



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Grado en Administración y Dirección de Empresas

# **Plan de Negocio de la *start-up* Start To Work**

Autor: Cristina Mayo Mancebo  
Director: Esther Vaquero Lafuente

MADRID | ABRIL 2021

## **RESUMEN:**

A lo largo de los años, el mercado laboral español ha ido evolucionando; empresas y trabajadores tienen necesidades diferentes y en el desarrollo de este nuevo escenario, han aparecido un nuevo tipo de empresas: las *starts-ups*.

Estas nuevas empresas, han entrado en el mercado laboral con fuerza y generan gran cantidad de puestos trabajo. Sin embargo, no cuentan con la misma visibilidad y reconocimiento, en lo relativo a la formación ofrecida, que una gran empresa y por ello, ciertos estudiantes se encuentran reticentes a realizar allí sus prácticas o trabajar en ellas.

En el contexto de encontrar una posible forma de dar más visibilidad a las *start-ups* y satisfacer las necesidades, tanto de los universitarios como de estas empresas emergentes, es donde nace Start To Work.

Start To Work es una plataforma de búsqueda de empleo que pone en contacto a estudiantes con *start-ups*. Asimismo, desde Start To Work serán enviados a cada *start-up*, de entre todos los candidatos que apliquen, aquellos perfiles que más encajen en las mismas.

Cabe destacar que esta idea ha sido desarrollada durante la participación en el concurso Comillas Emprende.

**Palabras Clave:** plan de negocio, *start-up*, mercado laboral, estudiantes, visibilidad

## **ABSTRACT:**

During the last years, the Spanish labor market has been evolving, companies and workers have different needs and in the development of this new scenario, a new type of companies has appeared: the start-ups.

These new companies have entered the labor market with force and are generating a large number of jobs. However, they do not have the same visibility and recognition, with regard to the training offered, as a large company and therefore, some students are reluctant to do their internships or to work with them.

In the context of finding a possible way to give more visibility to the start-ups and meet the needs of university students and these emerging companies, is where Start To Work has born.

Start To Work is a job search platform that connects students with start-ups. Likewise, Start To Work will send to each start-up, from among all the candidates that apply, those profiles that best fit in them.

Finally, it is worth mentioning that this idea has been developed during the participation in the Comillas Emprende challenge.

Keywords: business plan, start-up, labor market, students, visibility

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>8</b>
1.1. Contextualización del tema.....	8
1.2. Objetivos del trabajo .....	9
1.3. Metodología y estructura .....	9
<b>2. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>11</b>
2.1. Origen y características de las <i>start-ups</i> .....	11
2.2. Mercado laboral de las <i>start-ups</i> .....	14
<b>3. START TO WORK</b> .....	<b>17</b>
3.1. Idea de Negocio .....	17
3.2. Misión, Visión, Valores y Competencias Críticas.....	18
3.3. Business Model Canvas.....	19
3.3.1. Propuesta de Valor .....	20
3.3.2. Producto Mínimo Viable (PMV).....	23
3.3.3. Clientes.....	23
3.3.4. Competidores .....	25
3.3.5. Socios Clave.....	28
3.3.6. Actividades clave.....	31
3.3.7. Recursos Claves.....	33
<b>4. NORMATIVA</b> .....	<b>34</b>
4.1. Aspectos relacionados con las patentes .....	34
4.2. Aspectos relacionados con la seguridad .....	35
4.3. Real Decreto 529/2014 .....	38
<b>5. ANÁLISIS DE MERCADO</b> .....	<b>40</b>
5.1. Barreras de entrada .....	40
5.2. DAFO .....	41
5.3. Análisis con expertos .....	43
5.3.1. <i>Insights</i> de la reunión con Beatriz Echagüe (Directora del Servicio de Carreras Profesionales de ICADE).....	43
5.3.2. <i>Insights</i> de la conversación con Marta Romero (Fundadora de Work Today) .....	44
5.3.3. <i>Insights</i> de la conversación con Antonio Iglesias (Director General de Endeavor España) <sup>45</sup>	
5.3.4. <i>Insights</i> de la conversación con Íñigo Peña Medrano (CEO de Tetuan Valley) .....	45
5.3.5. <i>Insights</i> de la conversación con María Victoria García (Directora de la Oficina de Prácticas y Empleo de la Universidad Pontificia Comillas).....	45
5.4. Encuesta a universitarios .....	46
5.5. Encuesta a <i>start-ups</i> .....	49
<b>6. ANÁLISIS FINANCIERO</b> .....	<b>50</b>
6.1. Estructura de costes.....	50
6.1.1. Necesidades financieras del primer año y fuentes de financiación .....	50
6.1.2. Gastos derivados de la actividad empresarial .....	51
6.2. Estructura de ingresos .....	58

6.3. Viabilidad financiera .....	63
<b>7. CONCLUSIÓN .....</b>	<b>64</b>
7.1. Explicar las características, origen y el mercado laboral de las <i>start-ups</i> .....	64
7.2. Realizar el Business Model Canvas de Start To Work.....	65
7.3. Normativa, viabilidad comercial y viabilidad financiera. ....	66
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>69</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>76</b>
Anexo I-Visualización de la página web y el logo de Start To Work .....	76
Anexo II- Encuesta a <i>start-ups</i> .....	78
Anexo III-Análisis Financiero .....	82

## ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Figura 1: Circuito de Ries.....	13
Figura 2: Creación de empleo en Europa por <i>start-ups</i> .....	15
Figura 3: Business Model Canvas.....	20
Figura 4: Distribución de Nova geográficamente. ....	28
Figura 5: Registro de la marca de Start To Work.....	34
Figura 6: Registro de la idea de Start To Work.....	35
Figura 7: DAFO.....	41
Figura 15: Evolución de los ingresos anuales.....	62
Figura 16: Evolución del resultado neto.....	63
Tabla 1: Necesidades financieras.....	50
Tabla 2: Fuentes de financiación Start To Work.....	51
Tabla 3: Gastos del primer semestre del primer año.....	52
Tabla 4: Gastos de segundo semestre del primer año.....	54
Tabla 5: Gastos del segundo año.....	55
Tabla 6: Gastos anuales a partir del tercer año: ....	56
Tabla 7: División costes fijos y variables.....	57
Tabla 8: Puestos de las <i>start-ups</i> “grandes”.....	60
Tabla 9: Puestos de las <i>start-ups</i> “pequeñas”.....	61

## ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS ANEXO II Y ANEXO III

### Anexo II

Tabla 1:Nombre de las <i>start-ups</i> que han contestado a la encuesta.....	78
Figura 1:¿Cuántos empleados sois? .....	78
Figura 2:¿Habríais tenido un becario? .....	79
Figura 3:¿Habéis tenido un becario? .....	79
Figura 4:¿La beca es remunerada? .....	80
Figura 5:¿Cómo de importante es un becario? .....	80
Figura 6:¿Habéis usado alguna plataforma concreta de búsqueda de empleo?.....	81
Figura 7:¿Sabías que plataforma emplear para contratar un becario? .....	81
Figura 8:¿Pagarías por la plataforma? .....	82

### Anexo III

Tabla 1:Gastos trimestrales.....	83
Tabla 2:Total gastos trimestrales.....	84
Tabla 3:Gasto en Publicidad, Propaganda y Relaciones Públicas.....	85
Tabla 4:Ingreso trimestral.....	86
Tabla 5:Resultado neto después de impuestos.....	87

## TABLA DE ABREVIATURAS

AEPD- Agencia Española de Protección de Datos
CEPD- Comité Europeo de Protección de Datos
GDPR- Reglamento General de Protección de Datos
LOPD- Ley Orgánica de Protección de Datos
OEPM- Oficina Española de Patentes y Marcas
PMV-Producto Mínimo Viable
UE-Unión Europea
RAE-Real Academia Española
S.L.-Sociedad Limitada

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Contextualización del tema

Este Trabajo Fin de Grado consiste en la realización de un plan de negocio de una *start-up* tecnológica, cuyo objetivo es poner en contacto *start-ups* con estudiantes que buscan prácticas o empleo. El mundo laboral ha ido evolucionando con el paso de los años, tanto lo que se espera por parte de los trabajadores como lo que se espera por parte de las propias empresas. A continuación, voy a contextualizar la situación actual en el mercado laboral español y la importancia creciente de las *start-ups* en el mismo.

Tradicionalmente, lo más común al comenzar a trabajar en una determinada empresa, era que permanecieses en ella durante el resto de tu carrera profesional, aprendieses una serie de tareas y las repitieses continuamente. Sin embargo, con la globalización, los avances tecnológicos o la apertura económica, el mundo laboral tradicional ha ido cambiando. En la actualidad, lo que las empresas demandan más es la capacidad de aprendizaje, conocido como “aprender a aprender”. La adaptación y el reciclaje laboral son fundamentales para seguir avanzando en una carrera profesional. En definitiva, saber aprender y adaptarse son cualidades muy demandadas por las empresas hoy en día.

Por otra parte, cabe mencionar que la crisis financiera del 2008 y la que estamos actualmente sufriendo debido a la Covid-19, han provocado un duro golpe al mercado de trabajo. Centrándonos en el entorno que rodea a los estudiantes, ya en 2008 vimos los efectos de la crisis sobre ellos y ahora, estamos volviendo a ver estos efectos negativos. Estudiantes muy preparados y capaces se encuentran sin trabajo, con una baja esperanza de conseguirlo y, en general, desanimados. Por ejemplo, en octubre de 2020 España encabezaba la lista mundial de jóvenes menores de 25 años que se encuentran sin trabajo, con un porcentaje del 40,4 de desempleo (Jiménez Barca y Pérez,2020).

Sin embargo, el problema no solamente se traslada a los estudiantes en búsqueda de trabajo, sino también a los que están en búsqueda de prácticas. Muchos de estos estudiantes, al no conseguir prácticas en una gran empresa, deciden aplicar a alguna *start-up*, algo que no estaba entre sus opciones iniciales, sobre todo por la falta de visibilidad y reconocimiento que esas *start-ups* tenían.



No obstante, la mayoría de los estudiantes, se asombran por la cantidad de responsabilidades que se les atribuyen durante la realización de sus prácticas en una *start-up*. En estas empresas, los estudiantes ven potenciadas sus capacidades de creatividad, innovación y de adaptación a nuevas tareas y, por ende, aquellos universitarios desilusionados, tras sus intentos en las grandes empresas, salen de las *start-ups* con ánimo, con ilusión y con confianza en ellos mismos (Amat Vendrell, 2021).

## **1.2. Objetivos del trabajo**

Como se mencionó antes, el propósito de este Trabajo Fin de Grado es la creación de un Business Plan de una *start-up* tecnológica, que va a estar basada en el mercado de trabajo de las propias *start-ups*.

Los objetivos específicos de este Trabajo Fin de Grado son los siguientes:

- Realizar un breve marco teórico sobre el origen, las características y el mercado laboral de las *start-ups*.
- Elaborar el Business Model Canvas de la empresa en creación, Start To Work.
- Analizar la normativa, la viabilidad comercial y la viabilidad financiera del proyecto.

## **1.3. Metodología y estructura**

El método que se va a emplear para la realización del trabajo se divide en cuatro fases principales:

1. Análisis: análisis de la definición, características y origen de las *start-ups*. Asimismo, se hará un análisis del mercado de trabajo de las *start-ups* y de la capacidad que tienen de generar empleo.

2. Descripción: se describirá la idea de negocio, los pilares que la sustentan y el Business Model Canvas.
3. Síntesis: se hará una síntesis de la normativa y medidas necesarias que hay que tener en cuenta a la hora de realizar un proyecto como este.
4. Evaluación: se valorará la viabilidad comercial y financiera del proyecto.

Asimismo, la plataforma empleada para la realización del plan de negocio es Adventurees. A través de esta plataforma, se han completado dieciocho pasos muy diferenciados, haciendo especial hincapié en los nueve primeros, enfocados en desarrollar la idea de negocio:

- Concepto Técnico
- Necesidades del Mercado
- Potencial de Negocio
- Viabilidad Técnica
- Estudio de Mercado
- Viabilidad Económica
- Prototipo
- Plan Estratégico de Comercialización
- Plan estratégico de Negocio

Por otro lado, el proceso seguido para conseguir la mayoría de la información y completar los puntos anteriores, ha sido la revisión de la literatura sobre las *start-ups* y su propio mercado de trabajo, así como, la realización de encuestas a estudiantes y *start-ups* para conocer la realidad del mercado y ver qué necesidades tienen. Por otra parte, también nos hemos puesto en contacto con diversos expertos, para que nos dieran su opinión sobre el mundo laboral (empleo y prácticas) y su vinculación con las *start-ups*.

Asimismo, incluyendo la plataforma Adventurees, las principales herramientas que se van a emplear a lo largo de este trabajo son la plantilla del Business Model Canvas y de la matriz DAFO de Heinz Weihrich (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, n.d.,

Strategyzer,2021). Del mismo modo, se ha realizado una revisión de la normativa y de las medidas de seguridad fundamentales. A través de la información investigada y analizada, se realizará la evaluación de la viabilidad económica y financiera.

Para llevar a cabo el consiguiente análisis, descripción, síntesis y evaluación, este Trabajo Fin de Grado se dividirá en cinco partes diferenciadas. En primer lugar, se va a contextualizar el concepto de *start-up* y su relación con el mercado laboral. En segundo lugar, siendo el apartado más amplio, se va a desarrollar la idea de negocio y la propuesta de valor a través del Business Model Canvas. En tercer lugar, se sintetizará lo más relevante en lo referido a normativa y medidas de seguridad. En cuarto lugar, se evaluará la viabilidad comercial y, por último, se valorará la viabilidad económica y financiera.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Origen y características de las *start-ups***

Dado que no hay consenso en la definición de *start-up*, se va a explicar el origen del término *start-up* y sus características principales para así para poder entender en qué consisten.

El origen de las *start-ups* se sitúa en los años 50 en Silicon Valley y está vinculado a William Shockley, quien creó una industria de telefonía llamada “Shockley Semiconductors”. Posteriormente, ocho de los ingenieros de Shockley decidieron crear su propia empresa, “Fairchild Semiconductors”, consiguiendo un beneficio anual de veinte millones de dólares. Estos ingenieros, alcanzaron ese hito en menos de cinco años y decidieron invertir en diferentes proyectos por todo San Francisco, dando empleo a más de 12.000 personas. Ellos fueron los que iniciaron la creación de Silicon Valley, donde actualmente encontramos a grandes empresas como Amazon, Google, LinkedIn, etc. (Pita da Veiga Zaforteza, 2019).

Cabe destacar que las diversas empresas que fueron situándose en la indicada ciudad empresarial, consiguieron la mayor parte de la financiación a través de empresas de capital riesgo que pertenecían a Fairchild Semiconductors (Pita da Veiga Zaforteza, 2019).

Por otro lado, podemos observar el rápido crecimiento que tuvo Fairchild Semiconductors gracias a la gran cantidad de capital que levantó en tan solo cinco años. Paul Graham (2012) explica en su libro, “Startup=Growth”, que algo que caracteriza a las *start-ups* es el crecimiento rápido, un crecimiento incomparable con una empresa normal (Graham, 2012). Este crecimiento incomparable se debe a que, en general, las *start-ups* satisfacen una necesidad que no es cubierta, o al menos no de manera eficiente, por otro bien o servicio. Es decir, aportan innovación y una manera propia de hacer las cosas.

Partiendo de esta premisa de rápido crecimiento, se puede empezar a establecer una definición de “*start-up*”, si bien no es un proceso sencillo pues no existe una definición oficial, es más, este anglicismo, no está reconocido por la Real Academia Española (RAE).

Al no haber una definición clara, lo mejor para entender qué es una *start-up* es extraer, a través de diferentes definiciones, las características fundamentales de las mismas.

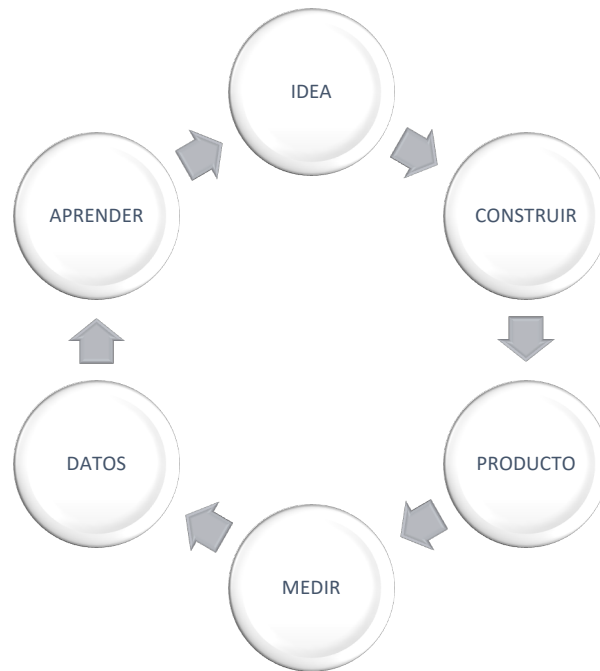
En primer lugar, Lund y Nielsen (2018) caracterizan a las *start-ups* por su escalabilidad, es decir, por ser empresas con un crecimiento económico potencial debido a su estructura innovadora y flexible.

Por otro lado, Steve Blank, profesor en Silicon Valley, definió a una *start-up* como una “organización temporal en busca de un modelo de negocio rentable, escalable y que puede repetirse. Al principio, el modelo de una *start-up* es un lienzo con ideas y suposiciones y con muy poco conocimiento sobre esos clientes” (Llamas Fernández y Fernández Rodríguez, 2018, p.83).

El discípulo de Blank, Ries, considera que la creación de una *start-up* consiste en “averiguar qué debe producirse, aquello que los consumidores quieren y por lo que pagarán, tan rápidamente como sea posible” (Llamas Fernández y Fernández Rodríguez, 2018, p.83).

Asimismo, en lo relativo a la innovación, Ries, en 2012, elaboró un método llamado *Lean Start-up*, que establece que las empresas de éxito se crean a través de la innovación continua. El circuito que lo define es el siguiente:

Figura 1: Circuito de Ries 1



Fuente: Ries,2012, p.33.

Este circuito explica cómo, en una *start-up*, es imprescindible la innovación, atender a las necesidades de los consumidores y el aprendizaje continuo.

De la misma manera, Ash Maurya, asesor de *start-ups*, explica que en este tipo de empresas hay tres fases imprescindibles (Maurya, Ries y Marqués, 2014):

1. Ajuste Problema/Solución
2. Ajuste Problema/Mercado
3. Escala

Es decir, en primer lugar, hay que asegurarse de que el consumidor tiene una necesidad y que estaría dispuesto a pagar por dejar de tenerla, posteriormente, hay que conseguir que el mercado se sienta atraído por el producto o servicio puesto en el mismo y, por

último, hay que obtener un crecimiento rápido. En definitiva, es necesario que una *start-up* conozca a su cliente y se adapte a él para crecer rápidamente.

De todo ello, podemos obtener una serie de características que nos permitirán entender en mayor medida qué es una *start-up*:

1. Escalabilidad: como he mencionado previamente, el crecimiento rápido es el punto fundamental para poder considerar a una empresa como *start-up*.
2. Innovación: para que una empresa muestre un modelo de negocio escalable es necesario que tenga una gran demanda y, por ende, solucione una necesidad de manera innovadora. Como Ries (2012) establece, las *start-ups* ofrecen aquello por lo que los consumidores están dispuestos a pagar rápidamente.
3. El entorno en el que se encuentran las *start-ups* es el de la incertidumbre, por eso requieren de una gran capacidad de adaptación y de innovación.

Por lo tanto, lo que define a una *start-up* es la escalabilidad, la innovación y la continua adaptación.

