

Career GOUp

Meet your future

Redirect your professional career

Achieve your goals

María Casquero

Mario Garriga

Iván Hernández

Daniel Ledesma

Iñaki Martín

Índice

1.	Definición Del Problema Y Planteamiento De La Solución	4
1.1.	Identificación del problema o necesidad.....	4
1.2.	Misión y visión.....	4
1.3.	Segmentos del mercado y “early adopters”	5
1.4.	Solución planteada	7
1.5.	Viabilidad de la propuesta de negocio.....	15
2.	Validación Del Modelo De Negocio.....	17
2.1.	Conclusión de hipótesis y validación de experimentos.....	17
2.2.	Análisis DAFO.....	23
2.3.	Lecciones aprendidas y conclusiones. Plan de Acción.....	24
2.4.	Objetivos Modelo de Negocio.....	28
2.5.	KPIs	32
3.	Análisis Del Entorno	33
3.1.	Contexto político y jurídico	33
3.2.	Contexto económico y laboral	36
3.3.	Contexto social y cultural	38
3.4.	Contexto tecnológico	39
4.	Análisis Del Sector.....	40
4.1.	Valoración del mercado (TAM, SAM, SOM)	40
4.2.	Valoración del sector - PORTER.....	41
5.	Producto Mínimo Viable (MVP)	45
5.1.	Landing Page Y Video Promocional.....	45
5.2.	Wireframes	47
6.	Customer Experience	52
6.1.	Programa De Voz De Cliente	53
6.2.	Medios Para Recabar Informacion De Clientes	54
6.3.	La Encuesta Online	55
6.4.	User Personas	56
6.5.	Mapa de Empatía	59
6.6.	Customer Journey Map.....	59
6.7.	Modelo Económico Real.....	60
6.8.	Calculo del ROI.....	60

7.	Plan de Marketing	61
7.1.	Introducción	61
7.2.	Definición del público objetivo	61
7.3.	Definición de Objetivos estratégicos	61
7.4.	Desarrollo de KPI's	66
7.5.	Cronograma Plan de Marketing	69
7.6.	Mobile Marketing.....	69
7.7.	Conclusiones.....	70
8.	Desarrollo tecnológico	70
8.1.	Infraestructura big data	70
8.2.	Algoritmos	73
8.3.	Presupuesto.....	74
9.	Plan De Recursos Humanos.....	75
9.1.	Cultura Corporativa	75
9.2.	Valores Y Principios Corporativos	76
9.3.	Políticas De Selección De Personal.....	77
9.4.	Socios.....	78
9.5.	Estructura Organizativa.....	80
9.6.	Plan Retributivo.....	85
10.	Rentabilidad del Proyecto.....	86
11.	Conclusiones	94
	Anexo 1 - Business Model Canvas.....	96
	Anexo 2 - Value Proposition Canvas	97
	Anexo 3 - Mapa de Empatía e Identificación de Early Adopters	98
	Anexo 4 - Análisis Fuerzas de la Industria	99
	Anexo 5 - Análisis del Entorno Laboral	102
	Bibliografía	112

1. Definición Del Problema Y Planteamiento De La Solución

1.1. Identificación del problema o necesidad

En este proyecto, vamos a estudiar los problemas de eficiencia del mercado laboral español para desarrollar una propuesta que ayude a solucionarlos a nuestro público objetivo.

Las deficiencias actuales del mercado laboral español se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Sistema Educativo Ineficiente.
- Elevado desajuste entre la oferta y la demanda de mano de obra.
- Desajuste aún más pronunciado en el sector TIC.
- Alto desconocimiento de la Revolución Tecnológica y sus implicaciones.

Por otro lado, actualmente nos vemos bombardeados por millones de datos y de información como consecuencia de la globalización y del impacto de la tecnología en todos los sectores económicos, en nuestro estilo de vida y en cómo nos comunicamos e interactuamos con el mundo que nos rodea. Del mismo modo, nos vemos inmersos en un entorno de mucha desinformación y desconocimiento sobre el impacto de las tecnologías emergentes y cómo éstas afectarán a nuestras vidas en el presente y, sobre todo, en el futuro.

A medida que la tecnología avanza, las innovaciones más disruptivas se producen en intervalos de tiempo cada vez menores (“Ley de Moore”) y tendrán un impacto cada vez mayor en la sociedad y en el futuro del trabajo. De ahí la importancia de no vivir ajenos a esta realidad y de adaptarnos de manera continua a este mundo en cambio constante.

1.2. Misión y visión.

El presente proyecto no es producto exclusivamente derivado de una motivación económica. También es consecuencia de nuestro compromiso con la sociedad y con la necesidad de dar respuesta a un problema creciente, cuyas consecuencias tendrán un impacto cada vez mayor en nuestra sociedad.

Nuestra “**Misión**” consiste en ayudar a nuestros usuarios a obtener mayor autoconocimiento sobre sí mismos y proporcionarles orientación profesional personalizada alineando su perfil y motivaciones con las necesidades del mercado laboral en tiempo real y basándonos en datos reales, luchando de este modo con la desinformación y promoviendo el logro de sus aspiraciones profesionales a lo largo de toda su vida laboral.

En el desarrollo de nuestra propuesta, no perdemos el foco sobre qué queremos conseguir y dónde nos vemos en un futuro. En este sentido, nuestra “**Visión**” es ser líderes en orientación profesional personalizada, enfocándonos en hacer accesible en una única plataforma toda la información requerida por el usuario, centrándonos en la innovación y en la experiencia de usuario, así como en ser reconocidos por servir de inspiración a la sociedad en el cumplimiento de sus aspiraciones profesionales.

1.3. Segmentos del mercado y “early adopters”

La solución que planteamos podría enfocarse a diferentes tipos de usuarios, incluyendo escolares, universitarios, a toda la población activa desempleada e incluso a empleados que se encuentren replanteándose su futuro y en diferentes etapas de su trayectoria profesional.

Definimos, por tanto, diferentes segmentos o nichos de mercado a los cuáles podría ir dirigida nuestra solución:

A) **Población No Activa**. En este nicho de mercado, consideramos como principal problemática que en las instituciones educativas oficiales hay escasez de orientadores, y los existentes no tienen conocimientos reales del mercado laboral, por lo que no están capacitados para orientar a nuestros jóvenes.

- Escolares antes de iniciar Bachiller o FP, que se sienten perdidos porque no tienen claro su futuro.
- Estudiantes preuniversitarios, inmersos en las pruebas de acceso a la Universidad, que se encuentran ante la decisión crucial de decidir una carrera profesional y, por tanto, de comenzar a definir su futuro.
- Estudiantes universitarios que acaban de finalizar sus estudios y que están a punto de incorporarse al mercado laboral.

En este segmento, vemos como principal problemática el acceso al mismo, en relación a las barreras de entrada políticas y legales, tanto a nivel comunitario o europeo, como nacional y autonómico, que pueden existir al tratar de acceder al sistema educativo público.

Por otro lado, entendemos que es un segmento con usuarios que tendrían menos urgencia y preocupación por incorporarse al mercado en el presente, y con menos recursos económicos, lo que afectaría a la monetización de la solución. En este sentido, quizás tendríamos que plantearnos como clientes a los tutores o familiares de nuestros usuarios (que serían los estudiantes).

B) **Población Activa Desempleada**. En este segmento de mercado nos encontramos a su vez subnichos con perfiles, situación y necesidades muy dispares.

- Desempleados mayores de 45 años que se acaban de incorporar al mercado laboral de manera activa tras un largo período de actividad laboral, con un perfil profesional muy definido, y que ven la necesidad de reciclarse profesionalmente.
- Desempleados de larga duración con un perfil profesional poco cualificado que tienen la necesidad de definirlo acorde a las necesidades del mercado para encontrar trabajo.
- Jóvenes con estudios muy básicos (ESO) que buscan inserción laboral.

Vemos este segmento como el más necesitado de resolver su necesidad, pero tendríamos que evaluar de manera más exhaustiva la viabilidad económica o monetización, al tratarse como decíamos de perfiles con circunstancias muy diferentes.

C) **Población Activa Empleada**. En este segmento del mercado también encontramos subnichos con perfiles, situaciones y necesidades diferentes. La diferencia con respecto al anterior es que probablemente en este caso la capacidad adquisitiva de los usuarios potenciales sea mayor (al no estar desempleados) y, por tanto, sería más sencillo de monetizar. Por contra, la necesidad de urgencia es menor que en el caso de la población activa desempleada.

- Empleados de mediana edad (en torno a 30-35 años) que, aún sin riesgo de perder su empleo, están muy activos en el mercado y tienen inquietudes por su desarrollo y por las tendencias del mercado.
- Empleados de elevada edad (>45 años) que, al tener incertidumbre y miedo de perder su puesto de trabajo por la digitalización, deciden actualizarse sobre el mercado y valoran reciclarse profesionalmente.

Al tener la necesidad de validar nuestro modelo de negocio y de definir quiénes serán nuestros “early adopters” dentro de ese mercado objetivo, hemos considerado tres premisas:

- **Accesibilidad al mercado o usuario.**
- **Necesidad de urgencia** o más cortoplacista de satisfacer sus necesidades u objetivos profesionales, por diferentes motivos.
- **Monetización de la solución, considerando la capacidad adquisitiva del usuario.**

En base a estos tres criterios mencionados y considerando los pros y contras evaluados para cada segmento de mercado, hemos determinado las siguientes **características** que definirían a nuestros “early adopters”:

- Desempleados mayores de 45 años.
- Poseen elevada experiencia y trayectoria profesional en un campo determinado.

- Con altas responsabilidades familiares.
- Recién incorporados al mercado laboral de manera activa o que lo harían en breve por diversos motivos (recién desempleados o de muy corta duración).
- Tienen la necesidad de reciclarse profesionalmente por tres motivos fundamentales:
 - Están desactualizados respecto a las necesidades del mercado laboral actual.
 - Son ajenos a la revolución tecnológica y a sus implicaciones.
 - Tienen un perfil profesional desactualizado y necesitan adquirir las nuevas habilidades técnicas demandadas por el mercado.
- Disponen de una elevada capacidad adquisitiva, pues han estado generando ingresos a lo largo de su vida laboral.
- Debido a la necesidad de adaptación a los cambios y, para ello, de actualizarse y de reciclarse, les invaden sentimientos de incertidumbre, inseguridad, temor a la pérdida de su nivel de vida actual, etc.

1.4. Solución planteada

La solución que planteamos es un Portal Web y una Aplicación mobile de *Career Coaching* enfocados a diferentes segmentos de usuarios, como escolares y universitarios en proceso de toma de decisión sobre su futuro profesional, así como a desempleados de cualquier edad y profesión. La solución les otorgará un mayor autoconocimiento de su perfil actual, de la realidad del mercado laboral, y les ayudará a la toma de decisiones relativas a su desarrollo profesional.

Se considerarían por tanto tres factores principales que la propia plataforma analizaría:

- Habilidades actuales y potenciales
- Motivaciones profesionales
- Inserción laboral (a través del análisis del mercado laboral en tiempo real, siempre de manera actualizada).

El **principal aporte de valor** sería la propuesta de un **plan de desarrollo personalizado** que permitiría visualizar los pasos a seguir (como un proceso de coaching), **partiendo desde una situación inicial o análisis descriptivo** (perfil actual y skills que ya se poseen) y estableciendo como meta un rol futuro a alcanzar (skills a obtener o desarrollar).

Aplicaríamos la IA para cruzar los datos obtenidos a partir de los análisis descriptivos de los usuarios con datos en tiempo real del mercado, de manera que mediante un **análisis predictivo** se pueda determinar el **grado o % de inserción laboral** de los planes de

carrera planteados por la plataforma, buscando que éste sea el más alto posible para poder realizar recomendaciones de formación personalizada.

La solución estará dividida en los siguientes apartados:

- **Descripción del perfil actual** (análisis descriptivo), de manera que generemos autoconocimiento en el usuario sobre sus habilidades actuales y potenciales. Se determinará en este apartado desde qué punto o situación partirá éste en su proceso o plan de desarrollo o reciclaje profesional.
- **Prospección en tiempo real del mercado laboral.** En este apartado, se proporcionará información en streaming relevante para el usuario sobre la situación del mercado (por roles, empresas, ubicaciones, skills demandadas, etc.), obteniendo los datos a partir de diversas fuentes y aplicando herramientas de captura y procesamiento de grandes volúmenes de datos o Big Data.
- **Plan de carrera o reciclaje by steps** (análisis predictivo). Se proponen diferentes opciones de desarrollo o reciclaje acordes a las necesidades, skills y motivaciones del usuario, cruzando para ello los datos de los apartados 1 y 2. Se aplicarían técnicas de Inteligencia Artificial y aprendizaje automático o machine learning para desarrollar un algoritmo que pueda predecir el grado de inserción laboral de cada uno de los planes planteados al usuario.

Si en el primer apartado determinaríamos la situación inicial desde la que partimos, en este apartado se establecería el objetivo profesional a alcanzar.

- **Propuesta formativa personalizada.** Se propondrán diferentes opciones formativas acordes al plan de desarrollo elegido por el usuario (másters, cursos, certificaciones, bootcamps, workshops, meetups, etc.). Se ofrecerán también Insights sobre escuelas, ubicaciones, precios, recomendaciones, posicionamientos en rankings especializados, etc.

Para ello cruzaríamos los datos del apartado 3 con los del apartado 2, del que se obtienen insights sobre las skills más demandadas por las empresas o que poseen en mayor medida aquellas personas que ocupan el rol objetivo que se plantea al usuario.

- **Servicios adicionales.** De manera opcional, se ofrecerá soporte a través de servicios adicionales de partners externos de manera virtual, como un “*Executive Coach*” que ofrezca orientación o “*Recruiters*” especializados en nuestro sector y con conocimientos del mercado laboral. Se trata de profesionales a los que no todos tienen acceso por falta de conocimiento de sus funciones o de vías de contacto. Sería un servicio añadido y la plataforma conectaría directamente al usuario con los perfiles de LinkedIn de estos profesionales. Al seleccionarlos se abriría un chat interno y existiría la posibilidad de conectar la Webcam para las sesiones de orientación.

Aunque la plataforma estaría orientada mayormente al desarrollo o plan de carrera, también se podrían ampliar funcionalidades y abrir un nuevo apartado orientado a la propia búsqueda de empleo:

- **Automatización de alertas de empleo y aplicaciones:** *selección de empresas de referencia* (acorde a los intereses y perfil del usuario); creación de *alertas de empleo* a través de la App mobile sobre actualizaciones del movimiento que esas empresas realizan en el mercado (cuando abren nuevas vacantes de empleo vinculadas al “rol objetivo” del usuario por ejemplo); e incluso se puede *automatizar las aplicaciones* o envíos de CV a estas vacantes que se van generando.
- Atendiendo a lo especificado en el apartado anterior, en un inicio la solución estará enfocada a los “early adopters”, con el objetivo de validar el modelo de negocio planteado y facilitar su monetización. Pero consideramos que **la solución cubre una necesidad recurrente por un mercado amplio y diverso, lo cual nos asegura su escalabilidad y un desarrollo iterativo.**

Business model Canvas

La elaboración de este business model canvas tiene por objeto la definición del modelo de negocio que se pretende diseñar (ver Anexo 1).

Segmentos de mercado.

Se realizará una clasificación global entre los diferentes segmentos de clientes, estableciendo como punto de partida a los “early adopters”, quienes serán el foco principal a la hora de la realización de nuestro modelo.

Tal como se ha definido anteriormente nuestro foco de atención se dirigirá a personas ,mayores de 45 años en desempleo o en búsqueda activa de empleo, con una experiencia notable en el mundo laboral y con la necesidad de reciclarse debido al entorno VUCA para poder seguir siendo competitivos y haciendo frente a los nuevos conocimientos tecnológicos.

Propuesta de valor.

Se determinan las propuestas de valor enfocadas a los early adopters que posteriormente serán definidas en el **Value Proposition Canvas** (ver Anexo 2).

Estas cuestiones estarán definidas observando cuáles son las tareas que los early adopters tienen que realizar como, por ejemplo, encontrar un nuevo empleo o seleccionar una formación adecuada teniendo en cuenta las nuevas necesidades del mercado laboral. Se observarán cuales son las frustraciones y alegrías de los early adopters teniendo en cuenta los objetivos que quieren alcanzar, como encontrar la felicidad con un nuevo empleo que se adapte a sus necesidades actuales (alegrías), o no recibir consejos útiles a la hora de seleccionar un nuevo futuro (frustraciones).

Teniendo en cuenta estas actividades y relacionándolas con las frustraciones y alegrías, se han definido las actividades, medicinas y productos o servicios que ayudarán a acabar con dichas frustraciones. Algunas de estas cuestiones como recibir consejos basados en datos objetivos sobre el mercado laboral, un ahorro de tiempo y dinero a la hora de buscar un empleo o un servicio de coaching personalizado podrían suponer un creador de alegría, un aliviador de frustraciones o un producto o servicio capaz de conseguir dicho interés por el cliente.

Las principales propuestas de valor de nuestra solución enfocadas a dichos early adopters se podrían resumir en las siguientes:

- **Plan de desarrollo o reciclaje personalizado con alto índice de empleabilidad.** Uno de los principales valores que ofrecerá nuestra solución será crear un plan personalizado para conseguir un empleo con alto índice de empleabilidad. La personalización será uno de los puntos clave en esta propuesta de valor así como el definir ese índice mediante un porcentaje determinado basándonos en datos sobre niveles de ocupación. Ambos aspectos suponen una innovación pues no existe empresa en el mercado que ofrezca esta información.
- **Prospección en tiempo real del mercado laboral.** El conocimiento en tiempo real del mercado será uno de los valores fundamentales de este servicio y supondrá una fuerte innovación frente a los servicios actuales ofrecidos por otras empresas del mercado, ya que se trata principalmente de portales de empleo que reflejan de manera centralizada todas las vacantes del mercado vinculadas a un rol y ubicación determinada (LinkedIn, glassdoor, indeed, infojobs, etc.) pero ninguna ofrece insights sobre que skills y certificaciones reúnen en mayor medida aquellos que ocupan el rol deseado por nuestro usuario, y qué centros formativos son más valorados para alcanzar dichas certificaciones; ni tampoco sobre en qué medida está creciendo la demanda del rol deseado por ubicación, y mucho menos de manera predictiva y en tiempo real. Éstos son solo alguno de los insights que se reflejarían en nuestra plataforma.
- **Orientación formativa clave acorde a perfil y desarrollo.** Otro de los valores clave será el de conocer cuáles son las formaciones necesarias y más valoradas por las empresas para poder desempeñar algún empleo específico o en algún área determinada. Se ofrecería información descriptiva y también predictiva para anticiparnos a las necesidades futuras a nivel formativo.
- **Acceso a información sobre skills técnicas, formaciones y certificaciones requeridas en el mercado.** Identificar qué formación, curso, certificación o skill reúnen aquellos que han seguido el plan de desarrollo elegido por el usuario y que desempeñan el rol deseado por éste. También reflejará los centros formativos o programas mejor valorados por usuarios y empresas, permitiendo además realizar valoraciones en nuestra plataforma.
- **Reducción de incertidumbre respecto al futuro profesional.**

- **Acceso a servicios adicionales** con coaches y recruiters.
- **Integración de todos los servicios en una única plataforma, enfocándonos en la experiencia de usuario.**

Canales.

Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta. Estos canales tendrán la función de dar a conocer los productos y servicios, ayudar a los early adopters a evaluar la propuesta, o crear un servicio posventa.

Para nuestro modelo de negocio, los principales canales de comunicación serán los del entorno de la aplicación APP o entorno web.

Relaciones con clientes (usuarios).

Los factores clave en nuestra relación con los clientes son:

- **Accesibilidad y facilidad de interacción** con la plataforma (Uxer Experience)
- **Agilidad** en la interacción y en la búsqueda de respuestas a través de la plataforma
- Hacer de la experiencia un “viaje” de **inspiración y motivación profesional** para alcanzar unos objetivos profesionales deseados (Customer Experience)
- Ofrecer un “viaje” de **autoconocimiento y autodescubrimiento** que sirva de inspiración y motivación, de manera que provoque en el usuario un sentimiento inolvidable con nuestra plataforma.

Recursos clave.

Los recursos necesarios para crear la solución propuesta son:.

- **Tecnología.** Será uno de los recursos más importantes para desarrollar la solución.
 - Website y APP. Además de ser el canal de comunicación, la website y la APP serán los recursos fundamentales para ofrecer todas las propuestas de valor del modelo.
 - Inteligencia artificial. Gracias a la inteligencia artificial y a los algoritmos de machine learning se podrán realizar análisis en tiempo real, crear modelos predictivos y propuestas personalizadas para cada usuario.
- **Experiencia de usuario y del cliente.** Nuestra esencia será ser **customer centric.**
- **Branding.** Alineado con nuestra misión, visión y valores.
- **Acuerdos con intermediarios.** Para ofrecer servicios adicionales con coaches y recruiters y mejorar la accesibilidad del usuario a estos servicios, será

fundamental alcanzar acuerdos con **organismos nacionales e internacionales de Coaching Ejecutivo** (ICF, EEC, AECOP, etc.) y con **Agencias o Consultoras de Reclutamiento** nacionales e internacionales. En nuestro caso, intermediaríamos entre dichos organismos o profesionales vinculados, y nuestros usuarios, generando beneficios para ambas partes. También intermediaríamos con los **centro formativos o de certificación** que ofrezcan sus programas a través de nuestra plataforma

Actividades clave.

Las actividades a realizar para que el modelo de negocio funcione serán las siguientes.

- **Solución escalable.** El **desarrollo iterativo** de la plataforma web y aplicación mobile, será una actividad fundamental para que nuestro modelo de negocio genere un **valor incremental** presente y futuro.
- **Investigación continua mediante la generación de feedback constante** por parte del cliente o usuario, que nos permita **innovar permanentemente y anticiparnos a la competencia** y a las soluciones que esta desarrolle.
- La **creación de una marca inspiradora** que nos permita alimentar nuestra esencia: el generar un vínculo emocional con nuestra solución en el usuario.
- **Sales & Marketing.** El equipo de Ventas y el empleo de técnicas de Growth Hacking son fundamentales para generar leads y monetizar. El marketing online será primordial para dar visibilidad a las propuestas de valor descritas. En la actualidad existen muchas metodologías de marketing como el influencer marketing, Facebook & Google Ads, SEO/SEM, de manera que podamos conseguir un buen posicionamiento de marca en la web y potenciar leads.

Socios clave.

Para el desarrollo de las propuestas de valor existen varios sectores potencialmente de gran valor para la creación de alianzas.

- **Alianzas estratégicas no competidoras.** Engloba a las distintas instituciones públicas potencialmente interesadas en la práctica del modelo. Estas alianzas serán de carácter público como organismos estatales y autonómicos de orientación en el empleo (SEPE) o empresas no lucrativas que aportan algunos de los servicios descritos como la fundación princesa de Girona, entre otros. Por otro lado, también serían alianzas los partners de carácter privado descritos anteriormente como intermediarios (organismos nacionales e internacionales de coaching ejecutivo, agencias o consultoras de reclutamiento, y centros formativos o de certificación).
- **Alianzas competidoras.** Empresas que ofrecen alguno de nuestros servicios podrían ser clave en lo relativo a la obtención de datos relevantes para el

desarrollo de nuestro modelo de negocio, como es el caso de LinkedIn, Glasdoor, Infojobs, etc. Estas plataformas tienen servicios cuyo acceso es de pago, pues funcionan mediante suscripciones, y entendemos que para acceder a los datos derivados de estos servicios sería necesario costear esas suscripciones.

Value Proposition Canvas

Nuestros early adopters encuentran una serie de frustraciones que les impiden llevar a cabo determinadas actividades en su vida laboral. Nuestro objetivo es aliviar estos “pains” y aportarles valor en el momento que quieran desarrollar dichas actividades.

Nuestros early adopters tienen la necesidad de encontrar un puesto de trabajo.

Concedores de las incertidumbres a las que están sometidos por su situación (tienen un perfil profesional desactualizado y la necesidad de adquirir nuevas habilidades técnicas demandadas por el mercado), optan por reciclar su perfil profesional aun siendo conscientes del desembolso que supone. Por tanto, en base a sus características y objetivos, buscan aquella formación que más se adecue a ellos y que más consideran que puedan facilitar posteriormente la consecución del trabajo que les satisfaga.

Identificados los “Consumer Jobs” como aquellas actividades que nuestros early adopters quieren resolver para mejorar tanto su vida laboral como familiar y social. Comprobaremos cuáles son aquellos “Pains” o frustraciones del usuario a la hora de llevar a cabo dichas actividades antes, durante y después de alcanzar sus objetivos profesionales.

Como hemos mencionado previamente, las necesidades nuevas del mercado obligan en su mayoría a los perfiles desactualizados a reciclarse para adquirir nuevas habilidades técnicas. Con frecuencia adquirir estas nuevas habilidades implica costearse cursos, certificaciones o masters de coste muy elevado, que no siempre garantizan a posteriori la consecución de un nuevo puesto de trabajo.. Todo ello sumado implica un riesgo financiero (y pueden no estar dispuestos a desembolsar grandes cantidades de los potenciales ahorros conseguidos hasta el momento si después no tienen la garantía de que podrán amortizarlo con un puesto de trabajo que les satisfaga sus pretensiones económicas y emocionales).

Otras molestias que pueden sufrir se derivan de su desconocimiento de la revolución tecnológica actual y por tanto de todos aquellos recursos que permiten identificar el encaje entre la formación y el futuro profesional, pudiendo perder oportunidades de empleo que encajen con su perfil. Al no utilizar estas herramientas ofrecidas por las TIC, se pueden llegar a perder oportunidades satisfactorias tanto para el empleado como para el empleador ya que existe un desajuste entre la oferta y la demanda de trabajo, siendo mayor esta diferencia en perfiles más técnicos).

Estas molestias sufridas por los early adopters pueden conllevar a que no actualicen o reciclen su perfil profesional y por tanto no cumplir los objetivos que se habrían marcado, lo que les supone rebajar sus expectativas tanto laborales como emocionales.

Pains

- Riesgos financieros a causa de que la formación de calidad es de coste.
- Dificultades para identificar empleos actuales que encajen con su perfil y habilidades.
- Rebajar las expectativas profesionales y económicas.
- No alcanzar sus objetivos profesionales y de satisfacción personal.

La pregunta que nos hacemos es: ¿cuáles son los resultados y beneficios esperados o deseados por los early adopters?

Pensamos que su deseo es contar con un nivel económico que les permita hacer frente con aquellas actividades que le implique un beneficio, así como de mantener o incrementar su estatus social. Son capaces por tanto de prescindir de satisfacciones presentes por mayores retribuciones en el futuro, o lo que es lo mismo, de no disponer de una renta presente para invertirlo por un mayor beneficio a posteriori. En consecuencia, quieren tener la certeza sobre que los estudios o formación elegidos para actualizar o reciclar el perfil laboral sean los más acordes con sus objetivos marcados

Con todos estos beneficios esperados, confían en lograr mejores condiciones laborales, sociales o emocionales.

Gains

- Plan y objetivo profesional definidos.
- Mayor certeza sobre la inversión económica a realizar.
- Garantizar una estabilidad económica y emocional.
- Garantizar un proyecto de vida.
- Objetivos profesionales alineados a motivaciones personales.

Consideramos que nuestros servicios aliviarían el malestar producido por los “pains” a la hora de efectuar las actividades que quieren resolver los early adopters, pues evitaría al usuario los sobrecostes producidos por el coste de oportunidad que supondría el decidir que estudios o formaciones adquirir y que mejor se adapten a sus habilidades, objetivos, y necesidades de las empresas; así como evitar los costes monetarios derivados de una mala elección entre la formación a realizar y las necesidades reales del mercado. No toda inversión en formación equivale posteriormente a cumplir nuestros objetivos futuros laborales. Los usuarios serán conscientes de las distintas vías ofrecidas para alcanzar ese reciclaje requerido y cuáles serían los costes derivados de ello, reduciendo así la incertidumbre previa.

Creación de Valor y solución de “Pains” mediante:

- Autoconocimiento
- Personalización
- Conocimiento actualizado sobre el mercado laboral
- Orientación profesional y formativa
- **Accesibilidad.** Simplificación del proceso de búsqueda o formación a través de servicios unificados en una única plataforma. Acceso a nuevas oportunidades que previamente no han sido consideradas por el usuario.
- **Networking.** Generación de nuevos contactos que aporten valor.
- **Ahorro de tiempo, esfuerzo y costes.** Como consecuencia de todos los factores anteriormente descritos.

1.5. Viabilidad de la propuesta de negocio

El análisis preliminar de la propuesta de negocio nos lleva a identificar los siguientes driver de Gastos y vías de Ingreso:

Gastos

Podemos distinguir **dos grandes bloques de gastos:**

- **Relacionados con el desarrollo y mantenimiento de la plataforma** (gastos en IT, gastos de personal especializado y otros gastos).
- **Relacionados con el día a día de la compañía** (independientemente del sector): operaciones, finanzas, marketing, recursos humanos, alquileres, suministros, etc.

Atendiendo a su **naturaleza** podríamos dividir los costes en **cuatro grandes bloques:**

- **Tecnológicos**
 - Equipos informáticos.
 - Adquisición de software.
 - Alquiler de infraestructura en la nube.
 - Otros costes relacionados con el desarrollo y mantenimiento de la plataforma.
- **Personal**
 - Personal informático cualificado: app developers, big data architects, data scientists, UX (user Experience) designers, etc.

- Personal relacionado con funciones de staff: operaciones, finanzas, marketing, recursos humanos, etc.
- **Otros gastos asociados**
 - Adquisición de tests de evaluación competencial, motivacionales o psicotécnicos que se incluirán en la aplicación.
 - Costes derivados de establecer relaciones de interés con asociaciones oficiales de Coaching nacionales (AECOP, ADESCO...) e internacionales (ICF, EEC...), de manera que nos ayuden a conectar con sus coaches certificados.
 - Gastos derivados de establecer relaciones con consultorías de reclutamiento especializadas o de recruiters que trabajen como freelance.
- **Gastos Generales**
 - Alquiler asociado al espacio de trabajo físico donde se desarrolle la actividad
 - Suministros tales como luz, agua, etc.

Ingresos

Podemos distinguir cinco grandes bloques de ingresos:

- **Subscription fee.** Tres versiones:
 - **Versión estándar** (simplificada / no personalizada) que será gratuita y que solo ofrecerá información formativa y de mercado muy básica.
 - **Versión premium**, que será de pago y que incluirá la posibilidad de realizar tests de manera que la experiencia sería mucho más personalizada.
 - **Versión premium Gold**, que incluirá una prospección más profunda del mercado, una orientación profesional personalizada y la posibilidad de comunicar con partners externos (coaches, headhunters, empresas de consultoría en recursos humanos, etc.).
- **Intermediary fee.** Se cobrará un fee por cada transacción que se cierre relacionada con la contratación de servicios de profesionales externos. Los coaches o recruiters podrán publicar sus servicios en la plataforma a un precio determinado por sesión (coaches) o por hora (recruiters), la transacción se hará a través de la plataforma y la sociedad cobrará un porcentaje por la intermediación.
- **Advertising fee.** Se cobrará un fee a las entidades educativas que ofrezcan sus servicios a través de la plataforma.
- **Sales fee.** Ingresos procedentes por la venta del producto a entidades educativas públicas y privadas (oportunidad de negocio a medio plazo).

