pueda considera “físico”, aunque no es tangible, que es su plataforma y el algoritmo de matching que usa. Este recurso físico es clave ya que toda la actividad de la agencia de selección de personal se apoya sobre su buen funcionamiento.

Es importante notar que, al principio de la actividad empresarial, el proyecto no contará con oficinas propias y rentará espacios para las citas con el candidato o el mentor.

Esta elección tiene como objetivo limitar los gastos, pero a medio-largo plazo y en función del crecimiento económico de la actividad, se podrá contar con un segundo recurso físico, unas oficinas.

- Recursos intelectuales

Los recursos intelectuales del negocio son sus alianzas y su base de clientes. Estos activos son fundamentales para el negocio de Humans Got Talent y tienen un valor muy alto.

- Recursos humanos

El equipo tiene un papel central en el servicio ofrecido por Humans Got Talent y se necesitará asistencia para las diferentes áreas de la empresa:

- administración, gestión, contabilidad y finanzas
- creación y gestión de la plataforma
- formación y coaching de los refugiados
- creación y mantenimiento de las alianzas, y comunicación y relaciones públicas
- venta y relación con los clientes

Los cuatro socios fundadores son responsables cada uno de una de las 4 áreas del proyecto (menos la creación y gestión de la plataforma).

## - Recursos financieros

Para obtener recursos financieros, la idea es de utilizar las plataformas de crowdfunding, ya que son una manera más eficaz que los préstamos bancarios para pedir crédito. Una plataforma de crowdfunding pone en relación proyectos demandantes de fondos con ofertantes de fondos, puede ser especializada en un tipo de proyecto o no. Humans Got Talent usará Ulule, la primera plataforma de crowdfunding de España, que se dedica a proyectos de todo tipo, desde creativos hasta sociales o deportivos. El uso es simple, se establece la cantidad de dinero deseada y cuando se alcance supere esta meta se puede recuperar el dinero.

Además del uso de una campaña de crowdfunding para pedir recursos financieros, se participará a diversos concursos de emprendimiento e innovación social, como por ejemplo el de Ashoka, la mayor asociación de emprendimiento social o de la Fundación Telefónica “Open Future”.

Este activo es muy importante ya que el buen funcionamiento del modelo de negocio está altamente dependiente de la existencia de recursos financieros. Humans Got Talent necesita recursos financieros para financiar sus otros recursos (equipos, plataforma y algoritmo) y sus actividades.

## 6. Análisis de viabilidad FINANCIERA

En esta parte identificaremos la estructura de coste y los ingresos generados por la empresa, que determinan la viabilidad financiera, fundamental en el éxito del negocio.

En efecto, las actividades claves definidas en la parte anterior se apoyan en la estructura de coste y se pueden financiar en mayoría gracias a los ingresos.

### 6.1 ESTRUCTURA DE COSTES

Los diferentes costes vinculados con las actividades de la agencia de selección de personal Humans Got Talent, especializada en el reclutamiento de personas refugiadas se dividen en dos categorías: los costes fijos y los costes variables.



- Costes fijos

La plataforma

El primer coste fijo será el coste de elaboración de la plataforma. Su creación es esencial para el proyecto, tiene que ser profesional y de calidad, entonces usaremos los servicios de un desarrollador web. Gracias a varias páginas de agencias web que proponen herramientas para evaluar el coste de sus servicios, como (Yeeply.com), pude estimar el precio de creación de nuestra página web. En esta estimación era importante tomar ciertos factores en cuenta:

-El tipo de página web: en este caso es una pagina web de empresa, con ciertas funcionalidades particulares: publicar ofertas, hacer “matching” entre ofertas y candidatos, publicar la formación en línea para el candidato. Estas funcionalidades “personalizadas” tienen un coste y determinan un presupuesto de base de 300 euros.

-El web-design: se puede pedir al desarrollador web de crear un design personalizado para nuestra página web pero la opción más económica es elegir entre varios modelos propuestos, ya que no añade presupuesto.

-El número de páginas del sitio internet: para la página web de Humans Got Talent, no es necesario muchas páginas (menos de 10) entonces no añade presupuesto tampoco.

- El pago en línea y el número de productos/servicios que se pueden vender: en el caso de nuestra agencia de personal, ofrecemos solo un servicio con una única tarifa, entonces la concepción del espacio de pago será relativamente simple. Esto tendrá un coste de 50 euros.

