



Grado en Administración y  
Dirección de Empresas

Trabajo Fin de Grado

Análisis de mercado y  
posicionamiento de una  
*startup* en el sector de  
empleo temporal

Estudiante: Mateo Ferrer García 5ºE6 A

Directora: Laura Lazcano Benito

Madrid, marzo 2024



## Resumen

Este Trabajo de Final de Grado se centra en el análisis de mercado y posicionamiento de una innovadora *startup* que busca revolucionar el mercado laboral a través de un portal de empleo *online*. El objetivo principal de esta plataforma es actuar como un intermediario en línea, conectando a empresas que necesitan trabajadores esporádicos con individuos en busca de empleos temporales.

A través de una exhaustiva investigación de mercado, se explorarán las oportunidades y desafíos a los que se enfrenta hoy en día el segmento de trabajo temporal, así como algunas de las tendencias emergentes en el ámbito de la *gig economy*. Este estudio estará enfocado en reconocer, identificar y señalar aquellas tendencias de mercado a través de las cuales nuestra *startup* puede crear ventajas competitivas para ofrecer un servicio más eficiente y personalizado a los usuarios. Además, se llevará a cabo un análisis de la estrategia de posicionamiento de la *startup*, enfocada principalmente en garantizar la profesionalidad y continuidad para ambas partes a través de sistemas de retroalimentación y evaluación.

Finalmente, este trabajo tiene como objetivo dar una visión completa de las características principales del mercado laboral tanto desde el lado de la oferta como del de la demanda. En base a esto, se podrá proporcionar una visión integral de la plataforma, su mercado potencial, y cómo se planea implementar un modelo de negocio que permita competir con los principales *players* de la industria. Todo ello, dentro de un sector en constante evolución debido a tendencias emergentes, nueva reglamentación, y demás factores.

**Palabras clave:** Plataforma en línea, Trabajadores temporales, Economía *gig*, *Startup*, Tendencias del mercado laboral.

## Abstract

This Final Degree Project focuses on the market analysis and positioning of an innovative *startup* that seeks to revolutionize the labour market through an online job portal. The main objective of this platform is to act as an online intermediary, connecting companies in need of sporadic workers with individuals looking for temporary jobs.

Through extensive market research, it will explore the main opportunities and challenges facing the temporary work segment today, as well as some of the emerging

trends in the gig economy. This study will focus on recognising, identifying, and pinpointing those market trends through which our *startup* can create competitive advantages to offer a more efficient and personalised service to our users. In addition, an in-depth analysis of the *startup's* positioning strategy will be carried out, mainly focused on guaranteeing professionalism and continuity for both parties through feedback and evaluation systems.

Finally, this paper aims to give a complete overview of the main characteristics of the labour market from both the supply and demand sides. In this way we will be able to provide a comprehensive view of the platform, its potential market, and how it plans to stand out in a sector in constant evolution due to emerging trends, new regulations, and other factors.

**Keywords:** Online platform, Temporary workers, Gig economy, *Startup*, Labour market trends.

# Índice de contenidos

1.	Introducción .....	7
1.1.	Planteamiento y Justificación del tema .....	7
1.2.	Objetivos y metodología .....	8
1.3.	Esquema del trabajo .....	8
2.	Marco conceptual .....	9
2.1.	La <i>Gig Economy</i> y el mercado laboral actual.....	9
2.2.	El mercado laboral en España a día de hoy y el problema de la temporalidad .....	11
3.	Estudio de mercado y muestra de Datos a Analizar .....	13
3.1.	Estudio de mercado .....	13
3.1.1.	Reflejo del estudio a la realidad .....	13
3.1.2.	Detección de oportunidad de negocio a través del estudio .....	15
3.2.	Datos a analizar .....	16
4.	Análisis del mercado .....	18
4.1.	Segmentación del mercado.....	18
4.1.1.	Mercado primario y mercado secundario.....	18
4.1.2.	Contratos fijos y contratos temporales.....	20
4.2.	Perfil de los competidores y análisis de la competencia .....	22
4.3.	Perfil de los usuarios potenciales .....	24
5.	Posicionamiento y estrategia de la <i>startup</i> .....	27
5.1.	Propuesta de valor .....	27
5.2.	Valor añadido para el mercado.....	31
5.2.1.	Sistemas de retroalimentación .....	31
5.2.2.	Sistemas de comentarios .....	33
5.2.3.	Canales de comunicación .....	34
5.2.4.	Ayudas financieras .....	35
5.3.	Modelo de negocio a aplicar y proceso de crecimiento .....	36
5.3.1.	Aspectos clave del modelo de negocio .....	37
5.3.2.	Estrategia de implementación y crecimiento .....	39
6.	Resultados .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## Índice de figuras

1. Figura 1 .....	13
2. Figura 2 .....	13
5. Figura 3 .....	15

## **1. Introducción**

### **1.1. Planteamiento y Justificación del tema**

Este trabajo se ha realizado bajo el amparo del Concurso Comillas Emprende, en el cual he podido participar junto a otros tres compañeros. La idea de crear una *startup* que sirva como intermediario entre trabajadores temporales y empresas con necesidades de contratación esporádica, ha sido la principal inspiración para realizar este trabajo. Además, el estudio inicial que realizamos conjuntamente para intentar descifrar la viabilidad de esta futura empresa ha servido como motivación adicional para adentrarme en esta materia con mi TFG, y ampliar mi conocimiento sobre la realidad del mercado laboral de España en la actualidad.

Otro factor que ha tenido un impacto en la decisión de elegir este tema para el TFG ha sido la experiencia personal de los integrantes del grupo. A lo largo de los últimos años, todos ellos han trabajado a través de diversas compañías que ofrecían puestos de carácter temporal para estudiantes buscando obtener una fuente adicional de ingresos sin comprometerse por un periodo extenso. Algunos de estos trabajos han sido como camarero o azafato en sitios como IFEMA o el Santiago Bernabéu, de canguro, o incluso paseando perros. Sin embargo, ninguna de las empresas contratantes ha tenido nunca una manera de trabajar eficiente, que permita tanto a los empleados como a la propia empresa comunicarse de manera eficaz a la hora de acordar convocatorias, horarios, condiciones, etc.

Por tanto, el principal objetivo que se planteó al iniciar el concurso fue desarrollar una aplicación que sirviese de solución para ambas partes, garantizando una conexión fluida trabajador – empresa. En consecuencia, en este trabajo se busca realizar un análisis del mercado del empleo temporal en España, pero siempre desde un punto de vista basado en el marco estratégico – empresarial y con el fin de encontrar una oportunidad de negocio.

## 1.2. Objetivos y metodología

**Objetivos:** El principal objetivo de este proyecto será analizar las características, tendencias, oportunidades y limitaciones del mercado de empleo temporal en España para realizar el mejor posicionamiento posible de una *startup* enfocada a este mismo sector, que pretende mejorar la fluidez en la relación trabajador-empresa.

**Metodología:** En este trabajo se llevará a cabo la labor de investigación a través de fuentes académicas e informes técnicos, complementándolo con estudios estadísticos poblacionales realizados por organizaciones contrastadas como el INE o Eurostat. De esta manera, podremos garantizar un resultado justificado y que refleje la realidad de la población española y europea en cuanto al mercado de trabajo.

## 1.3. Esquema del trabajo

En primer lugar, el marco conceptual del trabajo consistirá en un análisis de la aparición de la *gig economy* como impulso definitivo a las plataformas digitales de trabajo temporal en todo el mundo. Además, también se analizará el mercado laboral en España y su principal característica de alta temporalidad.

Posteriormente se llevará a cabo una investigación en mayor profundidad acerca de este mercado con el objetivo de encontrar tendencias, y oportunidades de inversión. Además, también se estudiarán los posibles competidores y principales “*players*” en el sector para determinar barreras de entradas.

En este contexto, se buscará estudiar como incrementar el valor de la plataforma para distinguirla frente al resto de competidores en el sector. Por último, se analizarán las estrategias necesarias para situar esta empresa en una posición que le permita adquirir clientes en el corto plazo.



## 2. Marco conceptual

### 2.1. La *Gig Economy* y el mercado laboral actual

En los últimos años, se ha ido popularizando el término de *gig economy*, para definir el conjunto de trabajos de carácter temporal o esporádico. Su nombre proviene del término inglés *gig* (traducido al español bolo o concierto), haciendo referencia a la temporalidad corta de los puestos de los que se compone, de manera muy parecida a la actividad de un grupo musical que vive de conciertos esporádicos. Este término recoge todos aquellos puestos de trabajo que, ya sea por la naturaleza de este o las condiciones del contratante, no tienen una duración extendida y se caracterizan por estar pagados por hora además de carecer de un contrato a largo plazo. Este tipo de puestos de trabajo ha ido ganando en popularidad en los últimos años, por un lado, por la flexibilidad que ofrecen y, por otro, por la falta de compromiso que requiere para ambas partes.

*“A diferencia de los trabajos tradicionales y de tiempo completo, la economía gig consiste en trabajos temporales o el desarrollo de actividades puntuales realizadas por prestadores de servicios sin un empleador fijo. En otras palabras, al no ser trabajadores fijos, el modelo de negocio de la gig economy rompe con el esquema de trabajo tradicional”* (Banco Interamericano de Desarrollo, 2022, párrafo 5).

El fenómeno de la *gig economy* ha experimentado un crecimiento exponencial recientemente y principalmente debido a las oportunidades que ofrece para que individuos puedan acceder al mercado laboral sin necesidad de ataduras. Sin embargo, esta tendencia de crecimiento masivo también ha traído consigo algunas críticas. Existe preocupación acerca de si la economía *gig* puede afectar de manera negativa a las relaciones laborales tradicionales. Además, muchos consideran que la *gig economy* incentiva el emprendimiento de “baja calidad” y de alguna manera perjudica a aquellas personas que eligen trabajar para empresas con este tipo de estrategias de empleo. De acuerdo a estas mismas críticas, estos puestos de trabajo incitan a las personas a tener un proyecto laboral cortoplacista, que acaba por perjudicar tanto a cada

trabajador como a la sociedad en su conjunto (Fernández-Malgrat & Martínez, 2021).

