



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE)

**START TO WORK:
LA PLATAFORMA ONLINE DE BÚSQUEDA DE
PRÁCTICAS EN STARTUPS**

Autor: Ricardo Jesús Grant Perote

Director: Ana Zapatero González

Clave: 201700833

MADRID | Junio 2021

Tabla de contenido

Resumen.....	5
Palabras clave.....	5
1. Introducción.....	6
1.1 Objetivos.....	6
1.2 Metodología.....	6
1.3 Estado de la cuestión.....	8
1.4 Estructura.....	9
2. Marco teórico: La entrada de los jóvenes al mercado laboral.....	10
2.1 Situación actual.....	10
2.2 Principales sectores afectados.....	11
2.3 Habilidades en el trabajo.....	12
2.4 Condiciones en el trabajo.....	12
3. Análisis de la viabilidad: <i>Business Model Canvas</i>	14
3.1 Propuesta de valor.....	14
3.1.1 Problema, solución y valor añadido.....	14
3.1.2 Descripción del servicio.....	16
3.2 Segmento de clientes.....	17
3.3 Relación con los clientes.....	18
3.4 Canales.....	19
3.5 Socios clave.....	20
3.6 Recursos clave.....	22
3.7 Actividades clave.....	25
3.8 Fuente de ingresos.....	25
3.9 Estructura de costes.....	28
4. Análisis de la viabilidad: Análisis del entorno.....	30
4.1 Análisis del macroentorno.....	30
4.2 Barreras de entrada.....	35
4.3 Análisis de los competidores.....	37
4.4 Análisis de la matriz DAFO.....	40
5. Conclusiones.....	44
6. Bibliografía.....	50
7. Anexos.....	54

Índice de tablas

Tabla 1.....	7
Tabla 2.....	11
Tabla 3.....	18
Tabla 4.....	22
Tabla 5.....	24
Tabla 6.....	26
Tabla 7.....	29
Tabla 8.....	31
Tabla 9.....	39

Índice de gráficos

Gráfico 1.....	13
Gráfico 2.....	14
Gráfico 3.....	27
Gráfico 4.....	30
Gráfico 5.....	32
Gráfico 6.....	33
Gráfico 7.....	37

Resumen

En el contexto laboral que ha traído la pandemia de la Covid – 19, siendo conscientes de primera mano de que nos encontramos en una situación especialmente delicada para los jóvenes y su entrada al mercado laboral, un equipo de estudiantes nos hemos unido con el objetivo de desarrollar una idea de negocio.

Este trabajo se basa en la explicación del modelo de negocio de Start to Work, una plataforma online de búsqueda de prácticas en startups, dirigida exclusivamente a estudiantes y recién graduados. El objetivo de esta plataforma es dar una oportunidad de aprendizaje y desarrollo de habilidades profesionales en un entorno donde las personas que se encuentran en su entrada al mercado laboral puedan conectar con las nuevas tecnologías.

Palabras clave: estudiantes, prácticas, startup, plataforma, tecnología, plan de negocio.

Abstract

In the labour context brought by the Covid-19 pandemic, being aware at first hand that we find ourselves in a particularly delicate situation for young people and their entry into the labour market, a team of students have joined forces with the aim of developing a business idea.

This paper is based on the explanation of the business model of Start to Work, an online platform that offers internships in startups, designed exclusively for students and recent graduates. The aim of this platform is to provide an opportunity to learn and develop professional skills in an environment where people who are entering the labour market can connect with new technologies.

Key Words: students, internships, startup, platform, technology, business plan.

1. Introducción

1.1 Objetivos

Este proyecto analiza la viabilidad de la idea de negocio de Start to Work, y tiene como objetivo principal conseguir una imagen completa que permita evaluar la puesta en marcha del proyecto.

Para ello, existen unos objetivos específicos que nos van a permitir llegar al objetivo principal:

- Entender cuál es la situación de los jóvenes en su entrada al mercado laboral y en qué puntos hay que centrarse para fomentar el empleo juvenil
- Analizar la viabilidad comercial y operativa de Start to Work mediante el uso de la herramienta *Business Model Canvas*
- Entender el entorno de Start to Work, las barreras de entrada al mercado y cuáles son los competidores del mercado de las plataformas online de búsqueda de empleo y sus relaciones con sus clientes.

1.2 Metodología

Para llevar a cabo este proyecto y conseguir los objetivos propuestos anteriormente, realizaremos un estudio los aspectos más importantes de la entrada de los jóvenes al mercado laboral, mediante la revisión de su situación actual, los principales sectores afectados tras la pandemia de la Covid-19, la búsqueda de trabajo y las habilidades requeridas. Con el objetivo de tener un estudio eficaz sobre su situación, acudiremos a fuentes oficiales como el Instituto Nacional de Estadística, donde podremos encontrar determinadas encuestas e informes que nos aporten datos fiables.

Seguidamente, tras estudiar el marco teórico que da paso a la exposición de la idea de negocio de Start to Work, utilizaremos la herramienta de *Business Model Canvas* para dar paso a la idea de negocio de Start to Work y el análisis de su viabilidad comercial y operativo. La herramienta *Business Model Canvas* es una herramienta establecida que se ha utilizado con frecuencia para describir modelos de negocio (Filip Benjaminsson 2019).

La siguiente tabla nos muestra la plantilla del *Business Model Canvas* y sus principales elementos:

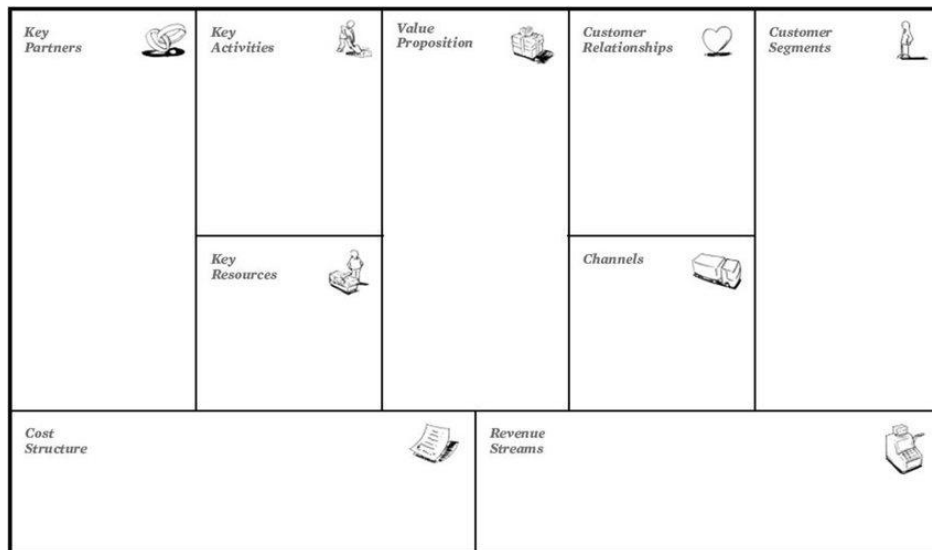


Tabla 1. *Business Model Canvas*. Fuente: Osterwalder & Pigneur, 2010, p.44

La herramienta fue creada por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, y se basa en el análisis de los principales criterios que forman un modelo de negocio, separándolo en un área emocional que se enfoca en la aportación de valor al consumidor y tiene en cuenta los segmentos con los clientes, su relación con ellos, los canales y las fuentes de ingresos, y por otro lado encontramos el área racional que se centra en el utilización de los recursos de la empresa, teniendo en cuenta las actividades clave de la empresa, las alianzas clave, los recursos clave y la estructura de costes (Osvaldo Quiroz 2010). El elemento de la propuesta de valor es el más importante de cara a entender qué es lo que vamos a ofrecer a nuestro cliente con los recursos que tenemos.

De cara a realizar el análisis del entorno de Start to Work, comenzaremos analizando el macroentorno de Start to Work utilizando la herramienta PESTEL. La herramienta analiza el entorno empresarial externo para comprender el "panorama general" en el que opera la organización (Tomayess Issa 2010). En el caso de Start to Work, esta herramienta nos ayuda a comprender que aspectos externos son los que van a tener un impacto en nuestro negocio.

Para ello, se analizan los factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales de la actualidad de los cuáles Start to Work puede tomar ventaja.

Por otro lado, con el objetivo de tener una idea más clara del mercado al que accedemos, procederemos a realizar un análisis de las barreras de entrada más importantes para nuestro acceso. Este análisis dará paso al análisis de nuestros competidores, ya que se trata de una de las barreras de entrada más importantes de nuestro negocio.

El análisis de los competidores nos permite analizar la viabilidad competitiva del negocio, permitiéndonos por un lado identificar quiénes son las empresas más importantes del mercado y analizar sus relaciones con los *stakeholders* (partidas involucradas), y por otro lado validar nuestra idea de negocio al encontrar iniciativas que apoyan al mismo segmento de clientes con soluciones similares. Los competidores representan un factor determinante para el éxito de la mayoría de las empresas (Shanewaz Mahmood 2014), por lo que resulta relevante identificar los más importantes de cara a encontrar recursos que no se ofrecen y prácticas que se pueden realizar de otra manera.

Finalmente, la última herramienta que utilizaremos para completar nuestros análisis del entorno es la matriz DAFO, una herramienta que analiza los principales factores internos de una compañía como son las debilidades y fortalezas, y los factores externos como son las amenazas y oportunidades. En esta herramienta se seleccionan aquellos elementos que presentan mayor incidencia sobre los objetivos (Armando P. Díaz 2014), por lo que cabe destacar que es una herramienta que nos ayudará a completar uno de nuestros objetivos: “Entender el entorno de Start to Work”.

1.3 Estado de la cuestión

La pandemia de la Covid-19 ha provocado un escenario donde muchos sectores han tenido que parar su actividad por completo, miles de trabajadores han perdido su empleo, y donde la economía española ha sufrido caídas históricas.

Por consecuencia, la oferta de empleo sufrió una gran caída en 2020, provocando que personas en busca de trabajo no lograsen encontrar nuevas oportunidades.

Relacionado con las personas que comienzan su carrera laboral, un gran número no ha podido hacerlo y no han encontrado la manera de integrarse en el ámbito laboral que buscan.

En lo que se refiere al ámbito de la innovación y las nuevas tecnologías, las empresas que lideran la transformación tecnológica encuentran problemas a la hora de atraer talento, ya que la mayoría de las plataformas existentes no les dan la visibilidad que necesitan. Además, una gran cantidad de jóvenes no encuentran las oportunidades que buscan cuando quieren integrarse al mundo de las nuevas tecnologías.

Es aquí donde nace Start to Work, la plataforma online de búsqueda de empleo, en concreto prácticas, en startups tecnológicas. Se trata de la primera plataforma que ofrece este servicio exclusivamente, lo que sirve como un elemento diferenciador dentro del mercado de las plataformas online de búsqueda. Gracias a Start to Work, miles de estudiantes podrán encontrar las oportunidades laborales que desean en un entorno que lidera la transformación tecnológica del futuro y donde cada vez se invierten más recursos, ya que sólo en este año ya hemos superado la cifra del año pasado en cifras de inversión. A su vez, las startups podrán tener la herramienta de atracción de talento que les permita asegurar un buen candidato para trabajar en sus proyectos.

Por ello, cabe mencionar la importante que tiene el tiempo en el que vivimos e interpretar la situación actual, donde cada vez más empresas tecnológicas emergen y buscan nuevos talentos. Como dijo Bill Gross, fundador de IdeaLab, una de las incubadoras más grandes del mundo, el *timing* (momento) es el factor más importante relacionado con el éxito de las startups.

1.4 Estructura

Este proyecto se compone de 6 apartados junto con los anexos y la bibliografía de las referencias citadas.

Para comenzar, nos encontramos con la introducción, que se compone de los objetivos del trabajo, el estado de la cuestión que analizamos y la estructura del trabajo.

Seguidamente, analizamos la metodología usada para llevar a cabo el trabajo y las distintas herramientas utilizadas.

Posteriormente, analizaremos el marco teórico de la entrada de los jóvenes al mercado laboral, tras la pandemia, mediante el análisis de su situación actual, los principales sectores afectados tras la pandemia, la búsqueda de trabajo y las habilidades requeridas.

También analizaremos la viabilidad comercial y operativa de Start to Work mediante la herramienta de *Business Model Canvas*.

Consecutivamente, de cara a analizar la viabilidad competitiva se procederá a hacer un análisis del entorno de Start to Work, analizando el macroentorno, las barreras de entrada, un análisis de los competidores y un análisis de la matriz DAFO.

Para finalizar, existirá un apartado de las principales conclusiones del trabajo realizado donde analizaremos cuál ha sido el resultado del proyecto con relación a los objetivos propuestos.

2. Marco Teórico: La entrada de los jóvenes al mercado laboral tras la pandemia

2.1 Situación actual

En la actualidad, se plantea un escenario crítico para los jóvenes con relación a su acceso al mercado laboral, provocado especialmente por las consecuencias de la pandemia de la Covid-19. Las cifras de paro juvenil superan el 40%, y la cifra total de jóvenes sin trabajo alcanza los 350.000, según la Encuesta de Población Activa que realiza trimestralmente INE.

Estas cifras demuestran la dificultad que tienen actualmente los jóvenes para encontrar trabajo, ya que la mayoría de las empresas ha tenido que realizar Expedientes Regulatorios de Empleo que afectan a miles de trabajadores.

2.2 Principales sectores afectados

La pandemia ha provocado una situación económica y laboral negativa en España de la cuál ya empezamos a ver los principales efectos. Por un lado, podemos ver caídas históricas que no suceden desde la Guerra Civil Española, como por ejemplo la caída del PIB, rozando el 11%, según la contabilidad nacional anual del INE. Por otro lado, como mencionábamos previamente, cientos de miles de personas han perdido su trabajo, siendo las consecuencias distintas para cada sector de actividad en España, ya que los que demandan una mayor presencia física son los que más han sufrido, mientras que los sectores que han podido seguir con su actividad digitalmente han podido reducir este impacto en los trabajadores.

De cara a ver cuáles son los principales sectores afectados por la pandemia, cabe destacar el gran aumento de cifras de parados en España desde el comienzo hasta el final del año 2020. Entre los principales sectores económicos de España, podemos analizar los sectores de la agricultura, la industria, la construcción y los servicios con relación a las cifras de paro registradas a finales del año 2020.