- **Data sales fee.** La actividad realizada por los usuarios generará una fuente de datos que supondría una vía adicional de ingresos, mediante la generación de nuevas soluciones por nuestra parte o mediante su venta a otras empresas.

2. Validación Del Modelo De Negocio.

2.1. Conclusión de hipótesis y validación de experimentos

En este apartado se detallan las principales conclusiones obtenidas a través de los experimentos realizados con objeto de realizar un modelo de negocio acorde con las necesidades de los clientes.

Partiendo de una serie de hipótesis, se han realizado experimentos mediante entrevistas que, a través de una serie de preguntas realizadas a early adopters (29 entrevistas) coaches (2 entrevistas), recruiters (2 entrevistas), y plataformas educativas (1 entrevista), han validado las hipótesis iniciales.

Las siguientes hipótesis han sido seleccionadas mediante una matriz de priorización.

Hipótesis 1: Creemos que, a la mayoría de los desempleados mayores de 45 años, bien de corta o de larga duración, les preocupa su situación actual de desempleo.

- **Aprendizaje:** Entendemos que las personas preocupadas por encontrar empleo sienten una preocupación real, y estarían dispuestas a recibir una formación como herramienta para la búsqueda de empleo.

Por otro lado, también se observará a las personas que, aunque no estén en desempleo, tengan interés en encontrar un nuevo trabajo ya sea para conseguir una mejora en su vida laboral o por miedo a perder el actual.

Por último, se prestará especial atención en las respuestas de los entrevistados, ya que sería posible que el experimento pudiera asociarse a personas de un rango de edad diferente.

- **Preguntas:** Las principales preguntas realizadas para el experimento han sido: ¿Estás o has estado desempleado?, ¿Has realizado alguna búsqueda de empleo o formación en los últimos 3 meses?, ¿Cuál ha sido la principal sensación en el momento en el que has estado desempleado y cómo has pensado en afrontarlo?
- **Métricas:** Para la realización de la hipótesis se han realizado 29 entrevistas a personas mayores de 45 años. El 100% de las personas declara que estando en desempleo la principal sensación ha sido de frustración, preocupación y necesidad de acción para reincorporarse al mercado laboral. Por otro lado, se han entrevistado a 4 personas menores de 45 años, para 2 de ellas el desempleo ha sido una decisión propia y automáticamente lo relacionan con una formación extra, mientras que las otras 2 personas sienten preocupación por encontrar rápidamente un empleo.

- **Conclusiones:** Todas las personas caracterizadas como early adopter tienen una necesidad real de salir de dicha situación de desempleo, esta situación provoca estrés, angustia y preocupación. La **principal acción** a llevar a cabo en relación con dicha hipótesis será crear una solución para agilizar esta situación, que permita al usuario sentir cierta esperanza y tener un seguimiento motivador frente a la búsqueda de empleo. Establecer acciones motivadoras, mostrar un estado actualizado en relación con la búsqueda serán factores primordiales a la hora de desarrollar la solución, estos factores se tendrán en cuenta posteriormente en la nueva propuesta de valor.

Hipótesis número 2: Creemos que nuestro cliente o “early adopter” tiene el problema o la necesidad de tener un conocimiento actualizado sobre la situación actual del mercado laboral, además del encaje de su perfil con respecto a las necesidades de las empresas.

- **Aprendizaje:** el objetivo de aprendizaje con este experimento es ver el grado de compromiso que tiene el cliente con la búsqueda de empleo. Si realmente el cliente busca, cuáles de sus aptitudes se adaptan con las necesidades globales de las empresas, o si simplemente busca cualquier oferta relacionada con su experiencia.
- **Preguntas:** Las preguntas realizadas a los entrevistados han sido ¿qué factores globales analizaste cuando estabas desempleado?, ¿Cuánto tiempo empleaste para ello?, ¿Qué perfiles de empleo buscabas cuando estabas desempleado?, ¿valoraste como había cambiado el mercado laboral?, ¿te planteaste realizar alguna formación mientras estabas en desempleo?
- **Métricas:** Todas las personas entrevistadas declaran que la búsqueda de empleo la realizan buscando ofertas similares a los puestos a los que ya se han enfrentado, sin prestar especial interés en las skills y aptitudes demandadas, así como las que ya poseen. Esto se debe a que dan por hecho que con la experiencia que poseen, cubrirán las necesidades de las compañías. Sin embargo, todas las personas afirman que estarían dispuestas a recibir una formación mínima a la hora de afrontar algún nuevo trabajo.
- **Conclusiones:** La principal conclusión obtenida con esta hipótesis es que generalmente nuestros usuarios potenciales no se paran a evaluarse a sí mismos, sus capacidades y habilidades, y menos a relacionarlas con las que demandan las empresas. Se tiene una actitud más reactiva que proactiva cuando uno tiene la necesidad de buscar empleo o formarse. De ahí que un aprendizaje fundamental ha sido la necesidad de generar autoconocimiento en los usuarios, así como proporcionarles herramientas útiles para la búsqueda y para formarse o desarrollar nuevas habilidades.

En relación a generar autoconocimiento, nuestra solución ofrecería una evaluación exhaustiva del perfil actual del usuario con el desarrollo de diversos tests, de forma que pueda tener una visión más concreta de las aptitudes que posee,

aunque en algunos casos las desconozca, y de este modo será más fácil para el usuario relacionarlas con las aptitudes demandadas por las empresas. La propia plataforma haría esta vinculación de manera automática y en tiempo real con inteligencia artificial, por lo que este proceso sería aún más sencillo y supondría un valor añadido fundamental en nuestra solución.

En relación a la propuesta de herramientas útiles, un valor añadido que aportaría nuestra solución serían las píldoras formativas y de autocoaching. Las primeras enfocadas al desarrollo de nuevas habilidades técnicas de cara optar a nuevas posibilidades de empleo, y las segundas estarían orientadas a adquirir habilidades “blandas” o personales, de autogestión, que aporten al usuario capacidades y pautas necesarias para afrontar un proceso de búsqueda de empleo o de reciclaje profesional.

Hipótesis número 3: Creemos que a las personas mayores de 45 años en desempleo les preocupa la transformación digital y cómo afrontarla.

- **Aprendizaje:** Mediante este experimento lo que se pretende es confirmar que nuestros early adopter tiene una concepción real del mundo tecnológico y está involucrado en obtener un aprendizaje relacionado. En segundo plano se observará cuáles son las cualidades tecnológicas de los entrevistados para la utilización de una aplicación de búsqueda de empleo.
- **Preguntas:** Las preguntas realizadas para el presente experimento han sido: ¿Conoces lo que implica la transformación digital a la sociedad?, ¿Conoces cómo afectará la transformación digital a los negocios y por consiguiente en los puestos de trabajo?, ¿Crees que la transformación digital afectará a tu puesto de trabajo actual o futuro puesto? ¿Te preocupa como puede cambiar tu futuro laboral debido a dicha transformación?
- **Métricas:** La mayoría de las personas entrevistadas no tienen una clara preocupación sobre la transformación digital en el futuro de su puesto de trabajo. Tan solo 3 de las personas entrevistadas tienen una firme opinión sobre la transformación digital y apuestan por una formación en este campo. Por otro lado, las demás personas creen que no le afectará directamente a su puesto de trabajo. Las personas que sí les preocupa son personas con perfiles tecnológicos o similares, donde pueden apreciar más claramente el cambio.
- **Conclusiones:** Son las personas de menor edad y personas específicamente tecnológicas las que tienen una preocupación clara por la transformación digital y están en alerta para el cambio. Crear conciencia del cambio, crear formación relacionada en este campo y ofrecer información a los usuarios de cómo pueden adaptarse a los futuros cambios será un valor claro en la solución final. Hacer una solución ágil y que todas las personas tecnológicas y no tecnológicas sean capaz de usar, será un factor clave en el desarrollo del servicio.

Hipótesis número 4: Creemos que los mayores de 45 años en situación de desempleo desean recibir formación para reciclarse profesionalmente y además estarían dispuestas a pagar por ello.

- **Aprendizaje:** Mediante esta hipótesis se pretende observar si nuestro cliente está dispuesto a emplear parte de su tiempo en realizar una formación con objeto de encontrar un puesto de trabajo similar o uno nuevo. Además, se observará si el cliente está dispuesto a considerar las necesidades reales de las empresas en comparación con las aptitudes que ha adquirido anteriormente.
- **Preguntas:** ¿Consideras que afrontas los cambios del mercado laboral de manera proactiva o das por hecho que con tus aptitudes actuales ya están cubiertos?, ¿Estarías dispuesto a recibir una formación antes de encontrar un nuevo puesto de trabajo?, ¿Estarías dispuesto a reorientar tu carrera profesional apostando por nuevos empleos?
- **Métricas:** La mayoría de las personas entrevistadas declaran que estarían dispuestas a realizar un pago u obtener suscripción para obtener una formación o guía en su búsqueda de empleo. Sin embargo, otros de los entrevistados declaran que son conscientes de que es necesario realizar formación continua para adaptarse a las necesidades del mercado, pero no las cursan finalmente.
- **Conclusiones:** Mediante este experimento se observa que ofrecer una formación continua por un precio asequible es un valor seguro. Por otro lado, podemos confirmar que la mayoría de las veces que la gente recurre a una formación es porque se ve obligada a realizarla para obtener un reciclaje profesional o porque no se adaptan a las necesidades laborales. La propuesta de valor clave obtenida mediante este experimento será la de ofrecer un plan detallado de formación enfocado a un puesto de trabajo específico, de manera que cualquier usuario del servicio pueda conocer rápidamente cuales son los conocimientos necesarios que debe adquirir para un puesto de trabajo concreto.

Hipótesis número 5: Creemos que nuestro cliente está dispuesto a utilizar una plataforma tecnológica como canal para encontrar una solución con respecto a la búsqueda de empleo o a su necesidad de reciclaje y formación.

- **Aprendizaje:** El objetivo de este experimento es medir la capacidad tecnológica del cliente early adopter e interpretar si nuestros potenciales clientes están dispuestos a utilizar un servicio online frente a un servicio físico.
- **Preguntas:** ¿Cómo puntuarías tu grado de madurez digital del 1 al 10? ¿Tienes redes sociales y cuáles usas más habitualmente? ¿Con qué frecuencia diaria usas el teléfono móvil y el PC?, ¿Qué medios utilizaste para buscar empleo? Si hiciste búsquedas en portales de empleo a través de internet, ¿Qué te parecen sus aplicaciones?, ¿Qué es lo que más te gustó de sus aplicaciones? ¿Qué te hubiera gustado que esas aplicaciones tuvieran disponible?, ¿Has acudido a servicios de terceros para encontrar empleo como consultoras y recruiters? y en ese caso, ¿te

servieron de ayuda y orientación? ¿recibiste un trato personalizado? ¿qué cambiarías de sus servicios?, ¿Has recibido alguna vez ayuda de un coach ejecutivo?, ¿conoces sus beneficios? ¿acudirías a éste en el futuro?

- **Métricas:** La mayoría de las personas entrevistadas afirman que ya utilizan o han utilizado aplicaciones de búsqueda de empleo como LinkedIn o infojobs
- **Conclusiones:** Con este experimento hemos observado que ofrecer un servicio online ya sea para la búsqueda de empleo o formación sería una solución viable. Por otro lado la mayoría de las personas interpretan que el trato de las aplicaciones podría ser un poco más personalizado, por lo que ofrecer respuestas enfocadas a cada perfil o cada rol supondrá un valor añadido a la propuesta de valor de la solución.

Hipótesis número 6: Creemos que la transformación digital impactara en gran medida en el mercado laboral, y por ello, las personas mayores de 45 años en desempleo se verán en la necesidad de reciclarse formándose en nuevas habilidades.

- **Aprendizaje:** Mediante este experimento se validará si existe una necesidad real para las personas mayores de 45 años un plan de aprendizaje y de formación específico con respecto a la transformación digital y a los nuevos empleos provocados por ella.
- **Métricas:** Todas las personas entrevistadas en este experimento han sido recruiters, todas ellas han declarado que es muy importante la formación en este nuevo ámbito ya que existe una necesidad real en el mercado laboral de personas con formación en este nuevo ámbito tecnológico.
- **Conclusiones:** Es necesario incorporar en nuestra propuesta de valor un plan de aprendizaje enfocado a las nuevas tecnologías y a los nuevos puestos de trabajo generados por la misma. Ya sean específicas para el puesto de trabajo ofertado o incluso para otros puestos de trabajo que se verán afectados indirectamente por ellas.

Hipótesis número 7: Creemos que las personas mayores de 45 años en situación de desempleo que hagan uso de coaching, adquirirán nuevos recursos y desarrollaran ciertas capacidades que les permitirán afrontar su situación de manera más eficiente.

- **Aprendizaje:** Mediante este experimento se pretende determinar el impacto que tendría ofrecer un valor añadido enfocado al coaching y a la asociación de una persona involucrada con la persona en búsqueda de empleo.
- **Métricas:** Las personas entrevistadas para el presente experimento han sido los propios coaches, quienes creemos que, con su experiencia, podrán determinar la necesidad real del experimento. Todos los coaches entrevistados corroboran la necesidad que nosotros planteamos, así como de los beneficios que adquieren sus

coachees con los recursos y herramientas adquiridas durante el proceso de coaching.

- **Conclusiones:** Se añadirá como propuesta de valor al modelo de negocio una sección enfocada al servicio de coaching para las personas en búsqueda de empleo.

Conclusiones generales tras validación de Hipótesis

Gracias a los experimentos realizados, hemos podido observar cuales son las necesidades reales de los clientes en relación con la solución planteada, relacionándola con nuestra propuesta de valor. Con las respuestas obtenidas hemos ajustado nuestra propuesta de valor para darle un enfoque más alineado con las necesidades de nuestros clientes potenciales.

En resumen, la preocupación general mostrada por los entrevistados a través de la hipótesis 1, nos hace ver que el usuario se plantea soluciones específicas, de manera que pueda tener un conocimiento casi a tiempo real de su situación y reducir su incertidumbre.

Por otro lado, mediante la segunda hipótesis, se ha observado que los usuarios no se plantean en exceso cómo encaja su perfil en el mundo laboral si no que se dejan guiar por el instinto. Por lo general, no se autoanalizan y no se invierte en redireccionamiento personal, actuando de manera más reactiva ante su problema o necesidad, planteándose soluciones continuistas basadas principalmente en su experiencia en trabajos anteriores. Esto nos mueve a crear relaciones inteligentes e interactivas para asociar aptitudes de los usuarios con puestos de trabajo y habilidades demandadas en el mercado, de manera automática y totalmente actualizada. No es necesario que piensen o analicen, nuestra solución lo hará por ellos.

Se ha observado también que la transformación digital no es una preocupación tan generalizada como pensábamos para nuestros early adopters, sí lo es para usuarios de menor edad que son más conscientes en su día a día de la revolución tecnológica. Pero entendemos que la falta de preocupación es por desconocimiento, el cual van a adquirir con nuestra solución. Esto supone crear más conciencia a través del servicio y proporcionarles soluciones proponiendo formación, píldoras formativas y de autocoaching, que sean asumibles y motivadoras por contenidos, tiempo y coste. Esta conclusión va acorde a su vez con la hipótesis 5, donde se interpreta que será primordial concienciar a las personas en este sentido.

En cuanto al reciclaje profesional y la capacidad de las personas por obtener una formación suscribiéndose a un servicio online puede validarse gracias a las hipótesis 4 y 5, de esta manera podemos interpretar que existe una necesidad real en el mercado de ofrecer soluciones de este tipo.

Por último, mediante las dos últimas hipótesis enfocadas a coaches y recruiters, podemos concluir que sería un gran aporte dar un servicio personalizado a las personas en búsqueda

de empleo, con la existencia de un asesor (coach y/o recruiter) dedicado de manera personalizada al usuario. De esta manera, se resolvería el “pain” del usuario donde este se encuentra con sentimientos frustrados durante la búsqueda de empleo, aportándole nuevas herramientas y recursos para afrontar su situación de una manera más eficiente.

2.2. Análisis DAFO.

- **Debilidades:** Las características de Career GOUp que dificultarían el logro de la misión y objetivos iniciales tienen que ver principalmente con tener las capacidades necesarias para implementar una solución tecnológica compleja y la capacidad de trasladar al cliente la potencia de nuestro servicio para resolver su necesidad.
- **Amenazas:** Las situaciones del entorno de Career GOUp que impactarían negativamente en nuestras posibilidades de conseguir los objetivos tienen que ver con la capacidad de ser imitados por parte de competidores tecnológicos avanzados, o por terceros que ya estén en un segmento de negocio relacionado con el nuestro, con lo que podrían ampliar la captura de la cadena de valor.
- **Fortalezas:** Career GOUp cuenta entre sus fortalezas con amplia experiencia en el área de Recursos Humanos y específicamente en reclutamiento de personal y formación o desarrollo de carreras profesionales. Así como amplios conocimientos sobre las necesidades del mercado laboral actual y, especialmente, de las relacionadas con el sector tecnológico.
- **Oportunidades:** Para Career GOUp, el cambio del modelo laboral y el impacto que las nuevas tecnologías están teniendo en la destrucción del empleo de un perfil determinado (mayor de 45 años con perfil profesional no muy tecnológico que necesita actualizarse) constituye una oportunidad ya que nos crea la base de early adopters a los que nos dirigiremos en primera instancia. Adicionalmente, la alta demanda laboral de perfiles tecnológicamente avanzados que no encuentra cobertura nos ofrece un nicho de prestación de servicio para enganchar los dos extremos demanda-oferta mediante la transformación del extremo de la oferta incrementando sus habilidades profesionales.

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Hay que asegurarse de trasladar el valor añadido diferencial de nuestro servicio a los potenciales clientes. • Complejidad de desarrollos tecnológicos, especialmente en: <ul style="list-style-type: none"> • Captura automática de perfil (CV subido, LinkedIn, etc) • Explotación masiva de ofertas de puestos (enganche con aplicaciones de proveedores, tratamiento de datos masivo, tabulación, ordenación/ranking) • Desarrollo de lógica de macheo perfil-oferta. • Mapeo de formación online en diversos proveedores. • Enganche con plataformas de formación externa. • Dependencia de diversos stakeholders necesarios para que formen parte de nuestra propuesta de valor (escuelas de negocio, empresas, portales de empleo, portales de formación, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de competidores potenciales tecnológicamente avanzados que podrían imitar nuestra solución. • Existencia de proveedores de servicios relacionados que podrían ampliar la captura de su cadena valor actual, entrando en nuestro nicho. • Riesgo de recesión económica que puede provocar: <ul style="list-style-type: none"> • Destrucción del tejido empresarial que impactaría en una reducción de la demanda de perfiles avanzados • Migración de perfiles avanzados, dificultando la cobertura de la demanda. • Afectar a la posibilidad de encontrar financiación para el proyecto.
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Career GOUp cuenta entre sus fortalezas con amplia experiencia en el área de Recursos Humanos y específicamente en reclutamiento de personal y formación o desarrollo de carreras profesionales. Así como amplios conocimientos sobre las necesidades del mercado laboral actual y, especialmente, de las relacionadas con el sector tecnológico. • Conocimiento de los pains de nuestros clientes y conocimiento de que no están siendo cubiertos por la industria actualmente, teniendo identificado el nicho de servicio. • Posibilidad de tener la propiedad intelectual sobre los algoritmos de macheo y definición del camino de formación hasta llegar al objetivo. • Modelo fácilmente escalable y exportable. • Cubrimos una necesidad que será recurrente en el tiempo de forma incremental porque cada vez afectará a más personas. • Planteamos una solución integral que unifica todos los servicios necesarios a través de una única plataforma, simplificando la vida al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio del modelo laboral e impacto de las nuevas tecnologías en la destrucción del empleo de un perfil mayor de 45 años, no muy tecnológico y que necesita actualizarse. • Alta demanda laboral de perfiles tecnológicamente avanzados que no encuentra cobertura. • Amplia disponibilidad de información necesaria para nuestro negocio, proveniente de múltiples y diversas fuentes. • Existencia de tecnología que permite explotar esa información. • Entorno político económico que promueve la creación de startups. • Interés socio político en reducir el desempleo.

2.3. Lecciones aprendidas y conclusiones. Plan de Acción.

Tras el proceso de validación de hipótesis y el análisis de las conclusiones derivadas de éste, mantenemos la propuesta de modelo de negocio que planteamos inicialmente, así como los early adopters y público objetivo que se definieron con anterioridad. Pero sí modificaremos ciertos aspectos de la solución inicial propuesta derivados de los aprendizajes, sobre todo a nivel de funcionalidades de la propia solución y de servicios que podemos ofrecer a través de la misma.

En este sentido, como ya indicamos anteriormente, la propuesta es una solución tecnológica de Portal Web y Aplicación Móvil, basada en career coaching.

Respecto al Business Model Canvas, las modificaciones realizadas en la solución que planteamos tras las validaciones de las hipótesis, estarían relacionadas con la Propuesta de Valor y, dentro de ésta, mayoritariamente relacionadas con los recursos y herramientas que nuestra solución proporciona a los usuarios para el alcance de sus objetivos profesionales, así como en el modo de obtener la información para el análisis descriptivo inicial. Identificaremos posteriormente estos cambios en el apartado correspondiente de la solución.

Propuesta de Valor

La propuesta de valor principal sería el proporcionar el **mejor encaje posible entre el perfil profesional actual del usuario y los puestos de trabajo con un mayor grado de inserción laboral en tiempo real**, siendo los más demandados en el mercado por las empresas en cada momento, para proponerle diferentes **planes de desarrollo o reciclaje personalizados**, con diferentes metas a alcanzar hasta lograr sus objetivos profesionales, acompañándole durante el proceso y **proporcionándole recursos y herramientas** para desarrollar nuevas habilidades que le permitan alcanzar dichos objetivos, de manera que este proceso sea lo más eficiente, satisfactorio y motivador posible para el usuario.

Del mismo modo, mantenemos la estructura de la Plataforma o Aplicación:

Descripción del perfil actual.

Generará en el usuario mayor autoconocimiento sobre sus habilidades actuales y potenciales.

Identificaríamos en este apartado la situación inicial de la que parte el usuario en su plan de desarrollo o reciclaje profesional. Profundizamos para ello en el **análisis descriptivo** a partir de datos obtenidos a través de diversas fuentes:

- Vinculación de la plataforma o aplicación con el perfil de LinkedIn o Infojobs del usuario, capturando palabras clave que después se cruzarán con datos del mercado.
- Subida del CV del usuario a la plataforma o aplicación, capturando palabras clave que después se cruzarán con datos del mercado.
- Complimentando tests psicotécnicos, de personalidad y motivacionales por parte del usuario a través de la propia plataforma.

Las dos primeras opciones nos permitirían ser mucho más ágiles y se incluirían en la versión gratuita de la solución (suscripción estándar) y se ofrecerían tanto a través de la plataforma web como de la aplicación móvil. La tercera opción (a través de tests), al aportar un valor adicional relevante, sería incluida en la versión de pago (suscripción premium) y no se ofrecería en la App móvil por su complejidad, pues requiere mayor tiempo por parte del usuario y un análisis más exhaustivo por parte de la solución.

Prospección en tiempo real del mercado laboral.

Permite reducir la incertidumbre en el usuario al proporcionarle información relevante sobre el mercado laboral de manera actualizada, analizando grandes volúmenes de datos en tiempo real a través de herramientas de Big Data. Dicha información estaría segmentada por roles, empresas, ubicaciones, skills más demandadas, salarios, etc.

Plan de carrera o de reciclaje profesional personalizado.

Sería la principal aportación de valor de la solución que planteamos.

En el apartado 1, a través de un análisis descriptivo, determinamos la situación inicial desde la que parte el usuario en su plan de carrera; y en este apartado, a través de un análisis predictivo, se propondría al usuario diferentes puestos de trabajo con alto grado de inserción laboral, cada uno de los cuales tendría diferentes planes de carrera acordes a su perfil. El usuario elegirá uno de ellos, el cual se fijará como objetivo profesional a alcanzar en su plan de desarrollo o de reciclaje.

Dentro de las diferentes propuestas, se definirían diferentes metas que debería ir cumpliendo de manera progresiva para alcanzar su objetivo deseado.

Para realizar este **análisis predictivo**, se cruzarían los datos de los apartados 1 y 2, y se aplicarían técnicas de Inteligencia Artificial y aprendizaje automático o machine learning para desarrollar un algoritmo que pueda predecir el grado o porcentaje de inserción laboral de cada uno de los planes planteados al usuario.

Propuesta formativa personalizada.

En este caso, se cruzarían los datos del apartado 3 con los del apartado 2, en el cual se obtienen insights sobre las skills que poseen en mayor medida aquellas personas que ocupan el rol objetivo que se plantea al usuario.

En función del plan elegido por el usuario, se le proporcionaría información relevante sobre formaciones para su capacitación en nuevas habilidades que le permitan alcanzar sus metas. Estas serían de dos ámbitos:

- Formación externa (másters, cursos, certificaciones, bootcamps, workshops, meetups, etc.). Se ofrecerían también Insights sobre escuelas, ubicaciones, precios, recomendaciones, posicionamientos en rankings especializados, etc.

Uno de los aspectos que añadimos, en colaboración con diferentes entidades formativas de carácter privado y, sobre todo como campañas de remarketing, de fidelización y de upselling, sería el ofrecer **descuentos periódicos** en diferentes eventos y opciones formativas.

Otro de los aportes que añadiríamos, sería en la App móvil. A través de la cual se enviarían **notificaciones al usuario en función de su localización en tiempo real** (GPS) para informarle de diferentes eventos que le puedan interesar y que tenga cerca de su ubicación

- Formación interna, a través de la plataforma. Se trataría de ofrecer píldoras formativas para formar al usuario en nuevas habilidades que sean valiosas en su desarrollo o reciclaje.

Es un aporte de valor importante que añadimos, ya que consideramos que para nuestro usuario es importante optimizar su tiempo y la facilidad de acceso a la formación. Por eso utilizaríamos **píldoras formativas cortas** (como los MOOCS de

Google Aztivate, LinkedIn, Coursera o EDX, entre otras) y **diarias** (muy en concordancia con los formatos de plataformas como ThePowerMBA o Netflix).

Servicios adicionales.

Inicialmente planteamos un soporte adicional al usuario, poniéndole en contacto a través de la plataforma con Coaches con experiencia en coaching ejecutivo y con Recruiters especializados en su sector, y dándole opción a ponerle en contacto o a mantener sesiones a través de un chat interno de la propia plataforma, actuando ésta como intermediaria y monetizando por ello.

Llegamos a la conclusión de que nuestro usuario no confía demasiado en los servicios de un recruiter y, por otro lado, que los que acuden a un coach ejecutivo con >45 años lo hacen teniendo unos objetivos más claros y definidos sobre qué desean mejorar, y valorando mayormente el contacto presencial.

Por tanto, consideramos que podría ser más certero el incluir **píldoras de orientación de mayor duración, pero periódicas a lo largo del plan**, por parte de éstos partners, para capacitar al usuario no en habilidades técnicas, sino en habilidades interpersonales esenciales para afrontar y superar satisfactoriamente un proceso de desarrollo profesional, reciclaje o la búsqueda de empleo: autoconocimiento, seguridad, empoderamiento, motivación, optimización del tiempo, mejora en el uso de recursos, oratoria, flexibilidad, etc.

En el caso de las píldoras de coaching, se propondrían **ejercicios de autocoaching**; y en el de las píldoras de recruiting estarían más orientadas a llevar a cabo **pautas o acciones concretas para la búsqueda de empleo**. A los usuarios que busquen un desarrollo más duradero en el tiempo, les serán más valiosas las primeras; y aquellos que busquen resultados más cortoplacistas le serán más efectivas las segundas.

Automatización de alertas de empleo y aplicaciones

Selección de **empresas de referencia** (acorde a los intereses y perfil del usuario); **creación de alertas** de empleo a través de la App mobile sobre actualizaciones que esas empresas realizan en el mercado (nuevas vacantes de empleo vinculadas al “rol objetivo” del usuario por ejemplo); e incluso se pueden automatizar las aplicaciones o envíos de CV a estas vacantes que se van generando.

Consideramos que la solución **cubre una necesidad recurrente por un mercado amplio y diverso**, lo cual nos asegura su **escalabilidad y un desarrollo iterativo**, por lo que se podrían ampliar funcionalidades progresivamente.

Por otro lado, y tras evaluar a los usuarios potenciales entrevistados, hemos considerado necesario **incluir en nuestra solución el soporte de agentes de preventa y postventa** que acompañen a nuestros usuarios durante su “customer journey” en todo momento y les solventen las necesidades que puedan surgirles.

- **Pre-sales:** serían agentes con perfil puramente comercial (Key Account Managers - KAM) y un conocimiento exhaustivo de nuestra solución y del sector en el que nos movemos, por tanto también de la competencia y sus soluciones. Se encargarían de captar al usuario para que se suscriban a las versiones Premium o Premium Gold, acompañándoles durante el proceso. Para ello, les ofrecerían versiones de prueba gratuitas y descuentos puntuales limitados en tiempo por pronta suscripción. Por otro lado, también estarían enfocados a la fidelización del usuario a través de descuentos “upselling”, para suscribir al usuario a más servicios de los ya contratados.
- **Post-sales:** serían agentes con un perfil más orientado a la atención técnica al usuario o de soporte técnico, con alta vocación de servicio y alta orientación al cliente. En su caso, estarían al servicio del usuario a partir de que éste se suscriba a alguna de las versiones de pago, para resolverle cualquier tipo de consulta funcional o incidencia técnica. Estarían por tanto enfocados a mejorar la experiencia del usuario.

2.4. Objetivos Modelo de Negocio.

Objetivos Tácticos (Corto Plazo)

Clientes

Nos hemos propuesto llegar a 6.500 usuarios / suscriptores en 2021, 13.000 en 2022 y cerrar 2023 con 26.000.

Tenemos dimensionado nuestro SOM en 7.662 personas, y nuestro objetivo para el primer año será llegar a 6.500 usuarios, algo que consideramos fácilmente alcanzable (teniendo especialmente en cuenta el sesgo que aplicamos a la hora de calcularlo).