Como nuestra idea de negocio está relacionada con la creación de un buscador de empleo que conecte *start-ups* y estudiantes, voy a analizar la situación actual del mercado laboral de estas empresas emergentes.

## **2.2. Mercado laboral de las *start-ups***

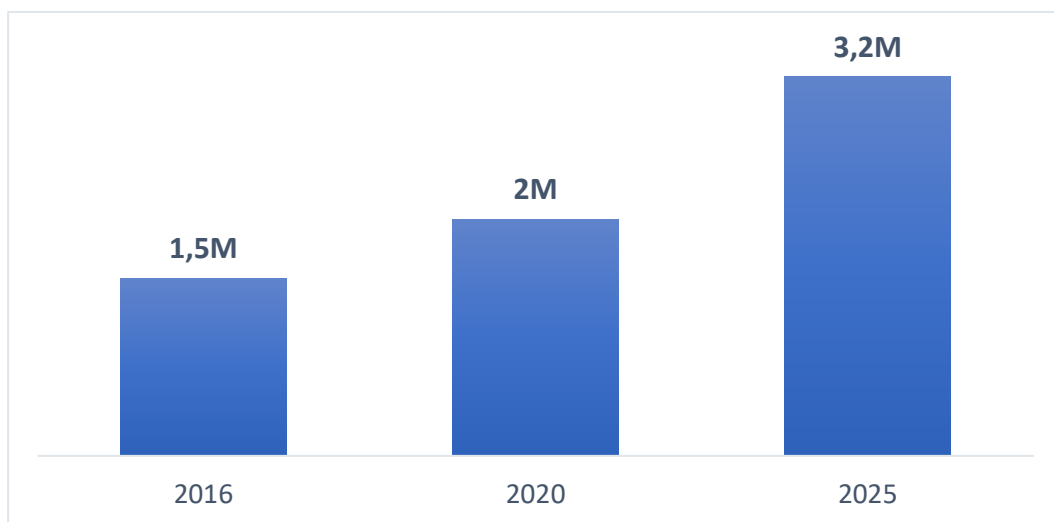
En 2019, en España, aquellas empresas consideradas como “grandes”, es decir, que están formadas por más de 250 personas y que facturan, aproximadamente, 250 millones de euros al año, generaban únicamente el 27,2% del empleo total. En España, son las pequeñas y medianas empresas (PYMES) las que generan el 66% del empleo y así lo constatan los datos del Directorio Central de Empresas (DIRCE,2019). Asimismo, las microempresas generan un empleo que representa 2,5 puntos más en España que en Europa. Dentro de ese segmento, microempresas, encontramos a las *start-ups* que cuentan, por norma general, con siete empleados (Delgado, 2019).

Asimismo, el número de *start-ups* crece exponencialmente cada año. Por ejemplo, el informe de Mobile World Capital Barcelona (2019) establecía que en 2018 había 4.115 *start-ups* registradas en España, lo que representaba un incremento del 32% con respecto a 2017. Además, en 2019, el número de *start-ups* creció en un 26% y en 2020, el número de *start-ups* registradas alcanzaba las 7.332 (Delgado, 2019).

Es más, Endeavor en 2019 presentó un informe, “cinco años de emprendimiento de alto impacto”, en el que establecía que, desde 2014 a 2019, 38 *start-ups* habían creado 450.000 empleos, contando con los directos y los indirectos (Delgado, 2019, El Referente 2019).

A través de los datos mencionados, se puede ver la gran importancia que tienen las *start-ups* en lo relativo al mercado de trabajo español. Asimismo, la Comisión Europea y el Parlamento Europeo apoyaron la elaboración de un informe que trataba la importancia del emprendimiento en Europa.

Figura 2: Creación de empleo en Europa por *start-ups*



Fuente: Dealroom.com, European Start-ups y Sifted, 2020, p.12.

En el gráfico podemos ver que, según el mencionado informe, se prevé que, para 2025, las *start-ups* en Europa creen, aproximadamente, 3.2 millones de empleos. Cabe mencionar, que España destaca por encima de otros países de Europa, en lo relativo al

emprendimiento y creación de *start-ups*, por lo que se puede augurar un próspero futuro en esta materia en nuestro país (Dealroom.com, European Start-ups y Sifted, 2020).

Por otro lado, considero relevante analizar qué efecto ha tenido la Covid-19 en las *start-ups*. La crisis de la Covid-19, ha afectado a muchos sectores y sigue afectándoles, por lo que es todavía temprano para ver cuál será el impacto real. Sin embargo, los datos revelan que hay muchas *start-ups* que saldrán reforzadas de esta crisis.

Así lo explica Wayra, el *HUB* de innovación de Telefónica, pues, tras realizar un estudio, llegó a la conclusión de que una de cada cuatro *start-ups* consideran que esta situación es positiva y que les ayudará tanto a crecer como a agilizar su proceso de digitalización (CincoDías, 2020).

El 42% de las *start-ups*, dentro del estudio de Wayra, esperan un incremento del 20% al 50% de sus ingresos, sobre todo en los sectores relacionados con las telecomunicaciones, ciberseguridad, educación, comercialización, teletrabajo, logística etc. Por último, el 60% de las *start-ups* en España están orientadas a generar un efecto positivo durante la crisis que estamos viviendo (CincoDías, 2020).

Según Business Insider (2020), algunas *start-ups* españolas que continuamente contratan personal y que se han visto reforzadas como consecuencia de la pandemia derivada de la Covid-19 son: Flywire, Signaturit, Validated ID, Lingokids, OnTruck, Streamloots o We Are Knitters. Las principales actividades a las que se dedican estas *start-ups* son: pagos y transferencias, seguridad, educación digital, logística etc. (Moreno Ramos, 2020).

Por lo tanto, la propia capacidad de adaptación de las *start-ups*, sumado a la innovación que presentan, les ha permitido seguir creciendo y, por ende, creando puestos de trabajo durante la pandemia.

Asimismo, el mercado laboral de las *start-ups* también se está viendo reforzado por el apoyo recibido por diversas compañías e instituciones. Por un lado, dentro de las compañías, nos encontramos con Telefónica, BBVA, Iberdrola o el Banco Santander que fueron incluidas dentro de las 36 empresas europeas que más apoyaron a las *start-ups* en 2018 (Prevención Integral, 2018). Por otro lado, dentro de las instituciones, nos



encontramos con el apoyo recibido por las universidades, que cada vez fomentan más el espíritu emprendedor entre sus estudiantes.

Por ejemplo, en 2018 ICADE Business School junto con Startup University y Berkeley University crearon el programa Venture Capital Academy. Este programa estaba enfocado en ayudar a comprender, en mayor medida, cómo funcionan las *start-ups* y así, ampliar las capacidades de negociación de inversiones en las mismas (Alonso, 2018).

Por lo tanto, de nuevo, se puede observar la importancia creciente que tienen las *start-ups* en España, la capacidad de generar empleo que tienen y como suscitan un mayor interés por parte de la sociedad. Sin embargo, como explicaré en mayor profundidad posteriormente, es necesario que las *start-ups* tengan aún más visibilidad y reconocimiento en el mercado laboral. Es aquí donde nace nuestra idea, Start To Work.

### **3. START TO WORK**

#### **3.1. Idea de Negocio**

La idea de negocio, que se desarrolla en este Trabajo Fin de Grado, consiste en la creación de una plataforma de búsqueda de empleo que ponga en contacto a los estudiantes con las *start-ups*, llamada Start To Work.

Por un lado, pretendemos ayudar a los jóvenes y a los universitarios a encontrar prácticas o trabajo y, por otro, queremos facilitar la búsqueda de personal a *start-ups*, ya que muchas de estas empresas no disponen de los recursos necesarios para invertir en la captación de talento o tienen dificultades para competir con las ofertas de las grandes empresas.

Asimismo, creemos que en España, hay muy poca visibilidad en lo que se refiere a las prácticas o trabajo en *start-ups*, llegando a estar infravaloradas en muchas ocasiones. A través de esta plataforma, pondríamos en contacto a oferta y demanda de trabajo y daríamos mayor visibilidad a las *start-ups*, algo que consideramos que es una necesidad y más, en un momento de tanta dificultad como el que estamos atravesando en nuestro país.

Por otro lado, no queremos ser únicamente un *job board*<sup>1</sup>, queremos aportar valor y que el final del proceso sea un *win-win*, tanto para los estudiantes como para las *start-ups*. Por lo tanto, como explicaré con mayor detalle, a las *start-ups* les llegarán únicamente los perfiles de los estudiantes que encajen con ellas, tanto por capacidades como por cultura.

### **3.2.Misión, Visión, Valores y Competencias Críticas**

Nuestra misión es la creación de una plataforma que una *start-ups* con estudiantes.

Queremos dar visibilidad a las *start-ups* en una sociedad dominada por las empresas multinacionales así como, ayudar a los estudiantes a encontrar sus prácticas o trabajo en *start-ups* que sean perfectas para ellos.

Las plataformas de búsqueda de trabajo tradicionales dejan muchos aspectos esenciales en el aire y uno de ellos, que consideramos fundamental, es dar visibilidad a las pequeñas empresas y *start-ups*. España es un país de emprendedores, pero parece que si no se hacen unas prácticas o se trabaja en una multinacional, no eres lo suficientemente bueno. Nuestra misión es cambiar esto, dar visibilidad a las *start-ups* y que los estudiantes puedan encontrar prácticas o trabajo de calidad en una *start-up* que encaje con ellos.

En segundo lugar, nuestra visión consiste en convertirnos en la plataforma de búsqueda de trabajo en *start-ups* de referencia, conseguir ser una *employer brand*<sup>2</sup> indiscutible en este mercado.

Para conseguir esta misión y visión necesitamos una serie de valores y competencias críticas claras. Por lo tanto, por una parte, nuestros valores son: transparencia, calidad, profesionalización, atención al cliente corporativo y la inclusión. Por otra parte, nuestras competencias críticas son: adaptación, calidad, seguridad, facilidad de uso e imagen de marca.

---

<sup>1</sup> Un *job board* se traduce como bolsa de empleo. Es decir, un espacio donde las empresas pueden subir sus ofertas y los candidatos aplicar a ellas.

<sup>2</sup> Una *employer brand* es el término empleado para hacer referencia a la reputación de una empresa como empleadora.

La calidad, hoy en día, es un factor diferencial y nosotros lo sabemos, por ello, queremos asegurar becarios y trabajadores de calidad a las *start-ups* con las que trabajamos y que éstas también tengan un sello diferencial, en lo que respecta a la calidad. Asimismo, la cultura de una empresa no es la misma que la de otra, queremos que los perfiles que les lleguen a las *start-ups* encajen con ellas. Queremos satisfacer las necesidades de nuestros clientes, que, como explicaré con mayor detalle posteriormente, son las *start-ups* y los universitarios.

Por último, la capacidad de adaptación es esencial para poder ofrecer un buen servicio y por ello, estaremos en continua actualización ya que la profesionalización es uno de nuestros valores principales.

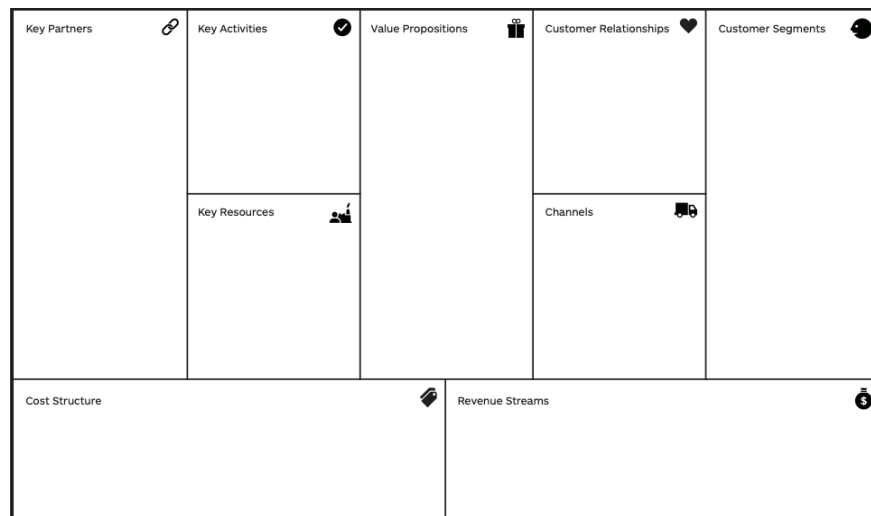
En definitiva, todo lo previamente mencionado es necesario para tener una buena imagen de marca ya que queremos que los clientes confíen en nuestro trabajo y que sepan que a través de nuestra plataforma, tanto estudiantes como *start-ups*, conseguirán lo que buscan.

Una vez establecida nuestra idea y nuestros pilares fundamentales, el siguiente paso es analizar todos los puntos esenciales para llevar a cabo la propuesta de valor.

### **3.3. Business Model Canvas**

El Business Model Canvas permite analizar todos los puntos relevantes de una idea de negocio: propuesta de valor, clientes, canales, socios clave, actividades clave, fuentes de ingresos y de costes. A continuación, voy a centrarme en los cinco primeros puntos y más adelante, haré referencia a las fuentes de ingresos y costes.

Figura 3: Business Model Canvas



Fuente: Strategyzer,2021

### 3.3.1. Propuesta de Valor

Anteriormente, he explicado nuestra idea de negocio que, junto con la misión, visión, valores y competencias críticas, deja entrever qué es lo diferencial que ofrecemos y qué problema resolvemos pero, a continuación, voy a ser más específica.

Osterwalker y Pigneur (2014) definieron, en su libro titulado “Value Proposition Design”, los *customer gains* como los beneficios que los clientes obtendrán al emplear una plataforma. Por lo tanto, en este apartado no solo se incluirán los problemas que soluciona Start To Work, sino también lo que le diferencia y lo que le hace mejor que el resto de servicios en el mercado.

Por un lado, las ventajas de Start To Work son que los jóvenes ahorran tiempo en la búsqueda de empleo, consiguen acceder a más ofertas de trabajo en *start-ups* y tienen posibilidades de formarse en una empresa pequeña, donde suelen tener mayor poder de decisión que en una gran empresa.

Por otro lado, para las *start-ups* supone un ahorro de tiempo y costes al tener que destinar menos recursos a la captación de talento y al poder acceder a una gran cantidad de potenciales trabajadores o becarios desde una misma plataforma.

Asimismo, y como he mencionado anteriormente, nosotros queremos ofrecer calidad y por ello, nos diferenciamos de nuestros competidores en lo siguiente:

- Ofrecemos eficacia a la hora de buscar perfiles que encajen en las *start-ups* y ofertas que encajen con los candidatos. Como he comentado con anterioridad, la cultura de *cada start-up* es diferente y queremos que los candidatos encajen tanto en capacidades como en cultura. Nosotros apostamos por un *win-win*, que ganen las *start-ups* y los candidatos.
- Somos conscientes de los problemas que trae el papeleo y más en una pequeña empresa, poniendo como ejemplo clave toda la burocracia que rodea los convenios y anexos, por ello, nosotros nos encargamos de facilitar el proceso. Queremos ahorrar tiempo y dar facilidades a los empleadores.

Es necesario aclarar que los convenios y anexos están relacionados con los requisitos necesarios para que el estudiante pueda hacer prácticas en una empresa. Es decir, por un lado, entre la universidad y la empresa debe existir un acuerdo al que se le denomina convenio. Por otro lado, una vez que el estudiante es seleccionado para realizar unas prácticas en una determinada empresa, por ley, ambas partes deben firmar también un acuerdo llamado anexo. Bien es cierto, que puede parecer un trámite relativamente sencillo, no obstante, diversas *start-ups* nos han comentado que les supone mucho trabajo y que lo consideran una gran ventaja competitiva.

- Somos conscientes de la importancia que tienen los datos y apostamos por su completa protección y, por lo tanto, aseguramos un cumplimiento exhaustivo de las leyes de protección de datos y la relativa a las cookies, las cuales explicaré en detalle posteriormente. Asimismo, también vamos a poner todos los medios necesarios para asegurar la seguridad de los datos de nuestros clientes. No queremos que nada quede al azar o en el aire, nos comprometemos con nuestros clientes, pues buscamos su confianza.
- Nos aseguraremos de que las empresas no creen ofertas que no existan o que se mantengan visibles para los estudiantes las que ya hayan sido tramitadas. Queremos

buscar eficiencia y ahorro de tiempo, por lo tanto, aseguramos que las vacantes estarán continuamente siendo actualizadas.

- En relación con el punto anterior, muchas veces en las plataformas de empleo tradicionales, sobre todo cuando nos referimos a empresas pequeñas, las ofertas están escritas sin detalles, sin estructura y de manera muy poco atractiva. Queremos que las ofertas muestren toda la información que un candidato necesita para saber si quiere ser parte de esa empresa o no.
- En la búsqueda de esa eficiencia, nos comprometemos a establecer un buen sistema de filtrado. Cada estudiante tiene unas necesidades diferentes: prácticas curriculares, extracurriculares, trabajo, media jornada, jornada completa o pueden preferir un tipo de *start-up* u otra. Por lo tanto, a través de los filtros les haremos la búsqueda más cómoda.
- En muchas plataformas de búsqueda de empleo, los estudiantes no llegan a recibir en ningún momento una respuesta de las empresas a las que enviaron su candidatura. Nosotros consideramos que esto puede provocar que los clientes no confíen en la plataforma, que sientan que pierden su tiempo o que incluso se sientan infravalorados. Por lo tanto, desde Start To Work aseguraríamos que los candidatos recibiesen una respuesta.
- Para fomentar la transparencia, la calidad y el respeto, las *start-ups* podrán valorar a los candidatos y los candidatos a las *start-ups*. Queremos garantizar que los candidatos se sientan respetados y valorados, que reciban un buen trato. Del mismo modo, aunque a veces, por las circunstancias que sean, un candidato no es elegido por una empresa, si recibe una valoración de la misma, le puede ayudar a que otras se fijen en él. Asimismo, en el caso de haber trabajado con una *start-up*, consideramos también útil que esa *start-up* valore al candidato. Creemos que a través de las valoraciones podemos asegurarnos, en mayor medida, la calidad por ambas partes, estudiantes y *start-ups*.

En definitiva, nosotros nos encargaríamos de analizar a todos los candidatos y mandar los perfiles de los que más puedan encajar para cada oferta. La cultura de cada empresa será estudiada en profundidad, para que las *start-ups* reciban candidatos de calidad y que se adapten a lo que la empresa necesita.

### **3.3.2. Producto Mínimo Viable (PMV)**

El producto mínimo viable consiste en la creación de un producto con las características suficientes para cumplir con las necesidades de los primeros clientes y que permite conocer cuál es la reacción del mercado ante el proyecto (Sánchez, 2020).

Nuestra idea, a futuro, es crear una aplicación para que los estudiantes y *start-ups* tengan las mayores facilidades a la hora de buscar prácticas/empleo y candidatos respectivamente. Sin embargo, consideramos que es necesario que previamente la idea sea testada.

Por lo tanto, antes de proceder a realizar una aplicación propiamente dicha, comenzaremos con un PMV. Este “producto” consistirá, en la realización de una página web en la que las *start-ups* puedan subir sus ofertas y donde los universitarios puedan registrarse, subir su CV y explicar quiénes son y cuáles son sus intereses.

En este primer modelo, nosotros haremos de *headhunters*, centrándonos en jóvenes que buscan prácticas. Asimismo, dispondremos de un listado de *start-ups* con las que estaremos en contacto y teniendo en cuenta sus necesidades y las de los candidatos, les mandaremos los perfiles de posibles becarios. Este proceso, en principio, se hará de forma manual, enviaríamos los perfiles, que mejor encajan con el puesto y la cultura, directamente a cada *start-up*.

