



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

Plan de negocio de Start to Work: una plataforma tecnológica para encontrar empleo en *start-ups*

Autor: Carmen Ramos Martínez
Director: Rocío Sáenz – Díez Rojas

RESUMEN

España se ha convertido en un ecosistema de emprendimiento referente a nivel europeo, con el consecuente aumento del número de *start-ups* que operan en el país. El crecimiento de estas empresas hace que necesiten más trabajadores pero las *start-ups* no tienen tanta visibilidad como las grandes empresas para atraer talento.

A pesar de la cantidad de plataformas de búsqueda de empleo que existen en el mercado, ninguna ha sido capaz de satisfacer las necesidades de las *start-ups* a la hora de buscar talento. Ante esta situación, un grupo de cuatro alumnos de la Universidad Pontificia Comillas (ICADE) hemos diseñado Start to Work. El proyecto ha sido desarrollado en el marco del concurso Comillas Emprende con la ayuda de la plataforma Adventurees y un mentor especializado. La idea nace, por un lado, de querer proporcionar un servicio a las *start-ups* que ahora no se está ofreciendo de manera satisfactoria, pero también, de la dificultad que tenemos los estudiantes a la hora de encontrar prácticas.

La idea que proponemos, Start to Work, consiste en una plataforma que pone en contacto *start-ups* que busquen becarios, con estudiantes que necesiten prácticas. Para garantizar que la experiencia es lo más provechosa posible, en Start to Work ofreceremos a cada *start-up* solo aquellos candidatos que, por un lado, cumplan todos los requisitos del puesto, pero que además, encajen con la cultura de la empresa, lo que asegurará una relación laboral duradera.

Palabras clave: *start-up*, estudiantes, plataforma, convenios, universidades, Start to Work, estrategia.

ABSTRACT

Spain has become an entrepreneurial ecosystem of reference at European level, with the consequent increase in the number of start-ups operating in the country. The growth of these companies means that they need more workers, but start-ups do not have as much visibility as large companies to attract talent.

Despite the number of job search platforms that exist in the market, none has been able to meet the needs of start-ups when looking for talent. Faced with this situation, a group of four students from Universidad Pontificia Comillas (ICADE) have designed Start to Work. The project has been developed within the framework of the Comillas Emprende competition with the help of the Adventurees platform and a specialised mentor. The idea was born, on the one hand, from the desire to provide a service to start-ups that is not currently being offered satisfactorily, but also from the difficulty that students have when it comes to finding internships.

The idea we propose, Start to Work, consists of a platform that connects start-ups looking for interns with students in need of internships. To ensure that the experience is as rewarding as possible, Start to Work will offer each start-up only those candidates who, on the one hand, meet all the requirements of the position, but who also fit in with the company's culture, which will ensure a long-lasting working relationship.

Keywords: start-up, students, platform, agreements, universities, Start to Work, strategy.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Introducción

1.1. Propósito general y contextualización del tema

1.2. Objetivos del trabajo

1.3. Metodología

1.3.1. Análisis de la industria

1.3.2. Plan de negocio

1.3.3. Plan estratégico

1.4. Estructura

2. Contextualización de la *start-up*: Mercado de trabajo

2.1. *Start-ups*: concepto y tendencias recientes en España

2.2. Estudiantes universitarios y el mercado de trabajo para jóvenes

2.3. Análisis de la industria: resultados del trabajo de campo

2.3.1. Resultados relativos a *start-ups*

2.3.2. Resultados relativos a estudiantes

2.3.3. Resultados relativos a universidades

2.3.4. Conclusiones extraídas de las entrevistas con expertos

2.4. Análisis de la competencia

3. Business Model Canvas de Start to Work

3.1. Idea de negocio

3.2. Misión y visión

3.2.1. Valores

3.2.2. Objetivos

3.3. Business Model Canvas

3.3.1. Propuesta de valor

3.3.2. Relación con los clientes

3.3.3. Segmento de clientes

3.3.4. Canales

3.3.5. Socios clave

3.3.6. Actividades clave

3.3.7. Recursos clave

3.3.8. Fuente de ingresos

3.3.9. Estructura de costes

4. Plan Estratégico

4.1. Análisis DAFO

4.2. Las cinco fuerzas de Porter

4.3. Diferenciación de la competencia

4.4. Análisis Pestel

4.5. Plan estratégico para los próximos años

4.5.1. Fase 1: Primeros 6 meses de Start to Work

4.5.2. Fase 2: Final del primer año de Start to Work

4.5.3. Fase 3: Segundo año de Start to Work

4.5.4. Fase 4: Creación de la *app* y próximos pasos

5. Conclusiones

6. Bibliografía

7. Anexos

7.1. Anexo I: *Feedback* del *focus group* con *start-ups* en el *Hub* de Telefónica Open Future Madrid

7.2. Anexo II: Encuesta a *start-ups*

7.3. Anexo III: Encuesta a estudiantes

7.4. Anexo IV: *Insights* de la reunión con Beatriz Echagüe (Bolsa de empleo de ICADE)

7.5. Anexo V: *Insights* bolsa de empleo de ICAI

7.6. Anexo VI: *Insights* de la conversación con Cristina Miguel Garrido (Presidenta de UC3M Emprendimiento)

7.7. Anexo VII: *Insights* de la conversación con Marta Romero (fundadora de Work Today)

7.8. Anexo VIII: *Insights* de la conversación con Antonio Iglesias (Managing Director de Endeavor España)

7.9. Anexo IX: *Insights* de la conversación con Iñigo Peña (CEO de Tetuan Valley)

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1: Panel Goldsmith
- Figura 2: Plantilla del Business Model Canvas
- Figura 3: El lienzo de la propuesta de valor
- Figura 4 Análisis DAFO
- Figura 5: Gráfico de las 5 fuerzas de Porter
- Figura 6: Metodología Start to Work
- Figura 7: Top 10 Emerging Ecosystem Ranking
- Figura 8: Evolución anual de la inversión en *start-ups* en España
- Figura 9: Porcentaje de *start-ups* que han contratado algún becario
- Figura 10: Porcentaje de *start-ups* con becarios remunerados
- Figura 11: Porcentaje de estudiantes que tienen que realizar prácticas obligatorias
- Figura 12: Preferencias de los estudiantes a la hora de elegir unas prácticas
- Figura 13: Logo Start to Work
- Figura 14: Value Proposition Canvas para *start-ups*
- Figura 15: Value Proposition Canvas para estudiantes
- Figura 16: Segmento de clientes Start to Work
- Figura 17: Canales de Start to Work
- Figura 18: Prototipo plataforma Start to Work
- Figura 19: Escenarios de ingresos en los seis primeros meses
- Figura 20: Estructura de costes en los seis primeros meses
- Figura 21: Business Model Canvas Start to Work
- Figura 22: Análisis DAFO Start to Work
- Figura 23: Gráfico 5 fuerzas de Porter para Start to Work
- Figura 24: Análisis PESTEL Start to Work
- Figura 25: Objetivos para los seis primeros meses
- Figura 26: Objetivos para el final del primer año
- Figura 27: Prototipo de la *web* Start to Work
- Figura 28: Prototipo *app* Start to Work

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Propósito general y contextualización del tema

El propósito general de este trabajo es desarrollar el plan de negocio de Start to Work, una plataforma de búsqueda de empleo que pone en contacto a *start-ups* que buscan becarios con estudiantes que necesitan prácticas.

España, y en concreto Madrid, se ha convertido en los últimos años en un ecosistema de emprendimiento al nivel de los grandes centros europeos, gracias al crecimiento del número de *start-ups* y de centros de innovación (Startup Genome, 2020). El problema es que este tipo de empresas, especialmente cuando son de reciente creación, tienen dificultades para atraer talento. Por otro lado, la mayoría de los estudiantes españoles tienen que cursar prácticas obligatorias durante la carrera pero encuentran problemas a la hora de buscar empresas, especialmente desde la crisis económica causada por el COVID-19. Además, el paro juvenil se encuentra en niveles muy elevados, llegando al 40,9% en noviembre de 2020 (Viaña, 2021).

Para resolver estos problemas, nace Start to Work, donde ayudamos a las *start-ups* a resolver uno de sus principales problemas: encontrar talento a largo plazo que encaje con su cultura. Además, ofrecemos beneficios adicionales como la gestión del convenio y del anexo con las universidades o ayudar a las *start-ups* a elaborar las tareas que tendría que desarrollar el becario. Por otra parte, queremos ayudar a reducir la tasa de paro juvenil y que los estudiantes puedan encontrar trabajo en un sector de su interés, donde se valoren su motivación y habilidades y donde puedan tener un gran impacto y responsabilidad.

Para el desarrollo de la idea Start to Work, se ha utilizado la plataforma Adventurees basada en la metodología Goldsmith, que ha servido de apoyo para elaborar el plan de negocio de la empresa. Este trabajo se desarrolla en el marco del concurso Comillas Emprende, en la edición 2020/2021, con el apoyo de la Universidad Pontificia Comillas. Como resultado de los siete meses de trabajo, se ha elaborado el presente Trabajo de Fin de Grado.

1.2. Objetivos del trabajo

Los objetivos de este TFG son:

- Análisis de la industria del sector de las *start-ups*, más concretamente:
 - Identificar oportunidades de negocio en el mercado de búsqueda de trabajo en *start-ups*
 - Analizar cuál es el nicho objetivo que haría viable esta idea de negocio
- Desarrollo del Business Model Canvas de la *start-up* Start to Work
- Análisis detallado del plan estratégico de Start to Work

1.3. Metodología

Para lograr los objetivos planteados en el apartado anterior, se realizará un estudio dividido en tres partes principales: análisis de la industria, un plan de negocio y un plan estratégico, para los cuales se utilizarán distintas herramientas metodológicas.