Uno de los principales causantes del auge que ha experimentado la contratación temporal estos últimos años ha sido la popularización de las plataformas digitales, enfocadas en facilitar el trabajo autónomo. La demanda por estos trabajos ha aumentado considerablemente, estableciéndose como alternativa a los puestos tradicionales, con horarios establecidos y contratos amplios. Empresas que un día fueron emergentes, pero que hoy en día están completamente asentadas en gran parte de los países desarrollados (como pueden ser Uber o Airbnb), han logrado revolucionar el concepto de trabajo ofreciendo a sus empleados una solución para monetizar su tiempo de una manera mucho más flexible. Esto ha permitido a un gran número de personas en todo el mundo poder elegir sus horarios de trabajo en función de necesidades y limitaciones que tengan en su vida extralaboral (De Stefano, 2015).

Además, si analizamos el efecto de la *gig economy* a un nivel macroeconómico, podemos ver que ha tenido un impacto profundo en el ecosistema empresarial. Esto se debe a que el uso de este modelo de contratación ha servido como catalizador para el emprendimiento, proporcionando soluciones para empresarios con menos recursos y alta necesidad de capital humano. A pesar de las ya mencionadas críticas sobre el emprendimiento de “mala calidad”, no cabe duda de que el modelo de contratación temporal ha tenido un impacto fundamental en la estrategia de atracción de talento de muchas empresas, además de ser una fuerza disruptiva en el mercado laboral de las principales economías mundiales (Bellesia, Mattarelli Bertolotti & Sobrero, 2019).

Las facilidades que ofrecen las grandes plataformas digitales mencionadas anteriormente han provocado que muchos microempresarios crezcan bajo el paraguas que ofrecen. Gracias a su sistema que permite reducir el riesgo y principalmente costes, los pequeños emprendedores pueden comenzar a crear empresas y hacer crecer el tejido industrial de manera orgánica. Además, se está empezando a ver una diversificación en la figura del emprendedor.

Debemos borrar la imagen clásica del *entrepreneur* únicamente como un empresario con una idea de negocio disruptiva, para empezar a pensar que cualquiera puede emprender, ya sea creando nuevas empresas o incluso, por poner un ejemplo, comprando licencias de VTC para contratar conductores (Sundararajan, 2016).

Por tanto, como conclusión podemos afirmar que la llegada de la *gig economy* ha acercado el emprendimiento a la población general a través de las principales plataformas digitales, ofreciendo ventajas fundamentales para pequeños empresarios como la reducción de costes y flexibilidad. A lo largo de este trabajo, se buscará identificar hasta qué punto esto supone una ventaja para el mercado laboral en sí, y qué carencias quedan aún por desarrollar en un ámbito tan novedoso como es este.

## **2.2. El mercado laboral en España a día de hoy y el problema de la temporalidad**

A día de hoy, el mercado laboral español se encuentra en un proceso de adaptación motivado por factores en la economía tanto internos como externos. Con la llegada de 2022, pudimos observar una tendencia positiva en la economía española marcada por un PIB anual muy superior al esperado, unido a una caída de la tasa de desempleo. Sin embargo, todo esto vino acompañado de unos índices de inflación preocupantes y como consecuencia, una subida de los tipos de interés que comenzó a mediados de año. Estos sucesos han tenido una influencia directa en las variaciones del mercado laboral debido a la estrecha relación que este tiene con el desarrollo de la economía (Campos & Hernández, 2018).

Además, un factor relevante en la evolución del mercado de trabajo ha sido la reciente reforma laboral, cuyo objetivo principal fue la reducción de contratos temporales y el impulso de la contratación indefinida, impulsando a su vez soluciones de empleo como la modalidad de contrato fijo discontinuo (España, 2021).

De hecho, la precariedad laboral en España ha sido un aspecto de preocupación tanto para el gobierno como para la sociedad en general desde hace más de cuarenta años. En la década de los ochenta, el mercado laboral en España empezó a estar caracterizado por los altos niveles de temporalidad, haciendo que se haya convertido con el tiempo en uno de los rasgos identificativos de la estructura laboral de nuestro país. La popularidad de contratos temporales en algunos sectores específicos como la construcción a través de contratos por proyectos, o el turismo con contratos por estación, han hecho que la tasa de temporalidad en España se haya mantenido muy por encima de otras economías comparables (Llorente, Arechavala, & Macho, 2020)

Todo esto ha puesto al mercado laboral español en el punto de mira, haciendo que este fenómeno haya sido el objetivo de numerosos estudios. Desde 1990, España ha registrado datos de precariedad laboral muy preocupantes en comparación con otros países de la OCDE. En el año 2019, la tasa de temporalidad alcanzó un 26,8%, mientras que la media de la OCDE se situaba en un 12,4% (OECD, 2023). Numerosos estudios han tratado de explicar este fenómeno. Algunos académicos lo atribuyen a la estructura empresarial española, orientada hacia sectores con alta volatilidad de la demanda y con una alta proporción de ocupaciones de baja cualificación. Sin embargo, investigaciones recientes han demostrado que la correlación entre el peso del sector secundario en la economía y la tasa de temporalidad es relativamente baja en las economías desarrolladas, incluyendo España. De hecho, en nuestro país, la temporalidad laboral es elevada incluso en grandes empresas y sectores que requieren de alta cualificación, desafiando las explicaciones tradicionales basadas en la demanda y la naturaleza del mercado español (Fernández-Malgrat, A., & Martínez, M. J., 2021).

### 3. Estudio de mercado y muestra de Datos a Analizar

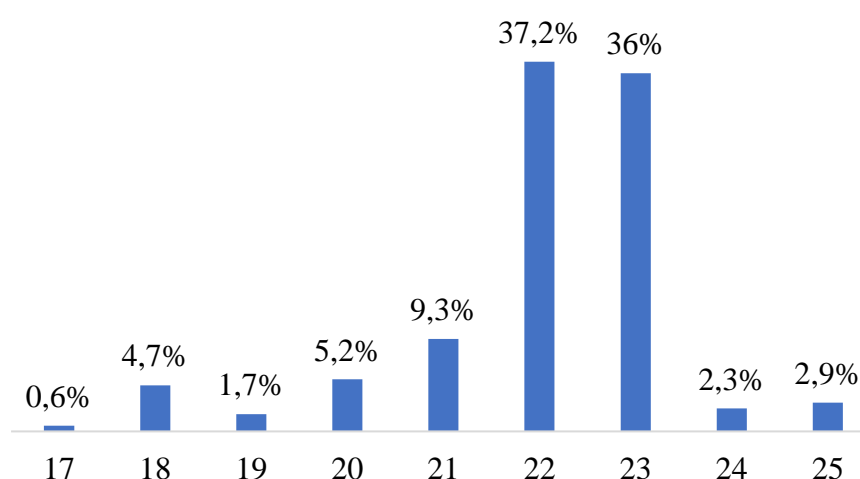
#### 3.1. Estudio de mercado

##### 3.1.1. Reflejo del estudio a la realidad

Para determinar si existe una verdadera oportunidad de mercado dentro del sector del empleo temporal en España, se ha realizado una encuesta que sirva como estudio de mercado de jóvenes de edades comprendidas entre los 17 y los 25 años. Para ello, se ha enviado la encuesta a estudiantes de distintas universidades y colegios de Madrid de modo que la muestra obtenida sirva como representación del conjunto de personas a las que iría dirigido el proyecto.

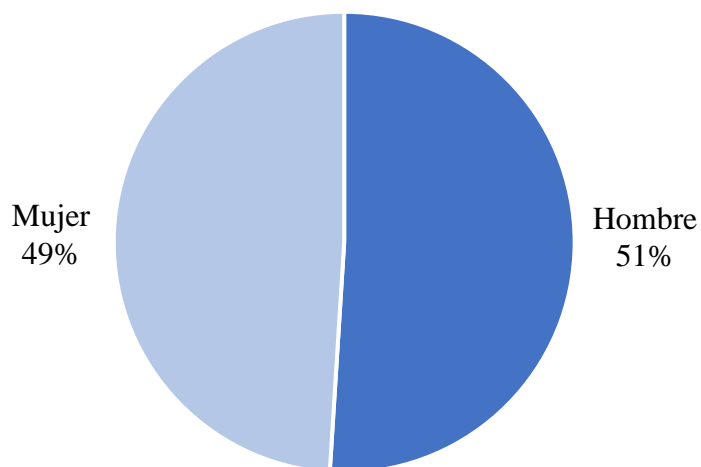
En primer lugar, se debe comprobar que la muestra obtenida sea representativa, por lo que es necesario analizar algunos factores demográficos de la muestra como edad y género.

**Figura 1: Porcentaje de encuestados según la edad.**



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta.

**Figura 2: Porcentaje encuestado por género.**



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

A través de las anteriores figuras, se puede comprobar que en cuanto a género se refiere, la encuesta está equilibrada, pues cuenta aproximadamente con el mismo número de encuestados de cada sexo.

En el caso de la edad, es evidente que existe una gran mayoría del estudio que se encuentra entre las edades de 22 y 23, lo cual podría poner en riesgo la fidelidad del reflejo de la muestra con la realidad. Sin embargo, el hecho de que la gran mayoría de valores se agrupen en torno al centro de la muestra en edad, da mayor confianza que si estuviese orientado hacia alguno de los extremos. La razón de ello es que los estudiantes dentro del rango de 22 y 23 años se encuentran en situaciones personales muy variadas, ya que algunos han terminado los estudios y se encuentran trabajando o buscando empleo, mientras que otros siguen en la universidad estudiando. Se espera que sea en este grupo de edad donde más posibles usuarios de la plataforma puedan encontrarse.

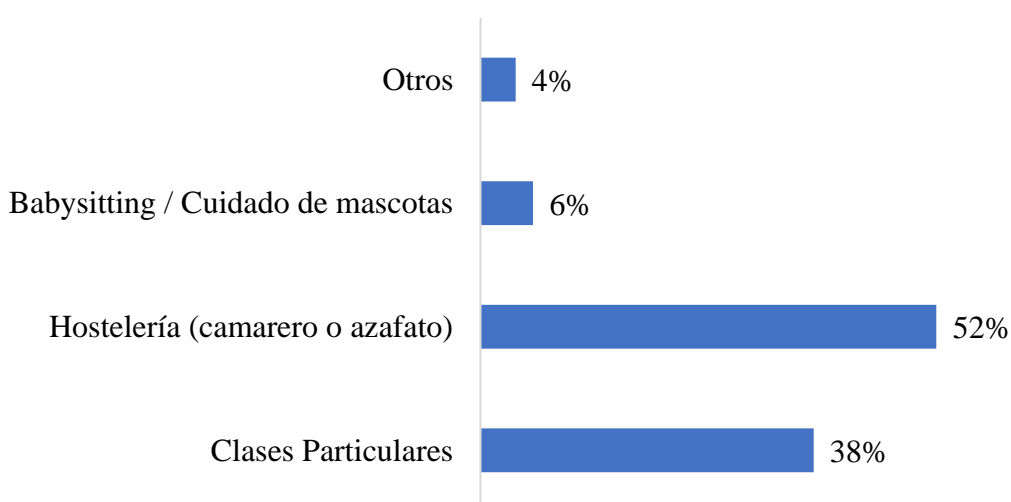
### 3.1.2. Detección de oportunidad de negocio a través del estudio

En el proceso de detectar si de verdad existe una oportunidad de negocio en el mercado de trabajo temporal en España, se debe estudiar la muestra extraída para determinar si los jóvenes en España verdaderamente estarían dispuestos a utilizar una plataforma de empleo.