Ventas / Ingresos

Los ingresos del proyecto vendrán por 5 vías distintas:

- **“Subscription fee”:** Será nuestra principal vía de ingresos. Pensamos que un mix razonable, atendiendo a los tres tipos de suscripción, sería la siguiente:
 - Versión Estándar (gratuita): 85% de los usuarios
 - Versión Premium (pago): 8% de los usuarios
 - Versión Premium Gold (pago): 7% de los usuarios

Nuestro objetivo a 3 años vista será aumentar nuestra base de clientes y lograr la conversión de aquellas personas desde la versión gratuita hacia versiones de pago que aportan mayores ingresos. En el caso de que aquellas personas ya tengan una de las suscripciones de pago, intentaremos que contraten servicios adicionales de los que ofrecemos.

Por simplificar el modelo hemos estimado que se mantiene la proporción entre clientes premium y premium Gold con el incremento de número de usuarios,

Es importante tener en cuenta que sobre los clientes nuevos que entran en una categoría de pago suponemos que se “incorporan” a aquella categoría a mitad de año (es decir el primer año que un cliente accede a una categoría de pago abona la suscripción por medio año).

A continuación se muestra la evolución del número de clientes totales para los 3 primeros años, la distribución por tipo de suscripción, la cuota anual por cada cliente (según su suscripción) y el total de ingresos por línea de negocio.

Subscription Fee	Distribución	Cuota (Año)	Distribución Clientes					
			2021		2022		2023	
Estándar	85%	0 €	6.500		13.000		26.000	
Premium	8%	120 €	5.525	0 €	11.050	0 €	22.100	0 €
Premium +	7%	240 €	520	31.200 €	1.040	93.600 €	2.080	187.200 €
			455	54.600 €	910	163.800 €	1.820	327.600 €
	100%		6.500	85.800 €	13.000	257.400 €	26.000	514.800 €

Tabla 1 - Distribución estimada de número de clientes por tipo de suscripción e ingresos asociados.

- Con relación a los “**Intermediary Fee**” estimamos que de los 80 € que cobraría un coach / recruiter a nuestro usuario, ingresaríamos un 25% (20 €) en concepto de originación por cada hora facturada.

Hemos considerado que cada usuario premium Gold nos aporta los ingresos de 1 hora de coaching / recruiting al año (el 50% el primer año para los nuevos clientes de aquella categoría).

- Sobre los “**Advertising Fee**” estimamos que en 2021 ingresaremos 0 €; en 2022, 2.500 € y en 2023, 5.000 €.
- Para calcular los ingresos derivados de la línea “**Data Sales Fee**” hemos calculado que los datos de los usuarios se pueden vender a 2 € (cada año tenemos en cuenta los nuevos usuarios, independientemente de la versión que contraten).
- “**Sales fee**”: ya se ha indicado que es una línea de ingresos que no aportará a medio plazo (es importante generarse una reputación para que esta línea de ingresos pueda aportar al P&L).

Una vez planteadas las hipótesis para cada una de las líneas de ingresos, la estimación de ventas para los próximos 3 años es la que sigue.

Ingresos Totales	2021	2022	2023
Sales Fee	0	0	0
Subscription Fee	85.800 €	257.400 €	514.800 €
Intermediary Fee	4.550 €	13.650 €	27.300 €
Advertising Fee	0 €	2.500 €	5.000 €
Data Sales Fee	13.000 €	13.000 €	26.000 €
TOTAL	103.350 €	286.550 €	573.100 €

Tabla 2 - Ingresos totales estimados por concepto a 3 años.

Posicionamiento inicial en el mercado

Tras la valoración del mercado, la decisión es lanzar el modelo de negocio en las comunidades autónomas de Madrid, Cataluña y Valencia, basándonos en los siguientes puntos:

- Según el dato de cierre de 2019 del INE, de los 47.026.208 personas empadronadas en España, 19.342.380 personas (el 41,13%) se localizan en las comunidades autónomas de Madrid, Barcelona y Comunidad Valenciana.
- Según las cifras del PIB de España en 2018 (fuente INE) de los 1.202.193 MM, 570.456 MM (el 45,83%) se localizan en las comunidades autónomas de Madrid, Barcelona y Comunidad Valenciana.
- Las ciudades de Madrid, Barcelona y Valencia son los centros neurálgicos en los que se puede localizar una mayor concentración de talento, suelen estar los puestos de trabajo más cualificados y los salarios de las personas que trabajan en aquellos núcleos (y sus alrededores) son mayores.
- Una parte relevante de nuestros ingresos debería de venir a medio plazo por los intermediary fees, razón por la que creemos que es importante centrarse en estas comunidades autónomas.

Objetivos Estratégicos

Alcance De Nuestro Producto

El objetivo fundamental es crear un producto que sirva eficazmente a nuestro público objetivo en una necesidad que consideramos vital.

Con la idea de concretar este objetivo pensamos que es razonable que a largo plazo nuestra solución pueda ser un referente en el mercado por lo que consideramos que si a 31-12-2018 el número de parados de larga duración mayores de 45 años y con estudios de grado medio o superior de FP y grado universitario eran 153.251 personas, podemos llegar en 5 años a tener como usuarios al 25% de aquel público objetivo (38.312 personas).

Nuestra intención es que nuestro cliente potencial nos vea como un elemento disruptivo en el mercado español en todo lo relacionado con la orientación profesional de las personas.

Debemos de ser una herramienta práctica y que dé una solución integral y efectiva a nuestro cliente.

Buscamos que la persona que nos conozca se dé de alta como usuaria (aunque sea con una suscripción gratuita), pruebe la herramienta, descubra las bondades de nuestro producto, quiera profundizar más en su autoconocimiento y en las opciones que existen (contratando una suscripción de pago o algún servicio adicional), y actúe como prescriptor en su entorno.

Queremos ser un producto vivo que el cliente necesite consultar habitualmente para estar al tanto de las novedades que puedan afectar a su carrera profesional, una herramienta de la que no se pueda desenganchar (para conseguir una recurrencia en los ingresos).

Ampliación del mercado objetivo a otros rangos de edad:

Si bien la solución inicialmente está centrada en nuestros early adopters no sería complicado ampliar el espectro de usuarios a otros rangos de edad, realizando previamente un análisis pormenorizado de los nuevos perfiles de usuario de forma que se mantenga un servicio de calidad excelente.

Creemos que lo fundamental es crear un servicio de calidad y luego escalarlo a todos los niveles.

Ampliación del mercado objetivo a toda España:

Si bien gran parte del servicio que ofrecemos se puede realizar en remoto, parte de los servicios se ofrecerían de forma presencial. Pensamos que, una vez el negocio se haya consolidado en las primeras comunidades autónomas del lanzamiento, tiene sentido ofrecer todas las categorías del servicio al resto de comunidades autónomas.

Una forma de llevarlo a cabo sería habilitando sólo un par de tipos de suscripciones (gratuita y premium) a clientes del resto de comunidades autónomas hasta que se contara con acuerdos con coaches o recruiters en las comunidades autónomas

Ampliación de servicios

Creemos que hay muchas posibilidades de ampliación de servicios.

Aparte de la solución global, nuestro producto podría convertirse en un portal de referencia para la búsqueda de empleo.

Dado que una parte relevante del mercado de trabajo se gestiona en modo offline (a través de headhunters y consultores) en el largo plazo entraríamos en el negocio de la consultoría de búsqueda de directivos / mandos intermedios.

Pensando en el mundo educativo se crearían cursos presenciales organizados por la propia plataforma. A largo plazo se evolucionaría para impartir una formación académica continua y de calidad totalmente orientada al mercado laboral y a los puestos que demanda.

2.5. KPIs

Hemos definido una serie de indicadores para poder conocer la evolución de la actividad de nuestro producto / solución y tomar las medidas correctoras que sean necesarias.

Mix de clientes / usuarios por tipo de suscripción

Es fundamental conocer en qué suscripción están nuestros clientes y ver cómo van transitando entre tipos de suscripción (si el cliente que se da de alta con la suscripción gratuita pasa a una de pago y cuánto tiempo pasa desde que se registra como usuario gratuito hasta que empieza a pagar).

También nos interesa saber si hay clientes que acceden directamente a las suscripciones de pago a través de los prescriptores de nuestra solución.

Analizaremos la evolución de los clientes por el funnel y cómo evoluciona la tasa de conversión en cada una de las categorías de suscripción, así como conocer si aportamos valor al cliente.

Indicadores relacionados con el uso de la aplicación

Es importante saber el tiempo medio que cada usuario invierte en la aplicación y ver cómo navega por los menús, publicaciones y demás elementos. , Analizaremos si la publicidad que ofrecemos, relacionada con opciones formativas es de su interés (y pincha) o la ignora.

Veremos también desde que tipos de dispositivos se conecta el usuario y a qué horas se conecta más gente.

Evolución ventas

Es necesario conocer la evolución de las ventas y cómo se comportan respecto al presupuesto, tomando las medidas correctoras que sean necesarias, tras analizar el motivo de las desviaciones y tomar las decisiones correspondientes para corregir la tendencia.

Evolución de ingresos por fuente de generación

Analizaremos los ingresos de manera pormenorizada, viendo cómo funciona cada línea de ingresos en cada comunidad autónoma en que implantemos el negocio, por ejemplo viendo si el “Intermediary Fee” se comporta de forma diferente porque las personas con las que he llegado a acuerdos no cumplen los estándares de calidad exigidos.

Ticket medio por cliente

Además de las ventas debemos conocer qué clientes son los que generan más ingresos y las formas de incrementar los ingresos para cada uno de los clientes

Tasa de abandono de nuestros clientes / usuarios

Nos interesa conocer el número de clientes que se dan de baja de nuestro servicio por cada categoría de suscripción, y cuál es la media de tiempo que tardan aquellos clientes que deciden hacerlo, en prescindir del servicio.

Aunque parece razonable que los usuarios que tienen el servicio gratuito no lo den de baja, nos dará mucha información conocer su ratio de bajas ya que al ser gratuito, puede ser que la información que recibe el usuario le molesta).

Analizaremos por qué los clientes hacen un downgrade en su suscripción para entender sus razones.

Tasa de satisfacción de nuestros clientes / usuarios

Es básico conocer la valoración de nuestros clientes, por lo que será muy importante que mis clientes me puedan valorar y analizar el NPS.

3. Análisis Del Entorno

3.1. Contexto político y jurídico

Factores políticos

El Gobierno actual está implementando nuevas políticas que afectan a la transformación digital y por tanto a aquellas empresas relacionadas con las tecnologías de la información y comunicación.

Ha puesto en marcha una “Estrategia de Nación Emprendedora” estableciendo una nueva ley que reconoce a las startups una naturaleza jurídica específica, distinguiéndolas de las pymes o micropymes, la llamada “Ley de fomento del ecosistema de start-ups”. Entendiendo a una start-up como aquella empresa de reciente creación, fundada por emprendedores y con grandes posibilidades de crecimiento.

Se pretende con ello crear un marco legal adecuado al emprendimiento de base tecnológica, permitiendo la flexibilidad que requiere el dinamismo del ecosistema innovador y tratando de dotar a España de una legislación adaptada a la realidad de estas compañías.

En agosto de 2020 el Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital ha presentado el Plan Estratégico Digital que marca los objetivos en materia de

transformación digital hasta 2025, movilizando una inversión de 140.000 millones de euros durante los próximos 5 años a partir de una colaboración público/privada.

Otro punto a considerar para lograr estos objetivos es el cumplimiento del “segundo dividendo digital”, acordada con Bruselas, donde se pretende establecer un despliegue por el territorio nacional del 5G, indispensable para formalizar todas estas estrategias. También cabe mencionar que existen otras finalidades como la formación y alfabetización digital, un bono social de acceso a internet para colectivos vulnerables, el impulso de una ley de derechos digitales, nuevas inversiones en tecnología, el incremento de las conexiones a internet por toda la geografía española y un plan de ciberseguridad.

Tras la pandemia del COVID-19 y los efectos económicos de la misma, se presenta una nueva oportunidad al estar sujetos los fondos estructurales europeos recibidos por España al cumplimiento de una serie de reformas, varias de las cuales están centradas en la digitalización de la sociedad y la creación de empleo.

Marco Jurídico

La normativa que más podría afectar a la creación y desarrollo de nuestra actividad empresarial es la siguiente:

- Reglamentación de protección de la privacidad (LOPD Ley Orgánica 15/1999 de Protección de datos de carácter personal).
- Reglamento General de Protección de datos (RGPD Reglamento EU 2016/679), relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de los mismos.

Fiscalidad

En materia fiscal se busca promover la creación y desarrollo de start-ups mediante:

- Incentivos fiscales a las actividades de investigación, desarrollo e innovación tecnológica
- Incentivos a las grandes empresas para integrar la actividad de start-ups en su cadena de producción de bienes y servicios
- Mejoras de los mecanismos de segunda oportunidad
- Simplificación de cargas administrativas
- Incentivos en materia laboral, de Seguridad Social y apoyo a la captación y fidelización del talento
- Medidas de impulso al uso de instrumentos de compra pública que promuevan la participación de start-ups en los proyectos de la Administración

Otra finalidad que se pretende estimular es el potenciamiento de iniciativas fiscales a la I+D+I para las empresas en el impuesto de sociedades, de manera que las grandes compañías se sientan atraídas para invertir en ellas.

Impuestos afectos

- **IVA:** Se deberá presentar una declaración trimestral en los meses de enero, abril, julio y octubre (modelo 303).
- **IRPF:** Se deberá abonar por varios conceptos:
 - Por profesionales que se contrate y que incluya retenciones en sus facturas, (abogados, Coaches, asesores etc.) y por las retenciones en las nóminas de los trabajadores. Se presenta una declaración trimestral con el modelo 111 y una anual con el modelo 190.
 - Por retenciones al capital mobiliario, se presenta el modelo 123 trimestralmente y el 193 anualmente.
- **Impuesto Sociedades:** Se paga en función del beneficio obtenido por la empresa. Tipo general del 25%, con un tipo reducido para las empresas de nueva creación del 15%.
- **Operaciones con terceros:** Se trata del modelo 347 que se presenta en los casos en los que se realicen operaciones con operadores que superen los 3.005,6 euros al año.
- **Operaciones intracomunitarias:** Se declaran mediante el modelo 349 y se refiere a las entregas y adquisiciones que realicen dentro de la comunidad española.
- **“Tasa Google”:** Impuesto que afectará a empresas tecnológicas que facturan más de 750 millones de € en España, donde gravará principalmente dos tipos de servicios.
 - Intermediación digital
 - Publicidad Online

Aunque en principio este impuesto solo afecta a grandes compañías tecnológicas, gravando un 3% sobre el beneficio generado por los servicios mencionados anteriormente, algunas de estas empresas, como es el caso de Amazon y Google, ya han anunciado que repercutirán parte de este coste a aquellas empresas que contraten estos servicios con ellas.

Financiación

Diversas entidades financieras disponen de líneas de financiación para proyectos empresariales.

- **Microcrédito social.** Dirigidos a emprendedores que pueden tener dificultades de acceso a la financiación. Para su formulación es necesario un Plan de Empresa y un certificado de viabilidad emitido por la Comunidad de Madrid. Cuantía de hasta 25.000 €, tipo de interés fijo y un plazo de amortización de 5 años.
- **Líneas ICO.** Máximo 12.5 millones € en una o varias operaciones. Compatible con otras ayudas recibidas de las comunidades autónomas y de sus instituciones. El 28 de Junio de 2020, el gobierno aprobó la puesta en marcha de 5.000 millones de € para el colectivo de pymes y autónomos, orientadas a fomentar las inversiones productivas.
- **Programas europeos de financiación de empresas.** La comisión europea dispone de líneas de financiación que subvencionan proyectos de interés para el conjunto de la sociedad. (COSME, HORIZONTE 2020, EaSI etc.).
- **Next Generation UE:** El 21 de Julio de 2020 se aprobó el nuevo paquete de ayuda para la reconstrucción de la UE después de la pandemia del COVID-19 y apoyará la inversión en las transiciones ecológica y digital. (1,8 billones de €, de los que 140 mil millones corresponden a España)
- **Avalmadrid.** Línea financiera que apoya a los emprendedores, promoviendo de esta manera la financiación y mejorando el acceso a préstamos para la ayuda en la puesta en marcha de nuevos proyectos empresariales en Madrid
- **Líneas ENISA.** Apoya financieramente a través de préstamos participativos a las pymes de reciente constitución.
 - Línea emprendedores: Dirigida a apoyar financieramente a pymes de reciente constitución promovidas por emprendedores sin límite de edad (Entre 25.000€ y 300.000€)

3.2. Contexto económico y laboral

En España llevamos años conviviendo con las problemáticas de un mercado laboral (ver Anexo 5) que, lejos de ir solventándose, se han incrementado fundamentalmente tras la crisis económica del año 2008 y la actual crisis económica post COVID-19, provocando una serie de consecuencias en nuestra sociedad, a nivel social y económico, que afectan a la competitividad del país, destacando las siguientes:

- Incremento de la tasa de paro
- Empeoramiento de las condiciones laborales, disminución de salarios y de poder adquisitivo.
- Aumento de la desigualdad social y disminución de clase media.
- Retraso en la emancipación e independencia económica de nuestros jóvenes.

- Bajada progresiva de la natalidad y, como consecuencia, envejecimiento progresivo de la población.
- Retraso en la jubilación e incremento del gasto público y, por consiguiente, también de los impuestos.
- Huida de nuestros profesionales más preparados a países con mejores condiciones laborales y mayores posibilidades de desarrollo.

A estas ineficiencias el mercado laboral español, se añade que **el sistema educativo español es claramente ineficaz**, produciéndose una brecha cada vez mayor entre la formación ofertada por las universidades y centros educativos españoles con respecto a los conocimientos y habilidades que demandan las empresas.

La actual revolución tecnológica está provocando que las aptitudes exigidas a los perfiles que se demandan evolucionen más rápido que nuestro sistema educativo. Es decir, nuestro sistema educativo no está preparado para afrontar la evolución que está sufriendo el mercado laboral al no proporcionar una oferta acorde a las necesidades actuales de las empresas.

Se requiere un mayor ajuste de la oferta formativa con las necesidades del mercado, así como una mayor orientación para nuestros jóvenes sobre las exigencias de éste y su evolución. Nuestro personal docente, por lo general, vive muy alejado de la realidad del mercado empresarial.

Esta ineficacia es la causa principal del problema más grave del mercado laboral español: **el desajuste entre oferta y demanda de mano de obra.**

En España se está produciendo la paradoja de que hay más de tres millones de desempleados y, al mismo tiempo, 130.000 vacantes en el mercado laboral que las empresas no consiguen cubrir. Históricamente, la relación ha sido inversa: a mayor tasa de paro, menor número de vacantes y viceversa. Sin embargo, en los últimos años la correlación se ha quebrado, hasta tal punto que el número de vacantes se mantiene muy alto a pesar de que la tasa de paro estructural, sin impacto COVID-19, todavía está en el 14,5%.

Esto significa que en España coexisten muchos desempleados a la espera de un empleo, y muchas empresas buscando cómo cubrir sus vacantes. Esta relación se ha deteriorado en la última década. Por ejemplo, en 2008 con una tasa de paro similar había una tasa de vacantes un 20% inferior a la actual. O lo que es lo mismo, históricamente cuando la tasa de vacantes superaba el 0,8% era porque el paro se situaba por debajo del 10%. Este dato muestra claramente el desajuste entre oferta y demanda de trabajo, lo que genera un mercado laboral muy ineficiente que afecta a todo el país.

En plena revolución tecnológica, **este desajuste es aún mayor en el sector de las TIC, que demanda perfiles muy especializados.** Este sector supone más del 20% del empleo que se genera en España y crece a un ritmo 5 veces mayor que el resto de sectores,

impulsado sobre todo por las empresas de software y de servicios. Los perfiles STEM son los más demandados pero, a su vez, son los que más escasean. Esto ha provocado una mejora considerable en las condiciones laborales ofrecidas por estas empresas.

Por otro lado, el ritmo de esta revolución tecnológica está muy por encima del tiempo de respuesta de las entidades formativas y del necesario para nuestro propio desarrollo competencial en las habilidades requeridas, provocando un desajuste entre las necesidades de las empresas y la oferta existente en el mercado laboral. **Esto genera incertidumbre y desconocimiento, que las propias entidades educativas no pueden solventar de manera inmediata.**

Es un problema también para el país, pues las TIC son habilitadoras del crecimiento económico y los resultados evidencian la correlación directa entre el crecimiento del PIB y el de las Tecnologías de la Información.

3.3. Contexto social y cultural

El impacto de la tecnología en la sociedad es evidente ya que la población la ha percibido tanto como una ayuda como un problema. La sociedad mantiene un comportamiento ambivalente ante este inexorable crecimiento digital, ya que critica su impacto negativo a la vez que exige una mayor presencia tecnológica en la resolución de sus problemas diarios. De ahí que persista un cierto escepticismo ante un impacto plenamente positivo del desarrollo tecnológico.

Al fin y al cabo, la tecnología y el desarrollo de sus aplicaciones han surgido históricamente como respuestas a problemas sociales. El aumento del número de empresas tecnológicas debería ir acompañado por el aumento de perfiles laborales acordes a este nuevo entorno tecnológico, pero este ajuste está lejos de realizarse completamente. Una de las causas son los continuos avances que se producen dentro de este sector, donde convivimos con cada vez más herramientas o aplicaciones tecnológicas y el sistema educativo no está capacitado para absorber todos estos progresos. Grandes compañías se han hecho eco de este problema y avanzan en la simplificación de la terminología tecnológica y ofreciendo competencias digitales a muchos jóvenes en virtud de que se aproveche de una manera más eficiente el potencial de todos estos recursos. Se prevé que la revolución tecnológica irá calando gradualmente en todas las capas de la sociedad, motivado por que cada vez más las personas tienden a acumular nuevas capacidades tecnológicas (skills), o directamente a reciclar su perfil profesional para entender estas innovaciones disruptivas.

Nos encontramos en un momento donde las personas invierten progresivamente más tiempo y dinero para ampliar dichos conocimientos, no sólo por necesidad de acomodar su perfil profesional a las demandas del mercado laboral, sino por su deseo de encontrar un trabajo motivador y cumplir sus objetivos. Según Adecco, el 70% de los parados mayores de 45 años ha tenido que reciclarse para volver a trabajar. Dentro de ese grupo de interés, las personas optan bien por adquirir estos conocimientos de manera autodidacta o bien por acudir a los servicios de "executive coaches" para conocer de

una manera más profesional cuál es su situación actual, fortalezas y debilidades, y ahondar en la búsqueda y definición de nuevos objetivos profesionales.

En el caso de nuestros early adopters, desempleados de más de 45 años, entendemos que debe ser mayor su escepticismo a las nuevas tecnologías y su aversión a los cambios que éstas provocarán derivados de su impacto en la sociedad, en el empleo, en los modelos de negocio de las empresas, en la manera en la que interactuamos en nuestro día a día, etc. Por un lado motivado porque son generaciones de naturaleza no digital y tienen la tecnología menos interiorizada, lo que genera mayor incertidumbre. Por otro lado, la edad también afecta a la adaptabilidad, a la flexibilidad, a la capacidad para aprender y desaprender especialmente en entorno VUCA, y se incrementan por todo esto las creencias limitantes y el pensamiento de incapacidad para afrontar esta realidad.

Estos aspectos nos hacen ser conscientes de la necesidad de adaptar nuestra solución a las capacidades y necesidades de nuestro “buyer persona” o nicho de mercado. Incidiendo en la agilidad, la claridad y sencillez de uso, el diseño, y en la experiencia de usuario. De modo que no solo nos ayude a generar más leads y ventas o suscripciones, sino sobre todo a mantenerlas en el tiempo. Que nuestros usuarios sientan la necesidad recurrente de uso, pero también el deseo y la motivación suficiente para que las suscripciones sean permanentes durante toda su restante etapa profesional y no puntuales cuando tengan una necesidad concreta.

Otro aspecto a considerar sería el relativo a la formación, pues nuestro “buyer persona” por lo general se encuentra en una etapa profesional y personal en la que no dispone ni del tiempo ni de la motivación suficiente para reciclarse y formarse de manera tan continua o recurrente. Por ello, sería conveniente el valorar ofrecer “píldoras” formativas sobre competencias o herramientas concretas, de menor duración y temario, más ágiles, visuales, en streaming y que posibiliten una mayor interacción. Entendemos que este tipo de formación si sería consumida por nuestros usuarios de manera más recurrente y con mayor motivación.

3.4. Contexto tecnológico

Estamos inmersos en un paradigma o entorno VUCA, en el que se mueven las organizaciones en la actualidad, que se caracteriza por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad, y al cual tenemos la necesidad de adaptarnos. La revolución tecnológica y la apertura digital han traído consigo el surgimiento de nuevas tecnologías disruptivas y la mejora de las ya establecidas o consolidadas; y esto provoca que se desarrollen nuevas aplicaciones cada vez más adaptadas a las necesidades de los clientes, en continuo cambio.

En lo relativo al desarrollo de nuestra solución, necesitaremos apoyarnos en varias de estas tecnologías disruptivas, como el Big Data, IA, 5G, IoT, Blockchain y Cloud Computing, principalmente. Siendo la base de todas las posibilidades que nos genera el Big Data, pues vamos a necesitar compilar un gran volumen de datos obtenidos de distintas fuentes, los cuáles posteriormente serán procesados y analizados mediante

distintas técnicas estadísticas de modelización, aprendizaje automático (IA/machine learning) y minería de datos para realizar análisis descriptivos y predictivos con una alta precisión.

4. Análisis Del Sector

4.1. Valoración del mercado (TAM, SAM, SOM)

Nuestro modelo de negocio se basa en un mercado objetivo muy claro que son **los parados de más de 45 años**, quienes serían los early adopters de nuestro producto.

Los datos que hemos conseguido son de 2018 ya que son los más recientes con un nivel de detalle como el que requerimos para nuestro análisis.

Hemos procedido a calcular el tamaño de los distintos mercados tal y como se describe a continuación:

TAM (Total Adressable Market o mercado total)

A 31-12-2018 el número de parados registrados, mayores de 45 años, era de 1.621.573 personas, y es el perfil de los early adopters que hemos definido para nuestro producto.

Tamaño TAM: 1.621.573 personas

SAM (Serviceable Available Market o mercado que podemos servir)

Para este cálculo nos hemos centrado en los demandantes **parados de larga duración (PLD)**, que son aquellos demandantes en situación de paro, cuya antigüedad en la demanda es superior a 365 días.

Teniendo en cuenta este dato, estamos aplicando un sesgo sensible ya que lo razonable es que una persona en situación de paro busque una solución inmediata, sin esperar a que la situación se prolongue en el tiempo.

Además, podemos asumir que el cliente (parado) se toma un periodo de descanso y reflexión, y durante los primeros meses lleva a cabo acciones rutinarias y comunes, siendo más adelante cuando decide tomar medidas más drásticas o innovadoras, especialmente a medida que crece el “pain”.

A 31-12-2018 el número de parados de larga duración mayores de 45 años es de 893.287 personas.

Con este sesgo estamos reduciendo el mercado potencial de nuestro producto a casi la mitad.

Tamaño SAM: 893.287 personas.

SOM (Serviceable Obtainable Market o mercado que podemos conseguir)

En este apartado hablamos del mercado potencial que podemos obtener a corto/medio plazo con los recursos que vamos a invertir. Es decir, tenemos en cuenta no solo el tamaño del mercado actual sino el porcentaje del mercado que podemos capturar con nuestra estrategia de captación y recursos.

Al calcular el SOM hemos tenido en cuenta el nivel de estudios de los parados demandantes de empleo, por los siguientes motivos:

- Suponemos que las personas con mayor nivel de estudios buscan trabajos más cualificados, que normalmente son más escasos y más difíciles de encontrar.
- Aquella búsqueda que podemos definir como “cualificada” requiere que las personas estén más actualizadas acerca de las tendencias del mercado, los nuevos players, posibles requerimientos adicionales que los empleadores pueden pedir a sus futuros empleados, cambios en las condiciones salariales por la situación del mercado laboral o del sector, etc.
- Las personas con mayor nivel de estudios tienen, en teoría, un mayor poder adquisitivo y por tanto serían más proclives a comprar un producto como el nuestro con tal de poder aliviar su “pain”.
- Estas personas tienen acceso a un mayor número de dispositivos móviles y pueden estar más acostumbrados a su uso en un entorno profesional.

A 31-12-2018 el número de parados de larga duración mayores de 45 años y con estudios de grado medio o superior de FP y grado universitario era de 153.251 personas.

Con idea de estresar el tamaño del mercado, aplicamos un último sesgo pensando que sólo un 5% de estas 153.251 personas adoptasen nuestra solución, por lo que estaríamos hablando de 7.662 personas.

Tamaño SOM: 7.662 personas, que supone el 0,47% del TAM.

Creemos que los sesgos que hemos realizado han sido bastante agresivos y por tanto el tamaño del SOM es muy conservador, como no puede ser de otra forma en un negocio que empieza de cero.

4.2. Valoración del sector - PORTER.

Competencia

No existen muchas plataformas o compañías que compartan nuestro modelo de negocio, entendiendo todos los pasos comprendidos desde el momento que se le describe al cliente su perfil actual, hasta la proposición de las metas u objetivos profesionales a alcanzar. Hemos considerado una empresa, **Singularity Experts**, que se acerca a nuestra propuesta de valor puesto que también parten de análisis descriptivos (del perfil, competencias, motivaciones, etc.) a partir del desarrollo de diversos tests (competenciales,

psicotécnicos, habilidades tecnológicas) y posteriormente se entrega un informe completo, donde se recomiendan 10 empleos que se adaptan en mayor medida al perfil resultante de ese análisis descriptivo, empleando también algoritmos de IA para determinar ese encaje, además de otra serie de servicios adicionales.

Tras analizarlos, entendemos que están orientados a otro nicho de mercado, a perfiles más jóvenes (también por su vinculación con la UC3M como partner para el desarrollo de algoritmos). En cambio, el proceso que ofrece su solución es demasiado largo y poco ágil, vía únicamente web, no aportan valor en streaming pues utilizan los algoritmos únicamente para determinar el encaje perfil-puesto, existe poca interacción plataforma-usuario y, en definitiva, no consideramos que sea una solución que nos pueda hacer competencia de cara a nuestros early adopters, aunque disponen de un expertise que podrían emplear en la mejora de su producto o en el desarrollo de nuevas soluciones.

Además, existen otros grandes players del mercado que, aunque ofrecen soluciones que no proporcionan toda la sucesión de procesos que desencadenan en nuestra finalidad de negocio, sí que competirán en algunos de nuestros servicios ofrecidos. En consecuencia, actualmente no aportarían todo el valor que sí ofrecería nuestra solución, pero sí que podrían hacernos competencia en el futuro por su solidez como empresas, posicionamiento en el mercado y experiencia en el ámbito y sector en el que estamos inmersos.