1.3.1. Análisis de la industria

Para el **análisis de la industria** se realizó en primer lugar un análisis de fuentes, donde se profundiza en el sector de las *start-ups*, cómo las definimos, tendencias de crecimiento a nivel global y, específicamente tendencias en España. Seguidamente, se realizará un análisis del panorama del mercado de trabajo para jóvenes donde se identifican el número de estudiantes universitarios matriculados en Madrid y la tasa de paro juvenil en España. Para estas dos primeras partes se utilizan tanto datos ofrecidos por la Comunidad de Madrid y fuentes profesionales, como análisis realizados por expertos del sector. Para tener información directa del mercado, se realiza un *focus group* con *start-ups*, encuestas a estudiantes y *start-ups* y entrevistas con expertos del sector y universidades. Por último, se realiza un análisis de la competencia para identificar las principales debilidades y fortalezas de los competidores.

Profundizando más en este último punto, comenzamos por realizar una primera entrevista de grupo. Se realizó un *focus group* o entrevista de grupo, “que consiste en reunir a un grupo de personas para indagar acerca de actitudes y reacciones frente a un tema” (Juan y Roussos, 2010), suele implicar a un grupo de entre seis y doce personas y un moderador, que se

encarga de guiar la interacción del grupo. En nuestro caso, tuvimos la oportunidad de realizar un *focus group* con las *start-ups* participantes en el programa Open Future de Telefónica, que da visibilidad a *start-ups* y las ayuda a internacionalizar soluciones tecnológicas. En esta entrevista, pudimos plantearles nuestras dudas a las seis empresas participantes y obtuvimos un primer acercamiento para poder entender bien qué problemas tenían a la hora de contratar becarios (Anexo I).

Tras este *focus group* inicial, realizamos dos encuestas, una para *start-ups* y otra para estudiantes. Las encuestas nos ayudan a estudiar una población a través de la observación de sus miembros (Jansen, 2012). Seleccionamos las *start-ups* encuestadas a partir de la elaboración de un listado de *start-ups* con un gran crecimiento en los últimos años y con presencia en Madrid y contactamos con ellas por correo, obteniendo la respuesta de 37 empresas (Anexo II). En el caso de los estudiantes, realizamos una encuesta en Google Forms que fue enviada a los contactos de los miembros del equipo, publicada en redes sociales y difundida a través de plataformas como LinkedIn y Nova Talent, lo que nos permitió obtener una respuesta significativa de 129 estudiantes (Anexo III).

Por último, para entender los retos a los que tendríamos que hacer frente, contactamos con expertos del sector para realizar entrevistas. La entrevista permite recoger un conjunto de información detallada a través de la comunicación entre un informador y un investigador, que comparte su punto de vista sobre un tema específico (Vargas, 2012). En nuestro caso, podemos clasificarlas en:

1. Las entrevistas centradas en obtener información sobre las universidades. Para poder entender mejor sus necesidades, contactamos directamente con la bolsa de empleo de nuestra universidad (ICADE) y con la facultad de ingeniería (ICAI). Además, contactamos con la Presidenta de la asociación de emprendimiento de la Universidad Carlos III.
2. Las entrevistas centradas en obtener información sobre el sector de las *start-ups*. En las entrevistas con expertos del sector de las *start-ups*. Contactamos con Marta Romero, fundadora de Work Today, Antonio Iglesias, Managing Director de Endeavor España e Iñigo Peña, CEO de Tetuan Valley.

Por último, se realizará un análisis de la competencia de algunos de los grandes competidores de Start to Work para entender cómo se diferencian y cuál es su propuesta de valor.

1.3.2. Plan de negocio

Este trabajo está desarrollado dentro del concurso Comillas Emprende, y para poder desarrollar Start to Work, se ha utilizado la plataforma Adventurees, que trabaja con la metodología Goldsmith la cual ofrece una hoja de ruta para facilitar que el negocio pueda avanzar a través de la validación de distintas etapas. Permite obtener una foto del avance del negocio para poder medir su crecimiento y dispone de cinco formas de valoración diferentes para tener referencias de cuánto puede valer cada negocio, evaluando los principales factores de riesgo. Además, ofrece una evaluación de la idea desde el punto de vista de un inversor (Adventurees, 2020).

Figura 1. Panel Goldsmith

PASO A PASO - PANEL GOLDSMITH ®



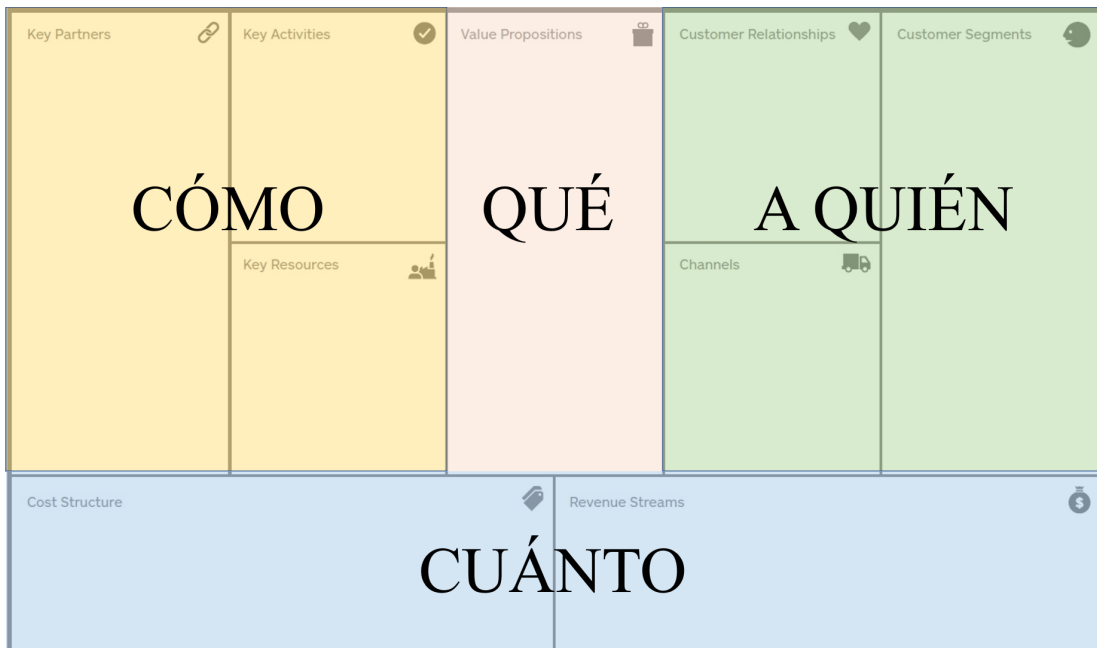
Fuente: Adventurees (2020)

Esta hoja de ruta comienza con una primera imagen del negocio, el desarrollo del concepto y su viabilidad, un estudio de mercado, un análisis del potencial del negocio y la viabilidad económica. El desarrollo de negocio empieza con un producto mínimo viable (PMV) que permite saber con una inversión mínima si la idea de negocio que se está desarrollando tiene aceptación en el mercado. En caso afirmativo, se irán incrementando sus funcionalidades y, si por el contrario, no es aceptado en el mercado se cambiará el enfoque del negocio y el gasto habrá sido mínimo (Llamas y Fernández, 2018).

El concepto de producto mínimo viable surge porque uno de los principales problemas a los que tienen que hacer frente los emprendedores cuando quieren comercializar una nueva tecnología es la escasez de recursos. El modelo de *lean start-up* nos puede ayudar a resolver este problema ya que puede ser aplicado a un negocio independientemente de su tamaño o del entorno. La metodología *lean start-up*, desarrollada por Ries (2012) explica cómo crear empresas utilizando la innovación continua. La filosofía de este modelo se sostiene en el uso eficiente de los recursos al introducir un producto mínimo viable en el mercado tan pronto como sea posible para testar su validez y las proyecciones de crecimiento. La mejor forma que tiene una *start-up* para saber si su producto funciona es testando una versión del producto y viendo las métricas relevantes. El resultado de este experimento nos puede ayudar a conocer si la idea original es válida (por lo que el desarrollo del producto tiene que ser en la misma línea) o no lo es, en cuyo caso la estrategia debería cambiar. Con el producto mínimo viable, la compañía puede demostrar el valor que aporta a los usuarios a través de una versión de su producto que tenga únicamente lo esencial (Moogk, 2012).

Fruto de todo este trabajo se ha podido elaborar el **plan de negocio** de Start to Work a través del Business Model Canvas, que supone la segunda parte del estudio. El modelo de negocio describe como una organización crea, entrega y captura valor. Para poder entender y profundizar en cómo nuestra propuesta de negocio genera valor, necesitamos un modelo que nos permita identificar de una manera sencilla quienes son los *key players* en nuestro negocio. Para ello, vamos a utilizar el Business Model Canvas desarrollado por Osterwalder y Pigneur (2009) que divide el modelo de negocio en 9 bloques: segmentos de clientes, proposición de valor, canales, relaciones con el cliente, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, red de socios y estructura de costes. Estos bloques, se pueden dividir en cuatro grandes áreas que responden a las preguntas del qué, a quién, cómo y cuánto, como se puede observar en la siguiente figura.