En primer lugar, el estudio realizado ha dejado evidencia de que la mayoría (80%) de los estudiantes han tenido problemas para encontrar trabajos temporales. Esta cifra da cierta evidencia de una necesidad, pues como ya se ha demostrado, el empleo temporal es un fenómeno que está creciendo con rapidez, pero los estudiantes aún no tienen las herramientas adecuadas para acceder a este con rapidez.

En segundo lugar, ante la pregunta de si el encuestado estaría dispuesto a utilizar una plataforma que operase en el sector del empleo temporal, casi el cien por ciento de los participantes contestaron que sí, evidenciando de manera más clara, que existiría una oportunidad de negocio.

**Figura 3: Porcentaje de trabajos en los que estarían interesados los encuestados.**



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

Por último, otro dato que cabe destacar de los resultados obtenidos en la encuesta, es respecto al tipo de trabajos que los jóvenes estarían dispuestos a realizar como primera opción. A pesar de tener más categorías en la encuesta, muchas de ellas han sido seleccionadas muy marginalmente (representadas como “otros”), dejando patente la preferencia de la mayoría de jóvenes por tres categorías principales.

En primer lugar, con más de la mitad de los estudiantes seleccionándola como primera opción, se ubica la categoría de hostelería. Esto concuerda con lo esperado, pues es muy común que estudiantes trabajen de camareros o *bartenders* en *caterings* y eventos. En segundo lugar (38% de los encuestados), está la categoría de clases particulares. De nuevo, este valor es coherente, ya que muchos de los estudiantes españoles aprovechan el conocimiento aprendido en el colegio y universidad para enseñar a alumnos en cursos inferiores. Finalmente, la categoría de cuidado de niños y perros ha sido seleccionada significativamente menos que el resto, por lo que se puede entender que muchos de los estudiantes (ya en edades avanzadas), prefieren emplear su tiempo en realizar otras tareas. Sobre todo, en el ámbito de niños, una razón de su poca popularidad puede ser que los jóvenes a partir de una determinada edad prefieren no trabajar por las noches y a cambio hacer planes de ocio nocturno.

### **3.2. Datos a analizar**

Para poder llevar a cabo el objetivo principal de este trabajo, esto es, realizar un estudio que nos permita determinar la posibilidad y estrategia de posicionamiento de una *startup* en el mercado laboral español, los datos a estudiar serán parte crucial para definir los límites del mercado, además de las principales características o tendencias que puedan influir en el posicionamiento de esta empresa. Algunos de los principales aspectos que se deberán tener en cuenta en el análisis de datos serán:

- **Composición del mercado laboral y demografía de la población española:** Esto nos permitirá comprender con mayor facilidad algunas de las variables



macro más relevantes en nuestro estudio, como el envejecimiento de la población o el desarrollo de las nuevas generaciones en el mercado laboral.

- **Análisis de sectores**, para determinar aquellos con una mayor demanda por puestos de carácter temporal hacia los que podamos dirigir el enfoque comercial de la *startup*.
- **Demandas de los empleados**. Esto será de utilidad para saber determinar qué preferencias tienen los trabajadores y que consideran que podría mejorar en el proceso de contratación temporal en España. De esta manera, podremos entender mejor qué servicio puede ser valorado por los futuros empleados proporcionándoles una mejor experiencia.
- **Expectativas de las empresas**. Debemos comprender cómo funciona el proceso de contratación de personal desde dentro de la empresa para poder llevar a cabo un plan que cree valor para nuestros futuros clientes. Además, parte de la información que deberemos analizar llegará mediante la consulta a las empresas en relación a cómo creen que les podemos ayudar en el proceso y que dificultades están encontrando en la actualidad que nosotros podríamos solventar.
- **Legislación y normativa** relevante dentro del mercado laboral. Esto se debe a que es un mercado en constante cambio y que se encuentra muy expuesto a alteraciones en el marco regulatorio como cambios en el salario mínimo o reformas laborales que modifiquen la condición de los contratos.
- **Avances tecnológicos e informáticos** en el mundo empresarial, ya que los principales avances en este campo permiten a las empresas reducir costes y realizar tareas en una fracción del tiempo y de manera más efectiva. Lograr adaptar los cambios y hacer uso de nuevas tecnologías como la inteligencia artificial puede ser una ventaja competitiva determinante.

## **4. Análisis del mercado**

### **4.1. Segmentación del mercado**

Realizar una segmentación de un mercado tan complejo como el laboral, no es una tarea fácil, ya que plantea una serie de dificultades adicionales a las que se presentan con un mercado tradicional. La principal, es que es sumamente volátil, por estar expuesto tanto a cambios cíclicos en la economía como a la regulación vigente. Por ello, adaptarse a su continuo dinamismo y entender profundamente sus variables es fundamental en este ejercicio.

Es por ello por lo que en este estudio se propone realizar una segmentación de mercado, de manera que permita identificar los distintos componentes que lo conforman, y así poder identificar hacia donde se dirige. Además, diferenciando entre los distintos sectores y factores demográficos o regulatorios que lo conforman, se buscará ofrecer una visión completa, investigando las áreas del sector abordables o que ofrezcan potencialmente una oportunidad de mercado. Por último, más adelante se buscará analizar el impacto del sector concreto del empleo temporal y comprobar si es veraz el mito de que la temporalidad empeora la calidad en el empleo, o por el contrario puede servir como un complemento a la estructura tradicional, haciendo que disminuya la tasa de desempleo en España para cierto grupo de población.

#### **4.1.1. Mercado primario y mercado secundario**

En primer lugar, se ha de hacer una diferenciación entre mercado primario y mercado secundario. Ambos mercados se caracterizan por tener distintas condiciones laborales y salarios. Esta separación es tan evidente, que no existe una posibilidad real de competencia entre trabajadores de ambos segmentos.

Dentro de esta división del mercado, podríamos definir el mercado primario como aquel compuesto por todos los puestos con salarios considerablemente más elevados, estabilidad mucho mayor a lo largo del tiempo, y en muchos de los casos una progresión de carrera marcada y con posibilidad periódica de ascensos o mayores responsabilidades. De hecho, en relación con este último atributo podríamos considerar dos subgrupos dentro

del mercado primario, ya que normalmente los trabajadores que acaban de acceder al mercado (recién salidos de la universidad), están expuestos a peores condiciones y salarios limitados. En cambio, el rango superior dentro de este segmento goza de condiciones laborales muy superiores y salarios tremendamente competitivos en comparación con el resto del mercado primario, y aún más aún con el secundario.

Sin embargo, se debe hacer una puntualización clave a la hora de diferenciar el mercado primario en dos grupos distintos, ya que, para poder acceder al grupo de puestos de trabajo mejor valorados, la mayoría de los trabajadores deben pasar primero por puestos del segundo grupo. Esto se debe a la profunda especialización que se requiere en los puestos de trabajo más reclamados, la cual únicamente se puede obtener trabajando muchos años dentro de una misma industria, y adquiriendo conocimiento con el tiempo. En conclusión, la forma de ganar este bagaje profesional muchas veces pasa por trabajar en puestos menos cualificados, haciendo que trabajadores busquen trabajos con peores condiciones, pero mayor potencial a futuro.

En contraposición al primer segmento, podemos definir el mercado secundario como aquel compuesto por puestos de trabajo que están por lo general peor pagados y tienen una menor estabilidad. Una diferencia clave de este segmento en comparación con el mercado primario, es la falta en gran parte de los casos de una estructura de carrera marcada, que permita la especialización de los trabajadores o el crecimiento profesional dentro de una misma estructura organizativa. A pesar de que en el mercado primario sí que existía una posibilidad de especialización progresiva a partir de la cual poder avanzar en un mismo sector con posiciones de mayor relevancia, en el mercado secundario esto no es así. Esto se debe a la gran necesidad de mano de obra para puestos subordinados en comparación con gerentes o directores, haciendo que las posibilidades de promoción sean muy limitadas. (González, 2022).

Por último, cabe destacar una gran diferencia entre ambos segmentos: la tasa de rotación. Dentro del mercado secundario, tanto por el lado de la oferta como de la demanda, la mayoría de los puestos de trabajo son sustituibles con

cierta facilidad. Esto implica que los trabajadores tienen la ventaja de poder abandonar su puesto de trabajo por otro con cierta facilidad, haciendo que la adaptación a su nuevo empleo sea relativamente fácil (por la falta de especialización que requiere). No obstante, desde la perspectiva del oferente de empleo, también existe la posibilidad de cambiar su plantilla laboral en caso de que algunos miembros no cumplan con las condiciones del puesto, o no rindan adecuadamente. Todo ello acaba por provocar que la ya mencionada tasa de rotación sea mucho mayor en el mercado secundario que en el primario.

#### **4.1.2. Contratos fijos y contratos temporales**

La segunda segmentación a realizar (incluso más pertinente para el objetivo de este trabajo) sería realizar la segmentación agrupando el mercado laboral español en torno a dos tipos de trabajos: Empleos fijos o de largo plazo, y empleos temporales. Además, en el caso del mercado español esta dualidad entre ambos tipos de empleo es especialmente relevante, por la gran presencia del segundo de los dos (21,1%) en comparación con otros países comparables (14% de media en la Unión Europea) (Instituto Nacional de Estadística, 2022).

Los empleos fijos dentro de la economía conforman el componente de estabilidad, ya que ofrecen a los trabajadores seguridad a través de una serie de garantías contractuales que impide que las empresas puedan hacer despidos sin causas justificadas. Además, muchos de ellos proporcionan una serie de beneficios clave para sus empleados aparte del salario en sí, como programas de formación profesional, o servicios sociales y médicos. Finalmente, cabe destacar que el principal componente de los contratos de carácter fijo para la estabilidad en la economía es la aportación a las familias una fuente de ingreso estable. Esto permite a la sociedad en su conjunto realizar una planificación a largo plazo, administrando el consumo o el ahorro según el estado de la economía o el financiero personal.

