



Universidad Internacional de La Rioja  
Facultad de Empresa y Comunicación

Grado en Administración y Dirección de Empresas (ADE) /  
Curso de Adaptación al Grado en Administración y  
Dirección de Empresas (ADE)

## Plan de negocio de una Plataforma Online “wework”

Trabajo fin de estudio presentado por:	Cetrulo, María Nazarena Petre, Catalina Ramírez Brea, Delia
Tipo de trabajo:	Plan de Negocio
Modalidad de trabajo:	Grupal
Director/a:	José Manuel Giménez Gómez
Fecha:	14/07/2022

# Índice de contenidos

RESUMEN.....	6
1. INTRODUCCIÓN.....	8
1.1. Planteamiento general: descripción y justificación del proyecto .....	8
1.2. Objetivos del TFE.....	10
1.2.1. Objetivos generales .....	10
1.2.2. Objetivos específicos .....	10
1.3. Elementos innovadores del proyecto .....	11
2. ANÁLISIS DEL MERCADO .....	12
2.1. Macroentorno .....	12
2.1.1. Entorno político.....	12
2.1.2. Entorno económico .....	12
2.1.3. Entorno social.....	13
2.1.4. Entorno tecnológico .....	15
2.1.5. Entorno ecológico.....	16
2.1.6. Entorno legal .....	16
2.2. Microentorno .....	17
2.2.1. Poder de negociación que tienen los clientes .....	17
2.2.2. Poder de negociación que tienen los proveedores .....	17
2.2.3. Rivalidad entre competidores .....	18
2.2.4. Amenazas de productos sustitutivos.....	18
2.2.5. Amenazas de los nuevos competidores .....	18
2.3. Análisis interno.....	18
2.3.1. Promotores.....	19
2.3.2. Retos principales por afrontar.....	20
2.3.3. Ventajas competitivas de este negocio .....	21
2.3.4. DAFO.....	25
2.3.5. Business Model Canvas. ....	26

3.	PLAN DE MARKETING .....	28
3.1.	Mercado potencial y público objetivo.....	28
3.2.	Marketing mix .....	29
3.2.1.	Producto.....	29
3.2.2.	Precio.....	32
3.2.3.	Promoción .....	33
3.2.4.	Distribución .....	34
3.3.	Previsión de ventas (3 años) .....	35
3.4.	Misión, visión, valor y objetivos empresariales .....	37
3.5.	Presupuesto de marketing .....	38
4.	PLAN DE OPERACIONES .....	39
4.1.	Localización .....	39
4.2.	Definición de procesos relevantes – Cadena de valor de Porter. ....	41
4.3.	Recursos necesarios (humanos y materiales) .....	45
4.4.	Estructura de costes.....	45
5.	EQUIPO DIRECTIVO Y ORGANIZACIÓN DE RR. HH.....	48
5.1.	Miembros del equipo directivo .....	48
5.2.	Forma jurídica .....	50
5.3.	Organigrama .....	51
5.4.	Costes laborales .....	52
6.	PLAN FINANCIERO .....	53
6.1.	Inversión y financiación inicial.....	53
6.2.	Cobros y pagos: plan de tesorería. ....	57
6.3.	Estados previsionales: Balances y Cuentas de Pérdidas y Ganancias previsionales.....	58

6.4. Análisis económico y financiero. ....	59
6.5. Análisis escenarios alternativos.....	61
7. CONCLUSIONES.....	65
8. LIMITACIONES .....	66
9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	66

## Índice de figuras

Figura 1. Salario medio por hora y por ocupación, 2014 .....	15
Figura 2. Estructura wework .....	21
Figura 3. DAFO .....	25
Figura 4. Business Canvas Model .....	27
Figura 5. Logotipo Plataforma wework .....	31
Figura 6. Imagen perfil de WEB .....	31
Figura 7. Misión, Visión y Valores.....	37
Figura 8. Es más fácil hacer negocios en La Rioja y Comunidad de Madrid .....	39
Figura 9. Infografía de fachada de Ubicación .....	40
Figura 10. Mapa de localización .....	41
Figura 11. Cadena de valor de Porter .....	44
Figura 12. Organigrama de la empresa .....	51
Figura 13. Representación Pay-back .....	60

## Índice de tablas

Tabla 1. Generacional por la brecha digital .....	14
Tabla 2. Explicación de Servicios ofertados .....	30
Tabla 3. Resumen de la estrategia del Plan de Marketing .....	35
Tabla 4. Resumen previsión de ventas 3 años .....	36
Tabla 5. Presupuesto de Marketing .....	38
Tabla 6. Estructura de costes 1 .....	47
Tabla 7. Estructura de costes 2 .....	48
Tabla 8. Costes laborales .....	52
Tabla 9. Inversiones .....	54
Tabla 10. Amortización y amortización acumulada de los 5 primeros años .....	54
Tabla 11. Financiación .....	55
Tabla 12. Cálculos intermedios .....	56
Tabla 13. Tesorería al final de cada año .....	57
Tabla 14. Balance previsional de 5 años .....	58
Tabla 15. Valor Actual Neto .....	59
Tabla 16. Tasa interna de Rentabilidad .....	59
Tabla 17. Ratios .....	61
Tabla 18. Valor Actual Neto Optimista .....	62
Tabla 19. Tasa interna de Rentabilidad Optimista .....	62
Tabla 20. Ratios .....	63
Tabla 21. Valor Actual Neto Pesimista .....	64
Tabla 22. Tasa interna de Rentabilidad Pesimista .....	64

## Resumen

El objetivo del actual trabajo de fin de grado consiste en desarrollar el plan de negocio para instaurar una plataforma online para la búsqueda de empleo.

La plataforma es una ayuda para aquellas personas y organizaciones, (clientes), que precisan cubrir sus necesidades, personas en búsqueda de un puesto de trabajo en el que se sientan satisfechos y puedan demostrar sus soft skills, o empresas para encontrar a empleados cualificados para ocupar el cargo solicitado, realizando un seguimiento personalizado para ambos. La idea es que, a través de programas personalizados de aprendizaje combinando con habilidades intrapersonales y personales, se adapten a las necesidades de nuestros clientes.

Por un lado, desde el punto de vista de las personas, estas puedan desarrollar sus conocimientos y destrezas, dando de sí el cien por cien en el puesto de trabajo correspondiente, que, aun no estando relacionado con sus estudios de origen, adquieran una formación específica, impartida por mentores, con el propósito de proporcionar lo mejor de ellos.

Por otro lado, desde la perspectiva de las organizaciones poder encontrar a trabajadores con ganas y competencias, ya que, gracias a nuestro proyecto de búsqueda exhaustiva, podemos localizar a gente motivada, para ocupar el puesto específico como solicita cada compañía.

Para conseguir el objetivo planteado, analizaremos la situación que rodea al sector y al mercado diseñando las diferentes estrategias para los diferentes departamentos y poder conseguir una viabilidad económica para alcanzar los logros.

**Palabras Clave:** plataforma online, trabajo, personas y empresas (clientes), programa personalizado y competencias.

## Abstract

The objective of this final degree project is to develop a business plan to launch an online platform for job search.

This platform is meant for people and companies (clients) who need to meet their needs, for people looking for a job in which they feel fulfilled and can show their soft skills and for companies looking for qualified employees that will fill a vacant position in the company. All this, with a personalised follow-up service for both parts. This means that through personalised learning programmes combined with intrapersonal and personal skills, the candidates adapt to the position and meet our client's needs.

On the one hand, from the point of view of the candidates, these will be able to acquire specific training given by mentors and thus they can develop their knowledge and skills in order to give the best of themselves in the corresponding job, even if it is not related to their initial studies.

On the other hand, from the viewpoint of the companies, as a result of our comprehensive search project, companies will be able to find motivated and skilled candidates prepared to perform the specific job demanded by each company.

In order to achieve our objective, we will thoroughly analyse and study this segment of the market, we will design different strategies for diverse departments, and we will guarantee economic viability.

**Keywords:** online platform, work, people and companies (clients), personalised programme and competences.



## 1. Introducción

**"La condición esencial para la felicidad del ser humano es el trabajo"** (León Tolstói; 1869).

Este proyecto encuentra en la Innovación disruptiva y en la economía colaborativa un espacio para la creación de la mejora laboral de las personas.

### 1.1. Planteamiento general: descripción y justificación del proyecto

Desde el comienzo de nuestra existencia el ser humano ha estado intrínsecamente vinculado al trabajo para conseguir satisfacer sus necesidades.

La asignación de tareas, responsabilidades, han sido durante décadas pasos que hemos llevado consecutivamente en nuestro modo de vida. Con el paso del tiempo comenzamos a ver como muchas de esas tareas pasaron a ser remuneradas, sin embargo; otras que son esenciales para la evolución del ser humano, por ejemplo; el cuidado de nuestros hijos por parte de sus progenitores no encuentra un espacio adecuado en esta partida.

Es el sistema capitalista quien puso las bases en sus preferencias, y comienza la rueda para la entrada al mercado laboral. Desde la primera revolución industrial hasta el día de hoy, los hombres cuentan con preferencia en la incorporación del mercado laboral pero la lucha constante de la mujer ha puesto el pulso buscando el equilibrio en esta última era, y ha conseguido que seamos cada día más las personas que deseemos y necesitamos ser parte de esa población activa.

Todo ello genera un flujo de millones de seres humanos buscando su lugar.

Y la pregunta es:

¿Qué buscan satisfacer al vender su tiempo? ¿Cubrir sus necesidades? ¿O debemos aprender y entender, que el trabajo nos reporta un estado emocional necesario para el desarrollo del individuo?

Aristóteles (Aristóteles, 349 a.c.) definió el trabajo como una necesidad básica del ser humano. La pirámide de Maslow (Maslow, 1943) nos hace entender que el trabajo no

solo reporta seguridad sino, también podemos avanzar en la pertenencia, obtener reconocimiento a través de él y conseguir la autorrealización del individuo.

El trabajo es tan importante hoy en día que se considera un "Derecho de las personas" (art. 35 CE).

Sin embargo, la infoxicación llega a nuestra época donde crea el concepto peyorativo del término: "*Trabajar*". Generaciones X y Milleniales, deben de encontrar el punto de reconexión para fluir de forma óptima en el mercado laboral.

Contemplando las necesidades del ser humano en ser parte del ecosistema, y entendiendo la importancia de la gestión emocional del individuo, en un entorno VUCA y sumada a la digitalización, están generando una incertidumbre en el mercado laboral, la cual, necesita coordinación, reconstrucción, y reconducir la mano de obra de forma eficiente.

Nuestro proyecto pretende **conciliar una vida laboral satisfactoria** como parte de las necesidades humanas para su desarrollo.

Buscamos **fomentar el trabajo motivado**, para la autorrealización del individuo.

Encontrar el **punto de equilibrio entre empleadores y empleados** para satisfacer ambas necesidades.

Estamos en el siglo XXI donde la Revolución 4.0 trae consigo nuevos avances y nos presenta una nueva forma de construir.

Los momentos de cambios han llegado, un reciclaje generalizado en cada profesión donde muchos deberán pivotar.

Lo viejo no es siempre óptimo, aunque haya sido bueno en su día, la clave está en vaciarnos para reaprender y comenzar cada día sumando aprendizaje constante, de los nuevos descubrimientos, herramientas, conocimientos que nos lleven a dar lo mejor de nosotros.

El apoyo de Big Data, IA, IoT, realidad virtual y la realidad aumentada nos permiten crear lazos en un espacio digital para construir los puentes necesarios y así poder satisfacer las diferentes necesidades de los individuos.

Este proyecto por medio de una plataforma incorpora el uso de las herramientas digitales. Centro de enlaces donde todas las empresas adheridas crean su perfil y

nuestros desarrolladores generan un reconocimiento de datos vinculados a su trayectoria empresarial de interés para los futuros candidatos, creando el primer **Token**. Por otra parte, el candidato pasará una prueba de reconocimiento de perfil, donde el software dejará una memoria del candidato. Aquí se sumará su Vida laboral con su CV y nuevamente se enlazará su historia con recomendaciones, experiencias, etc. Los desarrolladores vuelven a crear un **Hash** bajo tecnología blockchain, dejando su huella en código QR para la rápida lectura del usuario.

Pasado la primera fase, comienza el apoyo de cualificación y emocional a los usuarios por medio de un Tutor.

La plataforma **wework** será una herramienta actualizada donde obtendremos los beneficios de un modelo de negocio disruptivo y conseguir bajo una economía colaborativa el bienestar de las personas.

## 1.2. Objetivos del TFE

### 1.2.1. Objetivos generales

Realizamos un estudio de un plan de negocios para la creación de una plataforma online, "**wework**", en la que su principal objetivo es la mejora de la búsqueda de empleo tanto para personas que así lo solicitan, como para empresas que requieren personal cualificado.

### 1.2.2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos del trabajo son:

- ✓ Analizar los factores del entorno ajeno para comprobar que aspectos pueden afectar a nuestro proyecto.
- ✓ Estudiar el modelo de negocio para llevar a cabo las estrategias más adecuadas para alcanzar los objetivos
- ✓ Desarrollar un plan de marketing para entrar en el mercado.

- ✓ Diseñar la estructura organizacional de la empresa.
- ✓ Representar la viabilidad económica por medio de análisis económico-financiero.

### 1.3. Elementos innovadores del proyecto

Como elementos innovadores hemos optado por la implantación de la metodología AGILE, ya que se adaptan a las necesidades cambiantes del entorno VUCA.

Como ejemplo, herramientas flexibles y ligeras, es decir, fáciles de administrar y suficientemente flexibles para adaptarse a las necesidades cambiantes.

Estas herramientas son de vista única y panel de mando en tiempo real para tener mayor visibilidad estratégica y permite que todos los involucrados puedan tomar decisiones informadas.

- Gestión y planificación de carteras Lean Agile, a través de herramientas compatibles con Agile, como SAFe.
- SAFe, enfatiza la necesidad de alinear todos los niveles en una organización al proporcionar plataformas interconectadas, escalables a medida del crecimiento de la empresa.
- Utilización de sistemas de programación de trabajo como Kanban.
- Adaptación de DevOps, un marco para mejorar la colaboración, la comunicación, la integración, la automatización y la estrecha cooperación entre el desarrollo y las operaciones de TIC's para planificar, probar, publicar y mantener productos y servicios.
- Métodos SCRUM que incluyen pautas que regula todo el proceso de desarrollo de software.
- 

Estas herramientas proporcionan soporte para toda la cadena de valor, ya que respaldan el flujo continuo en toda la empresa. Se ocupan de todos los grupos de usuarios y

niveles, salvando brechas entre diferentes funciones empresariales, departamentos y técnicas de desarrollo.

## 2. Análisis del mercado

### 2.1. Macroentorno

El análisis del Macroentorno por medio de la matriz PESTEL observa los factores externos que influyen en la empresa (Fahey y Narayanan; 1986). Analizaremos a continuación entorno: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal.