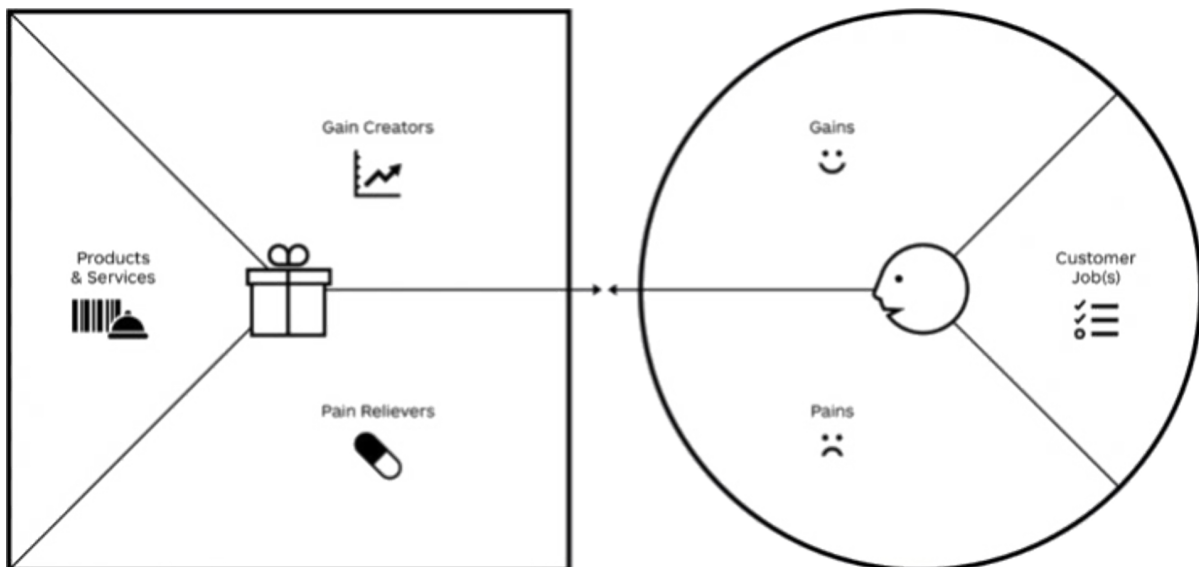
Figura 2. Plantilla del Business Model Canvas



Fuente: Osterwalder y Pigneur (2009)

Para ayudar a definir la propuesta de valor de manera adecuada y, teniendo en cuenta las necesidades de los clientes, se va a utilizar el Value Proposition Canvas, una sub-herramienta, diseñada también por Osterwalder y Pigneur.

Figura 3. El lienzo de la propuesta de valor



Fuente: Osterwalder y Pigneur (2009)

1.3.3. Plan estratégico

Por último, la tercera parte del trabajo consiste en el **plan estratégico** de Start to Work. Para su elaboración, se han utilizado distintas herramientas:

Un análisis DAFO, por sus siglas, debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, es una herramienta de análisis estratégico que se considera originalmente creada por Albert S. Humphrey en la década de los 70 y se utiliza al presentar varias ventajas, entre ellas, su facilidad de comprensión y su versatilidad para ser aplicada en distintos niveles de una organización. Es una herramienta muy visual y puede ser aplicada en distintos niveles de detalle que permite analizar desde circunstancias simples, hasta un desglose detallado de problemas más complejos. Es necesario tener en cuenta que, por sí solo, el DAFO no nos aporta una estrategia, sino que es una herramienta que nos sirve para posteriormente realizar una interpretación y tomar decisiones en base a esto (Sarsby, 2016).

El DAFO está organizado por dos grandes criterios:

- De donde proviene: puede ser un factor externo a la compañía (oportunidades o amenazas) o por un factor interno (fortalezas y debilidades)
- El impacto que tiene en la compañía: aspectos dañinos (amenazas y debilidades) o aspectos beneficiosos (oportunidades y fortalezas)

Figura 4: Análisis DAFO

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Oportunidades (O)	Se utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades	Se utilizan las oportunidades para hacer frente a las debilidades del negocio
Amenazas (A)	Se utilizan las fortalezas para evitar o hacer frente a las amenazas	Generar posibilidades que minimicen las debilidades y eviten las amenazas

Fuente: Elaboración propia a partir de Humphrey (1970)

La segunda herramienta que vamos a utilizar va a ser el análisis de las 5 fuerzas de Porter. Michael Porter sostiene que la rentabilidad potencial de un negocio viene dada por 5 fuerzas: el poder del cliente, el poder del proveedor, los nuevos competidores entrantes, la amenaza de productos sustitutivos y la rivalidad de la industria. Esta herramienta nos permite planificar estrategias que nos ayuden a potenciar las oportunidades y fortalezas (Porter, 1979).

Figura 5: Gráfico de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia a partir de Porter (1979)

Seguido, se explicará cómo nos diferenciamos de la competencia, basándonos en el conocimiento adquirido tras el trabajo de campo. En último lugar, realizaremos un análisis PESTEL que nos permitirá estudiar en profundidad las condiciones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, medioambientales y legales que rodean a nuestro negocio. Esto nos permite monitorizar y analizar los factores macroambientales que afectarían a Start to Work y poder usar esta información para ser más competitivos. Este análisis fue empleado por primera vez por el profesor Francis J. Aguilar de la Universidad de Harvard en una publicación de 1967 “Scanning the Business Environment” (Kenton, 2020). Además, para entender los retos del sector y la industria se han realizado encuestas a las que ya se ha hecho referencia anteriormente: las dos encuestas (a estudiantes y a *start-ups*), un *focus group* para entender mejor los problemas de las *start-ups*, tres entrevistas con representantes de universidades y otras tres entrevistas con expertos del sector.

En la siguiente tabla se resumen todas las herramientas utilizadas en este trabajo que se acaban de explicar:

Figura 6: Metodología Start to Work

Análisis de la industria	Plan de negocio Start to Work	Plan Estratégico
• Fuentes académicas (Google Scholar) • Fuentes profesionales • Trabajo de campo: - Entrevistas a expertos - <i>Focus group</i> - Encuestas	• Plataforma Adventurees • Metodología Goldsmith • Business Model Canvas • Value Proposition Canvas	• Análisis DAFO • Análisis PESTEL • Análisis Porter

Fuente: Elaboración propia

1.4. Estructura

Este trabajo está dividido en cinco partes además de los anexos y la bibliografía utilizada durante el trabajo. En la primera parte, introducción, se cubrirá el propósito general y contextualización del tema, para ofrecer al lector una idea inicial del proyecto y la elección del mismo. A su vez, se tratan los objetivos de este trabajo y la metodología empleada para desarrollarlo.

En la segunda parte, se aborda un análisis de la industria del mercado de trabajo en *start-ups*, analizando tendencias del sector, perspectivas de crecimiento y el auge de las *start-ups* en el ecosistema español. El objetivo de esta parte es analizar los conceptos más teóricos del trabajo, revisar tendencias existentes, y los problemas de captación de talento para ver si realmente existe un nicho de *start-ups* que puedan estar interesadas en nuestra aplicación. Se desarrollan los aprendizajes obtenidos de las distintas encuestas, entrevistas en el *focus group*, entrevistas a expertos y el análisis de la competencia.

En la tercera parte, se desarrolla el plan de negocio, donde se empieza a explicar la solución que planteamos: Start to Work. Se realiza una explicación de cómo y por qué surge la idea, la misión y los valores que la rodean y se elabora un Business Model Canvas para poder entender el modelo de negocio que planteamos.

En la cuarta parte, se realiza el plan estratégico de Start to Work con las herramientas mencionadas, incluyendo también la diferenciación de la competencia y una hoja de ruta de la estrategia de Start to Work en los próximos años. En la última parte, se explican las conclusiones para ver si se han conseguido resolver los objetivos del trabajo.

2. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA START-UP: MERCADO DE TRABAJO

En este capítulo se va a explicar la situación en la que se encuentran los dos principales usuarios de Start to Work. Se realizará un primer análisis de las tendencias del sector de las *start-ups* en Europa y, por último, en España. Seguido, se analizarán las tendencias del mercado de trabajo para los jóvenes y se cerrará el apartado con un análisis del mercado realizado a través de entrevistas en profundidad, encuestas y entrevistas con expertos del sector.

2.1. *Start-ups*: concepto y tendencias recientes en España

Una *start-up* puede ser definida como una “organización temporal que tiene el objetivo de buscar un modelo de negocio repetible y escalable” (Blank y Dorf, 2012). La escalabilidad es un rasgo fundamental de este tipo de empresas ya que se busca el crecimiento de manera muy rápida y, para conseguirlo, tiene que integrar tecnología que permita distribuir el producto de manera exponencial. Por otro lado, Invest Europe (2019) considera a una *start-up* a las empresas que tengan un producto o servicio completamente desarrollado para iniciar la producción en masa. Estas empresas pueden estar en proceso de creación o llevar un tiempo reducido en el negocio, pero no han vendido su producto comercialmente todavía.

Para poder entender la evolución histórica del ecosistema emprendedor español, se realizará un resumen general del sector a nivel europeo y luego se procederá a un estudio en profundidad de esta evolución en el sector español desde 2018 hasta 2020.

Siguiendo los datos de Jiménez (2020), la industria tecnológica europea se ha visto beneficiada por la transformación digital ocasionada por la pandemia, llegando a un nuevo récord de 41.100 millones de dólares (33.926 millones de euros) en financiación privada y con 18 *start-ups* que han logrado alcanzar el estatus de unicornio (cuando su valor es superior a los 1.000 millones de dólares). Desde distintas partes del mundo se está invirtiendo ahora tres veces más en la industria tecnológica europea que hace cinco años. Si se desglosa la inversión en *start-ups* por sectores, ha habido un recorte dramático de financiación en aquellas dedicadas a los viajes y turismo, mientras que las *fintech*, empresas SaaS (software

como servicio) y las empresas de tecnología comprometidas con el cambio climático serán las que más recauden. En Europa hay un total de más de 140.000 *start-ups* y en España se encuentran unas 7.332, mientras que Europa cuenta con 208 unicornios, entre las que destacan 9 de ellas españolas o que arrancaron como españolas: Amadeus, Jazztel, Allfunds Bank, Cabify, Hotelbeds Group, Schibsted Spain, Glovo, Edreams Odigeo, Letgo y Alien Vault.