### **3.3.3. Clientes**

A continuación, voy a proceder a describir quiénes serán nuestros clientes, los cuales son muy importantes al ser nuestra principal fuente de ingresos, ellos son de los que dependemos para que el proyecto tenga éxito.

Por un lado, nos encontramos con jóvenes que buscan empleo. Dentro de la categoría de jóvenes, incluimos a los que están estudiando todavía la carrera o aquellos que se hayan graduado hace menos de cinco años. Cabe mencionar que, aunque en un principio, con el PMV, nos centraríamos en los estudiantes que busquen prácticas, nuestra idea está dirigida para que, en un futuro, los estudiantes también puedan buscar empleo. Asimismo, como una mayor proyección de futuro, nos gustaría también llegar a tener como clientes a jóvenes que se hayan graduado hace menos de cinco años.

Además, nosotros apostamos por la inclusión, por lo que con estudiantes o graduados nos referimos a personas de cualquier nacionalidad, universidad o ciudad que busquen empleo o prácticas en una *start-up*.

Por otro lado, nos vamos a dirigir, al principio, como parte del PMV, a *start-ups* que se encuentren en Madrid y posteriormente, a aquellas que estén situadas en grandes núcleos urbanos como Barcelona, Valencia, Bilbao, Málaga etc.

Además, para seleccionar las *start-ups* que buscan empleados, nos centraremos en aquellas que tengan un ratio de empleados/becarios de al menos uno o dos, dependiendo de las circunstancias.

Es decir, si la empresa está formada por cuatro personas nos parece apropiado que quieran tener cuatro becarios o si tiene un solo miembro que busque dos becarios. Lo que no queremos es que, por ejemplo, la empresa formada por un solo miembro pretenda tener cuatro becarios. Lo más importante es la calidad y el aprendizaje y nos queremos asegurar de ello.

Consideramos que es esencial que se cumpla con el mencionado ratio pues es la única manera de asegurarnos de que los becarios alcancen un aprendizaje adecuado. Creemos que si hay muchos becarios por cada miembro o trabajador, entonces los becarios no recibirán la dedicación precisa y necesaria. Asimismo, tampoco consideramos que sean los becarios los que tienen que formar a futuros becarios, que es lo que puede suceder si no se cumple con el ratio.



Cabe destacar que, en estos casos, los clientes coinciden con los consumidores pues serán los que harán uso de la plataforma y de nuestros servicios. Sin embargo, a los jóvenes les consideramos clientes indirectos al solo hacer uso de nuestros servicios, pero no pagar por ellos.

### **3.3.4. Competidores**

En relación a los competidores, en España no hay ninguno que haga exactamente lo que nosotros queremos hacer. Sin embargo, hay bastantes plataformas de búsqueda de empleo tradicionales que cuentan con la aceptación de muchos consumidores. Por lo tanto, para conocer en qué podemos presentar una ventaja competitiva hemos analizado las opiniones de los consumidores sobre estas plataformas.

Los competidores que se van a analizar son los siguientes: LinkedIn, Infojobs, CornerJob, Jobteaser, Indeed, Monster, Infoempleo, JobToday y Job and talent.

#### **LinkedIn**

Esta plataforma se define como una red social cuyo objetivo es ser usado por parte de empresas y de potenciales empleados, la plataforma pone a ambos en contacto (LinkedIn, 2021).

LinkedIn, desde su nacimiento en 2003, ha adquirido una gran popularidad pues pone en contacto a empleadores y empleados, fomenta el *networking* y permite compartir información de ámbito profesional, así como estudios e investigaciones. Es una red social muy asentada en el mercado, pues cuenta con más de 645 millones de usuarios (LinkedIn, 2021).

Sin embargo, los usuarios de LinkedIn indican que en la plataforma cada vez hay una mayor saturación, que no es fácil de usar, que no hay una buena atención al cliente corporativo, que no hay control de las ofertas ni de las empresas anunciantes y, por último, que, en ocasiones, no les ha dejado eliminar el perfil. Este último punto entra en contradicción con las leyes de protección de datos, las cuales explicaré posteriormente.

### **Infojobs**

Infojobs es una plataforma de búsqueda de empleo que se especializa en Brasil, Italia y España. A diferencia de LinkedIn, Infojobs se centra únicamente en la búsqueda de empleo, dejando de lado esa parte de red social que tiene LinkedIn (Infojobs, 2021). En España, Infojobs es una de las plataformas de empleo más usadas, pues ha demostrado su gran capacidad de poner en contacto empleados y empleadores.

No obstante, como defectos de la aplicación, destaca que los candidatos reciben ofertas de empresas de otras localidades diferentes a la suya, hay empresas inactivas desde hace tiempo y que siguen en la plataforma y los filtros no cumplen bien con su función. Asimismo, no se puede dar de baja una candidatura y hay veces que han tenido problemas de seguridad, ya que algunas empresas ficticias solicitaban datos personales a los candidatos, como el DNI. Por lo tanto, la plataforma no estaba asegurando que los perfiles fuesen reales. Además, desde la perspectiva de las empresas, hay que pagar por ver los perfiles de los candidatos, no queda claro cuándo tienen que pagar y darse de baja es complicado.

### **CornerJob**

CornerJob es una plataforma de empleo temporal orientada a personas de entre 18 a 38 años (CornerJob, 2021). La plataforma, dispone de un chat de bienvenida con preguntas para conocer la situación actual del estudiante, así como de filtros básicos para escoger localización, ofertas variadas y de un chat directo con las empresas. Por otro lado, como debilidades, encontramos que las ofertas son repetitivas y hay falta de adaptación en las recomendaciones dadas al estudiante.

### **JobTeaser**

JobTeaser es una plataforma que cuenta con más de diez mil usuarios y se enfoca principalmente en los recién graduados. Esta plataforma se caracteriza por ganar tiempo debido a su precisión y eficacia en la contratación. La aplicación tiene su lado positivo en cuanto a la relación con las universidades, ya que han puesto a disposición, de prestigiosas universidades como ESSEC, su propio *career center*. El lado negativo, es que los filtros dan error y que hay ofertas sin actualizar (JobTeaser, 2021).

## **Indeed**

Indeed es un motor de búsqueda de empleo que está presente en más de cincuenta países y cuenta con diez mil usuarios (Indeed, 2021a). Dentro de los puntos positivos, la plataforma destaca por un buen sistema de filtrado, por ser fácil de usar y por mostrar bastante información de las empresas que contratan y de los candidatos que aplican. Sin embargo, no eliminan las vacantes que ya han sido seleccionadas, muchos candidatos no reciben nunca respuesta, hay empleos falsos y, en general, no es recomendada por sus clientes.

## **Monster**

Monster es una plataforma que ayuda a buscar empleo, y, al mismo tiempo, ofrece orientación profesional. Dentro de sus ventajas, encontramos la comodidad al tener que subir el CV solo una vez y no tener que rellenar distintos campos con información que ya está en el mismo. Además, ofrece orientación profesional con consejos sobre cómo hacer una buena entrevista, negociar un salario, hacer una carta de motivación etc. Sin embargo, tiene pocos filtros, aparecen búsquedas no relacionadas y ofertas poco actualizadas. Asimismo, cuando los clientes se suscriben les llega *spam* de países como Estados Unidos con ofertas falsas, lo que denota una falta de seguridad de datos (Monster, 2021).

## **Infoempleo**

Infoempleo es un portal de empleo que conecta candidatos y empresas, también realiza informes sobre el mundo laboral y el educativo y tiene su propio portal de formación, Avanza en tu Carrera. Asimismo, aunque 80.000 clientes han confiado en Infojobs, esta plataforma presenta ofertas obsoletas, no dan respuesta a los candidatos, tienen ofertas obsoletas, solo hay trabajos temporales y, además, no tiene prácticamente filtros (Infoempleo, 2021).

## **Job and talent**

Job and Talent es una plataforma de empleo que apuesta por el trabajo en grandes empresas para así, fomentar la estabilidad profesional. La plataforma, mediante un algoritmo especial, comparte anuncios de empleo con los candidatos que tienen el perfil más adecuado para las ofertas de empleo y así, hace el proceso más simple. Sin embargo, de nuevo, hay ofertas obsoletas, los candidatos no reciben respuesta, mala atención al cliente etc. (Movistar, n.d).

Como podemos ver, las desventajas más comunes son la falta de actualización de vacantes, falta de filtros y falta de respuesta a los candidatos. Asimismo, añadir, que, por norma general, hay muy pocas *start-ups* dándose a conocer y ofertando empleos en estas plataformas. Por lo tanto, nosotros, ofrecemos solución a todo lo considerado como negativo de las plataformas de búsqueda de empleo tradicionales.

### 3.3.5. Socios Clave

Con el concepto “socios clave” me refiero a aquellos socios con los que pretendemos tener alianzas estratégicas para así, conseguir cumplir con nuestro modelo de negocio.

Por el momento, nos hemos centrado en tres socios claves principales:

- Nova Connect
- Start UC3M
- Start Comillas

En primer lugar, Nova Connect es una red de talento que pretende conectar a individuos con un alto potencial, con el objetivo de mejorar la sociedad y crear fructíferas oportunidades profesionales. Está presente en Estados Unidos, España, Eslovenia, Italia, Portugal etc. (Nova Connect, 2021).

Figura 4: Distribución de Nova geográficamente.



Fuente: Nova Connect, 2021.

Sus miembros son considerados el top 3% de cada país en cuanto a talento, fomentan la calidad, el trabajo y el *networking*. Al ser miembro, puedes acceder a diferentes ofertas de empleo que son exclusivas para los Novas.<sup>3</sup>

Bien es cierto, que es una red muy bien considerada, sin embargo, las ofertas profesionales que encontramos son bastante limitadas y la mayoría, son de trabajo y no de prácticas.

Nosotros consideramos que Start To Work podría ser perfecto para ellos, al igual que ellos para nosotros. Es por ello, que decidimos ponernos en contacto con Elías Casado, uno de los fundadores. Al ponernos en contacto con él, le explicamos cuál era nuestra idea y le hicimos conocedor de nuestra propuesta.

Nosotros queremos crear un apartado propio para las empresas que solo buscan Novas y para los propios Novas. Sabemos que en Nova buscan la calidad y, en cierta medida, la exclusividad y diferenciación y es lo que queremos ofrecerles. De esta manera, nos ayudaremos mutuamente, pues ellos tendrían una mayor visibilidad, más ofertas de empleo y una mayor potenciación y reconocimiento de su red y del mismo modo, ellos nos ayudarían a dar a conocer nuestra empresa y a darle ese sello de calidad.

La respuesta que nos dieron, en primer lugar, es que tendrían que asegurarse de que certificamos la calidad, para que no jugase en contra de su imagen y, en segundo lugar, que habría que clarificar qué porcentaje ganaríamos nosotros y cuál ellos. Les parece una buena idea, pero consideran que hay matices imprescindibles que tratar y que, para empezar, podríamos promocionarnos en su plataforma.

En segundo lugar, nos encontramos con Start UC3M, una asociación creada para fomentar el emprendimiento en la Universidad Carlos III de Madrid. Su objetivo es el siguiente: “queremos ser una entidad de referencia dentro del ecosistema emprendedor nacional” (Start UC3M, 2021). Ellos acercan el emprendimiento a los estudiantes a través

---

<sup>3</sup> Un Nova es un miembro de Nova Connect.

de eventos y de ayuda a emprendedores y se basan en tres pilares principales (Start UC3M, 2021):

- Fomentar el emprendimiento en los universitarios.
- Promover la creación de empresas de alumnos de la UC3M.
- Conectar el talento universitario.

Es por ello, que consideramos que pueden ser un socio clave perfecto, pues buscan lo mismo que Start to Work, fomentar el emprendimiento y darle la importancia que tienen a las *start-ups*.

Nos pusimos en contacto con su presidenta, Cristina Miquel Garrido, y le propusimos hacer una alianza, trabajar juntos para que nosotros les ayudemos, por ejemplo, con la participación en eventos, como podría ser un workshop con algunas de las *start-ups* que trabajen con nosotros. De la misma manera, ellos fomentarían nuestra plataforma entre los estudiantes a los que tienen alcance.

Cristina nos comentó que, desde Start UC3M, estarían encantados de ser socios de Start To Work al gustarles la idea y ver que coincidimos en los valores. Asimismo, nos hizo conocedores de la situación que tienen en la Universidad Carlos III, en la que no tienen prácticamente convenios con *start-ups*. Creemos que nuestra alianza puede ser beneficiosa para ambas partes.

En tercer lugar, apostamos, como tercer socio clave, por Start Comillas:

“Start Comillas es la Asociación de Emprendedores de la Universidad Pontificia Comillas, creada por sus alumnos en junio de 2011 con el objetivo de fomentar el espíritu emprendedor dentro de la comunidad universitaria” (Start Comillas, 2021).

Desde Start Comillas, también realizan gran cantidad de eventos y talleres formativos, en ámbitos como las finanzas, el *blockchain*, emprendimiento etc. Asimismo, también han organizado dos *startcamps*<sup>4</sup> en colaboración con Iberdrola. Creemos que podemos

---

<sup>4</sup> Un *startcamp* es un evento de emprendimiento que consiste en reunir a estudiantes de diferentes disciplinas durante un fin de semana para que desarrollen una idea de negocio

unirnos de la misma manera que con StartUC3M, es decir, trabajar juntos en aras de potenciar el emprendimiento y a las *start-ups*.

Nos hemos puesto en contacto con Millán Serrano, actual Presidente de Start Comilas, y nos ha comentado que la idea de una alianza entre su asociación y Start To Work le parece muy apropiada. Su objetivo es fomentar el emprendimiento y creen que nos tenemos que apoyar mutuamente.

En un futuro, iremos buscando relaciones con asociaciones del mismo ámbito, tanto en Madrid como en otras ciudades españolas.

### **3.3.6. Actividades clave**

Entendemos como actividades clave, aquellas acciones necesarias para llevar a cabo nuestra propuesta de valor (Wiki Tips,2019).

Nuestra primera actividad clave será la de captación de los clientes, tanto universitarios como *start-ups*.

Con respecto a los estudiantes, utilizaremos las redes sociales, así como nuestra relación con los socios clave, mencionados previamente, como medios de captación. En primer lugar, como explicaremos posteriormente, el marketing es fundamental para darnos a conocer entre los estudiantes y más en la sociedad de hoy en día, en la que las redes sociales forman parte esencial de cualquier proyecto.

En segundo lugar, a través de nuestra alianza con los socios clave, daremos a conocer nuestro servicio entre universitarios de diferentes especialidades. Como he comentado anteriormente, nos gustaría poder dar charlas sobre nuestra plataforma, sobre emprendimiento y, por ende, formar parte de las conferencias y cursos de formación que se ofrecen desde las diversas asociaciones.

Consideramos que es una buena manera de proyectarnos, pues los participantes o miembros de asociaciones, como Nova o Start UC3M, tienen un interés especial en el emprendimiento.

Con respecto a las *start-ups*, consideramos que una manera de captarlas es tener una buena relación con alguna aceleradora como Wayra o con empresas de Venture Capital como Endeavor. Estas empresas nos ayudarían a ponernos en contacto con las diversas *start-ups* que están acelerando o financiando y que busquen becarios.

El hecho de que una *start-up* esté siendo acelerada o que haya recibido altas cantidades de capital, es una señal del éxito venidero que representa. En consecuencia, son empresas en las que los estudiantes pueden aprender mucho, y al final, la calidad y el aprendizaje es lo que queremos garantizar.

Nuestra segunda actividad clave será poner en contacto estudiantes con *start-ups*. Para ello, vamos a utilizar desde el principio una página web propia. En el Anexo I se pueden ver fotos de cómo será la página web y el logo de la empresa.

Cabe destacar que nuestro principal canal de distribución va a ser nuestra página web, por lo que vamos a hacer uso de lo conocido como canal de distribución directo. Asimismo, es probable que más adelante creamos nuestra propia aplicación, que seguirá siendo nuestro canal de distribución directo.

En tercer lugar, y muy relacionado con lo previamente mencionado, no queremos ser únicamente un *job board*, también queremos incluir como actividad clave ser *recruiters*. No se va a elegir una única persona para cada puesto, nosotros lo que queremos hacer es facilitar el trabajo a las *start-ups* y asegurarnos de que la conexión entre estudiantes y *start-ups* es un éxito.

Por lo tanto, de todos los perfiles que apliquen a una candidatura, se va a seleccionar a los que más puedan encajar en la empresa, pues, de nuevo, encajar tanto profesional como personalmente, es lo que consideramos esencial. La calidad es primordial en nuestro trabajo y por ello, esta tercera actividad es muy importante y parte fundamental y diferenciadora de nuestra propuesta de valor.



### 3.3.7. Recursos Claves

A continuación, voy a explicar lo que necesitaríamos, en lo relativo a recursos, para cumplir con nuestra propuesta valor. Estos recursos pueden ser físicos, económicos, humanos o intelectuales (Strategyzer, 2010).

El principal recurso que vamos a necesitar es la página web, pues será la herramienta que utilizaremos para que nuestro proyecto cobre vida y podamos poner en contacto a candidatos con *start-ups*.

Con relación a los recursos humanos, necesitamos un buen equipo, que esté comprometido y que tenga ilusión por el proyecto. Aunque, en un primer momento, empecemos nosotros haciendo todas las actividades necesarias, consideramos que en un futuro serán imprescindibles cinco perfiles. Cabe mencionar, que desde el principio contrataremos los servicios de alguna empresa de desarrollo de páginas webs para que se encargue del mantenimiento mensual de la plataforma, así como los de un bufete de abogados para poder hacer frente a cualquier imprevisto de índole legal.

Con vistas a futuro, en primer lugar, será necesario contratar a una persona que dirija y gestione la empresa. En segundo lugar, necesitamos alguien especializado en marketing, ya que, como he comentado, es una actividad esencial para el éxito de nuestra propuesta de valor. En tercer lugar, a un desarrollador para que la plataforma no tenga ningún problema y esté continuamente actualizada. En cuarto lugar, un encargado de finanzas es imprescindible para conseguir unos buenos resultados futuros, el control es esencial para llegar a buen puerto. Por último, será necesario contratar a dos comerciales, uno encargado de darnos a conocer entre los universitarios y otro responsable de captar *start-ups* para que contraten nuestros servicios.

Por último, necesitaremos un espacio de trabajo común por lo que será necesario alquilar una oficina donde podamos trabajar conjuntamente.

Tras haber desarrollado los puntos clave que necesitamos para que nuestra propuesta de valor salga adelante, considero esencial tener en cuenta los aspectos legales fundamentales. Por lo tanto, se va a analizar si nuestra idea y marca están registradas, la

normativa relativa a los datos, las medidas de seguridad necesarias y la ley correspondiente a las prácticas de estudiantes.

#### 4. NORMATIVA

##### 4.1.Aspectos relacionados con las patentes

En primer lugar, se ha comprobado que ni la idea ni el nombre de Start To Work estuviesen registrados. De acuerdo con la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM) y como se puede apreciar en las fotos que están debajo, Start To Work no está registrada ni en lo relativo al nombre ni a la idea.

Figura 5: Registro de la marca de Start To Work



Fuente: OEPM, 2021.

Figura 6: Registro de la idea de Start To Work



Fuente: Espacenet, 2021.

## 4.2. Aspectos relacionados con la seguridad

En segundo lugar, considero esencial explicar qué leyes tendremos que tener en cuenta a la hora de proteger los datos de los clientes y qué medidas debemos establecer para asegurarnos que los datos de los clientes son respetados.