#### 2.1.1. Entorno político

El Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia presentado por el gobierno por la situación de post -pandemia nos habla en su Componente 23 de: "Nuevas políticas públicas para un mercado de trabajo dinámico, resiliente e inclusivo". (2021)

El desequilibrio constante del mercado laboral se agrava y se modifica con los últimos sucesos. Por ello el gobierno activa diversas medidas en apoyo nuevas líneas:

- Empleos más estables.
- Igualitarios (Hombres, mujeres y jóvenes).
- Modernización de las políticas activas de empleo.
- Digitalización del Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE).

#### 2.1.2. Entorno económico

La situación actual del país es delicada. Pasando ya la pandemia, afrontamos una guerra cercana (la cual nos afecta de forma indirecta por la subida de costes en materias primas) que ha llevado a una inflación más volátil que esperamos se estabilice próximamente. El PIB cambia sobre las previsiones. (Bankinter, 2022) El tipo de interés de cambio, ha suspendido el valor EURO/RUBLO, debido a la actividad comercial con Rusia, el BCE desde el 1 de marzo 2022, (European Central Bank, s.f.) Y se comprueba un

repunte en los tipos de interés en el Euro a la situación de incertidumbre. (Boletín Económico 1/2022; página desde la 36 a 38).

Los datos aún nos dejan en el mes de marzo un respiro en el mercado laboral. (Adecco España, 2022) La buena noticia es que llegamos a los 20.000.000 de trabajadores. Retomamos las cifras antes de la pandemia, pero debemos de destacar que tampoco era un momento álgido, por lo cual es necesario una conversión en el sector laboral.

Si revisamos la evolución de la economía en su globalidad podemos observar que hemos tocado techo con el último dato del IPC (INE, 2022) que nos deja un resultado más alto de las 3 últimas décadas.

Este resultado nos lleva a plantear dos situaciones:

- Por un lado, la economía familiar se encarece y su renta per cápita disminuye considerablemente, donde el **salario** puede ser **insuficiente**.
- **Situación agravada** para las personas que están en **búsqueda de empleo o exclusión social**.

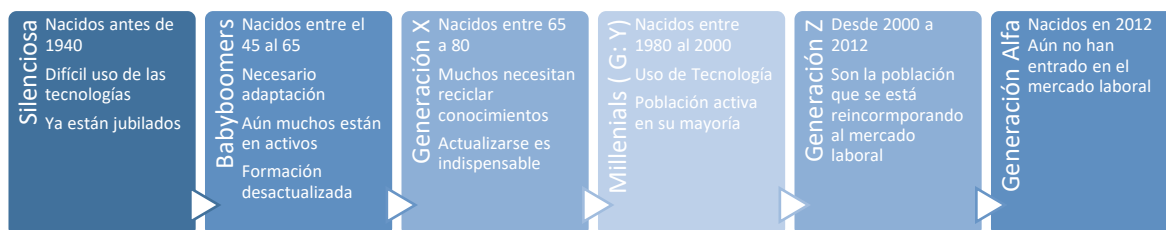
La necesidad de una modernización en el SEPE (Servicio Público de Empleo Estatal) al conocer el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia que trae consigo el apoyo económico de la comunidad europea llevado a cabo por SEDIA (Secretaría de Estado de Digitalización e Inteligencia Artificial) que podemos leer sobre la Implantación e inversión, en el Componente 11 (2021, página 39). Comprobando que el Plan para Digitalizar la administración pública, es clave. (Portal de Administración electrónica; s.f.). Encontrando los recursos en los fondos sociales de la Comunidad Europea. (DOUE-L-2021-80170, 2021).

### 2.1.3. Entorno social

La transición de la **Revolución 4.0** viene de la mano de IoT, y conlleva un **impacto en las personas**, clasificando su grado de integración según su fecha de nacimiento.

Distinguiendo así:

**Tabla 1. Generacional por la brecha digital**



*Fuente: Elaboración propia*

Actualmente el mercado laboral está conformado por personas de la generación Babyboomers, siendo la generación Z los últimos involucrados de esta ecuación.

(Personas comprendidas entre 18 y 65 años.)

Sus perfiles son diversos, donde se destaca:

- En su mayoría **personas desvinculadas a la tecnología y necesidad de actualizar** o diversificar **su profesión**. Todos ellos pertenecen a la generación Babyboomers y la generación X.
- Por el contrario, la generación millenials y generación Z no comprende una sociedad sin uso de tecnología.

No sólo este factor marca la situación social, también podemos comprobar como tendencias arcaicas llevan a un sistema de empleo con tendencias de **desigualdad por sexo**, generando una brecha para tener en cuenta como parte del análisis.

Una observación interesante es ver la evolución en Europa (INE, s.f.) de:

- Pautas de empleo.
- Educación.
- Niveles educativos sexo y edad.
- Cargos.
- Salarios.

**Figura 1. Salario medio por hora y por ocupación, 2014**



*Fuente:* Boletín Económico del Banco de España. (2022, enero).

Podemos concluir, que los hombres obtienen mejores resultados y no es por la diferencia de su formación, sino simplemente por **preferencia de Género**.

#### **2.1.4. Entorno tecnológico**

Internet ha sido la gran beneficiaria en resultados. Mayor uso en general, mayor uso en banda ancha en los hogares, y es que la pandemia ha fomentado el teletrabajo, comunicación con videoconferencias, formación on-line y sobre todo un cambio de tendencia en las personas mayores que han accedido por primera vez para estar conectados por RRSS, WhatsApp, telegram, etc.

Sube por tanto los resultados de plataformas y web e-commerce dando mejores beneficios a las empresas.

El **entorno digital está en auge y viene para quedarse**, la IoT evoluciona y cada día son más los modelos de wearables (Móviles, Relojes inteligentes, etc.) que ocupan parte de



nuestro consumo. Las personas se adaptan para entender a la realidad aumentada, realidad virtual y el metaverso.

La utilización de tecnología en nuestro entorno genera confort una vez adquirida las competencias necesarias.

Los desarrollos de tecnología DTL donde nace el Blockchain (Pastor, 2018), nos ayuda al desarrollo de **wework** dando trazabilidad, garantía de veracidad de la documentación y conocimientos guardados en cada Hash sin poder ser manipulado. Por otra parte, **Smart Contracts en Ethereum** (Rodríguez, 2017) prepara los contratos inteligentes entre candidatos y empresas.

Plataformas en la nube como AWS (Amazon web services) están muy involucradas en dar servicio para la **formación con Moodle LMS** (AWS, s.f.)

La **IA** (Inteligencia Artificial) es la herramienta de la productividad y da pasos agigantados día a día.

#### **2.1.5. Entorno ecológico**

El cambio climático está reflejando el descuido de los seres humanos en la utilización desbordada de recursos. El consumismo lleva cada día a generar mayor cantidad de residuos que contamina nuestra tierra, el uso indiscriminado está llevando al planeta a líneas rojas, por ello los gobiernos en 2015 se unen por medio de la ONU para lanzar la Agenda 2030 (Naciones Unidas, 2015) **ODS** (Los Objetivos de Desarrollo Sostenible).

#### **2.1.6. Entorno legal**

La precariedad laboral genera incertidumbre, los contratos temporales no cumplen las expectativas y el gobierno crea un Real Decreto Ley:

*32/2021, de 28 de diciembre, "... de medidas urgentes para la reforma laboral, la garantía de la estabilidad en el empleo y la transformación del mercado de trabajo."*  
(Medidas urgentes para la reforma laboral, la garantía de la estabilidad en el empleo y la transformación del mercado de trabajo, 28 de diciembre)

La intención es la reducción de los contratos temporales y la temporalidad.

## 2.2. Microentorno

El estudio se realiza bajo el modelo de 5 Fuerzas de Porter (Porter,1980). Dicho modelo describe las 5 grandes influencias a tomar en cuenta para posicionarnos en el mercado.

Estas fuerzas se identifican como:

### 2.2.1. Poder de negociación que tienen los clientes

Desde **wework** contemplamos como clientes a empresas y candidatos.

Las empresas cuentan con un poder de negociación más alto, aunque dentro de la cadena de valor para **wework** su poder de negociación es bajo; ya que no es el stakeholders de mayor interés. (Ver punto 2.3.3).

### 2.2.2. Poder de negociación que tienen los proveedores

Dentro de ellos nos encontramos con grupos de interés necesarios como son los desarrolladores de la tecnología necesaria para el desempeño.

Los principales proveedores son las **Empresas de Outsourcing para la plataforma**.

Cada día se desarrollan más empresas tecnológicas en las diferentes provincias y se están incorporando al mercado español empresas extranjeras que vienen a ubicar sus sedes en España algunos ejemplos de ellas son:

- **Asturias:** 2Chain Blockchain Tecnología S.L.; Immersive Oasis.
- **La Rioja** Aertic; Emesa software.
- **Barcelona** Catalonia.AI.
- **España.** Aechain (Asociación Tecnología Blockchain),
- **Apoyo a IA** (Inteligencia artificial); ML (Machine Learning); ENIA (Estrategia Nacional IA).

Podemos definir, que cada día existen mayor cantidad de empresas, por lo cual su poder de negociación disminuye.

Otros proveedores necesarios como outsourcing, pero con gran amplitud, son las **Agencias de Colocación Temporal, Escuelas de Formación y Servicios de Mentoría** donde su **poder de negociación es bajo** gracias a la amplitud ofertada.

### 2.2.3. Rivalidad entre competidores

Nuestros competidores serán empresas dedicadas a la colocación de empleo

Algunas empresas del sector existentes:

- Plataformas de empleo: LinkedIn; InfoJobs, Indeed; Empléate.
- Empresas Temporales: Asemplo; Adecco; Randstad.
- Organizaciones de apoyo al empleo: Santa María La Real fundación.

Encontramos en **Europa**, una línea más similar a nuestra plataforma, donde llegan a usar IA, Blockchain, etc.: **Employchain; Truffls; Pockethunt**.

### 2.2.4. Amenazas de productos sustitutivos

Los productos sustitutivos son las vías tradicionales de empleabilidad, puede ser el uso de contactos, recomendaciones, conocidos, basados en un sistema off line mayoritariamente cada vez menos recurrente.

Por lo cual no tiene peso en su comparación cuando se buscan candidatos óptimos.

### 2.2.5. Amenazas de los nuevos competidores

Las barreras están limitadas por la Tecnología y la preocupación social.

## 2.3. Análisis interno

Después del análisis de las amenazas externas por medio de **PESTEL** (Fahey y Narayanan; 1986), y las **5 Fuerzas de Porter** (Porter, 1980), elaboramos el **Análisis DAFO**. (Humphrey, s.f.).

Presentando a continuación, quién conforma el proyecto, los retos que afronta y Las ventajas competitivas que se presentan.

### 2.3.1. Promotores

**wework** es un proyecto diseñado por:

#### **Catalina Petre:**

Analista de datos con más de 5 años de experiencia en análisis de rentabilidad y riesgo financiero. Creativa y curiosa para la mejora de los procesos en distintas áreas de la empresa. Cuenta con amplia capacidad de trabajos en equipos multidisciplinares, colaboración y co-creación para la búsqueda de estrategias.

#### **Delia Ramírez Brea:**

Especialistas en la organización de eventos. Más de 15 años de experiencia avalan en la organización de eventos a nivel local, nacional e internacional. Organizo y gestiono eventos relacionados con el ámbito corporativo, cultural, social y deportivo. Es mi pasión.

Además, cabe destacar durante más de 5 años, gestor documental con el control del sistema de gestión de la información con archivo de documentos administrativos y de cualquier otro tipo, integrándolos en flujos de trabajo gracias al control de software y utilización de herramientas como ERP.

Siempre expuesta al público para ofrecer la mejor atención al cliente.

#### **María Nazarena Cetrulo:**

Cuenta con 20 años de emprendimiento, dando empleo a más de 50 personas en su trayectoria empresarial y una relación estrecha con empresarios de diversos sectores.

En 2020, por traslado de residencia su situación laboral cambia quedando en desempleo durante año y medio, con una edad de 48 años.

Realiza varios cursos de inserción laboral donde detecta la desvinculación de los agentes relacionados, entendiendo así el marco laboral existente en España.

Su formación en ADE durante los últimos años y su curiosidad en las tecnologías han permitido visualizar las posibles soluciones al ecosistema.

### 2.3.2. Retos principales por afrontar

El reto principal es crear un ecosistema sostenible y colaborativo. Parte de la importancia de la Persona, como individuo central y el apoyo de las tecnologías, creando un espacio de I+D+i de innovación abierta y licencias open source. Utilización de Licencing -in, Technology – in.

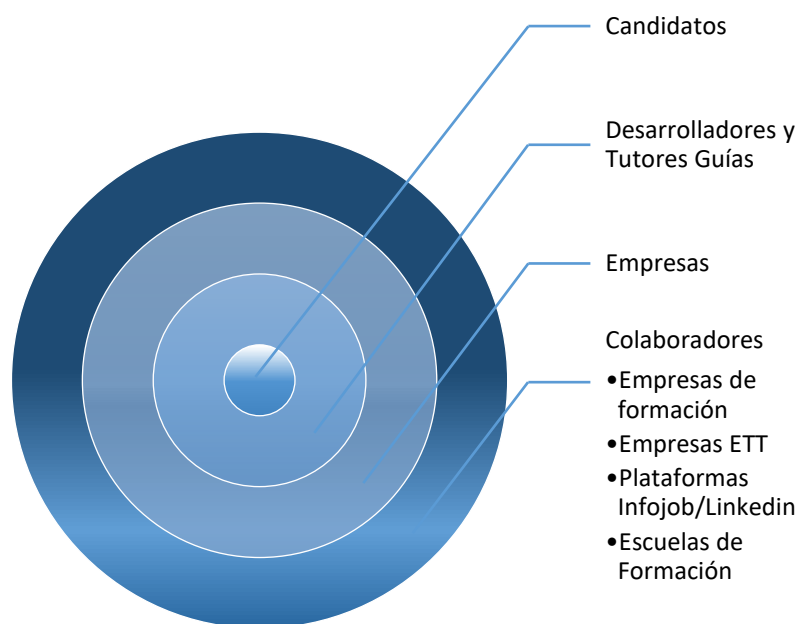
Nuestro modelo pretende cumplir un modelo EXO (Ismail, Malone, Van Geest, 2016) se desarrolla bajo modelo disruptivo cumpliendo con las 6D.

- Digitalizado (todo digital).
- Decepción (Periodo de incertidumbre).
- Desmaterializado (del producto con uso extensivo de recursos).
- Desmonetizado (Tarifas freemium para una sociedad colaborativa).
- Disruptivo (Rompe lo establecido con pensamiento: PTM Propósito de Transformación Masiva).
- Democratizado (abierto).

La colaboración por parte del Estado, agencias de colocación, empresas, usuarios, Institutos de desarrollo y tecnología, escuelas de formación, entre otras, darán ciclo para una generación en cadena del proyecto, buscando el bien común de las personas y por ende de cada individuo formando parte de una Economía Colaborativa.