Entre estos grandes players (ver Anexo 4), destacaríamos los siguientes:

- **Job Boards:** portales de empleo nacionales e internacionales, que ofrecen prospección en tiempo real del mercado laboral, como pueden ser Indeed, LinkedIn, Glassdoor o Monster a nivel internacional, o InfoJobs como el más potente a nivel nacional. Competirían con nuestra solución en la parte de prospección del mercado laboral (definición de roles más demandados, ubicaciones, información sobre skills más requeridas, etc.), así como si tomásemos la decisión de añadir un apartado a nuestra solución enfocado al reclutamiento (en la aplicación a puestos de trabajo, creación de alertas, etc.).
- **Plataformas de Networking profesional:** en este caso LinkedIn y Glassdoor son los dos player más fuertes, ya que permiten desarrollar una red profesional y recibir feedback de manera constante. LinkedIn está más orientado a este aspecto, mientras que Glassdoor lo está en el feedback y recomendaciones sobre las empresas, salarios, etc. Ambas funcionan a través de suscripciones para acceder a servicios de mayor valor añadido.
- **Training Platforms:** plataformas como EDX, Coursera, MiriadaX o Udemy, están muy extendidas mundialmente con una oferta de Moocs cada vez de mayor volumen, calidad y reconocimiento. Algunas de éstas, como EDX o Coursera, están asociadas a las Universidades de mayor prestigio mundial (Harvard, Berkeley, Stanford, MIT...) y con multinacionales relevantes sobre todo del sector

tecnológico (IBM, Microsoft, Google, etc.), ofreciendo cursos, programas e incluso micromasters certificados por éstas y a un coste asequible.

- **Agencias y consultoras de reclutamiento** o recruiters que ofrecen servicios de orientación en la búsqueda de empleo y de carrera profesional.
- **Universidades y escuelas de negocio**, sobre todo en lo relativo a los servicios de sus departamentos de orientación. También podríamos incluir fundaciones como por ejemplo Princesa de Girona.

Nuevos Entrantes

Dado que el negocio cuenta con bajos costes operativos y de inversión, ya que el grueso del gasto proviene de inversión en equipos y personal informáticos, la rentabilidad ofrecida por el mercado será mayor.

Al haber barreras de entrada muy limitadas, el atractivo para entrar a competir dentro de este sector es alto, por consiguiente, no descartamos la entrada de nuevos competidores con modelos de negocio similares. Las grandes empresas tecnológicas y de comunicaciones a nivel global serían nuestra mayor amenaza. Cuentan con grandes volúmenes de datos e información que posibilitarían de una manera exitosa su inmersión en este mercado, reduciéndose por tanto la rentabilidad esperada por aquellos agentes que operen en este sector.

Podemos destacar a las grandes tecnológicas como Google o Microsoft, aunque su principal núcleo de negocio no esté relacionado con nuestra solución, o a multinacionales que actualmente desarrollan a nivel interno soluciones que aplican la IA para el desarrollo de sus propios empleados y planes de carrera, como Telefónica o BBVA, que disponen de equipos técnicos muy potentes, las cuales podrían desarrollar productos para vender externamente.

Por último, creemos que las más relevantes en el sector en que nos movemos serían aquellas empresas multinacionales que desarrollan SW de HR para terceros y que no solo venden el producto, sino el servicio de mantenimiento y nuevas versiones, destacando aquellas que ofrecen productos ya consolidados en el mercado como SAP, SAGE, Oracle e IBM, o más actuales como Workday o Bizneo cuyas soluciones están bastante extendidas entre los departamentos de HR y que han crecido mucho en muy pocos años de vida, entre otras.

Productos sustitutos:

Como hemos mencionado, la solución exacta que ofrecemos no existe en el mercado, por lo que no existen productos sustitutos como tal. No obstante, podemos encontrar en el mercado soluciones que, aunque no incluyan todos los servicios que aporta nuestra solución, ofrecen parte de éstos de manera aislada.

En resumen, las deficiencias de las soluciones presentes actualmente en el mercado con respecto a nuestra propuesta serían las siguientes:

- Existen empresas que aportan nuestros servicios por separado pero ninguna un servicio unificado en una única plataforma.
- No existe ninguna solución que proporcione índice de empleabilidad en tiempo real de tu plan de carrera y rol objetivo.
- No existe personalización.
- No se ofrece información unificada y en tiempo real del mercado laboral, sino de manera aislada, por roles o ubicaciones por ejemplo.
- La mayor parte de las soluciones existentes cubren las necesidades relacionadas únicamente con la búsqueda de empleo (portales de empleo).
- Las soluciones que se ofrecen en lo relativo al apartado formativo por diferentes Webs, ofrecen información, recomendaciones y opiniones sesgadas, que no son reales por empleabilidad real, sino que son derivadas de acuerdos comerciales con diferentes escuelas.

Estos productos o servicios constituyen amenazas porque podrían afectar a la oferta y demanda de nuestro sector. Desde el punto de vista del cliente las principales alternativas con las que cuentan a la hora de elegir la vía para el reciclaje profesional y por tanto para su reincorporación al mercado laboral, son desde portales de empleo y plataformas o apps de formación, hasta los portales o departamentos de orientación laboral de Universidades y Escuelas de Negocio, así como consultoras de reclutamiento especializadas o recruiters para servicios de orientación laboral.

Poder de negociación de los clientes

Al final los clientes son quienes validan el negocio y, por tanto, son ellos los que dictaminan qué servicios les aportan valor y cuáles no, por ello es el propio mercado el que regula y valida modelos de negocio que solucionan problemas a los usuarios.

Como el mercado actual es de consumidores totalmente informados, especialmente en entornos digitales donde tienen posibilidad de acceder a multitud de marcas y servicios, la exigencia es máxima por parte de los clientes. De ahí que los modelos de negocio más disruptivos estén especialmente enfocados a las necesidades de los clientes y su experiencia, motivo por el que invierten más en obtener un mayor conocimiento de los mismos. Estos nuevos modelos han interferido enormemente en sectores que tradicionalmente han tenido players muy consolidados, como el financiero o el asegurador (Fintech e Insurtech). El aprendizaje que obtenemos de esto es que debemos estar continuamente orientados a nuestro cliente.

Poder de negociación de los proveedores:

En nuestro caso, al no tener un intermediario que nos suministra una materia prima para nuestro producto o servicio, no hemos considerado la existencia de proveedores como tal, lo que no significa que no necesitemos el soporte o apoyo de terceros que puedan actuar como agentes a la hora de desarrollar nuestra propuesta de valor.

Podemos decir que la principal materia prima de la cual se va a alimentar nuestra solución serán los datos. Necesitaremos acceder a otras plataformas web que nos sirvan de fuente de datos para hacer nuestros análisis, cruzar información en tiempo real o desarrollar algoritmos predictivos. Para acceder a estas fuentes de datos, tendremos que servirnos de APIs que actúen de puente o conexión entre nuestra plataforma y esas fuentes de información o bases de datos, las cuales son propiedad de otras empresas, también players del mercado y posibles competidores como LinkedIn, Glassdoor o diversos portales de empleo o webs de empresas, entre otras. El principal poder de éstas será el precio que le pongan a esos APIs y, por tanto, a los datos que sus propias soluciones generan y que son de su propiedad.

Por otro lado, existen tanto empresas como instituciones con las que entablaríamos una alianza estratégica con el fin de obtener un beneficio recíproco distinguiendo entre dos tipos:

- **Partners de carácter privado:** organismos nacionales e internacionales de coaching ejecutivo, agencias o consultoras de reclutamiento, y centros formativos o de educación.
- **Partners de carácter público:** gobierno comunitario, estatal, autonómico y local (Ayuntamientos, SEPE, etc.), que nos ayuden a impulsar y difundir nuestra propuesta de valor.

5. Producto Mínimo Viable (MVP)

En relación a validar nuestro modelo de negocio y mercado, y con el objetivo de medir y aprender sobre nuestras hipótesis, hemos decidido desarrollar tres prototipos de producto mínimo viable (MVP): landing page, video promocional y wireframes.

De este modo, lanzaremos nuestro producto con unas funcionalidades mínimas, las cuales validaremos con nuestros early adopters. Este proceso nos permitirá obtener información relevante de su lanzamiento y utilización por parte de los usuarios mediante una serie de métricas y realizando una inversión mínima. A partir de este aprendizaje, se irían realizando nuevas modificaciones de estos prototipos en un proceso de iteración continuo.

A continuación, reflejamos cómo se verían estos prototipos y explicamos las funcionalidades más importantes.

5.1. Landing Page Y Video Promocional

La Landing Page sería una página preliminar a la cual irían redirigidos nuestros early adopters después de hacer click en un anuncio, promoción o resultado de búsqueda, y dentro de ésta adjuntaríamos el video promocional para su visualización.

Estarían específicamente diseñados para captar “leads”, atrapando la atención de los visitantes y dándoles de manera inmediata exactamente eso que vinieron a buscar para satisfacer sus necesidades.



Figura 1 - Landing Page Cover.



Figura 2 - Landing Page - Steps



Figura 3 - Landing Page - Click to Action

<https://youtu.be/U6loYAlpoXk>



Figura 4 - Video Promocional

5.2. Wireframes

Hemos desarrollado un total de 20 wireframes que reflejan el MVP de la aplicación móvil y sus funcionalidades mínimas esenciales. A través de éstos, explicamos a continuación el “viaje” e interacciones que realizaría el usuario a lo largo de su experiencia en los diferentes apartados o servicios que ofrecería la aplicación y que estarían estructurados de la siguiente manera:

- Intro
 - Your profile
 - Your roles
 - Labor Market
 - Career Plan
 - Training
 - Career Coach

Introducción

Hacemos referencia a la portada de la App o página de registro (1), la bienvenida (2), un pequeño “tour” (3) para que el usuario navegue brevemente sobre los diferentes apartados y funcionalidades de los que ésta dispone, y el inicio a través de la versión gratuita (4).

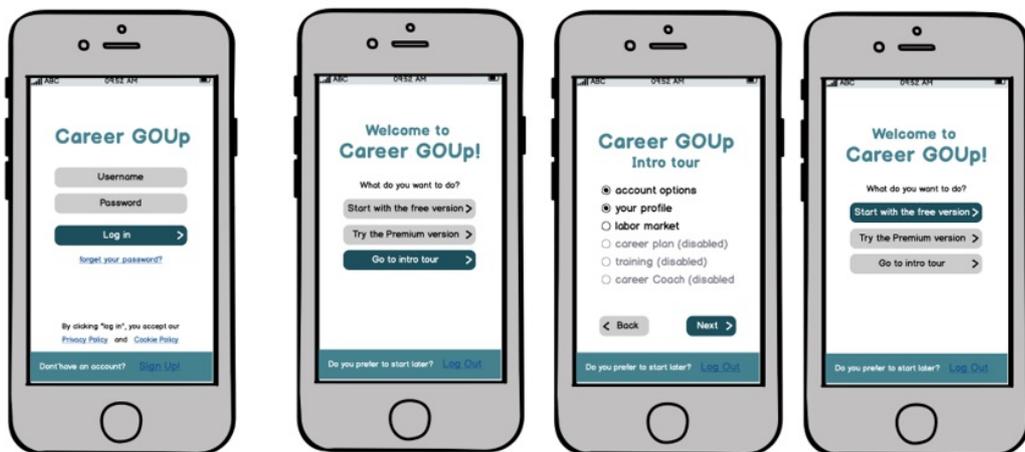


Figura 5 - Pantallas de Acceso

Your profile

Se muestra la pantalla a través de la cual el usuario tiene la opción de cumplimentar su perfil de manera inmediata (5), bien vinculándolo a su perfil de LinkedIn o bien adjuntando su CV.

De este modo, la plataforma captaría palabras clave que después cruzará con información in streaming del mercado laboral que es analizada por la IA de la plataforma, para ofrecer

al usuario diferentes roles con alta demanda en el mercado (alto índice de inserción laboral) y que son acordes a su perfil.

Del mismo modo, el usuario puede visualizar en pantalla un resumen de las skills que posee y que serán más determinantes en ese cruce de información, de manera que le generamos mayor autoconocimiento.

En el wireframe que creamos como ejemplo, se refleja el caso de un perfil matemático con habilidades y experiencia con herramientas de análisis estadísticos, más orientadas a la investigación.



Figura 6 - Pantalla tu Perfil

Your roles

En este apartado se le ofrecen al usuario los roles con mayor grado de inserción laboral acordes a su perfil actual, tras el cruce de las palabras clave con datos del mercado en tiempo real como se indica en el apartado anterior.

La recomendación al usuario de dichos roles objetivo se hará de mayor a menor grado de “match”, y el porcentaje de este match se incrementaría a mayor número de palabras cruzadas y a mayor índice de inserción laboral.

Del mismo modo, se refleja información sobre la demanda de dichos roles objetivo, en relación a su ubicación, número de vacantes abiertas, etc.

En el wireframe de ejemplo, se le recomiendan a este perfil matemático diferentes roles, siendo el de “Data Science” el que mejor le encajaría, por perfil actual y por inserción laboral, seguido del “Data Analyst”.



Figura 6 - Pantalla Roles Potenciales

Labor market

En este apartado, la plataforma hace un análisis del mercado laboral respecto a los roles objetivos que han sido recomendados al usuario por haber encontrado un encaje con su perfil y habilidades actuales, reflejando información relevante para que éste tome decisiones: banda salarial media, habilidades o herramientas más demandadas en el mercado para desempeñar dicho rol, etc.

Tomamos como ejemplo las pantallas de cómo se reflejaría dicha prospección en relación a los dos roles mayormente recomendados a un usuario con perfil matemático estadístico: Data Science y Data Analyst.



Figura 7 - Pantalla Mercado Laboral

Career plan

Se detallará en este apartado el plan de carrera orientativo y recomendado al usuario para alcanzar el rol objetivo seleccionado, especificando las diferentes etapas a seguir de manera consecutiva y las habilidades a desarrollar en cada una de ellas.

No se habilitará una etapa hasta que la anterior no haya sido completada.

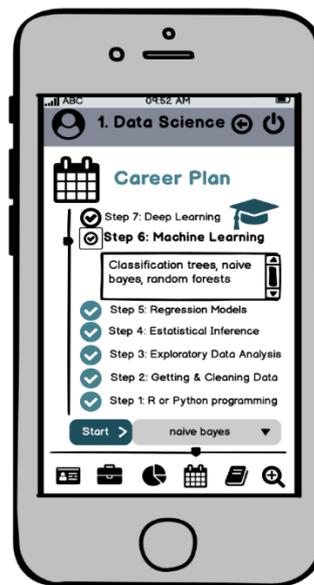


Figura 8 - Pantalla Plan de Carrera

Training

Es el apartado destinado a ofrecerle al usuario recomendaciones formativas de diferentes tipologías (certificaciones, bootcamps, webinars, moocs, etc), ubicación, presencial u online, para el desarrollo de las habilidades que previamente ha seleccionado dentro de las más demandadas en el mercado para su rol objetivo, y que también estarían enmarcadas dentro de las etapas del plan de carrera recomendado para alcanzar dicho rol.

En los wireframes que tomamos como ejemplo, se navega por las opciones formativas para desarrollar las dos habilidades seleccionadas por el usuario: Python (para alcanzar el rol objetivo de Data Science) y PowerBI (en el caso del rol de Data Analyst); con diferentes opciones en función de su tipología. Algunas de estas opciones online podrán visualizarse y cursarse a través de la propia plataforma, como es el caso de las webinars o los moocs. Y, por otro lado, se accederá también a las valoraciones realizadas por otros usuarios sobre dichas formaciones, los cuáles podrían interactuar entre ellos.

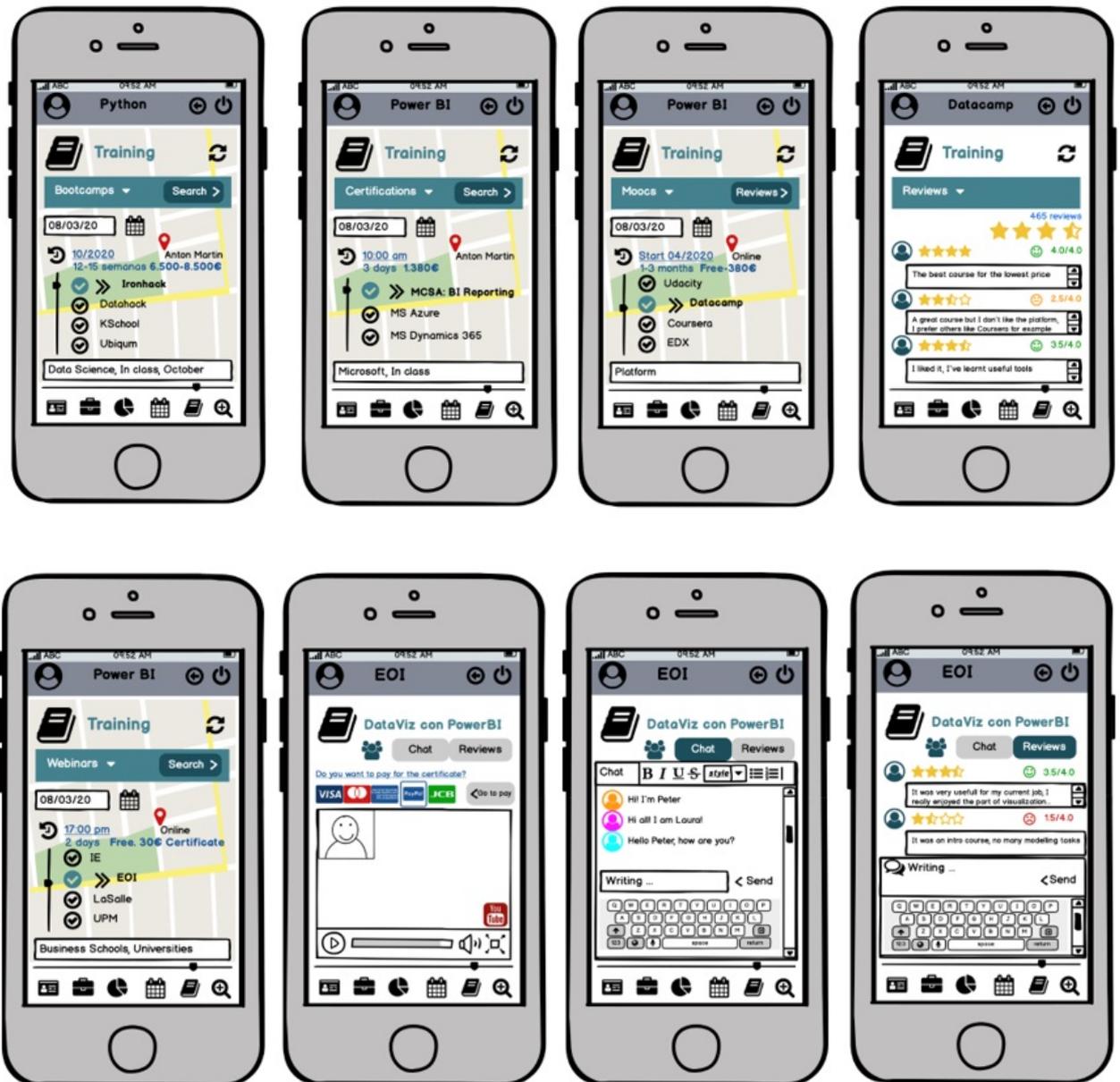


Figura 9 - Pantallas Formación

Career Coach

Se recomendarán diferentes opciones de Coaches especializados en desarrollo profesional y coaching ejecutivo, para mantener sesiones a través de la propia plataforma, de manera que éste pueda aportarle herramientas de cara a avanzar en su plan de carrera y alcanzar sus objetivos profesionales.

Del mismo modo, se refleja información sobre sus perfiles profesionales, disponibilidad, precios por sesión y valoraciones de otros usuarios y Coachees.

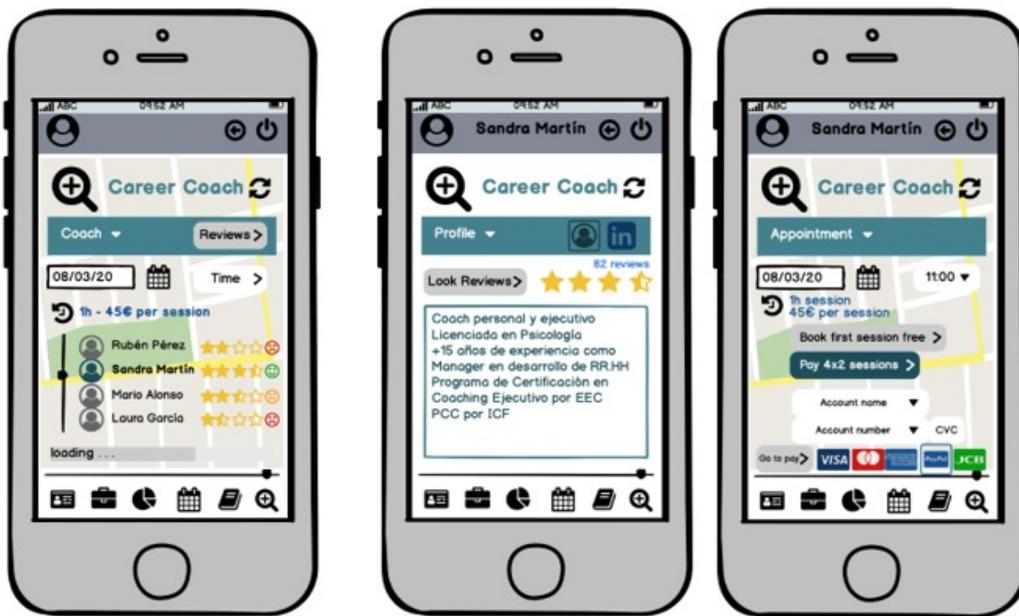


Figura 10 - Pantallas Career Coach

6. Customer Experience

Para nosotros es fundamental conocer la experiencia de nuestros clientes, por lo que queremos conocer:

- Sentimientos y emociones que el cliente tiene o ha tenido mientras utiliza nuestra solución.
- Experiencia: Si la solución le ha parecido útil, sencilla y le ha ayudado a mitigar sus pains.
- Recomendación: saber si el cliente nos recomendaría y sería un prescriptor de nuestra solución en su círculo de influencia (familiares, amigos, compañeros de trabajo, etc.)

Se trata de que el cliente nos cuente su experiencia, que con su feedback podamos mejorar continuamente esta experiencia, lograr que tenga un buen recuerdo de nuestra marca y que ese buen recuerdo se materialice en mayores ingresos logrando la fidelización del cliente y consiguiendo que nos prescriba en su entorno.

Dado que nuestra intención es incorporar los sentimientos y emociones de los clientes en nuestra solución, necesitaremos:

- Conocer a nuestro cliente mediante un programa de voz de cliente eficaz.
- Diseñar una encuesta que sea útil para conocer los sentimientos de nuestros clientes cuando usan nuestra solución.

- Diseñar un user persona con la idea de tener un arquetipo de nuestros clientes y así poder identificar necesidades concretas de nuestro público objetivo, para tenerlas en cuenta a futuro.
- Elaborar un mapa de empatía que nos permita definir a nuestro cliente objetivo y con ello conocer mejor nuestro mercado y nuestro sector.
- Identificar los puntos de interacción del cliente con nuestra solución creando un Customer Journey Map.
- Aplicar todo el conocimiento que iremos recogiendo de nuestros clientes para conseguir un modelo económico real para nuestra solución.
- Calcular el ROI de nuestro proyecto para conocer el rendimiento de lo invertido en campañas tendentes a mejorar la experiencia de cliente, y saber así si estamos yendo por el buen camino.

6.1. Programa De Voz De Cliente

En lo que se refiere al programa de voz de cliente los primeros pasos se centrarán en:

- Explotar la información interna de la empresa e intentar obtener cada vez más información que nos ayude a mejorar la experiencia de cliente.
- Obtener mayor información sobre la experiencia de cliente, mejorando continuamente el programa de voz.
- Conocer a nuestros mejores clientes: conseguir información sobre el grado de concentración de nuestras ventas y preparar un plan específico de marketing con la idea de fidelizar e incrementar el ticket medio de compra del segmento de clientes que mayores ingresos nos generan (pensando en que lo normal es que se cumpla la máxima de que el 80% de los ingresos vienen dados por el 20% de los clientes).
- Analizar las reclamaciones de nuestros clientes y tratar de reconducir a aquellos que no estén satisfechos, estableciendo acciones específicas (mandándoles un correo electrónico de disculpa lo más personalizado posible, ofreciendo un descuento del 25% que se realizará en su suscripción durante los próximos 12 meses, etc.).
- Preparar una encuesta que sea sencilla pero atractiva, centrada en preguntas clave y que nos aporte información relevante sobre los sentimientos de nuestros clientes. Así mismo tendremos que diseñar una encuesta cuya cumplimentación sea una experiencia agradable por sí misma, así como hacer que el cliente responda a nuestra encuesta cada vez que adquiera uno de nuestros servicios, o transcurrido un plazo determinado para saber cómo está transcurriendo su experiencia.

- Motivar al cliente para que responda a la encuesta a través de:
 - Incentivos: descuento en próximo servicio contratado, dándole una serie de puntos que serán canjeables en su próxima compra, etc.
 - Recordatorios: se enviará por correo electrónico y en el cuerpo del correo aparecerá la encuesta (no será necesario tener que pinchar en un link).
 - Respuestas personalizadas: haciendo referencia a los comentarios hechos en el campo libre.

6.2. Medios Para Recabar Informacion De Clientes

La forma de obtener información de nuestros clientes se realizará mediante la adopción de una serie de medidas concretas:

Información no solicitada

Estructurada

Fijar KPI´s relacionados con la actividad de nuestros clientes:

- Ventas
- Número de visitas
- Número de clientes activos
- Ciclo de vida de cliente
- Número de transacciones por cliente
- Ticket medio de compra
- Repetición de compra
- Número de veces que los clientes acceden a la Web / App.
- Tiempo medio que los clientes pasan en la Web / App.
- Tasas de conversión
- Tasa de abandono

No Estructurada

Recopilar toda la información posible que haya en redes sociales, reseñas y foros relacionada con la experiencia de nuestros clientes con relación a nuestra solución.

Información solicitada

Estructurada

Realizar encuestas al finalizar el proceso de compra, la encuesta será sencilla, breve, atractiva, agradable y centrada en preguntas que aporten valor (pensando únicamente en mejorar la experiencia de cliente).

No Estructurada

Realizar entrevistas, trabajar con los comentarios que los clientes incorporen en el campo libre de las encuestas.

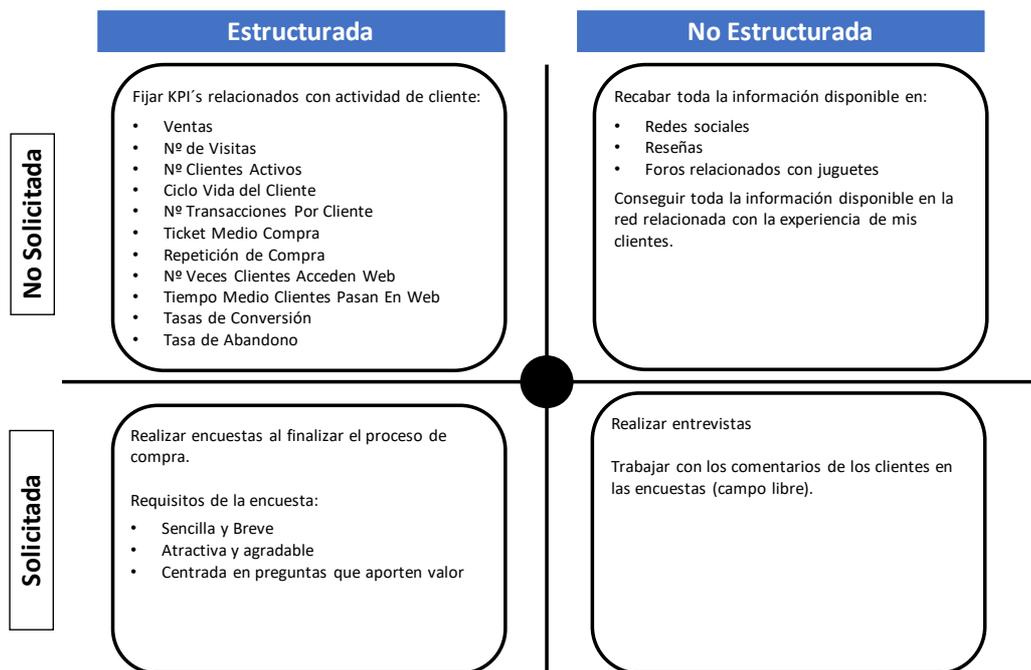


Figura 11 - Medios para recabar información

6.3. La Encuesta Online

Como ya hemos comentado la idea es crear una encuesta agradable y sencilla, el contenido será breve y conciso e incluiremos únicamente preguntas que aporten valor para conocer los sentimientos de los clientes. Queremos conseguir el mayor porcentaje de respuestas y que las respuestas nos aporten información relevante.

Los indicadores que utilizaremos para medir la experiencia del cliente serán los siguientes:

- **Customer Satisfaction Index:** este índice nos dará el nivel de satisfacción que nuestros clientes sienten al interactuar con nosotros en cada punto de interacción con la Web / App.

- **Net Promote Score (NPS):** con este índice lo que buscamos es conocer cuántos de nuestros clientes nos prescribirían a sus amigos y familiares, y podremos clasificar a nuestros clientes en tres niveles: promotores, neutrales y detractores.



Figura 12 - NPS

Tras conocer el impacto económico que supondría lograr el cambio, uno de los objetivos principales será pasar a clientes detractores a promotores.

- **Customer Effort Score:** queremos conocer y valorar el esfuerzo que los clientes hacen para relacionarse con una compañía (lo sencillo que resulta relacionarse con nuestra empresa). Cuanto menor sea el esfuerzo más posibilidades habrá de fidelizar a los clientes.

La encuesta tendrá el formato que mostramos a continuación, con tal de incluir los indicadores ya comentados:

Tu opinión es muy importante para nosotros

Indícanos tu grado de satisfacción sobre nuestro servicio

★ ★ ★ ★ ★

¿Nos recomendarías a tus amigos o familiares?

★ ★ ★ ★ ★

¿Te ha sido sencillo el proceso de compra?

★ ★ ★ ★ ★

Por favor déjanos tus comentarios para poder mejorar el servicio

Déjanos aquí tu comentario

Figura 13 - Encuesta de Satisfacción.

6.4. User Personas

En los modelos de personas hemos incluido los patrones de comportamientos y las motivaciones de aquellas personas así como sus estilos de vida, los hábitos que tienen, sus intereses y necesidades.

Hemos construido dos user persona teniendo en cuenta la información que hemos recolectado a través de las entrevistas y el público objetivo en el que nos hemos enfocado, pensando en las personas que van a usar nuestra solución.