SECTOR:	TOTAL	OCUPADOS	CON DISPONIB. LIMIT.	TOTAL PARADOS
AGRICULTURA	381.674	134.985	19.209	227.480
INDUSTRIA	760.681	385.444	42.673	332.564
CONSTRUCCIÓN	517.135	144.427	32.238	340.470
SERVICIOS	5.270.459	2.184.899	245.486	2.840.074
SIN EMPLEO ANTERIOR	458.449	6.086	33.825	418.538

Tabla 2. Análisis de personas ocupadas y paradas en los sectores de agricultura, industria, construcción y servicios. Fuente: Encuesta de Población Activa 2020, INE.

Como vemos en las cifras sombreadas en tonos rojo oscuro, podemos apreciar el número total de empleados parados en todos los sectores analizados. Sin embargo, el sector más alto de personas sin empleo se encuentra en el sector servicios. Esto se debe a que dentro de este sector existen servicios como la hostelería y el turismo que han tenido que parar de manera absoluta su actividad durante el confinamiento, lo que se traduce en menores ingresos y una incapacidad de afrontar los gastos de personal. Cabe destacar que el sector con menos personas paradas es la agricultura, ya que, pese a que también ha sufrido las consecuencias de la pandemia, han podido seguir con su actividad de cara a vender a clientes *retail* mayoritariamente.

El número de personas sin empleo anteriormente es bastante alto, y en su mayoría son los jóvenes que todavía no han podido trabajar y ganar experiencia, y por ello encuentran más difícil encontrar nuevas oportunidades.

2.3 Habilidades en el trabajo

La pandemia de la Covid-19 ha acelerado en gran medida un cambio en la manera de trabajar de las personas y la forma de encontrar nuevas oportunidades. Esto provoca que existan nuevas prácticas que los nuevos empleados tienen que conocer de cara a hacer un trabajo exitoso. Por ello, los estudiantes y recién graduados en busca de trabajo van a tener que adquirir nuevas habilidades a medida que su carrera laboral progresa, siendo imprescindible la adaptación a nuevos entornos y nuevas tecnologías.

Empresas como Telefónica ya se dedican a fomentar el aprendizaje de las lenguas de programación y las habilidades digitales, siendo aspectos vitales de cara al futuro y progreso de las tecnologías en la sociedad española. José María Álvarez Pallete, presidente de Telefónica, menciona que “las habilidades digitales son tan importantes como las lenguas”, y por ello desde Fundación Telefónica apuestan por este tipo de aprendizajes.

Además, otro de los aspectos importantes a los que los estudiantes y recién graduados van a tener que adaptarse es a las duraciones limitadas de los trabajos, es decir, duran menos tiempo y hay más rotación entre puestos y trabajos. “Finalizan para siempre las carreras verticales y estables, nos esperan modelos más transversales y flexibles” (Marta Machicot 2021). Los trabajadores deberán ser conscientes de la importancia que tiene ser adaptable y abierto a aprender durante toda la carrera profesional.

2.4 Condiciones en el trabajo

La pandemia ha traído cambios que afectan a la manera en la que trabajamos en España, siendo el teletrabajo un nuevo concepto que ha venido para quedarse. Pese a que el teletrabajo no era tan conocido previo a la pandemia, muchos países ya comenzaban a utilizar este método.

La siguiente gráfica nos muestra los porcentajes de trabajadores de los países europeos que trabajaban en un formato online en 2019, que nos da a entender que ya se experimentaba una cierta tendencia a utilizar este método en muchos países:

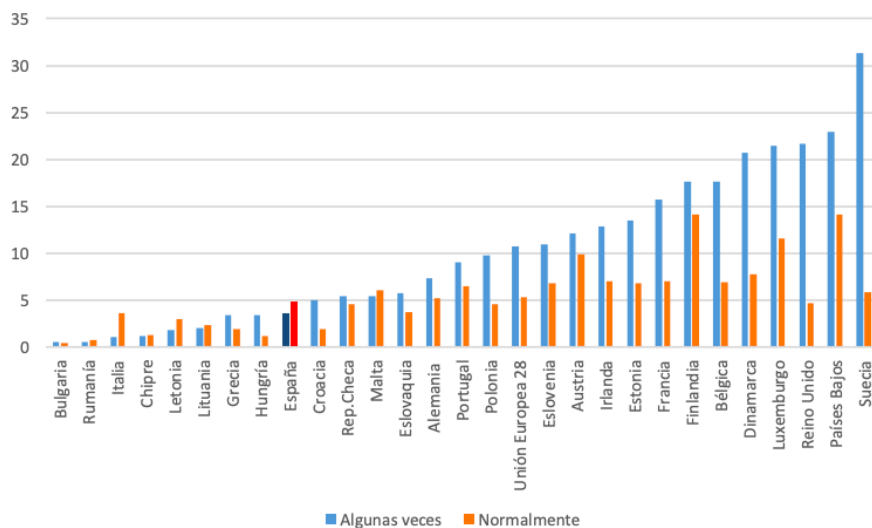


Gráfico 1. Porcentaje de teletrabajo en los países europeos en el año 2019. Fuente: European Statistics

Como podemos observar en la gráfica anterior, España ocupaba uno de los puestos más bajos en relación a teletrabajo, ya que gran parte de nuestra economía se centra en servicios que demandan el aspecto presencial. Además, las ciudades donde era más popular el teletrabajo no eran las ciudades más importantes de España, lo que da a entender que gran parte de esos trabajadores no puede trasladarse a las ciudades y por ello utilizaban este formato (Encuesta de Población Activa 2019).

Pese a todo, tras la pandemia este número ha crecido en un más del 75%, y es evidente que es un formato que para la gran parte de estudiantes y recién graduados que van a comenzar su carrera profesional será algo presente en su vida laboral.

El problema surge cuando estas personas no disponen de las herramientas necesarias para realizar su trabajo desde sus propios hogares, por lo que será importante evaluar cómo de posible es implementar este método en la empresa.

Además, es importante ver el efecto que tiene este cambio de formato en las relaciones entre los trabajadores. La siguiente gráfica nos muestra las preferencias por días que tienen los trabajadores de cara a volver al formato presencial:

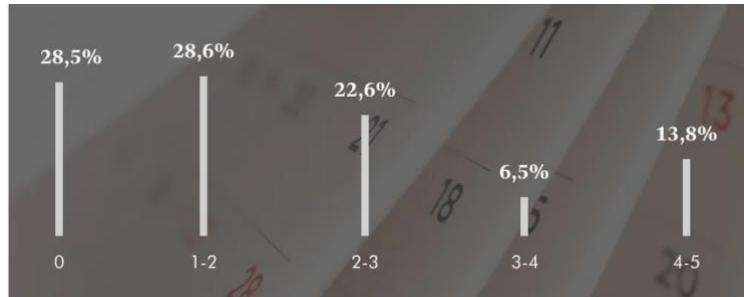


Gráfico 2. Encuesta. Porcentaje por número de días en formato presencial. Fuente: CBRE

Según un reportaje de CBRE, como podemos ver en esta gráfica, sólo un 28,5% prefiere no volver ningún día al trabajo presencial, lo que nos muestra la importancia que tiene el aspecto presencial dentro de las oficinas.

En conclusión, la situación laboral de los jóvenes se encuentra en un momento de gran dificultad, en la cual miles de personas han perdido su empleo. Nuevas habilidades y nuevos formatos de trabajo van a ser demandados de cara a tener éxito en el trabajo. Sin embargo, pese a que se muestra una situación complicada, la economía va poco a poco recuperándose, empieza a resurgir el empleo y es un momento donde las empresas vuelven a contratar poco a poco, lo que resulta una oportunidad para aquellas personas que están comenzando su carrera profesional y lo desean hacer en una startup.

3. Análisis de la viabilidad: *Business Model Canvas*

3.1 Propuesta de valor

3.1.1 Problema, solución y valor añadido

El problema que identificamos desde el equipo de Start to Work fue la pequeña oferta que hay de becas y puestos de prácticas en una startup para los estudiantes y recién graduados.

Pese a que el número de startups crece cada año en España, cuando vemos las ofertas que existen en las distintas plataformas de búsqueda de empleo, las startups no tienen gran visibilidad y no son una opción que se ofrezca habitualmente a los estudiantes y

recién graduados. Además, las startups no conocen los métodos de atracción de talento universitario, ya que piensan que la mejor opción es acudir a una universidad donde pagan una gran cantidad de dinero por pertenecer a la bolsa de empleo, o acudir a las plataformas tradicionales donde no encuentran la visibilidad suficiente.

Por el lado de los estudiantes, este colectivo tampoco es capaz de encontrar una gran oferta de vacantes en startups, lo que hace que haya una tendencia a optar por otro tipo de puestos que si que tienen más visibilidad en las plataformas.

Ligado al problema anterior, otro de los problemas que surge a la hora de atraer talento joven es la falta de conocimiento, tiempo y dinero que supone contratar un becario. Las startups no son capaces de tramitar el alto número de aplicaciones, desconocen cuáles son los trámites que hay que realizar a la hora de contratar a un becario, y cuando lo consiguen, no disponen del tiempo y dinero suficiente que incluye la contratación de un becario, ya que es un proceso largo con distintas fases y documentación compleja.

Por ello surge Start to Work, la plataforma que nace para fomentar la contratación de becarios estudiantes y recién graduados en las startups. Como principal elemento diferenciador, Start to Work se centrará en ofrecer vacantes de startups exclusivamente, pudiendo ampliar este horizonte en el largo plazo. A través de la plataforma, las startups podrán olvidarse de tener que gestionar los distintos trámites que son necesarios a la hora de contratar un becario, mientras que los candidatos gozarán de una amplia oferta de puestos en startups con un formato fácil y dinámico para hacer de la búsqueda de empleo un proceso fácil y cómodo. El impacto que tendrán los estudiantes y recién graduados en la empresa será posiblemente mayor que en una gran organización, podrán entender las distintas áreas del negocio y si son un candidato que encaja con la startup podrán tener la posibilidad de permanecer como trabajadores en la startup tras acabar las prácticas.

La proposición de valor clarifica el entendimiento de tu cliente y ayuda a describir cómo crearás valor para ese cliente (Alexander Osterwalder 2014). Con el objetivo de conocer a nuestro cliente y saber qué es lo que podemos ofrecer de cara a ser la primera opción, hemos identificado en qué se basa la propuesta de valor de Start to Work:

- Encontrar candidatos que sean un perfil atractivo para la startup, optimizando las solicitudes que reciben las startups en función del tipo de perfil que aplica a la vacante
- La gestión de todos los trámites, documentos y procesos necesarios para ahorrar tiempo y dinero a las startups y conseguir una búsqueda de empleo fácil y con opciones para el candidato
- Conseguir la permanencia del candidato en la startup una vez finalice su período de prácticas, tratando de reducir la tasa de paro juvenil del 40%

Todo ello permite a Start to Work ser un servicio totalmente innovador, no presente en el mercado y con una proposición de valor para clientes y usuarios fácilmente identificable y atractiva.

3.1.2 Descripción del servicio de Start to Work

El servicio que ofrece Start to Work es una plataforma de búsqueda de empleo online que logra conectar a las startups con estudiantes y recién graduados que buscan realizar unas prácticas.

Para ello, cada una de las startups podrá crear un usuario para interactuar con los estudiantes que usen la plataforma. Mediante este usuario, las startups publicarán las ofertas que vean convenientes dependiendo de sus necesidades, y cada una de estas vacantes tendrá un contenido que incluye el título del puesto, la ubicación del lugar de trabajo, el salario, la duración de las prácticas, las actividades diarias que realizará el becario y las habilidades requeridas por parte de la startup. Con el paso del tiempo, las startups irán recibiendo las solicitudes de los distintos candidatos, pudiendo pasar a las siguientes fases de la selección a través de la propia plataforma.

Por el lado de los estudiantes y recién graduados, estos también dispondrán de un usuario que les permitirá añadir toda su información laboral, como por ejemplo su perfil académico, sus preferencias de trabajo o su disponibilidad, entre otros. Además, los candidatos dispondrán de un menú donde podrán revisar todas sus aplicaciones y el estado de estas.

A medida que el candidato avance en el proceso de selección de la vacante a la que ha aplicado, será el equipo de Start to Work quien se encargue de la gestión del convenio de prácticas, el contrato, los anexos y todos los documentos necesarios que demandará la startup del estudiante y viceversa, aspecto muy importante dentro de nuestra propuesta de valor que será clave para diferenciarnos.

3.2 Segmentos de clientes

La puesta en marcha de nuestra propuesta de valor nos permite tener claro qué es lo que queremos ofrecer a nuestros potenciales clientes, pero también debemos entender quiénes son, qué características tienen y por qué utilizarían nuestro servicio. Como dice David Pérez, “el cliente es el centro de la estrategia empresarial”, por lo que es muy importante conocer cuáles son los aspectos que le definen, ya que son la clave para enfocar nuestra propuesta de valor exitosamente.

Por un lado, tenemos a nuestros clientes directos, las startups españolas, alcanzando un tamaño de mercado de más de 7.000 startups y con un porcentaje de crecimiento anual del 30%, según el informe de Atómico. El perfil de startup al que orientaremos nuestros servicios es cualquier tipo de startup tecnológica con no más de 50 empleados. Este segmento es nuestra clientela directa ya que cobraremos una pequeña tarifa por caso de éxito, es decir, por cada candidato exitoso que realice las prácticas en una startup. Comenzaremos nuestra actividad en Madrid, donde se encuentran la mitad del número de startups, y a medida que pase el tiempo expandiremos nuestra actividad hacia otras ciudades importantes de España como Barcelona, Valencia o Bilbao.

Por otro lado, tenemos a nuestros clientes indirectos, los estudiantes y recién graduados, donde se estima que hay más de un millón y medio de estudiantes en España, y 300.000 en Madrid. Este segmento es nuestra clientela indirecta puesto que no les cobraremos (en un primer momento) por usar nuestro servicio. El perfil tiene las características tanto de una persona que se encuentra realizando una formación educativa, carrera, grado superior, grado medio o cualquier otro tipo de estudio, como de una persona que ya ha finalizado los estudios y se encuentra buscando ofertas de prácticas. Además, a medida que pase el tiempo, Start to Work ampliará sus servicios a perfiles con otras edades y podrá incluir otro tipo de ofertas de trabajo (habiendo ganado una posición en el mercado que permita realizar este cambio de estrategia).