### 2.3.3. Ventajas competitivas de este negocio

Figura 2. Estructura wework



Fuente: Elaboración propia

#### Candidatos

En líneas generales la ventaja competitiva parte en centrar a las personas en el centro del proyecto, captando, reconociendo y apoyando el valor de cada uno de los candidatos.

Para **wework**, las empresas son los tableros necesarios para colocar las piezas. Las personas, son piezas de un puzle que deben encontrar su tablero para encajar. **wework** proporciona la tecnología y los recursos necesarios humanos para que pieza y tablero se reencuentren.

El proyecto pretende dar mediación entre empresas y candidatos, por lo cual la búsqueda de un equilibrio salarial, necesario en la situación actual del país (Ver punto 2.1.2) esta intrínsecamente ligado al bienestar de los candidatos y en conclusión alineado a los objetivos de dicho proyecto.

**wework** fomenta la integración por el uso de elementos innovadores antes mencionados. Fomentando el desarrollo de las personas. Otorgando formación, creando autoconfianza y autoconocimiento por medio del Coach y transmitiendo conocimientos de expertos por medio de Mentores.

La plataforma crea una BBDD (Base de Datos) con interés bidireccional, porque ambas partes deben de pasar información solicitada.

- **wework** notifica a los candidatos promedio y comparativa de diversas ofertas existente en el mercado sobre puestos similares-

**Los Candidatos:** en el momento de suscripción deberá de pasar un test con IA, para recibir la asignación de su Tutor Guía.

### Desarrolladores y Tutores Guías empresas vitales de Outsourcing

Selecciona a las empresas:

- 2Chain Blockchain Tecnología S.L.; Immersive Oasis para crear la plataforma.
- Mentoryx para mentoría y servicios coach.

**wework** entiende y comprende que las tecnologías son herramientas claves para la productividad, pero son las personas quien deben liderar la transformación digital y la Revolución 4.0.

Por donde concluimos que el entorno tecnológico nos lleva a nuevos modelos. **wework** centra la conexión de dos piezas indispensables que son TECNOLOGÍA y PERSONA para obtener resultados óptimos en el mercado laboral.

Por ello, la utilización de I+D+i en tecnología, bajo licencias open source, construyen con los Desarrolladores el eslabón crucial para mantener un proyecto vivo.

**Tutor Guía**, se encargará del seguimiento y del proceso asignado para su empleabilidad. Con funciones de **coach y/o mentor**. Figura que no desaparece que se les acompañará

en un proceso de Onboarding y de UX (por medio de un Plan de carrera y de integración en la empresa, cumpliendo con las 4C'S o adaptación en el emprendimiento.)

## Empresas

Los algoritmos empleados dan relevancia a las necesidades de las empresas para cubrir sus necesidades y propone crear un modelo de recurso efectivo del candidato seleccionado.

Toda la información requerida a empresas y candidatos se proporcionará a las personas involucradas en la ecuación por medio de: Token (que se obtienen por valoración) y código QR para su fácil lectura.

Crea un **sistema diferenciador** y un **valor añadido**, donde se trabaja bajo una mejora continua; para el desarrollo del individuo y optimización en las empresas.

## Colaboradores

El último eslabón llega de la mano de una economía colaborativa. **Unificando** datos de plataformas, empresas, etc. existentes rivales (ver ejemplos en punto 2.2.3). Conectando en la plataforma por medio de Moodle; con escuelas de formación, (reglada y no reglada) Instituciones, organismos (Ej. Fundae), etc. **wework** contará con una interfaz muy similar a Google desarrollada en NoSQL, así los usuarios podrán conocer todas las ofertas existentes de formación o empleo en un **único sitio**.

## Propuesta para el Estado

**wework**, demuestra un **Rediseño del sistema del mercado laboral** y pretende conseguir el apoyo de la organización pública. El proyecto va en línea de las mejoras solicitadas por La Comunidad Europea, siendo posible que nuestra plataforma cumpla con las expectativas necesarias en el avance tecnológico y operativo que necesita el SEPE.

Por lo cual **wework** encuentra un nicho de interés por la propia institución estatal. *"Volvemos a fusionar la necesidad de una modernización en el SEPE al conocer el componente 11, del Plan de Recuperación, transformación y resiliencia que trae consigo*



*el apoyo económico de la comunidad europea llevado a cabo por SEDIA" (Implantación e inversión: podemos leerlo en la página 39).*

**wework** nace para dar bienestar a las personas y todas ellas puedan cubrir sus necesidades. El proyecto **da forma a la igualdad** desde la equidad necesaria en temas de formación, recursos, etc.

El proyecto pretende construir su modelo basado en el apoyo de **IA** para la captación de perfiles, mejorando la situación actual dejando de lado las diferencias, **buscando la paridad por valorar competencias y conocimientos**.

Los *contratos formativos* (Real decreto ley 32/2021) apoyan a la formación Dual dando relevancia a la actualización de conocimientos y competencias, donde **wework** hace mucho hincapié con los Tutores guías de la plataforma que redirigen a los candidatos a profesiones demandadas.

El *mecanismo RED* (Real decreto ley 32/2021) propuesto en el Real Decreto como novedad, será uno de los algoritmos propuestos como estudio en nuestro desarrollo de datos, apoyando e informando en todo momento a cada empresa suscrita en nuestra plataforma.

La metodología de trabajo empleada hace pensar en los cientos y miles de documentos que se dejarán de imprimir para archivar, quedando en una documentación digital, codificado por la tecnología implementada, demostrando una mejora de proceso por parte de la plataforma.

**wework** entiende la importancia de los 5 focos que trabaja los Objetivos de desarrollo sostenible, y da vida a los objetivos: 1, 4, 5, 8, 9, 10, 13, 15, 17. de la ODS.

Adicionalmente, la plataforma pretende analizar con sistemas BI basados en IA resultados personalizados globales de cada individuo. Dando a conocer los recursos empleados y los resultados obtenidos durante el proceso, por cada uno de los candidatos, quedando todo registrado y grabado. Siendo de utilidad para el control estatal.

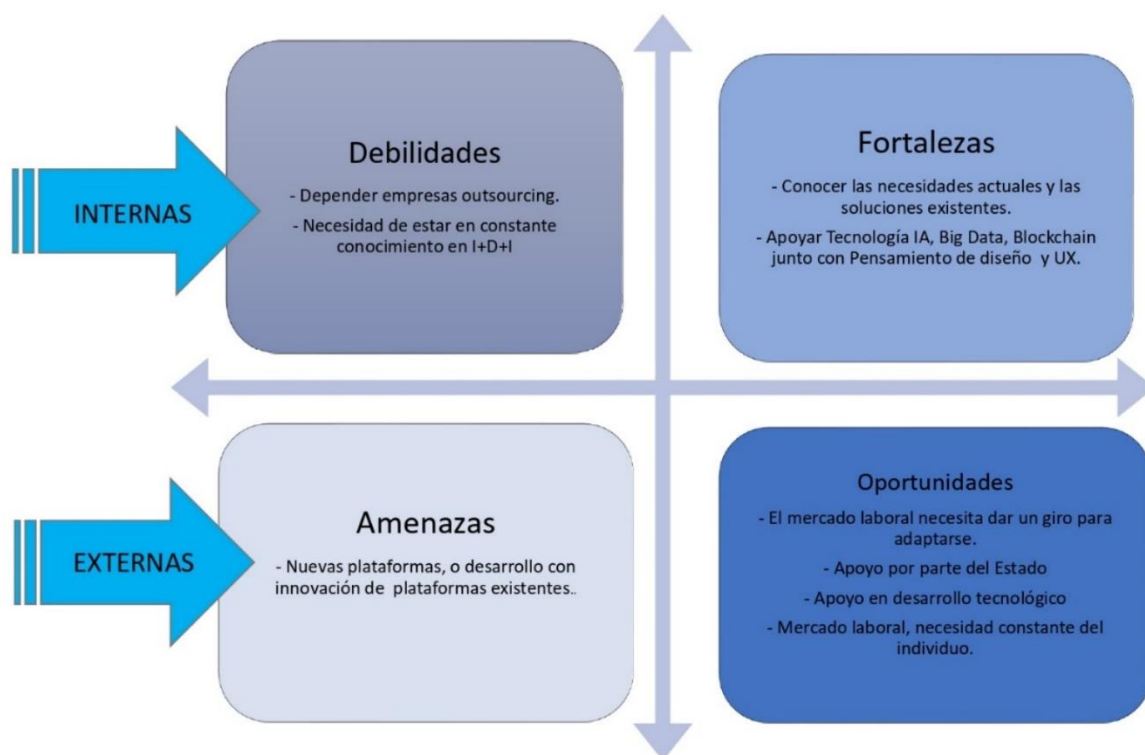
Considerando que dicho proyecto cubre y mejora el área de **Mejora del Servicio Público de Empleo**, si optan por nuestra propuesta como innovación en dicho departamento.

#### 2.3.4. DAFO

El conocimiento previo obtenido de los análisis de macroentorno y microentorno nos ayudan a conocer como generar ganancia en nuestra unidad de negocio. (Kotler, Keller, 2012) apoyado en el **DAFO** (Humphrey, s.f.) observando factores internos que presenta **wework** identificando las debilidades y fortalezas del proyecto.

Entendiendo que las amenazas y las debilidades que hemos encontrado son meramente controlables, para cualquier empresa que entiende el entorno que se mueve. Sin embargo, vemos una necesidad de actualización y cambio en el mercado laboral, donde podemos encontrar recursos accesibles para dicha mejora, confiando en el éxito de dicho proyecto.

Figura 3.DAFO



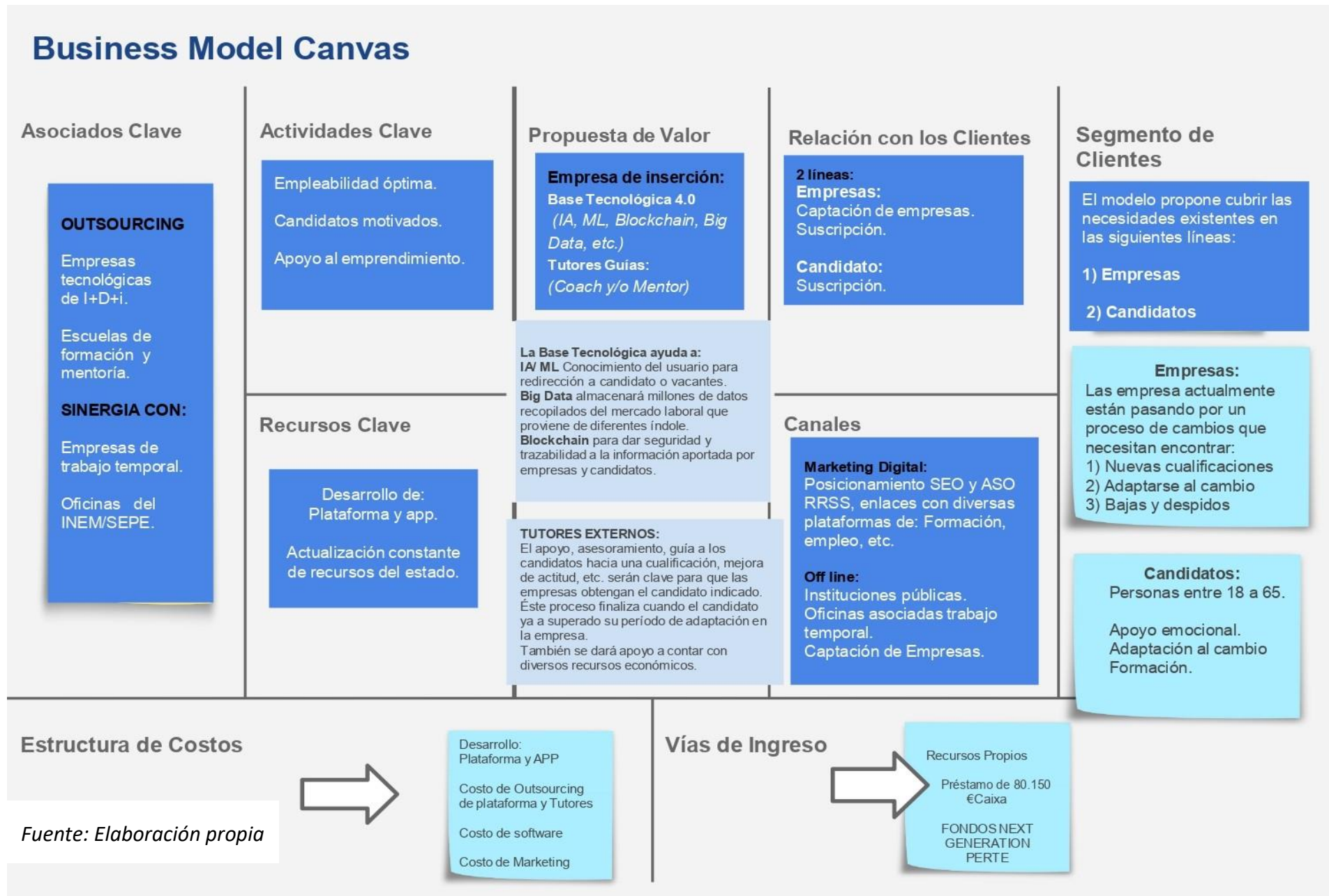
Fuente: Elaboración propia

### 2.3.5. Business Model Canvas.

La representación bajo la herramienta creada en el trabajo Business Model Generation, nos ayuda a visualizar las características y diferenciación del proyecto. (Osterwalder e Pigneur, 2010)

Figura 4. Business Canvas Model

Cetrulo Nazarena, Petre Catalina, Ramírez Brea Delia  
Plan de Negocio de una Plataforma online "wework"



### 3. Plan de Marketing

En este apartado estableceremos cuáles son los objetivos de marketing y qué estrategias se definirán para alcanzarlos que permiten gestionar la estrategia de forma global coordinada y conectada. Con un enfoque que combina la tecnología con los profesionales, trabajamos para llegar a un marketing ágil y automatizados que se orienta a rentabilizar la inversión de las empresas en procesos de formación (online y offline) con sus leads y clientes. (Kotler y Armstrong, 2017).

Los objetivos para el Plan de Marketing son los siguientes:

- Conseguir que al menos 100.000 usuarios premium visiten la plataforma durante el primer año.
- Obtener 20.000 leads nuevos para la base de datos de la empresa durante el primer año.
- Conseguir que más 3.500 usuarios compren algún plan dentro de la plataforma entre 1 de enero de 2023 hasta 31 de diciembre de 2023.

#### 3.1. Mercado potencial y público objetivo

**wework**, tiene como público objetivo que van desde micro hasta grandes empresas de los diferentes sectores, públicos y privados, inicialmente ubicadas en el ámbito laboral que tengan la necesidad de asesorarse en los procesos de contratación y en el desarrollo de la mejorar continua. También apoya a organizaciones que requieran de nuestros servicios.