Early Adopter

En nuestro caso el público objetivo al que está enfocada nuestra solución son las personas mayores de 45 años que actualmente están desempleadas como es el caso de Juan Luis Pardo.



Figura 14 - Early Adopter.

Early Majority:

Se trata de aquellas personas que, si bien no son nuestros early adopters, adquieren las nuevas tecnologías después de analizarlo bastante y ver sus puntos fuertes, suelen comprar los productos tecnológicos antes que la media, si bien no son líderes de opinión ya que es uno de los grupos de consumidores más comunes.

Nuestra masa de clientes se incrementaría exponencialmente en el momento en el que esté perfil de clientes adoptase nuestra solución por lo que es importante tenerlos en cuenta si queremos que nuestra solución alcance el éxito esperado.

Max Duran es el user persona que representa a la early majority.

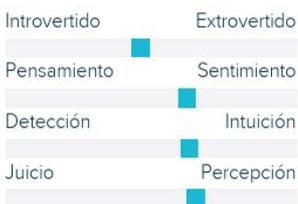
MAX DURAN



"Me gusta estar actualizado sobre los cambios que estamos viviendo"

EDAD: 35 años
OCUPACIÓN: Controller
ESTADO: Soltero (Con Pareja)
LOCALIZACIÓN: Madrid

PERSONALIDAD



OBJETIVOS

- Poder conciliar su vida profesional con su vida personal.
- Estar actualizado sobre las cosas que van cambiando.
- Tener una seguridad en el trabajo.

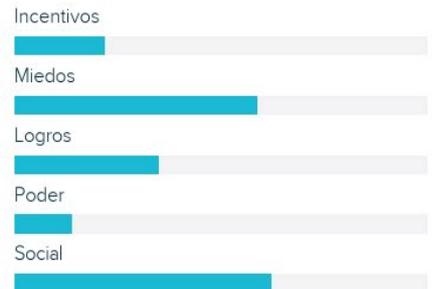
FRUSTRACIONES

- No llegar a fin de mes...
- Que los cambios digitales hagan peligrar posiciones como la suya.
- No haber estudiado una carrera técnica.

BIOGRAFIA

Max está trabajando pero siempre con contratos temporales por lo que no tiene una seguridad laboral. Durante su vida profesional ha estado varias veces desempleado, no se acostumbra pero entiende que las cosas son así. Vive con su novia que tiene su misma edad en un piso de alquiler de 30 m2. No tiene mucho dinero para gastar pero el dinero que tiene lo gasta en alguno de los dispositivos tecnológicos que van apareciendo. Le hubiese gustado haber estudiado alguna carrera técnica pero pensaba que era complicado para él. Le gustaría conocer con exactitud hacia donde va su entorno laboral, ha leído algo sobre SQL, Tableau, etc pero no sabe que es lo que debería hacer para no sentirse un día fuera de juego. Entre la inseguridad de su trabajo y no tener muy claro como será su entorno laboral en 10 años cree que es el momento de saber donde está él con respecto al mercado y que puede hacer antes de que sea demasiado tarde.

MOTIVACIONES



MARCAS & INFLUENCERS



CANALES PREFERIDOS

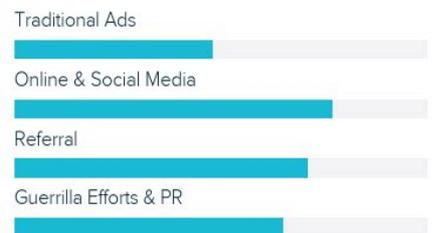


Figura 15 - Early Majority.

6.5. Mapa de Empatía

Hemos construido el mapa de empatía con la idea de tener un conocimiento más profundo sobre nuestro público objetivo inicial al que va dirigida nuestra solución (ver Anexo 3).

Se trata de conocer lo mejor posible su personalidad, el entorno en el que se mueve, la visión que tiene del mundo, así como sus necesidades y deseos.

Construir un buen mapa de empatía nos facilita el proceso de pensar cómo es nuestro cliente y qué necesita.

En este caso nos hemos centrado en nuestros early adopters (mayores de 45 años y desempleados).

6.6. Customer Journey Map

A continuación, desarrollamos el mapa de experiencia de nuestro cliente, teniendo en cuenta todas las interacciones con nuestra empresa / solución.

Fase	ANTECEDENTES A LA COMPRA Y SERVICIO PREVENTA				DURANTE LA COMPRA Y EL PAGO			SERVICIO POSTVENTA
Escenario	Descubrimiento de necesidad	Búsqueda de soluciones	Selección de la solución	Presales (leads)	Compra + Pago	Prospección del Mercado laboral en tiempo real	Plan de Desarrollo o reciclaje objetivo	Postsales (fidelización)
Antecedentes (pains)	Sin trabajo	No llega a fin de mes	No recibe consejos útiles	Tiene que minimizar gastos	No tiene clara su situación actual	Resistencia a bajar sus expectativas y nivel de vida	Formación a coste muy elevado	Poder seguir con su proyecto de vida. Alcanzar el éxito.
Necesidad del Usuario	Encontrar nuevo empleo / Estabilidad		Orientación profesional		Mayor Personalización	Actualizarse sobre necesidades del mercado laboral	Reciclaje profesional	Orientación durante el proceso
Objetivo del usuario	Reducir incertidumbre		Evaluar tipo de App, funcionalidades y utilidad	Cubrir sus necesidades sin pagar	Mayor Autoconocimiento	Conocer qué perfiles y skills demandan las empresas	Formación	Capacitación
Expectativa del Usuario	Encontrar solución tecnológica que le ayude a disponer de más oportunidades laborales		Disponer de App integral y ágil, con buen diseño de usuario y sin fallos	Disponer de información realmente útil y de mayores recursos	Agilizar el proceso de encontrar trabajo	Adelantarse a las necesidades del mercado laboral	No equivocarse en la formación elegida	Adquirir recursos y herramientas para la búsqueda de empleo
					Relación Coste VS Utilidad positiva		Adquirir nuevas habilidades	
Proceso	Muchas dudas	Tráfico	Descarga App Mobile	Inscripción en formulario - Solicitud información	Pago Suscripción Premium	Análisis de la información proporcionada	Seleccionar un plan de entre los propuestos	Solicitud de feedback - Skype con Agente Postsales
	Hacerse preguntas	Interacción con diversas soluciones	Log in - Interacción versión free	Skype con Agente Preventa	Interacción con la plataforma y sus servicios	Análisis de puestos de trabajo recomendados que encajan con perfil	Interacción con las opciones de capacitación y formación	Campañas Upselling/ Remarketing - Aplicación descuento
	Pedir consejos	Acceso a Portal Web	Vincular LinkedIn / Adjuntar CV	Prueba versión Premium (primer mes gratis)	Tests:Autoconocimiento perfil actual	Seleccionar puesto de trabajo objetivo	Cumplimiento de metas	Interacción versión Premium Gold

Tabla 3 - Customer Journey Map.

En el siguiente cuadro podemos ver una forma más visual el “viaje” de nuestro cliente.

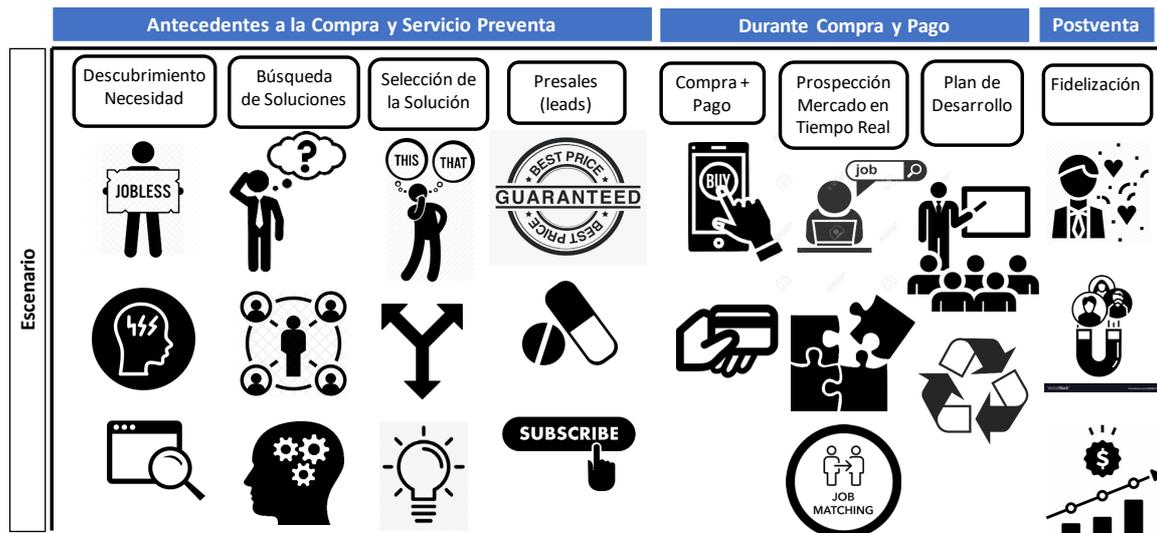


Figura 16 - Customer Journey Map.

6.7. Modelo Económico Real

Como resumen sobre todo lo comentado en este apartado nuestro objetivo primordial es que nuestra solución consiga el éxito esperado y que por tanto nuestra empresa sea económicamente viable, y su actividad se prolongue en el tiempo.

Es fundamental centrarnos en mejorar la experiencia de nuestros clientes de una manera continua y para ello es esencial que desde el momento inicial no perdamos de vista los siguientes puntos:

- Seleccionar unos indicadores de la experiencia de cliente adecuados.
- Determinar los indicadores de negocio tales como repetición de compra, ciclo de vida de cliente, número de contrataciones, transacciones, tasa de abandono, etc.
- Agrupar a los clientes en promotores, neutrales y detractores.
- Analizar la relación entre la experiencia obtenida por el cliente y los indicadores de negocio.
- Calcular el valor del cambio de un cliente detractor que pase a ser promotor.

6.8. Calculo del ROI

Siguiendo con nuestro objetivo fundamental (que la empresa sea rentable) es fundamental conocer la rentabilidad de nuestras campañas y para ello utilizaremos un indicador contrastado como es el ROI (Return On Investment).

EL ROI es un parámetro que nos sirve para medir la rentabilidad y la eficacia de nuestras campañas ya que pone en relación la inversión realizada con el beneficio obtenido.

$$\text{ROI} = (\text{BENEFICIO} - \text{INVERSION}) / \text{INVERSION} * 100$$

La inversión que incluiremos será la inversión total por lo que tendremos que tener en cuenta no sólo el dinero invertido directamente en la acción (por ejemplo, en publicidad), sino también el resto de gastos asociados como es la mano de obra que deberemos pagar para que las campañas se lleven a cabo.

7. Plan de Marketing

7.1. Introducción

El Plan de Marketing elaborado comprende un periodo de 3 años, en el que primero se ha identificado el público objetivo para poderlo alinear con los objetivos de la empresa, tanto de negocio como de Branding. Además, se han establecido las estrategias y acciones tácticas utilizadas a lo largo del período del plan.

Por último, se indican los KPI's que serán utilizados para evaluar el trabajo realizado, y el cronograma de las acciones, mostrando el coste de cada una.

7.2. Definición del público objetivo

El presupuesto inicial es limitado. Por ello debemos tener claro el segmento de la población objeto de nuestras acciones comerciales, ya que tratar de llegar a toda la población implicaría incurrir en unos costes muy altos, con un impacto poco significativo.

Hemos identificado qué dos tipos de User Persona serían los "early adopter" y "early majority", siendo el principal objetivo de nuestras políticas comerciales.

Edad	25-35	>45
Sexo	Hombre y Mujer	Hombre y Mujer
Población	Núcleo Urbano	Núcleo Urbano
Nivel sociocultural	Medio	Medio
Estado laboral	Estudiante/Búsqueda de primer empleo laboral	Parado/Activo
Actitud	Ganas de crecer y motivado/Activos en las redes	Ambición/Búsqueda del cambio/Activo en las redes

7.3. Definición de Objetivos estratégicos

A continuación, se van a exponer los objetivos del Plan de Marketing, relacionados con las estrategias y acciones prácticas a implementar.

Objetivos de negocio y performace

Objetivo 1. Generación de 250.000 Leads en el año 1

Estrategias seleccionadas:

A. Optimización SEM

- **Acción A.1. Inversión en campañas de CPC:** Nos publicitaremos en los buscadores de Internet mediante campañas de CPC, donde pagaremos únicamente si el usuario cliquee nuestro enlace.
- **Acción A.2. Keywords:** Mediante el uso de Keywords, pretendemos diferenciarnos del resto de las plataformas ligadas al empleo y formación. Estos Keywords serán distintos a los que utilizaremos para el posicionamiento en ASO, debido a las diferentes frases de búsqueda utilizadas, (en un dispositivo móvil se opta por palabras claves en lugar de frases claves). Ejemplo de Keywords en SEM, “¿Qué puedo estudiar o cursar si quiero trabajar en....?”.

B. Outbound Marketing

- **Acción B1. Eventos:** Se realizarán promociones offline de nuestra marca en lugares concurridos, así como en eventos relacionados con el empleo y formación. Por ejemplo, colocando un “stand” en el evento “Aula” de IFEMA.
- **Acción B2. Pop-up:** Se utilizarán las ventanas emergentes ofreciendo boletines de información o sugiriendo que se inscriban en nuestra newsletter.
- **Acción B3. Enlaces patrocinados.** A través de Social Ads, se procederá a crear anuncios en Facebook, Twitter y LinkedIn con información sobre nosotros, y un “link” que dirija a nuestra Landing Page.

Objetivo 2. Conseguir una conversión del 2% de usuarios provenientes de los Leads en el Año 1

Estrategias seleccionadas:

A. Email Marketing

- **Acción A.1 Se enviará un Email** a aquellos usuarios que generaron un Lead pero que no terminaron por generar una conversión. Dicho mail contendrá una newsletter con información detallada de nuestra solución, incluyendo en el mismo Email un acceso para poderlo compartir directamente.

- **Acción A.2 Contenidos descargables:** Incluiremos documentos descargables en los Email que enviamos, con la finalidad de que el cliente tenga a disposición nuestra información Offline.

B. Re-Marketing

- **Acción B.1 Se mostrarán anuncios** en otras páginas web a través de Banners a aquellos usuarios que previamente han visitado nuestra Web.

C. Asistencia personalizada

- **Acción C.1 Chatbot:** Se creará en el año 1 un Chatbot con intención de resolver las dudas y preguntas que le surjan al usuario mientras navega por nuestra Web. Incrementaremos los servicios del chatbot en años sucesivos.

Objetivo 3. Fidelización, conseguir que el 10 % de los suscriptores a lo largo del primer semestre del año 1, permanezcan suscritos al principio del primer semestre del año 2.

Estrategias seleccionadas:

A. Programas de Fidelización

- **Acción A.1 Implantaremos un programa de puntos** acumulables por el cliente, el cual, por utilizar determinados servicios adicionales, pueda optar a determinados premios o promociones.

B. Estrategia Up-selling

- **Acción B.1 Ofrecer descuentos** en las suscripciones premium abonadas anualmente en lugar del pago mensual.

Objetivo 4. Conseguir que el 15% de los suscriptores totales estén abonados en versiones de pago al final del año 1

Estrategias seleccionadas:

A. Up-selling

- **Acción A.1 Descuentos por pago anual:** Ofrecer descuentos en las suscripciones abonadas anualmente en lugar del pago mensual.

- **Acción A.2 Descuentos en pack Premium:** Ofreceremos descuentos a clientes actuales para que contraten los servicios Premium.

Objetivo 5. Incrementar un 50% los Leads en el Año 2, respecto al Año 1

Estrategias seleccionadas:

A. **Re-marketing.**

- **Acción A.1** Se enviarán emails y notificaciones a todos aquellos usuarios inactivos o pasivos con el objetivo de atraerlos.

B. **Estrategias de expansión a otros canales**

- **Acción B.1 Publicidades en YouTube.** Se mostrarán, por ejemplo, anuncios promocionales antes del inicio de un video.

Objetivo 6. Incrementar un 100 % los clientes en el Año 2, respecto al Año 1

Estrategias seleccionadas:

A. **Incentivos para clientes activos**

- **Acción A.1** Por cada 2 suscripciones de clientes provenientes de la recomendación de un usuario, se le aplicarán ventajas tales como descuentos en el precio o acceso a determinados servicios reservados a clientes premium.

B. **Marketing afiliación**

- **Acción B.1 Bloggers/Influencers:** Colaboración con Bloggers y influencers con el fin de ampliar la audiencia de nuestra solución.
- **Acción B.2 Hosting:** A través de páginas relacionadas con nuestra actividad, incluir enlaces que se redirigirán a nuestra Web.

C. **Lead Marketing**

- **Acción C.1 Lead Scoring multidimensional:** Con la creación de una matriz, podremos asociar determinadas características de Leads a la tipología del usuario.
- **Acción C.2 Lead Nurturing:** con el objetivo de que interactúen leads y marca hasta llegar a la compra del servicio.

Objetivos Branding/comunicación

Objetivo 1. Conseguir 10.000 seguidores entre todas las redes sociales para el Año 1

Estrategias seleccionadas:

A. **Campañas en redes sociales (Facebook, twitter, Instagram, LinkedIn)**

- Instagram: Mediante publicaciones diarias, sorteos u ofertas relacionadas con compartir contenido de nuestra cuenta de Instagram.
- Facebook/Twitter: Publicación diaria de contenidos relacionados con nuestro producto, y de noticias relevantes y actualizadas para nuestro público objetivo. Por ejemplo, información sobre el mercado laboral.
- LinkedIn: Acciones de cobranding con Recruiters.

Objetivo 2. Posicionarnos dentro del top 50 de aplicaciones con el Long Tail donde nos ubicaremos al final del Año 1

Estrategias seleccionadas:

A. **Optimización del posicionamiento ASO**

- **Acción A.1 Keywords:** Las palabras que utilizaremos para posicionarnos en lo alto del motor de búsqueda serán "Empleo, laboral y formación". Optamos por dichas palabras ya que, si incluimos solo la palabra "empleo", aparecerían las grandes aplicaciones destinadas a ello, como LinkedIn, (4,3/5 de valoración y 1 millón y medio de reseñas), Infojobs (4,5/5 de valoración y 205 mil reseñas), Randstad (4,5/5 de valoración y 5 mil reseñas) o Infoempleo (3,2/5 de valoración y 2 mil reseñas).
- **Acción A.2 Categorización:** Economía y empresa en los "Market Store"

Objetivo 3. Aumentar los prescriptores de nuestra marca un 10% en el año 2

Estrategias seleccionadas:

A. **Email Marketing**

- **Acción A.1 Manteniendo un contacto continuo con los clientes.** Añadiremos la opción de compartir nuestra newsletter a los contactos en el mismo Mail.
- **Acción A.2 Incentivos por recomendación:** Por cada 2 suscripciones de clientes provenientes de la recomendación de un usuario, se le aplicarán ventajas tales como descuentos en el precio o acceso a determinados servicios reservados a clientes premium.

Objetivo 4. Incrementar el “Life time Value” del cliente un 10%

Estrategias seleccionadas:

A. **Re-Marketing**

- **Acción A.1 Recuperar clientes inactivos** reajustando el contenido ofrecido en base a sus necesidades actuales.

B. **Acciones de Up-selling.**

- **Acción B.1 Descuentos** a la hora de contratar el servicio de manera anual, respecto al pago mensual.

7.4. Desarrollo de KPI's

Los KPI's establecidos para medir los resultados del Plan de Marketing son los siguientes:

- **Customer Lifetime Value:** Es el valor generado por cada uno de nuestros clientes mientras dure nuestra relación comercial. Es importante que conozcamos este dato sobre nuestros clientes porque nos permitirá tanto generar oportunidades de segmentación como poder enfocarnos en estrategias de marketing más concretas.
 - $CLV = TM \times RA \times VC$
 - TM= Ticket Medio del cliente.
 - RA= Frecuencia de compra
 - VC= Duración promedio de la relación.
- **Tasa de rebote:** % de personas que inmediatamente después de acceder a nuestra web o Landing page, abandonan la página. Google Analytics nos permitirá conocer esta tasa. Nuestra intención es ir reduciéndola paulatinamente para mejorar nuestra visibilidad y tráfico orgánico.
 - Tasa de Rebote = Tv/Te
 - Tv= Número total de visitas que visualizan una sola página web.
 - Te=Número total de visitas a la página web.
- **Tasa de bajas en marketing de emailing:** Número de personas que, tras haber recibido nuestro email, se dan de baja en el servicio. Esta tasa es importante para ayudarnos a conocer la efectividad tanto de las campañas de Email Marketing como las de Re-Marketing. También nos permitirá saber si en el

momento de las campañas de reactivación, el usuario se dé de baja o nos marque como spam.

- Ratio de bajas= $(\text{N}^\circ \text{ usuarios dados de baja} / \text{N}^\circ \text{ de usuarios que recibieron el email}) \times 100$

- **Ratio de conversión por email:** Conoceremos el porcentaje de usuarios que reciben nuestro email y posteriormente realizan una acción prevista, como suscribirse a nuestra Newsletter o descargar contenido.
 - Ratio de conversión por email = $\text{N}^\circ \text{ de Acciones} / \text{Emails enviados}$

- **Coste por Lead:** Relación entre el gasto realizado en las campañas de Marketing y los Leads recibidos. Es fundamental conocer cuánto nos cuesta el Lead para poder trabajar en que estos sean más rentables en el futuro, gracias a la estrategia de Lead Marketing.
 - $\text{CL} = \text{Gasto en Marketing} / \text{Leads}$

- **Ratio de conversión:** % de leads generados a través de Landing Page, SEM, Web, etc., que conllevan una posterior acción de compra. Gracias a esta variable podremos establecer comparaciones entre canales, conociendo cuales de ellas están generando más conversiones y cuales no, en base a sus Leads, y realizar determinadas acciones tácticas con el fin de mejorar este ratio.
 - Ratio de conversión= $(\text{Conversiones} / \text{Total de Leads}) \times 100$
 - Ratio de conversión en Landing page
 - Ratio de conversión en SEM
 - Ratio de conversión en página Web

- **Rentabilidad derivada de cada estrategia:** Con el objetivo de calcular este ratio, es necesario responder a la pregunta relativa a cómo nos conocieron, en el momento de la suscripción. Una vez identificado los canales, calcularemos la rentabilidad de cada uno. Podremos establecer comparaciones entre las rentabilidades de cada canal y fijar acciones específicas en aquellas que no están siendo tan productivas.
 - Rentabilidad estrategia = $(\text{Ventas} - \text{Gasto}) / \text{Gasto} \times 100$
 - Rentabilidad de la Landing Page
 - Rentabilidad del SEM
 - Rentabilidad del Email Marketing
 - Rentabilidad Redes Sociales

- Rentabilidad en campañas offline
- Rentabilidad del re-marketing

- **Coste de adquisición del cliente:** Indica el gasto medio que se ha realizado para conseguir que un consumidor potencial realice una conversión final, con la suscripción en alguna de las versiones de pago. Por tanto, conoceremos cuanto nos cuesta incorporar un clientes nuevo, con un gasto total en Marketing a lo largo de los primeros tres años de 58.350 €, 103.670 € y 108.670 € respectivamente.
 - $CAC = \text{Gastos en marketing} / \text{Nuevos clientes}$

7.5. Cronograma Plan de Marketing

Planificador de proyectos

PLANIFICACIÓN

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	INICIO DEL PLAN	DURACIÓN DEL PLAN	Año 1				Coste año 1	Año 2				Coste año 2	Año 3				Coste año 3		
					1	2	3	4		5	6	7	8		9	10	11	12			
Generación de 250.000 Leads en el año 1	Optimización SEM	Campañas CPC	1	3					3.500 €					3.500 €					3.500 €		
		Keywords	1	3					10.000 €					8.800 €					8.200 €		
	Outbound Marketing	Eventos	2	3					10.000 €					15.000 €					15.000 €		
		Pop-up	2	3					1.200 €					2.400 €					2.400 €		
		Enlaces patrocinados	3	3					3.000 €					6.000 €					6.000 €		
Conversión del 2% de usuarios provenientes de los Leads en el Año 1	Email Marketing	Newsletter	2	3					300 €					700 €					700 €		
		Contenidos descargables	2	3					0 €					0 €					0 €		
	Re-Marketing	Banners	3	3					2.000 €					5.000 €					10.000 €		
	Asistencia personalizada	Chatbot	7	2					0 €					0 €					1.200 €		
Fidelización del 10% de clientes	Programas de fidelización	Programa de puntos	1	3					0 €					0 €					0 €		
	Up-selling	Descuentos por pago anual	3	3					0 €					0 €					0 €		
Conseguir que el 15% de los usuarios provengan de versiones de pago	Up-selling	Descuentos por pago anual	3	3					0 €					0 €					0 €		
		Descuentos en pack Premium	2	3					0 €					0 €					0 €		
Incrementar un 50% los Leads en el Año 2	Re-marketing	Emails y notificaciones	5	2					0 €					5.400 €					5.400 €		
	Expansión a otros canales	Anuncios YouTube	5	2					0 €					11.800 €					11.800 €		
Incrementar un 100% los clientes en el Año 2	Incentivos a clientes activos	Descuentos o promociones	6	2					0 €					0 €					0 €		
		Marketing afiliación	Bloggers/ influencers	5	2					0 €					6.000 €					6.000 €	
	Lead marketing	Hosting	5	2					0 €					120 €					120 €		
		Lead Scoring	5	2					0 €					5.000 €					5.000 €		
Conseguir 10.000 seguidores en las redes sociales en el año 1	Campañas en redes sociales	Instagram	1	3					2.500 €					2.500 €					2.500 €		
		Facebook/Twitter	2	3					3.550 €					3.550 €					3.550 €		
		Linkedin	1	3					8.000 €					8.000 €					8.000 €		
Posicionamiento top 50 de aplicaciones Long Tail	Optimización del posicionamiento ASO	Keywords	1	3					10.000 €					8.800 €					8.200 €		
		Categorización	1	3					0 €					0 €					0 €		
Aumentar los prescriptores de nuestra marca un 10%	Email Marketing	Newsletter	1	3					2.500 €					2.500 €					2.500 €		
		Incentivos por recomendación	1	3					0 €					0 €					0 €		
Incrementar un 10% el "Life time Value"	Re-Marketing	Enganchar los clientes inactivos	4	3					1.800 €					3.600 €					3.600 €		
	Acciones de Up-selling	Descuentos	3	3					0 €					0 €					0 €		
								Coste total año 1	58.350 €					Coste total año 2	103.670 €					Coste total año 3	108.670 €

Tabla 4 - Cronograma estimado Plan de Marketing y costes asociados.

7.6. Mobile Marketing

A continuación, se describen las acciones de Mobile Marketing implementadas.

- **Notificaciones Push e in-app:** Añadiremos notificaciones voluntarias dentro de la app, para mantener al usuario informado sobre cualquier tipo de novedad interesante para él, tales como avisos relevantes sobre el mercado laboral, o promociones puntuales ofertadas dentro de la App.
- **Mobile Banners Advertising:** incluiremos “banners” estáticos y animados en webs y blogs relacionados con nuestra actividad.
- **Location Based Marketing:** En base a la localización del usuario, adaptaremos ciertos contenidos, como avisos de puestos vacantes en empresas, o centros formativos cerca de su posición.
- **Stickers patrocinios:** crear emoticonos relacionados con la marca, para generar referencias. Por ejemplo, añadir stickers de CareerGOUP en Instagram para visualizar quienes están compartiendo información relativa a nosotros.
- **Publicidad en redes sociales:** Acciones de publicidad adaptadas a la versión móvil de las principales redes sociales, a través de storytelling en las Social Media Ads.

7.7. Conclusiones

El Plan de Marketing tiene como objetivo principal la generación de Leads con el fin de convertirlos en venta, siendo este el punto clave para conseguir la monetización. En paralelo, se desarrollan estrategias enfocadas en el branding y comunicación. Estas estrategias tendrán un peso más importante una vez que se haya conseguido el objetivo de generación de Leads consiguiendo así llegar a un mayor número de audiencia, añadiendo, además, esfuerzos en la fidelización de los clientes.

8. Desarrollo tecnológico

En este capítulo, se explican los diferentes aspectos técnicos utilizados para el desarrollo del servicio career goup. En primer lugar, se justificará a nivel global la infraestructura big data de la aplicación y posteriormente se analizará cada una de las fases de implantación por separado. Para ello, se tomará como punto de partida el esquema de la figura 11, desarrollando los diferentes datos de entrada y el sistema de almacenamiento utilizado. Posteriormente, se desarrollarán las diferentes aplicaciones utilizadas para la analítica de dichos datos con el fin de obtener los resultados deseados del servicio.

Por último, se analizarán los diferentes algoritmos necesarios para el desarrollo del servicio y se estimará una valoración para el lanzamiento del servicio en la nube. En ellos, se esquematizará la funcionalidad de cada uno y se justificarán las herramientas utilizadas, así como las diferentes librerías para conseguir dichos algoritmos.

8.1. Infraestructura big data

A nivel global, la estructura big data planteada se desarrollará a través del siguiente esquema:

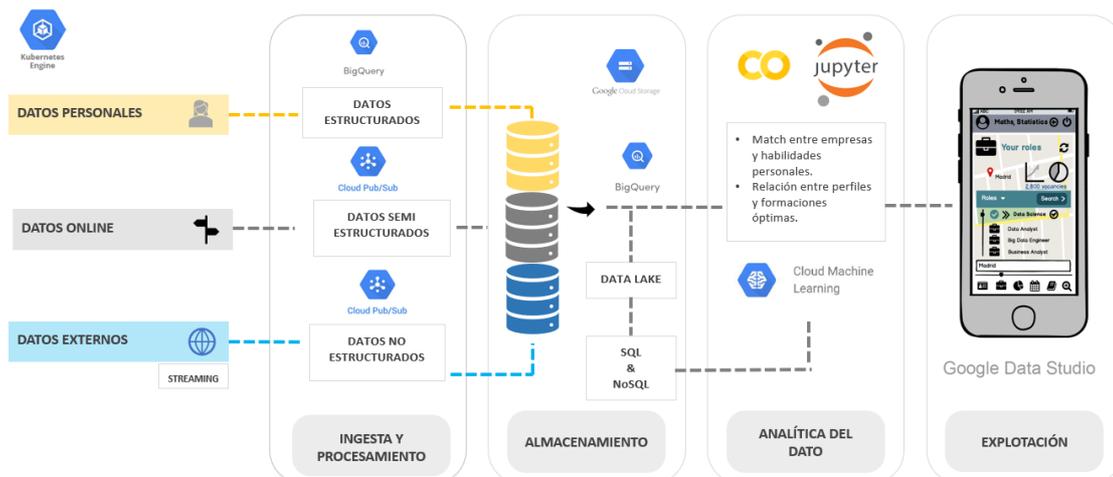


Figura 17: Arquitectura Big data

Los datos iniciales se clasificarán según la información que contengan y la explotación a la que se verán sometidos posteriormente. Se clasificarán como datos estructurados, semi estructurados y no estructurados. Una vez desarrollada la ingesta de cada una de las series de datos, se almacenarán todos los datos en un Data lake, donde gracias a las diferentes herramientas de limpieza y extracción, podrán ser cargados y analizados posteriormente al mismo tiempo. Con las herramientas de análisis de datos se podrán ejecutar los diferentes algoritmos que proporcionen el resultado final del servicio.