Según los datos del informe Digital Startup Ecosystem Overview 2019 realizado por Mobile World Capital Barcelona (2019), en 2018 España contaba con 4.115 *start-ups*, que estaban repartidas entre Madrid con el 30% (1.235), Barcelona con el 29% (1.197), Valencia cuenta con el 6,3% (261), Bilbao con el 1,5% (60) y el resto repartidas por distintas comunidades. Como se había visto en años anteriores, Madrid y Barcelona se mantienen entre los 10 primeros en el ranking de *Hubs* tecnológicos europeos, donde se encuentran ciudades como Londres, París, Berlín y Amsterdam, por delante de Madrid y Barcelona. Además, este mismo año España se situó como uno de los países europeos con el mayor número de espacios *co-working* de Europa, lo que es una señal de la salud del ecosistema.

Madrid sigue liderando la inversión en el ecosistema de *start-ups* español, albergando aproximadamente unos 120 grupos inversores, parques científicos y centros de investigación e innovación. En lo que llevamos de 2021, la inversión de *start-ups* establecidas en Madrid ha movido más de 500 millones de euros. Durante 2019, Madrid movilizó más de 470 millones de euros en inversiones, por encima de los 360,83 millones de euros de 2020, claramente afectado por la pandemia. Javier Megías, Director del Programa Startup de la Fundación Innovación Bankinter, estima que se superarán los 640 millones de euros en 2021 propiciado por las particularidades del ecosistema madrileño en su fuerte componente B2B, ya que muchas de las grandes compañías españolas tienen sede en Madrid, se han cerrado más *exits* que en Barcelona (69 vs 56 desde 1998) y es donde se encuentra el mayor número de inversores. A todo esto se le añade la localización estratégica de la comunidad y las infraestructuras que impulsan la innovación, ya que cuenta con 5 universidades públicas, 9 universidades privadas, 6 parques científicos y tecnológicos, 6 clusters de innovación, 20 aceleradoras, 13 programas de aceleración, 5 incubadoras, 7 programas *open innovation* y 5 *venture builders* (González, 2021).

En cuanto a operaciones públicas de inversión, en 2019 se invirtieron 1.098 millones de euros en *start-ups* en un total de 205 operaciones. Además, Cabify y Glovo se convierten en los primeros unicornios españoles al superar los 1.000 millones de valoración. Glovo consiguió levantar 300 millones de euros en dos operaciones públicas en abril y diciembre, seguidos de Jobandtalent, Travelperk, Goggo Network, que, entre otras, estaban entre las rondas de inversión más importantes de España en 2019 (Kishinchand, 2020).

En el ranking de 2020 “Top 100 Emerging Ecosystems” realizado por Startup Genome (2020), se realizó un estudio de 270 ecosistemas de unos 100 países para poder determinar cuáles eran los ecosistemas emergentes. En este ranking se sitúan Madrid y Barcelona empatadas en el puesto número 6, teniendo por delante a Mumbai, Jakarta, Zurich, Helsinki y Guangzhou.

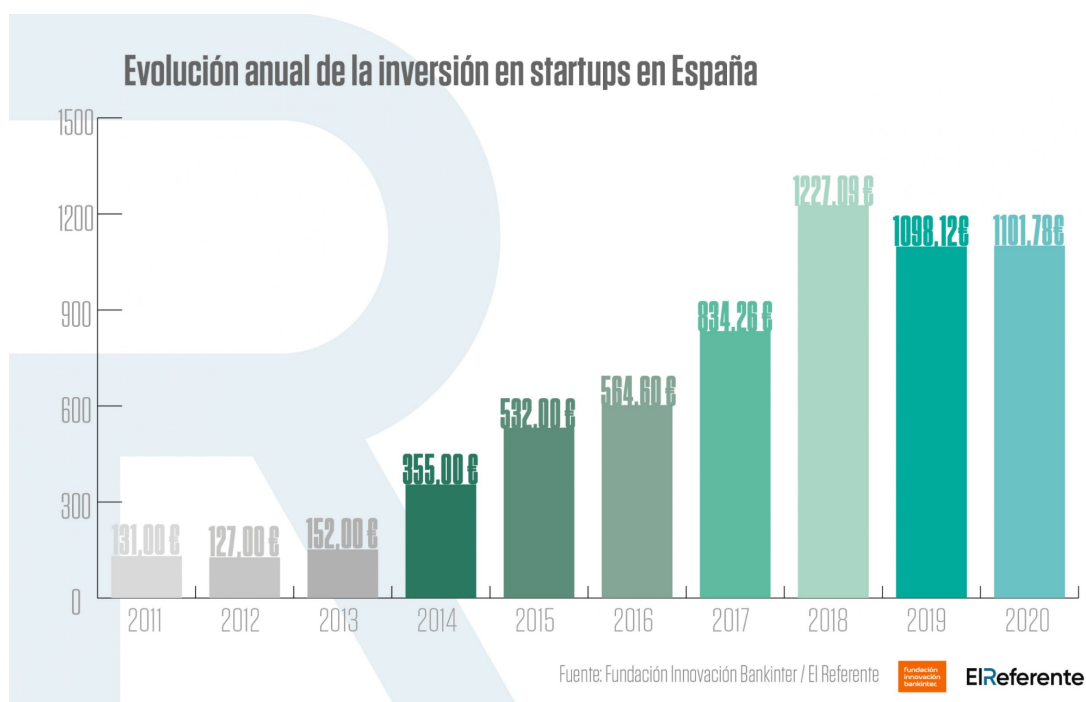
Figura 7: Top 10 Emerging Ecosystem Ranking

	Rank	Country	Continent	Performance	Funding	Market Reach	Talent
Mumbai	1	India	Asia-Pacific	10	10	10	10
Jakarta	2	Indonesia	Asia-Pacific	10	10	10	9
Zurich	3	Switzerland	Europe	9	10	10	8
Greater Helsinki	4	Finland	Europe	8	10	10	9
Guangzhou	5	China	Asia-Pacific	10	9	4	10
Barcelona	6 (tie)	Spain	Europe	9	10	5	10
Madrid	6 (tie)	Spain	Europe	9	10	9	10
Philadelphia	8	United States	North America	9	10	8	9
Manchester-Liverpool	9	United Kingdom	Europe	10	9	8	10
Research Triangle	10	United States	North America	10	9	5	10

Fuente: Startup Genome (2020)

En 2020, se ha conseguido llegar a la segunda mejor cifra de la historia de España en términos de inversión, alcanzando los 1.101.786 millones de euros, por debajo de la cifra alcanzada en 2018 que llegó a 1.227.090 millones de euros. Además, el número de operaciones públicas ha aumentado considerablemente llegando a las 338 rondas en 2020. Con estas cifras, podemos ver como muchas *start-ups* están superando las primeras fases de inversión y el ecosistema sigue madurando. A esto se le suma una tendencia creciente de inversiones de fondos extranjeros en las principales empresas tecnológicas españolas. Entre los sectores que más han crecido en 2020 podemos destacar el de la logística y movilidad, *fintech*, salud y bienestar y ciberseguridad (Torrego, 2021).

Figura 8: Evolución anual de la inversión en *start-ups* en España



Fuente: Torrego (2021)

Una señal de que el ecosistema está madurando es que las compañías ya han llegado a una media de 2,5 años de vida y ha aumentado considerablemente el porcentaje de *scale-ups*, empresas con un modelo de negocio consolidado y están en fase avanzada de desarrollo, hasta llegar a un 15%, acercándose a otros ecosistemas como el de Europa (14%), Asia (15%), Estados Unidos y Canadá (16%) y América Latina (26%) (Sánchez, 2020).

A modo de conclusión, podemos ver cómo Madrid se ha ido posicionando en los últimos años como ecosistema emprendedor y está alcanzando a países europeos punteros en innovación. El aumento medio de vida de las empresas, el incremento del porcentaje de *scale-ups* y la tendencia creciente de inversiones de fondo extranjeros hace a Madrid una ciudad favorable para el emprendimiento y, por ello, comenzaremos centrando nuestra actividad en la capital.

2.2 Estudiantes universitarios y el mercado de trabajo para jóvenes

El paro juvenil ha aumentado considerablemente tras la crisis del coronavirus, llegando a alcanzar el 40,9% en noviembre de 2020. Esta cifra no es solo la más elevada de los países que forman la OCDE, sino que la cifra española casi triplica la media de la OCDE que se sitúa en un 14,3%. En términos totales, España es la economía con una mayor tasa de paro general, llegando al 16,4% al cierre de noviembre. A todo esto se le suma que hay una gran cantidad de trabajadores que se encuentran en situación de expediente de regulación temporal de empleo (ERTE) y que no están contabilizados como desempleados (Viaña, 2021).

Según datos ofrecidos por la Comunidad de Madrid (2021), el número de estudiantes universitarios aumenta de forma constante (incremento de 1,5% del curso 2019-2020 con respecto al año anterior), situándose en 1.309.791 estudiantes con un 80,5% matriculados en universidades públicas (Ministerio de Ciencia e Innovación, 2019). En concreto en Madrid, alberga 5 universidades públicas (Alcalá, Autónoma, Carlos III, Complutense, Politécnica y Rey Juan Carlos), 9 privadas (Alfonso X el Sabio, Antonio de Nebrija, Camilo José Cela, CEU San Pablo, Europea de Madrid, Francisco de Vitoria, Internacional Villanueva, UDIMA y Pontificia Comillas), además de la sede central de la UNED.

En el año académico 2019-2020, el total de el número de alumnos matriculados ha sido de 322.748 (Comunidad de Madrid, 2020), repartidos:

- 196.823 en universidades públicas
- 17.390 en centros adscritos a universidades públicas
- 68.481 en universidades privadas
- 7.610 en la Universidad a Distancia de Madrid (UDIMA)
- 32.444 en los centros de la UNED

El número de estudiantes universitarios crece de manera constante, sin embargo, las oportunidades laborales no aumentan a la par, por lo que nos encontramos con una situación en la que hay muchos profesionales formados con ganas de aprender, pero que no encuentran empleo. En Start to Work, queremos fomentar la realización de prácticas curriculares en *start-ups* para que los estudiantes, al graduarse, puedan incorporarse a tiempo completo en la organización, reduciendo el porcentaje de paro juvenil.