Prestaremos nuestros servicios a clientes tanto Nacionales como Internacionales desde sus centros BPO.

Para dirigirse con precisión al público objetivo hemos utilizado la tecnología Blockchain para hacer uso de datos:

- Datos demográficos filtrados por función laboral, antigüedad, nombre de la empresa, ubicación geográfica, sector y mucho más.
- Filtración basada en intereses, dirigidos a los miembros o grupos que pertenezcan a un sector en concreto para aplicar la disciplina adecuada en cada uno de ellos.
- Segmentación por tipo de persona, como buscadores de empleo, líderes de opinión, personas que viajan, y comportamiento.

### 3.2. Marketing mix

Las herramientas que se utilizan y la forma en que se combinan, denominada mezcla de marketing, suelen basarse en las cuatro áreas fundamentales del concepto de marketing conocidas como las 4 P's de marketing (por sus términos en inglés: product, price, place, promotion): producto, precio, distribución y comunicación. (Mc Carthy; Perreault, 2001).

Con el fin de lograr los objetivos propuestos, es necesario que la empresa tome las decisiones sobre estos cuatro instrumentos de forma conjunta. La integración de las decisiones se materializa en lo que se conoce como el plan de marketing.

#### 3.2.1. Producto

En línea con el concepto de producto – mercado en el que se manifiesta que <<un negocio debe ser considerado como un proceso para satisfacer al cliente y no como un proceso de producción de bienes>> (Kotler, 2012). **Wework** ha organizado su portafolio de servicios que responden a las necesidades de empresas de todos los sectores.

Nos centraremos en crear preferencias según el modelo de suscripción free o premium para ofrecer a través del portal los servicios citados posteriormente.

Los planes de suscripción que encontraremos en nuestra plataforma son los siguientes:

**Tabla 2. Explicación de Servicios ofertados**

Career	Enfocado en la búsqueda de empleo y mejorar la empleabilidad.
Business	Dirigido a las empresas de varios sectores.
Sales	Dirigido al equipo de ventas.
Contrataciones	Dirigido a profesionales de recursos humanos que tienen que reclutar a profesionales.

*Fuente: Elaboración propia*

El Plan Career está enfocado en la búsqueda de empleo y mejorar la empleabilidad.

El Business Plan va dirigido a las empresas de varios sectores mientras que Sales va dirigido al equipo de ventas.

Por último, el plan Contrataciones va dirigido a profesionales de recursos humanos que tienen que reclutar a personas.

Se requiere de aprendizaje continuo para así garantizar que nuestros clientes reciban un servicio excelente y que **wework** sea un socio de confianza ahora y en el futuro.

Se crearán espacios para networking de profesional para encontrar trabajo, contratar personas y aprendizaje continuo en diferentes áreas:

- Asesoría personalizada.
- Technical Academy (vídeos tutoriales).
- Learning and Development (aprendizaje y desarrollo personal).
- Digital Academy (Herramientas digitales).

El objetivo es proporcionar programas de aprendizaje desarrollados adaptándose a las necesidades de nuestros clientes. Los programas de aprendizaje son una combinación de oportunidades combinadas con habilidades intrapersonales y personales.

### 3.2.1.1. Imagen corporativa

Para nuestra imagen apostamos por un logotipo sencillo pero contundente utilizando el color negro que muestra seriedad y responsabilidad.

Figura 5. Logotipo Plataforma wework



*Fuente: Elaboración propia*

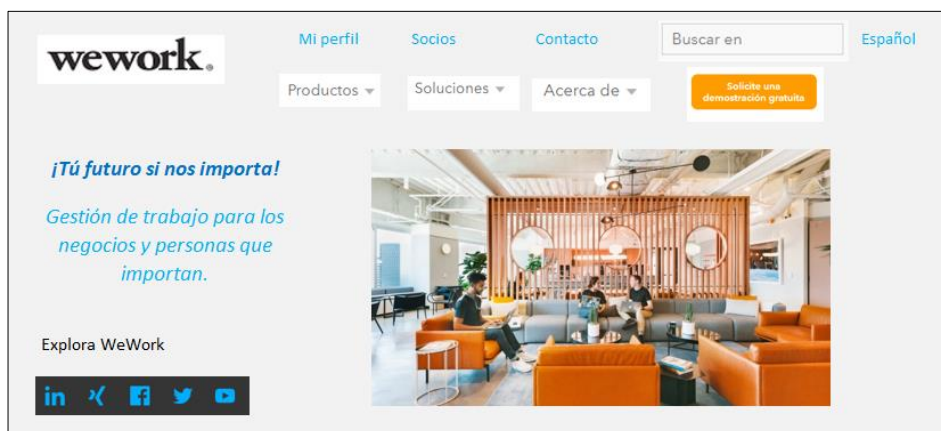
Breve descripción de la plataforma:

Para acceder a la plataforma debemos escribir en el navegador la dirección [www.wework.es](http://www.wework.es) y seguidamente nos llevaría a nuestra plataforma. Allí aparece toda la información sobre los servicios de la plataforma.

Todos los usuarios tendrán acceso mediante usuario y contraseña en la página personal que será donde se muestran los cursos disponibles o si está dado de alta en alguno de ellos.

El color predominante de la plataforma es el azul, color que simboliza el compromiso por lo que hacemos y comprometidos con nuestros clientes.

Figura 6. Imagen perfil de WEB



*Fuente: Elaboración propia*



### 3.2.2. Precio

Las decisiones sobre precios son complejas para una "start-up" y requiere tener en cuenta muchos factores determinantes, que deben ser analizados en relación con los clientes, la competencia y el entorno.

Esta fijación de precios consiste en coordinar las decisiones de marketing de competencia y financieras relacionadas entre sí, para fijar los precios de forma rentable para la empresa (Nagle y Holden, 1998: p.1).

Nuestra estrategia de aplicación de precios se basa en la diferenciación ya que nos permite llegar a distintos tipos de consumidores con diferentes necesidades.

Características de estrategia diferencial:

- Tiene como principio ajustar los precios en función de las características de los usuarios.
- Busca ofrecer a los consumidores la mejor opción de precio en el mercado.

Los precios de cada plan **wework** Premium son los siguientes:

- Career: 24,99€/mes (suscripción anual y renovación tácita).
- Business: 34,99€/mes (suscripción anual y renovación tácita).
- Sales: 44,99€/mes (suscripción anual y renovación tácita).
- Contrataciones: 54,99€/mes (suscripción anual y renovación tácita).

Donde en cada uno de ellos se darán servicios personalizados en el mundo del networking profesional para encontrar trabajo, contratar personas y aprendizaje continuo en diferentes áreas.

### 3.2.3. Promoción

Una vez actualizada la base de datos del CRM, segmentamos los datos de estos y empezamos a ejecutar el plan de estrategia de marketing.

Estrategias:

#### 1. Estrategia relacional

En relación con el objetivo de conseguir muchos usuarios nuevos y aumentar la cuota de mercado, buscando hacer frente a las promociones de la competencia se establecen las estrategias de SEM, SEO Y SOCIAL MEDIA.

##### - Estrategia SEM

Según las estadísticas arrojadas por Google Analytics, el CPC, es decir, la publicidad en buscadores es la principal fuente de adquisición de nuevos usuarios, la razón por la cual decidimos aplicar una estrategia SEM para aumentar el tráfico a la plataforma online.

##### - Estrategia SEO y ASO

- Se espera que 10.000 usuarios nuevos visiten la plataforma de **wework** cada mes, y para ello se definen palabras claves con la que posicionará a **wework** en los Search Engine Results Page (SERRP).

##### - Estrategia Social Media

Se creará contenido de valor promocional en las principales redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter y YouTube.

En primer lugar, el contenido estará vinculado a temas como técnicas de mejora, tips y consejos y recomendaciones relacionadas en la búsqueda de empleo.

En segundo lugar, se posteará contenido relacionado con el mes de prueba gratis, lo que busca resaltar el uso de nuestra plataforma.

### 3.2.4. Distribución

Disponemos de herramientas para la gestión integral de comunicaciones multicanal en composición y generación de documentos dinámicos automatizados.

En relación con el objetivo de conseguir más de 3.500 usuarios que compren algún plan en la plataforma entre 1 de enero y el 31 de diciembre de 2023, prestando especial atención a los planes desarrollados para las empresas o head-hunter.

La prueba gratuita tiene una duración de 7 días y se puede solicitar directamente desde la plataforma, durante la prueba los usuarios podrán reproducir videos del área escogida y realizar consultas a nuestro equipo de profesionales en temas relacionados con la mejora laboral.

Los principales canales de distribución son los siguientes:

Canales Offline y Online:

- Direct mail.
- Email Marketing.
- Redes Sociales.
- Mobile Marketing.
- Social Media Marketing.
- Telemarketing basado en las interacciones.
- Integrated Customer Service.
- Creación de eventos propios: Webinars.
- Patrocinio de eventos externos.

En la siguiente tabla (nº) resumen la estrategia general propuesta dentro del Plan de Marketing, en ella se agrupa los dichos objetivos y sus correspondientes estrategias.

**Tabla 3. Resumen de la estrategia del Plan de Marketing**

Objetivos	Estrategias	Tácticas	Kpis	Previsión
Conseguir que 100.000 usuarios visiten nuestra plataforma WeWork entre 1 de enero y el 31 de diciembre de 2023.	SEM	Campañas publicitarias en Google Ads.	Número de visitas obtenidas.	5.000 usuarios.
			CTR (clics).	CTR: 2%
	SEO	SEO on page	Número de visitas obtenidas.	24.000 visitas.
			Duración media de la visita.	7 min y 4 s.
	SOCIAL MEDIA	Creación de contenido de valor y promoción en redes sociales.	Número de visitas obtenidas a través del contenido generado.	24.000 visitas.
		Difusión del contenido generado.	% de engagement	12%
			Número de suscriptores y seguidores.	10K
	Email Marketing	Correos electrónicos automatizados.	Porcentaje de conversión (CR).	CR: 1.5%
			CTR (clics).	CTR: 2%
	Remarkeing	Público personalizado.	Duración media de la visita.	7 min y 4 s.

*Fuente: Elaboración propia*

### 3.3. Previsión de ventas (3 años)

De acuerdo con los objetivos planteados en el Plan de Marketing se espera para el primer año que 980 usuarios compren el Plan Career, 195 beneficiarios el plan Business, 12 usuarios el Sales y 2.500 compradores el plan contrataciones, entre el 1 de enero hasta finales de año.

Para el segundo y tercer año se espera un incremento sobre las ventas respecto al año anterior y del número de los interesados, y a partir del cuarto y quinto año el incremento será más lineal. Se ha tratado de buscar una progresión optimista en el que las ventas mejorar año tras año siguiendo la tendencia del sector.

A continuación, se presenta la proyección de ventas para los siguientes 3 años:

**Tabla 4. Resumen previsión de ventas 3 años**

		PREVISIÓN VENTAS 3 AÑOS								
		Precios 1er año	Precios 2n año	Precios 3er año	Usuarios 1er año	Usuarios 2n año	Usuarios 3er año	Ventas 2023	Ventas 2024	Ventas 2025
Planes suscripciones	Plan Career	24,99 €	27,49 €	30,24 €	980	3400	7112	24.490,20 €	93.462,60 €	215.051,94 €
	Plan Business	34,99 €	38,49 €	42,34 €	185	889	5325	6.473,15 €	34.216,72 €	225.449,32 €
	Sales (Ventas)	44,99 €	49,49 €	54,44 €	12	154	293	539,88 €	7.621,31 €	15.950,30 €
	Plan Contratos	54,99 €	60,49 €	66,54 €	2500	3000	12550	137.475,00 €	181.467,00 €	835.050,65 €
				TOTALES	3677	7443	25280	168.978,23 €	316.767,63 €	1291502,212

*Fuente: Elaboración propia*

Dado que se trata de una empresa emergente, se esperan mayores ventas para el segundo año de un incremento respecto al primer año. A partir del tercer año el incremento será lineal respecto al anterior.

La metodología del *ROI MARKETING* mide el retorno de la inversión de las campañas y ayuda en:

- Evaluación integrada por servicio/proyecto y/o campaña de manera integrada.
- Medición del impacto en posicionamiento, educación, interacción, costos, ingresos y retornos.
- Uso de la metodología para: validación y modelos predictivos pre-inversión; evaluación de proyecto y generación de inteligencia de negocio para planes futuros.
- Gestión por resultados orientado a resultados más que la ejecución.
- Informe final de campaña con indicadores de entrega, relevancia y Marketing Leads.
- Cuadro de mando dinámico de la campaña de Marketing.
- Visibilidad total sobre todas las interacciones realizadas con clientes.

Para el cálculo estimado del ROI se toma como referencia el precio de los planes suscripciones.

$$\text{ROI: } \frac{\text{ingreso} - \text{inversión}}{\text{inversión}} \times 100$$

### 3.4. Misión, visión, valor y objetivos empresariales

- *MISIÓN*

La misión de la plataforma es crear oportunidades económicas para cada profesional del mercado laboral e impulsar la sostenibilidad.

- *Visión*

La visión es conectar a profesionales y personas de todo el mundo para ayudarles a ser más productivos y alcanzar sus metas laborales.

- *Valores*

Los valores son servicios de calidad, selección, responsabilidad y compromiso.

Nuestros valores reflejan nuestro enfoque en un entorno empresarial cambiante y brindan una dirección clara para el futuro, alineando nuestras fortalezas con las necesidades de nuestros clientes.

- *Objetivos empresariales*

Los objetivos empresariales son liberar a las empresas de las operaciones y procesos costosos de la búsqueda de empleo de forma personal y controlada para mejorar las experiencias con información de valor para nuestros clientes.

**Figura 7. Misión, Visión y Valores**



Centrada en el cliente.



Abordar todo de manera positiva.



Romper con el status quo para crear valor.



Actuar con honestidad y responsabilidad.

*Fuente: Elaboración propia*

### 3.5. Presupuesto de marketing

Este presupuesto incluye los gastos necesarios para accionar las diferentes estrategias de Marketing Digital para medir:

- Diseño web/portal: se invertirá en desarrollar la landing pages donde los usuarios puedan acceder fácilmente y pueda encontrar toda la información sobre nuestro negocio.
- Posicionamiento orgánico (SEO y ASO): apostamos por hacer una inversión en posicionamiento para llegar a muchos usuarios.
- Publicidad en buscadores (SEM) y Social Media: utilizaremos herramientas de búsquedas personalizadas.
- Redes Sociales: se harán perfiles en las principales redes sociales como: Facebook, Instagram y Twitter, etc.
- E-mail Marketing: importante llegar a todos los perfiles, por tanto, a través de campañas publicitarias de e-mail marketing.

En la siguiente tabla se presenta el presupuesto de Marketing para el primer año en base a la estrategia de comunicación de la empresa.