-La necesidad de crear un perfil y un acceso a espacios candidatos o empresas: esta funcionalidad aumenta de 100 euros el presupuesto.

En conclusión, según un estudio de los precios, el presupuesto de elaboración de la plataforma Humans Got Talent por un desarrollador web tendrá un coste fijo de 450 euros.

## El equipo

El equipo cuenta con cuatros socios fundadores, que colaboran en el proyecto en cuatro áreas de trabajo: la administración, gestión, contabilidad y finanzas; la formación y coaching de los refugiados; la creación y mantenimiento de las alianzas, marketing digital, comunicación y relaciones públicas; y la venta y relación con los clientes. Al principio el equipo contará solo con este equipo fijo, lo que representará mucha carga de trabajo en cada miembro de la empresa, pero con el crecimiento económico de la empresa, se podrá aumentar el tamaño del equipo.

En consecuencia, el equipo de los cuatros socios fundadores no representara un coste en sí, solo el “coste de oportunidad”: es decir en lo que tiene que renunciar (tiempo, dinero, oportunidad.) cada miembro cuando trabaja para este proyecto.

- Costes variables

## El desarrollador web

Se encargará de la creación de la plataforma por un coste fijo, pero, en cuento a la gestión y resolución de problemas en la plataforma, solo se necesitará su ayuda de manera puntual. Entonces se le pagara a la intervención diaria 150 euros, que es el precio medio de un desarrollador web freelance al día. (malt.es) Este coste debería ser excepcional.

## Las oficinas

Para reducir al máximo sus costes, la agencia de selección de personal no contará con oficinas propias. Sin embargo, para las citas entre el equipo o el mentor, y el candidato, Humans Got Talent necesitará un lugar. Dado que ofrecemos una formación en línea de 20 horas, estimemos que será necesario 5h de citas con el candidato antes de que sea listo para la entrevista. Entonces, se usarán espacios de co-working que se rentan en función de las necesidades. “Colabora co-working” es un espacio de co-working en Madrid que propone alquiler sala de reuniones a la hora por 20 euros. (Colabora)

El presupuesto total para las “oficinas” seria de 100 por candidato.

## 6.2 INGRESOS

### Servicio ofrecido

El servicio ofrecido por Humans Got Talent tiene dos beneficios principales para las empresas:

- les permite ofrecer empleo y reclutar a candidatos refugiados cualificados, interculturales y adecuados al puesto ofrecido, con la garantía de que tengan un conocimiento de los códigos empresariales suficiente para integrarse de la mejor manera en sus equipos.
- les da a través de su perfil un espacio de comunicación libre con visibilidad alta para promocionar su cultura de empresa, su compromiso social, sus valores y actividad: así pueden atraer a más candidatos pertinentes y a más clientes.

### Costes por las empresas:

- Una tarifa plana de 90 euros para seis meses que les da acceso a todos los servicios ofrecidos por la plataforma de Humans Got Talent y a publicar ofertas de manera ilimitada.
- Una comisión de 100 euros para candidato reclutado e integrado con éxito en la empresa.

En resumen, de un lado los costes representan:

- Un coste fijo de 450 euros por la plataforma y un coste variable excepcional de 150 al día por necesidad de apoyo en su funcionamiento y un coste variable de 100 euros por candidato.

Del otro lado los ingresos para cada empresa son:

- Un ingreso de 90 euros para seis meses y un ingreso de 100 euros para cada reclutamiento.

El proyecto puede ser viable al nivel financiero, pero al principio de su actividad, necesitará contar con recursos financieros, que le permitirán financiar la creación y

gestión de la plataforma, la formación de sus candidatos. En consecuencia, es importante para Humans Got Talent asegurar su viabilidad financiera con el uso de ayudas externas financiación, es decir con las plataformas de crowdfunding y participando a diversos concursos de emprendimiento e innovación social.

Esta parte nos permitió tener una estimación de los costes y ingresos generados por el proyecto y será útil para la elaboración del plan financiero detallado, a continuación del proyecto.

## CONCLUSIÓN

La primera parte de definición del modelo de negocio nos permitió explicar los elementos principales de la idea, entender el contexto y saber cómo aprovechar las necesidades clientes. En la segunda parte, la identificación del ecosistema de los actores, de las necesidades de los clientes potenciales y la evaluación del mercado existente nos hizo concluir de la viabilidad comercial del proyecto. En el análisis de la propuesta de valor, vimos que el valor añadido que aporta el servicio a los principales grupos de interés y clientes nos asegura la viabilidad de la posición competitiva.