Además, por ley, los estudiantes tienen el derecho a disponer de la posibilidad de realizar prácticas, tanto curriculares como extracurriculares, que pueden realizarse en organizaciones externas y en los centros de la universidad, garantizando que contribuyan a la formación del alumno (BOE, 2014).

2.3. Análisis de la industria: resultados del trabajo de campo

Para poder entender bien las necesidades de todas las partes implicadas, se ha realizado un trabajo de campo con las herramientas mencionadas en el apartado de metodología y que nos ha permitido obtener información relevante sobre nuestros usuarios. Podemos dividir la información obtenida en: resultados relativos a *start-ups*, a estudiantes, a universidades y, conclusiones extraídas de las entrevistas a expertos.

2.3.1. Resultados relativos a *start-ups*

Por parte de las *start-ups*, realizamos un *focus group* con las participantes del *Hub* de Telefónica, donde les preguntamos si necesitan becarios, cómo los buscan y si pagarían un servicio que les gestionara la contratación de becarios y buscara los perfiles que mejor encajasen con la cultura de la empresa. Las seis *start-ups* participantes resaltaron que es un problema real que no está resuelto.

De esta conversación aprendimos que los perfiles más demandados por parte de las *start-ups* son los perfiles técnicos, especialmente con conocimientos de programación, los que nos hizo ver la necesidad de acercarnos a universidades con carreras técnicas. También les parecía fundamental la implicación del estudiante, por lo que realizar un análisis previo de la compatibilidad entre estudiante y empresa es fundamental para garantizar un buen *match*. Las *start-ups* demostraron su preocupación por saber las expectativas salariales que tienen los estudiantes, si serían prácticas curriculares o extracurriculares y si nos encargaríamos de la gestión del convenio y del anexo con la universidad. Algunas *start-ups* destacaron la posibilidad de que el alumno escribiera su TFG sobre la empresa en la que estuviese realizando prácticas. Por último, varias *start-ups* sugirieron la posibilidad de que trabajásemos con el candidato en sus objetivos, para así ayudar a la empresa a definir cuál sería su estrategia, es decir, si el estudiante indica cuáles son sus objetivos con esa beca y qué

es lo que le gustaría reforzar o aprender, agilizará el proceso de búsqueda de la empresa en la que mejor pueda cumplir sus objetivos (Anexo I).

Además, realizamos una encuesta que ha sido respondida por 37 *start-ups*, entre ellas Cooltra, Mox y Eversens (Anexo II). En esta encuesta realizamos preguntas para saber a qué sector se dedicaban, el tamaño de la *start-up*, si ya han contado con algún becario en la empresa, el perfil que buscan, si serían prácticas remuneradas, las plataformas que usan para contratar a alguien, en que les ayudaría un becario y si pagarían por un servicio que les ofreciese estudiantes en prácticas. La mayoría de las empresas encuestadas se dedican a temas de logística, *fintech*, movilidad o *e-Commerce*. El número medio de trabajadores que tenían estaba entre 20-30, aunque algunas que estaban presentes en distintos países alcanzaban cifras de 340 o incluso 1200 trabajadores. Este punto nos interesaba, ya que, cuantos más trabajadores estén en la *start-up*, más puestos de prácticas ofrecerán. De hecho, vimos que la mayoría de las empresas encuestadas (78,4%) ya habían contado con un becario en prácticas, y las que no lo habían hecho todavía, eran empresas de menos de 5 empleados.

Figura 9: Porcentaje de *start-ups* que han contratado algún becario

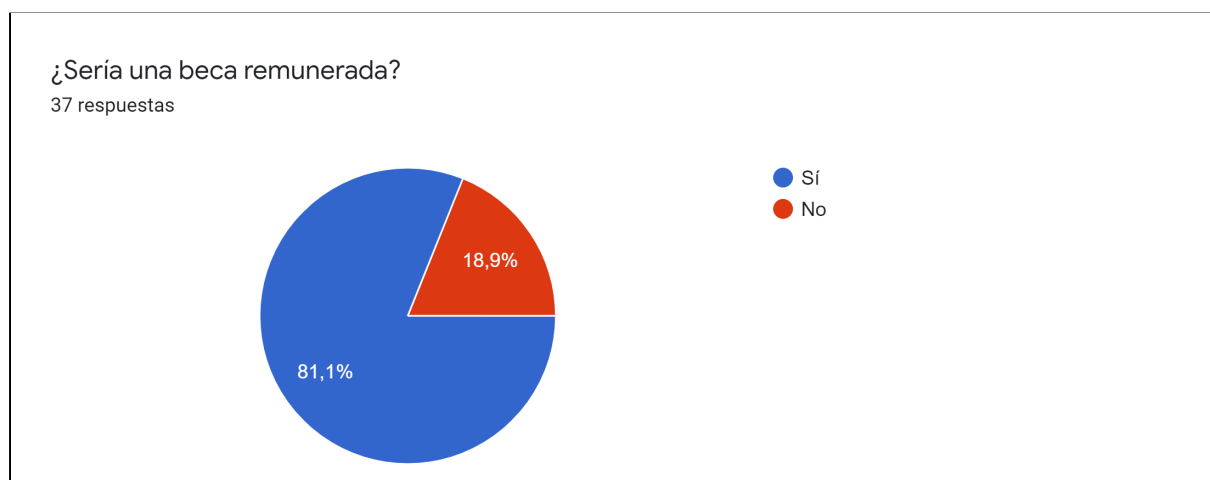


Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta a *start-ups* (Anexo II)

La siguiente pregunta estaba relacionada con saber si se plantearían contratar a un becario en el futuro, pregunta a la que solo fue respondida negativamente por una *start-up* que cuenta con tres empleados. Al haber visto en el *focus group* que los perfiles más demandados eran los técnicos, esperábamos que ante nuestra pregunta “Si la respuesta anterior es “sí”, ¿qué perfil de becario buscaríais? la mayoría de las empresas indicaran que buscarían

mayoritariamente perfiles técnicos, pero no fue así. Si bien es cierto que se repetía la respuesta de perfiles técnicos, también destacaban la necesidad de encontrar becarios para distintos departamentos como finanzas, tecnología, marketing, desarrollo de negocio, recursos humanos, escritores de contenido, ventas, diseño, etc. La siguiente pregunta era sobre si la beca sería remunerada o no, lo que puede ser un factor decisivo para algunos estudiantes y, la mayoría de las *start-ups* (81,1%) respondieron afirmativamente. Aquellas que respondieron que la beca no sería remunerada, contaban con entre 3 y 8 empleados.

Figura 10: Porcentaje de *start-ups* con becarios remunerados



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta a start-ups (Anexo II)

Preguntamos a las *start-ups* qué plataformas habían usado para contratar a sus becarios, donde destacan LinkedIn e Infojobs. La siguiente pregunta, particularmente reveladora, fue si sabían qué plataformas utilizarían si necesitasen contratar a un becario, a la que 15 empresas respondieron negativamente. Esto nos dice que muchas *start-ups* realmente no saben qué medio usar cuando necesitan captar talento, por lo que vemos que no hay ninguna plataforma que destaque como “especializada en *start-ups*” o por lo menos, que sea percibida así.

Otro punto a destacar, es cómo ayudaría más el becario a la *start-up*, entre los que destacan respuestas como “consideramos a las becas 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”. Este es el objetivo último de Start to Work aunque las empresas encuestadas no lo sabían, por lo que podemos ver que plantean las becas como un paso previo a la incorporación en la compañía de la misma forma que nosotros. Por último,

preguntamos si pagarían por una plataforma que consiguiese becarios y gestionase la beca donde un 54,1% respondió que sí. Tras esta última pregunta, dejamos un espacio para añadir comentarios y la mayoría plantearon que pagarían dependiendo del precio de la plataforma pero que si era un precio razonable y nos encargamos de todas las tareas que quitan tiempo a la *start-up* (Como el convenio con la universidad), estarían dispuestos a pagar el servicio y preferían si se pagara al éxito y una tasa fija.

2.3.2. Resultados relativos a estudiantes

Para conocer mejor a los **estudiantes** y sus necesidades, realizamos una encuesta a 129 estudiantes para saber qué carreras son las más estudiadas, en qué universidades, si tienen que realizar prácticas obligatorias como parte del plan de estudios, qué plataformas usan para buscar prácticas, qué mejorarían de esas plataformas y los departamentos o áreas de mayor interés para el alumno (Anexo III). Los perfiles encuestados procedían, en su mayoría, de carreras de empresariales e ingenierías, aunque había perfiles de bellas artes, física, matemáticas, producción audiovisual, marketing, publicidad o historia, lo que nos permite ver conocer las preferencias de una gran variedad de perfiles. Además, procedían de universidades tanto públicas como privadas y en su mayoría (73,6%), tienen que realizar prácticas obligatorias como parte del plan de estudios.