La infraestructura del servicio se lanzará a través de Google Cloud. El servicio de gestión en la nube supondrá numerosas ventajas entre ellas la facilidad y rapidez de implementación, donde no será necesaria la infraestructura propia para los servidores, ni el conocimiento para la implantación de estos sistemas físicos. Otra ventaja será la escalabilidad del servicio, donde se podrán ir añadiendo módulos con relativa facilidad, en función a la evolución del servicio. Por último, la seguridad y el mantenimiento, así como los costes de implantación supondrán una ventaja competitiva desplegando la infraestructura de esta forma.

Fuentes de datos

Con el fin de relacionar los datos de entrada del usuario con los datos del mercado laboral en tiempo real, así como toda la información necesaria para adquirir los conocimientos de cada ámbito, se utilizarán diferentes datos de entrada (inputs) para la aplicación. Estos datos de entrada se resumen en la siguiente figura.

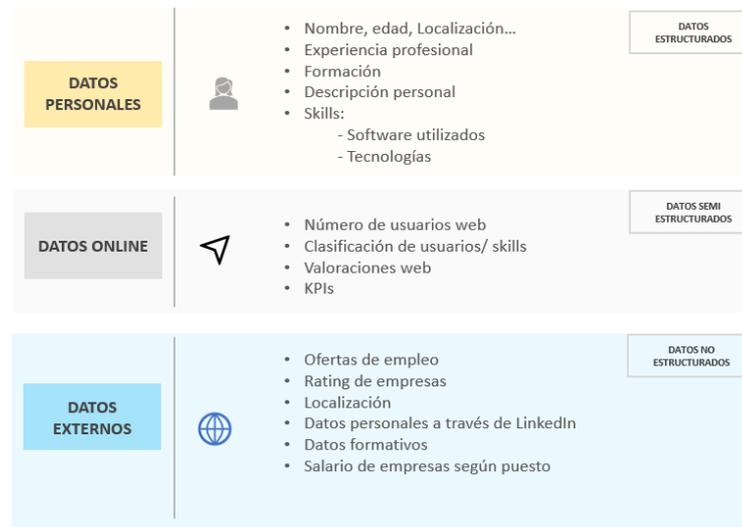


Figura 18: Clasificación de datos de entrada del servicio.

- Los **datos personales** se refieren a los datos introducidos directamente a través del servicio web. Estos datos se introducirán a través de un formulario online y serán recogidos a través de logs dentro de la propia web, los cuales mediante Bigquery se almacenarán directamente en el data lake (cloud storage). Mediante una función Batch, estos datos se cargarán al data lake una vez por día.
- Los **datos online** serán recogidos a través del propio uso del servicio web, corresponden a los datos proporcionados por los usuarios a la aplicación en forma de KPIs: número de usuarios registrados en el servicio, clasificación global de usuarios en función a sus skills o las diferentes valoraciones dentro de la web, relacionadas con el propio servicio, aplicación, valoración de las diferentes formaciones, o valoración del matcheo personal con el ámbito profesional. Estos datos serán almacenados en tiempo real y se recogerán mediante la aplicación pub/sub de Google Cloud.
- Los **datos externos**, corresponden a los datos obtenidos de los diferentes servicios externos, ya sea a través de LinkedIn, donde podrá recogerse toda la información relacionada con el usuario (datos personales, skills y palabras clave dentro del ámbito laboral), los diferentes datos de las empresas y ofertas de empleo, también relacionados mediante las palabras clave de la web, localización o skills. O bien, a través de otros portales de empleo como Infojobs o Indeed, donde además de recoger las diferentes ofertas de empleo en función de las palabras clave, podrán obtenerse los diferentes salarios ofertados por las empresas ya estén en búsqueda de candidatos o no. Estos datos serán recogidos a través de las diferentes APIS para la exportación de datos de estas aplicaciones (LinkedIn, Infojobs o Indeed) y se cargarán en el data lake mediante el servicio pub/Sub de Google.

En resumen, la ingesta y procesamiento de dichos datos se realizará:

- 
 • Con **Kubernetes Engine** se lanzará la máquina virtual capaz de correr todos los diferentes servicios en la nube.
- 
 • Con **BigQuery** se recogerán todos los datos introducidos directamente en la plataforma del servicio (registro). Esta forma de introducir los datos y procesarlos es similar a la estructura que aporta SQL para el tratamiento de dichos datos.
- 
 • Con **Cloud Pub/Sub**, se recogerán los datos en tiempo real de los datos generados por la plataforma, así como los datos externos de otras fuentes como LinkedIn o Infojobs. Esta aplicación ofrece servicios similares a Flume en local.

Almacenamiento

- 
 Para poder tener acceso a todos estos datos de forma unificada, se utilizará el mismo servicio de Big Query para un correcto almacenamiento conjunto en el data lake, alojado en cloud storage. Es necesario realizar una extracción y limpieza de estos datos previamente. El proceso de extracción, transformación y carga se realizará con esta misma aplicación.

Analítica del dato

Una vez todos los datos estén accesibles en el data lake, podrán implementarse los diferentes algoritmos necesarios para el servicio. Los algoritmos necesarios se desarrollarán posteriormente. El análisis será realizado mediante la herramienta de cloud machine learning entre otras.

Explotación de la información

Mediante las herramientas de Google Data Studio, Power BI o Tableau se podrán obtener los diferentes cuadros de mando necesarios para visualizar en tiempo real los diferentes KPIs descritos anteriormente. De esta forma se podrá tener una visión global del servicio y se podrán tomar decisiones estratégicas de manera ágil.

8.2. Algoritmos

Ranking de ofertas de empleo

En primer lugar, es necesario conocer un ranking en tiempo real con todas las ofertas disponibles en España. Para ello, se realizará una clasificación a través de Google empleos, mediante la herramienta Dataminer. Con esta herramienta, podremos extraer los datos indexados en la página web de Google de los diferentes portales de empleos. Una vez obtenida la lista de todos los empleos disponibles en España, se realizará un

filtrado de los mismos. Mediante este filtrado, se podrán obtener los empleos con mayor demanda en función a la repetición de los mismos en los datos obtenidos. Una vez que se disponga de una clasificación final de todos los empleos, se almacenará en un archivo .CSV, el cual se actualizará de forma diaria, y será cargado en batch a través de Big Query en el data lake. Por último, estos datos estarán accesibles para posteriormente relacionarlos con las habilidades e intereses de los usuarios.

Relación entre ofertas de empleo y usuarios.

Con el fin de proponer un rol de carrera personalizado, se relacionarán los datos de entrada introducidos por el usuario con el ranking de ofertas de empleo obtenido anteriormente. Los datos de entrada del usuario serán almacenados en un documento. CSV, el cual se relacionará con el ranking de ofertas de empleo. El proceso de relación entre habilidades e intereses del usuario, se realizará según la presencia de las palabras clave descritas en el perfil y las palabras clave de las diferentes ofertas de empleo, de forma que se comenzará la búsqueda por afinidad desde la primera entrada del ranking y se seleccionará la que mayor número de palabras clave tengan en relación. De esta forma, se le ofrecerá al cliente la oferta más demandada en el mercado laboral.

Plan de carrera en función al rol asignado

Una vez se haya establecido el rol del usuario, el servicio dará acceso a toda la formación relativa a dicho rol, de manera que el usuario pueda adquirir todos los conocimientos para alcanzarlo.

Para establecer la formación relacionada a cada rol, previamente se definirán un conjunto de categorías laborales, donde a cada una de ellas se le asignara el conjunto de datos pertenecientes a la formación para alcanzar dicho rol. Mediante un algoritmo supervisado de machine learning y mediante métodos de redes neuronales y regresión lineal, se obtendrá la relación entre el rol asignado al usuario y la categoría donde estará clasificada toda la formación relativa a ese rol. De esta forma, una vez se produzcan cambios en la lista de empleos con mayor demanda, la relación del rol y la categoría de la formación pueda hacerse de manera automática.

8.3. Presupuesto

El presupuesto en el área de IT estará formado mediante las diferentes herramientas necesarias para la ejecución del servicio online, así como el Know how para su ejecución.

- **Proveedor Google cloud.** Este apartado está compuesto por las diferentes mensualidades necesarias para la ejecución de la plataforma google cloud y de las diferentes aplicaciones descritas anteriormente.



3 x Career GOUp	n1-standard-1	1095 total hours per month	USD 128.31
Cloud Storage	Storage	2 GiB	USD 0.04
Career GOUp	BigQuery	2 GiB	USD 5.00
Pub/Sub	Message Volume	1 GiB	USD 0.00
Pub/Sub	Retained Acknowledged Backlog	1 GiB	USD 0.27
Pub/Sub	Snapshot Backlog	1 GiB	USD 0.27
Cloud Machine Learning Engine		0.5661	USD 0.00
Cloud Machine Learning Engine		0.5661	USD 1.11

Tabla 5: Presupuesto Google cloud.

- **Equipos informáticos.** Se supondrá un desembolso inicial de equipos informáticos para la ejecución del trabajo diario para los diferentes integrantes del equipo.
- **Desarrollo app y entorno UX/UI.** Este apartado se corresponde con el desarrollo de la app mobile y de su servicio web. Mediante este concepto se resolverán todas las cuestiones gráficas y estéticas de la aplicación, así como de su desarrollo interno, exceptuando el desarrollo del procesamiento big data, que se incluirá en el siguiente concepto.
- **Arquitectura y desarrollo big data.** Este apartado se corresponde con la extensión del desarrollo de la app, el cual corresponde con el procesamiento big data y algoritmos de inteligencia artificial necesarios para el desarrollo del servicio.
- **Desarrollo de evolutivos de la app.** Este concepto se corresponde con un valor estimativo para seguir añadiendo funcionalidades a la aplicación tras el lanzamiento de la misma en el primer año.

		Año 1	Año 2	Año 3
Inversión	Proveedor Google Cloud	1.680 €	1.680 €	1.680 €
	Equipos informáticos	8.500 €	-	-
	SUBTOTAL	10.180 €	1.680 €	1.680 €
Gastos	Desarrollo y arquitectura app/ Desarrollo y diseño entorno UX/UI	38.400 €	-	-
	Arquitectura y desarrollo de entorno big data	12.500 €	-	-
	Desarrollo de evolutivos de la app	-	33.500 €	-
	SUBTOTAL	50.900 €	33.500 €	0 €

Tabla 6: Presupuesto tecnológico global.

9. Plan De Recursos Humanos

9.1. Cultura Corporativa

Para comprender la cultura organizativa que hemos definido para Career GOUp, debemos antes conocer qué tratamos de promover con nuestro modelo de negocio en la sociedad.

Los valores y principios que forman nuestra cultura corporativa irán siempre alineados a quiénes queremos ser como empresa.

¿Qué promovemos?

- **Educación universal, accesible e inclusiva.** Independientemente de las capacidades cultura o género; y eliminando las barreras que limitan el aprendizaje o la participación.
- **Compromiso e impacto social.** Estamos comprometidos con la necesidad de dar respuesta a una problemática que va incrementándose y cuyas consecuencias supondrán un impacto cada vez mayor en el desarrollo de nuestra sociedad.
- **Aprendizaje y cambio.** Nos apoyamos en las oportunidades que nos proporcionan las tecnologías de la información y la comunicación, ofreciendo un abanico de oportunidades para toda la sociedad y la comunidad educativa, que ayudarán a lograr el pleno desarrollo humano y la integración social y laboral de los individuos.
- **Cooperación e innovación.** Servimos de impulso a la educación digital y al fomento y fortalecimiento de las redes de cooperación educativa, con iniciativas innovadoras dirigidas a los diferentes sectores implicados.
- **Integridad y transparencia.** Fomentamos el autoconocimiento basándonos en la veracidad de los datos y luchando contra la desinformación.

“Quiénes somos como empresa, determina quiénes queremos ser con nuestros integrantes”

9.2. Valores Y Principios Corporativos

Resumimos a continuación las características que reúnen lo que consideramos en Career GOUp como valores y principios corporativos:

- Son la creencia de lo que somos como empresa, compartida por todos nuestros integrantes.
- Nos hacen diferentes y nos proporcionan una ventaja competitiva frente al resto.
- Rigen nuestra actividad empresarial, misión y visión.
- Son la base de nuestra cultura y nos guían en nuestra estrategia de actuación.

Valores corporativos.

Establecemos un total de doce valores que determinan nuestra cultura organizativa, los cuáles hemos agrupado en seis grupos en función de la alineación entre los mismos.

- Responsabilidad y compromiso
- Accesibilidad, inclusión e igualdad
- Integridad y transparencia
- Proactividad y perseverancia

- Cooperación
- Creatividad e innovación

“Nuestros integrantes son nuestros clientes internos, y queremos que sean los mayores exponentes y difusores de nuestros valores al cliente externo”

Principios corporativos.

Definimos un total de trece principios corporativos, alineados a los valores anteriormente mencionados, los cuáles especificamos a continuación.

- Ser **respetuosos** con la igualdad, la no discriminación, la diversidad, la dignidad y el diálogo.
- Tener **vocación de servicio** y generar vínculos con el cliente. Todos debemos ser conocedores de sus pensamientos y necesidades.
- *“Thrive On Change”*. Ser **apasionados** en lo que hacemos, en nuestro compromiso por la educación universal y por promover el cambio y el aprendizaje como impulso para el desarrollo social.
- Ser **solidarios y comunicativos**. Promover el trabajo en equipo, la cooperación y la confianza.
- Ser **innovadores** y estar comprometidos con el valor añadido y la mejora continua.
- Ser **transparentes**. Compartimos nuestras acciones y estrategias empresariales con todos nuestros miembros.
- Fomentamos y facilitamos el **aprendizaje y desarrollo** profesional y personal.
- Ser **creativos** y promover la propuesta de ideas inspiradoras como fuente de innovación empresarial. Nos interesa conocer y compartir nuestras ideas de negocio, y serán reconocidas e impulsadas aquellas que tengan un plan de desarrollo factible.
- Abrazar la **excelencia**. Dar a nuestros usuarios y partners más de lo que esperan recibir.
- Ser **ágiles** en la mejora de nuestro servicio y en la búsqueda de soluciones.
- Somos una **familia**. Velaremos continuamente por crear y fomentar nuestros vínculos personales, a través de diferentes actividades internas y externas.
- Fomentamos la **conciliación**. Nos preocupamos por las circunstancias de nuestros miembros.
- **Disfrutamos con lo que hacemos**. Cualquier propuesta que mejore nuestro día a día, será siempre bienvenida.

9.3. Políticas De Selección De Personal

En lo relativo a las políticas de selección el talento, éstas deben ir alineadas a la **gestión por valores** que implantaremos en la compañía. Es por tanto necesario hacer hincapié en la necesidad de asegurarse de que todas las incorporaciones posean valores alineados a los organizativos y, por tanto, a los compartidos por todo el equipo de Career GOUp.

Para ello, diseñaremos procesos de selección estructurados en tres fases que los candidatos potenciales deberán pasar para finalizar el proceso satisfactoriamente e incorporarse a la plantilla.

Fase 1: Prueba técnica. Los candidatos deberán realizar de manera satisfactoria una prueba técnica en la cual se les plantee un reto relevante (como el desarrollo de una estrategia para abrir un nuevo segmento de cliente; o desarrollar posibles nuevas funcionalidades del producto pensando a futuro, por ejemplo), a través del cual el candidato potencial muestre sus habilidades y capacidades.

Fase 2. Test psicotécnicos y competenciales. Una vez se supere la primera fase o criba, que digamos es la orientada al rol y funciones que desempeñaría, se hará incidencia en la importancia de pasar pruebas psicotécnicas y competenciales. Con el objetivo de analizar su alineación con nuestros valores.

Fase 3. Entrevistas personales. A los candidatos que hayan pasado las dos fases anteriores, se les realizará entrevistas personales en las cuáles se hará partícipes a miembros de todas las áreas de la empresa que deberán dar su feedback y conformidad con la incorporación.

9.4. Socios

Career GOUp es una sociedad limitada formada por 5 socios que hemos participado en el desarrollo del plan de negocio, quienes haremos una aportación equitativa al capital social para su constitución. La aportación de cada socio será de 15.000€. De esta manera, todos los socios tendremos el mismo porcentaje de participación y control de la compañía, así como de las responsabilidades asociadas.

Los 5 socios fundadores formaremos inicialmente el equipo tanto de gerencia como operativo de la compañía. Con los objetivos estratégicos de compartir una visión, construir los cimientos de la compañía, fijar y desarrollar la cultura organizacional, ocupar los puestos fundamentales, y hacer rodar la actividad empresarial para comenzar a captar a los primeros clientes y generar ingresos.

Resumimos los perfiles y experiencia profesional, así como los roles y las responsabilidades asumidas por cada uno en la ideación, validación y desarrollo del plan de negocio a continuación.

CEO | María Casquero

Diplomada en Ciencias Empresariales y Licenciada en ADE (UNEX), Máster en Dirección y Desarrollo de RRHH (US), Diploma en Gestión de Carteras (CEF).

Cuenta con experiencia en áreas financieras, operacionales y de personas, en diversos sectores. Comenzó su experiencia profesional en banca (Banco Santander), ha participado en proyecto de mejora de procesos financieros en CocaCola Iberian Partners tras la fusión e implantación de SAP como ERP y, posteriormente, comenzó su trayectoria en HR

contando con 5 años de experiencia. Ha ocupado posiciones generalistas pero principalmente en selección de personal en empresas como Gas Natural, Grupo Adecco, McDonald's o Grupo Eurofirms. Tiene experiencia mayormente en consultoría trabajando para clientes globales, así como gestionando equipos. Enfocada en el sector tecnológico desde hace 3 años, actualmente selecciona equipos para las diferentes unidades de negocio de DXC Technology (líder global de servicios IT, presente en +70 países) en Iberia a través de su subsidiaria.

Motivada por impulsar la innovación y la digitalización dentro del área de HR, así como por el impacto de la IA en el desarrollo de nuestra sociedad.

COO | Iñaki Martín

Licenciado en ADE (CUNEF), Executive MBA (ICADE), Especialista Riesgos Financieros (IEB), Energy Risk Professional (GARP) y Executive Data Science Certified (Johns Hopkins vía Coursera).

Cuenta con 20 años de experiencia profesional como auditor interno de entidades financieras como el Banco Santander y Caja Madrid, como Unidad de Control de la Agencia de Valores Arcalia, como supervisor de actividades externalizadas (BPOs) en Bankia, y liderado equipos con personal interno y externo en múltiples proyectos transformacionales para conseguir eficiencias operacionales y de costes en Bankia. Ha desarrollado e implantado diversos sistemas de supervisión y control en los ámbitos anteriores.

CFO/CRO | Iván Hernando

Licenciado en Ciencias Empresariales (UAM).

Trayectoria profesional de más de 20 años en el sector financiero. Comenzó su experiencia en auditoría (Caixa Geral de Depósitos, Nacionales Netherlande, Banco Espirito Santo) y posteriormente ha desempeñado funciones de Director Financiero, Director de Riesgos y Director de Operaciones en diferentes entidades financieras de ámbito nacional e internacional, como Deutsche Bank y Banca March. Ha gestionado equipos y liderado proyectos de transformación digital.

CIO/CTO | Daniel Ledesma

Graduado en Ingeniería Mecánica (UMA)

Trayectoria de más de 4 años en departamento I+D y departamento técnico en Grupo Inphinity Glass, gestionando y desarrollando proyectos de diseño de productos, instalaciones industriales y obras singulares, transformación digital e implantación de BI en la compañía. Actualmente ingeniero de proyectos en GEA Group, desarrollando proyectos de procesos y refrigeración industrial.

Altamente motivado en formar parte de proyectos de transformación digital, Big data y Business intelligence en el ámbito de la ingeniería.

CMO | Mario Garriga

Graduado en Administración y dirección de empresas por la Universidad Complutense de Madrid en el año 2019. Curso en oratoria y técnicas de debate impartido por la EOI en el año 2017.

Experiencia en captación y atención al cliente en la empresa Grand Step, y de agente comercial para Grupo Catalana Occidente en el área de seguros.

Motivado por aprender y seguir desarrollándose tanto personal como profesionalmente.

9.5. Estructura Organizativa

Cuando hablábamos de la cultura organizacional, hacíamos referencia a que uno de nuestros principios corporativos sería el ser ágiles en la mejora continua de nuestro servicio y en la búsqueda de soluciones. Esto va alineado con la filosofía de trabajo que implantaríamos en Career GOUp, pues estaría basada en las **metodologías ágiles**. Lo cual implica que no desarrollaremos una estructura organizativa u organigrama con jerarquías sino que todos los miembros trabajaremos de manera alineada dando soporte de manera transversal a todas las áreas implicadas.

Roles Y Responsabilidades

Inicialmente, los 5 socios que formamos parte del equipo fundador tendremos responsabilidades equitativas en lo relativo al ámbito estratégico y de operaciones de la compañía, incluida la estrategia digital. Por otro lado, nos repartiremos todas las responsabilidades operativas, basándonos en tres áreas como pilares fundamentales:

- Negocio (estrategia, operaciones, ventas y marketing)
- Producto (CX, funcionalidades y desarrollo tecnológico)
- Gestión (financiera, legal, personas y administración)

La asunción de roles y responsabilidades se hará en relación al perfil y experiencia profesional de cada socio, así como de las funciones que haya desempeñado cada uno en relación al desarrollo de este plan de negocio. Resumimos los roles que desempeñarán los 5 socios y sus responsabilidades a continuación.

Product Manager & HR Manager (María Casquero)

- Como Product Manager, es responsable del desarrollo del modelo de negocio, de crear una estrategia competitiva a largo plazo, de la viabilidad del producto y de la búsqueda de nuevas oportunidades de mercado debido a su experiencia y conocimientos en este sector. Será responsable de la estrategia, planificación, ejecución y lanzamiento del producto, coordinando a todos los equipos implicados desde su conceptualización hasta su lanzamiento. En coordinación con el equipo técnico y de diseño del producto, definirá los requisitos de éste y sus funcionalidades acorde a las necesidades del cliente (CX), y supervisará su diseño, usabilidad (UX/UI) y su desarrollo técnico.
- Como HR Manager, será responsable del desarrollo de todas las políticas dentro del área de personas: selección de personal, contratación, comunicación interna,

planes de desarrollo y planes retributivos. En un inicio, se encargará también de las funciones administrativas hasta que se pueda contratar un recurso que asuma estas tareas, redimiéndose de las tareas de gestión y centrándose exclusivamente en la estrategia.

Sales Manager (Iñaki Martín)

- Definición de la estrategia comercial y de desarrollo de negocio a corto, medio y largo plazo.
- Fijación de objetivos, cuotas de ventas, y del seguimiento y análisis de KPIs con la finalidad de optimizar las ventas.
- Responsable de la captación y negociación con grandes cuentas, clientes estratégicos, etc, así como de la posterior gestión y desarrollo de dicha cartera de clientes.
- Análisis continuo de la competencia y definición de acciones que permitan incrementar la cuota de mercado y el posicionamiento de la compañía.

Financial & Administration Manager (Iván Hernando)

- Responsable a su vez de todas las sub-áreas implicadas: contable, fiscal, riesgos y legal.
- Desarrollo del plan financiero a corto, medio y largo plazo; definición de estrategias y objetivos; y seguimiento del cumplimiento de KPIs.
- Control y supervisión de riesgos y presupuestos. Diseño de mecanismos para minimizar los riesgos financieros.
- Aplicar y supervisar la legislación en términos contables, fiscales y mercantiles.
- Evaluación de la contabilidad de costes para aprovechar oportunidades de ajustes de gastos.
- Supervisar la implantación y mejora del sistema de contabilidad y explotación de sistemas de información financiera y cuadros de mando.
- Evaluación y obtención de fuentes alternativas de financiación.
- Interpretación de la información reflejada en los estados financieros y flujos de caja, con el objetivo de predecir e intervenir en su tendencia futura para anticiparnos a una posible situación negativa, analizar desviaciones y asesorar de este modo en la viabilidad económica presente y futura de nuestro modelo de negocio.

IT Manager (Daniel Ledesma)

- Encargado de supervisar la estrategia digital de la compañía (de la cual será responsable todo el equipo fundador); y responsable a nivel más operativo del área de sistemas de información y redes, y del área de desarrollo del producto.
- Gestión, coordinación y supervisión del trabajo realizado por nuestros partners y proveedores implicados en las áreas operativas. Al inicio tendrá más relevancia la coordinación y supervisión de la arquitectura y desarrollo del producto (subcontratadas a un profesional externo).

- Supervisión y control de la seguridad de los sistemas de información y de su privacidad. Diseño, desarrollo e implantación del Plan Director de Seguridad.
- Análisis y evaluación continua de las diferentes tecnologías y herramientas existentes en el mercado, con el objetivo de estar siempre actualizados y de estudiar posibles alternativas a las tecnologías usadas en la actualidad, que supongan una reducción de costes y una mejora de nuestro producto.

Marketing Manager (Mario Garriga)

- Evaluación y supervisión de la estrategia y plan de marketing de la compañía, sentando las bases de las políticas, objetivos e iniciativas, en coordinación con los partners especializados que se encargarán de definir, desarrollar e implantar el plan de marketing digital.
- Investigación continua del mercado y de la competencia.
- Desarrollo de la estrategia de precios junto con el responsable comercial.
- Evaluación y supervisión del desarrollo de promociones, campañas publicitarias, branding, posicionamiento, comunicación externa (en redes sociales, gestión de contenidos...), etc.
- Comunicación del plan de marketing.

Previsión Del Desarrollo De La Plantilla

Como hemos comentado, la plantilla inicial estará formada en exclusiva por los 5 socios que forman el equipo fundador, repartiéndose las responsabilidades vinculadas a las tres áreas que hemos considerado como fundamentales.

El primer año, debido a la escasez de recursos, no se realizarán contrataciones. No obstante, se acudirá a terceros (freelancers, consultores o agencias) que nos proporcionen servicios clave ajenos a nuestros propios conocimientos y experiencia.

Será a partir del segundo año cuando se realizarán incorporaciones que consideremos cruciales para el desarrollo de nuestro producto y, por tanto, para el crecimiento de la compañía. Siempre que esas responsabilidades no puedan asumirse por ninguno de los cinco socios fundadores de manera satisfactoria. Priorizando, por otro lado, la internalización de terceros que ya hayan trabajado con nosotros y que, por tanto, ya disponen de conocimientos sobre nuestro producto.

Resumimos a continuación una estimación del crecimiento de la plantilla en los tres primeros años de vida de la compañía y, posteriormente, incorporamos una tabla que refleja ese crecimiento paulatino.

Año 1: Lanzamiento

Durante nuestro primer año de vida, el relativo al desarrollo del MVP y su lanzamiento, no se realizarán contrataciones, pero se contratarán los servicios de los siguientes profesionales externos (freelancers):

- Arquitecto técnico: dado que nuestra solución es tecnológica y que no disponemos dentro del equipo fundador de un perfil puramente técnico, consideramos esencial acudir a este perfil clave, que se encargue tanto del diseño de la arquitectura técnica de la aplicación como del desarrollo del MVP inicial. Se le darían indicaciones para que se apoye exclusivamente en software libre en esta primera etapa, con el objetivo de no tener que afrontar costes relativos a proveedores tecnológicos en términos de lenguajes, plataformas cloud, bases de datos, etc.
- Diseñador UX/UI: se trata de otro perfil clave cuando hablamos de una solución tecnológica. Se encargará de diseñar la experiencia del usuario y de cómo éste interactúa con nuestra aplicación.
- Agencia de Marketing Digital: subcontrataremos servicios puntuales en relación a posicionamiento, generación de leads, mejora del ratio de conversión y diseño gráfico, pues no disponemos dentro del equipo fundador de ningún perfil con experiencia en el área de marketing digital, siendo esencial para el desarrollo de nuestro negocio.
- Asesor legal: acudiríamos en caso necesario, sobre todo en lo relativo a la privacidad de los datos.

Año 2: Consolidación

Durante el segundo año de vida de la empresa, el relativo a la consolidación de nuestro producto en el mercado, **internalizaremos al Arquitecto Técnico** que ha estado trabajando con nosotros durante el primer año y que desempeñará el rol de CTO, responsabilizándose de dirigir el diseño de la arquitectura de la aplicación así como del desarrollo. Esta contratación la consideramos crucial debido a que nuestro producto es tecnológico y es el “core” de nuestra compañía. Por tanto, consideramos esencial que todo el conocimiento del mismo sea propiedad exclusivamente nuestra.

Continuaremos, por otro lado, trabajando con los mismos profesionales externos (diseñador UX/UI y la agencia de marketing digital) y acudiremos también a un **desarrollador o programador fullstack freelance** ante la previsión de crecimiento de las funcionalidades de la aplicación y, por tanto, también de los requerimientos en la parte de desarrollo backend y frontend de la misma. Este perfil, por tanto, redimiría al CTO de las tareas puras de programación de la aplicación para centrarse en la parte de arquitectura, remitiéndole al developer los requisitos técnicos para realizar su trabajo.

Tras la internalización del Arquitecto Técnico como CTO, Daniel Ledesma pasaría a ocupar un rol de responsable de la estrategia digital de la compañía y, dentro de IT, tendría un rol más de gestión y coordinación de todos los partners y proveedores del área, desvinculándose de la responsabilidad de la parte técnica o de desarrollo de producto que pasaría al CTO.

Año 3: Crecimiento

El tercer año de vida de la empresa, en el cual prevemos un crecimiento relevante en el número de usuarios de nuestra aplicación y, por tanto, de nuestros ingresos, es el año en el que comenzaremos a trabajar más en las contrataciones.

En concreto, **se internalizarían tanto al diseñador UX/UI como al programador fullstack**, que han estado trabajando con nosotros como freelancers. Del mismo modo, **se contratará a un responsable de marketing digital**, de manera que ya no necesitemos acudir a una agencia externa.

Tras la contratación del responsable de marketing digital, Mario Garriga pasaría a responsabilizarse exclusivamente de las funciones de Account Manager (reportando al Sales Manager), es decir, de gestionar las cuentas de los clientes y de darles soporte “post-sales” en el uso de la aplicación, así como de las funciones de remarketing para incrementar los suscriptores de las versiones Premium. Por otro lado, seguirá siendo Iñaki Martín el manager de todo el área comercial, responsable del desarrollo estratégico, del área de “pre-sales” y captación de clientes, así como de la gestión de grandes cuentas, en coordinación con el responsable de marketing digital y con el product manager.