La siguiente tabla nos muestra un resumen de los clientes de Start to Work y los principales aspectos relevantes para Start to Work:


	Definición	Tamaño	Monetización	Propuesta de valor
Startups 	Empresas de menos de 50 empleados con base tecnológica	+7.000 en España	Tarifa de 150 euros por caso de éxito	El cliente se beneficia de las aplicaciones que recibe del estudiante, con perfiles de calidad y ahorrando la gestión de los trámites
Estudiantes y recién graduados 	Estudiantes de universidad u otras formaciones y recién graduados	+1.5 millones en España	Venta de datos, publicidad personalizada y futuras tarifas	Tienen una gran cantidad de vacantes disponibles gratuitamente, con seguimiento de todo el proceso

Tabla 3. Tabla de los clientes de Start to Work y sus principales características. Fuente: Elaboración propia.

3.3 Relación con clientes

Para vender y diferenciarse de la competencia se busca la proximidad al cliente (Ignacio García 2001). Desde hace muchos años, se entiende que la relación con los clientes es un aspecto fundamental a la hora de vender un servicio. Para Start to Work, la forma en la que nos relacionemos con nuestros clientes y como perciban nuestro servicio es clave para el éxito de la iniciativa, ya que una buena relación hará posible que nos convirtamos en la primera opción de las startups a la hora de atraer nuevo talento para realizar prácticas en su proyecto, sin olvidar a los estudiantes que serán la fuente de la mayoría de la actividad dentro la plataforma.

Para ello, Start to Work tendrá una relación única con cada uno de sus clientes, pudiendo diferenciar entre dos tipos de relación:

- Con las startups: Start to Work mantendrá un contacto exclusivo con cada una de las startups, con el objetivo de acompañarles en todo el proceso de selección del candidato, desde la publicación de la vacante hasta la firma del anexo de prácticas. Para ello, no sólo dispondrán de un chat en la plataforma donde se podrán poner en contacto con nosotros, sino que Start to Work establecerá contacto durante las fases mediante e-mail y llamadas para hacer un seguimiento personalizado.

- Con los estudiantes y recién graduados: Los estudiantes y recién graduados tendrán la posibilidad de contactar con el equipo de Start to Work a través de la plataforma principalmente. De igual manera, los estudiantes podrán medir su grado de satisfacción con los servicios de la app y solicitar cambios en la *landing* (menú principal) de la plataforma.

Por ello, es muy importante cuidar las relaciones con ambos grupos de clientes (directos e indirectos) de cara a mantener la iniciativa activa y sostenible en el futuro.

3.4 Canales

Los canales por donde Start to Work alcanzará a sus clientes son un aspecto importante ya que serán la vía por la cual daremos a conocer nuestros servicios.

Con el objetivo de atraer el mayor número de usuarios en las primeras fases de crecimiento de Start to Work (pre seed y seed), centraremos la mayor parte de nuestros recursos en una mezcla de canales directos e indirectos, ya que por un lado publicaremos nuestras campañas online a través de redes sociales (*owned media*), dando a conocer la iniciativa a estudiantes y startups, mientras que también nos aliaremos con nuestros socios para dar a conocer nuestro servicios a través de sus canales (*paid media*). El boca a boca (*earned media*) será clave para el *brand positioning* en la mente de nuestros clientes y para asegurar el uso de nuestro servicio.

Respecto a las startups, además de las formas de darnos a conocer ya mencionadas, otra manera de hacer llegar nuestro servicio es participar en eventos como Pitch Days, Demo Days o Summits, organizados por aceleradoras como Lanzadera, Wayra y SeedRocket, ya que existe un gran número de startups que participa en estos eventos. Para ello, desarrollaremos una prueba piloto inicial para 50 startups, donde podremos validar nuestro producto previo al lanzamiento oficial. Además, la entrada de Start to Work en un programa de aceleración de este tipo no sólo ayudaría a escalar el negocio con la ayuda de mentores y expertos, sino que será clave la labor de *networking* (contactos) para establecer contacto con startups que puedan utilizar nuestro servicio y darnos a conocer en el ecosistema emprendedor español.

Respecto a los estudiantes, la mejor forma para dirigirnos a ellos es mediante anuncios personalizados vía redes sociales como Instagram, Facebook y Twitter. Gracias a Google Ads, podremos personalizar los anuncios a las personas que forman nuestro *target* (diana) (jóvenes de entre 17 y 25 años, estudiantes y recién graduados, en Madrid principalmente).

Para finalizar, una vez hayamos ofrecido nuestro servicio, el principal canal de venta de Start to Work será el marketplace online de apps tanto del sistema operativo de Android como de Apple, además de la propia página web donde los usuarios también podrán acceder online.

3.5 Socios Clave

La alianza con socios es fundamental a la hora de conseguir nuevos usuarios en las primeras fases de vida de la startup, tras lanzar el PMV (Producto Mínimo Viable) al mercado.

Nuestros socios más relevantes son:

Nova Talent

Se trata de una plataforma que conecta los perfiles con alto potencial con empresas líderes en el mundo. Sin embargo, la oferta de empleo en esta plataforma cada vez varía más, por lo que están añadiendo nuevos tipos de empresas a su red, entre ellas muchas son startups.

La relación entre Start to Work y Nova Talent se basaría en compartir startups y perfiles que demandan empleo. Las startups que publiquen ofertas de empleo en la plataforma de Start to Work también tendrían la posibilidad de ofrecer sus vacantes en la plataforma de Nova Talent y viceversa, mientras que los perfiles que forman parte de Nova también tendrían la posibilidad de acudir a la plataforma de Start to Work para ampliar sus posibilidades a la hora de buscar prácticas. Para ello, dentro de nuestra propia plataforma dedicaríamos un lugar para para los Nova Talents puedan entrar con su perfil Nova en nuestra plataforma y ver las ofertas de las startups que están interesadas en este tipo de perfiles.

START UC3M

La Universidad Carlos III de Madrid tiene un espacio donde se reúnen emprendedores de todos los lugares con el objetivo de fomentar el emprendimiento en la universidad. Para ello, realizan una serie de eventos, *webinars* (sesiones virtuales) y formaciones dentro de la asociación en la que los estudiantes tienen la oportunidad de conocer el mundo del emprendimiento.

La asociación con esta iniciativa nos permitiría alcanzar un gran número de usuarios (sobretudo estudiantes y recién graduados) en las fases más tempranas, algo muy valioso para conseguir una buena base de oferta de candidatos para las startups. A cambio, la universidad utilizaría la plataforma de manera gratuita, por lo que podrían añadir esta *perk* (plataforma digital) a la bolsa de empleo de la universidad y de la propia asociación de emprendedores, aumentando así su oferta de empleo en startups.

En definitiva, la alianza con esta asociación permitirá potenciar el emprendimiento en la universidad mientras que Start to Work podrá darse a conocer en un entorno donde existen potenciales usuarios de la plataforma.

Be Wanted

Se trata de una iniciativa que se dedica a hacer de la búsqueda de empleo para los jóvenes un proceso mucho más simple y detallado. Entre sus servicios, destaca la oferta de prácticas para los jóvenes, pero a diferencia de Start to Work, esta iniciativa centra su actividad en un rango de tipo de empresas mayor. Su funcionamiento es parecido al de la plataforma de Start to Work, ya que se basa en dar la opción a los estudiantes de poder compartir su perfil con las empresas, realizar un seguimiento y las ofertas de trabajo son ofertas de calidad previamente aprobadas por su equipo.

La alianza con Start to Work sería parecida a la que tendríamos con Nova Talent, destacando por encima de todo el traspaso de ofertas entre perfiles de nuestra plataforma y la de Be Wanted. Por el lado de Be Wanted, esta iniciativa se beneficiaría de puestos específicos en startups ofertados en nuestra plataforma, mientras que el principal valor que aportaría esta alianza a Start to Work es la entrada de sus usuarios en nuestra plataforma.

A modo de conclusión, la siguiente tabla muestra la relación con nuestros socios:

			
Iniciativa	Lugar de encuentro entre jóvenes talentos y empresas	Asociación de emprendedores de la Universidad Carlos III de Madrid	Empresa que se dedica a ofrecer trabajo a jóvenes, adaptando el matchmaking a nivel profesional
Tipo de alianza	Traspaso de estudiantes y startups que ofrecen empleo	Entrada en la bolsa de empleo y servicio gratuito	Compartir perfiles y vacantes de trabajo con el mismo objetivo
Estado de la propuesta	Propuesta enviada	Propuesta enviada. Conversación mantenida con la directora, con aprobación	Contacto establecido por parte de Be Wanted por correo electrónico

Tabla 4. Resumen de la relación con los socios de Start to Work. Fuente: Elaboración propia.

3.6 Recursos clave

Recursos físicos

Lugar físico de oficina: El equipo de Start to Work trabajará en un espacio físico, idealmente en una oficina de coworking al que tendremos acceso gracias a la entrada en un programa de aceleración.

Ordenadores y material para el trabajo: Serán usados en las actividades principales del negocio, tanto para el contacto continuo con startups y estudiantes como para la propia gestión de la plataforma.

Aplicación móvil y página web: Uno de los recursos clave de Start to Work es la *app* móvil y la plataforma online, en la cual registraremos el dominio *starttowork.com*. Este recurso es muy importante ya que será el lugar donde se registren todos los usuarios, se oferten las vacantes y donde se hará el seguimiento de las aplicaciones.

Bases de datos de los usuarios: Este recurso nos va a resultar esencial para la actividad del negocio, siendo fundamental el análisis de la entrada de startups y estudiantes y recién graduados, lo cual nos permitirá monetizar la plataforma en un futuro.

Recursos humanos

Equipo: Los miembros que forman el equipo de cualquier startup deben tener un gran interés por el proyecto en el que participan y una gran capacidad de aprendizaje (Javier Megías, 2015). En Start to Work, cada uno de los que componen el equipo tendrá diferentes funciones, y podrán complementarse a medida que crece la actividad del negocio.

En primer lugar, Carmen Ramos y Cristina Mayo, ambas graduadas en ADE y Relaciones Internacionales (E6) por la Universidad Pontificia de Comillas ICADE, desarrollarán las tareas de *partners* (socios), incluyendo la captación de nuevos socios de Start to Work, como pueden ser los previamente mencionados, y otro tipo de socios como pueden ser aceleradoras, fondos de capital riesgo o el área de innovación abierta de grandes corporaciones. Javier López, graduado en ADE también por ICADE, desarrollará las funciones financieras de Start to Work, poniendo foco en el análisis de costes e ingresos para llegar al *breakeven* (umbral de rentabilidad) según lo esperado, la búsqueda de inversores y las decisiones de inversión futuras. Ricardo Grant, graduado en ADE Internacional por ICADE y por Lancaster University, desarrollará las funciones de *business development* (desarrollo de negocio), englobando las funciones de ventas y captación de nuevos clientes para el negocio. Ricardo tiene una gran lista de contactos del ecosistema del emprendimiento en España derivada de su beca en Telefónica Open Innovation, lo que aporta gran valor a sus funciones, y además tiene la doble nacionalidad española-británica, lo que nos permitirá expandir el negocio por Reino Unido pese a las dificultades que traerá el *Brexit*.

Finalmente, al equipo de Start to Work se integrarán desde el primer dos perfiles más: un comercial y un desarrollador web. El comercial dará apoyo a las labores de Ricardo de captación de nuevos clientes y usuarios, mientras que el desarrollador web será imprescindible a la hora de desplegar la plataforma web mantenerla en funcionamiento.

La siguiente figura muestra un resumen del equipo de Start to Work:

Equipo de trabajo

Experto

				
Carmen Ramos	Javier López	Cristina Mayo	Ricardo Grant	Miguel Urrecha
Graduada en ADE y Relaciones Internacionales E6	Graduado en ADE E2	Graduada en ADE y Relaciones Internacionales E6	Graduado en ADE con Mención Internacional E4	COO y Socio en Igeneris
Analista de negocio en ack3 Global Solutions	Futuro analista de negocio en Uber	Miembro de Nova Talent	Analista en Telefónica Open Future	

Tabla 5. Equipo de Start to Work. Fuente: Elaboración propia

Recursos intelectuales

La marca: Al convertirnos en la única plataforma que se dedica a ofrecer de manera exclusiva prácticas en startups, la marca de Start to Work tendrá más valor a medida que se da a conocer en el ecosistema del emprendimiento y universitario español, convirtiéndonos en una iniciativa única en el mercado.

Contratos de exclusividad: Conseguir el derecho de tener nuestra iniciativa como principal fuente de atracción de talento para las startups crea un fuerte valor a la hora de conseguir ingresos recurrentes y lealtad a la marca, lo que se traduce en una situación financiera fuerte.

Bases de datos de clientes: Las bases de datos de nuestros clientes estarán formadas por las startups que utilicen nuestro servicios y los usuarios que se dedican a buscar ofertas en nuestra plataforma. Esta base de datos será única al juntar datos que caracterizan a cada startup, lo que crea un valor diferencial que nos permite enfocar nuestros esfuerzos de marketing de mejor manera y ahorrar en costes.

Recursos financieros

Nuestros recursos financieros serán principalmente la aportación de los socios fundadores junto a los inversores externos, en gran medida familiares y amigos, alcanzando una cantidad de 16.000 euros. Este capital será clave para la puesta en marcha de la iniciativa y la captación de los primeros clientes.

3.7 Actividades clave

Para lanzar el PMV (Producto Mínimo Viable) de Start to Work y comenzar a generar ingresos, podemos diferenciar entre varias actividades que serán realizadas durante el proceso:

- Adquirir clientes y usuarios: La labor de búsqueda de clientes será una de las primeras actividades durante el comienzo de Start to Work. Esta actividad se podrá realizar pese a que no tengamos la plataforma desarrollada, y será clave durante toda la fase de vida del proyecto, especialmente los primeros años. Cabe mencionar la importancia que tendrá analizar cuáles son los comportamientos de nuestros clientes y cuál es su propio feedback sobre el servicio, para así entender sus necesidades y mejorar la oferta de nuestro servicio.
- Puesta en marcha de la app y la plataforma online, y su mantenimiento: Tras atraer clientes y usuarios, será muy importante desarrollar y mantener la plataforma, ya que será el lugar donde haremos de intermediarios entre las startups y los estudiantes y recién graduados.
- Adquirir socios: La unión con socios es fundamental a la hora de ganar credibilidad y transmitir confianza en nuestros usuarios. Además, compartir oportunidades de negocio será vital en los primeros momentos de la iniciativa. Desde nuestro lado, la alianza con los socios nos exigirá tener una base de datos de clientes sólida y con valor para estos.