Las relaciones con los clientes y los canales utilizados por la empresa para proporcionarles un servicio de calidad; así que las actividades y recursos claves, que respetan el objetivo de maximizar el valor ofrecido a los grupos intereses minimizando el uso los recursos económicos y sociales nos permiten concluir sobre la viabilidad operativa del negocio. En fin, el estudio de la estructura de coste y de los ingresos generados por la empresa nos permitió concluir que la estructura de coste se podía financiar en mayoría gracias a los ingresos pero que, a corto plazo, la viabilidad financiera es posible, pero a condición de tener los recursos financieros. Gracias a las partes anteriores, tenemos la garantía de la viabilidad comercial, de la posición competitiva, operativa y financiera del proyecto, lo que nos asegura de la viabilidad del negocio.

En conclusión, el modelo de negocio de la agencia de selección de personal Humans Got Talent, especializada en el reclutamiento de refugiados, se puede definir como viable. Mi intención con este trabajo de fin de grado era de construir un proyecto empresarial que pueda resolver en parte el problema social del desempleo de las personas refugiadas en España, y satisfacer las necesidades de los clientes para ser sostenible en el tiempo. Después de haber concluido sobre la viabilidad de este negocio, estoy aún más convencidas de que podría tener un impacto positivo en la sociedad, las empresas y sobre todo, en las personas refugiadas. La redacción de este trabajo ha reforzado mi voluntad de ayudar a los refugiados y en general, de implicarme en proyectos a carácter social. Ahora creo que me siento lista para la siguiente etapa: la elaboración del plan de negocio.

## BIBLIOGRAFÍA

ACNUR. (marzo 2016). "Preguntas más frecuentes sobre 'refugiados' y 'migrantes'."

Cátedra de Refugiados y Migrantes Forzados, U. P.-I. (2018). "Acoger sin integrar, el sistema de acogida y las condiciones de integración de personas solicitantes y beneficiarias de protección internacional en España."

CEAR. (2017). "Cifras de asilo en España", Mas que cifras.

CEAR. (2017). "Glosario", Mas que cifras.

CEAR. (2017). Informe 2017 : "las personas refugiadas en Europa y España".  
<https://www.cear.es/wp-content/uploads/2017/06/Informe-Anual-CEAR-2017.pdf>.

Colabora. (s.f.). Tarifas.  
<http://www.colabora-coworking.com/#contacto>.

empleo, M. d. (s.f.). Guía Laboral - Acceso de los extranjeros al trabajo en España.

Yeeply.com. (s.f.). Precios y herramienta "Cuanto cuesta la creación de una página internet".  
<https://www.combiencoutemonsiteinternet.com/>: <https://fr.yeeply.com/blog/combiencoute-creation-dun-site-internet/>.

Glassdoor, G. S. (Sc.D.).  
<https://www.glassdoor.com/post-job?src=5050-homepage-variant>

LinkedIn,  
<https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/774/precios-para-anunciar-empleos?lang=fr>.

malt.es. (s.f.). ofertas. [https://www.malt.es/a/freelance/desarrollador/desarrollador-frontend?gclid=CjwKCAjwr-PYBRB8EiwALtjbzz-K6GP9Ab4PjF8xd-xeM6kMhnOLxSpXRTElKCENkDbdFuz\\_oiVYXxoCHboQAvD\\_BwE](https://www.malt.es/a/freelance/desarrollador/desarrollador-frontend?gclid=CjwKCAjwr-PYBRB8EiwALtjbzz-K6GP9Ab4PjF8xd-xeM6kMhnOLxSpXRTElKCENkDbdFuz_oiVYXxoCHboQAvD_BwE).

paginawebmedia.com. (s.f.). Precios. <https://paginawebmedia.com/empresa-presupuesto-pagina-web/>.

Randstad, R. (2017). "Estudio de datos publicados por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social sobre el paro registrado en febrero 2017."  
<https://research.randstad.es/analisis-datos-paro-marzo-2017/>.

Union Europea. (2004). "Condiciones para obtener el estatuto de refugiado y el estatuto de beneficiario de una protección internacional."

Union Europea. (2008). "Pacto Europeo sobre Inmigración y Asilo."

Naciones Unidas. (1951). "Convención sobre el estatuto de los refugiados."