Por esta misma razón, uno de los objetivos principales del gobierno español en cuanto a política laboral se refiere, ha sido promover el uso de este tipo de contratos. Para ello, ha hecho uso de políticas y reformas que mejoren

las condiciones de empleo, en especial para aquellos sectores específicos que por su naturaleza no suelen contratar a sus trabajadoras de forma indefinida. Además, siempre con el objetivo de evitar un uso abusivo de los contratos a corto plazo, el ministerio de trabajo y de economía social, ha fortalecido en gran medida las inspecciones laborales para asegurar el cumplimiento de la normativa al respecto (Eurofound, 2019).

Los contratos fijos son el vehículo principal que tienen las empresas para apostar por el capital humano y desarrollar el talento en el seno de la empresa. Como consecuencia de ello, muchas empresas buscan atraer talento joven para poder aportarles el valor añadido de su formación. Sin embargo, todo ello hace que los procesos de selección de las empresas sean procedimientos complejos con la intención de asegurarse incorporar a individuos con los que merezca la pena realizar una inversión.

Por otro lado, estaría el contrato temporal o a corto plazo, el cual se caracterizan fundamentalmente por tener una duración determinada, y en la mayoría de los casos corta. Este tipo de unión entre el trabajador y la empresa destaca principalmente por ofrecer una mayor flexibilidad, permitiendo a ambas partes ajustar sus planes a futuro. En el caso de las empresas, este tipo de contrato puede ser muy efectivo en el corto plazo, pues ayuda a librarse de responsabilidades excesivas con empleados con los que no tenga la confianza suficiente. En parte debido a esto, el contrato temporal ha sido criticado y señalado como principal responsable de la alta precariedad en España. A lo largo de este trabajo, entraremos más en profundidad en este debate, y el futuro de la figura del contrato laboral temporal en el mercado español.

Finalmente, cabe destacar que, aunque pueda parecer que ambas segmentaciones del mercado producen dos grupos muy parecidos, este pensamiento no es del todo correcto. A pesar de que se pueden encontrar muchos parecidos entre el segmento de mercado secundario con el mercado temporal, no son iguales. La diferencia entre ambos se basa en torno a dos dimensiones distintas. En primer lugar, el mercado secundario se caracteriza por una serie de condiciones de trabajo poco favorables, entre las cuales se incluyen los bajos salarios o las dificultades de progresión en la empresa. La

diferencia, sin embargo, sería que en la mayoría de los puestos de trabajo del segmento secundario, ya se incluye de manera implícita el concepto de temporalidad como un atributo más, pero no como criterio para la diferenciación en grupos. Es por ello por lo que, a partir del ejercicio de segmentación realizado, se puede determinar que el mercado temporal engloba la mayor parte del mercado secundario, pero además incluye un gran número de puestos que no podrían clasificarse como desfavorecidos. Al incluir el mercado secundario un mayor número de condiciones, el segmento resultante es inferior al mercado temporal (menos limitado en la segmentación) (Álvarez Aledo, 1993).

#### **4.2. Perfil de los competidores y análisis de la competencia**

Otro paso a llevar a cabo para entender al completo el mercado laboral español, de cara a crear una *startup* que resuelva una necesidad, es la de analizar los *players* actuales en el mercado. Esto se debe principalmente a que, si intentásemos introducir una solución al mercado que cumpliera la misma función que cumple una empresa existente, lo más probable sería que la *startup* encontrase demasiados problemas para adquirir una cuota de mercado suficiente. Es por esto que a continuación se exponen dos de los principales canales de búsqueda de empleo más utilizados a día de hoy en España.

El primer ejemplo de competidor en el mercado es LinkedIn, la mayor web de búsqueda de empleo en el mundo. Esta plataforma ha conseguido consolidarse como la principal empresa de búsqueda en el mercado laboral por su modelo de negocio sin precedentes. Esta web supuso una revolución en el proceso de búsqueda de empleo online, introduciendo particularidades como la creación de perfiles personalizados con detalles como logros, experiencias laborales, o formación. Además, también fue la primera plataforma en aplicar al proceso de búsqueda de empleo herramientas de búsqueda guiada y algoritmos de recomendaciones en función de atributos profesionales y búsquedas pasadas.

Su funcionamiento en sus inicios era simple: haciendo de intermediador

en el mercado laboral para trabajadores en California. Sin embargo, el valor añadido que aportaba a los usuarios por ambas partes unido al boom económico de principios de siglo, provocó que su uso se expandiese al resto de Estados Unidos, y posteriormente al resto del mundo. Hoy en día cuenta con millones de usuarios tanto desde el lado de los trabajadores como de las empresas empleadoras (Andrés, Aguado, & de Miguel, 2022).

En segundo lugar, el principal *player* del mercado que cabría mencionar por su posicionamiento como una plataforma laboral líder a nivel nacional, sería Infojobs. Esta empresa fue fundada en 1998 y tuvo un ascenso meteórico para posicionarse como uno de los principales portales de búsqueda de empleo en el mercado español. Su principal negocio desde el principio se basó en ser una plataforma en línea, simple de usar, donde las empresas pudiesen publicar ofertas de empleo, y a su vez los potenciales candidatos tuviesen la opción de acceder a ellas a través de un portal específico para el trabajador. Este sistema ha sido un elemento clave que ha permitido a Infojobs a lo largo de los últimos veinte años posicionarse como la plataforma online más utilizada en España para la búsqueda de empleo. A pesar de que su modelo de funcionamiento es similar al de LinkedIn, Infojobs tiene la característica fundamental de ser mucho más diverso, teniendo acceso a puestos de una mayor variedad.

Infojobs utiliza un modelo *freemium*, a través del cual permite a los usuarios acceder a sus servicios básicos como el acceso a ofertas de trabajo y aplicar a ellas a través de su interfaz. Sin embargo, estos mismos usuarios también tienen la posibilidad de realizar pagos periódicos a modo de suscripción a la plataforma, para acceder a sus servicios premium. Entre estas ventajas, se encuentran una serie de herramientas que permite al trabajador encontrar vacantes que se ajusten a sus necesidades con mayor facilidad, optimizando el proceso de selección laboral. Algunos ejemplos de mejoras de efectividad que presenta el modelo de pago frente al gratis son: acceso a puestos exclusivos, métodos de filtrado de empleos, y una visibilidad frente a empresas objetivo superior.

Sin embargo, Infojobs ha ido cambiando su negocio con el paso de los años, adaptándose a las tendencias del mercado. La innovación principal que

ha incorporado la empresa ha supuesto las adaptaciones tecnológicas a la plataforma, que han permitido mejorar la experiencia del usuario y mejorar la eficiencia en la conexión empleador-trabajador (InfoJobs, 2021).

#### **4.3. Perfil de los usuarios potenciales**

Al realizar este análisis de competidores dentro del mercado en el que se pretende posicionar esta empresa, podemos comprobar que el sector de búsqueda de empleo a un nivel superficial, puede dar índices de ser un mercado saturado. Esto se debe a la presencia de grandes *players*, con una cuota de mercado muy elevada, a través de los cuales se hace la gran mayoría de búsquedas de empleo en internet. Es por esto por lo que un paso importante para definir la estrategia de negocio de una empresa que no se ha creado aún, es identificar el perfil objetivo hacia el que queremos orientar el servicio a dar. Este proceso nos permitirá conocer a fondo cuál es la necesidad verdadera a cubrir, para ubicar de manera precisa la oportunidad de negocio, y que medidas debemos tomar para hacer uso de ella de manera efectiva.

Realizar un análisis del perfil de los usuarios potenciales de una plataforma de empleo temporal es un paso clave para definir cuáles son los principales trabajadores. Para ello, se requiere tener una comprensión precisa tanto del proceso de búsqueda de empleo, como de las preferencias de los usuarios para ciertos empleos. Además, también es de vital importancia decidir si enfocar la plataforma hacia un perfil demográfico concreto para poder llevar a cabo un servicio nicho más personalizado, o por el contrario buscar ofrecer un servicio más generalizado (Verhoef, Hoekstra, & Efstathis, 2009).

La figura del usuario potencial de una plataforma de empleo puede abarcar un rango muy amplio, ya que se incluirían todas aquellas personas que están buscando empleo en un tiempo concreto. Sin embargo, este problema de especificación, lo podemos solucionar acotando el ámbito de dirección de la *startup*. Por tanto, el perfil de usuario básico podría ser, en concordancia con el análisis llevado en este trabajo, todo individuo que busca complementar sus ingresos habituales a través de empleos con horarios flexibles y una falta de



compromiso excesiva. De esta manera podemos reducir el alcance de nuestra propuesta para centrarnos en ofrecer a un sector más específico, una solución adecuada para sus necesidades y que permita solucionar una necesidad existente con mayor solvencia.

El análisis realizado a lo largo del proyecto Comillas Emprende, ha dejado evidencia de que el perfil de usuario joven (entre 17 y 25 años), especialmente universitario, tiene la necesidad de encontrar trabajos temporales con los que complementar sus estudios. Por tanto, se podría realizar la afirmación de que una plataforma de empleo temporal dirigido a estudiantes ubicados entre esas edades es una idea de negocio viable. Al menos en cuanto a la necesidad se refiere. Es por ello que es interesante definir la figura del usuario potencial acotando el rango por edad.

Por tanto, si nos enfocamos de manera más detallada en un perfil potencial de un usuario joven, se podrían definir una serie de características que lo diferencian de otros perfiles en la sociedad. Algunas de ellas podrían ser, por ejemplo, el tener la ya identificada flexibilidad en cuanto a horarios, tener una preferencia por trabajos que no requieran formación excesiva, o finalmente contar con disposición para trabajar por una compensación menos competitiva. Así pues, normalmente se recurre a personas de este perfil para trabajos simples desde hacer de camareros en eventos, hasta pasear perros por las tardes.