Considero relevante explicar en qué consiste el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR), pues es el reglamento europeo de referencia. La normativa, establecida en base a dicho reglamento, se viene aplicando desde mayo de 2018 y todos los países de la Unión Europea (UE) deben cumplirla y, por ende, cualquier organización, con negocios dentro de la UE y que maneje datos de personas, tiene que cumplir con lo establecido por el mencionado reglamento (MacColl, 2019).

Hay ocho derechos básicos que establece esta ley y que hay que conocer (MacColl, 2019):

- Toda persona que lo solicite podrá estar informado de cómo están siendo tratados sus datos.
- Si se desea, toda persona puede acceder a sus propios datos.

- En el caso de que se requiera, se tiene el derecho a la rectificación y modificación de los datos.
- Derecho a que los datos de una persona sean borrados si no existe un motivo convincente para que no sean eliminados.
- Se puede restringir el procesamiento de los datos, aunque se permita el almacenamiento.
- Se pueden solicitar copias de los datos personales.
- Derecho a objetar, es decir, si una persona no quiere que sus datos se usen para un fin en concreto se puede restringir su uso.
- Se puede objetar también sobre las decisiones tomadas automáticamente, sin intervención humana.

Asimismo, aunque existan a nivel europeo las leyes GDPR, en lo relativo al nivel nacional, también es necesario una normativa que respete lo marcado por Europa.

En España, nos encontramos con la Ley Orgánica de Protección de Datos (LOPD) que, en diciembre de 2018, sustituyó a la LOPD de 1999, ya que se había quedado obsoleta según las directrices marcadas por Europa (Vergara, 2020).

Dentro de esta normativa encontramos tres novedades (Vergara, 2020):

- Para registrar, guardar o almacenar los datos es necesario que los clientes den su consentimiento.
- Cualquier persona puede pedir que borren sus datos de cualquier plataforma o negocio.
- Solo los mayores de 14 años podrán dar su consentimiento para que se puedan usar sus datos.

Todos estos puntos, los tenemos que tener muy claros e interiorizados a la hora de realizar y hacer uso de nuestra plataforma.

Asimismo, la Agencia Española de Protección de Datos (AEPD) se ha comprometido a actualizar su guía para uso de las *cookies* de acuerdo con el Comité Europeo de Protección de Datos (CEPD) y, por ende, con sus Directrices 05/2020. Por lo tanto, desde octubre de 2020 ha entrado en vigor el Reglamento ePrivacy y este reglamento, pretende mejorar el empleo que hacen las organizaciones de las *cookies* y, por ejemplo, ahora, el usuario puede elegir qué *cookies* aceptar y cuáles no. Asimismo, no se podrá denegar el acceso a los usuarios a la página por no aceptar las *cookies* sin antes ofrecerles una alternativa (AEPD, 2020, Vergara, 2020).

Por último, teniendo en cuenta la importancia de seguir las leyes de protección de datos, también consideramos esencial el implementar medidas para asegurar que los datos de nuestros clientes van a estar protegidos.

Para cumplir con nuestro propósito, algunas herramientas, instrumentos que vamos a emplear son los siguientes (PowerData,2020):

- Ingeniería de Seguridad: para mantener una red segura completamente se realizan pruebas de seguridad, se revisan regularmente los códigos y se establecen modelos de posibles amenazas para ello.
- Encriptación: sirve para proteger los datos y todos los archivos almacenados. Solo los usuarios autorizados podrán acceder a los datos encriptados.
- Sistemas de detección de intrusos en red: se buscan comportamientos anómalos en la red y alertan a los administradores de datos.
- *Firewalls*: consiste en la creación de un software o hardware que bloquea el acceso a la red a aquellos usuarios que no estén autorizados para acceder a la misma.

- Prevención de pérdida de datos: empleado para evitar que se manden datos privados por la red. Es esencial asegurarse de que los usuarios no autorizados no estén usando, copiando o compartiendo datos privados.
- Pruebas de intrusión: realizar procesos que interrumpen la propia plataforma para ver cómo es la respuesta de la misma.

### **4.3.Real Decreto 529/2014**

Como he explicado anteriormente, en un primer momento, nos vamos a centrar en ser una plataforma de búsqueda de prácticas que ponga en contacto *start-ups* con estudiantes. Por lo tanto, es esencial conocer la legislación española en esta materia y, en concreto, el Real Decreto 529/2014, del 11 de julio, en el que se establece la regulación de las prácticas académicas externas de los estudiantes universitarios.

En lo relativo a esta normativa he encontrado relevante de mencionar lo siguiente (RDL 592/2014):

1. El carácter de las prácticas es formativo por lo que no se deberán tratar como si fuese trabajo, ni en lo que respecta a las obligaciones ni al contenido.
2. Se pretende que con las prácticas los estudiantes consigan adquirir nuevas competencias, así como que faciliten su empleabilidad y fomenten, en mayor medida, el emprendimiento.
3. Hay que diferenciar entre prácticas curriculares y extracurriculares. Las primeras, forman parte del propio Plan de Estudios y las segundas, las extracurriculares, son las que los estudiantes podrán realizar de manera voluntaria. Tanto las curriculares como las extracurriculares tienen el mismo objetivo: el aprendizaje.
4. El alumno, entre otras obligaciones, deberá realizar las actividades intermedias, la memoria final establecidas por la universidad y cumplir con el Proyecto Formativo correspondiente.

5. Dentro de la memoria final, el estudiante deberá incluir sus datos personales, información relativa a la entidad colaboradora, descripción de las tareas y de los problemas encontrados, evaluación de las prácticas, sugerencias etc.
6. El tutor de la entidad colaboradora deberá cumplir con el Proyecto Formativo correspondiente, acoger al estudiante, supervisar, orientar y controlar las prácticas del estudiante, emitir los informes necesarios etc.
7. Dentro del informe realizado por el tutor, se deberá incluir la capacidad técnica, la capacidad de aprendizaje, la administración de trabajos y las habilidades de comunicación oral y escrita del estudiante.
8. El tutor, conforme a lo establecido por la universidad, deberá valorar las prácticas del estudiante.

Por último, mencionar que, según el Real Decreto-ley 28/2018, de 28 de diciembre, para la revalorización de las pensiones públicas y otras medidas urgentes en materia social, laboral y de empleo, tanto los estudiantes que hagan prácticas curriculares como extracurriculares, ya sean remunerados o no, tendrán que ser dados de alta en la Seguridad Social. Asimismo, en todos los casos se deberá pagar y el pago corresponderá a la empresa o entidad en la que se desarrolle la práctica. En el caso de las no remuneradas, es posible que el pago no se realice de dicha manera si el convenio firmado establece otra regulación (RDL 28/2018).

Sin embargo, todavía no se ha llevado a cabo el desarrollo normativo necesario del mismo, por lo que sigue en vigencia el Real Decreto 1543/2011, de 31 de octubre, por el que se regulan las prácticas no laborales en empresas. Por lo tanto, únicamente, se debe dar de alta, en el régimen de Seguridad Social, a aquellos alumnos que hagan prácticas remuneradas tanto curriculares como extracurriculares, estando las curriculares bonificadas en un 100% (CCOO Informa, 2018, Grupo 2000, 2021).

Bien es cierto, que el Real Decreto de 2018 no ha entrado en vigor, pero consideramos que también es importante ser conocedores del mismo para estar preparados ante un cambio futuro en la legislación.

A continuación, se va a analizar el mercado en el que queremos introducirnos, teniendo en cuenta para ello, tanto las barreras de entrada y nuestras debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, como las opiniones de estudiantes y *start-ups* sobre nuestra idea de negocio. Asimismo, se analizarán las recomendaciones que nos han dado diversos expertos.

## **5. ANÁLISIS DE MERCADO**

### **5.1. Barreras de entrada**

Considero importante analizar cuáles serían las principales barreras de entrada que encontraríamos a la hora de poder llevar a cabo nuestra propuesta de valor.

Una de las barreras de entrada, sería la inversión de capital, pues hemos calculado que sería aproximadamente de 8.300 euros y, como explicaré posteriormente, tendremos que recurrir a familiares y amigos para alcanzar dicha cantidad.

Por otro lado, hay varias plataformas que, aunque no realizan lo mismo que se haría desde Start To Work, llevan más tiempo en el mercado y conocen las necesidades del mismo. El que lleven más tiempo también les aporta ventaja sobre la visibilidad, ya que los estudiantes y *start-ups* confían en ciertas “marcas” y tendremos que invertir una gran cantidad de recursos en marketing para darnos a conocer y ser valorados como una buena *employer brand*.

La ventaja sobre este punto es que, como veremos posteriormente, por ejemplo, los estudiantes no están satisfechos, creen que esas plataformas tienen fallos y mucho que mejorar y ahí, es donde nosotros entramos y podemos hacernos un hueco en el mercado.

Dentro de las barreras legales, podemos encontrar las nuevas normativas, mencionadas anteriormente, sobre el tratamiento de datos como la ley GDPR, LOPD-GDD o la ley



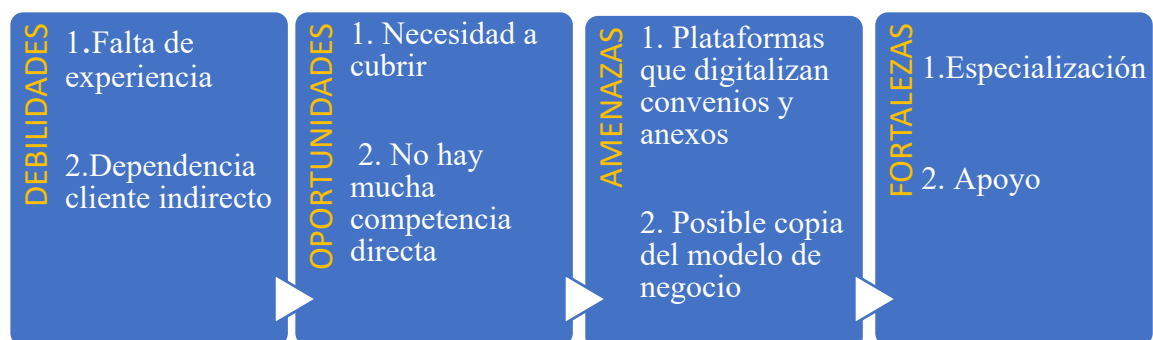
sobre *cookies*. Sin embargo, dentro de nuestra propuesta de valor encontramos el respeto a estas leyes y a la seguridad de los datos de los clientes. Por lo tanto, desde Start To Work nos comprometemos a cumplir con ello y consideramos que es una barrera de entrada “sencilla” de superar. Asimismo, hay que tener en cuenta todo lo regulado por el ya mencionado Real Decreto 592/2014, de 11 de diciembre, del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

En definitiva, nuestras principales barreras de entrada serían la inversión de capital y la falta de visibilidad y experiencia que tenemos. Es necesario conseguir la confianza de estudiantes y *start-ups* para que funcione nuestro proyecto, así como, cumplir, de manera correcta y eficiente, con la normativa.

## 5.2.DAFO

A continuación, se va a realizar un análisis externo e interno de Start To Work, es decir, se van a estudiar las debilidades y amenazas que Start To Work presenta y que deberán ser afrontadas con las oportunidades y fortalezas existentes.

Figura 7: DAFO



Fuente: Elaboración propia.

Dentro de nuestras **debilidades**, destaca el hecho de que el equipo no tiene experiencia. Somos un grupo de cuatro alumnos que finalizan sus carreras de Administración y

Dirección de Empresas y de Relaciones Internacionales este año. No tenemos una gran experiencia profesional y necesitaremos asesoría tanto en materia legal como tecnológica.

Asimismo, nuestro modelo de negocio tiene mucha dependencia sobre los universitarios que son nuestro cliente indirecto. Es decir, si los universitarios no usan nuestra plataforma, entonces las *start-ups* no estarán dispuestas a pagar por el servicio que ofrecemos. Por lo tanto, como he comentado con anterioridad, necesitamos una gran inversión en marketing para captar a los estudiantes.

Ser conscientes de nuestras limitaciones es esencial para poder tomar decisiones en aras de contrarrestar esas debilidades.

Por otra parte, la gran **oportunidad** que se nos presenta es que no hay ninguna plataforma de empleo que satisfaga las mismas necesidades que pretendemos cubrir nosotros. El hecho de que exista una necesidad, sobre todo de visibilidad, es lo que nos hace encontrar una oportunidad para Start To Work.

Asimismo, como explicaré más adelante, los estudiantes encuentran fallos en las plataformas tradicionales, los cuales nosotros solucionamos y, además, las *start-ups* consideran que tienen un problema de atracción de talento. La mayoría de los estudiantes prefieren hacer sus prácticas en una multinacional y la mayor parte de las veces no es por no querer hacerlas en una *start-up*, sino porque las realizadas en una multinacional tienen un mayor “reconocimiento”.

Por lo tanto, la oportunidad que tenemos es la propia necesidad que emana del mercado, así como la falta de una fuerte competencia.

En tercer lugar, una de las **amenazas** es que empiezan a existir plataformas que han digitalizado y simplificado el proceso de realización de convenios y anexos, por lo que una de nuestras ventajas competitivas clave se podría ver amenazada. Nuestra respuesta ante tal amenaza sería, probablemente, el subcontratar a dichas empresas para emplear su tecnología.

Otra amenaza, es que es posible que otras plataformas de empleo decidan imitar nuestro modelo de negocio, estas plataformas puede que tengan una mayor cantidad de recursos y con ello, mayores facilidades. Es por ello, que consideramos que conseguir la fidelidad y confianza de nuestros clientes es esencial.

Es aquí donde encontramos una de nuestras **fortalezas** y es que nosotros, nos dedicamos a algo muy específico y por ello, nos dirigimos a un segmento de mercado muy definido, lo que nos va a permitir conocer a los clientes en profundidad y saber adaptarnos a ellos. De esta manera, conseguiremos la fidelización de los clientes y en el caso de que se imite nuestro modelo de negocio, los clientes sabrán que nos preocupamos por ellos y que una gran empresa, probablemente, no lo haga de la misma manera.

Asimismo, dentro de nuestras fortalezas, también destaca el hecho de que contamos con el apoyo de nuestros socios clave y de empresas punteras en el sector como son Endeavor y Wayra.

En definitiva, tenemos que conocer nuestras debilidades y amenazas para poder contrarrestarlas mediante nuestras oportunidades y fortalezas y poder así, conseguir un modelo de negocio innovador, escalable y adaptativo.

Por otra parte, según Steve Blank, uno de los errores de los emprendedores es no validar la idea y es por ello, que nosotros queremos validarla (Llamas Fernández y Fernández Rodríguez, 2018). Para poder conocer realmente si estamos en la dirección adecuada hemos decidido hablar con expertos, así como analizar el mercado en lo relativo a los estudiantes y a las *start-ups*.

### **5.3. Análisis con expertos**

#### **5.3.1. *Insights* de la reunión con Beatriz Echagüe (Directora del Servicio de Carreras Profesionales de ICADE)**

De la conversación que mantuvimos con Beatriz Echagüe, una de las principales conclusiones que obtuvimos es que es muy importante que ofrezcamos calidad y nos

convirtamos en una *employer brand* de referencia. Asimismo, Beatriz, considera que debemos mostrar nuestro valor a la hora de establecer el precio del servicio ofrecido ya que las *start-ups* buscan talento y desde Start to Work se lo facilitaríamos. Cabe mencionar, que considera que el hecho de que hagamos más sencilla la relación entre universidades y *start-ups* es una ventaja competitiva clave. Por último, nos comentó que le parecía una buena idea, pues el segmento de mercado al que nos queremos dirigir todavía no está explotado y considera que existe una necesidad real, sobre todo por parte de las *start-ups*.

### **5.3.2. Insights de la conversación con Marta Romero (Fundadora de Work Today<sup>5</sup>)**

Después de la conversación que mantuvimos con Marta Romero, llegamos a la conclusión de que los universitarios debían ser considerados como clientes indirectos, lo que implicaría que usarían nuestra plataforma de manera gratuita. Por lo tanto, los principales ingresos los obtendríamos de las propias *start-ups*. Asimismo, considera que debemos hacer una gran inversión en marketing y actuar como comerciales, es decir, ir a diferentes universidades, asociaciones o empresas a presentarles nuestra idea.

Por otra parte, nos hizo una serie de recomendaciones técnicas que consideramos fundamentales a tener en cuenta. Marta, nos resaltó la importancia de enviar los CV a las empresas en ciego (quitando los datos de contacto) y, en un futuro, hacer que las empresas firmen un contrato con cláusula de exclusividad, para ser nosotros los únicos que puedan trabajar en ese proceso de selección. Con estas medidas evitaríamos que la empresa utilice los CV que les facilitamos y los contrate directamente.

Por último, nos aconsejó que, para darnos a conocer, podríamos utilizar un *bot*<sup>6</sup> en Instagram o LinkedIn que seleccionase a todos los perfiles entre 20 y 23 años, les siguiera y les mandase un mensaje como podría ser: “tu perfil nos parece interesante, regístrate en nuestra plataforma”.

---

<sup>5</sup> Work Today es una plataforma de búsqueda de empleo temporal.

<sup>6</sup> Un *bot* es un programa informático que realiza tareas automatizadas.

### **5.3.3. *Insights* de la conversación con Antonio Iglesias (Director General de Endeavor España)**

Después de la conversación con Antonio decidimos que, al principio, centraríamos nuestra actividad en Madrid para así, establecer una masa crítica clara y definida a partir de la que ir creciendo. Asimismo, nos aconsejó que hasta que obtuviésemos un mayor reconocimiento, deberíamos cobrar “a éxito”, es decir, que las *start-ups* nos pagasen en el caso de enviarles perfiles que les encajen en su empresa y que, por lo tanto, alguno de los candidatos recomendados sea contratado para prácticas o empleo.

Por último, considera que debemos vendernos como una consultora de RRHH, que presenta a los mejores candidatos y que, además, encajan con la cultura de la empresa.

### **5.3.4. *Insights* de la conversación con Íñigo Peña Medrano (CEO de Tetuan Valley<sup>7</sup>)**

Cabe destacar, que tras la reunión con Íñigo Peña llegamos a la conclusión de que debemos actuar como *recruiters*, es decir, seleccionar los perfiles que más puedan encajar, de entre todos los candidatos, en cada *start-up*. Considera que ser *recruiters* sería uno de nuestros principales puntos fuertes ya que las *start-ups*, en general, no están preparadas para gestionar un gran número de solicitudes de candidatos. Asimismo, Íñigo nos recomendó que demos la opción a los estudiantes de grabarse un vídeo cuando envíen su candidatura para así, poderles conocer mejor.

### **5.3.5. *Insights* de la conversación con María Victoria García (Directora de la Oficina de Prácticas y Empleo de la Universidad Pontificia Comillas).**

María Victoria nos recomendó que, una vez empecemos a captar clientes y si tenemos éxito, busquemos patrocinadores. Considera que sería una buena manera de darnos a conocer y contar así con un mayor respaldo económico. Asimismo, nos comentó que

---

<sup>7</sup> Tetuan Valley es una pre-aceleradora de *start-ups*.

siempre debemos ofrecer ventajas competitivas atractivas porque si no lo hacemos, las *start-ups* no estarán dispuestas a pagar por nuestros servicios.

Cabe mencionar que a María Victoria le pareció interesante el proyecto por la importancia creciente que están teniendo las *start-ups* y considera que es esencial dar visibilidad a la cantidad de capacidades y conocimientos que se pueden adquirir trabajando en una *start-up*.

A continuación, se va a analizar la encuesta realizada a diferentes estudiantes para ver qué aceptación tendría nuestra plataforma.