**Tabla 5. Presupuesto de Marketing**

PRESUPUESTO DE MARKETING		
ESTRATEGIA	ACCIÓN	PRECIO ANUAL
Diseño Web	Dominio y hosting web.	1.200,00 €
SEO	Auditoria y consultoria SEO.	500,00 €
SEM	Campañas SEM.	740,00 €
SOCIAL MEDIA	Creación de contenidos.	1.500,00 €
EMAIL MARKETING	Herramienta de Email Marketing	180,00 €
	Copywriter	350,00 €
Total:		4.470,00 €

*Fuente: Elaboración propia*

## 4. Plan de operaciones

Seguidamente mostraremos el plan de operaciones, en el que se resumen los aspectos técnicos y organizativos relativos a la presentación de servicios.

### 4.1. Localización

En un primer momento, se valora ubicación en varios lugares de España, entre ellos principales comunidades autónomas como eran Madrid, Barcelona, Valencia o Bilbao, pero finalmente se decanta por situar la sede central en Logroño.

El principal motivo para tomar dicha decisión fue el coste para buscar un local y el gasto que suponía mantener la organización en estas grandes ciudades. Sin embargo, en Logroño, geográficamente esta estratégicamente situado y tiene muy buenas conexiones con el resto de las comunidades y crear **wework** supone todo ventajas para abaratar los servicios ofertados.

Figura 8. Es más fácil hacer negocios en La Rioja y Comunidad de Madrid



Fuente: Bolentin Doing Busines. (2015, agosto).

Cabe citar, que para localizar la empresa **wework**, no es imprescindible un lugar estratégico, ya que se trata de una plataforma online y se puede gestionar desde cualquier lugar del mundo.



Según la nueva investigación, “Doing Business en España 2015”, muestra que La Rioja es una de las mejores comunidades de España para emprender, por ello este es uno de los motivos para ubicar nuestra sede central (The World Bank, 2014).

Logroño pertenece a una comunidad autónoma, que se le conoce como “la cuna del castellano” rodeado de las mejores universidades de España y a una distancia privilegiada con el resto de las autonomías.

Como bien se ha citado anteriormente, se realizará desde el **teletrabajo**.

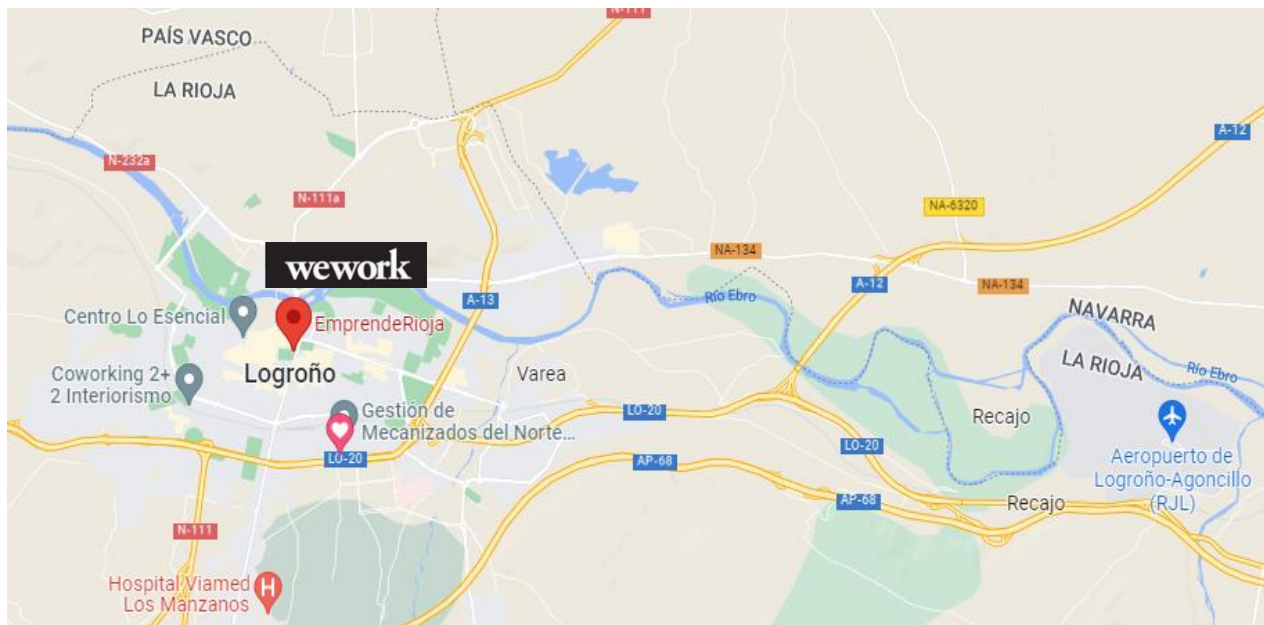
Inicialmente las tres socias teletrabajan, pero por todo lo anterior se ubicará una oficina física en un “coworking” en las instalaciones de EmprendeRioja, situada en la calle Muro de la Mata 13-14, Logroño, en el enclave del centro de la ciudad. Emprende Rioja es un plan de apoyo para emprender, puesto en marcha por el Gobierno de la comunidad. Este espacio será utilizado para recibir y archivar documentos, y en el caso de tener que realizar reuniones internas presenciales o encuentros tanto con clientes como con proveedores, así contar con un espacio físico al que acudir.

**Figura 9. Infografía de fachada de Ubicación**



*Fuente: Google. [Fotografía fachada EmprendeRioja]. (2022, abril).*

**Figura 10. Mapa de localización**



*Fuente: Google. [Mapa Logroño]. (2022, abril).*

Allí se comienza la actividad de la empresa emergente; donde se dispondrá de: mobiliario, internet, escáner, impresora, material necesario, así como de los principales suministros, luz, agua, internet, para empezar sin coste alguno durante los dos primeros años. Aunque hay que resaltar, que la mayor parte del trabajo se realiza desde los domicilios habituales de cada socia.

#### 4.2. Definición de procesos relevantes – Cadena de valor de Porter.

Para explicar los procesos relevantes del negocio se aplica la “Cadena de Valor de Porter”, que se desea analizar.

En la investigación de Peiró, la cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a determinar la ventaja competitiva de la empresa, frente a su mercado, como el objetivo generar mayor valor para sus clientes. (Porter,1985).

Precisamente, para identificar las ventajas que aportarán mayor valor a los servicios presentados en **wework** y que hará destacar sobre la competencia, analizaremos los diferentes departamentos de la empresa y se comparan con los de los competidores.

### 1. Descripción de la situación

**Wework** una plataforma, la cual dispone de una bolsa de empleo privada y pública, para la búsqueda de trabajo, especializada en el mercado laboral español.

- Acciones primarias

Marketing: buscar estrategias para contratar nuevos servicios, posicionamiento y ventas, aplicando la ventaja competitiva (seguimiento del cliente).

Personal de contacto: recepción de empresas, candidatos y empresas outsourcing.

Soporte físicos y habilidades: gestión de Big Data extraída de todas las organizaciones y personas suscritas, a través de formularios, encuestas. Soportes físicos son tanto los bancos como los equipos de información. Y como habilidades podemos hablar de "*Know how*" aportando gran valor con la experiencia en el sector.

Ventas: búsqueda de empleo y solución para aspirantes tanto demandantes como oferentes de trabajo.

Atención al usuario (o etapa postventa): acompañamiento de los candidatos en todo momento en la búsqueda de trabajo, haciendo hincapié en comentarios y redes sociales.

- Acciones secundarias (o terciarias)

Recursos Humanos: selección de las empresas outsourcing para la formación.

Tecnología: recursos como IA y Blockchain, y empresas especialistas en tecnología para mantener la plataforma.

Selección de proveedores: empresas de formación laboral y agencias para el mismo fin.

Infraestructura: sede física de la empresa y otros recursos propios, planificación, financiación y gestión.

## 2. Selección de los puntos de valor

Se puede identificar que **wework** es una marca del sector que mejor trato dará a sus clientes y para fortalecer el mismo, ha ideado nuevas estrategias como el seguimiento mes a mes, bidireccional. Una vez establecido el vínculo por las dos partes y, a su vez, se convierta en una llamada a clientes potenciales (se convertirán los clientes potenciales en un cliente real).

Sea como fuere, la ventaja identificada requiere una inversión de la gerencia. Los dos ejemplos más habituales son los de la calidad del producto y el precio de este.

En este caso, bajo los barómetros de **wework** se incluye invertir en formar a las empresas externas a las que se recurre, en temas de empatía, habilidades intrapersonales, atención al público, entre otros y por otro lado personalizar el servicio hacia las personas que se suscriban a nuestra plataforma.

## 3. Aplicación de los cambios

Una vez finalizada la formación de las empresas externas y puesta en marcha las nuevas estrategias de atención al cliente, pone en práctica los cambios propuestos tras el análisis de la cadena de valor.

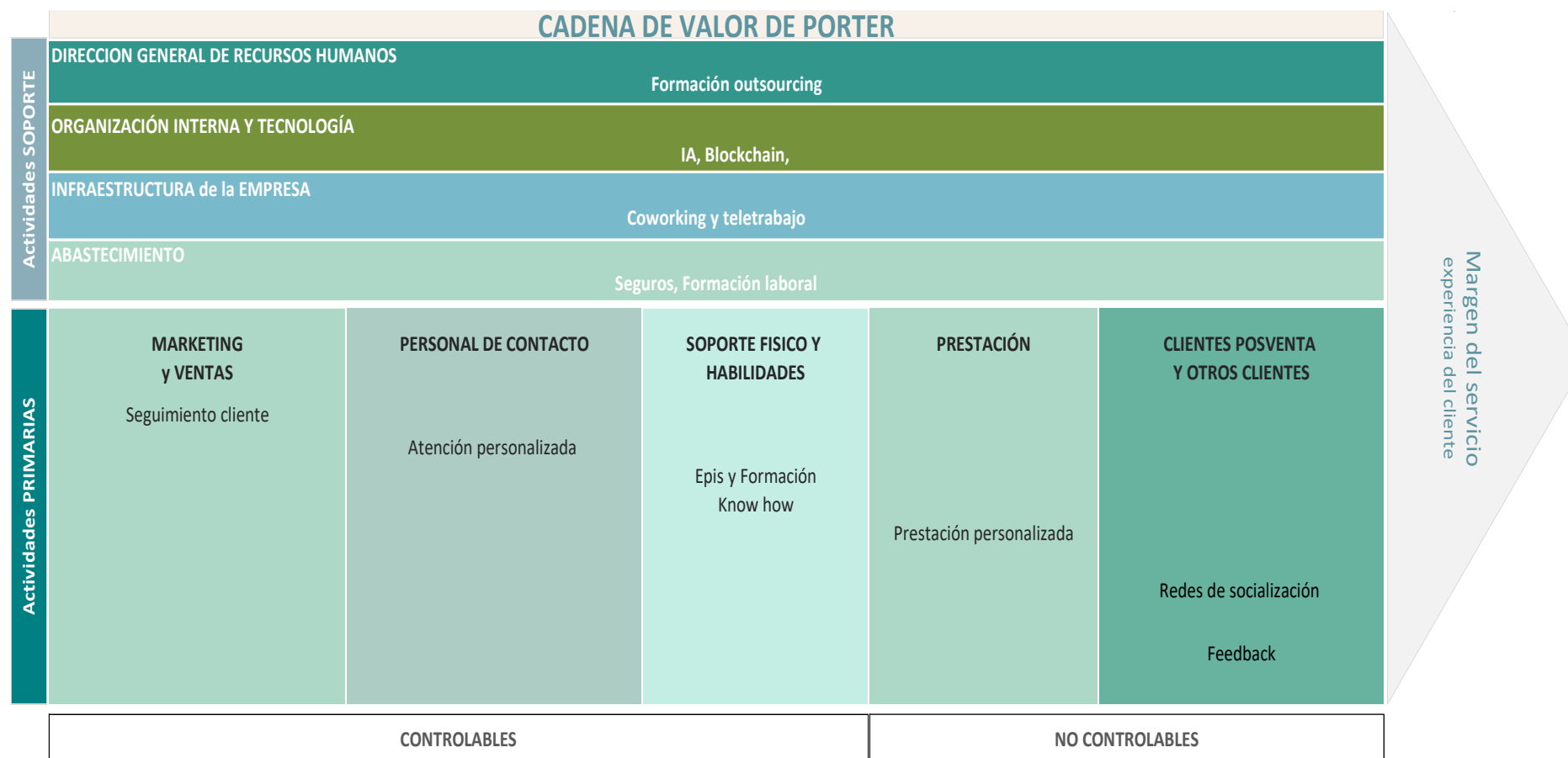
## 4. Medición de resultados

**wework** medirá los resultados con KPIS. Donde el principal indicador será el número de personas que accedieron a la plataforma.

La organización se centra en todos aquellos elementos que mejoran o fortalecen los servicios, sobre todo; de cara a los clientes con los que ya contamos, y con las organizaciones en general siendo nuestro principal objetivo.

A continuación, representamos la Cadena de Valor de Porter, en el que se refleja en un cuadro, las conclusiones del análisis de las actividades y las posibles medidas, políticas u objetivos a adoptar en nuestra organización.

**Figura 11.Cadena de valor de Porter**



*Fuente: Elaboración propia*

#### 4.3. Recursos necesarios (humanos y materiales)

En adelante se detallan los recursos necesarios para la Startup:

##### Recursos Humanos

En lo que respecta a los recursos humanos en un primer momento la sociedad laboral comienza los dos primeros años con un autoempleo de las tres socias. En los otros tres años posteriores, la empresa wework prevé contratar más personal.

##### Recursos Materiales

Se detallan aquellas inversiones en elementos de inmovilizado para el desarrollo de la actividad de la plataforma.

Hemos estimado el valor consultado a empresas relacionadas.

- Inmovilizado Inmaterial
  - Gastos de I+D
  - Registro logo y Patente
  - Docuware
  - APP
  - Software
  - Nube
  - CRM
  - Aplicaciones informáticas
  - Licencias
- Inmovilizado material
  - Equipos para procesos de información

#### 4.4. Estructura de costes.

##### • Inmovilizado Inmaterial:

- Registro del logo y Patente de nombre comercial

La inscripción del nombre de nuestra empresa, en lo que respecta la marca o nombre comercial supone un coste de 150€.

Debemos tener en cuenta que hay que realizar una renovación cada diez años para tener derecho de estos.

Como es una empresa que estará en constante cambio en un entorno VUCA, destinaremos 65.000€ para aplicaciones informáticas para los siguientes conceptos:

- Implementación del proyecto Docuware para la gestión documental y automatización de flujos de trabajo en la nube:
- Docuware Cloud Base.
- Docuware Professional Additional User.
- APP y plataforma de **wework**.
- Aplicaciones informáticas compraremos las licencias para el uso de los siguientes programas informáticos.
- Microsoft office profesional, para el control administrativo diario.
- Gretel y Google Analytics para cálculo de estadísticas y comprobar la evolución de usuarios.
- SAP para el control de la facturación.