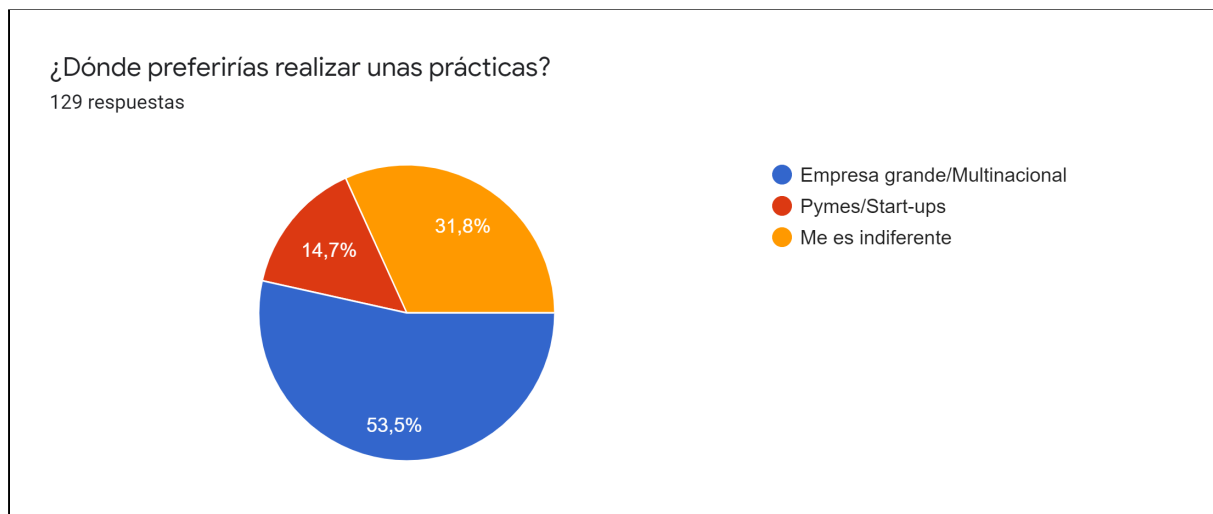
Figura 11: Porcentaje de estudiantes que tienen que realizar prácticas obligatorias



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta a estudiantes (Anexo III)

Para conocer qué plataformas son las más usadas por los estudiantes, preguntamos cuales utilizaron para conseguir prácticas, entre las que destacan, la bolsa de empleo de la universidad, directamente la página de la empresa o por contactos. Por lo que vemos la importancia de colaborar con las universidades para que nuestra idea sea viable. La siguiente pregunta era sobre la preferencia del estudiante a la hora de elegir la empresa donde cursar prácticas.

Figura 12: Preferencias de los estudiantes a la hora de elegir unas prácticas



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta a estudiantes (Anexo III)

Aunque el porcentaje de gente que prefiere trabajar en *start-ups* antes que en una gran empresa puede parecer reducido, hace un par de años, muy pocos estudiantes elegirían una empresa pequeña antes que una multinacional, así que este cambio es un buen indicador para nosotros y, a medida que se desarrolle más el ecosistema emprendedor, el porcentaje irá en aumento.

Las siguientes preguntas eran para conocer si los estudiantes usan de forma habitual aplicaciones de búsqueda de empleo (72,9% respondió afirmativamente) y averiguar cuáles eran las más utilizadas entre las que destacan LinkedIn, Infojobs, la bolsa de empleo de la universidad o Glassdoor. Además, preguntamos qué mejorarían de estas plataformas, donde destacan, la calidad de explicación de las ofertas, la transparencia, velocidad de respuesta, interacción más personal, más ofertas de prácticas, mejores filtros, conocer el motivo del rechazo de un candidato, que no te redirija a otra página y puedas aplicar directamente a

través del portal, *feedback* de las empresas, los perfiles no son muy personalizables, por lo que es difícil diferenciarse del resto.

Las últimas preguntas tenían como objetivo saber en qué tipo de *start-ups* estaban más interesados los estudiantes y qué departamentos son los que más les atraen. En cuanto a las *start-ups* más demandadas serían aquellas dedicadas al ámbito tecnológico, *fintech*, comunicación, innovación, impacto medioambiental, consultoría, moda y *healthcare* y los departamentos más demandados varían dependiendo del perfil del alumno, por lo que hay tanto departamentos de finanzas, marketing y desarrollo de negocio como análisis de datos, investigación o robótica.

2.3.3. Resultados relativos a universidades

Para obtener esta información se ha contactado con universidades para entender cómo ofrecerles un mejor servicio. En nuestra conversación con Beatriz Echagüe, de la bolsa de empleo en ICADE (Anexo IV), identificamos que las prácticas en *start-ups* es un nicho que no está explotado todavía y tiene mucho potencial, pero hay que encontrar el modelo de negocio que no suponga una amenaza para las universidades, también facilitar el convenio y el anexo entre empresa y universidad. Facilitaría mucho la colaboración si contáramos con un par de *start-ups* más conocidas como Glovo o Cabify. Además, destacó que el recién graduado de ICADE no tiene problemas a la hora de encontrar trabajo, así que deberíamos enfocarlo a prácticas para alumnos de otros cursos. Aunque ya trabajan con algún fondo de inversión como K Fund que les consigue *start-ups* para la plataforma, son muy selectivos con las empresas que añaden a la plataforma. Además, nos explicó el modo de funcionamiento de la FUE (Fundación Universidad Empresa), que cobraba un 10% de la cantidad mensual de lo que cobrará el becario.

También hablamos con los encargados de la bolsa de empleo de ICAI (Anexo V), donde concluimos que debíamos cobrar a éxito para ganarnos la confianza de las *start-ups* al principio y que la universidad estaría dispuesta a colaborar si conseguimos *start-ups* con nombre. Por último, hablamos con Cristina Miguel Garrido, Presidenta de UC3M Emprendimiento (Anexo VI), donde nos comentó su interés por potenciar la presencia de *start-ups* en la universidad. Al principio, la universidad no permitía la convalidación de

prácticas curriculares cuando se realizaban unas prácticas en una *start-up* y, después de insistir mucho, solo consiguieron que aceptaran unas 20 empresas. A pesar de las dificultades que encontraron con la universidad, las empresas sí que querían realizar convenios con las universidades. Cristina mencionó la posibilidad de colaborar, nosotros podríamos ayudarles a potenciar las prácticas en *start-ups* en la universidad y ellos nos ayudarían a promocionar Start to Work a través de charlas o eventos en la universidad. Destacó que existen varias plataformas que están intentando hacer lo que proponemos pero que no son conocidas y carecen de muchos de los servicios que nosotros ofrecemos, por lo que hay una diferenciación clara.

2.3.4. Conclusiones extraídas de las entrevistas con expertos

Además, hemos contactado con expertos del sector para poder entender bien el mercado en el que vamos a trabajar. En nuestra conversación con Marta Romero, fundadora de Work Today (Anexo VII), nos recomendó tener un par de *start-ups* con nombre para poder captar talento de una forma más sencilla y que estarán más dispuestas a pagarnos. Lo que nos va a diferenciar de la competencia va a ser tener un departamento comercial fuerte. De cara a la monetización, ni a las universidades ni a los estudiantes se les cobra nada, sería la *start-up* nuestra principal fuente de ingresos. Tendríamos que enfocarnos más en las universidades 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).

Para poder fijar un precio, necesitamos saber lo que nos cuesta captar a un candidato. Hay que destinar una gran inversión en Marketing para atraer talento y en base a esto podremos determinar el precio. Para evitar que una empresa utilice los currículums que les facilitamos desde Start to Work y que les contrate sin tenernos en cuenta, es especialmente 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.

También es recomendable que nos posicionemos ofreciendo principalmente dos beneficios: el ahorro del tiempo y evitar contratar a alguien que no encaje en el equipo. Convertirnos en una

consultora de recursos humanos 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). Para darnos a conocer de cara a los jóvenes, una opción sería tener un *bot* en instagram que seleccionase a todos los perfiles entre 20 y 23 años, les siguiera y les mandase un mensaje de “tu perfil nos parece interesante, regístrate en nuestra plataforma”, también se podría tener un *bot* en LinkedIn que filtrara por universidades y sacase a todos los estudiantes en un rango de edades. No hay necesidad de contar con una *web* para empezar, probar cosas distintas como una *landing page* hasta que veamos que el modelo de negocio tiene sentido.

Para poder obtener una visión más específica del sector, contactamos con Antonio Iglesias, Managing Director de Endeavor España (Anexo VIII) quien nos recomendó contactar con la bolsa de ICAI ya que los perfiles más demandados suelen ser los técnicos. Para facilitarnos el trabajo, sería necesario colaborar con *Venture Capitals* que cuentan con un gran número de *start-ups* que sufren este problema y podrían estar interesados en nuestros servicios. También, sería un valor añadido si pudiéramos trabajar con las *start-ups* para ayudarlas a diseñar el proyecto en el que va a trabajar el becario, de esta forma, nos aseguramos que se aproveche al máximo la experiencia para ambas partes. Enfocar nuestro proyecto como una oportunidad de probar talento para luego contratar a largo plazo. Antonio también nos recomendó ir a *start-ups* de un cierto tamaño, que ya hayan contratado becarios y que sepan cuáles son los principales problemas a la hora de contratarlos.

Por último, hemos tenido la oportunidad de hablar con Iñigo Peña, CEO de Tetuan Valley (Anexo IX). Su experiencia previa en un proyecto similar de búsqueda de talento para *start-ups* nos ayudó para entender el porqué no estaban funcionando empresas similares. Es difícil entender bien qué es lo que realmente necesitan las *start-ups*, tenemos que centrarnos en un par de problemas e intentar resolverlos, pero asumir que no vamos a llegar a solucionarlos todos. Las *start-ups* con las que trabajan les han comentado que es un problema real y que cuando publican una oferta en plataformas grandes como LinkedIn se encuentran con 300 solicitudes pero que no tienen capacidad para gestionarlas. Podríamos posicionarnos como un departamento de recursos humanos fuera de la empresa, ya que haríamos la criba de currículums y enviaríamos a la empresa solo los que cumplan los requisitos y mejor encajen con su cultura.