#### **5.4. Encuesta a universitarios**

La encuesta ha sido respondida por 127 universitarios que estudian en diferentes partes de España como Madrid, Valencia, Navarra o Barcelona. Asimismo, esta encuesta, que también ha llegado a ser respondida por universitarios de Francia o de Italia, nos ha permitido hacernos una idea de qué piensan los estudiantes y de si nuestro proyecto tendría aceptación. Por otra parte, como explicaré posteriormente, la encuesta ha sido respondida por estudiantes de diferentes grados: desde estudiantes de ingeniería a estudiantes de comunicación.

Las principales conclusiones que hemos obtenido se exponen a continuación.

En primer lugar, el 74% de los estudiantes encuestados han contestado que por ley tienen que hacer prácticas obligatorias en su carrera, lo que para nosotros es una oportunidad pues hay una gran oferta de trabajo por parte de los estudiantes.

Las respuestas que más se repiten con respecto a cómo encuentran prácticas son:

- Bolsa de Empleo de la Universidad
- LinkedIn
- Contactos
- Portal Empresa

Se puede observar que los estudiantes, en la mayoría de los casos, no encuentran trabajo a través de las plataformas de búsqueda de empleo tradicionales. Asimismo, se puede deducir que las prácticas conseguidas a través de LinkedIn o a través de los propios portales de las empresas, son prácticas en compañías medianamente conocidas y no en *start-ups* que están creciendo y no tienen tanta visibilidad.

En segundo lugar, encontramos una contradicción en las respuestas de los encuestados pues el 53% prefiere realizar unas prácticas en una multinacional, al 32% le es indiferente y únicamente el 15% preferiría hacerlas en una *start-up*. Sin embargo, al hacer la pregunta de si les gustaría hacer unas prácticas en una *start-up* el 85% contesta que sí.

Aunque la preferencia mayoritaria de los estudiantes sea hacer prácticas en una multinacional, no excluye que también les gustaría hacerlas en una *start-up*.

Nosotros consideramos que esta contradicción se debe a la falta de facilidades que hay para encontrar prácticas en una *start-up*, no hay mucha visibilidad de las mismas y parece que si no haces prácticas en una multinacional no eres lo suficientemente bueno. Es probable que si las *start-ups* tuviesen una mayor visibilidad y reconocimiento los estudiantes optasen más por ellas.

Asimismo, el hecho de que los estudiantes no mencionen casi ninguna plataforma de empleo a la hora de buscar prácticas y que ninguna esté enfocada únicamente en las *start-ups*, nos hace ver que tenemos un hueco en el mercado.

En tercer lugar, lo que mejorarían los estudiantes de las diversas plataformas de búsqueda de empleo es lo siguiente:

- Hay poca oferta de prácticas.
- Mayor transparencia.
- Falta de actualización.
- Falta de respuesta final.

- Mejor explicación de las ofertas (más detalles, sobre todo de las empresas más pequeñas que suelen ser ofertas escritas de manera muy poco atractiva y sin casi datos), muchos estudiantes se llevan luego decepciones.
- Falta de visualización de las empresas más pequeñas.
- Más filtros<sup>8</sup>.
- Enseñar a usar de manera correcta la plataforma.
- Recomendaciones personalizadas.

En cuarto lugar, la encuesta ha sido contestada por estudiantes de diversas disciplinas como pueden ser: ingeniería industrial, ingeniería informática, marketing, comunicación, psicología, administración y dirección de empresas, relaciones internacionales, derecho, traducción, bellas artes, ciencias de la salud y el deporte etc. Por lo tanto, las respuestas, ante las dos siguientes preguntas, han sido muy variadas, siendo las que más sobresalen al representar el 50% de las respuestas las siguientes:

Sobre el tipo de de *start-ups* estarían más interesados, las más destacadas son:

- Tecnológicas.
- *Fintech* y Consultoría.
- Comunicación y Marketing.

Respecto a los departamentos en los que preferirían trabajar, destacan, por este orden:

- Finanzas y Contabilidad.
- Comunicación y Marketing.
- Estrategia/Desarrollo de negocio.
- *Data Analytics*.

En conclusión, a través de este estudio de mercado, podemos observar que sí hay interés en realizar prácticas en *start-ups*, sin embargo, las facilidades son mayores para encontrarlas en una empresa más grande. Por lo tanto, es necesario dar visibilidad a empresas más pequeñas.

---

<sup>8</sup> A través de los filtros los estudiantes pueden elegir el tipo de *start-up* a la que quieren aplicar, en qué ciudad quieren hacer sus prácticas, si las pueden hacer a jornada completa o parcial etc.



## 5.5. Encuesta a *start-ups*

Hemos realizado una encuesta dirigida a diferentes *start-ups* ya que consideramos esencial saber qué opinan sobre nuestra idea de negocio y si pagarían por ella. En el Anexo II se encuentran todos los resultados que voy a comentar a continuación.

Las veinte *start-ups* a las que hemos encuestado están presentes en diferentes sectores de actividad. Es decir, han contestado a la encuesta diversos tipos de *start-ups* siendo las tecnológicas y las *fintech* las que más se repiten.

En primer lugar, a la pregunta de cuántos empleados tiene cada *start-up*, hay respuestas muy variadas desde únicamente tres empleados a incluso veintidós. Consideramos muy útil tener esta variedad de respuestas para así, conocer realmente la situación del mercado.

En segundo lugar, el 100% de las *start-ups* encuestadas, se han planteado tener un becario, pero únicamente el 61% lo han tenido. Por lo tanto, se puede observar que hay ciertos obstáculos, como el desconocimiento para atraer talento debido a la falta de visibilidad y, en ocasiones, de reconocimiento, que impiden a las *start-ups* contar con becarios. Es más, ante la pregunta de si han empleado alguna plataforma para buscar becario, la mayoría ha contestado que no y es que el 40% no sabría a qué medio debería acudir para buscarlo. Por lo tanto, de nuevo, se corrobora la oportunidad que hay en el mercado.

En tercer lugar, las *start-ups* valoran con un “8” la necesidad de tener becario y el 67% pagaría por nuestra plataforma. Por lo tanto, de las encuestas realizadas, tanto a estudiantes como a *start-ups*, podemos concluir que sí hay una necesidad en el mercado y que la idea que nosotros planteamos, podría tener una buena aceptación por el mismo y, por ende, ser viable comercialmente.

El siguiente paso en el análisis va a consistir en analizar la viabilidad financiera de nuestro proyecto.

## 6. ANÁLISIS FINANCIERO

Para poder evaluar la viabilidad financiera del proyecto, se va a analizar la estructura de costes y la de ingresos, así como la inversión financiera inicial necesaria y las proyecciones financieras futuras. Asimismo, en el Anexo III se encuentra el desglose de la estructura de costes, la de ingresos y las proyecciones financieras.

### 6.1.Estructura de costes

La estructura de costes se va a dividir en dos grupos principales. Por un lado, se encuentran los gastos derivados de la puesta en marcha de Start To Work y, por otro lado, los gastos correspondientes al propio desarrollo de la actividad empresarial.

#### 6.1.1.Necesidades financieras del primer año y fuentes de financiación

A continuación, voy a presentar los principales gastos necesarios para poner en marcha la empresa, que son lo que se tendrán en cuenta para calcular la inversión financiera inicial necesaria. Cabe destacar, que todos los gastos que se van a presentar son aproximaciones, basadas en investigaciones realizadas a través de internet.

Tabla 1: Necesidades financieras

<b>Clasificación</b>	<b>Definición</b>	<b>Importe</b>
Capital Social	Capital necesario para constituir una S.L.	3.000 euros
Honorarios Legales y de gestión	Gatos de Constitución de la Empresa	500 euros
Activo Fijo	Desarrollo Plataforma Web	5.000 euros

Fuente: Elaboración propia a partir de Ayudatpymes, 2021 y Parra, 2019.

En primer lugar, de acuerdo con el artículo 4 de la Ley de Sociedades de Capital, el capital mínimo que debe ser desembolsado para la constitución de una Sociedad Limitada (S.L) es de 3.000 euros (RDL,1/2020).

En segundo lugar, en lo que respecta a los gastos de constitución de la empresa, se deben incluir los que presento a continuación, los cuales han sido redondeados al alza en la anterior tabla por si surge algún imprevisto (Ayudatpymes, 2021):

- Solicitud de certificación negativa en el Registro Mercantil Central<sup>9</sup> (17 euros).
- Pagos realizados al notario para la redacción de los estatutos y firma de la escritura (180 euros).
- Pago al Registro Mercantil Provincial de Madrid para la correspondiente inscripción de la empresa en el mismo (100 euros).

En tercer lugar, en lo referido al desarrollo de la página web, de acuerdo con Samuel Parra (2019), el coste de realizar una página web con WordPress<sup>10</sup> y con un sistema propio es de, aproximadamente, 5.000 euros (Parra, 2019).

Por lo tanto, la inversión financiera inicial necesaria, para poder empezar con el proyecto, es de 8.500 euros. Esta cantidad será financiada en un 50% por los cuatro miembros del equipo de Start To Work y la otra mitad, por familiares y amigos.

Tabla 2: Fuentes de financiación de Start To Work

<b>Clasificación</b>	<b>Fuente</b>	<b>Importe</b>
Aportación de Capital	Socios Fundadores	4.250 euros
Aportación de Capital	Inversión de amigos y familiares	4.250 euros

Fuente: Elaboración propia.

### **6.1.2. Gastos derivados de la actividad empresarial**

A continuación, voy a explicar los principales gastos derivados del propio desarrollo de la actividad empresarial. Dado que, con el transcurso del tiempo, estos gastos se verán

<sup>9</sup> La solicitud de certificación negativa en el Registro Mercantil Central es necesaria para asegurarse de que no está registrada la denominación social de la empresa (Start To Work).

<sup>10</sup> Wordpress es una plataforma a través de la que se elaboran páginas webs.

incrementados, van a ser presentados en cuatro bloques principales basados en diferentes periodos temporales. Es decir, en el primer bloque explicaré los gastos de los seis primeros meses, en el segundo bloque el de los seis meses siguientes, en el tercer bloque los del segundo año y en el cuarto bloque los de los próximos tres años. Por lo tanto, voy a presentar los gastos estimados para los próximos cinco años.

Tabla 3: Gastos del primer semestre del primer año

<b>Descripción</b>	<b>Importe<sup>11</sup></b>
Dominio de la Página Web	8 euros
Mantenimiento de la Web	1.200 euros
Servicios de Abogados	250 euros
Arrendamiento oficina	1.800 euros
Publicidad, Propaganda y Relaciones Públicas	500 euros

Fuente: Elaboración propia a partir de: Dominio.com, n.d., EasyOffices, 2021, Legálitas, 2021 y Xplora, 2019.

A continuación, voy a proceder a aclarar todos los gastos previamente mencionados y cabe destacar, que algunos gastos han sido redondeados al alza por si surge algún imprevisto.

- El dominio hace referencia al nombre con el que se identifica una página web y a través del cual, los usuarios van a ser capaces de acceder a la misma. Al registrar el dominio, solo tú tienes derecho a usarlo y funciona en cualquier navegador. Nosotros hemos optado por el dominio “.com” que tiene un coste de 15 euros al año (Dominio.com, n.d.).
- De no mantenerse la página web actualizada, aparecerían problemas como: falta de un buen posicionamiento en los buscadores, problemas de visualización, lenta velocidad de carga o la web será más vulnerable a posibles ataques. Por lo tanto,

<sup>11</sup> Cabe mencionar, que el coste correspondiente al desarrollo de la página web ha sido incluido en los gastos necesarios para poner en marcha la empresa, es decir, en la inversión inicial.

para evitar todo ello, hemos decidido incluir gastos de mantenimiento de la web por un importe de 200 euros mensuales (Xplora, 2019).

- Consideramos esencial tener contratado de manera permanente un servicio de abogados, para poder afrontar cualquier obstáculo legal que pueda surgir en el ejercicio de la actividad. Finalmente, decidimos contratar los servicios de Legálitas, que tienen un coste de 36 euros mensuales. Dentro de este precio, está incluido contar con un equipo de abogados, expertos en diversas materias, a nuestra disposición (Legálitas, 2021).
- Hemos decidido que desde el principio vamos a alquilar una oficina para así, poder trabajar conjuntamente con mayor facilidad. La oficina que mejor se ajusta a nuestras necesidades, por espacio y por presupuesto, es una ofrecida por Easy Offices. Esta oficina se encuentra en el Paseo de la Castellana 93 y tiene un precio de 300 euros al mes (EasyOffices, 2021).
- Por último, en este periodo, tendremos unos gastos en publicidad, propaganda y relaciones públicas de 500 euros. Para calcularlo, hemos multiplicado el número de puestos que estimamos que van a estar publicados en nuestra página web por 10 euros. Por un lado, el número de puestos estimados lo explicaré con mayor detalle posteriormente. Por otro lado, se ha determinado que, por cada puesto de trabajo publicado en la página web, se va a invertir 10 euros en publicidad, propaganda y relaciones públicas. Dentro de este coste estarán incluidos, por ejemplo, la impresión de panfletos, *merchandising*, tener LinkedIn *premium* y otras actividades enfocadas en atraer la atención de los clientes. Cabe mencionar que el coste de 10 euros por puesto de trabajo puede verse variado en el ejercicio real de la actividad.

Tabla 4: Gastos del segundo semestre del primer año

<b>Descripción</b>	<b>Importe</b>
Dominio de la Página Web	8 euros
Mantenimiento de la Web	1200 euros
Servicios de Abogados	250 euros
Arrendamiento oficina	1800 euros
Publicidad, Propaganda y Relaciones Públicas	2.350 euros
Sueldos y Salarios	25.000 euros

Fuente: Elaboración propia a partir de: Dominio.com, n.d., EasyOffices, 2021, Indeed, 2021b, Legálitas, 2021 y Xplora, 2019.

Como se puede observar, los gastos que varían son los de publicidad, propaganda y relaciones públicas y el de sueldos y salarios.

- El gasto en publicidad, propaganda y relaciones públicas ha variado con respecto a los seis meses anteriores ya que el número de puestos ofrecidos en nuestra página web ha aumentado, pero el coste sigue siendo el mismo (10 euros).
- En este segundo periodo, hemos decidido que es importante contratar tanto a un comercial destinado a darnos visibilidad entre los universitarios, como a un comercial enfocado en conseguir que más *start-ups* utilicen nuestra plataforma. El salario de cada comercial sería de 25.000 euros brutos anuales y hemos obtenido esta información de la plataforma de búsqueda de empleo Indeed (Indeed, 2021b).

Tabla 5: Gastos del segundo año

<b>Descripción</b>	<b>Importe</b>
Dominio de la Página Web	8 euros
Servicios de Abogados	250 euros
Arrendamiento oficina	3600 euros
Publicidad, Propaganda y Relaciones Públicas	35.600 euros
Sueldos y Salarios	75.000 euros

Fuente: Elaboración propia a partir de: Dominio.com, n.d., EasyOffices, 2021, Indeed, 2021b y Legálitas, 2021.

Con respecto al primer año, ha habido ciertos cambios que se van a aclarar a continuación:

- Hemos eliminado el gasto de mantenimiento de la página web pues consideramos que, al haber aumentado nuestro alcance, es necesario contratar a un desarrollador, que será el que se encargue de mantener actualizada la página web.
- En relación con el apartado anterior, el gasto de sueldos y salarios se ve aumentando al incluir el del desarrollador. Basándonos en los datos de Indeed, el salario del nuevo trabajador será de 25.000 euros brutos anuales (Indeed, 2021b).

Tabla 6: Gastos anuales a partir del tercer año

Descripción	Importe
Dominio de la Página Web	8 euros
Servicios de Abogados	250 euros
Arrendamiento oficina	20.400 euros
Publicidad, Propaganda y Relaciones Públicas	76.470 euros/año 3 108.640 euros/año 4 128.900/año 5
Sueldos y Salarios	251.000 euros

Fuente: Elaboración propia a partir de: Dominio.com, n.d., Fotocasa, 2021, Indeed, 2021b y Legálitas, 2021.

En el tercer caño, caben destacar las siguientes variaciones con respecto al periodo anterior:

- Se contratará a otro comercial de *start-ups*, otro de universidades y a un responsable de finanzas, un responsable de administración y a un responsable de marketing. Como he explicado en el apartado de “recursos clave”, considero esencial contar con estos perfiles para poder dar el mejor servicio posible. El sueldo de los comerciales seguirá siendo de 25.000 euros brutos al año y el de los diferentes responsables será, de acuerdo con Indeed, de 42.000 euros brutos al año (Indeed, 2021b).
- Además, ante un mejor posicionamiento en el mercado y un incremento del número de personas que forman parte del equipo, nos cambiaremos de oficina a una más amplia. Esta oficina será similar a la que hemos encontrado en Fotocasa<sup>12</sup>, la cual está ubicada en Alberto Aguilera 21 y cuenta con 55 metros cuadrados de zona de trabajos y tres despachos. El precio mensual será, aproximadamente, 1700 euros. (Fotocasa 2021).

<sup>12</sup> Fotocasa es un portal inmobiliario.



- Como he explicado con anterioridad, el gasto en publicidad, propaganda y relaciones públicas va en aumento cada año y esto se debe a que el número de puestos ofertados en la plataforma será mayor. Consideramos que debemos mantener constante el coste de 10 euros por cada puesto ofertado, pues con el paso de los años, deberemos invertir en servicios de marketing que conlleven un mayor gasto, como puede ser la realización de una campaña de marketing.
- Por último, cabe mencionar que también aumentará nuestro activo fijo, pues compraremos siete ordenadores, uno para cada miembro fundador y otros tres para los responsables de marketing, finanzas y de administración. El modelo elegido será un HP<sup>13</sup> con pantalla táctil para que sea lo más cómodo posible trabajar con ellos. Asimismo, compraremos una impresora láser<sup>14</sup> de la marca HP. La inversión total será de 6.470 euros, es decir, 900 euros por ordenador y 170 euros por la impresora (HP, 2021a, HP,2021b).

Finalizando con el punto de estructura de costes, se va a recoger en una tabla la división entre costes fijos y variables para así, obtener una idea general de todos los costes que se han tenido en cuenta en el análisis anterior.

Tabla 7: División costes fijos y variables

<b>Descripción</b>	<b>Coste Fijo</b>	<b>Coste Variable</b>
Dominio de la Página Web	X	
Mantenimiento de la Web- hasta año 2	X	
Servicios de Abogados	X	
Arrendamiento oficina	X	
Publicidad, Propaganda y Relaciones Públicas		X
Salarios	X	

Fuente: Elaboración propia.

<sup>13</sup> El modelo de ordenador elegido es el Convertible 2 en 1 - HP 14-dw0027ns, 14", Intel® Core™ i7 (HP, 2021). Este modelo tiene un procesador potente y es ligero para que se pueda transportar fácilmente. Asimismo, dentro del precio del ordenador está incluido el sistema operativo Windows 10 Home 64.

<sup>14</sup> El modelo de impresora elegido es el HP Color Láser 150<sup>a</sup>.

Por último, es preciso mencionar que a los miembros fundadores no se les ha asignado un salario pues consideramos que la cantidad dependerá de la evolución real de la actividad. Por lo tanto, en vez de asignarles un salario fijo, es más conveniente que en cada ejercicio se decida qué cantidad repartir en forma de dividendos a los mismos.

Una vez explicada la estructura de costes, voy a desarrollar la de los ingresos. Cabe destacar que, de nuevo, se han empleado estimaciones para calcular tanto el precio como el número de clientes que Start To Work tendrá.