Como actividades clave tras el lanzamiento del PMV y haber conseguido un proyecto que genera ingresos, otras actividades serán también relevantes, como por ejemplo realizar los cambios de la plataforma que se adapten a las preferencias del usuario, la contratación de comerciales y otro tipo de perfiles o la retención de clientes ya existentes.

3.8 Fuentes de ingresos

Para llevar a cabo el proyecto, necesitaremos 15.400 euros para cubrir los gastos en el lanzamiento de la plataforma, marketing y gastos de personal, ya que nuestros ingresos no serán suficientes los tres primeros meses previos a llegar al umbral de rentabilidad.

Para ello, la aportación de los socios será de 6.000 euros, por lo que acudiremos también a las “tres FFF” (Family, Friends and Fools) para conseguir la cantidad inicial sobrante de 10.000 euros. A partir del tercer mes, parte de los propios beneficios del proyecto serán reinvertidos en la empresa con el objetivo de tener un modelo sostenible que no necesite financiación externa, evitando así la división del *cap table* (capital social) de Start to Work, algo imprescindible en el control y toma de decisiones del proyecto.

La siguiente tabla muestra un breve resumen de la aportación de capital en el nacimiento de Start to Work:

Clasificación	Concepto	Cantidad
Aportación de capital	Socios fundadores	6.000 EUR
Aportación de capital	Familiares y amigos (FFF)	10.000 EUR

Tabla 6. Aportación de capital de Start to Work. Fuente: Elaboración propia

El modelo de Start to Work, de cara a ser sostenible a futuro, se desarrolla fundamentalmente en la generación de ingresos a través de las **tarifas aplicadas a las startups** por cada caso de éxito, es decir, por cada becario que logre garantizar una plaza de prácticas con una startup, unido a los **ingresos por publicidad** una vez hayamos alcanzado un número de usuarios alto, seguido de la **venta de datos** relativos a comportamientos en nuestros usuarios.

Para ello, cobraremos a cada startup 150 euros por cada becario. Nuestra idea es llegar al número total de 456 puestos cubiertos ingresando casi 70.000 años el primer año, ya que no contamos con los ingresos de publicidad y venta de datos en el primer año al ser una estrategia arriesgada que puede causar la baja de los usuarios que todavía no han generado un *brand loyalty* (lealtad de marca) suficiente hacia Start to Work.

Para llegar a estas cifras, las actividades de *business development* (desarrollo de negocio) y captación de nuevos clientes serán un aspecto fundamental, que también serán necesarios para hacer de la plataforma un lugar donde existen múltiples ofertas variadas para los usuarios.

En el segundo año, tras haber validado nuestro producto y alcanzado un número de usuarios, tendremos como objetivo estar presentes en las ciudades más importantes de España. Así, tras los nuevos mercados y alcanzar nuevos clientes, haremos crecer nuestros ingresos hasta llegar a un total de 450.000 al final del segundo año.

En el tercer año, será clave la estrategia de internacionalización empezando por los países de Reino Unido y Francia, dada la relevancia del emprendimiento en estos países. Tras llevar a cabo esta estrategia, esperamos ingresar a finales del segundo año un total aproximado de 1.000.000 euros.

A continuación, se representa la estimación de los ingresos de Start to Work:



Gráfico 3. Estimación de ingresos de Start to Work

Como podemos apreciar en la gráfica, nuestro modelo tiene una estimación de ingresos de crecimiento exponencial, donde alcanzaremos el umbral de rentabilidad en el primer trimestre del segundo año, y donde vemos que gracias a la entrada en nuevas ciudades y a nuestra estrategia de internacionalización logramos nuevos clientes, empezamos a cobrar tarifas también a los usuarios y vender sus datos, e ingresamos por publicidad.

3.9 Estructura de costes

Los costes de Start to Work son relativamente bajos, ya que se trata de una plataforma tecnológica que demandará principalmente el pago de su lanzamiento y mantenimiento, además de los sueldos de los trabajadores, por lo que no hay que realizar inversiones fuertes en capital o activos a largo plazo.

Por ello, entre los costes principales de Start to Work nos encontramos con:

- **Marketing**
- **Oficina**
- **Coste de personal**
- **Creación y mantenimiento de la web**

En el primer año de Start to Work, los principales gastos que tendremos que afrontar son gastos de, oficina, la creación de la web, de marketing y, sobretodo, gastos de personal derivados de la contratación del comercial y el desarrollador web.

Por un lado, si suponemos que entramos en un programa de aceleración en el que tenemos un espacio físico gratis podremos ahorrar el coste de oficina. De lo contrario, si que entra como uno de nuestros principales gastos. Además, el lanzamiento de la web y su mantenimiento demandarán un gasto adicional.

Seguidamente, los primeros momentos de la fase de crecimiento de Start to Work van a demandar un fuerte esfuerzo en hacer conocer la marca en el mercado, ganar una posición en la mente de los clientes y generar el mayor número de usuarios, aunque en este caso las ventas no sean el principal objetivo (esto vendría después una vez generada la base fuerte de usuarios y clientes). Por ello, los gastos de marketing van a ser una fuerte fuente de gastos en el primer año.

Finalmente, el coste que mas peso tendrá al final del año 1 será el coste de personal derivado de los salarios pagados a los dos trabajadores que se unirán al equipo.

Por ello, pese a que en el primer año tengamos la previsión de que generaremos 70.000 ingresos, llegaremos a nuestro umbral de rentabilidad en el cuarto trimestre del primer año.

Sin embargo, el ingreso neto de del primer año será de -1.000 euros, ya que nos dedicaremos a repagar la inversión inicial aportada por los socios fundadores y los inversores externos para no tener deuda.

A continuación, podemos ver la estimación de los ingresos y costes desde el comienzo hasta el primer trimestre del segundo año, llegando hasta el ingreso neto:

	AÑO 1 T1	AÑO 1 T2	AÑO 1 T3	AÑO 1 T4	AÑO 2 T1
Ingresos	\$1,500.00	\$11,100.00	\$19,500.00	\$36,300.00	\$68,400.00
Puestos ofrecidos	10	74	130	242	456
Precio por puesto	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00	\$150.00
COGS	\$1,200.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$200.00
COGS	1200	400	400	400	200
Gastos de abogados	200	200	200	200	200
Viajes a UK	0	0	0	0	0
Creación y mantenimiento web	1000	200	200	200	0
Margen bruto	\$300.00	\$10,700.00	\$19,100.00	\$35,900.00	\$68,200.00
Otros costes	\$4,010.00	\$20,547.00	\$20,833.00	\$21,396.00	\$38,762.00
Marketing	10	297	583	1146	2262
CAC	10	10	10	10	10
Oficina	4000	4000	4000	4000	4000
Renta oficina	4000	4000	4000	4000	4000
Salarios	0	16250	16250	16250	32500
DISPONIBLE	-\$3,710.00	-\$9,847.00	-\$1,733.00	\$14,504.00	\$29,438.00
Cash acumulado	-\$3,710.00	-\$13,557.00	-\$15,290.00	-\$786.00	\$25,708.20
Necesidad de cash	-\$15,290.00				

Tabla 7. Estimación de los coste e ingresos de Start to Work en los 5 primeros trimestres de actividad hasta llegar al umbral de rentabilidad. Fuente: Elaboración propia

Como podemos ver en la tabla, en el segundo año, la evolución de nuestros gastos incrementará, ya que principalmente los gastos de marketing y de personal aumentarán en gran medida debido a la importancia que tendrá el segundo año el posicionamiento de la marca en el mercado. Los salarios también aumentarán de cara a mantener ambos trabajadores externos en el equipo más futuros trabajadores que hagan falta a medida que el negocio crece.

Por otro lado, en la siguiente tabla se puede apreciar la evolución de nuestros ingresos frente a la de nuestros gastos en los próximos 5 años:



Gráfico 4. Estimación de costes vs ingresos de Start to Work. Fuente: Elaboración propia.

Como podemos apreciar, la evolución de los costes tiene una pendiente positiva mucho menor que la de nuestros ingresos, que serán cada vez más altos a medida que pasa el tiempo. Esto es un gran indicador de la sostenibilidad y el poco riesgo que tiene el negocio de Start to Work, aspecto importante de cara a encontrar futuros inversores.

4. Análisis del entorno.

4.1 Análisis del macroentorno

De cara a realizar un análisis de los factores externos a Start to Work, podemos utilizar la herramienta de PESTEL, una herramienta que proporciona una idea general sobre las condiciones del macroentorno y la situación de una empresa (İhsan Yüksel 2012).

Por ello, podemos pasar a analizar los factores relacionados con aspectos políticos, económicos, socio - culturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

- Aspectos políticos

Como aspectos políticos importantes, dadas las consecuencias devastadoras que ha traído la pandemia de la Covid – 19, los gobiernos están planteando una serie de ayudas que pueden convertirse en oportunidades para las startups.

Los principales programas de ayudas a startups que vienen de la Comisión Europea y que se dedican a impulsar el emprendimiento mediante la aportación de financiación son: Horizon Europe, Digital Europe y Next Generation EU (Comisión Europea 2021).

Horizon Europe es el programa de financiación por excelencia en el que destinara fondos para la investigación y la innovación, con una duración de 2021 a 2027. Se basa entres pilares; ciencia excelente, desafíos globales y competitividad industrial europea (Ecosistemas de innovación). Digital Europe, siendo la herramienta de la UE basada en llevar la tecnología digital a las empresas y los ciudadanos. Y por último Next Generation UE, una iniciativa puntual que se dedica exclusivamente a apoyar la recuperación tras el Covid – 19, y la que mediante el plan de España Puede destinará 72.000 millones de fondos para los próximos 3 años. Por otro lado, existen otros programas nacionales que vienen del Ministerio de Educación y Ciencia, y del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, como son el CDTI, Neotec, Innvierte, Enisa o ICEX.



Tabla 8. Esquemas de las principales ayudas europeas y nacionales en el año 2021. Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior podemos ver un resumen de los principales programas de apoyo al emprendimiento regionales. Todos estos programas tienen un doble impacto en nuestra iniciativa, ya que por un lado se convierten en una medida de generación de empleo por el crecimiento de las startups que demandará la atracción de nuevos perfiles, provocando un uso mayor de nuestra plataforma, mientras que por otro lado tiene un impacto directo en nuestra propia iniciativa ya que podemos aprovechar esas mismas ayudas internamente.

- Aspectos económicos

La pandemia ha tenido unos efectos desastrosos en la economía española, como por ejemplo las caídas cercanas a un 11% del PIB, o las cifras de 40% en lo que se refiere a paro juvenil.

A continuación, podemos ver el gráfico de la evolución del número de personas empleadas en España en los dos últimos años:

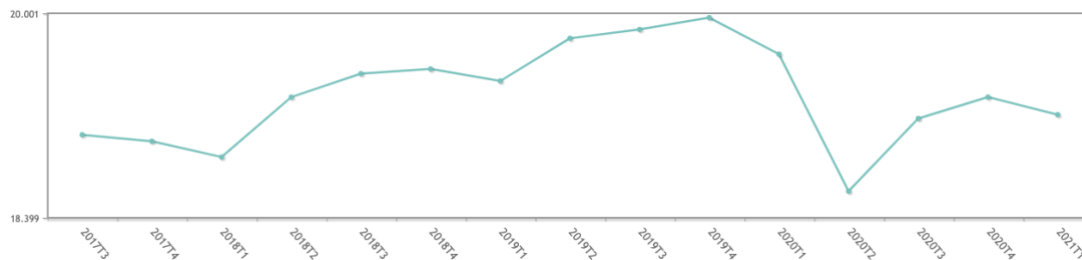


Gráfico 5. Cifras de empleados en 000's en España desde el tercer trimestre de 2017 hasta el primer trimestre de 2021. Fuente: Encuesta de Población Activa.

Como vemos en la figura anterior, el hecho de que se produjese una bajada tan grande en el número de empleados en España a causa del Covid-19 en el primer trimestre del año 2021, tiene un efecto rebote en la contratación de personas, lo que se traduce en nuevas oportunidades laborales, tanto oportunidades de prácticas en empresas como futuras contrataciones.

Además, existe una gran tendencia al alza de inversión en startups dentro del mundo de las empresas de capital riesgo, lo que se traduce en un mayor potencial de crecimiento para nuestros clientes y un mayor uso de nuestros servicios.

- Aspectos socio – culturales

Las personas y empresas usan cada vez más las plataformas online de búsqueda de empleo, y sustituyen este tipo métodos por los más tradicionales. Cabe destacar que a día de hoy en España son más de 13 millones de personas las que utilizan la plataforma de LinkedIn, mientras que hace tan sólo 3 años no superaba los 8 millones.

La siguiente gráfica nos muestra el porcentaje de usuarios de LinkedIn en 2019 dividido por edades:

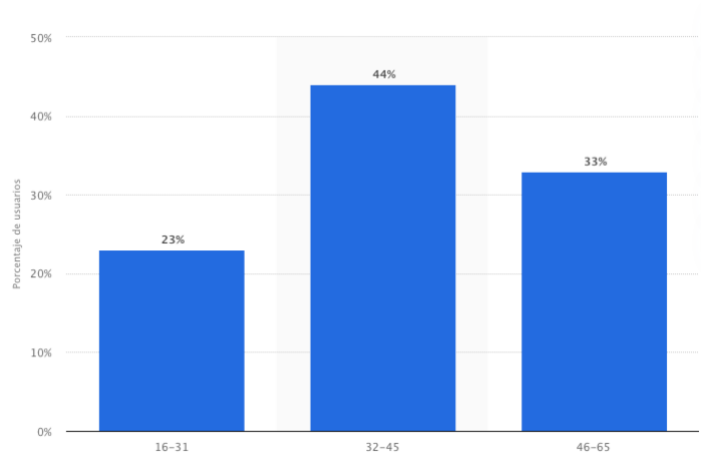


Gráfico 6. Porcentaje de usuarios de LinkedIn en 2019 según un rango de edades. Fuente: Statistica.com

Además, actualmente el 88% de las empresas acuden a las plataformas online de búsqueda de empleo como alternativa a la oferta de trabajo tradicional y las páginas webs corporativas (Pedro Martínez 2021). Esto nos indica la tendencia cultural en los nuevos métodos de atracción de talento y se convierte en un factor ventajoso para Start to Work.