Por otro lado, acudiríamos a una **asesoría externa, especializada en gestión tanto laboral como fiscal**, para redimir a los responsables de HR y Finanzas de las tareas más administrativas.

Año 4 en adelante.

A partir del cuarto año de vida de la compañía, nos centraríamos en el crecimiento del equipo técnico, de desarrollo y de diseño, pensando en la evolución de nuestro producto y sus funcionalidades.

Posteriormente, las contrataciones se centrarían en un par de responsables de las áreas de gestión, tanto vinculados al área de personal como al área financiera (contable y fiscal), con la finalidad de redimir definitivamente a los responsables de cada área de las tareas más administrativas y posibilitar, de este modo, que ambos puedan centrarse en sus responsabilidades más estratégicas y de negocio. Dejaríamos por tanto de acudir a la asesoría externa.

PRODUCT			BUSINESS					MANAGEMENT								
Product Management		CX	UX/UI	IT			Strategy & Operations	Sales		Marketing	HR		Finance & Admin	Legal		
				Development	Systems & Security	Digital Strategy		Strategy	KAM		Strategy	Admin				
Year 1	Partners	M. C (socio)		D. L (socio)		Socios	I. M (socio)		M. G (socio)	M. C (socio)		I. H (socio)		5	Partners	Year 1
	Freelancers		1	1 (Architect)					1				1	4	Freelancers	
	Employers													0	Employees	
Year 2	Partners	M. C (socio)		D. L (socio)		Socios	I. M (socio)		M. G (socio)	M. C (socio)		I. H (socio)		5	Partners	Year 2
	Freelancers		1	1 (Developer)					1				1	4	Freelancers	
	Employers			1 (CTO)										1	Employees	
Year 3	Partners	M. C (socio)		D. L (socio)		Socios	I.M (socio)	M. G (socio)		M. C (socio)		I. H (socio)		5	Partners	Year 3
	Freelancers									1			1	2	Freelancers	
	Employers		1	2					1					4	Employees	

Tabla 13: Evolución estimada plantilla a 3 años.

9.6. Plan Retributivo

De los 5 socios que forman el equipo fundador y comité ejecutivo, sólo los tres socios con mayores responsabilidades y carga de trabajo tendrán una dedicación a tiempo completo. Los dos socios restantes, tendrán una dedicación parcial (del 50% de su jornada laboral).

Durante los tres primeros años de vida de nuestro modelo de negocio, el trabajo de los socios no tendrá retribución fija. Por otro lado, durante el período mencionado, todos los beneficios que se vayan generando se irán invirtiendo en el propio desarrollo del producto y en el crecimiento de la compañía. Por lo que no se estima una retribución variable derivada de la distribución de dichos beneficios a los socios durante este período inicial cuyos costes estamos estimando. El reparto de beneficios se consideraría a partir del cuarto año.

El gasto que suponga el trabajo realizado por los freelancers, serán imputados a los costes del área organizativa correspondiente (IT, UX/UI, HR, Finance, Legal, etc), no como costes de personal. Es decir, en los costes de personal serán imputados exclusivamente los costes derivados de los asalariados (socios y empleados contratados internamente).

Respecto a las contrataciones, en el segundo año sólo estimamos la internalización del Arquitecto Técnico para ocupar el puesto de CTO de la compañía. Debido a que no podríamos afrontar su contratación a salario de mercado, se le ofrecería un salario fijo inicial más reducido su primer año con dedicación de jornada parcia), con un incremento gradual en años posteriores tanto en la dedicación como la correspondiente a nivel salarial, siendo el incremento en el tercer año del 15%. Por otro lado, a partir del cuarto año, la idea sería incorporarle como socio debido a la relevancia de su rol en el core de la compañía, e ir reduciendo su retribución fija para aumentar su variable, al igual que sucedería con el resto de socios fundadores.

En lo que respecta al tercer año, se hará un mayor esfuerzo a nivel económico para la contratación del diseñador UX/UI, del programador fullstack y del responsable de marketing digital. En todos los casos se incorporarían con dedicación a tiempo parcial y,

al igual que en el caso del CTO, la dedicación y la retribución salarial se irán incrementando gradualmente en los años posteriores.

Las contrataciones serán todas indefinidas, y la retribución salarial estará distribuida en 14 pagas anuales. Al salario bruto anual de cada asalariado, le sumamos en torno al 30% por costes derivados de la seguridad social (contingencias comunes, formación profesional, etc). Esta suma (reflejada en la tabla como “Coste Anual”) sería el gasto total que le conlleva a la empresa la contratación de cada empleado.

		YEAR 1		YEAR 2		YEAR 3		
		Salario Bruto Anual (14 pagas)	Coste Anual	Salario Bruto Anual (14 pagas)	Coste Anual	Salario Bruto Anual (14 pagas)	Coste Anual	
P A R T N E R S	Product & HR Manager							
	Sales Manager							
	Finance & Admin Manager							
	IT Manager							
	Marketing Manager							
	SUBTOTAL A (PARTNERS)	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	
E M P L O Y E E S	Product Management		€ -		€ -		€ -	
	CX		€ -		€ -		€ -	
	UX/UI		€ -		€ -	€ 14.000,00	€ 18.200,00	
	IT	Architecture		€ -	€ 20.000,00	€ 26.000,00	€ 23.000,00	€ 29.900,00
		Development		€ -		€ -	€ 15.000,00	€ 19.500,00
		Systems & Security		€ -		€ -		€ -
		Digital strategy		€ -		€ -		€ -
	Strategy & Operations		€ -		€ -		€ -	
	Sales	Strategy		€ -		€ -		€ -
		KAM		€ -		€ -		€ -
	Marketing		€ -		€ -	€ 15.000,00	€ 19.500,00	
	HR	Strategy		€ -		€ -		€ -
		Admin		€ -		€ -		€ -
	Finance & Admin		€ -		€ -		€ -	
	Legal		€ -		€ -		€ -	
	SUBTOTAL B (EMPLOYERS)	€ -	€ -	€ 20.000,00	€ 26.000,00	€ 67.000,00	€ 87.100,00	
TOTAL (A + B)	€ -	€ -	€ 20.000,00	€ 26.000,00	€ 67.000,00	€ 87.100,00		

Tabla 14: Retribución estimada plantilla a 3 años.

10. Rentabilidad del Proyecto

El plan de negocio que se ha preparado es un plan trianual que comprende los ejercicios 2021, 2022 y 2023.

Nuestra experiencia nos dice que preparar planes a un plazo mayor no tiene razón de ser, la realidad es que incluso los planes trianuales se incumplen en muchos casos (aun cuando hablamos de empresas consolidadas) por lo que no tiene sentido incluir un plazo mayor.

Anteriormente ya se ha detallado el presupuesto para las principales partidas asociadas a la cuenta de Pérdidas y Ganancias de nuestra compañía por lo que en este apartado haremos referencia a las grandes partidas (en la medida de lo posible).

Ingresos

Se han fijado cinco vías de ingresos que se pueden ver en el cuadro adjunto (vías ya comentadas anteriormente).

Ingresos Totales	2021	2022	2023
Sales Fee	0	0	0
Subscription Fee	85.800 €	257.400 €	514.800 €
Intermediary Fee	4.550 €	13.650 €	27.300 €
Advertising Fee	0 €	2.500 €	5.000 €
Data Sales Fee	13.000 €	13.000 €	26.000 €
TOTAL	103.350 €	286.550 €	573.100 €

Tabla 2 - Ingresos totales estimados por concepto a 3 años.

Como se puede ver, la mayor proporción de ingresos vendrá dada por las suscripciones de pago de nuestros usuarios.

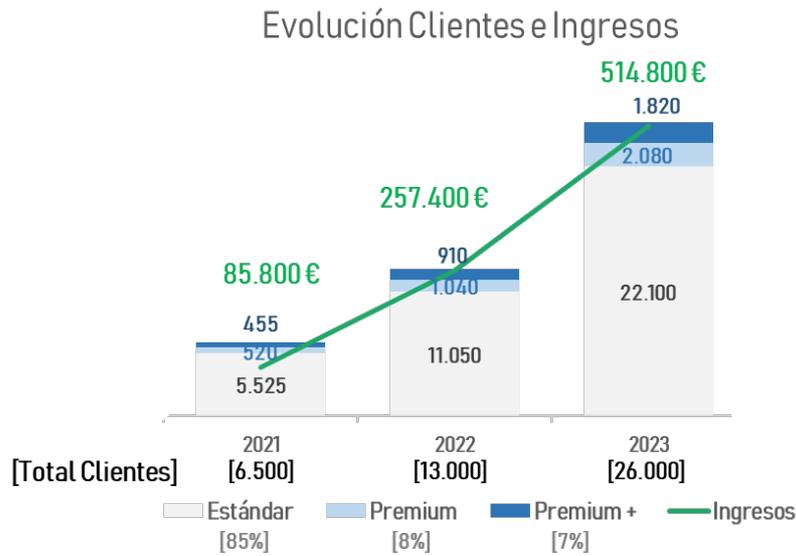
Asumimos que en el primer año cada uno de nuestros clientes nos aportará un 50% de los ingresos que corresponderían si el usuario se hubiese suscrito a principio de año (es razonable pensar que los clientes suscriban una cuenta de pago a mitad del año al tratarse del primer año de funcionamiento del proyecto).

La distribución de las suscripciones, el número de clientes y los ingresos asociados a cada uno de los tipos de suscripción se pueden ver en la tabla adjunta:

Subscription Fee	Distribución	Cuota (Año)	Distribución Clientes					
			2021		2022		2023	
Estándar	85%	0 €	6.500	0 €	13.000	0 €	26.000	0 €
Premium	8%	120 €	520	31.200 €	1.040	93.600 €	2.080	187.200 €
Premium +	7%	240 €	455	54.600 €	910	163.800 €	1.820	327.600 €
	100%		6.500	85.800 €	13.000	257.400 €	26.000	514.800 €

Tabla 1 - Distribución estimada de número de clientes por tipo de suscripción e ingresos asociados.

El resto de ingresos vendrán por las otras cuatro vías, si bien al menos en los tres primeros años su aportación a la cuenta de resultados tendrá un carácter marginal (a medio / largo plazo aquellas líneas de negocio deberán de ir ganando volumen y peso con respecto a los ingresos totales).



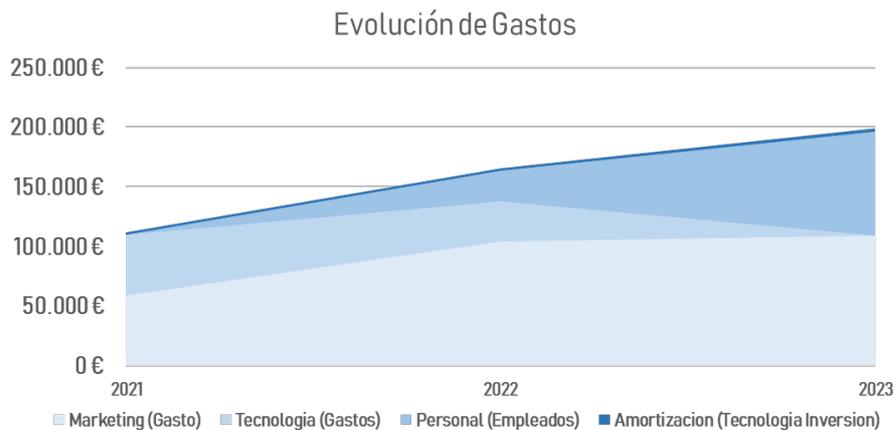
Gráfica 1 -Evolución estimada clientes por tipo de suscripción e ingresos asociados

Gastos

Como se puede ver en el cuadro adjunto el mayor porcentaje de gastos está presupuestado que se realice en la línea de marketing, tecnología y en la línea de recursos humanos.

Gastos	2021	2022	2023
Marketing (Gasto)	-58.350	-103.670	-108.670
Tecnología (Gastos)	-50.900	-33.500	0
Personal (Socios)			
Personal (Empleados)	0	-26.000	-87.100
Total	-109.250 €	-163.170 €	-195.770 €
Amortización (Tecnología Inversion)	-2.036	-2.372	-2.708

Tabla 7: Gastos estimados por concepto a 3 años.



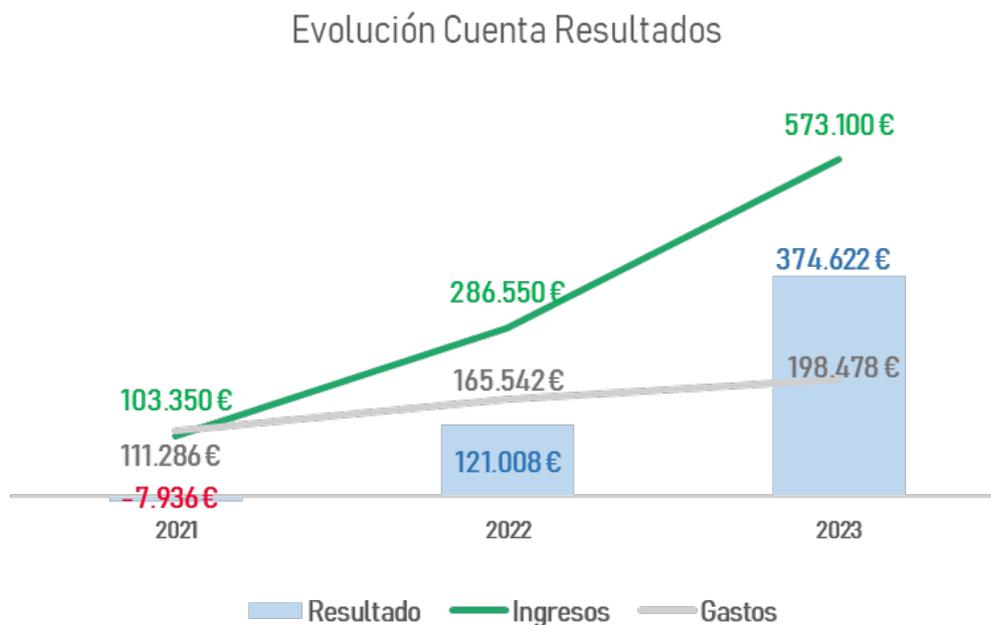
Gráfica 2: Evolución estimada gastos a 3 años.

Con respecto a las principales líneas de gastos:

- El detalle de la línea de marketing ya se ha desarrollado anteriormente por lo que no consideramos que haya que hacer comentarios adicionales.
- La línea de gastos de personal es la relacionada con el personal que se contrate para poder poner en marcha el proyecto y darle continuidad. Los socios que trabajen en el proyecto no ingresarán de forma fija y recurrente los primeros años, no excluyéndose una remuneración en base a los resultados que se generen.
- Con respecto a los gastos relacionados con tecnología se procederá a activar una parte de los mismos (dada su naturaleza), el detalle de aquel activo se incluye en el apartado donde se comenta el balance de la sociedad.

Cuenta de Pérdidas y Ganancias

Como se puede ver en el cuadro resumen y la gráfica de la cuenta de resultados (y como sucede en la mayoría de las compañías) para el primero año se estiman pérdidas, si bien en nuestro modelo son poco relevantes.



Gráfica 3: Evolución estimada gastos a 3 años.

Con la idea de compensar aquellas pérdidas, pero sobre todo con la intención de dotar a la compañía de unos fondos que hagan que el balance sea robusto, se ha decidido que los socios tengan que realizar una aportación inicial relevante de capital.

	2021	2022	2023
Ventas y Otros Ingresos	103.350,00	286.550,00	573.100,00
Consumos	0,00	0,00	0,00
MARGEN CONTRIBUCION	103.350,00	286.550,00	573.100,00
Gastos	-109.250,00	-163.170,00	-195.770,00
Otros Gastos de Explotación	0,00	0,00	0,00
EBITDA ordinario	-5.900,00	123.380,00	377.330,00
Amortizaciones	-2.036,00	-2.372,00	-2.708,00
Otros No Ordinarios	0,00	0,00	0,00
RTDO. NETO DE EXPL. (BAII)	-7.936,00	121.008,00	374.622,00
Ingresos Financieros	0,00	0,00	0,00
Gastos Financieros	0,00	0,00	0,00
Otros Resultados Financieros	0,00	0,00	0,00
RESULTADO FINANCIERO	0,00	0,00	0,00
BENEF. ANTES IMPUESTOS (BAI)	-7.936,00	121.008,00	374.622,00
Impuesto de Sociedades			
RDO OPERACIONES CONTINUADAS	-7.936,00	121.008,00	374.622,00
Rdo Operaciones Interrumpidas			
RDO DEL EJERCICIO	-7.936,00	121.008,00	374.622,00

Tabla 8: Cuenta de Resultados estimada a 3 años.

La aportación de capital que se ha decidido es de 120.000 € para el primer año y 30.000 € para el segundo año (lo que hace un total de 150.000 €).

Dado que la sociedad está compuesta por 5 socios la aportación inicial de cada uno de ellos será de 24.000 €, el segundo año está previsto que cada uno de los socios aporte un capital de 6.000 €, con aquellas aportaciones quedarían cubiertas las pérdidas previstas para el primer y segundo año.

Cada socio deberá de aportar un total de 30.000 € para poder participar en la sociedad, la idea es que cada socio tenga un 20% de la sociedad, creemos que es razonable que cada uno de los socios tenga un 20% ya que de esta forma sería necesario que al menos tres socios tengan que estar de acuerdo para que haya una mayoría (pensando en los acuerdos y decisiones que se vayan a tomar una vez la sociedad esté constituida).

No veríamos problema en que pudiese entrar en el accionariado un business angel pero siempre que su participación no superase el 35%, en este caso los socios mantendrían un 65% de capital a razón de un 13% por socio con lo que para lograr una mayoría además del voto del business angel sería necesaria la concurrencia de dos socios.

Balance

A continuación, se puede ver cómo quedaría el balance de la compañía, teniendo en cuenta la estimación de inversiones, ingresos y gastos

ACTIVO	2021	2022	2023
ACTIVO NO CORRIENTE (ANC)	8.144,00	7.452,00	6.424,00
Inmovilizado Intangible	0,00	0,00	0,00
Inmovilizado Material	10.180,00	11.860,00	13.540,00
<i>Amortizaciones</i>	<i>-2.036,00</i>	<i>-4.408,00</i>	<i>-7.116,00</i>
Inversiones Inmobiliarias	0,00	0,00	0,00
Inv. Empresas Grupo y Asociadas L.P.	0,00	0,00	0,00
Inv. Financieras L.P. e Imp. Dif.	0,00	0,00	0,00
ACTIVO CORRIENTE (AC)	103.920,00	255.620,00	631.270,00
Act. No Corr. Mantenidos Para La Venta	0,00	0,00	0,00
Existencias	0,00	0,00	0,00
Clientes	0,00	0,00	0,00
Otros Deudores	0,00	0,00	0,00
Inversiones Fin. C.P.	0,00	0,00	0,00
Efectivo y Otros Activos Liquidos Equival.	103.920,00	255.620,00	631.270,00
TOTAL ACTIVO (ATN)	112.064,00	263.072,00	637.694,00
BALANCE			
PASIVO	2021	2022	2023
PATRIMONIO NETO (PN)	112.064,00	263.072,00	637.694,00
Capital	120.000,00	150.000,00	150.000,00
Reservas			
Resultados de Ejercicios Anteriores		-7.936,00	113.072,00
Otras Aport. Socios e Inst. Patr. Neto			
Resultados del Ejercicio	-7.936,00	121.008,00	374.622,00
Dividendo a Cuenta			
Ajustes por Cambio de Valor			
Subv. Donaciones y Legados Recibidos			
PASIVO NO CORRIENTE (PNC)	0,00	0,00	0,00
Provisiones a L.P.			
Deudas con Ent. Financieras a L.P.			
Otras Deudas a L.P.			
PASIVO CORRIENTE (PC)	0,00	0,00	0,00
Pas. Vinc. Act. No Corr. Mant. Venta			
Provisiones a C.P.			
Deudas con Ent. Financieras a C.P.			
Proveedores			
Otras Deudas a C.P.			
TOTAL PASIVO (ATN)	112.064,00	263.072,00	637.694,00

Tabla 9: Balance estimado a 3 años.

El balance de la sociedad es bastante sencillo, pero no porque se haya buscado que sea así, sino por una serie de hechos que creemos hay que tener en cuenta:

- **Activos:** dada la actividad de la compañía y que se trata de una startup uno de los principales objetivos es tratar de tener los mínimos activos posibles en balance (al menos durante los primeros años de vida), los activos están sujetos a las variaciones de mercado que influyen en su valoración y llevan asociados una serie de costes (como por ejemplo costes de mantenimiento), costes en los que la sociedad prefiere no incurrir.

El único activo que figura en balance es parte de los gastos relacionados con tecnología que dada su naturaleza se activan, se trata de los gastos que corresponden a equipos informáticos y software (10.180 € en 2021, 1.680 € en 2022 y 1.680 € en 2023), se ha decidido aplicar una amortización lineal a 5 años por lo que corresponde un 20% anual.

- **Pasivos:** el objetivo de los socios es que la sociedad no tenga deudas por dos razones fundamentales, por una parte la complicación para lograr cualquier tipo de financiación / aplazamiento en cualquier tipo de pago al tratarse de una startup y por otra parte evitar el coste implícito que lleva asociado cualquier tipo de financiación, por todo esto lo único que se podría plantear sería una ampliación de capital para dar cabida a socios que pudiesen estar interesados en participar en una compañía como la que nos ocupa o en el caso de que la cuenta de resultados no se ajustase a lo presupuestado y fuese necesario que los socios acudiesen a una ampliación de capital con tal de compensar pérdidas.

Flujos de Caja

En el cuadro adjunto se puede ver que teniendo en cuenta el efectivo que entra y sale de mediante las operaciones directamente relacionadas con el ejercicio de su actividad, la caja que el modelo genera el ligeramente negativa el primer año y positiva en los dos años siguientes.

		2021	2022	2023
Ingresos		103.350	286.550	573.100
	Sales Fee			
	Subscription Fee	85.800	257.400	514.800
	Intermediary Fee	4.550	13.650	27.300
	Advertising Fee	0	2.500	5.000
	Data Sales Fee	13.000	13.000	26.000
Gastos & Inversion		-119.430	-164.850	-197.450
	Marketing (Gasto)	-58.350	-103.670	-108.670
	Tecnología (Inversion)	-10.180	-1.680	-1.680
	Tecnología (Gasto)	-50.900	-33.500	0
	Personal Socios (Gasto)			
	Personal Empleados (Gasto)	0	-26.000	-87.100
Cash Flow		-16.080 €	121.700 €	375.650 €

Tabla 10: Flujos de caja estimados a 3 años.

No contemplamos que haya impagados ya que la idea es cobrar a los usuarios de forma anticipada.

Nuestra idea inicial era habilitar una suscripción anual pero finalmente nos hemos decantado por un modelo basado en una suscripción mensual que el cliente irá pagando por anticipado mes a mes (en el caso de que decida no pagar el último día del mes anterior se deshabilitará su usuario de pago).

Con aquella decisión nuestro objetivo es facilitar al cliente que pruebe nuestra solución de pago y demostrarle que tenemos confianza en el producto, creemos que es muy arriesgado imponer una suscripción anual (que se cobraría en el momento inicial) sobre teniendo en cuenta el importe inicial que supone y la lógica incertidumbre que puede tener el cliente de que la solución no se ajuste a lo que espera, sobre todo cuando el track record es inexistente o muy limitado.

VAN

A continuación, se proceden a medir los ingresos futuros del proyecto, descontando la inversión que se realiza (aportaciones de capital en el año 2021 y 2022).

El VAN del proyecto a tres años sería de 178 miles de euros, como se indica en la siguiente tabla aplicando una tasa de descuento del 25%.

		2021	2022	2023
VAN Aportaciones	-144.000,00 €	-120.000	-30.000	0
VAN Flujos de Caja	321.696,00 €	-16.080	121.700	375.650
VAN (Neto)	177.696,00 €			
		Tipo Descuento		25%

Tabla 11: VAN estimado del proyecto a 3 años.

Como se puede ver el proyecto sería interesante en un primer momento, al arrojar un VAN positivo en los 3 primeros ejercicios estimados, lo que se corrobora con el cálculo de la TIR del 59% para dicho periodo.

Fecha	Flujo	Concepto
01/01/2021	-120.000	Desembolso Capital
31/12/2021	-5.900	EBITDA Ordinario Año 1
01/01/2022	-30.000	Desembolso Capital
31/12/2022	123.380	EBITDA Ordinario Año 2
31/12/2023	377.330	EBITDA Ordinario Año 3
TIR (NOPER)	59,12%	

Tabla 12: TIR estimada del proyecto a 3 años.

11. Conclusiones

España se encuentra en una coyuntura económica dramática, con una rápida destrucción del tejido empresarial y unas elevadísimas cifras de paro que se van a ver incrementadas por la crisis económica generada por el COVID-19, especialmente cuando acaben los ERTE habilitados por el Gobierno.

La pérdida de empleo está afectando a profesionales de todos los sectores, tanto con formación universitaria como sin formación, e independientemente de su edad. Además, el sistema educativo español tradicionalmente no forma a los profesionales en las capacidades que demanda el mercado laboral, especialmente en el sector tecnológico.

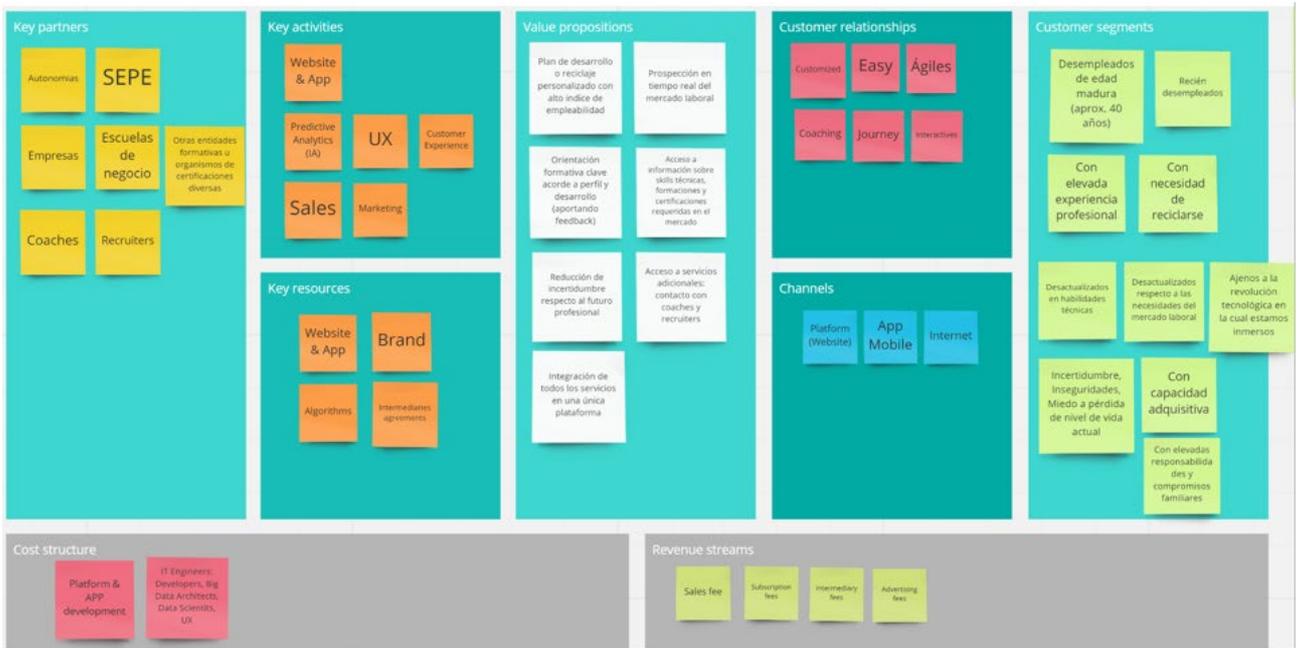
Por otro lado, el sector tecnológico está llamado a liderar la profunda transformación del modelo productivo español que, entre otros, demanda la UE como premisa para que España disponga de los fondos asignados en el marco del plan Next Generation EU para la recuperación económica tras el COVID-19, y mediante los que se apoya la inversión en la transición ecológica y digital de las economías europeas. En esta línea, el Plan Estratégico Digital presentado por el Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital en agosto 2020 marca objetivos en materia de transformación digital hasta 2025, movilizando una inversión de 140.000 millones de euros durante los próximos 5 años.

Este es el contexto ideal para el nacimiento de Career GOUp ya que, utilizando inteligencia artificial, conseguirá encajar el perfil profesional de cada desempleado con las características de aquellos puestos más demandados por las empresas en tiempo real, diseñando un plan de carrera que cubra el posible gap entre experiencia y requisitos mediante el uso de píldoras formativas, y con un acompañamiento permanentemente en este proceso de capacitación. De esta forma, ayudaremos a reducir el paro en España aumentando las probabilidades de encaje entre el perfil profesional y el puesto demandado.

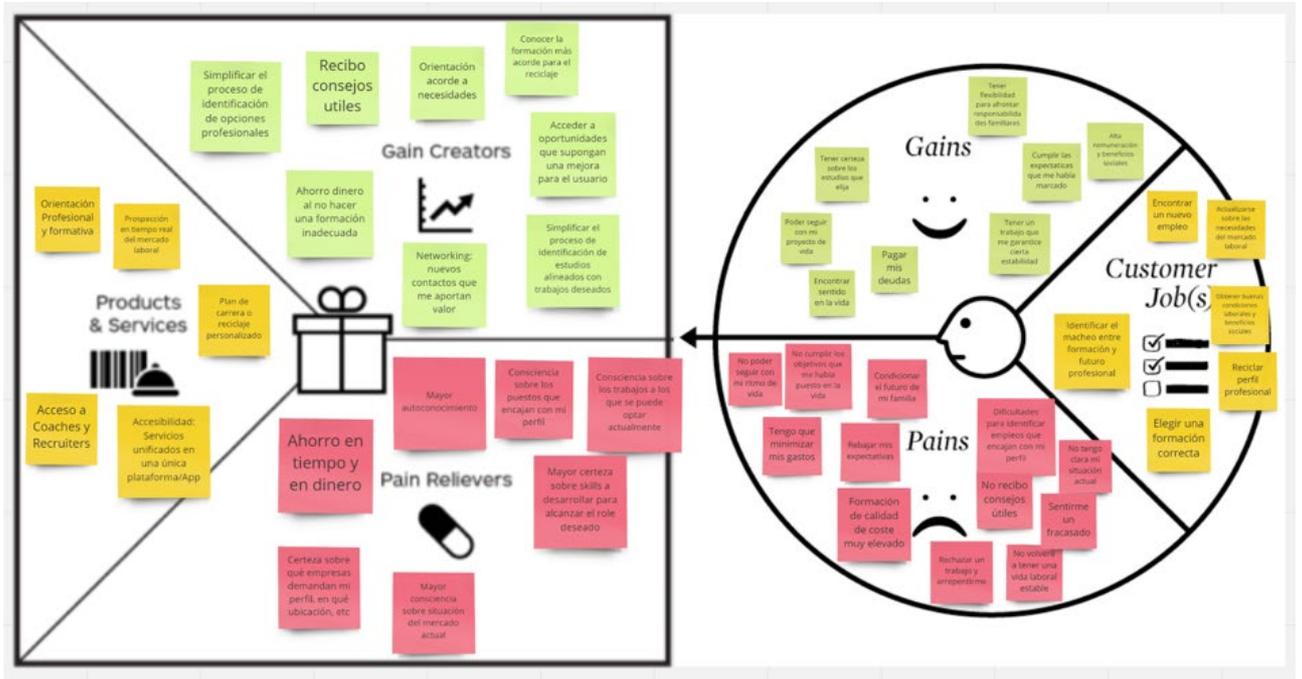
Nuestro modelo de negocio apuesta claramente por la innovación, actualmente no existe como solución integral en el mercado, y ofrece una rentabilidad estimada del 59% en los tres primeros años de proyecto.