## **6.2. Estructura de ingresos**

En primer lugar, el precio que se cobrará, por cada puesto de trabajo ofrecido en nuestra plataforma, será de 150 euros. Estudiando a la competencia, hemos observado que los precios establecidos en el mercado son mayores que el nuestro. Por ejemplo, la plataforma de empleo Monster<sup>15</sup> cobra entre 100 y 300 euros a las empresas, simplemente, por poder publicar su oferta y tenerla visible durante 60 días. El precio aumenta según la visibilidad que las empresas pretendan tener en la plataforma (Monster, 2021). Teniendo en cuenta que nosotros, además de publicar las ofertas de las *start-ups*, seleccionaríamos, de entre los candidatos, los perfiles que más puedan encajar en la *start-up*, nos parece que un precio de 150€ está acorde a la realidad del mercado.

En segundo lugar, voy a proceder a explicar el proceso empleado para calcular el número de clientes que tendremos. Hemos dividido las *start-ups* entre “grandes” y “pequeñas”, tomando como “grande” aquellas *start-ups* que estén posicionadas en el mercado y que contraten a más de cuatro becarios trimestralmente. Dentro de estas empresas, encontramos, por ejemplo, a Glovo, Cabify, TravelPerk, Job and Talent, Spotahome, Fever, Typeform, Colvin, Indexa Colvin, Adsmurai etc (Dynamic, 2020). Hemos estimado que hay, aproximadamente, 50 *start-ups* de este tipo.

Bien es cierto, que las *start-ups* a las que nos queremos dirigir son, principalmente, aquellas que no tengan tanta visibilidad como la que tienen las anteriormente mencionadas. Sin embargo, consideramos que es importante contar con el apoyo de

---

<sup>15</sup> En esta plataforma también se anuncian *start-ups*.

alguna *start-up* “grande”, pues nos dará visibilidad entre aquellas de menor tamaño (Dynamic, 2020).

Como ya he mencionado previamente, en España hay un total de 7.332 *start-ups*, por lo que, descontando las 50 consideradas como “grandes”, las “pequeñas” alcanzarían la cifra de 7.282. Por lo tanto, para poder calcular de manera aproximada los ingresos, se va a tomar como referencia que en España hay 50 *start-ups* “grandes” y 7.282 “pequeñas”.

A continuación, voy a calcular trimestralmente las *start-ups* “grandes” que contratarían nuestros servicios durante los próximos cinco años y, por ende, el número de puestos ofertados en nuestra plataforma.<sup>16</sup>

Como se puede observar en la siguiente tabla, comenzaríamos trabajando con una *start-up* “grande” que publicaría cinco ofertas en nuestra plataforma. Tras los cinco primeros años, acabaríamos trabajando con 20 *start-ups* “grandes” que publicarán 88 ofertas de empleo en nuestra página web.

---

<sup>16</sup> El procedimiento empleado es el siguiente: se multiplica el público objetivo por la penetración estimada y por los puestos ofertados (se estima que son 5 por *start-up*). Al resultado obtenido se le resta el 15% (*churn rate*) de los puestos ofertados en el periodo anterior. Es decir, en el año 1 trimestre 2, se haría lo siguiente:  $(50 * 4\% * 5) - (5 * 0,15)$ .

Tabla 8: Puestos de las *start-ups* “grandes”

Periodo	Público objetivo	Penetración	Puestos ofrecidos	<i>Churm-rate</i> <sup>17</sup>	Total puestos en la plataforma
Año 1 Trimestre 1	50	2%	5	-	5
Año 1 Trimestre 2	50	4%	5	15%	9
Año 1 Trimestre 3	50	6%	5	15%	14
Año 1 Trimestre 4	50	8%	5	15%	18
Año 2 Trimestre 1	50	10%	5	15%	22
Año 2 Trimestre 2	50	12%	5	15%	27
Año 2 Trimestre 3	50	14%	5	15%	31
Año 2 Trimestre 4	50	16%	5	15%	35
Año 3 Trimestre 1	50	18%	5	15%	40
Año 3 Trimestre 2	50	20%	5	15%	44
Año 3 Trimestre 3	50	22%	5	15%	48
Año 3 Trimestre 4	50	24%	5	15%	53
Año 4 Trimestre 1	50	26%	5	15%	57
Año 4 Trimestre 2	50	28%	5	15%	61
Año 4 Trimestre 3	50	30%	5	15%	66
Año 4 Trimestre 4	50	32%	5	15%	70
Año 5 Trimestre 1	50	34%	5	15%	74
Año 5 Trimestre 2	50	36%	5	15%	79
Año 5 Trimestre 3	50	38%	5	15%	83
Año 5 Trimestre 4	50	40%	5	15%	88

Fuente: Elaboración propia.

<sup>17</sup> *Churm rate* es lo conocido como tasa de abandono, es decir, la rotación o abandono de clientes. En este caso el *churm-rate* será aplicado sobre el número de puestos ofertados en la página web en el periodo anterior. Es decir, si antes había 5 puestos ofertados y trabajábamos con una empresa y ahora, trabajamos con 2 empresas y cada una suele ofrecer 5 puestos, el número de puestos ofertados no será 10 sino 9:  $10 - (5 * 0,15)$ .

El proceso para obtener el número de *start-ups* “pequeñas” con las que trabajaremos es muy similar al de las “grandes”, las principales diferencias, a parte del público objetivo, son los puestos ofertados y la penetración que consideramos que serán inferiores:

Tabla 9: Puestos de las *start-ups* “pequeñas”

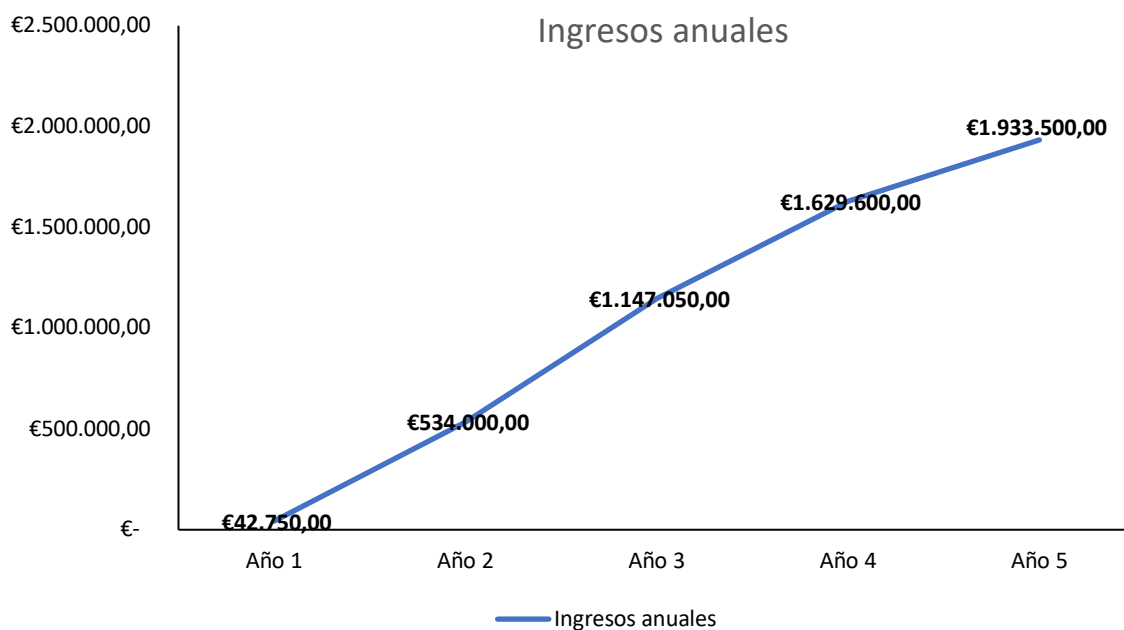
<b>Periodo</b>	<b>Público objetivo</b>	<b>Penetración</b>	<b>Puestos ofrecidos</b>	<b>Churm-rate</b>	<b>Total puestos en la plataforma</b>
<b>Año 1 Trimestre 1</b>	7.282	0%	2	-	0
<b>Año 1 Trimestre 2</b>	7.282	0,3%	2	15%	36
<b>Año 1 Trimestre 3</b>	7.282	0,5%	2	15%	67
<b>Año 1 Trimestre 4</b>	7.282	1%	2	15%	136
<b>Año 2 Trimestre 1</b>	7.282	3%	2	15%	417
<b>Año 2 Trimestre 2</b>	7.282	5%	2	15%	66
<b>Año 2 Trimestre 3</b>	7.282	8%	2	15%	1.065
<b>Año 2 Trimestre 4</b>	7.282	10%	2	15%	1.297
<b>Año 3 Trimestre 1</b>	7.282	12%	2	15%	1.553
<b>Año 3 Trimestre 2</b>	7.282	14%	2	15%	1.806
<b>Año 3 Trimestre 3</b>	7.282	15%	2	15%	1.914
<b>Año 3 Trimestre 4</b>	7.282	17%	2	15%	2.189
<b>Año 4 Trimestre 1</b>	7.282	19%	2	15%	2.439
<b>Año 4 Trimestre 2</b>	7.282	20%	2	15%	2.547
<b>Año 4 Trimestre 3</b>	7.282	21%	2	15%	2.676
<b>Año 4 Trimestre 4</b>	7.282	23%	2	15%	2.948
<b>Año 5 Trimestre 1</b>	7.282	24%	2	15%	3.053
<b>Año 5 Trimestre 2</b>	7.282	25%	2	15%	3.183
<b>Año 5 Trimestre 3</b>	7.282	25%	2	15%	3.164
<b>Año 5 Trimestre 4</b>	7.282	25%	2	15%	3.166

Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, durante el primer trimestre del primer año no contaríamos con ninguna *start-up* “pequeña”, pero al final del quinto año trabajaríamos, aproximadamente, con 1.820 *start-ups* “pequeñas”.

Por otro lado, para calcular los ingresos que obtendremos por trimestre, habría que multiplicar el número de puestos de trabajo publicados en la web por 150 euros. En el Anexo III se encuentra la tabla que recoge los ingresos trimestrales de los próximos cinco años y en el siguiente gráfico se puede observar su evolución anual.

Figura 15: Evolución de los ingresos anuales



Fuente: Elaboración propia

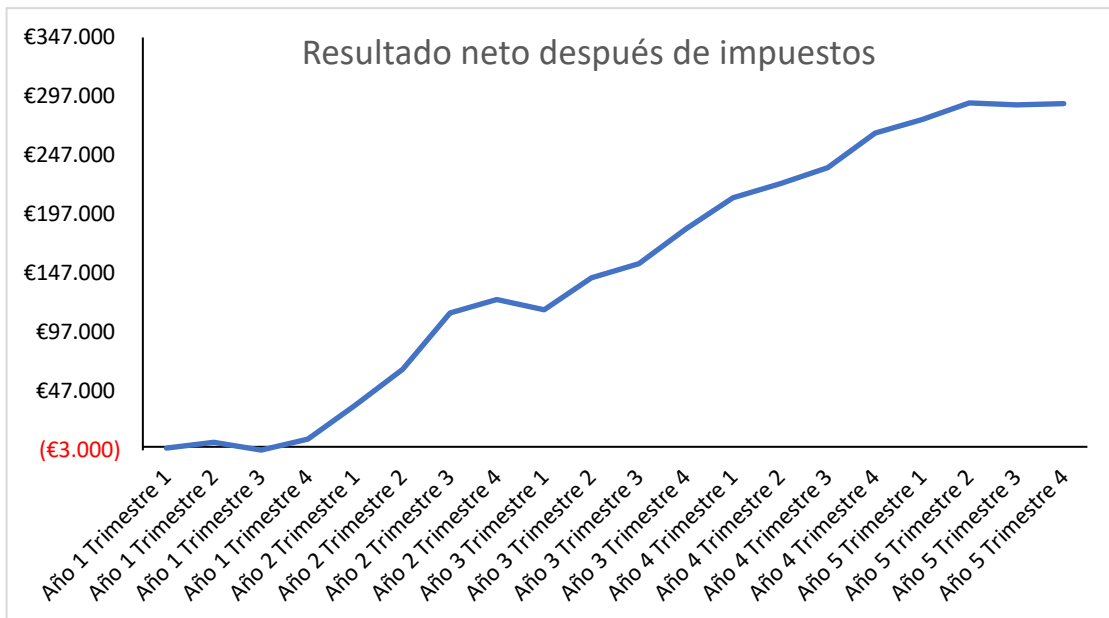
Una vez determinadas la estructura de ingresos y de costes, considero importante analizar el resultado neto después de impuestos<sup>18</sup> que obtendremos en los cinco próximos años. En el anexo III se puede encontrar la tabla en la que se ha recogido esta información.

<sup>18</sup> El impuesto será del 15% durante los dos primeros ejercicios y a partir del tercero, será del 25% (Ayudatpymes, 2019)

### 6.3. Viabilidad financiera

En el siguiente gráfico se puede observar que el proyecto presenta viabilidad financiera y que tendrá, si se cumplen las proyecciones, un crecimiento constante desde el año dos (excluyendo el descenso en el año 3 trimestre 1 como consecuencia del incremento en el impuesto). Sin embargo, en el quinto año hay un estancamiento en el crecimiento y posiblemente, sea en el momento en el que Start To Work deba plantearse un cambio como puede ser la internacionalización.

Figura 16: Evolución del resultado neto



Fuente: Elaboración propia.

## 7. CONCLUSIÓN

A continuación, se van a presentar las conclusiones del trabajo, dando respuesta a los objetivos planteados en el primer apartado.

### 7.1. Explicar las características, origen y el mercado laboral de las *start-ups*

En primer lugar, las *start-ups* tienen su origen en los años 50 en Silicon Valley y están vinculadas a la empresa “Shockley Semiconductors”. Ocho ingenieros de esta empresa decidieron crear “Fairchild Semiconductors”, una empresa de telecomunicaciones que levantó gran cantidad de capital en tan solo cinco años y que, como consecuencia de este gran crecimiento, empezó a invertir en diferentes empresas por todo San Francisco, dando lugar Silicon Valley.

En segundo lugar, las principales características que se pueden emplear para identificar qué es una *start-up* son: rápido crecimiento, innovación y adaptabilidad. Es decir, lo que diferencia a una *start-up* de otro tipo de empresa es que satisfaga una necesidad de manera innovadora, que tenga gran capacidad de adaptación a un ambiente cambiante y que su crecimiento sea escalable.

En tercer lugar, las *start-ups* han entrado con fuerza en el mercado laboral y están generando una gran cantidad de puestos de trabajo. Asimismo, muchas *start-ups* se han visto reforzadas tras la crisis derivada de la Covid-19 como consecuencia de su capacidad de adaptación e innovación y están captando la atención de diversas instituciones que cada vez apoyan más a estas empresas emergentes. Sin embargo, las *start-ups* no cuentan con la misma visibilidad y reconocimiento que una gran empresa y por ello, muchos estudiantes y trabajadores siguen prefiriendo estar empleados en una gran empresa.

En el contexto de intentar solucionar este problema es donde nace Start To Work y para poder estudiar los diversos componentes de su modelo de negocio ha sido empleado el Business Model Canvas.



## 7.2. Realizar el Business Model Canvas de Start To Work

**Propuesta de valor:** Start To Work es una plataforma de búsqueda de prácticas/empleo que pone en contacto a estudiantes con *start-ups*. Asimismo, desde Start To Work se enviarán los perfiles de los candidatos que más puedan encajar en cada *start-up* con la intención de dar las mayores facilidades a los empleadores, de aportar calidad y de dar la importancia merecida a la cultura de cada empresa.

**Segmento de clientes:** los clientes de Start To Work serán tanto los estudiantes como las *start-ups*. Por un lado, los estudiantes serán nuestro cliente indirecto ya que no se les cobrará por el uso de nuestros servicios, pero son imprescindibles para el correcto funcionamiento del proyecto. En un primer momento, nos dirigiremos a estudiantes que busquen prácticas y posteriormente, a estudiantes que busquen trabajo. En un futuro, ampliaremos nuestro alcance hasta jóvenes que se hayan graduado en los últimos cinco años. Por otro lado, las *start-ups* a los que nos dirigiremos al principio, serán aquellas situadas en Madrid y posteriormente, a aquellas situadas en los principales núcleos urbanos de España: Barcelona, Valencia, Málaga, Bilbao. etc.

**Competidores:** nuestros competidores serían: LinkedIn, Infojobs, CornerJob, Jobteaser, Indeed, Monster, Infoempleo, JobToday y Job and talent. Start To Work, a diferencia de estas plataformas de empleo, estará focalizada en *start-ups* y del análisis de los competidores, hemos llegado a la conclusión de que, entre otros, es necesario dar una respuesta a todos los candidatos, proporcionar un buen sistema de filtrado y actualizar las vacantes constantemente.

**Socios Clave:** nuestros socios claves serán diversas asociaciones de emprendimiento como Start UC3M o Start Comillas así como, la red de talento Nova Connect. A través de la alianza con estas organizaciones, Start To Work podrá darse a conocer entre jóvenes interesados en el emprendimiento y con talento.

**Actividades Clave:** la principal actividad clave de Start To Work es la captación de clientes y se llevará a cabo, principalmente, a través de las redes sociales y de la alianza con los socios clave. La segunda actividad clave es poner en contacto a *start-ups* con estudiantes y para ello, es necesario la creación de una página web propia que de vida al

proyecto. En tercer lugar, no pondremos únicamente en contacto *start-ups* con estudiantes, sino que también actuaremos como *recruiters* y por ello, seleccionaremos, de entre los candidatos que apliquen a cada puesto, a los perfiles que mejor encajen en cada *start-up*.

**Recursos Clave:** los principales recursos clave que Start To Work necesita para llevar a cabo el proyecto son: una página web, una oficina para poder trabajar conjuntamente y contar con un buen capital humano, en concreto, se necesitan comerciales y especialistas en finanzas, gestión, tecnología, marketing y derecho.

Una vez elaborado el Business Model Canvas es esencial analizar la normativa relativa al proyecto, así como la viabilidad comercial y financiera del mismo.

### **7.3. Normativa, viabilidad comercial y viabilidad financiera.**

#### **7.3.1. Normativa**

La normativa que se debe tener en cuenta a la hora de comenzar con un proyecto de estas características es, por un lado, la relacionada con la seguridad de los datos de los consumidores y, por otro lado, la relativa a la regulación de las prácticas de los estudiantes en España. Dentro de la normativa relacionada con la seguridad de los datos se encuentran las leyes GDPR, LOPD y el Reglamento ePrivacy. Asimismo, en lo relativo a la regulación de las prácticas se debe tener en cuenta el Real Decreto 529/2014, el Real Decreto 1543/2011 y el Real Decreto-ley 28/2018.

#### **7.3.2. Viabilidad Comercial**

Tras el análisis de las barreras de entrada, las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas del proyecto y tras las conversaciones con diferentes expertos y la realización de encuestas a estudiantes y *start-ups*, hemos llegado a la conclusión de que el proyecto presenta viabilidad comercial.

**Barreras de entrada:** las principales barreras de entrada serían la inversión de capital y la falta de visibilidad y experiencia que Start to Work tiene. Es necesario conseguir la

confianza de estudiantes y *start-ups* para que funcione el proyecto, así como cumplir, de manera correcta y eficiente, con la normativa.

**DAFO:** en primer lugar, las principales debilidades son la falta de experiencia y la dependencia con respecto al cliente indirecto (universitarios). En segundo lugar, las oportunidades que destacan son una necesidad por cubrir y que no hay excesiva competencia directa. En tercer lugar, en lo relativo a las amenazas, sobresalen tanto el hecho de que existan plataformas que digitalizan convenios y anexos como la posibilidad de que otras compañías copien nuestro modelo de negocio. En cuarto lugar, las principales fortalezas de Start to Work son la especialización que la caracteriza y el apoyo que presenta por parte de diversos socios clave y de empresas como Wayra o Endeavor. Se debe hacer uso de las fortalezas y oportunidades para hacer frente a las amenazas y debilidades.