- Aspectos tecnológicos

La transformación digital crea un punto de partida entre los métodos tradicionales de búsqueda de empleo y las nuevas plataformas online.

Los avances de internet, y en especial el despliegue de fibras que funcionan con la nueva conexión 5G, permite la evolución y creación de nuevas plataformas que mejoran

sus procesos y dan soluciones de calidad a sus usuarios. La red 5G promete aumentar la velocidad y reducir la latencia (Moncho Terol 2021).

Todo ello permite la evolución de las plataformas de búsqueda de empleo y la transformación de un sector que cada es más digital.

- **Aspectos ecológicos**

Con la creciente preocupación por el crecimiento de la economía sostenible, se crearon los objetivos de desarrollo sostenible (ODS). Entre ellos, cabe centrarse en el objetivo número 13, que se titula “Acción por el clima”, y sus principales objetivos son la reducción de emisiones de carbono y otros gases de efecto invernadero.

El uso de datos para facilitar la conexión a internet en los dispositivos móviles tiene un impacto medioambiental considerable. La transmisión de datos por Internet produce una gran cantidad de contaminación, entre 25 mil y 35 mil toneladas de dióxido de carbono (CO₂) por día (Hugo Maguey 2020). Esto se debe a la gran cantidad de refrigerantes necesarios para mantener las temperaturas de los servidores, ya que estos tienden a calentarse cuanto más uso se les da, especialmente los de gran tamaño que ayudan a establecer las conexiones cuando se utilizan las plataformas de internet.

Desde Start to Work se deberán tomar las medidas necesarias para mantener la responsabilidad en el gasto energético que provoque el uso de nuestra plataforma, intentando reducir las conexiones mínimas para que esta funcione.

- **Aspectos legales**

La legislación actual que afecta a las plataformas de búsqueda de empleo no es compleja, ya que se consideran como intermediarios entre el anunciante y el solicitante de empleo, por lo que no existe ninguna ley que impida la actividad de las plataformas.

Además, las plataformas de búsqueda de empleo obedecen a una serie de objetivos del Ministerio de Trabajo, como son la creación y el fomento del empleo en las principales comunidades autónomas de España. De esta manera, no existen regulaciones que impidan su actividad.

Sin embargo, existen ciertas regulaciones relacionadas con la protección de datos (GDPR) mencionados en la carta de los derechos fundamentales, donde uno de los puntos se orienta en base a una ley dirigida a la protección de los datos personales de los ciudadanos europeos (Comisión Europea 2021). Otra de las regulaciones que puede afectar a la iniciativa es la regulación de las prácticas de los estudiantes recogida en los Reglamentos 529/2014 y 1543/2011. Esto implica la relevancia que tiene estar al día sobre las principales normativas, que, pese a que no influyen directamente en la actividad de nuestro negocio, son vitales a la hora de proteger los datos de nuestros usuarios y de predecir la futura demanda.

Todos estos factores nos ayudan a entender cuáles son los factores externos del macroentorno de Start to Work, vitales para entender cuál será su efecto en el negocio y aprovechar las oportunidades que puedan plantear.

4.2 Barreras de entrada

De cara a saber cuál es la situación de Start to Work en su entrada al mercado de las plataformas online de búsqueda de empleo, debemos analizar en primer lugar cuáles son los aspectos que pueden impedir su acceso y poner en riesgo su crecimiento.

En primer lugar, necesitaremos una inversión inicial de capital para poner en marcha el proyecto. Esta inversión, como hemos mencionado previamente, será de un total de 15.400 euros, que se fundamenta en los gastos relacionados con la creación y el mantenimiento de nuestra plataforma, la renta del lugar físico de oficina y otros gastos menores como son los gastos en abogados. Pese a que ya tenemos un plan de financiación definido, con aportaciones tanto de los socios fundadores como de personas cercanas, debemos asegurarnos de que se realizarán todas las aportaciones de cara a asegurar principalmente la creación de la plataforma.

En segundo lugar, encontramos como una barrera de entrada adicional la competencia y existencia de importantes *players* (jugadores en el mercado) asentados dentro del sector de las plataformas online de búsqueda de empleo. Entre ellas conocemos plataformas como LinkedIn, Indeed o InfoJobs, que, pese a que no ofrecen el mismo servicio que Start to Work, comparten usuarios con los cuales han logrado establecer una relación de confianza en la marca y han podido analizar cuáles son sus principales comportamientos a la hora de buscar trabajo. Este punto es muy importante ya que en la entrada de Start to Work al mercado será vital conocer qué es lo que buscan los consumidores en una plataforma de búsqueda de empleo. Además, será necesario fijar en los primeros meses estrategias de marketing fuertes que nos permitan dar a conocer la marca y ganar un hueco en la mente de los usuarios en lo que se refiere a ofertas de prácticas para estudiantes, ya que en un primer lugar las ofertas de prácticas serán ofertadas por nuestros competidores.

Para ello contamos con una ventaja, y se trata de la falta de oferta de prácticas que hay en las plataformas competidoras, por lo que el esfuerzo de marketing puede convertirse en una gran fidelidad hacia nuestra plataforma por parte de los estudiantes y recién graduados.

En tercer lugar, las relaciones con las universidades, que, pese a que son una barrera de menor relevancia, es importante transmitir la idea de que nuestra plataforma será más útil para sus estudiantes que sus propias bolsas de empleo, ya que analizamos las ofertas y gestionamos la beca como mencionamos en nuestra propuesta de valor. Por ello, es importante mencionar la posibilidad de convertirnos en socios clave de universidades que puedan aportar talento para nuestra plataforma en los primeros momentos de la fase de vida del negocio.

Finalmente, los aspectos legales, que como mencionamos previamente, pese a no tener grandes barreras legales a la hora de realizar nuestra actividad, si que debemos tener en cuenta la importancia de estar actualizados con relación a las leyes de protección de datos y de regulación de prácticas, y adaptarnos a las exigencias por parte de las autoridades gubernamentales. Cabe mencionar que las adaptaciones legales pueden traducirse en costes que dificulten los primeros momentos de Start to Work en un momento en el que los ingresos son reducidos.

La siguiente figura nos muestra el nivel de dificultad de superación de las barreras y su relevancia, para cada una de las barreras identificadas:

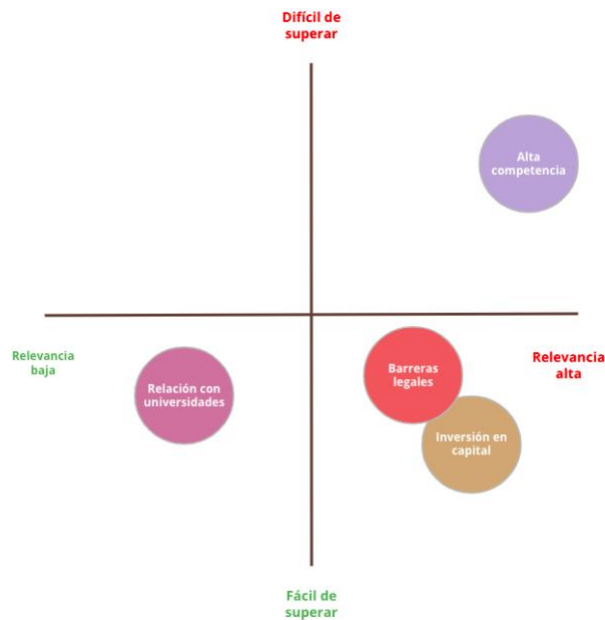


Gráfico 7. Gráfico que muestra el nivel de dificultad de superación y la relevancia de las barreras de entrada al mercado para Start to Work. Fuente: Elaboración propia.

4.3 Análisis de los competidores

El mercado de las plataformas de búsqueda de empleo se encuentra en un momento en el que existen muchos competidores. Gracias a la diferenciación, las empresas logran el liderazgo en costes por medio de un precio más competitivo (Gabriela López et al 2018).

El objetivo de Start to Work es seguir una estrategia de océano azul en este mercado, es decir, una estrategia con la que logremos ser la única plataforma que ofrece un servicio concreto mediante la innovación y la diferenciación. Por ello, Start to Work se dedica a ofrecer ofertas de prácticas en startups a estudiantes y recién graduados, un servicio muy concreto que no se ofrece con exclusividad en el mercado. Sin embargo, con el objetivo de mostrar cuál es la situación de Start to Work en el mercado en el que opera, se debe analizar los principales *players* (jugadores) del sector.

En primer lugar, encontramos a los competidores tradicionales del mercado que se dedican a ofrecer un servicio de búsqueda de empleo:

- LinkedIn: Se trata de la plataforma de búsqueda de empleo más grande del mundo. En la plataforma se pueden encontrar vacantes que se adaptan al perfil del candidato con relación a las características que le definen y sus preferencias. Al ofrecer también puestos en startups son un competidor de Start to Work, sin embargo, no ofrecen un servicio exclusivo que se centre en prácticas, estudiantes y startups, suelen tener una ratio bajo de respuesta a las candidaturas y la plataforma no gestiona la beca del estudiante, aspecto vital en la propuesta de valor de Start to Work.
- InfoJobs: Es la plataforma de búsqueda de empleo más usada en España. Como ventajas podemos ver como disponen de una creación de usuario rápida y sencilla que le permite ahorrar tiempo y aplicar a más vacantes, además de tener la opción de poseer varios CV's para diferentes vacantes. La plataforma consigue ofertas de empresas que actualizan al usuario sobre su fase en el proceso de selección, sin embargo, tras hacer un estudio de mercado sobre las principales plataformas de búsqueda de empleo, hemos llegado a la conclusión de que es una plataforma que no suele acertar en el parecido de la descripción y la realidad del empleo, y tampoco gestiona la beca.
- Cornerjob: La plataforma ofrece puestos que suelen ser de baja duración y definidos, lo que no suele ser demasiado atractivo para los estudiantes que desean tener una oportunidad fuerte de desarrollo profesional. Además, no suelen dar respuesta al candidato.
- Jobtoday: Plataforma de búsqueda de empleo que se enfoca sobretodo en el sector de la restauración y la hostelería. Tienen una fuerte presencia en España, y desde 2015 ya han lanzado más de 65 millones de ofertas de trabajo en la plataforma. Al ser un gran competidor, presenta serias barreras de entrada para Start to Work en el mercado. Sin embargo, es una empresa que tampoco suele acertar con la relación oferta-realidad y tampoco gestionaría la beca de un

estudiante con una startup, lo que dificultaría la atracción de talento por parte de una startup al no conocer los procesos y tener que gastar tiempo y dinero.

La siguiente tabla nos muestra un resumen de las principales características de nuestros competidores:






					
Respuesta al candidato	✓	✗	✓	✗	✓
Vacantes actualizadas	✓	✓	✓	✓	✓
Oferta vs realidad	✓	✓	✗	✗	✗
Gestión de la beca	✓	✗	✗	✗	✗

Tabla 9. Análisis de los principales competidores de Start to Work. Fuente: Elaboración propia.

Como podemos apreciar, Start to Work es el único proyecto que cumplirá con la respuesta al candidato, las vacantes estarán actualizadas, la oferta será un claro reflejo de la realidad y la gestión de la beca será un trabajo del equipo de Start to Work.

Por otro lado, existen competidores que centran su servicio en startups:

- Welcome to the Jungle: Se trata de una plataforma que permite al usuario descubrir artículos, podcasts y oportunidades de trabajo en startups. Es una plataforma muy innovadora que pretende facilitar la búsqueda de empleo a cualquier persona, centrándose en startups, por lo que serían competidores bastante relacionados con Start to Work. Sin embargo, no se centran en ofrecer prácticas por lo que suponemos que ese tipo de perfiles optaría por nuestra opción primero.

- Myfirststartup: Se trata de una plataforma que se centra en la búsqueda de empleo, tanto prácticas como empleo fijo, en startups.

La propuesta de valor es muy parecida a la de Start to Work, ya que una gran parte se centra en estudiantes que buscan prácticas, pero su diferencia con Start to Work se basa en que su papel es más parecido al de un *Head Hunter*, dando la posibilidad al usuario de unirse a la base de datos del negocio sin poder ver personalmente las ofertas publicadas por las startups.

- Work in Startups: La Plataforma basa su actividad en Reino Unido, por lo que se convertirían en gran competencia nuestra al internacionalizarnos en este país. Los puestos ofrecidos por esta plataforma son exclusivamente en startups, pero la variedad de estos puestos hace que no se centren en prácticas únicamente, lo que nos da una ventaja a la hora de atraer a perfiles que buscan este tipo de oportunidades.

Para finalizar, es importante recalcar la importancia que tiene la propuesta de valor de Start to Work, siendo claves los elementos que nos diferencian de nuestra competencia y que nos permitirán ofrecer un servicio atractivo tanto para las startups como para los estudiantes:

- Gestión de la beca de forma rápida y segura
- Ofrecer vacantes de calidad que se ajustan al perfil del candidato
- Respuesta al candidato con relación a su aplicación
- Posibilidad de prolongamiento / contrato fijo tras finalizar la beca
- Entorno dinámico y tecnológico con un mayor peso de las decisiones del becario

4.4 Análisis de la matriz DAFO

La matriz DAFO es un instrumento que permite a cualquier negocio disponer de la realidad de su empresa, marca o producto para poder tomar decisiones de futuro (Miguel Florido 2016). Además, esta herramienta ayuda a las empresas a entender cuál es su situación tanto interna como externamente, poniendo foco en los puntos más importantes en los que hay que centrar los esfuerzos para tener una mejor posición a nivel empresa y a nivel mercado.

Los puntos que analizaremos de Start to Work son sus debilidades y fortalezas a nivel interno, y sus amenazas y oportunidades a nivel externo:

- **Debilidades**

- Número de vacantes: Al ser la oferta de prácticas en startups para estudiantes un servicio tan concreto, el número de solicitudes que se podrán publicar en la web será menor que las preferencias que tienen los propios estudiantes, ya que su objetivo principal será tener el mayor número de ofertas posibles a las que poder aplicar.
- Equipo: Al ser los fundadores y parte del equipo perfiles de Administración de Empresas y Relaciones Internacionales principalmente, tenemos una gran debilidad en cuanto a cubrir las posiciones que demanda este tipo de plataforma. En otras palabras, necesitaremos contratar una o dos personas con perfil técnico que nos ayuden a desarrollar y mantener toda la plataforma para el lanzamiento de nuestro servicio.
- Vertical: Pese a ser un gran elemento diferenciador de Start to Work el hecho de ofrecer un servicio tan concreto, este mismo aspecto se puede volver en nuestra contra al limitar las posibilidades de crecimiento. No obstante, una vez alcanzado ciertas cifras en la demanda de nuestro servicio, ampliaremos nuestra actividad a otro tipo de ofertas de trabajo y para otro tipo de segmentos de clientes.