Además, una facilidad con la que cuenta el perfil medio de trabajador joven tiene que ver con el uso de las tecnologías. Muchos de ellos, especialmente los que pertenecen a la *generación Z* o los *millennials* cuentan con la ventaja de haber vivido rodeados de tecnología a lo largo de su vida, por lo que comprender la interfaz de una web no será de gran dificultad para ellos. Esta generación se diferencia de pasadas en que valora en mayor medida la autonomía, la flexibilidad, y la oportunidad de trabajar en áreas que les puedan proporcionar una mayor satisfacción personal, dejando de lado valores que previamente eran de mayor importancia como el desarrollo profesional o el aprendizaje en etapas tempranas. Estos aspectos deberían ser facilitados por un *Marketplace* de empleo temporal, ya que cada vez se pueden ver a más

empresas ofertando ventajas intrínsecas a puestos para satisfacer este tipo de requisitos de los aplicantes (De Stefano, 2015).

Por último, cabe destacar que únicamente definir el usuario potencial desde el lado del trabajador no sería llevar a cabo un análisis completo, ya que en toda solución de intermediación se necesita tanto oferta como demanda. En este caso, habiendo definido las características principales de aquellas personas que podrían usar nuestra plataforma, también se debe analizar qué oferentes estarían interesados a acceder a esta agrupación de trabajadores, y por tanto podrían elegir utilizar este servicio por encima de otros competidores asentados.

Sin embargo, al ser el sector elegido el de empleo temporal, no es fácil hacer una definición clara de cómo sería un empleador genérico, pues las empresas con necesidad de mano de obra a corto plazo pueden ser muy variadas. Lo normal sería pensar que la gran mayoría de trabajos que necesitan de este tipo de usuarios pertenecen al sector terciario (el de servicios), por el factor de temporalidad en el que incurren y la gran flexibilidad en cuanto a horarios que pueden ofrecer. Además, otros sectores como el primario, por ejemplo, a pesar de que se beneficiaría de tener acceso a individuos con capacidad de trabajo flexible, la falta de capital humano en las zonas rurales (donde este servicio es más común), hace que sea poco probable que hiciesen uso del mismo.

No obstante, realizar un análisis de empleadores potenciales y únicamente tener en cuenta a empresas sería limitado, ya que una gran parte de las contrataciones de jóvenes es a través de individuos que buscan empleados a un coste bajo para que puedan llevar a cabo tareas que no requieran una formación elevada. Algunos ejemplos serían aquellos estudiantes que ofrecen clases particulares a niños, los que hacen servicios de pasear perros o incluso aquellos que cuidan de niños mientras sus padres hacen planes por la noche.

Sin embargo, todos estos trabajos tienen un factor diferencial frente a muchos otros puestos menos personales: la confianza entre trabajador y contratante. Esto se debe a la diferencia determinante entre ceder la responsabilidad de llevar a cabo una tarea administrativa en una oficina, y

dejar la responsabilidad de cuidar de tus hijos durante unas horas. Por esto mismo, la mayoría de casos de contratación de jóvenes para tareas que requieren este nivel de responsabilidad se realizan a través de recomendaciones entre contratantes. Por lo tanto, la propuesta de valor de la plataforma en cuestión deberá contemplar cómo hacer de esta característica una ventaja competitiva frente a sus principales competidores, que no han tenido en cuenta este factor posiblemente por una falta de especialización (Forteza & Quiñones, 2007).

Como conclusión, al estar buscando el plan de negocio de un *Marketplace* que sirva de intermediador, se debe llevar a cabo un estudio de la figura del usuario potencial tanto del lado del trabajador, como del contratante. Mediante este análisis se han concretado ambos perfiles como potenciales consumidores de una plataforma de trabajo temporal. Es decir, individuos que tengan interés en encontrar trabajo con flexibilidad, y empresas o particulares que busquen empleados que contratar pocas horas para realizar servicios que no requieran de alta cualificación.

## **5. Posicionamiento y estrategia de la *startup***

Una vez se ha llevado a cabo el análisis de los posibles usuarios de la *startup*, se puede pasar a realizar el ejercicio de considerar cómo posicionar el producto, de manera que podamos atraer el mayor número de clientes. Para ello, se debe tener en cuenta cuál es la propuesta de valor de la empresa, y la diferencia de sus competidores del mercado. Más aun teniendo en cuenta el grado de competitividad del sector de búsqueda de empleo online, y la consolidación de los competidores existentes.

### **5.1. Propuesta de valor**

La propuesta de valor es un elemento clave en el proceso de diseñar un negocio exitoso, ya que permite a clientes, proveedores, inversores, equipo de dirección, etc., una vista general del aporte que tiene el propio negocio para

sus clientes.

De acuerdo con Johnson, Christensen y Kagermann:

“Una propuesta de valor explícita es esencial para generar una base de empleados y clientes leales, y cada vez se reconoce más como parte integral de la estrategia de una organización. Una métrica clave para el éxito en los negocios es encontrar un medio de crear valor para los clientes” (Johnson et al. 2010, p.76).

Esta definición muestra la importancia de posicionar al cliente como centro direccional de la propuesta, y elemento clave a la hora de formular la estrategia comercial.

La propuesta de valor, a grandes rasgos, es una forma de representar todos los beneficios que una empresa se compromete a dar a sus clientes, proveedores y usuarios para satisfacer sus necesidades. Es por esto que este concepto se considera como la principal razón que hace que un individuo se decante por el servicio de la empresa en cuestión por encima del de la del competidor directo, destacándolo como el principal factor distintivo dentro de un mercado. Por esta razón, la propuesta de valor debe incluir un gran número de elementos, como pueden ser las características principales del servicio y la calidad del mismo, o por ejemplo la imagen de marca o la experiencia del cliente. El conjunto de estos elementos es el que hace que una propuesta de valor sea efectiva en su objetivo de dar una visión holística al servicio de la empresa a sus usuarios.

Si miramos a la propuesta de valor desde el punto de vista de una empresa que desee operar en el mercado de empleo temporal que hemos definido, ésta debe centrarse en el valor añadido principal que puede dar a las dos partes de su negocio: contratantes y trabajadores. Por tanto, su propuesta debería incluir la función clave de servir como “puente” entre jóvenes y pequeñas empresas o individuos, de forma que aporte valor para ambas partes.

Para empezar, se debe analizar cómo se puede generar un valor adicional para los jóvenes en el proceso de búsqueda de empleo. Es más, al haber analizado ya la figura del usuario potencial de esta plataforma, se hace más

fácil advertir qué es lo que este necesita y como proporcionárselo. Es clave por tanto que para iniciar este proyecto se establezca un objetivo básico de proporcionarles acceso al máximo número de oportunidades laborales de carácter temporal. Además, también se debe tener en cuenta el deseo de muchos de estos jóvenes por encontrar trabajos que no les aporte un beneficio exclusivamente económico, sino que también tengan otros aportes como una experiencia valiosa para el futuro, o que permitan desarrollar habilidades útiles. Especialmente en el contexto actual, donde los currículums variados y el interés por aprender son altamente valorados por las empresas.

Por último, se deben incluir también incluir todas aquellas herramientas complementarias que se le pueden proporcionar a un joven para facilitarle la labor en el proceso de búsqueda de empleo. Un ejemplo de ello sería añadir un portal para cada oferta en el que los empleadores puedan exponer tanto las condiciones del trabajo ofertado, como los requisitos o características que buscan en sus candidatos. Esto permitiría conocer con mayor profundidad hasta qué punto un individuo es apto para un puesto, y cuáles serían las condiciones de trabajo en caso de que fuese contratado. Otro servicio complementario, podría ser un algoritmo dentro de la aplicación que permitiese al individuo realizar búsquedas a través de filtros para encontrar puestos con las características deseadas con mayor facilidad. Estos filtros podían agruparse en varias categorías desde geografía (para analizar la proximidad), hasta horas de trabajo requeridas o flexibilidad para apuntarse según le convenga al trabajador (Feinberg & Wiley, 2012).

Por otro lado, tenemos el punto de vista del empleador. Este punto es igual, o incluso más importante que el anterior, pues la inversión en un empleado cualificado muchas veces supone un compromiso mayor para la propia empresa, que el simple acto de aplicar a un puesto (del que siempre hay opción de retirarse) por parte del individuo. Es por ello por lo que la aportación de valor clave para el lado del contratante pasará por darle métodos que le permitan evaluar las características de los candidatos de manera que puedan predecir el futuro rendimiento de estos mismos.

Una de las principales dificultades a las que se debe enfrentar esta

plataforma para formar la aportación de valor, debe estar dirigida hacia proporcionar a las empresas la posibilidad de valorar y comparar candidatos en torno a más características que únicamente las que proporcionen ellos como su currículum o carta de presentación. Sin embargo, estas variables no son fáciles de describir, ya que en gran parte de las ocasiones candidatos que a priori puedan parecer perfectos para un rol, luego por su propia actitud acaban por mostrar rendimiento inferior al esperado.

En este momento es cuando entra en juego una variable fundamental: la confianza en el trabajador. Esta magnitud, a pesar de variar enormemente dependiendo de la relación entre el empleador y el empleado, muchas veces puede estimarse en función del grado de compromiso del trabajador una vez se compromete a desarrollar una tarea. Es por eso por lo que muchas de las herramientas adicionales al servicio básico de la plataforma, deben ir dirigidas hacia orientar a la empresa acerca de la validez y compromiso de un trabajador frente a las tareas que se le puedan presentar. Un ejemplo claro, como se describirá más adelante, puede ser un sistema de rating a través del cual mantener un track record de cada perfil de trabajador dentro de la aplicación (Blanchflower & Fasquelle, 2000).

Cabe destacar que para la elaboración de una propuesta de valor efectiva debemos considerar ambas partes de la ecuación de manera equitativa, ya que, sin la presencia de oferta interesante, el lado de la demanda no estará dispuesto a disponer de los servicios de la *startup* (al igual que los empleadores tampoco querrán entrar si pasa al contrario). Por tanto, para esta integración de las sub propuestas de valor para cada parte, se requiere obtener una comprensión profunda de las necesidades y desafíos que puede suponer todo el conjunto de procesos desde el momento en el que se publicita una posición, hasta que se consigue rellenar la vacante mediante la contratación de un individuo.

## 5.2. Valor añadido para el mercado

A continuación, se enumerarán una serie de herramientas fundamentales en el proceso de creación de valor para ambas partes interesadas en el uso de la plataforma. Sin embargo, cabe destacar que a medida que el tiempo vaya pasando y el proyecto se desarrolle, la empresa debe invertir en desarrollar nuevas formas de crear valor para el usuario, o de lo contrario incurrirá en el riesgo de quedarse atrás y verse superado por competidores y copias.

### 5.2.1. Sistemas de retroalimentación

Como ya se ha mencionado anteriormente, una de las herramientas diseñadas para la aplicación puede ser un sistema de valoración de distintas categorías relevantes en el ámbito profesional-temporal, para trabajadores y empresas.