• **Inmovilizado material**

- Equipos para procesos de información Compra de equipos informáticos para la actividad principal, diaria de la empresa: 3 portátiles, 3 Smartphone, 3 tablet, 3 ordenadores de sobremesa completos.15.600€.

**Gastos para la puesta en funcionamiento**

- Gastos de Constitución para un Sociedad limitada 3.000€.
- Contratación de seguro de responsabilidad civil 4.200€.
- Desarrolladores de la plataforma con tecnología descrita y seguridad 1.440€.

### Otros Gastos para especificar

- Empresa de profesionales coach / mentores, aplicando los siguientes costes, aplicando rangos euros al mes:
  - o 0 - 5.000 personas → 15.000€
  - o 5001 - 7.500 personas → 25.000€
  - o 7.501 - 11.500 personas → 45.000€
  - o 11.501 - 15.000 personas → 55.000€
  - o +15.001 personas → 75.000€
- Empresas outsourcing mantenimiento de plataforma 40.000€ el primer año.
- Gastos de publicidad (4.470€)
- Suministros (línea móviles e internet \*3, parte correspondiente de luz) 4.560€.
- Material de oficina 600€ primer año.

Tabla 6. Estructura de costes 1

ALQUILER	DATOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Alquiler mensual	650,00	0,00	0,00	7.800,00	8.034,00	8.275,02
Subida anual prevista en %	3,00%					
<b>TOTAL ALQUILER</b>				<b>7.800,00</b>	<b>8.034,00</b>	<b>8.275,02</b>

*Fuente: Elaboración propia*

El alquiler de los dos primeros años no supone ningún gasto, ya que la organización está situada en el coworking, pero en los siguientes años, pagamos un alquiler situado en unas oficinas arrendadas en el centro de la ciudad, calle Marqués de Murrieta, con 92 metros cuadrados.



**Tabla 7.Estructura de costes 2**

OTROS GASTOS	DATOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Electricidad	200,00	2.400,00	2.484,00	2.570,94	13.304,61	68.851,38
Teléfono	180,00	2.160,00	2.235,60	2.313,85	11.974,15	123.932,48
Material de Oficina	50,00	600,00	621,00	642,74	665,23	688,51
Constitución de empresa	3.000,00	3.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mantenimiento plataforma	120,00	1.440,00	1.490,40	1.542,56	7.982,77	41.310,83
Gastos de publicidad	372,50	4.470,00	4.626,45	4.788,38	4.955,97	5.129,43
Seguro de responsabilidad civil	350,00	4.200,00	4.347,00	4.499,15	4.656,62	4.819,60
Subida media anual en %	3,50%					
<b>TOTAL OTROS GASTOS</b>		<b>18.270,00</b>	<b>15.804,45</b>	<b>16.357,61</b>	<b>43.539,35</b>	<b>244.732,23</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>100.190,66</b>	<b>104.199,93</b>	<b>116.497,65</b>	<b>580.699,92</b>	<b>1.432.695,98</b>

*Fuente: Elaboración propia*

## 5. Equipo directivo y organización de RR. HH

“Según Bayo y Merino las personas que laboran en una empresa son uno de los activos más importantes de ésta, así como uno de los factores determinantes en su progreso. Por otro lado, también menciona que las cualidades, actitudes y comportamiento de los empleados, en conjunto con otros factores, desempeñan un rol muy importante en la determinación del éxito de ésta”. (Bayo & Merino, 2002).

En este apartado se describirán los puestos de los componentes del equipo directivo, la forma jurídica asignada, el organigrama de la plataforma, además de representar los gastos de personal.

### 5.1. Miembros del equipo directivo

El equipo directivo está formado por las tres socias del proyecto. Cada una se responsabilizará de una parte dentro de la empresa, las cuales realiza de modo presencial y la mayor parte **teletrabajan**.

A continuación, se detallan las funciones de cada puesto:

### **Chief Executive Officer (CEO)**

La directora ejecutiva será Catalina Petre, la cual desempeñará las siguientes funciones:

- Conseguir los objetivos de la sociedad desarrollando las estrategias que sean necesarias y oportunas.
- Realizar los presupuestos empresariales.
- Se encargará de gestión de la contabilidad
- Controlar la información y gestión financiera.
- Buscar recursos económicos para la plataforma, para garantizar la solvencia.

La gerente, Catalina Petre posee grandes cualidades de visión y misión estratégica, habilidades resolutivas y es muy apasionada de las finanzas, debido a su formación específica en el área de Administración y Dirección de empresas.

### **Directora de Marketing Digital y Account Manager**

Para este puesto hemos pensado que la elegida es Nazarena Cetrulo, aplicando ocupaciones:

- Responsable en desarrollar y supervisar las estrategias de marketing online para empresas que van desde pequeñas y medianas hasta grandes empresas.
- Diseñar e implementar el plan de marketing tradicional de la organización y definir las estrategias para la oferta de servicios.
- Detectar las necesidades de los clientes tanto personas como empresas, para llevar a cabo sus expectativas.
- Trabajar para aumentar la satisfacción de los clientes y generar nuevas oportunidades de venta.
- Reducir el número de abandonos de suscripciones.

Para llevar a cabo el puesto, es necesario tener una alta capacidad y ser especialista en marketing y marketing digital, como las que ella posee.

### **Office and Customer Service Manager**

Para finalizar describimos el último puesto:

- Asegurar que todas las estrategias estén alineadas con los cuatro pilares de la compañía (gran calidad de servicio, clientes fieles, rentabilidad y diferenciación)
- Aplicar actualizadas las políticas y procedimientos, con el objetivo de mantener un nivel de servicio al cliente sobresaliente.
- Seleccionar, supervisar, y evaluar a los proveedores.
- Responder a las sugerencias y problemas diarios del cliente.
- Gestiones y papeleo administrativo y organización de eventos.

Estas destrezas las posee Delia, quien es una persona muy empática y tiene excelentes dotes de comunicación.

Cabe destacar que en épocas de auge en el trabajo se prevé contratar personal (mencionado en el punto 4.3) haciendo una selección o bien externalizar el recurso recibiendo mano de obra de empresas externas a la sociedad.

## 5.2. Forma jurídica

Tras analizar las diferentes opciones, se decide establecer la empresa bajo la forma jurídica de **Sociedad Limitada Laboral (SLL)**.

Las Sociedades Limitadas Laborales es una sociedad responsabilidad limitada, en la que la mayoría del capital social de la empresa es propiedad de las tres socias y trabajadoras, presentado servicios retribuidos en forma personal y directa, por tiempo indefinido. (Gobierno de la Rioja, 2016).

Para su constitución necesitamos aportar un mínimo de capital de 3.005.06€ por lo que será necesario una aportación de 1.050€ por cada socia.

Se cumplen las condiciones estipuladas cumpliendo los requisitos mínimos establecidos.

El capital social se divide en acciones nominativas, las cuales son propiedad de las tres correspondiendo la tercera parte del capital social total a cada una de las partes.

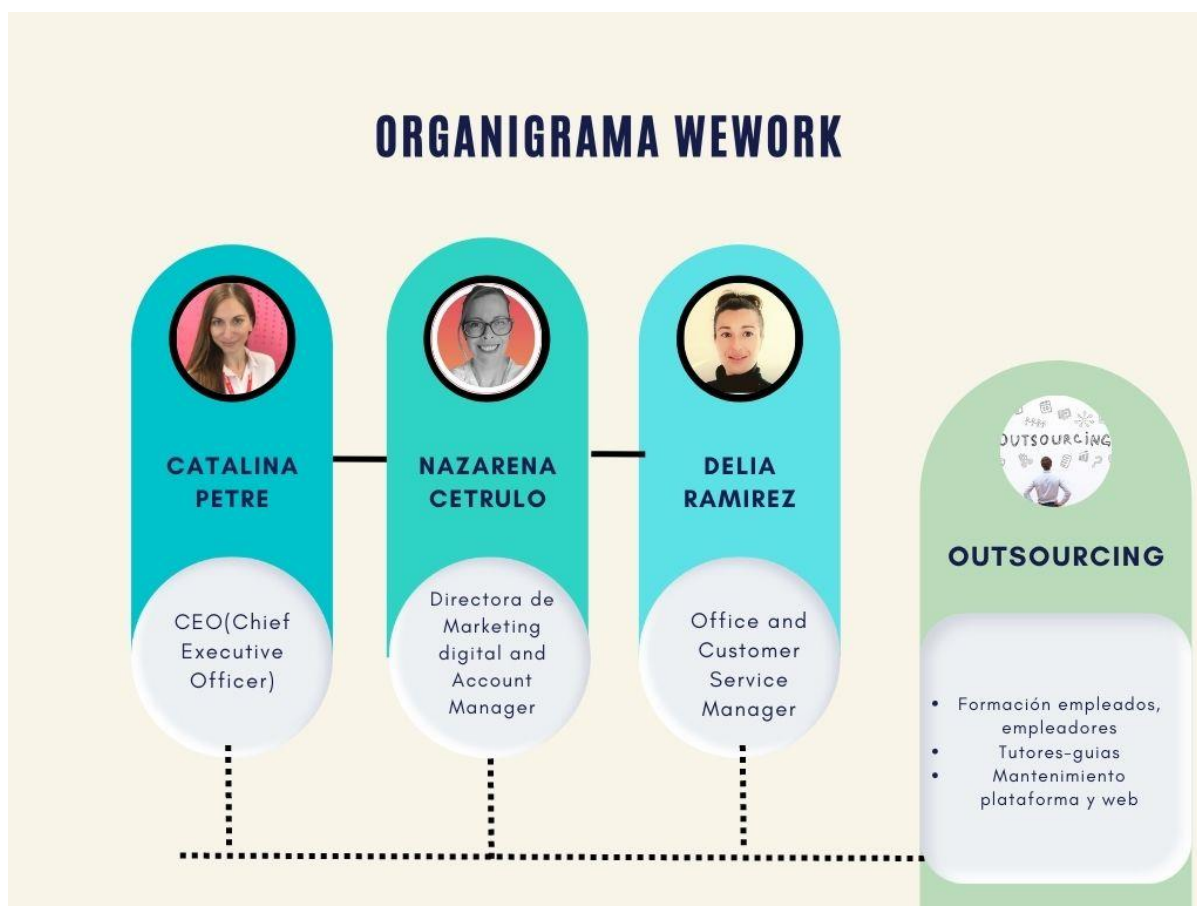
En caso de quiebra está respaldado el patrimonio individual de cada socia, puesto que la responsabilidad está limitada al capital aportado.

Además de todo lo citado anteriormente, la sociedad obtiene de grandes ventajas fiscales.

### 5.3. Organigrama

Se presenta un organigrama sencillo, ya que las tres socias teletrabajan y son el único personal directo de wework, en los tres primeros años (en caso de necesitar mano de obra o ayuda, se plantea contratar apoyo en personal cualificado) como se puede ver en la figura 14. A partir del tercer año, aumentarán en contratos laborales para tres personas, que darán apoyo a las tareas administrativas y de procesos necesarias, para la evolución esperada del proyecto.

Figura 12.Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia

#### 5.4. Costes laborales

A continuación, detallamos la estructura de costes laborales:

**Los costes laborales de los tres primeros años son la cotización a la seguridad con tarifa plana, y sus respectivos salarios.** Es una tarifa plana por estar bonificada por ser emprendedoras y solo pagamos el 20%. La tarifa plana ofrece una cotización a la seguridad social del 80% de descuento el primer año. Para el segundo año se aplica un 50% y el 30% para el tercero, existiendo un cuarto año al 30% para dos de las socias con edades inferiores a los 35 años. A partir de los tres siguientes años, se prevé ampliar la plantilla contratando a otras seis, quince y treinta personas, respectivamente, para el apoyo de la realización de tareas como se ha descrito en el punto 5.3 y creación de nuevos puestos de trabajo.

**Tabla 8. Costes laborales**

PERSONAL	DATOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Salario medio mensual	2.200,00	79.200,00	81.593,82	82.817,73	420.299,97	853.208,93
Incremento salarial anual	1,50%					
Nº de empleados año 1	3					
Nº de empleados año 2	3					
Nº de empleados año 3	3					
Nº de empleados año 4	15					
Nº de empleados año 5	30					
Cuota SS Autónomos	Tarifa Plana	2.720,66	6.801,66	9.522,32	108.826,00	32.647.980,00
<b>TOTAL PERSONAL</b>		<b>81.920,66</b>	<b>88.395,48</b>	<b>92.340,05</b>	<b>529.126,57</b>	<b>1.179.688,73</b>

*Fuente: Elaboración propia*

## 6. PLAN FINANCIERO

Según un nuevo estudio, con el plan financiero se calculan los gastos del negocio para verificar la rentabilidad de operar. Con ello nos mostrará cuanto tiempo nos costará alcanzar las metas económicas establecidas. (*Plan financiero ¿Qué es y cómo hacerlo?*, 2021).

Comenzaremos exponiendo la información relativa a la inversión y financiación inicial, continuaremos con analizando los ingresos y gastos. Finalizando; realizaremos los estados previsionales, además de un análisis económico de los mismos.

### 6.1. INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN INICIAL.

#### **Inversión inicial**

La principal inversión en Activo Corriente se constituye por la tesorería aportada por los socios como Capital Social.

La inversión inicial del Activo No Corriente requerida para comenzar con la actividad, será destinada a financiar los elementos de activo no corriente. El Activo No Corriente estará formado por aplicaciones informáticas, equipos informáticos y propiedad industrial.

A continuación, muestro los costes del primer año en la Tabla 9. Por otro lado, la amortización del activo no corriente aparece detallada en la Tabla 10.

Se considera que es necesario invertir tanto en mobiliario en el cuarto año para vestir el local que alquilaremos, y el quinto año volveremos a comprar equipo informático para renovarlo.