**Conversaciones con expertos:** los diferentes expertos a los que hemos entrevistado están de acuerdo en que ven futuro al proyecto y que nuestras principales ventajas competitivas son que nos centramos únicamente en las *start-ups* y que daríamos facilidades a las mismas.

**Encuesta a estudiantes:** a través de la encuesta realizada a los estudiantes, podemos observar que sí hay interés en realizar prácticas en *start-ups*, sin embargo, las facilidades son mayores para encontrarlas en empresas más grande. Por lo tanto, es necesario dar visibilidad a empresas más pequeñas y ahí es donde Start To Work tiene hueco.

**Encuesta a *start-ups*:** de la encuesta realizada a diferentes *start-ups*, podemos concluir que sí hay una necesidad en el mercado y que Start To Work podría tener una buena aceptación por el mismo. Las *start-ups* no saben qué plataforma usar para buscar un becario y es por ello que, aunque la mayoría ha pensado en tener uno, no lo ha hecho.

En definitiva, Start to Work es viable comercialmente ya que se centra únicamente en *start-ups* y presenta como ventajas competitivas todo lo que otras plataformas no ofrecen: ofertas actualizadas, filtros, respuestas finales y adecuación a la cultura de las *start-ups* y a lo requerido por los candidatos.

### 7.3.3. Viabilidad Financiera

Tras analizar la estructura de costes y la de ingresos se ha llegado a la conclusión de que el proyecto presenta viabilidad financiera con un crecimiento constante a partir del año dos.

**Estructura de costes:** los gastos principales que presenta el proyecto se pueden dividir en dos. Por un lado, se encuentran los gastos de puesta en funcionamiento de la empresa, los cuales ascienden a 8.500 euros. Esta inversión financiera inicial será cubierta en un 50% por los cuatro socios fundadores y en otro 50% por familiares y amigos. Por otra parte, se encuentran los gastos derivados del ejercicio de la propia actividad. Dentro estos gastos se deben tener en cuenta los siguientes:

- Arrendamiento de oficina.
- Mantenimiento web.
- Dominio página web.
- Publicidad, propaganda y relaciones públicas.
- Gastos de abogados.
- Sueldos y salarios.

**Estructura de ingresos:** los ingresos provienen del pago que harán las *start-ups* por hacer uso de nuestros servicios y el precio establecido es de 150 euros por cada oferta de trabajo publicada en la plataforma y que, por lo tanto, será gestionada por parte del equipo de Start To Work.

En definitiva, a través de Start To Work se podrá dar una mayor visibilidad a las *start-ups*. Como se ha expuesto, el proyecto presenta viabilidad comercial y financiera.

## BIBLIOGRAFÍA

AEPD (2020). Guía sobre el uso de las cookies. Recuperado el 2 de febrero de 2021 en <https://www.aepd.es/sites/default/files/2020-07/guia-cookies.pdf>

Alonso, G. (2018). Cómo las start-ups han revolucionado el mercado laboral. Recuperado el 27 de febrero de 2021 en <http://lasrespuestasdelmanana.expobeta.com/innovacion-educativa/como-las-startups-han-revolucionado-el-mercado-laboral>

Amat Vendrell, A. (2021). ¿Estás buscando prácticas? Una “startup” es la mejor escuela para crecer profesionalmente. *La Vanguardia*. Recuperado el 23 de febrero de 2021 en <https://www.lavanguardia.com/vida/formacion/20210226/6260123/startup-practicas-universitarias-crecer-profesionalmente.html>

Ayudatpymes (2021). Gastos de creación. Recuperado el 2 de marzo de 2021 en [https://ayudatpymes.com/crear-empresa/sociedad-limitada/?gclid=CjwKCAiAp4KCBhB6EiwAxRxbpEw5TB1qaBVj1DWo5gdE0\\_RgyeTbZ04qIKoi15G4XocOMg8lzVFzxBoCxPAQAvD\\_BwE](https://ayudatpymes.com/crear-empresa/sociedad-limitada/?gclid=CjwKCAiAp4KCBhB6EiwAxRxbpEw5TB1qaBVj1DWo5gdE0_RgyeTbZ04qIKoi15G4XocOMg8lzVFzxBoCxPAQAvD_BwE)

Ayudatpymes (2019). TIPOS DE IMPUESTOS DE SOCIEDADES REDUCIDOS PARA EMPRENDEDORES. Recuperado el 2 de marzo de 2021 en <https://ayudatpymes.com/gestron/tipos-de-impuesto-de-sociedades/>

CCOO Informa (2018). Las prácticas externas (curriculares y extracurriculares) de los estudiantes deben cotizar a la Seguridad Social. Recuperado el 27 de febrero de 2021 en [CCOO%20informa%202019.%20Practicas%20Externas%20cotizan%20Seguridad%20Social%20\(1\).pdf](https://www.ccoo.es/informa/2019/02/27/PracticasExternasCotizanSeguridadSocial(1).pdf)

CincoDías (2020). Las startups y su mayor inmunidad frente al Coronavirus. Recuperado el 12 de febrero de 2021 en

[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/04/16/emprendedores/1587018773\\_731323.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/04/16/emprendedores/1587018773_731323.html)

CornerJob. (2021). El Equipo CornerJob. Creemos en el trabajo en equipo. Recuperado el 3 de febrero de 2021 en <https://www.cornerjob.com/es/about-us/>

Dealroom.com, European Start-ups y Sifted (2020). CAN EUROPE BE THE MOST ENTREPRENEURIAL CONTINENT?. Index Ventures.

Delgado, A. (2019). El alto impacto en el mercado laboral de las “startups”. *Valencia Plaza*. Recuperado el 27 de febrero de 2021 en <https://valenciaplaza.com/el-alto-impacto-en-el-mercado-laboral-de-las-startups>

DIRCE (2019). Retrato de la PYME. Recuperado el 27 de febrero de 2021 en <http://www.ipyme.org/publicaciones/retrato-pyme-dirce-1-enero-2018.pdf>

Dominio.com. (n.d.). Tu dominio, tu carta de presentación. Recuperado el 6 de marzo de 2021 en <https://www.dominio.com/dominios>

Dynamic (2020). El ecosistema de Start-Ups españolas. Recuperado el 6 de marzo de 2021 en <https://www.dynamicgc.es/startups-espanolas-ecosistema/>

EasyOffices (2021). Paseo de la Castellana, 93. Recuperado el 6 de marzo de 2021 en <https://www.easyoffices.com/es/oficinas/madrid/paseo-de-la-castellana-93>

El Referente (2019). Endeavor celebra cinco años en España con 425 millones de euros levantados. Recupera el 27 de febrero de 2021 en <https://elreferente.es/sociales/endeavor-celebra-cinco-anos-en-espana-con-425-millones-de-euros-levantados/>

Espacenet (2021). Patent Search. Recuperado el 13 de febrero de 2021 en <https://worldwide.espacenet.com/patent/my-espacenet>

FotoCasa (2021). Oficina de alquiler en Calle de Alberto Aguilera Universidad – Malasaña. Recuperado el 7 de marzo de 2021 en <https://www.fotocasa.es/es/alquiler/oficina/madrid-capital/aire-acondicionado-calefaccion-ascensor/158968897/d>

Graham, P. (2012). Start-up=Growth. Want to start a startup?. Recuperado el 2 de febrero de 2021 en <http://www.paulgraham.com/growth.html>

Grupo 2000 (2021). ¿Cómo es la cotización de las prácticas no laborales en 2021?. Recuperado el 27 de febrero de 2021 en <https://www.grupo2000.es/como-es-la-cotizacion-de-las-practicas-no-laborales-en-2019/>

HP (2021a). Portátil táctil Convertible HP Pavilion x360 14-dw1021ns. Recuperado el 5 de marzo de 2021 en <https://store.hp.com/SpainStore/Merch/Product.aspx?id=27S63EA&opt=ABE&sel=NTB>

HP (2021b). Impresora HP Color Láser 150a. Recuperado el 18 de marzo de 2021 en [https://store.hp.com/SpainStore/Merch/Product.aspx?id=4ZB94A&opt=B19&sel=PRN&lang=es-ES&pup\\_e=1&pup\\_cid=33827&pup\\_id=4ZB94A%23B19&gclid=Cj0KCQjwI9GCBhDvARIsAFunhslh8zQ6X4sfEMB\\_BhKNhUkL5I25Bo6MCXOID71VuUIWgNhh0OVOrngaAIPMEALw\\_wcB&gclsrc=aw.ds](https://store.hp.com/SpainStore/Merch/Product.aspx?id=4ZB94A&opt=B19&sel=PRN&lang=es-ES&pup_e=1&pup_cid=33827&pup_id=4ZB94A%23B19&gclid=Cj0KCQjwI9GCBhDvARIsAFunhslh8zQ6X4sfEMB_BhKNhUkL5I25Bo6MCXOID71VuUIWgNhh0OVOrngaAIPMEALw_wcB&gclsrc=aw.ds)

Indeed (2021a). Acerca de Indeed. Recuperado el 5 de febrero de 2021 en <https://es.indeed.com/about>

Indeed (2021b). Desarrolla tu carrera profesional. Recuperado el 5 de marzo de 2021 en <https://es.indeed.com/career/comercial/salaries>

Infoempleo (2021). Acerca de Infoempleo. Recuperado el 6 de febrero de 2021 en <https://www.infoempleo.com/acercade/>

- Infojobs (2021). InfoJobs, siempre a mejor. Recuperado el 12 de febrero de 2021 en <https://www.infojobs.net/>
- Jiménez Barca, A. y Pérez, C. (2020). No sabemos donde está nuestro futuro. *El País*. Recuperado el 27 de febrero de 2021 en <https://elpais.com/espana/2020-12-13/no-sabemos-donde-esta-nuestro-futuro.html>
- JobTeaser (2021). Acerca de nosotros. Recuperado el 13 de febrero de 2021 en <https://corporate.jobteaser.com/es/about/>
- LinkedIn (2021). Acerca de LinkedIn. Recuperado en 12 de febrero de 2021 en <https://about.linkedin.com/es-es?lr=1>
- Llamas Fernández, F. J. y Fernández Rodríguez, J. C. (2018). La metodología Lean Startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento. *Revista EAN*. Recuperado el 10 de febrero de 2021 en <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1918>
- Legálitas (2021). Te ofrecemos 4 niveles de acompañamiento para que elijas cuál se adapta mejor a tus necesidades. Recuperado el 5 de marzo de 2021 en [https://legalitasofertas.com/?tsource=3722&id\\_version=ringpool&gclid=CjwKCAiAp4KCBhB6EiwAxRxbpFAQLUp0GMZdZjhvDjkFNlxPyqxtkAeT3OUloaxwJmpW1sLWw4ymdBocUIIQAvD\\_BwE&gclsrc=aw.ds](https://legalitasofertas.com/?tsource=3722&id_version=ringpool&gclid=CjwKCAiAp4KCBhB6EiwAxRxbpFAQLUp0GMZdZjhvDjkFNlxPyqxtkAeT3OUloaxwJmpW1sLWw4ymdBocUIIQAvD_BwE&gclsrc=aw.ds)
- Lund, M., y Nielsen, C. (2018). The Concept of Business Model Scalability. *Journal of Business Models*, 6(1). Recuperado el 2 de febrero de 2021 en <https://doi.org/10.5278/ojs.jbm.v6i1.2235>
- MacColl, D. (2019). ¿Qué es RGPD (o GDPR)? *Helpsystems*. Recuperado el 3 de febrero de 2021 en <https://www.helpsystems.com/es/recursos/articulo/que-es-gdpr>
- Maurya, A., Ries, E. y Marqués, M. (2014). *Running Lean: cómo iterar de un plan A a un plan que funcione*. España: Universidad Internacional de La Rioja.



Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (n.d.). Herramienta DAFO. Recuperado el 27 de febrero de 2021 en <https://dafo.ipyme.org/Home>

Mobile World Capital Barcelona (2019). Startup Ecosystem Overview. Recuperado el 27 de febrero de 2021 en <https://empresas.barcelonactiva.cat/documents/20592/209207/Digital+Startup+Ecosystem+Overview+2019/b13da216-5b5a-40e2-9a6d-dd9a074e6a69>

Monster (2021). Buscar Oferta de Empleo. Recuperado el 8 de febrero de 2021 en [https://www.monster.es/trabajo/?\\_ga=2.265017935.1199494098.1613243095-1683042147.1613243095](https://www.monster.es/trabajo/?_ga=2.265017935.1199494098.1613243095-1683042147.1613243095)

Moreno Ramos, M.A. (2020). Empresas emergentes que sortean el impacto de la pandemia: 8 startups españolas que buscan empleados. *Business Insider*. Recuperado el 27 de febrero de 2021 <https://www.businessinsider.es/8-startups-espanolas-anticrisis-buscan-trabajadores-pandemia-740263>

Movistar. (n,d). Jobandtalent, una startup española de búsqueda de empleo. Recuperado el 11 de febrero de 2021 en <https://destinonegocio.com/casos-de-exito/jobandtalent-una-startup-espanola-de-busqueda-de-empleo/>

Nova Connect. (2021). The Global Top Talent Network. Recuperado el 3 de febrero de 2021 en <https://connect.novatalent.com/>

OEPM. (2021). Localizador de marcas. Recuperado el 13 de febrero de 2021 en <http://consultas2.oepm.es/LocalizadorWeb/>

Osterwalder, A., y Pigneur, I. (2014). Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want. John Wiley y Sons, New Jearsey. Recuperado el 3 de febrero de 2021 en [https://books.google.es/books?id=LCmtBAAAQBAJ&pg=RA1-PA8&hl=es&source=gbs\\_toc\\_r&cad=3#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?id=LCmtBAAAQBAJ&pg=RA1-PA8&hl=es&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false)

Parra, S. (2019). ¿Cuánto cuesta una página web? Recuperado el 4 de marzo de 2021 en <https://samuparra.com/cuanto-cuesta-una-pagina-web/#:~:text=Una%20web%20b%C3%A1sica%20con%20blog,el%20n%C3%BAmero%20de%20p%C3%A1ginas%20aumenta.>

Pita da Veiga Zaforteza, C. (2019). *STARTUPS: MODELOS DE NEGOCIO ESCALABLES. Estudio de la escalabilidad de Glovo y Wynot*. Universidad Pontificia Comillas. Recuperado el 12 de febrero de 2021 en <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/27816/TFG-%20Pita%20da%20Veiga%20Zaforteza,%20Clotilde.pdf?sequence=1>

PowerData (2020). Seguridad de datos: En qué consiste y qué es importante en tu empresa. Recuperado el 2 de febrero de 2021 en <https://www.powerdata.es/seguridad-de-datos#:~:text=En%20l%C3%ADneas%20generales%2C%20seguridad%20de,datos%20de%20una%20posible%20corrupci%C3%B3n>

Prevención Integral (2018). El boom de las start-ups en España. Recuperado el 27 de febrero de 2021 en <https://www.prevencionintegral.com/actualidad/noticias/2017/12/22/boom-startups-en-espana>

Real Decreto-ley 28/2018, de 28 de diciembre, para la revalorización de las pensiones públicas y otras medidas urgentes en materia social, laboral y de empleo. Boletín Oficial del Estado, 28 de diciembre, núm.314, p. 129875.

Real Decreto 592/2014, de 11 de julio, por el que se regulan las prácticas académicas externas de los estudiantes universitarios. Boletín Oficial del Estado, 11 de julio de 2014, núm. 184.

Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. Boletín Oficial del Estado, núm.161

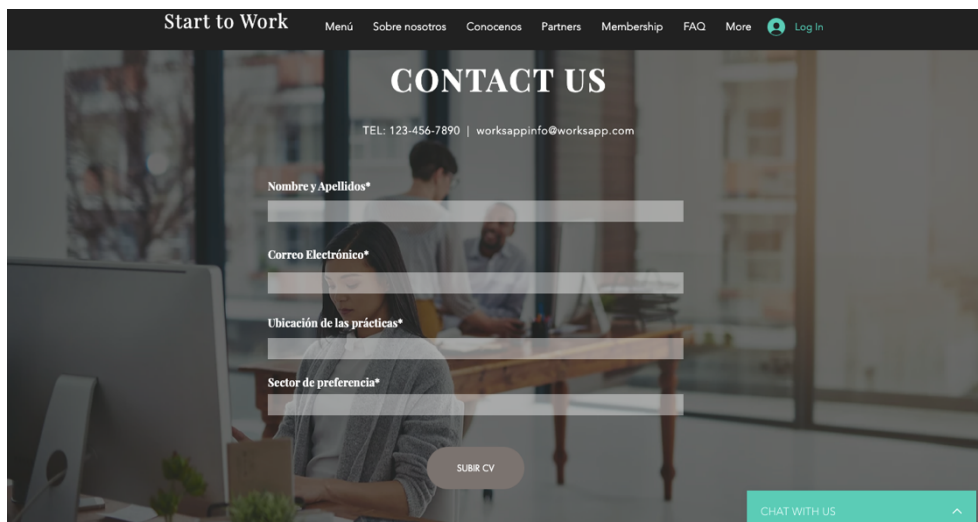
Ries, E. (2012). *El método Lean Startup*. Barcelona: Deusto.

- Sánchez, X. (2020). ¿Qué es el Producto Mínimo Viable?. *Emprendelaria Magazine*. Recuperado el 10 de febrero de 2021 en <https://www.emprenderalia.com/que-es-el-mvp-producto-viable-minimo/>
- Start Comillas (2021). ¿Qué es Start Comillas? Recuperado el 10 de febrero de 2021 en <https://startcomillas.org/>
- Start UC3M (2021). Start Emprendedores|UC3M. Recuperado el 10 de febrero de 2021 en <https://startuc3m.com/>
- Strategyzer (2021). The Business Model Canvas. Recuperado en 3 de febrero de 2021 en <https://assets.strategyzer.com/assets/resources/the-business-model-canvas.pdf>
- Strategyzer (2010). Strategyzer Resources. Recuperado el 12 de febrero de 2021 en <https://platform.strategyzer.com/resources>
- Vergara, S. (2020). GDPR y otras leyes que debes tener presentes en tu sitio web o APP. *ITDO*. Recuperado el 6 de febrero de 2021 en <https://www.itdo.com/blog/gdpr-y-otras-leyes-que-debes-tener-presentes-en-tu-sitio-web-o-app/>
- Wiki Tips (2019). Actividades Clave-CANVAS. Recuperado el 2 de febrero de 2021 en <https://mentorday.es/wikitips/actividades-clave/#:~:text=Actividades%20clave%20%E2%80%93%20CANVAS&text=Las%20actividades%20clave%2C%20son%20aquellas,de%20elementos%20para%20la%20acci%C3%B3n.>
- Xplora (2019). ¿Qué precio y coste tiene el mantenimiento y actualización mi página Web? Recuperado el 7 de marzo de 2021 en <https://www.xplora.eu/cuanto-cuesta-mantenimiento-actualizar-pagina-web/#:~:text=Para%20saber%20cu%C3%A1nto%20cuesta%20mantener,y%20200%20euros%20al%20mes>

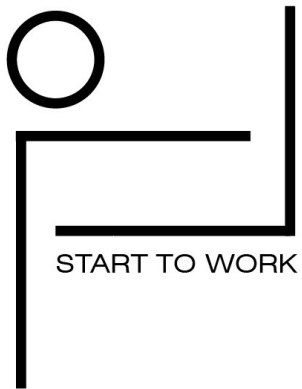
## ANEXOS

### Anexo I-Visualización de la página web y el logo de Start To Work

A continuación, se pueden observar, mediante diversas fotos, cómo será nuestra página web.