Cabe destacar que esta solución no es nueva, hoy en día se utiliza en un gran número de negocios; principalmente en sectores dentro de los servicios online como las empresas de VTC (Uber, Cabify, Bolt...) en el que existe la opción de valorar el desempeño del conductor en una escala del 1 al 5. De la misma manera, por lo general el conductor también tiene la posibilidad de valorar el comportamiento del cliente en el trayecto. Otro ejemplo también es el portal de valoración de negocios de Google a través de *Maps*, en el que cada usuario puede publicar *reviews* de negocios como restaurantes o museos de manera que otras personas puedan ver puntuaciones anteriores para valorar si visitar el comercio o contratar el servicio.

Una herramienta que permita publicar valoraciones para que el resto de los usuarios lo puedan ver, no solo es una forma de comparar conductores, comercios o trabajadores. También es una forma de fomentar la realización de un buen servicio profesional. Eliminando las barreras de desconocimiento sobre el servicio es una forma de “poner todas las cartas encima de la mesa”, haciendo que trabajadores que ofrecen un servicio tengan que esforzarse por realizar una buena labor, ya que en caso de no hacerlo se estarían exponiendo

a una disminución de su nota media y hasta un posible comentario negativo en su *feed* (Kuhn & Malecki, 2017).

Además, una particularidad que los negocios que ya utilizan esta función todavía no han implementado, es la capacidad de valorar a cada individuo desglosando su perfil por categorías (además de valorarlo en su conjunto). Para ello, se podría diferenciar entre las distintas capacidades que tenga un trabajador dentro de un apartado del sector de servicios. Por ejemplo, si se tuviese que hacer una valoración de un empleado que haya ocupado el puesto de asistente de limpieza, se podría diferenciar su desempeño en varias categorías como “efectividad para limpiar”, para medir el propio trabajo realizado en sí, o “puntualidad”, para dejar evidencia de si ha llegado a su puesto a la hora establecida.

En esta línea podemos encontrar multitud de cualidades que pueden ser valoradas y que ayudan a todo trabajador a realizar una labor satisfactoria. Sin embargo, un problema que se podría dar sería a la hora de elegir qué categorías seleccionar, ya que muchas de ellas como podría ser “la amabilidad”, ayudan a hacer que el trabajador sea mejor valorado, pero son muy difíciles de cuantificar por tener un gran componente de subjetividad. Por ello, se debe realizar un estudio de que categorías se deben añadir para valorar a los trabajadores, quizá separando cada grupo de servicios específico para determinar que cualidades son más relevantes para cada uno. Probablemente, no sea igual de relevante el conocimiento técnico para una profesora particular de física de primero de bachillerato, que para una camarera en *caterings*.

En el caso de esta plataforma de empleo, un sistema de *rating* podría traer múltiples beneficios, ya que es algo que no se ha hecho nunca en la industria. Además, dentro del mundo del empleo temporal, el factor clave mencionado ya con anterioridad, es la gran importancia que adquiere la confianza. Es por esto por lo que esta herramienta podría ser de gran utilidad para los empleadores como forma de medir hasta qué punto un empleado puede ser de confianza para tareas que requieren de un trabajador fiable, como puede ser dar clase a un niño a solas, o pasear el perro de una familia.

Sin embargo, este sistema no debe ser únicamente un instrumento para los



empleadores, ya que los trabajadores también deben tener la posibilidad de hacer uso de sistemas de *rating* para seleccionar a qué puestos aplicar. De esta manera también las empresas tendrán que poner de su parte para hacer que los individuos se sientan a gusto, cumpliendo con los términos acordados inicialmente y proveyendo las condiciones necesarias para desarrollar la tarea.

### **5.2.2. Sistemas de comentarios**

De manera complementaria a la herramienta de sistemas de valoración, se puede implementar una función de sistemas de recomendación a modo de comentario realizado de los trabajadores hacia la empresa y viceversa. Este nodo podría estar acoplado dentro de la valoración por puntuación, ya que ayuda a potenciar el efecto positivo que tiene a la hora de incitar a ambas partes del contrato a realizar una labor satisfactoria para el otro.

De nuevo, esta función para realizar comentarios sobre el trabajo realizado o el trato recibido, también se está utilizando en productos de empresas como *Google Maps* o *Uber*. Estos, permiten a usuarios de la *app* acceder a comentarios pasados sobre un comercio, un servicio, o un trabajador, y valorar por ellos mismos si merece la pena seleccionarlos. De esta manera ayudan a crear un mercado más eficiente, en el que hacen que la información que previamente no era conocida, ahora sea pública para todos y permita tomar decisiones basadas en el servicio prestado con anterioridad.

Además, esta herramienta puede ser un elemento clave para los usuarios de la aplicación en el proceso de autocrítica y mejora, tanto para los trabajadores como para el empleador. De la misma manera que un restaurante puede leer las críticas en distintas plataformas e intentar amoldar su servicio a lo que demanda el cliente, un trabajador también debería poder recibir ese *feedback* de su empleador (que previamente posiblemente no recibiría), para hacer un mejor servicio la próxima vez.

### 5.2.3. Canales de comunicación

De acuerdo con los comentarios recibidos en la encuesta realizada, otra cuestión digna de tratar, debido a la cantidad de inconvenientes que produce en el proceso de contratación y desarrollo del trabajo, es el canal de comunicación entre la parte contratante y la contratada. Esto se debe a que muchas veces este proceso comunicativo se da a través de canales poco profesionales, y en la mayoría de los casos destinados a la comunicación personal fuera del ámbito de trabajo. Muchas veces el sistema más utilizado es la conocida aplicación de mensajería *whatsapp*, aunque también son comunes otras redes sociales de comunicación como *Instagram* o *facebook*. Sin embargo, estos canales son ampliamente utilizados en el ámbito del ocio, y su uso en el ámbito laboral acaba por causar múltiples problemas como distracciones frecuentes o errores de comunicación.

Además, en el ámbito del empleo temporal este problema se da con mayor frecuencia que con trabajos estables. Esto se debe a que muchos de las empresas que contratan a la mayoría de su plantilla de manera indefinida, son empresas estables y con recursos suficientes para contratar productos de comunicación empresarial interna como *slack*. Sin embargo, en el caso de pequeñas empresas (o incluso individuos actuando como contratantes), no disponen de la holgura financiera para contratar este tipo de soluciones y por ello tienen que recurrir a canales poco profesionales como los ya mencionados (Valdez, Huerta, & Gómez-, 2020).

Por tanto, una herramienta que resultaría tremendamente útil para todos estos usuarios de la aplicación sería un apartado que permitiese poner en contacto a ambas partes. Esto tendría dos utilidades principales: en primer lugar, serviría como primera toma de contacto entre el candidato y el contratante, facilitando el proceso de selección y ayudando a organizar entrevistas y a conocerse entre sí. En segundo lugar, ayudaría a solucionar el problema de comunicación ya descrito, ya que en principio debería permitir a la empresa realizar la función de comunicación con sus empleados de manera eficaz mediante funciones como mensajes comunitarios a varios trabajadores o un chat interactivo.

#### 5.2.4. Ayudas financieras

Finalmente, hay otra función extra que sería posible añadir a la aplicación, y que, aunque sea relativamente más compleja de implementar que las anteriores, podría añadir una nueva dimensión de valor a la plataforma por encima de sus rivales del mercado. Se trataría de un sistema de financiación por adelantado a pequeñas empresas y empleados en base a sus características y nivel de fiabilidad. Es decir, tener la posibilidad de otorgar micro préstamos y adelantos de nóminas a ambas partes para ayudar con problemas de cobro o liquidez de los usuarios.

En los últimos años hemos podido observar cómo el mundo de las *fintechs* ha redefinido el acceso a los servicios financieros para pequeños comercios e individuos, enfrentándose al sistema de financiación implantado por los bancos tradicionales. Mediante el desarrollo de soluciones para obtener liquidez de manera alternativa, este tipo de empresas han logrado facilitar la gestión de pagos y cobros, revolucionando la forma de hacer negocio de multitud de compañías por su eficiencia, facilidad de uso y conveniencia.

*“Small businesses are significant to any economy from the perspective of employment and contribution to the national gross domestic product. Despite their significance small businesses continue to face various unresolved challenges. Recent technological innovations in finance collectively called FinTech seem to address some challenges. FinTech-led business models like crowdfunding peer-to-peer lending invoice trading mobile wallets and payments and platform-driven supply chain finance are altering the ecosystem for small businesses”* (Sharma, Ilavarasan, & Karanasios, 2023, p. 1).

Este tipo de empresas en la mayoría de los casos ofrecen sus servicios a través de plataformas online, de manera muy parecida a la empresa descrita en este trabajo. Así pues, las sinergias de añadir una herramienta financiera dentro de una plataforma de empleo temporal podrían provocar un impacto de valor muy significativo para los usuarios de la aplicación. Esta función, se podría apoyar en el sistema de valoración y comentarios a través de la inteligencia artificial, para determinar hasta qué punto un cliente de la

compañía es una persona fiable y por tanto aporta una cierta seguridad de devolución. Con ello, se estaría dando al conjunto de usuarios un acceso a recursos financieros esenciales (posiblemente ligado a condiciones de empleo), de los que podrían disponer para sanear su propia economía personal o para obtener una mayor holgura financiera para su negocio (Larsson et al., 2023).

Por último, esta función también podría dar lugar a nuevas oportunidades de negocio con empresas de *caterings* y eventos. Éstos, podrían hacer uso de la función principal de la plataforma para encontrar personal para empleos temporales, y aparte disponer de los servicios *fintech* para realizar el proceso de cobros y gestión de liquidez durante el evento.

Sin embargo, esta solución plantea un problema determinante, que puede hacer que su implementación sea extremadamente compleja. Hoy en día existen múltiples barreras normativas para las *fintechs* en España como la complejidad de requisitos, y la falta de un entorno legal que facilite su implementación. Como consecuencia de ello, las licencias otorgadas por el Banco de España para funcionar como “neobanco” son muy limitadas, y están ceñidas a una regulación estricta. Por tanto, conseguir una implicaría años de procedimientos legales, o comprarla a precios muy elevados. Todo esto añade una barrera de entrada para esta herramienta significativa para la empresa, haciéndola que (en caso de ser viable) sea una realidad aún lejana en comparación al resto de herramientas.