- **Fortalezas**

- Aprobación de la idea: La idea de Start to Work ha sido validada por *players* (jugadores) del ecosistema de emprendimiento de España como son Telefónica Open Future, BeWanted y otros *players* (jugadores) académicos como la universidad Carlos III. Además, tenemos el apoyo de startups y universitarios que utilizarían nuestro servicio. Todo ello nos hace pensar que Start to Work es un proyecto escalable con posibilidad de éxito en un futuro.
- Diana y servicio específicos: Nuestro servicio es algo exclusivo que no existe en el mercado de las plataformas de búsqueda de empleo, lo que nos garantiza una exclusividad frente al resto, y una oportunidad de poder desarrollar una idea que es totalmente nueva.

Además, el hecho de que tengamos una diana tan específica nos ayuda a entender cuáles son las preferencias de nuestro cliente de una manera más cercana, y de conocer qué aspectos son los que deberíamos cambiar y los que deberíamos mantener.

- Modelo de negocio: Nuestro modelo de negocio nos permitirá alcanzar un número alto de usuarios que usan la plataforma y relativamente rápido, ya que a nuestros clientes indirectos (los estudiantes) no les cobraremos por utilizar nuestro servicio. Esto nos ayudará a conseguir mayor actividad en la plataforma, unas mejores métricas de usuario y una mejora en el *engagement* (relación cercana) de los mismos, lo que nos plantea una futura forma de monetizar esta actividad.

- **Amenazas**
 - Competencia: Existen varias empresas en el mercado de las plataformas de búsqueda de empleo, desde plataformas más genéricas como son LinkedIn o Indeed, que tienen una situación privilegiada en el mercado y por ello nos presenta barreras de entrada, hasta empresas que se centran en un target más específico parecido al nuestro como es BeWanted o Welcome to Jungle, lo que se traduce en una amenaza en términos de atracción de clientes que puede afectar negativamente a nuestras cifras de usuarios y de ventas. Además, nuestro modelo de negocio es fácilmente imitable, por lo que nuestros competidores pueden integrar este servicio especializado para sus clientes, siendo muy importante que nuestra propuesta de valor sea bien entendida por nuestros clientes y decidan utilizar nuestra plataforma.
 - Situación laboral: Las consecuencias económicas que ha traído la pandemia son muy negativas, donde más de 620.000 personas han sido despedidas en España según la EPA (Encuesta de Población Activa). Esto se traduce en una menor integración de talento en las empresas, lo que puede convertirse en un reto a la hora de atraer nuevas startups para que utilicen nuestro servicio. Sin embargo, es interesante plantear la opción de convertir la integración de becarios en la empresa como una alternativa más barata que los trabajadores.

- **Oportunidades**

- Inversión en startups: En lo que llevamos del año 2021, la cantidad de capital invertido en startups españolas ha tenido unas cifras extraordinarias, con un total de 950 millones de euros en el primer cuarto del año, según la revista académica del emprendimiento “El Referente”. Startups como Wallapop, Glovo o Job&Talent han protagonizado las inversiones más fuertes. Esta tendencia de inversión permite a las startups acceder a un mayor capital y poder aumentar sus equipos, lo que se traduce en un mayor número de clientes para Start to Work.
- Búsqueda de trabajo: Como mencionamos previamente, la situación laboral española pasa por un mal momento donde miles de personas han perdido su trabajo. Pese a que es una situación muy complicada, ahora hay muchas personas jóvenes que pueden plantearse hacer prácticas en una startup como alternativa a su trabajo anterior.
- Uso de plataformas online: Las plataformas online de búsqueda de empleo son una fuente cada vez más común a la hora de buscar trabajo. Plataformas como LinkedIn, InfoJobs o Job&Talent se encuentran en un período de crecimiento donde cada vez más personas acuden a buscar empleo en sus plataformas, por lo que este es un *timing* (tiempo) ideal para la entrada de Start to Work al mercado.

Tras analizar los principales factores internos y externos de Start to Work, podemos concluir que las principales debilidades que tiene Start to Work de manera interna son el número de vacantes ofrecidas hacia nuestros usuarios, el equipo y la vertical exclusiva de startups. Para solucionar estas debilidades, deberemos ampliar el número de vacantes a medida que operamos en nuevas ciudades, contrataremos perfiles técnicos y ampliaremos nuestra variedad de ofertas de trabajo una vez se haya consolidado la marca en el mercado.

Por otro lado, nuestras fortalezas se resumen en ser una plataforma única, gratis para los usuarios y ya aprobada por grandes jugadores del ecosistema emprendedor español. Por ello, debemos centrarnos en conservar estas fortalezas para mantener la identidad de Start to Work.

Además, nuestras amenazas externas al negocio son la situación económica, que esperamos ver como una oportunidad de cara al nacimiento de nuevas startups y la alternativa de tener becarios en vez de trabajadores, y la gran competencia en el mercado, aspecto que trataremos de evitar al ser un servicio diferente e innovador en el mercado.

Finalmente, respecto a nuestras oportunidades debemos centrarnos en las principales oportunidades de inversión de las empresas de capital riesgo, los nuevos puestos de trabajo tras la pandemia y el uso de las plataformas online.

5. Conclusiones

De cara a obtener las principales conclusiones de este trabajo, es interesante recordar los objetivos específicos que hemos propuesto para obtener una imagen más realista de la puesta en marcha de Start to Work y ver cuál ha sido el resultado:

1. Entender cuál es la situación de los jóvenes en su entrada al mercado laboral y en qué puntos hay que centrarse para fomentar el empleo juvenil

Tras analizar la situación laboral que se presenta a los estudiantes, llegamos a la conclusión de que se encuentran en una situación desfavorable donde han tenido que sufrir las consecuencias de la pandemia, alcanzando unas cifras de paro juvenil de 40%.

Los principales sectores afectados por la pandemia según los sectores analizados son el sector servicios, alcanzando la cantidad de más de 2,8 millones de personas paradas, seguido del sector de la construcción, lo que nos da a entender que los sectores que más han sufrido las consecuencias y de los cuales será más difícil su acceso por parte de los estudiantes son los que demandan un factor presencial alto.

Las habilidades en el trabajo van a experimentar un cambio donde la especialización en una sola materia deja de ser esencial, y por lo tanto cobra gran relevancia la adaptación a nuevos puestos de trabajo afectados por los avances de las nuevas tecnologías principalmente. La educación en habilidades digitales será esencial de cara a poder adaptarse a estos nuevos cambios.

Las condiciones en el trabajo también dan un giro importante dadas las nuevas maneras de relacionarse con los trabajadores a causa de la pandemia. Cada vez son más los trabajadores que quieren trabajar desde casa al menos una vez a la semana y esto provoca que los trabajadores necesiten adaptarse al nuevo formato y obtener las herramientas necesarias para poder integrarlo en su manera de trabajar.

Sin embargo, esta situación también presenta una oportunidad a todas aquellos estudiantes y recién graduados que comienzan su vida laboral, siendo conscientes de que cada vez hay más puestos de trabajo ofrecidos gracias al apoyo a las empresas españolas y el fomento emprendimiento que permite esta mayor oferta de puestos de trabajo, siendo un marco en el tiempo idóneo para la puesta en marcha de Start to Work.

2. Analizar la viabilidad comercial y operativa de Start to Work mediante el uso de la herramienta *Business Model Canvas*

Gracias a la herramienta de *Business Model Canvas*, podemos ver cuáles son los aspectos fundamentales que describen nuestro modelo de negocio y así ver su viabilidad comercial y operativa:

- Propuesta de valor: Partiendo del elemento más importante de Start to Work, logramos entender el problema que existe de la poca oferta de prácticas en startups en España. Las startups no logran tener visibilidad en el entorno de las plataformas online de búsqueda de empleo y tampoco tienen relaciones establecidas con las universidades. Es aquí cuando nace Start to Work, una plataforma que permite encontrar candidatos de perfil atractivo para las startups, con toda la gestión de los trámites incluida y con posibilidades de renovar al candidato gracias al seguimiento desde la plataforma.
- Segmentos de clientes: De cara a ofrecer nuestra propuesta de valor al correcto grupo de clientes / usuarios, identificamos quiénes son éstos. Por un lado, tenemos a nuestros clientes directos, las startups en España, y por otro lado, nuestros clientes indirectos, los estudiantes y recién graduados españoles, siendo los usuarios de la plataforma que no pagarán en un primer momento.

- Relación con los clientes: Nuestra relación con las startups se basará en tener un contacto exclusivo con cada una de ellas, para que puedan sentir el apoyo de nuestro equipo en todo el proceso de selección y se aseguren de que contratan al candidato ideal. Por otro lado, nuestra relación con los estudiantes se basará en ofrecer la posibilidad de que puedan contactar con el equipo de Start to Work, además del contacto desde nuestro propio para ofrecer un sistema de evaluación de satisfacción.
- Canales: Nuestros canales se basarán en una mezcla entre canales directos e indirectos. Al ser nuestros clientes dos grupos muy diferentes, por el lado de los estudiantes y recién graduados, las redes sociales, los canales de nuestros socios y el boca a boca serán los principales que utilizaremos para darnos a conocer. Por el lado de las startups, también aprovechando la relación con nuestros socios, y en especial con las aceleradoras, acudiremos a Pitch Days, Demo Days y Summits.
- Socios clave: Nuestros principales socios serán Nova Talent, con quien compartiremos startups y perfiles, Start UC3M, con quien alcanzaremos grandes cifras de estudiantes, y Be Wanted, con quien también compartiremos ofertas.
- Recursos clave: Nuestros recursos clave son principalmente el lugar físico de oficina, los ordenadores y material para el trabajo, la aplicación móvil y página web, la base de datos para los usuarios, nuestro equipo, nuestra marca, los contratos de exclusividad, las bases de datos con nuestros clientes y nuestros recursos financieros.
- Actividades clave: Las actividades clave de Start to Work se resumen en adquirir clientes y usuarios, la puesta en marcha de la app y la plataforma online, y su mantenimiento, y adquirir socios.
- Fuentes de ingresos: Hemos logrado identificar que las principales fuentes de ingresos de Start to Work son las tarifas aplicadas a cada startup por cada caso de éxito, los ingresos por publicidad y la venta de datos a terceros.
- Estructura de costes: Los costes de Start to Work se basan en los costes de marketing, la oficina, el coste de personal y la creación, mantenimiento y mejoras de la plataforma. El umbral de rentabilidad será alcanzado en el primer trimestre del segundo año.

Tras analizar todos los elementos que componen el modelo de negocio de Start to Work, hemos logrado identificar la viabilidad comercial y operativa de Start to Work para una futura puesta en marcha del negocio. Como aspectos importantes podemos recalcar la baja estructura de costes que tendrá Start to Work, esencial para el poco capital inicial que provocará que sea aún más atractivo lanzar la iniciativa. Además, la relación con nuestros socios será un elemento fundamental de cara a darnos a conocer y conseguir los primeros clientes.

3. Entender el entorno de Start to Work, las barreras de entrada al mercado y cuáles son los competidores del mercado de las plataformas online de búsqueda de empleo y sus relaciones con sus clientes.

Para entender de qué se compone el entorno de Start to Work, hemos utilizado varias herramientas que nos han permitido reflexionar sobre cuáles son los elementos que van a interferir en la vida de negocio, como son las herramientas PESTEL y DAFO.

Por un lado, gracias al análisis PESTEL hemos podido descubrir cuáles son los aspectos externos al negocio más relevantes:

- Políticos: Principalmente los programas de ayudas que se están planteando tanto en Europa como en España, tendrán un impacto clave en el crecimiento de Start to Work.
- Económicos: La caída del PIB y el desempleo juvenil son factores a tener en cuenta a la hora de ofrecer nuestro servicio, que pese a poder ser una amenaza también pueden ser una oportunidad para volver a generar riqueza y empleo.
- Socio – culturales: Cabe recalcar la tendencia en uso de plataformas online de búsqueda de empleo, tanto por parte de las empresas como por parte de los estudiantes y recién graduados.
- Tecnológicos: La transformación digital, los avances tecnológicos y el despliegue de fibras que permiten la conexión a internet son aspectos clave para la evolución y digitalización de la búsqueda de empleo.
- Ecológicos: Pese a que no es tan evidente para muchas personas, es importante tener en cuenta la importancia que tiene el impacto del uso de datos en el medio ambiente. Por ello, somos conscientes de la importancia que tendrá el gasto energético por parte de Start to Work y nuestros usuarios.

- Legales: Pese a tener un claro apoyo por parte del gobierno para fomentar el emprendimiento y la creación de empleo, hay que tener en cuenta ciertos factores como las leyes de protección de datos y las regulaciones de las prácticas en universidades.

Además, gracias al análisis DAFO hemos podido analizar cuáles son nuestras principales debilidades, como el número de vacantes que ofrecemos y nuestro equipo, nuestras fortalezas, como la aprobación de la idea y la diana y servicio específicos, nuestras amenazas, como la alta competencia y la situación laboral en España, y nuestras oportunidades, como la inversión en startups y el uso de plataformas online.

Por otro lado, el análisis de las barreras de entrada nos ha dado otra visión de cómo será nuestra visión de la entrada en el mercado y la viabilidad comercial y operativa del negocio, recalcando la inversión principal necesaria, los grandes competidores que ya se encuentran asentados en el mercado, la relación con las universidades y finalmente los aspectos legales que puedan retrasar el proceso de captación de usuarios.

Finalmente, gracias al análisis de los competidores, aspecto esencial en la puesta en marcha de Start to Work, llegamos la conclusión de que existen varios competidores altamente asentados en el mercado de las plataformas online de búsqueda de empleo:

Encontramos plataforma como LinkedIn, con un alto número de usuarios, pero poca interacción con las startups, InfoJobs, que pese a ofrecer un proceso fácil no suele acertar en la descripción del empleo, Cornerjob, una plataforma con precariedad en los puestos ofrecidos y Jobtoday, que pese a haber lanzado millones de ofertas, no gestionan la beca de una startup con el estudiante. También encontramos competidores con un parecido más razonable a Start to Work, como Welcome to the Jungle, Myfirststartup o Workinstartups, pero ninguno ofrece las mismas condiciones que nuestro negocio ni la misma propuesta de valor.