ANEXOS

Anexo 1 - Business Model Canvas

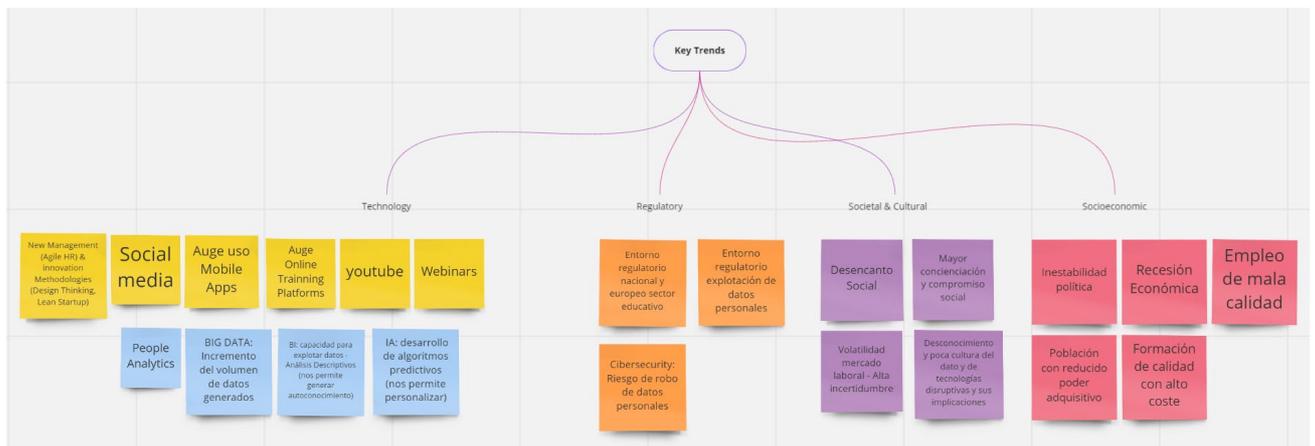
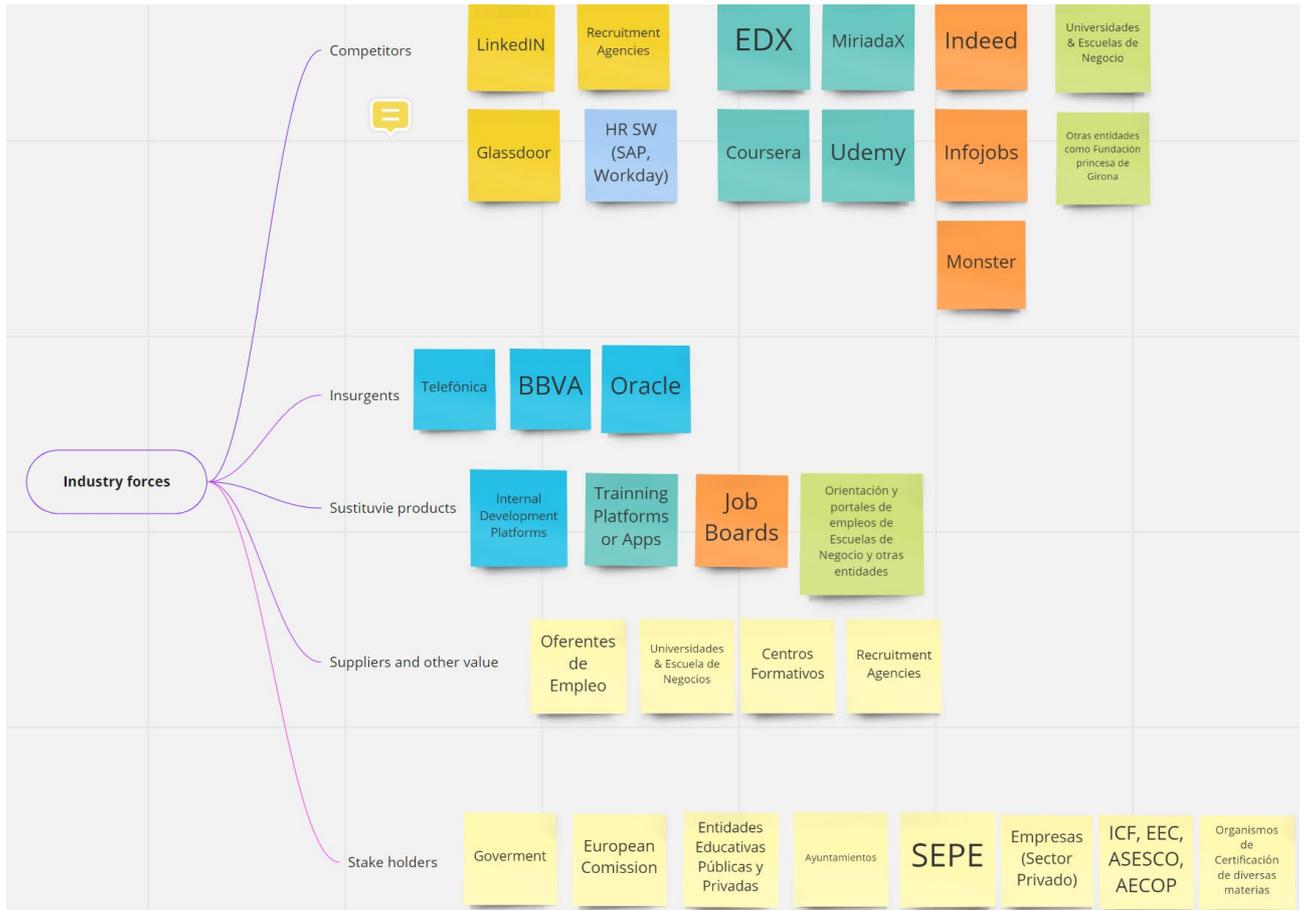


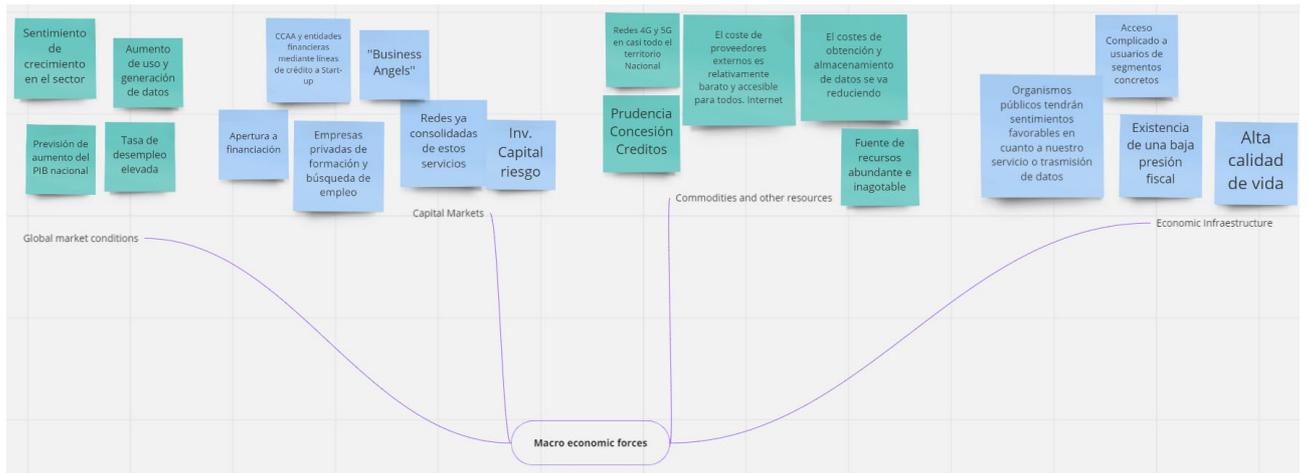
Anexo 2 - Value Proposition Canvas



Anexo 4 - Análisis Fuerzas de la Industria







Anexo 5 - Análisis del Entorno Laboral

A) Indicadores del mercado laboral para la población mayor de 45 años

Exponemos a continuación los datos globales de los indicadores esenciales correspondientes al colectivo de los mayores de 45 años, con datos oficiales de finales del año 2018:

Tabla A1. Población Activa

	Hombres	Mujeres	Total 2018	% var. 18/17
Población	10.403.644	11.759.394	22.163.038	1,71
Afiliación ocupados Seguridad Social*	4.619.801	3.917.584	8.537.409	5,44
Contratación	3.153.921	2.437.194	5.591.115	7,63
Demandantes empleo parados	683.687	937.886	1.621.573	-4,41

*No consta sexo en 24 Afiliaciones de ocupados a la Seguridad Social

Por segundo año consecutivo aumenta la población total del Estado, tras un periodo de cuatro años (2013-2016) en que descendía.

De un total de 46.722.980 habitantes, la **población mayor de 45 años alcanzaba la cifra de 22.163.038 habitantes**, que suponen prácticamente la mitad de la población española, el 47,63 %, porcentaje que aumenta progresivamente desde el 41,13 % que representaba diez años atrás, en el año 2009.

La Encuesta de Población Activa arroja cifras positivas para el colectivo en cuanto al incremento, tanto de la población activa como de la ocupación en los últimos años, y respecto del número de parados parece consolidarse el descenso iniciado en 2015. La **tasa de paro de estos trabajadores en el último trimestre de 2018 fue del 12,40 %**, inferior en algo más de dos puntos a la del conjunto del Estado (14,55 %).

Los trabajadores mayores de 45 años constituyen uno de los colectivos de interés para el empleo por sus especiales dificultades de inserción laboral, y por ello se recogen una serie de indicadores que muestran la situación del colectivo en el mercado de trabajo nacional.

Los datos de ocupación que muestra la afiliación a la Seguridad Social registraban a finales de 2018 un incremento de ocupados del 5,44 %, porcentaje que en valores absolutos significa que en 2018 el empleo entre los trabajadores mayores de 45 años aumentó en 440.201 afiliados (el mayor incremento registrado en los últimos diez años).

Una cuarta parte de los contratos laborales registrados en nuestro país en 2018 se formalizaron con trabajadores de este colectivo y respecto del año 2017 se han incrementado en casi cuatrocientos mil contratos.

Por lo que respecta al **paro registrado en el colectivo**, a finales de 2018 descendió un **4,41 %**, que suponen **74.886 parados menos**, aumentando más la contratación **indefinida (24,83 %)** que la **temporal (5,97 %)**, si bien, ésta última representa el noventa por ciento de los contratos que registra el colectivo.

Existe una **alta temporalidad**, con una **rotación de 2,70 contratos por persona durante el año 2018**, cifra inferior a los 2,88 contratos del conjunto del mercado de trabajo de nuestro país. Dos tercios de los nuevos contratos formalizados con el colectivo se concentraban en el sector servicios.

El **número de parados registrados mayores de 45 años a finales de 2018 era de 1.621.573** que suponen **la mitad (50,64 %)** del total del paro registrado del país. No obstante, en línea con la tendencia general del mercado de trabajo, viene descendiendo en términos interanuales desde julio del año 2014.

Mención especial merece el dato de **paro de larga duración**, es decir, los parados que llevan demandando empleo más de 365 días, pues sin duda, entre estos trabajadores cobra especial relevancia. Si el dato general del conjunto del país arroja la cifra de un 40,57 % de parados de larga duración a finales de 2018, **entre los mayores de 45 años ese porcentaje se eleva al 55,09 %**.

Desde el punto de vista de las ocupaciones en las que más se emplearon los trabajadores mayores de 45 años, el gran grupo de “ocupaciones elementales”, mientras el gran grupo de “trabajadores de los servicios de restauración, personales, protección y vendedores” es el segundo que agrupa mayor proporción de contratos y el tercer gran grupo por volumen de contratación es el de “artesanos y trabajadores cualificados de las industrias manufactureras y la construcción”.

Por último, además de las mencionadas en párrafos anteriores, en ocupaciones como directores financieros, supervisores de la construcción, empleados de servicios de correos, trabajadores de los cuidados personales a domicilio, conductores asalariados de camiones, etc. la presencia de trabajadores del colectivo está por encima del 40%.

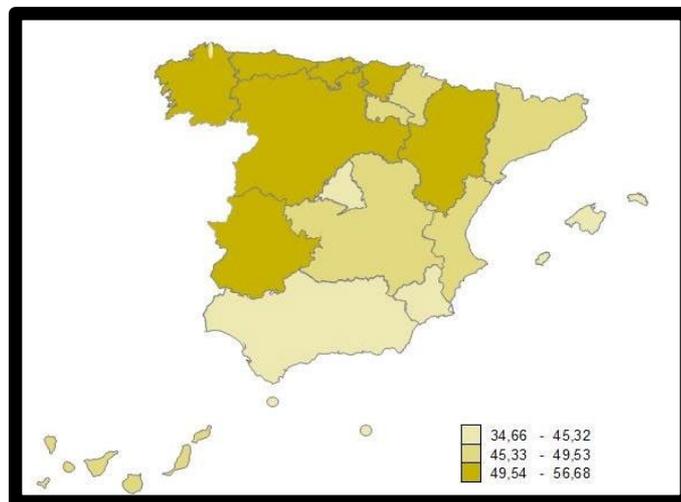
Tabla A2 - Porcentajes De Población Mayor De 45 Años Sobre Población Total.
Tabla. Evolución % De Representación Sobre Total España

2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
41,13	41,75	42,41	43,11	43,88	44,63	45,41	46,10	46,79	47,43

En la tabla anterior se muestra cómo ha evolucionado en los últimos años el peso que la población mayor de 45 años tiene en el conjunto de la población total del Estado.

No ha dejado de crecer ese porcentaje año tras año lo que pone de relieve un progresivo envejecimiento, hasta llegar en 2018 a representar casi la mitad de la población.

Figura A1 - Distribución Territorial De La Población Mayor De 45 Años Respecto A La Tasa Estatal De Población Mayor De 45 Años (Por Comunidades Autónomas)



Fuente: Elaborado por el Observatorio de las Ocupaciones del SEPE a partir de los datos del INE. Padrón Municipal. 1 de enero de 2018.

Los tramos entre 50 a 54 y mayores de 59 años registraron los mayores incrementos, un 1,95 %.

Tabla A3 - Población Mayor De 45 Años Por Sexo Y Tramos De Edad

Tramos edad	Hombres	Mujeres	Total	% variac. 2018/17
De 45 a 49 años	1.902.206	1.866.107	3.768.313	0,74
De 50 a 54 años	1.784.567	1.801.527	3.586.094	1,95

De 55 a 59 años	1.569.263	1.627.272	3.196.535	1,72
Mayor de 59 años	5.147.608	6.464.488	11.612.096	1,95
Total	10.403.644	11.759.394	22.163.038	1,71

Fuente: Elaborado por el Observatorio de las Ocupaciones del SEPE a partir de los datos del INE. Padrón Municipal. 1 de enero de 2018.

B) Población En Relación Con La Actividad Laboral (Epa)

En la elaboración de este apartado se parte de la información ofrecida por la Encuesta de Población Activa (EPA) que elabora trimestralmente el Instituto Nacional de Estadística (INE) para establecer datos de la fuerza de trabajo y de sus distintas categorías (activos, ocupados, parados), así como de la población ajena al mercado laboral (inactivos), toda ella referida al colectivo objeto de estudio.

Tabla A4 - Población Mayor De 45 Años Activa E Inactiva Según Sexo. Evolución

	2014	2015	2016	2017	2018
Activos (en miles)	9.135,3	9.442,3	9.649,3	9.876,0	10.151,3
Hombres	5.039,0	5.161,7	5.259,4	5.391,1	5.522,2
Mujeres	4.096,3	4.280,7	4.390,1	4.485,0	4.629,0
Ocupados (en miles)	7.317,5	7.737,3	8.090,7	8.457,7	8.892,2
Hombres	4.052,5	4.288,6	4.483,1	4.687,5	4.935,0
Mujeres	3.265,0	3.448,8	3.607,6	3.770,3	3.957,3
Parados (en miles)	1.817,7	1.705,0	1.558,6	1.418,2	1.258,9
Hombres	986,4	873,1	776,3	703,5	587,3
Mujeres	831,3	831,9	782,5	714,6	671,7

Inactivos (en miles)	11.631,8	11.652,4	11.849,1	11.950,8	12.056,1
Hombres	4.752,7	4.794,4	4.898,6	4.928,6	4.983,2
Mujeres	6.879,1	6.858,0	6.950,5	7.022,2	7.072,7

Fuente: Elaborado por Observatorio de Ocupaciones del SEPE a partir de los datos del INE. Encuesta de Población Activa. IV trimestre de cada año.

Aunque en el año 2013 la cifra de parados, con datos de la Encuesta de Población Activa (EPA), para el colectivo de los mayores de 45 años, aumentaba respecto del cuarto trimestre de 2012, el año 2014 marca el cambio de tendencia y desde entonces el número de parados viene descendiendo.

En el cuarto trimestre de 2018 el número de parados del colectivo alcanzó la cifra de 1.258.900 personas, que supone un descenso respecto del mismo trimestre de 2017 de casi 160.000 parados, descenso que se distribuye en 116.200 hombres parados menos y 42.900 mujeres paradas menos.

Continuando con datos de la EPA, la ocupación también presenta cifras positivas en los últimos cinco años (2018/2014), con un saldo de más de un millón y medio de nuevos ocupados y asimismo, la población activa del colectivo se ha incrementado en los últimos cinco años en algo más de un millón de personas.

Por otra parte, en relación con los indicadores que se presentan en la tabla siguiente, es conveniente partir de los datos del total de la población, y así la tasa de paro que se registró en el último trimestre de 2018 ha sido del 14,55 %, mientras que entre los mayores de 45 años ha sido del 12,40 %.

La tasa de actividad fue del 58,61 % y para los mayores de 45 años del 45,71 % y por último, la tasa de empleo registrado en el total de la población fue del 50,14 % y para trabajadores mayores de 45 años del 40,04 %.

Tabla A5 - Tasas Relacionadas Con Actividad Laboral Mayores De 45 Años Por Tramos De Edad

	De 45 a 49	De 50 a 54	De 55 a 59	Mayores de 59
Actividad	86,44	82,28	73,80	12,95
Empleo	76,43	68,45	55,03	11,35
Paro	11,57	12,83	13,03	12,36

Fuente: Elaborado por el Observatorio de las Ocupaciones del SEPE a partir de los datos del INE. Encuesta de Población Activa IV trimestre de 2018.

Si desglosamos estos indicadores por tramos de edad comprobamos en la tabla anterior altos índices de actividad y empleo en los tramos que van entre los 45 a los 59 años, reduciéndose considerablemente a partir de los 60 años.

C) Datos Sobre Afiliación A La Seguridad Social

Los datos de afiliación son facilitados por la Subdirección General de Estadística del Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social (MITRAMISS) a 31 de diciembre de 2018 o del año correspondiente al que se haga referencia en el estudio.

A fecha de 31 de diciembre de 2018, el número de **total de trabajadores afiliados y en alta laboral en el sistema de Seguridad Social** en nuestro país alcanzaba la cifra de **18.914.563 trabajadores**.

Respecto de la misma fecha de 2017 supone un incremento de ocupación del 3,18 %, porcentaje que traducido en valores absolutos significa que en 2018 ha aumentado el empleo en 583.456 trabajadores.

A finales de diciembre de 2018 los trabajadores mayores de 45 años afiliados y en alta eran 8.537.409, cifra que representa el 45,14 % del total de los trabajadores del sistema.

Por otra parte, la cifra de ocupados de finales de diciembre supone, respecto de la misma fecha de 2017 un aumento de ocupación en el colectivo del 5,44 %, porcentaje que en valores absolutos significa que en 2018 el empleo entre los trabajadores mayores de 45 años aumentó en 440.201 afiliados. Es el mayor incremento registrado en los últimos diez años.

Respecto a la distribución territorial de la afiliación entre las distintas comunidades autónomas siguen siendo, Castilla León (51,49 %), Asturias (50,15 %), País Vasco (49,65 %) y Ceuta (48,61 %) las comunidades donde los afiliados mayores de 45 años suponen prácticamente la mitad de la ocupación total.

Las comunidades de Madrid (42,34 %) y Murcia (42,57 %) registran los porcentajes de afiliados más bajos del colectivo.

Entre las provincias con mayores porcentajes de ocupados mayores de 45 años destacan las de Castilla y León, entre otras, Zamora (55,12 %), Ávila (54,16 %) o Soria (53,10 %).

Las provincias de Almería (41,01 %), Madrid (42,34 %) y Murcia (42,57 %) registran los porcentajes más bajos de afiliados del colectivo.

En la distribución por edad, un tercio de los afiliados tiene entre 45 a 49 años de edad, si bien es el tramo que ha registrado un menor incremento (4,39 %) respecto del 2017.

Los afiliados entre 50 y 54 años de edad suponen el 28,90 % del total de afiliados, los de 55 a 59 años representan el 22,75 % y los mayores de 59 años, el 16,01 % y son los que han experimentado el mayor incremento (8,53 %).

Tabla A6 - Mayores De 45 Años Afiliados Por Sexo Y Tramos De Edad

	Hombres	Mujeres	No consta	Total	% var. 18/17
De 45 a 49 años	1.488.139	1.275.715	7	2.763.861	4,39
De 50 a 54 años	1.331.618	1.135.397	9	2.467.024	4,53
De 55 a 59 años	1.057.968	881.619	7	1.939.594	5,98
Mayor de 59 años	74.2076	624.853	1	1.366.930	8,53
Total	4.619.801	3.917.584	24	8.537.409	5,44

Fuente: Elaborado por el Observatorio de las Ocupaciones del SEPE a partir de los datos del MITRAMISS. Trabajadores afiliados a la Seguridad Social. 31 de diciembre 2018.

La distribución por sexos se mantiene en valores casi idénticos a ejercicios anteriores, 54,11 % de hombres y 45,89 % de mujeres.

En cuanto al incremento general de afiliación del 5,44 % respecto de 2017, se distribuye entre un aumento del 5,14 % para hombres y un 5,79 % para las mujeres del colectivo.

D) Evolución De Los Datos Sobre La Afiliación A La Seguridad Social

Hasta el 2007 el número de trabajadores afiliados y en alta en España seguía un ritmo de crecimiento progresivo, registrando precisamente ese año la cifra de máxima ocupación con 19.195.575 afiliados.

A partir del año 2008 cambia la tendencia y se inicia una brusca caída del empleo que se prolonga hasta el año 2013.

Desde el año 2014 se vuelve a cifras positivas y a una senda de aumento y recuperación del empleo que en el año 2018 se salda con un incremento de la ocupación de 583.456 afiliados.

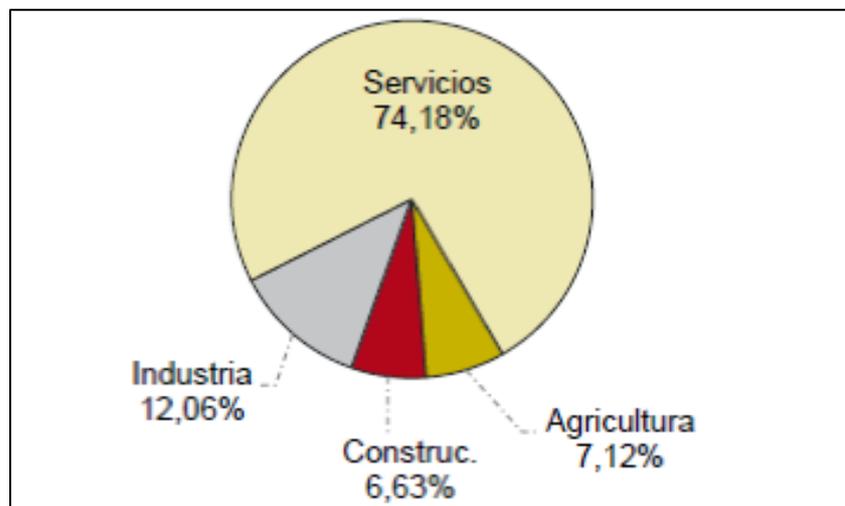
Entre el colectivo de los trabajadores mayores de 45 años, el gráfico muestra, en general, una clara tendencia de crecimiento en los últimos años, aunque con algunos matices.

Desde 2007 hasta 2011 aumentaba la ocupación en el colectivo en leves porcentajes (0,93 % en 2011). El año 2012 es el único de la serie del gráfico que registraba descenso de ocupación (-1,23 %). A partir de 2013 (1,56 %) vuelven a incrementarse los afiliados, para registrar porcentajes de aumentos por encima del cinco por ciento desde 2015. En 2017 la afiliación del colectivo aumentó un 5,48 % y en 2018 un 5,44 %.

E) Afiliación En Relación Con La Actividad Económica

España es principalmente una economía de servicios y por ello, la distribución de los trabajadores mayores de 45 años afiliados a la Seguridad Social según el sector de la actividad económica en el que se emplean es muy similar a la que encontramos en el total general de afiliados.

Figura A2. Afiliación por Sector Económico



En este sentido, los tres principales indicadores del mercado de trabajo que se recogen (afiliación, contratación laboral y paro registrado), arrojan las mayores cifras en el sector terciario. Además, respecto del año anterior, no varía mucho el peso que cada sector tienen entre el colectivo que nos ocupa.

Se relacionan en la siguiente tabla las actividades económicas que presentan mayor número de afiliados del colectivo de mayores de 45 años y que en conjunto concentran el 68 % de la ocupación.

Tabla A7 - Actividades Económicas Con Mayor Número De Afiliados Mayores De 45 Años

Actividades económicas ¹	% sobre total	% variac. 2018/17	Tasa mayores 45 años (%)
Comercio al por menor, excepto de vehículos de motor y motocicletas	8,53	4,60	38,16
Administración Pública y defensa; Seguridad Social obligatoria	7,79	3,10	60,79
Agricultura, ganadería, caza y servicios relacionados con las mismas	6,79	2,88	51,82
Actividades sanitarias	6,47	2,65	50,08
Servicios de comidas y bebidas	5,38	5,11	36,20
Comercio al por mayor e intermediarios del comercio, excepto vehículos de motor y motocicletas	5,24	5,69	45,40
Educación	4,72	8,30	39,30
Servicios a edificios y actividades de jardinería	4,32	5,11	62,30
Transporte terrestre y por tubería	3,91	5,04	56,32
Actividades de construcción especializada	3,74	8,95	45,63
Actividades de los hogares como empleadores de personal doméstico	3,38	1,32	64,10
Construcción de edificios	2,58	12,75	51,66
Industria de la alimentación	1,92	5,18	43,52
Actividades jurídicas y de contabilidad	1,66	5,19	46,65
Venta y reparación de vehículos de motor y motocicletas	1,60	4,01	40,79

Las mayores tasas se registran en actividades donde, bien por la rigidez de la relación establecida en cuanto a la posible extinción (caso de la Administración Pública y Defensa, Seguridad Social obligatoria), bien por el tipo de relaciones que surgen en el desempeño de la actividad (como ocurre con Actividades de los hogares como empleadores de personal doméstico y Servicios a edificios y actividades de jardinería) la prestación de servicios se suele prolongar hasta alcanzarse la fecha de jubilación.

En cinco de las quince actividades relacionadas no se supera la tasa nacional de afiliación del colectivo, 45,14 %, registrando el menor porcentaje la de Servicios de comidas y bebidas, con una tasa de afiliación del colectivo del 36,20 %, junto con Comercio al por menor, excepto de vehículos de motor y motocicletas con una tasa de 38,16 % y Educación con el 39,30 %.

F) Afiliación Por Régimen De Cotización

Tabla A8 - Mayores De 45 Años Afiliados Por Régimen De Cotización Y Tramos De Edad

Tramos edad	Régimen General			Regímenes Especiales		
	Régimen General	Sistema Especial Agrario	Sist. Espec. Empleados Hogar ²	Autónomos	Mar	Minería Carbón
De 45 a 49	2.049.151	112.685	65.834	525.384	10.472	335
De 50 a 54	1.772.854	111.271	71.560	500.901	10.262	176
De 55 a 59	1.348.212	92.239	63.222	429.171	6.675	75
Mayor de 59	822.294	70.263	55.333	416.157	2.859	24
Total	5.992.511	386.458	255.949	1.871.613	30.268	610

Salvo en la minería del carbón, donde la afiliación sigue cayendo, un 23,65 % en 2018, en los demás regímenes y sistemas especiales se han registrado incrementos de trabajadores mayores de 45 años; un 6,39 % en el régimen general, un 3,87 % en el sistema especial agrario, un 1,66 % en el sistema de empleados de hogar, un 3,34 % más de trabajadores autónomos y un 4,12 % más en el régimen especial del mar.

G) Afiliados Régimen Especial De Autónomos

El total de personas afiliadas al régimen especial de autónomos era de 3.253.039 personas.

A 31 de diciembre de 2018, el número de afiliados al régimen especial de autónomos mayores de 45 años, era de 1.871.613 trabajadores (57,53 % sobre total de trabajadores afiliados a este régimen especial).

El peso de los trabajadores autónomos mayores de 45 años aumenta progresivamente en los últimos 10 años

Tabla A9 - Evolución porcentaje trabajadores autónomos

Porcentajes de trabajadores autónomos mayores de 45 años en el Régimen Especial de Autónomos en España. Evolución										
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
% de representación sobre total España	50,37	51,40	52,18	52,95	52,98	53,25	54,17	55,32	56,59	57,53

Bibliografía

- *Observatorio de las Ocupaciones / 2019 / Informe del Mercado de Trabajo de los Mayores de 45 Años / Estatal / Datos 2018*