### **5.3. Modelo de negocio a aplicar y proceso de crecimiento**

La propuesta de negocio a presentar en este proyecto, gira en torno a la creación de una plataforma digital que funcione como intermediador entre las dos partes del proceso de contratación: el contratante y el trabajador. Más en concreto, esta plataforma está enfocada hacia abordar una necesidad evidente en el mercado de trabajo temporal en España de tener un espacio que coordine el proceso de contratación en este espacio, de manera segura y eficiente.

A través del estudio realizado con jóvenes estudiantes como representación de un sector concreto dentro de todo el espectro social, se han logrado identificar una serie de tendencias disruptivas en el mercado laboral. Un ejemplo de ello es la entrada de la *gig economy*, un tipo de empleo que ha llegado al mercado español para quedarse, permitiendo a empleados de todo tipo elegir sus horarios de trabajo y flexibilizando su vida de una forma que hasta ahora no había sido posible.

Además, en la propuesta de valor del mismo proyecto, se han incluido una serie de herramientas cuya utilidad para ambas partes del *marketplace* puede ser inmensa. Esto se debe a que no solo ayudan en el propio proceso de encontrar candidatos para un puesto o buscar trabajo, si no que acompañan la relación entre ambas partes de la contratación a lo largo de todo el proceso de empleo. Por tanto, es crítico para la propuesta de valor de la plataforma, que sus usuarios encuentren utilidad en ella también a lo largo de la vida del trabajador de la empresa, de forma que a consecuencia de ello vuelvan a utilizar la aplicación cuando quieran volver a repetir el proceso de empleo.

### **5.3.1. Aspectos clave del modelo de negocio**

#### **Equipo tecnológico**

En primer lugar, un factor básico para el desarrollo de una plataforma en internet, es contar con tecnología punta para garantizar que cada usuario obtenga una experiencia fluida y sin desconexiones o sobrecargas. Para ello, será necesario disponer de una base de datos en la nube suficientemente desarrollada como para respaldar un programa informático de tal tamaño.

Además, se deberá contar con un equipo profesional especializado en tecnología de la información en todo momento. En un inicio, este equipo estará encargado de desarrollar la plataforma online y la aplicación de móvil mediante usando lenguajes de programación. Además, al crearla deberán incluir los distintos motores de búsqueda inteligentes y algoritmos sofisticados que permitan incluir de manera eficiente las herramientas de suma de valor descritas anteriormente. Finalmente, parte de la plantilla deberá quedarse

dentro de la empresa para llevar a cabo la gestión activa y revisión periódica del software y hardware de la aplicación para minimizar los riesgos de mal funcionamiento

### **Herramientas adicionales**

Para los sistemas de valoración entre las distintas partes, se deberá añadir un portal dentro de la propia plataforma en la que antiguos contratados y contratantes puedan modificar el perfil de la contraparte del acuerdo laboral, para indicar su contento o disconformidad (pudiendo publicar un comentario al respecto en todo caso).

Además, a pesar de no ser un objetivo inicial para la plataforma, se debe mantener en perspectiva la posibilidad de diversificar el negocio a través del sistema de financiación, analizando la evolución en el mercado *fintech* para determinar posibles oportunidades a largo plazo.

### **Equipo legal**

Dentro de un sector en constante cambio por las medidas tomadas por el gobierno con el objetivo de mitigar la temporalidad dentro del mercado de empleo, será de vital importancia contar con un equipo legal que esté al día con la regulación. Este, deberá estar siempre alerta a los riesgos que pueda estar expuesta la plataforma ante los cambios en el reglamento del empleo temporal. Este equipo, por lo tanto, deberá aconsejar que decisión estratégica tomar en función de las reformas laborales que vayan surgiendo con el tiempo en situaciones de crecimiento, diversificación o reestructuración.

Además, dentro de la posibilidad de acabar por incluir un modelo financiero dentro de la propia plataforma, el equipo legal juega un papel fundamental. Esto se debe a que será el encargado de llevar a cabo todo el proceso regulatorio del Banco de España, y de asegurarse del cumplimiento de la normativa a lo largo del proceso de implantación y uso de la herramienta.

### **Finanzas sanas**

Un problema con el que se suelen encontrar las *startups* de internet que empiezan, es la necesidad considerable de invertir ampliamente sus recursos

financieros para mantenerse operativas.. En la mayoría de estos casos, muchas de las empresas no empiezan a generar beneficios hasta pasados varios años, y llevan a cabo su negocio operativo dependiendo únicamente de sus reservas invertidas, para pagar salarios, gastos recurrentes, etc., más que por la reinversión de sus propios ingresos.

Es por esto por lo que es esencial para el éxito de la *startup* en el largo plazo, tener un equipo financiero con experiencia en el ámbito de las empresas tecnológicas o del *venture capital*, con conocimiento financiero suficiente para manejar las finanzas de la compañía de manera responsable y reduciendo al máximo el derroche de dinero o los gastos innecesarios.

### **Inversores**

Por último, cabe destacar el papel de los inversores como uno de los elementos fundamentales para el éxito de esta empresa. Como ya se ha descrito con anterioridad, una *startup* en la mayoría de los casos pasa años hasta que puede generar rentabilidad sobre el dinero invertido. Por lo tanto, es clave que los inversores que se logren captar para aportar capital en este negocio, confíen profundamente en el proyecto en el largo plazo y comprendan que invertir en un plan de negocio como este es un ejercicio de paciencia. Una inversión en una idea dentro del mundo de internet puede generar retornos muy elevados para el inversor, pero como dice el dicho: “Roma no se hizo en un día”.

### **5.3.2. Estrategia de implementación y crecimiento**

Como toda empresa emergente, esta plataforma deberá tener un plan de lanzamiento al mercado a través del cual poder operar y marcar objetivos. Este plan estará basado en la investigación ya mencionada, además de posibles estudios a realizar que permitan conocer en mayor profundidad el mercado joven para el empleo temporal, y como enfocar la apertura de la plataforma al mundo.

## **Lanzamiento**

Para minimizar riesgos y comprobar la viabilidad del proyecto sin desembolsar una suma de capital exagerada, una idea clave sería iniciar las operaciones en una región o sector específico. Así se podría *testar* el modelo en un mercado seleccionado y asegurarse de que tiene potencial de éxito. Por tanto, un sector dentro del grupo de jóvenes de toda la ciudad de Madrid sería un entorno ideal. Por ejemplo, se podría comenzar por promocionar el producto a los estudiantes de una universidad concreta como la Universidad Carlos III, que cuenta con una suma de alumnos extensa, y canales de comunicación efectivos tanto por vía online como por analógica.

## **Alianzas estratégicas**

Dado que en un inicio probablemente el *marketplace* no funcione de la manera prevista por falta de oferta, una estrategia efectiva también podría ser formular alianzas comerciales con empresas de eventos o *caterings* que utilicen nuestros servicios para encontrar a jóvenes a cambio de una ligera comisión. Gracias a ello podremos crear una red clientelar que no solo hará comenzar a rodar a la plataforma, si no que dará acceso a que un gran número de empresas prueben el servicio y decidan quedarse en caso de que les resulte útil.

## **Expansión gradual**

Tras comprobar la viabilidad del producto, el siguiente paso en este proceso podría ser ir expandiendo por las distintas universidades objetivo, lo cual llevaría a generar una base de usuarios lo suficientemente potente como para que no haga falta incentivar a que empresas e individuos publiciten sus vacantes, sino que lo harán ellos por el propio beneficio del servicio en sí. A partir de ahí podremos ir adaptando el modelo de negocio en función del sector en el que nos encontremos, o corregir errores de funcionamiento a medida que gane en clientes.



## **Innovación y mantenimiento**

Finalmente, de cara al largo plazo, la empresa deberá mantener un seguimiento de constante evolución y exigencia en el mantenimiento de la plataforma, para que pueda seguir siendo útil ante cambios en las tendencias del mercado laboral. Para ello, en la gestión estratégica se debe reservar parte de la asignación de capital para inversiones dirigidas hacia I+D+I, de forma que el equipo estratégico pueda adelantarse a las necesidades del mercado antes de que sea tarde. Esto implica mantener un compromiso constante con la innovación, tanto en la mejora de la plataforma tecnológica en sí, como en la diversificación de los servicios ofrecidos. Solo así podrá protegerse la compañía de la aparición de productos similares o copias que cojan parte de su cuota de mercado.

En resumen, la propuesta de negocio resumida en este trabajo ofrece una solución innovadora dentro del mercado laboral español, solventando las necesidades básicas dentro del sector del empleo temporal. Además, el enfoque de *marketplace* para un mercado que hasta ahora no se había expuesto a un producto que agrupase todo el mercado, puede servir como mercado eficiente para comparar ofertas de empleo y candidatos. De esta manera se lograrán ajustar los salarios entre trabajadores y mejorará el servicio prestado por ambas partes, todo ello regulado por los cambios en la oferta y la demanda de empleo.

## **6. Conclusiones**

En este Trabajo de Fin de Grado que explora la posibilidad de una incursión de una *startup* innovadora en el mercado de empleo temporal, se ha encontrado un nicho de mercado, dentro del mercado de trabajo temporal. El posicionamiento de una posible plataforma dentro del mismo plantea una serie de dificultades, principalmente en la creación de una propuesta de valor efectiva que aporte los suficientes beneficios a sus usuarios para que dejen de lado otras plataformas de empleo o el canal directo (muy usado en el sector temporal). Por tanto, la potencial *startup*, diseñada como un portal *online* de empleo, aspira a revolucionar el proceso de contratación de pequeñas empresas e individuos y la gestión de recursos humanos para trabajadores temporales. Todo esto a través de

una interfaz simple, pero a la vez eficiente, flexible y enfocada en buscar la satisfacción para ambas partes del contrato.

En este sentido, el proceso de creación de una propuesta de valor acorde a esta solución, tiene como fundamento entender y abordar las necesidades específicas del usuario potencial, para poder ofrecer un servicio personalizado que supere con creces la experiencia de las grandes plataformas de empleo en línea. Además, al actuar como un puente entre las dos partes del contrato, el portal no solo se debe quedar en el objetivo de facilitar el proceso de contratación, sino que debe servir como herramienta clave a lo largo de toda la vida del trabajador dentro de la empresa.