2.4. Análisis de la competencia

En este apartado vamos a revisar algunos de nuestros principales competidores y entender bien en qué fallan y destacan, para, posteriormente ver cómo podríamos diferenciarnos. Algunas de las empresas que satisfacen la misma necesidad que Start to Work serían:

- Universidades: IE, IESE, Harvard, ICADE
- *Venture Capitals* con bolsa de empleo: Seedcamp
- Aceleradoras de *start-ups*: Y Combinator
- Portales de empleo de *start-ups*: 1Startup, Welcome to the jungle, Google Campus, StartupJobFair, work in *startups*, EU-Startups, startup.jobs
- Portales de empleo: LinkedIn, Infojobs, Monster, Infoempleo, Indeed, Jobteaser, CornerJob, JobandTalent, Job Today, WorkToday
- Portales de empleo de jóvenes: Nova Talent, Be Wanted, StudentJob
- Ferias de empleo digitales: OnlineCareerEvents, Trivu, Easy Virtual Fair, Vfairs

Gracias a una entrevista en profundidad con varias *start-ups* y a un análisis de los comentarios de los usuarios en AppStore y GooglePlay, podemos ver qué fallos o cambios necesitan nuestros clientes, tanto estudiantes a través de las valoraciones en estas plataformas como gracias al *feedback* obtenido de la entrevista.

El principal problema que han identificado las *start-ups* en LinkedIn. Es la saturación que existe en la plataforma. Si bien es cierto que la plataforma cuenta con un número de usuarios muy alto, al publicar una oferta y recibir una media de 300 solicitudes, las *start-ups* no cuentan con un departamento de RRHH o con una persona que se pueda dedicar a revisar todos los currículums y entrevistar a los posibles candidatos. Por parte de los estudiantes, muchos han denunciado la falta de un filtro de las empresas que pueden publicar, ya que hay numerosas empresas que publican ofertas fantasma en esta plataforma.

En el caso de InfoJobs, se permite hacer un seguimiento de en qué fase se encuentra el candidato en el proceso de selección, filtrar empresas por nombre y localidad y aplicar a varias compañías. Entre los principales defectos de la aplicación destacan que la plataforma manda ofertas de localidades que no se corresponden con la del candidato, los filtros no cumplen con su función y no da la opción de dar de baja una candidatura. Además, muchos candidatos han denunciado a través de redes sociales que hay ofertas falsas en la plataforma y que cuando se contacta a la empresa informan de que ese puesto lleva cubierto meses, a pesar

de que en la plataforma se anuncia como nuevo. Como desventajas para las empresas se incluyen que hay que pagar por ver los perfiles de los candidatos pero sin quedar claro la cuantía y darse de baja supone un proceso tedioso.

La empresa My 1Startup, sería un competidor que se dedica a lo mismo que nosotros, buscar prácticas en *start-ups*. En este caso, los candidatos se inscriben y son pre-seleccionados por el equipo y se les proporciona acceso a una *Masterclass* semanal sobre *start-ups*. Luego se realizará un *matching* en función de los perfiles de los candidatos y las necesidades de las *start-ups*. Por último, las *start-ups* seleccionarán a sus candidatos favoritos para entrevistar y posteriormente, contratar a su candidato ideal. La ventaja de este competidor es que ya colabora con algunas universidades como el IE Business School, ESIC, EAE Business School y la Universidad Rey Juan Carlos.

En el caso de las universidades, serían nuestros competidores en el sentido de que pueden realizar acuerdos con las *start-ups* para ofrecerles sus vacantes y publicarlas en su portal de empleo. En este caso, todas las *start-ups* han coincidido en que el proceso de alianza con las universidades suele ser un proceso largo y tedioso que les quita una gran cantidad de tiempo. Por eso, desde Start to Work, seríamos un aliado ya que nos encargaremos del convenio entre la universidad y la *start-up*, agilizando el proceso de incorporación del estudiante.

3. BUSINESS MODEL CANVAS DE START TO WORK

3.1. Idea de negocio

Start to Work surge para dar respuesta a uno de los principales problemas a los que tienen que hacer frente las *start-ups*: encontrar talento. La forma de trabajar de este tipo de empresas suele involucrar equipos reducidos, jóvenes y flexibles y para que un equipo funcione bien, se necesita de gente formada, motivada y, sobretodo comprometida con la idea. Por otra parte, queremos ayudar a que los estudiantes encuentren prácticas que se ajusten a sus intereses y en las que realmente puedan poner en práctica todo lo aprendido durante la carrera, con el objetivo de que se incorporen en la empresa al terminar sus estudios.

Uno de los problemas que hemos identificado con las *start-ups* es que, al contar con un número de empleados reducido, es fundamental que todos los empleados tengan una visión clara del futuro de la empresa y crean firmemente en el proyecto. Una de nuestras prioridades, será entender muy bien los valores de la *start-up* y proporcionar candidatos que encajen con la cultura y los valores de la empresa.

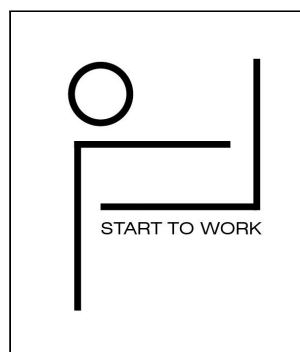
Un segundo problema de las *start-ups* es que muchas no cuentan ni con el tiempo ni con los recursos necesarios para dedicarse a la búsqueda y reclutamiento de personal, por lo que muchas veces, acaban contratando a becarios que no encajan con la cultura, contratan a conocidos o simplemente no contratan a nadie. Esta es una oportunidad desaprovechada, ya que sólo en Madrid, en el año académico 2019-2020, 322.748 estudiantes estaban recibiendo enseñanza universitaria (Comunidad de Madrid, 2020). Los estudiantes tienen ganas de aprender y aplicar los conocimientos de la carrera pero les es difícil encontrar trabajo, por lo que, realizar unas prácticas durante la carrera podría facilitar la incorporación posterior a tiempo completo, reduciendo el porcentaje de paro juvenil que en noviembre 2020 llegó al 40,9% (Viaña, 2021). También facilitaremos la gestión de convenios y anexos con universidades para que las *start-ups* no tengan que preocuparse por este trámite.

Además, para garantizar que esta experiencia sea la mejor posible para ambas partes, ayudaremos a las *start-ups* a diseñar en qué proyectos participará el estudiante, de esta forma, la empresa podrá sacar el máximo provecho a esta oportunidad y, el estudiante tendrá tareas

definidas y podrá aprender mucho más. Por esto, cuando publiquemos ofertas, nos aseguraremos de que incluyan tareas reales relevantes para el desarrollo del alumno. Además, contaremos con un sistema de evaluación para ambas partes para poder realizar un seguimiento de las incidencias.

Start to Work pretende contar con una base de datos de *start-ups* que buscan becarios y conseguir un *match* con alguno de nuestros candidatos. En un principio, para testar la idea, lanzaremos el *Minimum Value Product* (MVP), en el cual los candidatos tendrán que rellenar un formulario con sus datos, CV, perfil de *start-ups* que les interesen, qué áreas son sus favoritas y qué objetivos quieren conseguir con esta experiencia. Con esto, nosotros comprobaremos las necesidades que tienen las *start-ups* con las que colaboramos y realizaremos el *match* de forma manual. Las empresas recibirán una serie de currículums en ciego para evitar que les contacten de forma directa y los candidatos que se adapten a lo que buscan, pasarán a tener una entrevista. En un futuro, queremos escalar y desarrollar una aplicación móvil donde este proceso sea más automático y los candidatos vean directamente las ofertas publicadas por las empresas y apliquen directamente a ellas aunque luego nosotros realicemos el filtrado.

Figura 13: Logo Start to Work



Fuente: Elaboración propia

3.2. Misión y visión

La **misión** de Start to Work es desarrollar una plataforma que encuentre el mejor talento para *start-ups*. Pretendemos actuar de intermediarios entre ambos, facilitando los trámites y garantizando un *match* óptimo entre los intereses de los estudiantes y las culturas de las compañías. De esta forma, los estudiantes conseguirán experiencia laboral y potencialmente

un trabajo al acabar la carrera, y las *start-ups* ahorrarán tiempo y dinero en los procesos de contratación.

Nuestra ventaja competitiva es que conocemos muy bien a los estudiantes, y que hemos realizado un amplio estudio de mercado de donde hemos sacado los principales *pains* de las *start-ups* (Anexo I y II). Además, no pretendemos ser competidores de las bolsas de empleo de universidades, sino convertirnos en sus aliados y fomentar el trabajo juvenil.

En cuanto a la **visión**, pretendemos ser el principal portal de empleo de *start-ups* a nivel nacional. En un futuro, buscaríamos expandirnos por otros países que sean grandes focos de innovación y cuenten con un amplio mercado de *start-ups*.

3.2.1. Valores

a) Transparencia

En primer lugar queremos ser ante todo, transparentes. Queremos que los estudiantes conozcan por qué han entrado en un proceso de selección o por qué no. Estamos acostumbrados a no recibir respuesta o a recibir un correo personalizado por parte de las empresas en el que de una forma muy política, te dicen que no estás dentro. Una de nuestras ventajas competitivas es que conocemos muy bien a los estudiantes porque hemos estado y estamos en su situación y queremos que la búsqueda de empleo sea un proceso dinámico y no mine la moral del candidato.

Además, gracias a que colaboramos con las *start-ups* en el desarrollo del proyecto en el que participará el estudiante, nos aseguramos de que todas las ofertas publicadas contengan las tareas reales que acabará haciendo el estudiante y se tendrán en cuenta los objetivos que el becario desee alcanzar con la realización de esas prácticas cuando se realice el *match*.

b) Calidad

En segundo lugar, queremos que nuestros candidatos encuentren su *start-up* ideal y que el *match* sea el mejor para ambos. Por ello, cada vez que emparejemos a un estudiante con una *start-up*, nos aseguraremos de que ambas partes están implicadas al 100%. Haremos un seguimiento periódico para saber si el estudiante rinde como debería en la empresa y para ver

si la empresa cumple con las condiciones de la oferta. Para esto, haremos que tanto la *start-up*, como el estudiante se valoren entre ellos, cuando una de las partes haya recibido una valoración negativa durante un largo periodo de tiempo, se hablará con ella para identificar el problema y se valorará la expulsión definitiva de la plataforma. De esta forma, aseguramos que las *start-ups* de Start to Work están implicadas en el desarrollo del estudiante y que el estudiante cumple las expectativas de la empresa.