El logo de Start To Work es el siguiente:



## Anexo II- Encuesta a *start-ups*

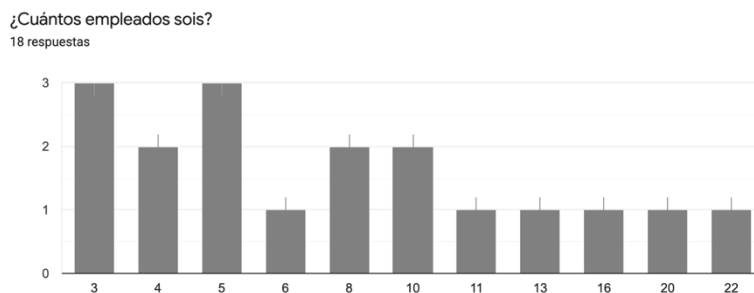
Tabla 1: Nombre de las *start-ups* que han contestado a la encuesta

PARC
Project Lobster
Whenwhyhow
Kumux
Chronoexpert
NOSTRUM BIODISCOVERY S.L.
Braingaze
Eversens SL
Suscrip
Creast
eStragy
Smileat
Order In
Kasaz
iCommunity Labs
Rocking baby
Vanth Security

Fuente: Elaboración propia.

- Respuestas obtenidas de la encuesta a *start-ups* representadas mediante gráficos:

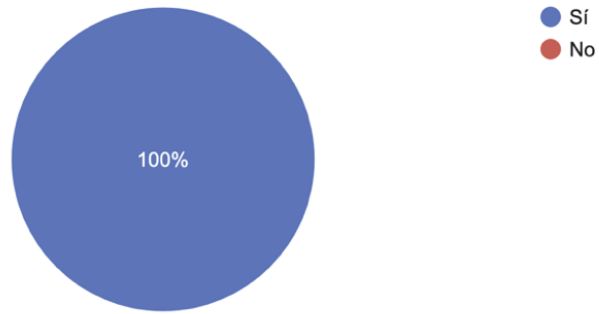
Figura 1: ¿Cuántos empleados sois?



Fuente: Encuesta Google Forms.

Figura 2: ¿Habrías tenido un becario?

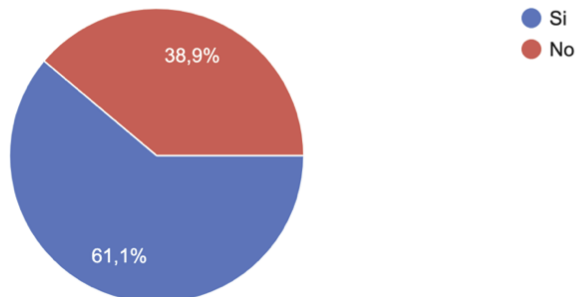
¿Alguna vez os habéis planteado tener un becario en vuestra startup?  
18 respuestas



Fuente: Encuesta Google Forms.

Figura 3: ¿Habéis tenido un becario?

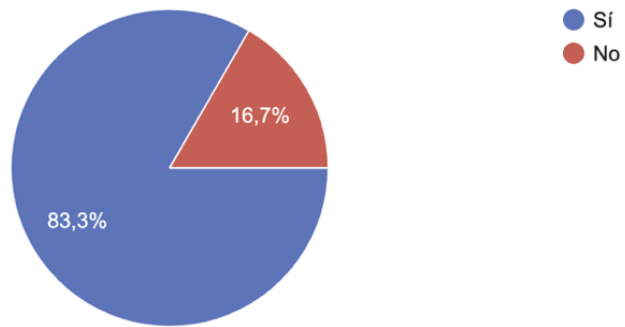
¿Alguna vez habéis tenido un becario?  
18 respuestas



Fuente: Encuesta Google Forms

Figura 4: ¿La beca es remunerada?

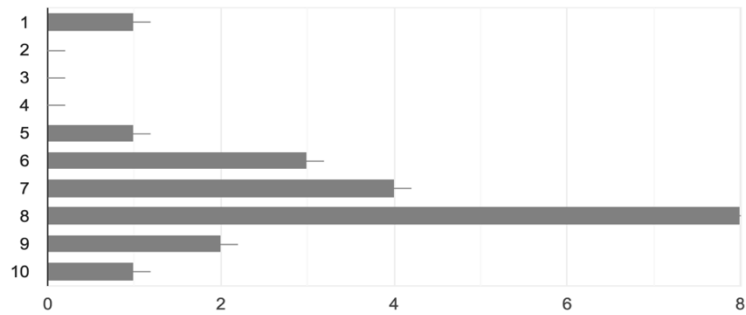
¿Sería una beca remunerada?  
18 respuestas



Fuente: Encuesta Google Forms

Figura 5: ¿Cómo de importante es un becario?

¿Cómo de útil crees que sería un becario en el día a día de vuestra startup?  
18 respuestas



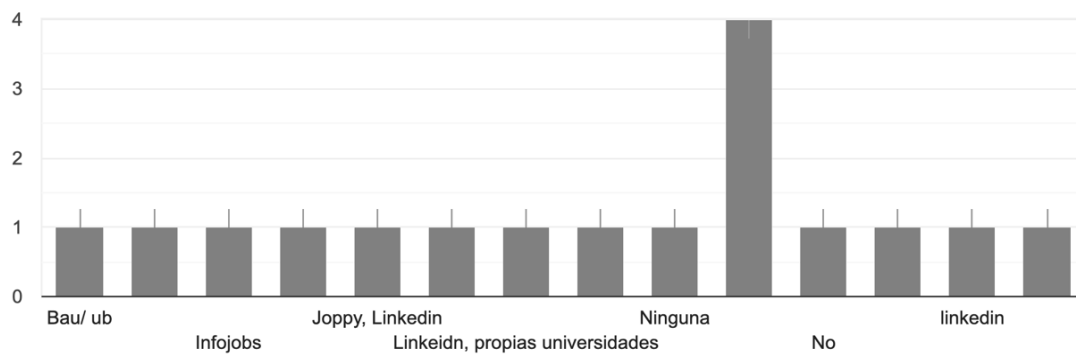
Fuente: Encuesta Google Forms



Figura 6: ¿Habéis usado alguna plataforma concreta de búsqueda de empleo?

¿Alguna vez habéis utilizado alguna plataforma concreta para contratar a alguien? ¿Cuál?

17 respuestas

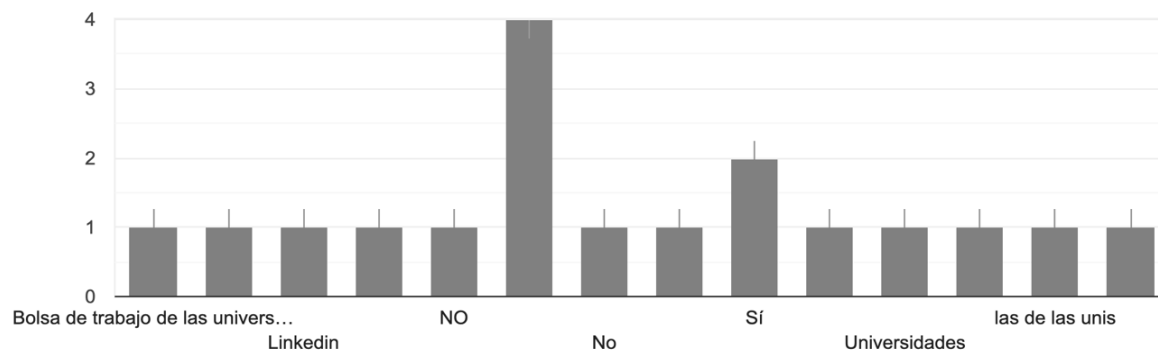


Fuente: Encuesta Google Forms

Figura 7: ¿Sabías que plataforma emplear para contratar un becario?

¿Sabéis cuáles son las plataformas que utilizaríais si fueseis a contratar a un becario?

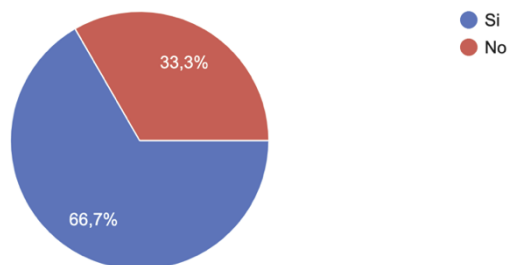
18 respuestas



Fuente: Encuesta Google Forms

Figura 8 ¿Pagarías por la plataforma?

¿Pagarías por una plataforma que te consiguiere becarios y gestione la beca?  
18 respuestas



Fuente: Encuesta Google Forms

### **Anexo III-Análisis Financiero**

A continuación, se puede observar el desglose de la estructura de costes, ingresos y las proyecciones de los beneficios que se obtendrán en los próximos cinco años.

Tabla 1: Gastos trimestrales

<b>Periodo</b>	<b>Gastos de abogados</b>	<b>Mantenimiento web<sup>19</sup></b>	<b>Dominio página Web</b>	<b>Publicidad, Propaganda y Relaciones Públicas</b>	<b>Arrendamiento oficina</b>	<b>Sueldos y Salarios</b>
<b>Año 1 Trimestre 1</b>	125,00 €	600,00 €	4,00 €	50,00 €	900,00 €	- €
<b>Año 1 Trimestre 2</b>	125,00 €	600,00 €	4,00 €	450,00 €	900,00 €	- €
<b>Año 1 Trimestre 3</b>	125,00 €	600,00 €	4,00 €	810,00 €	900,00 €	12.500,00 €
<b>Año 1 Trimestre 4</b>	125,00 €	600,00 €	4,00 €	1.540,00 €	900,00 €	12.500,00 €
<b>Año 2 Trimestre 1</b>	125,00 €	- €	4,00 €	4.390,00 €	900,00 €	18.750,00 €
<b>Año 2 Trimestre 2</b>	125,00 €	- €	4,00 €	6.930,00 €	900,00 €	18.750,00 €
<b>Año 2 Trimestre 3</b>	125,00 €	- €	4,00 €	10.960,00 €	900,00 €	18.750,00 €
<b>Año 2 Trimestre 4</b>	125,00 €	- €	4,00 €	13.320,00 €	900,00 €	18.750,00 €
<b>Año 3 Trimestre 1</b>	125,00 €	- €	4,00 €	15.930,00 €	5.100,00 €	62.750,00 €
<b>Año 3 Trimestre 2</b>	125,00 €	- €	4,00 €	18.500,00 €	5.100,00 €	62.750,00 €
<b>Año 3 Trimestre 3</b>	125,00 €	- €	4,00 €	19.620,00 €	5.100,00 €	62.750,00 €
<b>Año 3 Trimestre 4</b>	125,00 €	- €	4,00 €	22.420,00 €	5.100,00 €	62.750,00 €
<b>Año 4 Trimestre 1</b>	125,00 €	- €	4,00 €	24.960,00 €	5.100,00 €	62.750,00 €
<b>Año 4 Trimestre 2</b>	125,00 €	- €	4,00 €	26.080,00 €	5.100,00 €	62.750,00 €
<b>Año 4 Trimestre 3</b>	125,00 €	- €	4,00 €	27.420,00 €	5.100,00 €	62.750,00 €
<b>Año 4 Trimestre 4</b>	125,00 €	- €	4,00 €	30.180,00 €	5.100,00 €	62.750,00 €
<b>Año 5 Trimestre 1</b>	125,00 €	- €	4,00 €	31.270,00 €	5.100,00 €	62.750,00 €
<b>Año 5 Trimestre 2</b>	125,00 €	- €	4,00 €	32.620,00 €	5.100,00 €	62.750,00 €
<b>Año 5 Trimestre 3</b>	125,00 €	- €	4,00 €	32.470,00 €	5.100,00 €	62.750,00 €
<b>Año 5 Trimestre 4</b>	125,00 €	- €	4,00 €	32.540,00 €	5.100,00 €	62.750,00 €

Fuente: Elaboración propia

<sup>19</sup> A partir del segundo año será el desarrollador el que se encargue del mantenimiento de la web.

Tabla 2: Total gastos trimestrales

<b>Periodo</b>	<b>Gastos totales trimestrales</b>
<b>Año 1 Trimestre 1</b>	1.679,00 €
<b>Año 1 Trimestre 2</b>	2.079,00 €
<b>Año 1 Trimestre 3</b>	14.939,00 €
<b>Año 1 Trimestre 4</b>	15.669,00 €
<b>Año 2 Trimestre 1</b>	24.169,00 €
<b>Año 2 Trimestre 2</b>	26.709,00 €
<b>Año 2 Trimestre 3</b>	30.739,00 €
<b>Año 2 Trimestre 4</b>	33.099,00 €
<b>Año 3 Trimestre 1</b>	83.909,00 €
<b>Año 3 Trimestre 2</b>	86.479,00 €
<b>Año 3 Trimestre 3</b>	87.599,00 €
<b>Año 3 Trimestre 4</b>	90.399,00 €
<b>Año 4 Trimestre 1</b>	92.939,00 €
<b>Año 4 Trimestre 2</b>	94.059,00 €
<b>Año 4 Trimestre 3</b>	95.399,00 €
<b>Año 4 Trimestre 4</b>	98.159,00 €
<b>Año 5 Trimestre 1</b>	99.249,00 €
<b>Año 5 Trimestre 2</b>	100.599,00 €
<b>Año 5 Trimestre 3</b>	100.449,00 €
<b>Año 5 Trimestre 4</b>	100.519,00 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3: Gasto en Publicidad, Propaganda y Relaciones Públicas

<b>Periodo</b>	<b>Coste por oferta publicada</b>	<b>Total ofertas</b>	<b>Publicidad, Propaganda y Relaciones Públicas<sup>20</sup></b>
<b>Año 1 Trimestre 1</b>	10 €	5	50,00 €
<b>Año 1 Trimestre 2</b>	10 €	45	450,00 €
<b>Año 1 Trimestre 3</b>	10 €	81	810,00 €
<b>Año 1 Trimestre 4</b>	10 €	154	1.540,00 €
<b>Año 2 Trimestre 1</b>	10 €	439	4.390,00 €
<b>Año 2 Trimestre 2</b>	10 €	693	6.930,00 €
<b>Año 2 Trimestre 3</b>	10 €	1096	10.960,00 €
<b>Año 2 Trimestre 4</b>	10 €	1332	13.320,00 €
<b>Año 3 Trimestre 1</b>	10 €	1593	15.930,00 €
<b>Año 3 Trimestre 2</b>	10 €	1850	18.500,00 €
<b>Año 3 Trimestre 3</b>	10 €	1962	19.620,00 €
<b>Año 3 Trimestre 4</b>	10 €	2242	22.420,00 €
<b>Año 4 Trimestre 1</b>	10 €	2496	24.960,00 €
<b>Año 4 Trimestre 2</b>	10 €	2608	26.080,00 €
<b>Año 4 Trimestre 3</b>	10 €	2742	27.420,00 €
<b>Año 4 Trimestre 4</b>	10 €	3018	30.180,00 €
<b>Año 5 Trimestre 1</b>	10 €	3127	31.270,00 €
<b>Año 5 Trimestre 2</b>	10 €	3262	32.620,00 €
<b>Año 5 Trimestre 3</b>	10 €	3247	32.470,00 €
<b>Año 5 Trimestre 4</b>	10 €	3254	32.540,00 €

Fuente: Elaboración propia

<sup>20</sup> Para calcular el gasto de publicidad, propaganda y relaciones públicas se multiplica el coste por oferta publicada por el total de ofertas.

Tabla 4: Ingreso trimestral

<b>Periodo</b>	<b>Total puestos en la plataforma- start-up grandes</b>	<b>Total puestos en la plataforma-start-up pequeñas</b>	<b>Importe por puesto</b>	<b>Ingresos<sup>21</sup></b>
<b>Año 1 Trimestre 1</b>	5	0	150	750 €
<b>Año 1 Trimestre 2</b>	9	36	150	6.750 €
<b>Año 1 Trimestre 3</b>	14	67	150	12.150 €
<b>Año 1 Trimestre 4</b>	18	136	150	23.100 €
<b>Año 2 Trimestre 1</b>	22	417	150	65.850 €
<b>Año 2 Trimestre 2</b>	27	66	150	103.950 €
<b>Año 2 Trimestre 3</b>	31	1.065	150	164.400 €
<b>Año 2 Trimestre 4</b>	35	1.297	150	199.800 €
<b>Año 3 Trimestre 1</b>	40	1.553	150	238.950 €
<b>Año 3 Trimestre 2</b>	44	1.806	150	277.500 €
<b>Año 3 Trimestre 3</b>	48	1.914	150	294.300 €
<b>Año 3 Trimestre 4</b>	53	2.189	150	336.300 €
<b>Año 4 Trimestre 1</b>	57	2.439	150	374.400 €
<b>Año 4 Trimestre 2</b>	61	2.547	150	391.200 €
<b>Año 4 Trimestre 3</b>	66	2.676	150	411.300 €
<b>Año 4 Trimestre 4</b>	70	2.948	150	452.700 €
<b>Año 5 Trimestre 1</b>	74	3.053	150	469.050 €
<b>Año 5 Trimestre 2</b>	79	3.183	150	489.300 €
<b>Año 5 Trimestre 3</b>	83	3.164	150	487.050 €
<b>Año 5 Trimestre 4</b>	88	3.166	150	488.100 €

Fuente: Elaboración propia

<sup>21</sup> Para calcularlo se suman los puestos trimestrales en la plataforma de start-ups “grandes” más los de “pequeñas” y el resultado se multiplica por 150.

Tabla 5: Resultado neto después de impuestos

Periodo	Ingresos	Gastos	Resultado neto trimestral después de impuestos <sup>22</sup>	Resultado neto anual después de impuestos
Año 1 Trimestre 1	750 €	1.679,00 €	-929 €	7.126,40 €
Año 1 Trimestre 2	6.750 €	2.079,00 €	3.970,35 €	
Año 1 Trimestre 3	12.150 €	14.939,00 €	-2.789 €	
Año 1 Trimestre 4	23.100 €	15.669,00 €	6.316,35 €	
Año 2 Trimestre 1	65.850 €	24.169,00 €	35.428,85 €	356.391,40 €
Año 2 Trimestre 2	103.950 €	26.709,00 €	65.654,85 €	
Año 2 Trimestre 3	164.400 €	30.739,00 €	113.611,85 €	
Año 2 Trimestre 4	199.800 €	33.099,00 €	125.025,75 €	
Año 3 Trimestre 1	238.932,89	83.909,00 €	116.280,75 €	598.998,00 €
Año 3 Trimestre 2	277.500 €	86.479,00 €	143.265,75 €	
Año 3 Trimestre 3	294.300 €	87.599,00 €	155.025,75 €	
Año 3 Trimestre 4	336.300 €	90.399,00 €	184.425,75 €	
Año 4 Trimestre 1	374.400 €	92.939,00 €	211.095,75 €	936.783,00 €
Año 4 Trimestre 2	391.200 €	94.059,00 €	222.855,75 €	
Año 4 Trimestre 3	411.300 €	95.399,00 €	236.925,75 €	
Año 4 Trimestre 4	452.700 €	98.159,00 €	265.905,75 €	
Año 5 Trimestre 1	469.050 €	99.249,00 €	277.350,75 €	1.149.513,00 €
Año 5 Trimestre 2	489.300 €	100.599,00 €	291.525,75 €	
Año 5 Trimestre 3	487.050 €	100.449,00 €	289.950,75 €	
Año 5 Trimestre 4	488.100 €	100.519,00 €	290.685,75 €	

Fuente: Elaboración propia

<sup>22</sup> El impuesto será del 15% durante los dos primeros ejercicios y a partir del tercero, será del 25% (Ayudatpymes, 2019)