Alguna de las principales innovaciones que esta *startup* propone incorporar al mercado, es un sistema de retroalimentación para ambas partes, a partir del cual puedan realizar evaluaciones de rendimiento o de trato en función de la experiencia que hayan tenido. De la misma manera que en otras aplicaciones *online*, esta plataforma pretende dar un mayor reflejo de cada trabajador en función de su desempeño en el pasado, y de cada empleador según el trato que le hayan dado a otros antes. De esta manera, se incentivará un buen desempeño en la labor, a la par que un trato adecuado de acuerdo con lo establecido en el contrato. Otras herramientas útiles que se deben incluir dentro de esta empresa pueden ser sistemas de búsqueda inteligente a través de filtros o algoritmos de recomendaciones.

Por último, para garantizar que la empresa tiene un impacto a largo plazo dentro del mercado de trabajo temporal, es vital que se mantenga un compromiso con la evolución constante y mejora continúe a través de la inversión en innovación y desarrollo. De esta manera se logrará que la empresa no se vea superada por otras plataformas existentes, o incluso copias en el mercado. Algunas estrategias como la expansión a otros mercados o la descrita incorporación de servicios de *Fintech* dentro del modelo de negocio, son buenas formas de expansión de negocio de cara al futuro.

Como conclusión, el lanzamiento de una *startup* en el mercado de empleo temporal tiene el potencial de revolucionar el sector y transformar las dinámicas actuales, estableciendo un nuevo estándar para la contratación temporal en España

y digitalizando el proceso. Si se lleva a cabo un plan de negocio exitoso, esta oportunidad de negocio puede tener un efecto mucho más allá de rentabilizar la inversión de unos pocos, tiene el potencial de imponer cambios estructurales en un mercado al que, a día de hoy, le queda mucho por evolucionar.

## **Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado**

**ADVERTENCIA:** Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Mateo Ferrer García, estudiante de Administración y Dirección de Empresas y Relaciones Internacionales de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Análisis de mercado y posicionamiento de una *startup* en el sector de empleo temporal", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
2. **Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
3. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
4. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
5. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 18/03/2024

Firma: Mateo Ferrer García

## Bibliografía

- Álvarez Aledo, C. (1993). Segmentación laboral en España: Una perspectiva estructural. Universidad Autónoma de Madrid.
- Andrés, J. C., Aguado, D., & de Miguel, J. (2022). What's behind LinkedIn? Measuring the LinkedIn Big Four Dimensions through rubrics. *Papeles del Psicólogo / Psychologist Papers*, 43(1), 12-20. <https://doi.org/10.23923/pap.psicol.2979>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2022). Gig economy: el nuevo paradigma para la generación de ingresos. *SOCIAL DIGITAL*. Recuperado de <https://socialdigital.iadb.org/es/node/19322>
- Bellesia, F., Mattarelli, E., Bertolotti, F., & Sobrero, M. (2019). Emprendimiento y economía gig: un análisis bibliométrico. *Cuadernos de Gestión*, 19(1), 55-78. <https://doi.org/10.5295/cdg.160652fb>
- Blanchflower, D. G., & Fasquelle, D. (2000). Employment confidence and job search: Evidence from a panel of European countries. *Journal of Labor Economics*, 18(4), 913-935.
- Bolles, R. N. (2016). *The Ideal Candidate: Finding the Perfect Person for the Job*.
- Burtch, G., Carnahan, S., & Greenwood, B. N. (2018). Can You Gig It? An Empirical Examination of the Gig Economy and Entrepreneurial Activity. *Management Science*, 64(12), 5497-5520. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2744352](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2744352)
- Campos, R. L., & Hernández, A. G. (2018). Expansión de la temporalidad y erosión de la relación de empleo estándar en España: ¿La irrupción de un nuevo paradigma de relación de empleo? *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 36(1), 35-63. <https://doi.org/10.5209/crla.59556>
- Casado Díaz, J. M., Prieto-Alaiz, M., García, C., & Simón, H. (2021). La precariedad laboral en España: Una doble perspectiva. Confederación Sindical de CCOO.
- Casado, M. (2016). Las Fintech: Innovación, regulación y competencia en el sector financiero. *Oikonomics*, 10(21), 21-40. [https://oikonomics.uoc.edu/divulgacio/oikonomics/\\_recursos/documents/10/Oikonomics\\_10\\_cast\\_complet\\_Opencms\\_a4.pdf](https://oikonomics.uoc.edu/divulgacio/oikonomics/_recursos/documents/10/Oikonomics_10_cast_complet_Opencms_a4.pdf)
- Cortadas Guasch, P. (2019). Un estudio de la UOC analiza el mercado laboral español. Universitat Oberta de Catalunya. Recuperado de <https://blogs.uoc.edu/economia-empresa/es/un-estudio-de-la-uoc-analiza-el-mercado-laboral-espanol/>
- De Stefano, V. (2015). The Rise of the 'Just-in-Time Workforce': On-Demand Work, Crowdwork, and Labor Protection in the Gig Economy. *Comparative Labor Law & Policy Journal*, 37(3), 471-504. Recuperado de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2682602](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2682602)
- España. (2021). Real Decreto-ley 32/2021 de 28 de diciembre de medidas urgentes para la reforma laboral, la garantía de la estabilidad en el empleo y la transformación del mercado de trabajo. Boletín Oficial del Estado. Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/pdf/2021/BOE-A-2021-21788-consolidado.pdf>
- Eurofound. (2019). Labour market segmentation: Piloting new empirical and policy analyses. Publications Office of the European Union. Recuperado de <https://doi.org/10.2806/30796>
- Fernandez, J. F., Moura, J., & Rodriguez, A. (2022, 7 de junio). How InfoJobs (Adevinta) improves NLP model prediction performance with AWS Inferentia and Amazon SageMaker. AWS Machine Learning Blog. Recuperado de <https://aws.amazon.com/es/blogs/machine-learning/how->

infojobs-adevinta-improves-nlp-model-prediction-performance-with-aws-inferentia-and-amazon-sagemaker/

- Fernández-Malgrat, A., & Martínez, M. J. (2021). La temporalidad en el mercado de trabajo español: ¿un problema estructural o coyuntural?. *Papeles de Economía*, 30(102), 1-34.
- Ferrera Acedo, S. (2016). Evolución del mercado laboral en España y repercusión de la crisis económica por segmentos de población. Universidad de Sevilla.
- González, M. J. (2022). *Estructura y dinámicas del mercado laboral contemporáneo*. Editorial Universitaria.
- Haynes, R. E., & Rothstein, C. J. (2014). The role of employment confidence in shaping labor market outcomes. *American Economic Review*, 104(3), 657-685.
- InfoJobs. (2021). InfoJobs registró más de 2,2 millones de vacantes en 2021 y confirma que la reactivación del empleo fue mucho más intensa que la económica. Recuperado de <https://nosotros.infojobs.net/prensa/notas-prensa/infojobs-registro-mas-de-22-millones-de-vacantes-en-2021-y-confirma-que-la-reactivacion-del-empleo-fue-mucho-mas-intensa-que-la-economica>
- Instituto Nacional de Estadística. (2024). Encuesta de población activa (EPA). Cuarto trimestre 2023. Recuperado [https://ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176918&menu=ultiDatos&idp=1254735976595](https://ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176918&menu=ultiDatos&idp=1254735976595)
- Johnson, M. W., Christensen, C. M. and Kagermann, H. (2008), 'Reinventing your business model', *Harvard Business Review*, 86:12, pp. 57–68. Martin, R. (2008), 'Design & business: Why can't we be friends?', *Step Inside Design*, 24:4.
- Kuhn, K. M., & Malecki, E. J. (2017). Gig Economy, Friend or Foe? A Case Study of the Employment of Uber Drivers. *The Professional Geographer*, 69(2), 284-294.
- Lahera Forteza, J., & García Quiñones, J. C. (2007). La transformación de la contratación laboral, el trabajo a tiempo parcial y el despido. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 25(2), 39-54.
- Larsson, B., Rolandsson, B., Ilsøe, A., Larsen, T. P., Lehr, A., & Masso, J. (2023). Digital disruption diversified—FinTechs and the emergence of a cooperative market ecosystem. *Socio-Economic Review*. Recuperado de <https://doi.org/10.1093/ser/mwad046>
- Llorente, M. C. M., Arechavala, N. S., & Macho, A. M. N. (2020). Un análisis dinámico de la calidad del trabajo en España. Los efectos de la crisis económica. *Estudios de economía aplicada*, 30(1), 261. Recuperado de <https://doi.org/10.25115/eea.v30i1.3388>
- Nguyen, H. (2017). *Solving chicken-and-egg dilemma in online platform startup: Value proposition in focus* (Tesis de maestría, Aalto University, School of Business, Departamento de Estudios de Gestión, Finlandia).
- Polavieja, J. G. (2006). ¿Por qué es tan alta la tasa de empleo temporal? España en perspectiva comparada. *Revista Española De Investigaciones Sociológicas*, 113, 77-108. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1993711.pdf>
- Ramon, C.-M. and Ricart, J. E. (2011), 'How to design a winning business model', *Harvard Business Review*, 89:1&2, pp. 100–07
- Rueda-Sabater, E. (2021). La economía gig, colaborativa y de plataformas. Esade - Do Better. Recuperado de <https://dobetter.esade.edu/es/economia-gig-colaborativa-plataformas>

- Servicio Público de Empleo Estatal. (2023). Tendencias del Mercado de Trabajo en España. Recuperado en: SEPE
- Sharma, S. K., Ilavarasan, P. V., & Karanasios, S. (2023). Small businesses and FinTech: a systematic review and future directions. *Electronic Commerce Research*. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s10660-023-09705-5>
- Straker, K., & Nusem, E. (2019). Designing value propositions: An exploration and extension of Sinek's 'Golden Circle' model. *Journal of Design Business & Society*, 5(1), 59-76. Recuperado de [https://doi.org/10.1386/dbs.5.1.59\\_1](https://doi.org/10.1386/dbs.5.1.59_1)
- Sundararajan, A. (2016). *The sharing economy: The end of employment and the rise of crowd-based capitalism*. MIT Press.
- Verhoef, P. C., Hoekstra, J. C., & Efstathis, A. (2009). Customer profiling and customer relationship management. *Journal of Database Marketing & Customer Relationship Management*, 12(3), 233-246.
- Valdez-Zepeda, A., Huerta-Franco, D. M., & Gómez-Zermeño, M. G. (2020). La mensajería instantánea como fuente informativa en la comunicación organizacional: WhatsApp Business en México y España. *Comunicación y Sociedad*, (e7679). <https://doi.org/10.32870/cys.v2020.7679>
- World Economic Forum. (2023). Future of Jobs Report 2023. Recuperado de <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/>