**Tabla 9. Inversiones**

INVERSIÓN	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	VIDA ÚTIL	(%) Amort
<b>ACTIVO NO CORRIENTE (A)</b>								
Aplicaciones informáticas	65.000,00						4	0,25
Equipos informáticos	15.600,00						4	0,25
Propiedad industrial	150,00						4	0,25
Nuevos equipos informáticos					110.000,00	178.000,00	4	0,25
Mobiliario							10	0,10
<b>TOTAL NO CORRIENTE</b>	<b>80.750,00</b>				<b>110.000,00</b>	<b>178.000,00</b>		
<b>ACTIVO CORRIENTE (B)</b>								
Existencias iniciales								
Tesorería (Caja Bancos)	14.400,00							
<b>TOTAL CORRIENTE</b>	<b>14.400,00</b>							
<b>TOTAL INVERSIÓN (A + B)</b>	<b>95.150,00</b>				<b>110.000,00</b>	<b>178.000,00</b>		

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 10. Amortización y amortización acumulada de los 5 primeros años**

TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Aplicaciones informáticas	65.000,00	65.000,00	65.000,00	65.000,00	65.000,00	65.000,00
Equipos informáticos	15.600,00	15.600,00	15.600,00	15.600,00	15.600,00	15.600,00
Propiedad industrial	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Acciones Telefónica + Iberdrola	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Nuevos equipos informáticos	0,00	0,00	0,00	0,00	75.000,00	250.000,00
Mobiliario	0,00	0,00	0,00	0,00	35.000,00	38.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>80.750,00</b>	<b>80.750,00</b>	<b>80.750,00</b>	<b>80.750,00</b>	<b>190.750,00</b>	<b>368.750,00</b>
<b>DOTACIÓN AMORTIZACIONES</b>	<b>INICIO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Aplicaciones informáticas	0,00	16.250,00	16.250,00	16.250,00	16.250,00	16.250,00
Equipos informáticos	0,00	3.900,00	3.900,00	3.900,00	3.900,00	3.900,00
Propiedad industrial	0,00	37,50	37,50	37,50	37,50	37,50
Acciones Telefónica + Iberdrola	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Nuevos equipos informáticos	0,00	0,00	0,00	0,00	27.500,00	72.000,00
Mobiliario	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>0,00</b>	<b>20.187,50</b>	<b>20.187,50</b>	<b>20.187,50</b>	<b>47.687,50</b>	<b>92.187,50</b>
<b>AMORTIZACIÓN ACUMULADA</b>	<b>INICIO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Aplicaciones informáticas	0,00	16.250,00	32.500,00	48.750,00	65.000,00	81.250,00
Equipos informáticos	0,00	3.900,00	7.800,00	11.700,00	15.600,00	19.500,00
Propiedad industrial	0,00	37,50	75,00	112,50	150,00	187,50
Acciones Telefónica + Iberdrola	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Nuevos equipos informáticos	0,00	0,00	0,00	0,00	27.500,00	99.500,00
Mobiliario	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>0,00</b>	<b>20.187,50</b>	<b>40.375,00</b>	<b>60.562,50</b>	<b>108.250,00</b>	<b>200.437,50</b>

*Fuente: Elaboración propia*

## Financiación inicial

Para financiar el proyecto se recurrirá a dos vías, recursos propios y ajenos.

Por un lado, los **recursos propios**:

- **15% de la financiación capital aportado** por los socios. 15.000€ (5.000€ cada socio).

Por otro lado, los **recursos ajenos** serán conseguidos de forma:

- **85% de la financiación:** préstamo bancario a largo plazo 80.150€ a 5 años, a un tipo de interés nominal del 5% fijo.

Cabe destacar que, este préstamo Perte, se solicita a CaixaBank por el importe indicado anteriormente, en base a los tipos de interés actuales, no requiere de aval y como finalidad está destinado a proyectos estratégicos para recuperación y transformación económica, para impulsar el empleo y la competitividad. (PERTE, s. f.).

Por otro lado, solicitaremos una subvención a fondo perdido de 200.000€, que hemos considerado que nos la concederán en el tercer año.

**Tabla 11.Financiación**

FINANCIACIÓN	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Recursos Propios	15.000,00			200.000,00		
Préstamo	80.150,00					
Tipo de Interés	5%					
Años	5					
<b>TOTAL FINANCIACIÓN</b>	<b>95.150,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>200.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
COMPARACIÓN	95.150,00				110.000,00	178.000,00
	95.150,00			200.000,00		

*Fuente: Elaboración propia*



**Tabla 12.Cálculos intermedios**

<b>CAPITAL VIVO</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Préstamos año 0	80.150,00	65.644,87	50.414,48	34.422,58	17.631,08	
Préstamos año 1						
Préstamos año 2						
Préstamos año 3						
Préstamos año 4						
Préstamos año 5						
<b>TOTAL Préstamos</b>	<b>80.150,00</b>	<b>65.644,87</b>	<b>50.414,48</b>	<b>34.422,58</b>	<b>17.631,08</b>	
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Préstamos año 0		4.007,50	3.282,24	2.520,72	1.721,13	881,55
Préstamos año 1						
Préstamos año 2						
Préstamos año 3						
Préstamos año 4						
<b>TOTAL Préstamos</b>	<b>0,00</b>	<b>4.007,50</b>	<b>3.282,24</b>	<b>2.520,72</b>	<b>1.721,13</b>	<b>881,55</b>
<b>DEVOLUCIÓN PRESTAMOS</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Préstamos año 0		14.505,13	15.230,39	15.991,91	16.791,50	17.631,08
Préstamos año 1						
Préstamos año 2						
Préstamos año 3						
Préstamos año 4						
<b>TOTAL Préstamos</b>	<b>0,00</b>	<b>14.505,13</b>	<b>15.230,39</b>	<b>15.991,91</b>	<b>16.791,50</b>	<b>17.631,08</b>

*Fuente: Elaboración propia*

## 6.2. COBROS Y PAGOS: PLAN DE TESORERÍA.

En este apartado se va a realizar el Cash Flow anual a 5 años. Se analiza la diferencia entre los cobros y los pagos de la empresa en un período determinado y nos ayuda a determinar la viabilidad económica del proyecto.

La fórmula genérica del Cash Flow se calcula sumándole al Beneficio Neto las amortizaciones y restándole las inversiones, así obteniendo el resultado de cada período.

El Impuesto de Sociedades es del 25% y se paga el siguiente año a los beneficios obtenidos. La distribución de los beneficios es del 20% a partir del tercer año.

Para este escenario podemos observar que los resultados obtenidos son positivos. Cabe destacar que el primer y segundo año de actividad la tesorería es negativa dado a la inversión que se requiere para la puesta en marcha de la empresa. A partir del tercer año se refleja una tendencia clara de no estancamiento y de seguir creciendo.

Tabla 13. Tesorería al final de cada año

TESORERÍA AL FINAL DE CADA AÑO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo inicial	14400,00	-100112,51	-236405,71	123727,25	223019,16
+ Beneficio	-174755,57	-159826,53	108433,19	298128,44	317973,45
+ Amortizaciones	20187,50	20187,50	20187,50	47687,50	92187,50
+ Prestamos obtenidos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+ Ampliaciones de capital	0,00	0,00	200000,00	0,00	0,00
+ Crédito de proveedores	68449,32	30723,29	149305,99	1544,76	1737,85
- Crédito a clientes	13888,62	12147,07	80115,17	61651,60	76369,68
- Dividendos	0,00	0,00	21686,64	59625,69	63594,69
- Devoluciones de préstamos	14505,13	15230,39	15991,91	16791,50	17631,08
- Inversiones	0,00	0,00	0,00	110000,00	178000,00
- Existencias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Saldo final	-100112,51	-236405,71	123727,25	223019,16	299322,51

Fuente: Elaboración propia

### 6.3. ESTADOS PREVISIONALES: BALANCES Y CUENTAS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PREVISIONALES

La elaboración de los balances de los próximos 5 años se basa en las hipótesis enumeradas a continuación.

Se comentan únicamente las partidas más relevantes que han experimentado cambios a los años anteriores.

De acuerdo con el plan de inversiones, detallado en las hipótesis referentes a la cuenta de pérdida y ganancias.

**Tabla 14. Balance previsional de 5 años**

<b>BALANCE PREVISIONAL</b>	<b>INICIO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>ACTIVO</b>						
Inmovilizado	80.750,00	80.750,00	80.750,00	80.750,00	190.750,00	368.750,00
Amortizaciones	0,00	20.187,50	40.375,00	60.562,50	108.250,00	200.437,50
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>80.750,00</b>	<b>60.562,50</b>	<b>40.375,00</b>	<b>20.187,50</b>	<b>82.500,00</b>	<b>168.312,50</b>
Existencias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Clientes	0,00	13.888,62	26.035,70	106.150,87	167.802,47	244.172,15
Tesorería	14.400,00	0,00	0,00	123.727,25	223.019,16	299.322,51
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>14.400,00</b>	<b>13.888,62</b>	<b>26.035,70</b>	<b>229.878,12</b>	<b>390.821,63</b>	<b>543.494,66</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>95.150,00</b>	<b>74.451,12</b>	<b>66.410,70</b>	<b>250.065,62</b>	<b>473.321,63</b>	<b>711.807,16</b>
<b>PASIVO</b>						
Recursos propios	15.000,00	15.000,00	15.000,00	215.000,00	215.000,00	215.000,00
Reservas		0,00	0,00	86.746,55	325.249,30	579.628,06
<b>Resultados negativos</b>		-174.755,57	-334.582,11	-334.582,11	-334.582,11	-334.582,11
Prestamos	80.150,00	65.644,87	50.414,48	34.422,58	17.631,08	0,00
<b>TOTAL NO CORRIENTE</b>	<b>95.150,00</b>	<b>-94.110,70</b>	<b>-269.167,62</b>	<b>1.587,02</b>	<b>223.298,28</b>	<b>460.045,96</b>
Proveedores		68.449,32	99.172,60	248.478,60	250.023,35	251.761,20
<b>Tesorería negativa</b>		100.112,51	236.405,71	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL CORRIENTE</b>	<b>0,00</b>	<b>168.561,82</b>	<b>335.578,32</b>	<b>248.478,60</b>	<b>250.023,35</b>	<b>251.761,20</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>95.150,00</b>	<b>74.451,12</b>	<b>66.410,70</b>	<b>250.065,62</b>	<b>473.321,63</b>	<b>711.807,16</b>
<b>RECURSOS. PROPIOS NEGATIVOS</b>		<b>-159.755,57</b>	<b>-319.582,11</b>	<b>-32.835,56</b>		

*Fuente: Elaboración propia*

## 6.4. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO.

En este apartado obtenemos las conclusiones sobre la solvencia y rentabilidad del proyecto a través del análisis del umbral de rentabilidad, del Valor Actual Neto (VAN), de la Tasa Interna de Retorno (TIR), del plazo de recuperación de la inversión también denominado Playback, y de las ratios económico- financieros.

Para finalizar el estudio de si la actividad de esta empresa resulta atractiva se han utilizado los siguientes criterios:

- Valor Actual Neto (VAN): se trata de un criterio de inversión el cual actualiza las entradas y salidas de dinero y pagos de un proyecto para saber cuánto se va a ganar o perder con esa inversión.

**Tabla 15. Valor Actual Neto**

VAN	0	1	2	3	4	5
404.700,70 €	-95.150,00	-100.112,51	-236.405,71	123.727,25	223.019,16	299.322,51

*Fuente: Elaboración propia*

- Tasa Interna de Rentabilidad (TIR): es aquella tasa de interés que hace que el VAN sea 0, o lo que es lo mismo, la tasa máxima de interés que hace que el proyecto sea rentable.

**Tabla 16. Tasa interna de Rentabilidad**

<b>TIR</b>	15%
<b>TASA DE DESCUENTO</b>	5%

*Fuente: Elaboración propia*

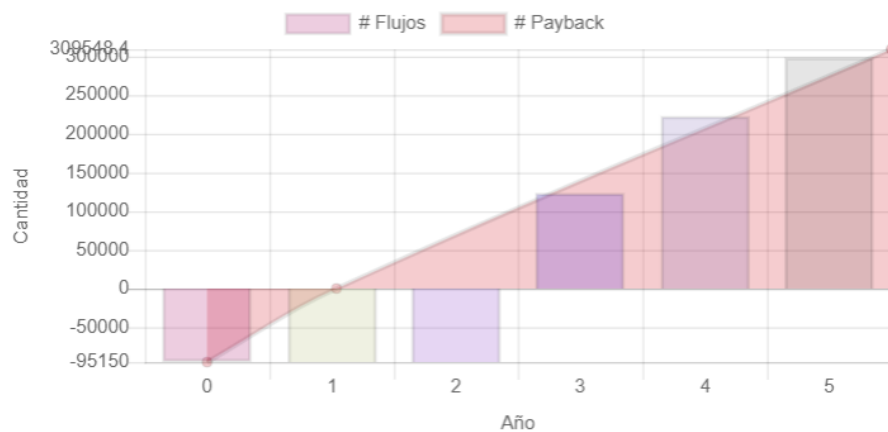
Si la tasa de descuento es superior a la TIR, el proyecto no es viable, porque nos cuesta más financiar el proyecto que lo que obtenemos a largo plazo por la inversión, una vez descontados los pagos futuros a su valor presente. En nuestro caso la TIR resulta igual al 15%, y la tasa de descuento es del 5%, por lo tanto, el proyecto es viable.

- Pay-back: se define como el plazo de recuperación de la inversión.

En nuestro proyecto el plazo en que recuperamos el dinero de la inversión es de 1,54 años.

**Figura 13. Representación Pay-back**

#	Inversión realizada	Ingresos totales	Recuperar el capital invertido
1	95.150,00 €	309.548,41 €	1.54 años



*Fuente: Numdea by Fleebe. (mayo, 2022)*

## 6.5. ANÁLISIS ESCENARIOS ALTERNATIVOS.

El objetivo de todo proyecto de inversión es que aumente el valor de la empresa, por lo que es imprescindible determinar la rentabilidad de éste para verificar si es viable o no.

Para ello se muestran dos posibles escenarios en el que se pueda dar la premisa:

### Escenario Optimista:

En este escenario la inversión es mayor a los recursos utilizados para financiarlo. Sería el escenario ideal. La creación de la plataforma prevé un crecimiento basado en una organización disruptiva, donde nuestro crecimiento se calcula exponencial a partir del quinto año.

**Tabla 17.Ratios**

ANÁLISIS DEL BALANCE							
Fondo de maniobra	14.400,00	-210.209,38	-529.669,50	-606.002,93	197.078,99	1.838.718,27	>0.00
Tesorería	14.400,00	-129.836,50	-399.043,20	-460.501,26	226.832,58	1.780.518,61	>0,00
Ratio de Tesorería		0,08	0,05	0,07	1,79	5,77	>0,50
Ratio de Liquidez		0,08	0,05	0,07	1,79	5,77	>1,50
Ratio de Endeudamiento	0,84	3,75	8,93	10,69	0,60	0,17	<0,60
PUNTO DE EQUILIBRIO							
Ventas (V)		214.930,00	337.313,35	532.885,94	2.687.148,85	5.398.390,48	
Coste variables (C)		397.600,00	642.200,00	767.718,75	1.016.383,59	1.563.431,54	
Margen (M)		-182670,00	-304886,65	-234832,81	1670765,26	3834958,94	>CF
% Margen s/ventas		-84,99%	-90,39%	-44,07%	62,18%	71,04%	
Costes fijos (CF)		100.190,66	104.199,93	116.497,65	316.046,76	967.085,13	<M
Umbral Rentabilidad					508.308,80	1.361.345,25	<V
RENTABILIDAD							
Económica							
Rotación		2,75	4,95	8,33	6,00	2,38	>0
Margen		-1,41	-1,27	-0,70	0,50	0,52	>0
Financiera							
Apalancamiento				1,10	2,49	1,20	>=1
Efecto fiscal		0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	
ROE				-4,79	5,57	1,13	>0
ROE en %				-479%	557%	113%	>0

*Fuente: Elaboración propia*

Para finalizar el estudio de si la actividad de esta empresa resulta atractiva se han utilizado los siguientes criterios:

- Valor Actual Neto (VAN): se trata de un criterio de inversión el cual actualiza las entradas y salidas de dinero y pagos de un proyecto para saber cuánto se va a ganar o perder con esa inversión.