Tras analizar los principales competidores, somos conscientes de que ninguno ofrece el servicio exclusivo de prácticas en startups para estudiantes y recién graduados, lo que es un aspecto favorable para lanzar Start to Work.

Todo los objetivos analizados nos hacen interpretar que la situación es más que favorable para fundar Start to Work, ya que nos encontramos en el momento perfecto dadas las futuras contrataciones que van a producirse tras la pandemia, siendo una plataforma que ofrece un servicio exclusivo a un mercado que necesita apoyo para ser más visible y para desarrollar las habilidades del futuro, sin necesidad de una gran inversión y con un alto apoyo de las principales identidades del ecosistema de emprendimiento español.

6. Bibliografía

Álvarez Pallete, J.M. (2021). *El presidente de Telefónica, embajador en Europa de la plataforma code.org*. Web corporativa de la Fundación Telefónica.

<https://www.fundaciontelefonica.com>

Benjaminsson, F. (2019). *Un marco para caracterizar los modelos de negocio aplicados por los contratistas de servicios forestales*.

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02827581.2019.1623304>

CBRE. (2021). *Un año de teletrabajo*. <https://www.cbre.es>

Comisión Europea. *La protección de datos en la UE. Página oficial*.

https://ec.europa.eu/info/law/law-topic/data-protection/data-protection-eu_es

Comisión Europea. *Principales programas de financiación y convocatorias abiertas*.

Página web oficial. https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en

Contabilidad Nacional Anual de Instituto Nacional de Estadística del Año 2020.

https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177057&menu=ultiDatos&idp=1254735576581

Díaz, A.P. (2014). *El análisis DAFO y los objetivos estratégicos*.

<https://www.eumed.net/ce/2011a/domh.zip>

El Referente (2021). *El mes de febrero marca un récord absoluto de inversión en startups en España: 624 millones de euros*

<https://elreferente.es/ecosistema/febrero-cierra-con-544-millones-de-euros-invertidos-en-startups-espanolas/>

Encuesta de Población Activa (2020). *Instituto Nacional de Estadística*.

https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176918&menu=ultiDatos&idp=1254735976595

Estrategia España Nación Emprendedora. *Presidencia del gobierno de España. Página oficial.* https://www.lamoncloa.gob.es/presidente/actividades/Paginas/2021/110221-sanchez_ene.aspx

Florido, M. (2016). *Cómo hacer una matriz de análisis DAFO de una Empresa; Guía Completa.* <https://www.marketingandweb.es/emprendedores-2/matriz-analisis-dafo/>

García, I. (2001). *CRM. Gestión de la relación con los clientes.* https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=mIAsRGChBc8C&oi=fnd&pg=PP11&dq=_relaci%C3%B3n+con+clientes&ots=l85-Inl_WU&sig=yhHI7zBKzZ9eEJS12bMfuPoecSU#v=onepage&q=relaci%C3%B3n%20con%20clientes&f=false

Gross, B. (2015). *¿Por qué fracasan las startups?.* <https://startpoint.cise.es/bill-gross-por-que-fracasan-las-startups/>

Issa, T. (2010). *Sustainable Business Strategies and PESTEL Framework.* Page 3. https://espace.curtin.edu.au/bitstream/handle/20.500.11937/45566/166858_166858.pdf?sequence=2&isAllowed=y

López, G. (2018). *La Estrategia del Océano Azul y su relación con el Negocio Inclusivo del reciclaje en la ciudad de Cuenca, Ecuador.* Universidad de Cuenca.

Machicot, M. (2021). *Las personas, más importantes que nunca.* Telefónica. <https://www.linkedin.com/pulse/las-personas-m%C3%A1s-importantes-que-nunca-marta-machicot-arbizu/>

Maguey, H. (2020). *La transmisión por internet genera gran contaminación. Los servidores gigantes producen una cantidad impresionante de dióxido de carbono al refrigerarse.* <https://www.gaceta.unam.mx/la-transmision-por-internet-genera-gran-contaminacion/#:~:text=La%20transmisi%C3%B3n%20de%20datos,y%20la%20capacidad%20de%20los>

Mahmood, S. (2014). *Competitive profile matrix (cpm) as a competitors' analysis tool: a theoretical perspective*. https://www.researchgate.net/profile/Md-Uddin-152/publication/262806878_Competitive_Profile_Matrix_CPM_as_a_Competitors%27_Analysis_Tool_A_Theoretical_Perspective/links/0deec538ec4b5a8c8f000000/Competitive-Profile-Matrix-CPM-as-a-Competitors-Analysis-Tool-A-Theoretical-Perspective.pdf

Martínez, P. (2021). *Digitalización en la Gestión del Talento*. Universidad Pontificia de Comillas ICADE y Universidad de Deusto. https://www.comillas.edu/images/noticias/CURSO_2020-2021/MARZO_21/Digitalizaci%C3%B3n_en_Gestion_del_Talento_PR2-comprimido.pdf

Mejías, J. (2015). CEO de startxplore. *Startups, el entorno perfecto para aprender a trabajar... y a emprender*. Blog Think Big de Telefónica. <https://blogthinkbig.com/startups-el-entorno-perfecto-para-aprender-a-trabajar-y-a-emprender>

Naciones Unidas. *Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Objetivo 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/climate-change-2/>

Osterwaldrder, A. (2009). *The Business Model Canvas, a shared language for describing visualizing, assessing, and changing business models*.

Osterwalder, A. (2014). *Value Proposition Design, How to create products and services customers want*. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=LCmtBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA8&dq=value+proposition+canvas+business+model&ots=e8lYm88sj0&sig=Okvj9yNjvx8kDkdN4NUyLTvFwHY#v=onepage&q=value%20proposition%20canvas%20business%20model&f=false>

Pérez, D. (2006). *La fidelización de los Clientes. Técnicas CRM. Las nuevas aplicaciones del Marketing Moderno*. MBA – Edición 2006. EOI Escuela de Negocios.

Quiroz, O. (2010). *9 piezas clave del Business Model Canvas*.

<http://www.cenda.cl/images/descargas/sanvicente.pdf>

Terol, M. (2021). *Conoce cómo funciona la nueva generación de móviles con red 5G*.

Blog Think Big de Telefónica. <https://blogthinkbig.com/cual-es-la-relacion-entre-la-red-5g-y-el-edge-computing>

Yüksel, I. (2012). *Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL*

Analysis. [https://www.researchgate.net/profile/Ihsan-](https://www.researchgate.net/profile/Ihsan-Yueksel/publication/274863692_Developing_a_Multi-Criteria_Decision_Making_Model_for_PESTEL_Analysis/links/569aaf1708ae6169e55dad01/Developing-a-Multi-Criteria-Decision-Making-Model-for-PESTEL-Analysis.pdf)

[Yueksel/publication/274863692_Developing_a_Multi-](https://www.researchgate.net/profile/Ihsan-Yueksel/publication/274863692_Developing_a_Multi-Criteria_Decision_Making_Model_for_PESTEL_Analysis/links/569aaf1708ae6169e55dad01/Developing-a-Multi-Criteria-Decision-Making-Model-for-PESTEL-Analysis.pdf)

[Criteria_Decision_Making_Model_for_PESTEL_Analysis/links/569aaf1708ae6169e55](https://www.researchgate.net/profile/Ihsan-Yueksel/publication/274863692_Developing_a_Multi-Criteria_Decision_Making_Model_for_PESTEL_Analysis/links/569aaf1708ae6169e55dad01/Developing-a-Multi-Criteria-Decision-Making-Model-for-PESTEL-Analysis.pdf)

[dad01/Developing-a-Multi-Criteria-Decision-Making-Model-for-PESTEL-Analysis.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ihsan-Yueksel/publication/274863692_Developing_a_Multi-Criteria_Decision_Making_Model_for_PESTEL_Analysis/links/569aaf1708ae6169e55dad01/Developing-a-Multi-Criteria-Decision-Making-Model-for-PESTEL-Analysis.pdf)

ANEXOS

ANEXO 1. Documento One Pager de Start to Work



START TO WORK

Problema

Dificultades de atracción, gestión y retención del talento por parte de las *start-ups*.

Producto o servicio

Start To Work es una plataforma que pone en contacto *start-ups* y estudiantes que se caracteriza por ofrecer un buen *match* entre estudiante y *start-up* basándose en la cultura de la empresa, por ahorrar tiempo y costes, por la calidad y por la transparencia.

Mercado y validación.

En España hay más de 7.000 *start-ups* y el número de estas empresas emergentes crece exponencialmente, casi un 30% cada año. Asimismo, en España, en el curso 2019/20, había más de un millón seiscientos mil universitarios. Concretamente, en Madrid, donde centraremos nuestra actividad en un primer momento, están situadas, aproximadamente, la mitad de las *start-ups* españolas y hay 300.000 estudiantes matriculados. Además, en España hay 82 universidades y 15 de ellas están en Madrid. Cabe destacar que según Reglamento 529/2014 los estudiantes universitarios españoles deben hacer prácticas obligatorias por lo que hay una elevada demanda de trabajo.

Es importante resaltar que nuestros clientes serán por un lado las *start-ups* y por otro, los universitarios y las propias universidades, estos dos últimos son considerados como clientes indirectos pues harán uso de nuestros servicios, pero no pagarán por ellos.

Cabe mencionar que nos hemos puesto en contacto con todos nuestros clientes y son los que nos han mostrado la necesidad existente y también han validado nuestra idea.

Competencia y diferenciación

Dentro de los principales competidores de Start to Work encontramos, por un lado, otras plataformas de búsqueda de empleo tradicionales como: LinkedIn, Infojobs, ComerJob, Jobteaser, Indeed, Monster, Infoempleo, JobToday, Job and Talent y BeWanted (exclusivo para estudiantes).

Por otro lado, dentro de aquellos competidores que se centran únicamente en *start-ups*, se encuentran: My1Startup, Welcome to the jungle, Working Start-Ups etc.

Por lo tanto, para conocer qué podemos ofrecer que nuestros competidores no proporcionen, hemos analizado las debilidades de estas plataformas a través de una encuesta a 140 alumnos. De esta investigación, destacamos los principales fallos encontrados: falta de respuesta a los candidatos, falta de variedad de filtros, falta de vacantes actualizadas, no se proporciona un buen *match* entre *start-ups* y estudiantes, la descripción de la oferta no coincide con la realidad, falta de facilidades para los empleadores y en la mayoría no hay casi ofertas de *start-ups*.

Modelo de Negocio

El primer año, para validar el modelo de negocio, contaremos exclusivamente con una *landing page* donde los estudiantes podrán darse de alta y ver con qué empresas trabajamos. Como se ha mencionado antes, únicamente cobraremos a las *start-ups* y será a éxito para ganamos la confianza de las *start-ups* y que vean la calidad de nuestros servicios.

De cara a próximos años, desarrollaremos la página *web*, y se cobrará por cada oferta de trabajo publicada en la plataforma. El precio estimado por cada oferta que consigamos cubrir sería de 150 euros, basado en lo que nos cuesta atraer estudiantes y en un análisis de la competencia. Aunque se harán diferentes planes con el objetivo de recompensar a las *start-ups* que publiquen más ofertas.

Proyecciones financieras

Tendremos un resultado positivo desde el último trimestre del primer año

Equipo

Ricardo Grant, Javier López, Carmen Ramos y Cristina Mayo, cuatro alumnos de ADE o ADE y RRII. Dentro de poco se unirán tanto comerciales para ayudarnos a atraer *start-ups* y universidades, como un desarrollador que se encargue de la parte técnica.

Oportunidad de inversión

Nuestra inversión inicial es muy baja: 15.385 euros. Solucionamos un problema, nos diferenciamos de los competidores, nos enfocamos en un segmento de mercado claro y presentamos un modelo de negocio sencillo y con éxito.

Comienza tu cambio
Una nueva forma de encontrar trabajo



ANEXO 2. Análisis de la idea de Start to Work con expertos

1. Insights de la reunión con Beatriz Echagüe (Bolsa de empleo de ICADE)

FUE (Fundación Universidad Empresa) hacía algo similar a nuestro proyecto dirigiendo prácticas de estudiantes y facturando 30 millones de euros al año. Operaban tanto a nivel nacional como internacional y tenían como misión la inserción de estudiantes en el mercado laboral. Cuando una empresa va a buscar perfiles al mercado laboral, lidiar con la universidad era una tarea pesada.

En ICADE el recién graduado no tiene problema para encontrar trabajo, por lo que habría que ofrecer prácticas a alumnos de otros cursos. Es un nicho muy bueno que no está muy explotado todavía (dirigido a *start-ups*).

La universidad tiene buena relación con fondos de inversión K Fund, el cual les consigue *start-ups* muy buenas para la plataforma, aunque son muy selectivos con el tipo de *start-ups* que meten ya que el boca a boca es clave. La FUE cobraba un 10% de la cantidad mensual de lo que cobrara el becario, aunque las universidades también solían cobrar un 10% (no siempre).

Ve el nicho y la necesidad claramente, le parece una buena idea. Hay que encontrar un modelo de negocio que no suponga una amenaza para las universidades, sino que las entienda y que ofrezca una bolsa interesante. CLAVE entender muy bien a las universidades.

Importante el Employer Branding de las *start-ups* ya que esto supondrá atraer a mejores candidatas. También tenemos que hacer valer el producto, no asustarse al poner los precios, las *start-ups* quieren buen talento.

2. Insights de la conversación con Marta Romero (fundadora de WorkToday)

Lo que nos va a diferenciar de la competencia va a ser tener un departamento comercial fuerte que nos diferencie. Vamos a necesitar *start-ups* con un nombre ya que serían las que atraerán más talento (Uber o Glovo) y las que estarían más dispuestas a pagar por los servicios de selección de personal.

En el tema de monetización, ni a las universidades ni a los estudiantes se les cobra nada, sería la *start-up* la que nos pagaría por el servicio. Tendríamos que enfocarnos más en las públicas por la cantidad de gente y que la bolsa de empleo no llega a cubrir todas las necesidades de los estudiantes pero los perfiles de las privadas suelen ser más demandados (depende mucho de la universidad y carrera). Solo el 20% de los alumnos conocen la bolsa de empleo de su universidad.