**Tabla 18. Valor Actual Neto Optimista**

VAN	0	1	2	3	4	5
1.113.120,23 €	-95.150,00	-129.836,50	-399.043,20	-460.501,26	226.832,58	1.780.518,61

*Fuente: Elaboración propia*

- Tasa Interna de Rentabilidad (TIR): es aquella tasa de interés que hace que el VAN sea 0, o lo que es lo mismo, la tasa máxima de interés que hace que el proyecto sea rentable.

**Tabla 19. Tasa interna de Rentabilidad Optimista**

<b>TIR</b>	24%
<b>TASA DE DESCUENTO</b>	5%

*Fuente: Elaboración propia*

Si la tasa de descuento es superior a la TIR, el proyecto no es viable, porque nos cuesta más financiar el proyecto que lo que obtenemos a largo plazo por la inversión, una vez descontados los pagos futuros a su valor presente. En nuestro caso la TIR resulta igual al 24%, y la tasa de descuento es del 5%, por lo tanto, el proyecto es muy viable.

### Escenario Pesimista:

Se considera un escenario pesimista si su crecimiento se contrae demasiado en los primeros años, generando una gran inestabilidad. Si se consigue mantener hasta el cuarto año podríamos vislumbrar un futuro.

**Tabla 20.Ratios**

ANÁLISIS DEL BALANCE							
Fondo de maniobra	14.400,00	-206.056,63	-386.772,03	-391.915,82	-257.528,62	685.468,83	>0.00
Tesorería	14.400,00	-145.864,87	-330.528,71	-313.393,84	-120.051,93	746.349,11	>0,00
Ratio de Tesorería		0,04	0,03	0,05	0,31	2,78	>0,50
Ratio de Liquidez		0,04	0,03	0,05	0,31	2,78	>1,50
Ratio de Endeudamiento	0,84	4,07	8,39	10,62	3,43	0,35	<0,60
PUNTO DE EQUILIBRIO							
Ventas (V)		100.467,00	162.306,32	267.805,44	1.376.517,67	3.949.584,45	
Coste variables (C)		277.600,00	282.200,00	407.718,75	1.016.383,59	1.563.431,54	
Margen (M)		-177133,00	-119893,68	-139913,31	360134,08	2386152,91	>CF
% Margen s/ventas		-176,31%	-73,87%	-52,24%	26,16%	60,42%	
Costes fijos (CF)		100.190,66	104.199,93	116.497,65	119.906,78	682.682,15	<M
Umbral Rentabilidad		-56.826,54	-141.060,87	-222.985,97	458.312,07	1.129.982,40	<V
RENTABILIDAD							
Económica							
Rotación		1,46	3,02	6,35	12,17	3,56	>0
Margen		-2,96	-1,51	-1,03	0,16	0,42	>0
Financiera							
Apalancamiento		0		1,10		1,53	>=1
Efecto fiscal		0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	
ROE				-5,41		1,72	>0
ROE en %				-541%		172%	>0

*Fuente: Elaboración propia*



Para finalizar el estudio de si la actividad de esta empresa resulta atractiva se han utilizado los siguientes criterios:

- Valor Actual Neto (VAN): se trata de un criterio de inversión el cual actualiza las entradas y salidas de dinero y pagos de un proyecto para saber cuánto se va a ganar o perder con esa inversión.

**Tabla 21. Valor Actual Neto Pesimista**

VAN	0	1	2	3	4	5
-68.340,24 €	-95.150,00	-145.864,87	-330.528,71	-313.393,84	-120.051,93	746.349,11

*Fuente: Elaboración propia*

- Tasa Interna de Rentabilidad (TIR): es aquella tasa de interés que hace que el VAN sea 0, o lo que es lo mismo, la tasa máxima de interés que hace que el proyecto sea rentable.

**Tabla 22. Tasa interna de Rentabilidad Pesimista**

TIR	-10%
TASA DE DESCUENTO	5%

*Fuente: Elaboración propia*

Si la tasa de descuento es superior a la TIR, el proyecto no es viable, porque nos cuesta más financiar el proyecto que lo que obtenemos a largo plazo por la inversión, una vez descontados los pagos futuros a su valor presente. En nuestro caso la TIR resulta igual al -10%, y la tasa de descuento es del 5%, por lo tanto, el proyecto no es viable.

## 7. CONCLUSIONES

Los diferentes análisis presentados demuestran la frágil situación que atraviesa el mercado laboral, por los últimos acontecimientos.

La propuesta de **wework** toma fuerza para generar el cambio necesario para adentrando en el entorno **BANI** (un entorno frágil, no lineal, donde la ansiedad y la falta de lógica proyectan la normalidad).

El capítulo 2 muestra en el análisis como el proyecto crea los lazos necesarios entre el mercado laboral y las necesidades de las personas.

La plataforma demuestra flexibilidad al cambio por los mecanismos empleados de machine learning, buscando los mejores algoritmos para la adaptación y redirección de las personas. Además de entender y analiza de forma instantánea las necesidades de las empresas para su obtención de candidatos óptimos.

El plan de marketing, del capítulo 3 desarrolla estrategias freemium para dar un modelo de negocio, donde el consumidor opta, si lo desea, por servicios más avanzados según perfil, dando una amplia gama de posibilidades.

El proyecto se basa en una estrategia de innovación abierta y outsourcing que son la clave para la creación de la Cadena de Valor. Contando con espacio de trabajos desde coworking a teletrabajo, que podemos apreciar en el capítulo 4.

El plan financiero del capítulo 6 nos confirma la consistencia del proyecto con los diferentes resultados y escenarios previstos.

La propuesta de desarrollo de la plataforma está en un momento álgido para recibir apoyo por parte del Estado y los resultados obtenidos en el plan financiero son una afirmación de viabilidad.

## 8. LIMITACIONES

Limitación de datos que no se pueden tener en tiempo real. La inexistencia de poder obtener un conocimiento global de la situación actual en España de lo que ocurre detrás de cada hogar donde una persona llena la lista del desempleo.

Limitación de tiempo, herramientas y accesibilidad a información relevante necesaria.

Limitación por la protección de datos, que son fácil franqueable por las grandes organizaciones y organismos, pero tan limitante para las personas de a pie que necesitan información para estudios y análisis.

Limitación de conocimientos tecnológicos que son clave para el desarrollo de la nueva sociedad, pero siempre liderada por las personas.

Y, por último, la limitación de espacio y modelo planteado para su presentación de este proyecto.

## 9. Referencias bibliográficas

Aristóteles, (349 A.C) *Ética a Nicómaco* Libro 1 Capítulo I y II

Bayo, A., & Merino, J. (2002). *Human Resource Management, Strategy and Operational Performance in the Spanish Manufacturing Industry* (3rd ed., Vols 175–199). Business Source Premier.

Confucio (s.f) *Las Analectas*

Constitución Española. Boletín Oficial del Estado, 29 de diciembre de 1978, número 311, pp 29313 a 29424

E. Jerome McCarthy, William D. Perreault (2001) *Marketing: Un enfoque global* (13ª ED.) MCGRAW-HILL / Interamericana de México editorial

Humphrey, Albert S. (sf.) *SWOT* (1960 -1069)

Ismail, S., Malone, M. S., & Van Geest, Y. (2016). *Organizaciones exponenciales*. Bubok.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing*. (13ª. Ed.). Pearson editorial

Kotler, P. & Keller, K. L., (2012). *Dirección de marketing*.

León Tolstói, (1869) *Guerra y paz*

Liam Fahey y V.K. Narayanan; (1986), *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*

Maslow, A. H. (1943) *A theory of motivation*. Psychological Review  
Createspace Independen Pub.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010) *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Vol.1) John Wiley & Sons.

Porter, M.E (1980) *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Editorial Pirámide.

Porter, M.E (1985) *Estrategia Competitive Advantage Editorial*; Compania Editorial Continental - 1 noviembre 1991

Swanson, E., Barnes, M., Fall, A. M., & Roberts, G. (2017). Predictors of Reading Comprehension Among Struggling Readers Who Exhibit Differing Levels of Inattention and Hyperactivity. *Reading & Writing Quarterly*, 34(2), 132-146.  
doi:10.1080/10573569.2017.1359712

Thomas T. Nagle; K. Reed Holden (1998) *Estrategia Tácticas Fijación de Precios*;  
Ediciones Granica, S.A.

Adecco (2022, abril) *Datos de paro de marzo 2022 y previsión de abril 2022* [vídeo]  
[Consulta: 2 de mayo, 2022] Disponible:  
<https://www.youtube.com/watch?v=SslGhLasknw&t=82s>

AWS (s.f.) *Nube de AWS para la educación superior* [Sitio web].  
[Consulta: 3 de mayo] Disponible: <https://aws.amazon.com/es/education/higher-ed/>

Bankinter (2022, abril 1) *Previsión del PIB en España para 2022 y 2023*  
[Internet] [Consulta: 2 de mayo, 2022]  
Disponible: [https://www.bankinter.com/blog/economia/previsiones-pib-espana#:~:text=Nuestras%20estimaciones%20contemplan%20una%20moderaci%C3%B3n,%20C5pp%20vs%20estimado%20anterior\).](https://www.bankinter.com/blog/economia/previsiones-pib-espana#:~:text=Nuestras%20estimaciones%20contemplan%20una%20moderaci%C3%B3n,%20C5pp%20vs%20estimado%20anterior).)

Boletín Económico 1/2022 (2022, abril) *Informe trimestral de la economía española*;  
página desde 36 a 38. **Real Decreto-ley 6/2022, de 29 de marzo**. [Internet] [consulta 6 de mayo 2022]

Disponible:

<https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/22/T1/Fich/be2201-it.pdf>

España. Ley Orgánica 2021, del 29 de abril, Acuerdo del Consejo de ministros de 27 de abril de 2021, por el que aprueba el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia.

[Internet] [consulta: 2 de mayo, 2022].

Disponible: [https://www.boe.es/eli/es/res/2021/04/29/\(1\)](https://www.boe.es/eli/es/res/2021/04/29/(1))

- Componente 23

<https://www.lamoncloa.gob.es/temas/fondos-recuperacion/Documents/16062021-Componente23.pdf>

- Componente 11

<https://www.lamoncloa.gob.es/temas/fondos-recuperacion/Documents/05052021-Componente11.pdf>

- Calendario de próximas convocatorias (enero – junio de 2022) - PERTE

<https://planderecuperacion.gob.es/ejecucion/calendario-de-proximas-convocatorias>

European Central Bank (s.f.) *Tipo de cambio de referencia del euro* [Sitio web]

[Consulta: 6 de mayo 2022]

Disponible: [https://www.ecb.europa.eu/stats/policy\\_and\\_exchange\\_rates/euro\\_reference\\_exchange\\_rates/html/index.en.html](https://www.ecb.europa.eu/stats/policy_and_exchange_rates/euro_reference_exchange_rates/html/index.en.html)

Forero Mónica (2019, octubre 10) *Propósito del empleado y objetivos de la organización*. [Web de Noticias] [Consulta 23 de mayo 2022]

Disponible: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/proposito-del-empleado-y-objetivos-de-la-organizacion-534482>

Gobierno de La Rioja (2016) *Sociedad Limitada Laboral*. [Sitio Web] [Consulta: 2 de mayo 2022]

Disponible: <https://www.larioja.org/empleo-formacion/es/creo-empresa/fases-creacion-empresa/fase-ii/tipos/sociedad-limitada-laboral>

INE (2022, marzo 30) Nota de Prensa: *Indicador adelantado del Índice de Precios de Consumo (IPC) Indicador adelantado del Índice de Precios de Consumo Armonizado (IPCA) marzo 2022*

[internet] [Consulta 2 de mayo 2022]

Disponible: <https://www.ine.es/daco/daco42/daco421/ipcia0322.pdf>

INE (s.f.) *Aprendiendo, trabajando y Ganando* [Sitio web] [Consulta: 2 de mayo 2022]

Disponible: <https://www.ine.es/prodyser/myhue20/bloc-2.html?lang=es>

Ley 32/2021, de 28 de diciembre, de medidas urgentes para la reforma laboral, la garantía de la estabilidad en el empleo y la transformación del mercado de trabajo, *Boletín Oficial del Estado*, núm. 313, de 30 de diciembre 2021, 166882 a 166935  
Disponible: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2021-21788>

Miñaro, Marta (2022, mayo 22) Principales estadísticas de marketing digital para 2022; *Inboundcycle* [Sitio web] [Consulta: 3 de mayo 2022]  
Disponible: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/principales-estadisticas-de-marketing-digital-2022?hsLang=es>.

Naciones Unidas (2015, septiembre 25) *La Asamblea General adopta la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible* [Internet] [Consulta: 3 de mayo 2022]  
Disponible:  
[https://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=S](https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=S)

Pastor, Javier (2018, septiembre 23) Qué es blockchain: la explicación definitiva para la tecnología más de moda. XATAKA [Blog] [Consulta: 2 de mayo 2022]  
Disponible: <https://www.xataka.com/especiales/que-es-blockchain-la-explicacion-definitiva-para-la-tecnologia-mas-de-moda>

Portal de la Administración Electrónica; *Plan de la Digitalización de las AAPP 2021-2025* [Sitio Web] [Consulta: 2 de mayo 2022]  
Disponible: [https://administracionelectronica.gob.es/pae\\_Home/pae\\_Estrategias/Plan\\_Digitalizacion\\_AAPP.html?urlMagnolia=/pae\\_Home/pae\\_Estrategias/Estrategia-TIC/Plan-Digitalizacion-AAPP.html](https://administracionelectronica.gob.es/pae_Home/pae_Estrategias/Plan_Digitalizacion_AAPP.html?urlMagnolia=/pae_Home/pae_Estrategias/Estrategia-TIC/Plan-Digitalizacion-AAPP.html)

Reglamento (UE) 2021/241 del Parlamento Europeo y del Consejo de 12 de febrero de 2021 por el que se establece el Mecanismo de Recuperación y Resiliencia. *Diario Oficial de la Unión Europea*, núm. 57, de 18 de febrero de 2021 [Internet] [Consulta: 2 de mayo 2022]  
Disponible: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2021-80170>

Rodríguez, Txema (2017, octubre 31) Por qué los programadores amamos Ethereum XATAKA [Blog] [Consulta: 2 de mayo 2022]  
Disponible: <https://www.xataka.com/empresas-y-economia/por-que-los-programadores-amamos-ethereum>

The World Bank. (2014). *Doing Business 2015 Going Beyond Efficiency* (12th ed.). [Internet] [Consulta: 2 de mayo 2022] Disponible:  
<https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB15-Full-Report.pdf>