Para establecer el precio nos interesa saber cuánto nos cuesta captar un candidato. Hay que destinar una gran inversión en Marketing para atraer talento y en base a esto podremos determinar el precio. Muy importante pasar los CV a las empresas en ciego (Quitando los datos de contacto) y hacer que las empresas firmen un contrato con cláusula de exclusividad para ser los únicos que puedan trabajar ese proceso de selección. Con estas medidas evitamos que la empresa utilice los CV que les facilitamos y les contrate directamente.

Vendemos como que ofrecemos principalmente dos beneficios: el ahorro del tiempo y evitar contratar a alguien que no encaje en el equipo. Vendemos como una consultora de RRHH con un proceso de selección exigente, haciendo criba de entrevistas y presentando a los mejores que además encajan con la cultura de la empresa (Esto es fundamental sobretodo si vamos a éxito).

5. Insights de la conversación con Iñigo Peña (CEO de Tetuán Valley)

- Pains de las start-ups

El ha participado en proyectos de este estilo, el sistema para hacer el match hay muchas opciones, hay conexiones por el hijo de alguien, poner un tweet que buscan a alguien, LinkedIn, angel.co, lo difícil es unificar todas estas opciones (para una start-up puede ser abrumador, tengo una oferta, pero no se que hacer) la duda es cual es la mejor forma, ellos participan en un proyecto financiado por la comisión europea para la misma idea (POWER PLACEMENT OPPORTUNITIES WITHIN ENTREPRENEURSHIP)

No ve que ninguna acabe de encajar del todo, power esta súper parada, el proyecto sigue, pero ni hay ofertas ni estudiantes creando perfiles. Hay muchas plataformas diferentes y elegir una es complicado, las startups les dicen mucho que cuando publican una oferta en LinkedIn tienen 300 solicitudes y no tienen departamento de RR.HH. que las gestione. departamento de RR.HH. fuera de la empresa, esto lo hace ten pero están muy centrados en perfiles técnicos (hacen un headhunter de comunidades de programadores)

Es una problemática muy grande que tiene un montón de mini problemas en el caso de uso y es complicado darle una solución global a todo, centrarse en uno de los problemas y luego ir. Más problemas: validar las skills de la gente que aplica, la difusión que puede tener una oferta al no tener presupuesto, no tienen acceso a las universidades que puede tener una gran empresa, hay muchas mini problemáticas alrededor de un gran problema

- Dudas sobre la forma de generar dinero

Validar con las start-ups, al principio teniendo diferentes opciones de plataformas igual si cobramos les echa para atrás, a éxito da más confianza al principio

- Internacionalización

La estrategia más práctica es coger un problema pequeño o un nicho, solucionarlo y de ahí ir creciendo, si empiezas en Madrid tiene más sentido posicionarte bien en Madrid y luego ir creciendo. Para expandirnos, redes de universidades, para expandirnos e ir cogiendo presencia.

- Que más se le ocurre que podamos añadir

Con el proyecto europeo vieron cómo diferenciarse de otras plataformas, pero todas ponen la misma estructura de los intereses de las personas, cv y plantearon un mini video introductorio (más diferencial a otras plataformas) → cambiar el proceso para comparar perfiles, mediante entrevistas podemos sacar más ideas y opciones para cómo crear valor, viendo en que se fijan las start-ups para poder dar soluciones nuevas

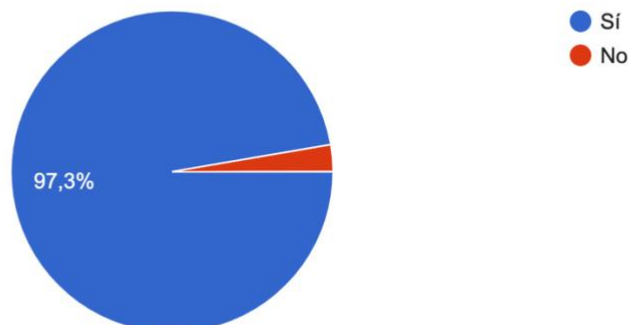
6. Insights de la conversación con Cristina Miguel Garrido (presidenta Start UC3M)

- En la Carlos no les dejaban convalidarse las prácticas por trabajo en start-ups y desde la Carlos estuvieron luchándolo, pero nada como mucho 20 empresas fueron aceptadas. De todos modos, los start-ups estaban muy interesadas en poder hacer convenios y tal
- Nosotros podríamos ayudarles a potenciar más en la universidad tema start-ups y ellos nos ayudarían a nosotros a promocionarnos. (Podemos dar charlas, que start-ups se den a conocer en la universidad) y así, nosotros conseguimos que se de a conocer la plataforma.
- ¡¡¡Se busca muchos perfiles técnicos!!! Muy importante
- Ella dice que hay dos tipos de RR.HH. en este mundo: recruiters o jobwork, yo he dicho que somos ambas porque, con lo que nos dijo Marta, pues en vez de mandar todos los perfiles de los candidatos a las start-ups pues nosotros veríamos cuáles encajan mejor para cada start-up.
- Dice que tendríamos bastante competencia pero que no son muy conocidas yo creo que con todo lo que hemos añadido y lo de arriba pues nos diferenciamos
- Hay que destacar: centrarnos en prácticas en start-ups (que como un poco la idea sería empezar con prácticas pues genial)
- Contacto con aceleradora, esto dice que sería súper útil

Anexo 3. Principales resultados de la encuesta realizada a 37 startups

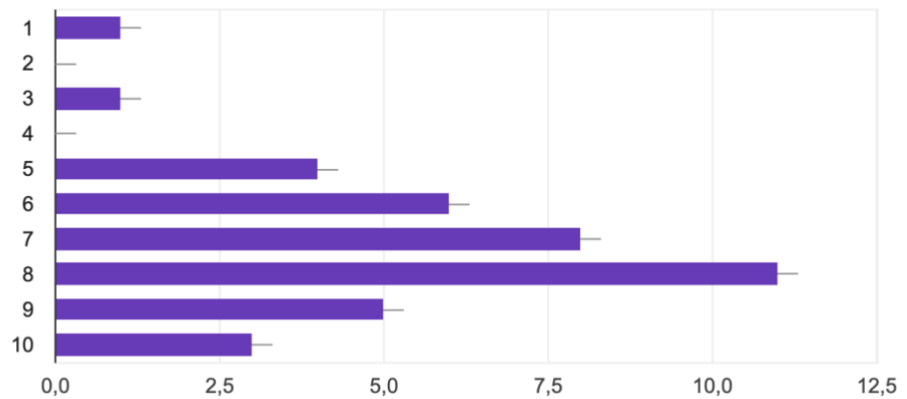
¿Alguna vez os habéis planteado tener un becario en vuestra startup?

37 respuestas



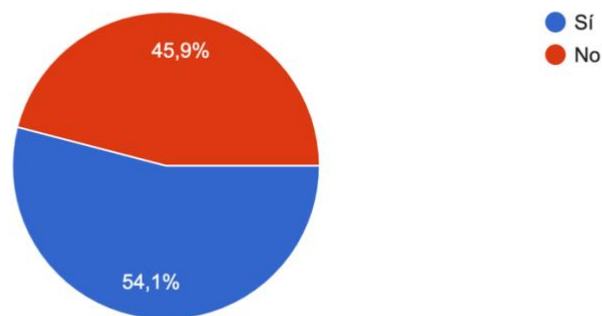
¿Cómo de útil crees que sería un becario en el día a día de vuestra startup?

37 respuestas



¿Pagarías por una plataforma que te consiguiese becarios y gestione toda la beca?

37 respuestas



¿En qué crees que te ayudaría más un becario?

36 respuestas

Los becarios por concepto no pueden ser considerados útiles. Si lo fueran, habría que establecer una relación laboral.
El objetivo de las becas es la formación del becario (para él) y la captación de talento (para la empresa).

No es tanto en qué nos ayudaría, si no que las becas las consideramos principalmente como una vía de entrada a gente recién salida de la carrera para comprobar que la persona realmente tiene potencial para trabajar en la empresa en el futuro.

Serviría de apoyo a toda la compañía en labores clave que en muchos casos requieren muchas horas y desvían al equipo de temas estratégicos

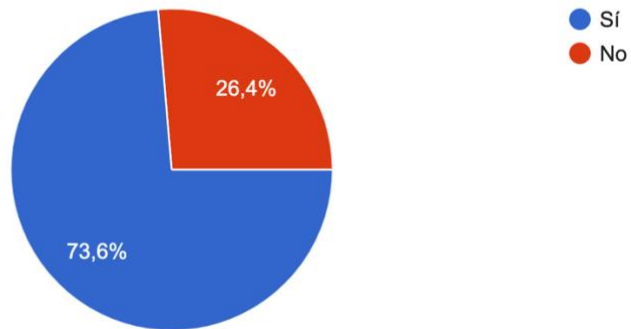
Tareas planificadas como mantenimiento del marketing online, apoyo en la curación del catálogo, seguimiento de métricas

Técnico - análisis de datos y preparación de informes
Comunicación - Soporte al responsable en la preparación de contenido y ejecución del pla

Anexo 4. Principales resultados de la encuesta realizada a 129 estudiantes

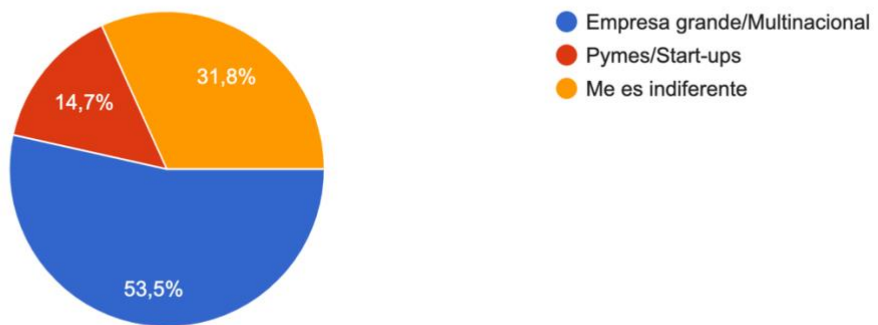
¿Tienes que realizar prácticas obligatorias como parte del plan de estudios?

129 respuestas



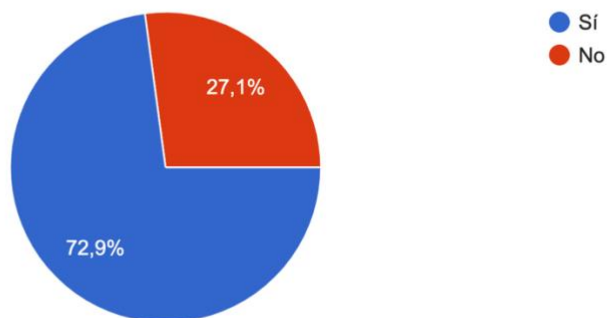
¿Dónde preferirías realizar unas prácticas?

129 respuestas



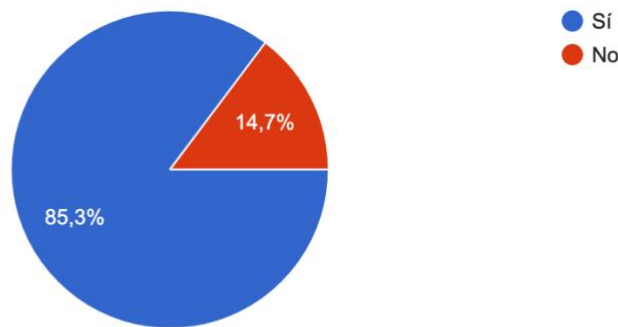
¿Utilizas de forma habitual aplicaciones de búsqueda de empleo?

129 respuestas



¿Te gustaría realizar prácticas en una start-up?

129 respuestas



Anexo 4. Conversación con las startups de Madrid Open Future

FEEDBACK STARTUPS DEL HUB DE TELEFONICA OPEN FUTURE MADRID (FOCUS GROUP CON LAS STARTUPS).

EVENTO: WEEKLY STANDUP DEL HUB DE MADRID OPEN FUTURE

STARTUPS: (Wemby, Vanth, Order In, Napptive, Greemko, Creast)

Tras presentar la idea del proyecto... ¿qué os parece nuestra idea?, ¿alguna vez os habéis planteado tener becarios? ¿si este proyecto saliese, seríais una de las start-ups que busquen trabajadores en nuestra app?

Vannz: Muy buena idea. Muy interesados en perfiles técnicos, si tener un becario que estuviese interesado en aprender las cosas técnicas. Es decir, importante acudir a universidad con perfiles que tengan conocimiento técnico que los empleados de la startup no tienen.

Wemby: Muy interesante: oportunidad de poder formar a alguien, cada startup tiene una filosofía diferente, es bastante interesante tanto para el becario como para la startup.

Creast: Super buena idea: buena forma de llegar, el dolor mas grande es la parte técnica, si logras entrar de la parte técnica, gente de sistemas con conocimiento de programación.

Greemko: Mirar a ver si hay cosas similares. Dedicación del estudiante, el estudiante tiene que estar a tope 80 h a la semana.

Expectativas salariales, que es lo que buscan los estudiantes. ¿Curriculares o extracurriculares? Tener claro cual es nuestra propuesta de valor, y si nos encargamos de todo el papeleo.

Trabajar desde la parte de la perspectiva del candidato en objetivos, para así ayudar a la startup a definir cuál sería su estrategia. **Es decir, en las descripciones y demás, o si un candidato tiene un perfil: poner cuáles son sus objetivos en esa beca y que es lo que más quieren reforzar, y hacer lo mismo con la startup, para poder crear esos match.**

Idea muy buena, ideal que ganen ambas partes (modelos win win), tfg para el estudiante y linkearlo con la startup, pero te estamos ayudando a que estas prácticas vayan con tu tfg. Por otro lado ayudas a la startup a formar a alguien y se podría quedar con nosotros. BENEFICIO: startups!! Las multinacionales son un coñazo y empiezan justo ahora a tener mala fama con los becarios. Tienes un proyecto cuando estas en una startup!!

Muy interesante la idea. Informar a las empresas de lo que significa ser un becario. Objetivos en las dos partes: objetivo hacia el becario y objetivo hacia las startups. Habría que validar el mercado, es buena idea, si que lo han echado en falta.