3.2.2. Objetivos

Nuestro objetivo principal es convertirnos en la primera plataforma de búsqueda de talento para *start-ups* a nivel nacional. Queremos reducir la tasa de paro juvenil, que los jóvenes puedan acceder a trabajos en los sectores sobre los que han estudiado o que les gusten y puedan desarrollarse profesionalmente. Los estudiantes serán parte de un proyecto en el que podrán ver sus esfuerzos reflejados con mayor facilidad que en una empresa más grande.

Queremos revolucionar la forma de contratar, no queremos ser la competencia de las universidades, sino sus aliados. Queremos contribuir para garantizar que todos los estudiantes que quieran trabajar y desarrollarse profesionalmente puedan hacerlo y no solo unos cuantos. Trabajar en una *start-up* supone para los estudiantes una oportunidad de experimentar un alto nivel de responsabilidad - que no tendrían en empresas más grandes - y un mayor poder de participación en la toma de decisiones.

3.3. Business Model Canvas

Para desarrollar el plan de negocio de Start to Work, utilizaremos la herramienta Business Model Canvas desarrollada por Osterwalder y Pigneur (2009) y que ha sido explicada en el apartado de metodología. Este modelo tiene cuatro grandes áreas que responden a las preguntas del qué, a quién, cómo y cuánto. La primera pregunta, el “qué”, está relacionado con la propuesta de valor de la empresa. La sección de “a quién” engloba la relación con los clientes, segmento de clientes y canales. En cuanto al “cómo”, encontramos los socios clave, actividades clave y recursos clave. Por último, “el cuánto” se responde a través de la fuente de ingresos y estructura de costes.

3.3.1. Propuesta de valor

El bloque de propuesta de valor describe los productos y servicios que crean valor para un segmento de clientes específico. La propuesta de valor es la razón por la cual los clientes eligen una compañía antes que otra, resuelve un problema o satisface la necesidad del cliente. Algunas propuestas de valor son innovadoras y suponen una oferta disruptiva para el mercado mientras que otras, son muy similares a ofertas existentes del mercado pero con atributos o características diferenciales (Osterwalder y Pigneur, 2009).

Para las *start-ups* ofrecemos valor a través de:

- Reducción de riesgo: ofrecemos la posibilidad de que las *start-ups* puedan ver cómo trabaja el estudiante antes de contratarlo a tiempo completo. En caso de que la empresa no estuviese satisfecha con el desempeño del estudiante en prácticas, sólo estaría en la entidad durante el periodo de prácticas. Sin embargo, si ambas partes están satisfechas, cuando acabase el periodo de prácticas, la *start-up* contaría con un nuevo empleado a tiempo completo asegurándose de que encaja en la compañía. Además, nuestros sistemas de evaluación permitirán saber si el candidato lleva un buen desempeño en la entidad.
- Reducción de tiempo y coste: cómo ha sido mencionado anteriormente, la mayoría de las *start-ups* no cuentan con los recursos para gestionar la elevada cantidad de currículums que reciben a través de un *job board* tradicional. Nosotros recopilaremos todos los perfiles y haremos una selección de los candidatos que tengan mayor potencial de encajar con la cultura de la empresa. Así, la empresa podría elegir entre un número reducido de perfiles que se adapten más a las necesidades y cultura de la empresa, ahorrando tiempo de revisión de perfiles. Además, cuando la empresa contrata a un becario, dedica tiempo y recursos en formarle, así que, cuanto mejor sea el *match* entre el estudiante y la empresa, mayor posibilidad hay de que el estudiante se incorpore a tiempo completo cuando acabe sus estudios, ahorrando gastos de rotación de personal y selección. Nos encargamos también del convenio con la universidad, por lo que la *start-up* no tendría que preocuparse del papeleo necesario para la incorporación del estudiante.

- **Accesibilidad:** las *start-ups* que estén en nuestra plataforma, tendrán acceso a un gran número de candidatos de las mejores universidades de Madrid y evitarán tener que estar publicando las ofertas en distintos portales de empleo, sin garantías de que llegue la oferta a su público objetivo.
- **Personalización:** como ha sido explicado previamente, las *start-ups* recibirán solo currículums de perfiles que encajen con su cultura, por tanto, hacemos una selección personalizada de los candidatos para cada empresa. Además, trabajaremos con las *start-ups* diseñando las tareas del estudiante y en qué proyectos participaría. Con esto, la empresa podrá aprovechar al máximo el trabajo del becario, se fijarán objetivos claros desde el principio de las prácticas y facilitará el seguimiento del desempeño del becario.

Para los estudiantes ofrecemos:

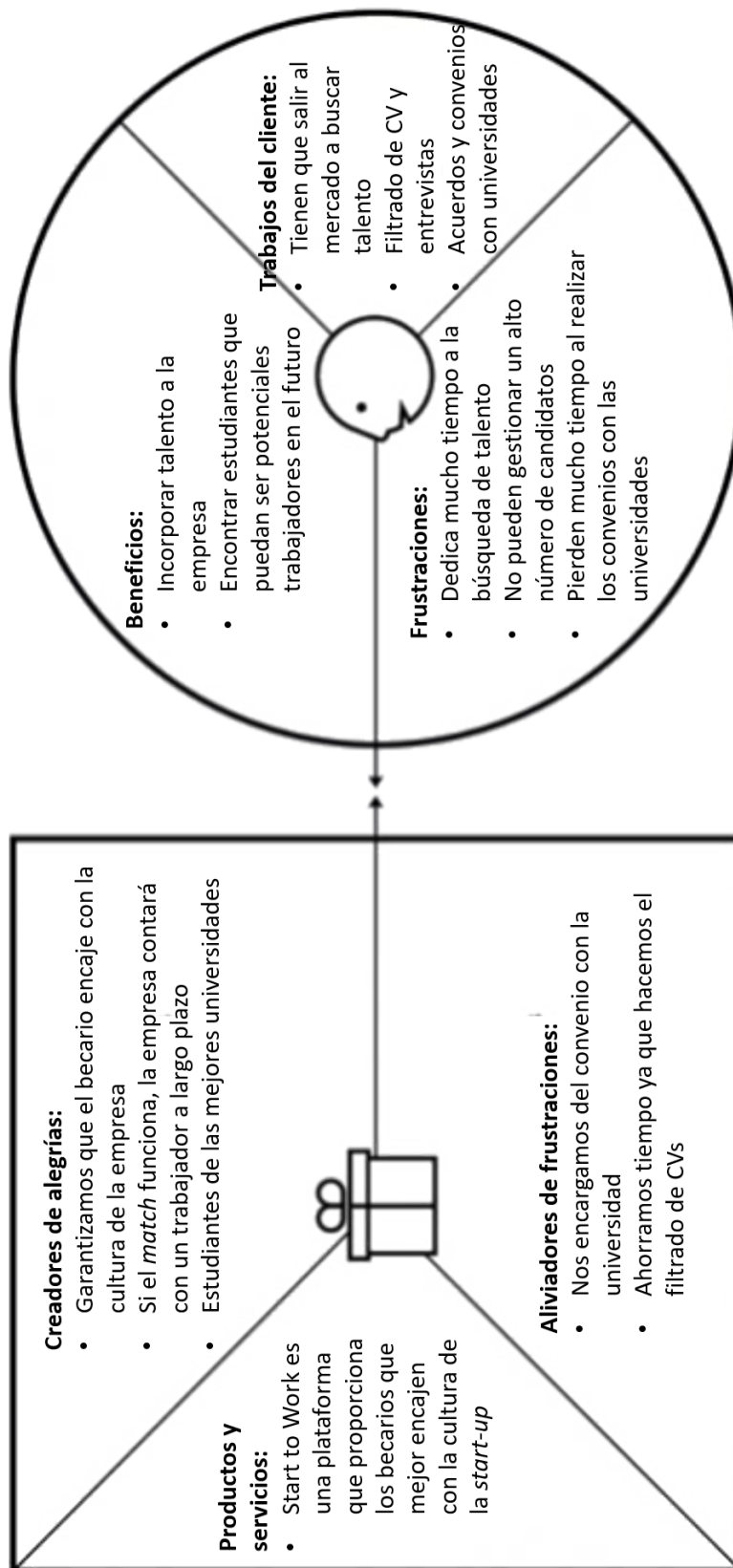
- **Mayor impacto:** ser la plataforma con más ofertas en *start-ups* disponibles para los estudiantes. En este tipo de empresas, el impacto del estudiante es mucho mayor por lo que podrá poner en práctica todo lo aprendido en los años de universidad y podrá ver de primera mano cómo trabajan distintos departamentos, lo que contribuirá a orientar su futuro profesional. Ofrecemos también una continua rotación de las vacantes, ya que algunas de las críticas que reciben los *job boards* tradicionales es la falta de variedad de los puestos ofrecidos. Nosotros ponemos solución a esto y estamos constantemente creando nuevas alianzas con distintas *start-ups*.
- **Personalización:** ofrecemos prácticas que garanticen el mejor *match* entre la organización y el estudiante, por lo que el estudiante recibirá ofertas adaptadas a sus gustos e intereses. Además, garantizamos transparencia en nuestros procesos de selección y nos aseguraremos de que todos los estudiantes reciban una respuesta, tanto si han sido seleccionados para un puesto concreto como si la respuesta ha sido negativa y explicaremos el porqué. Además, los estudiantes tendrán que establecer cuáles son sus objetivos al realizar esas prácticas, para poder incorporarlo a la *start-up* que mejor pueda ayudar a alcanzar esos objetivos.

- Reducción del riesgo: de igual manera que con las *start-ups*, los estudiantes tendrán la oportunidad de probar si les gusta la experiencia de trabajar en una empresa más pequeña antes de comprometerse a tiempo completo.

Para las universidades:

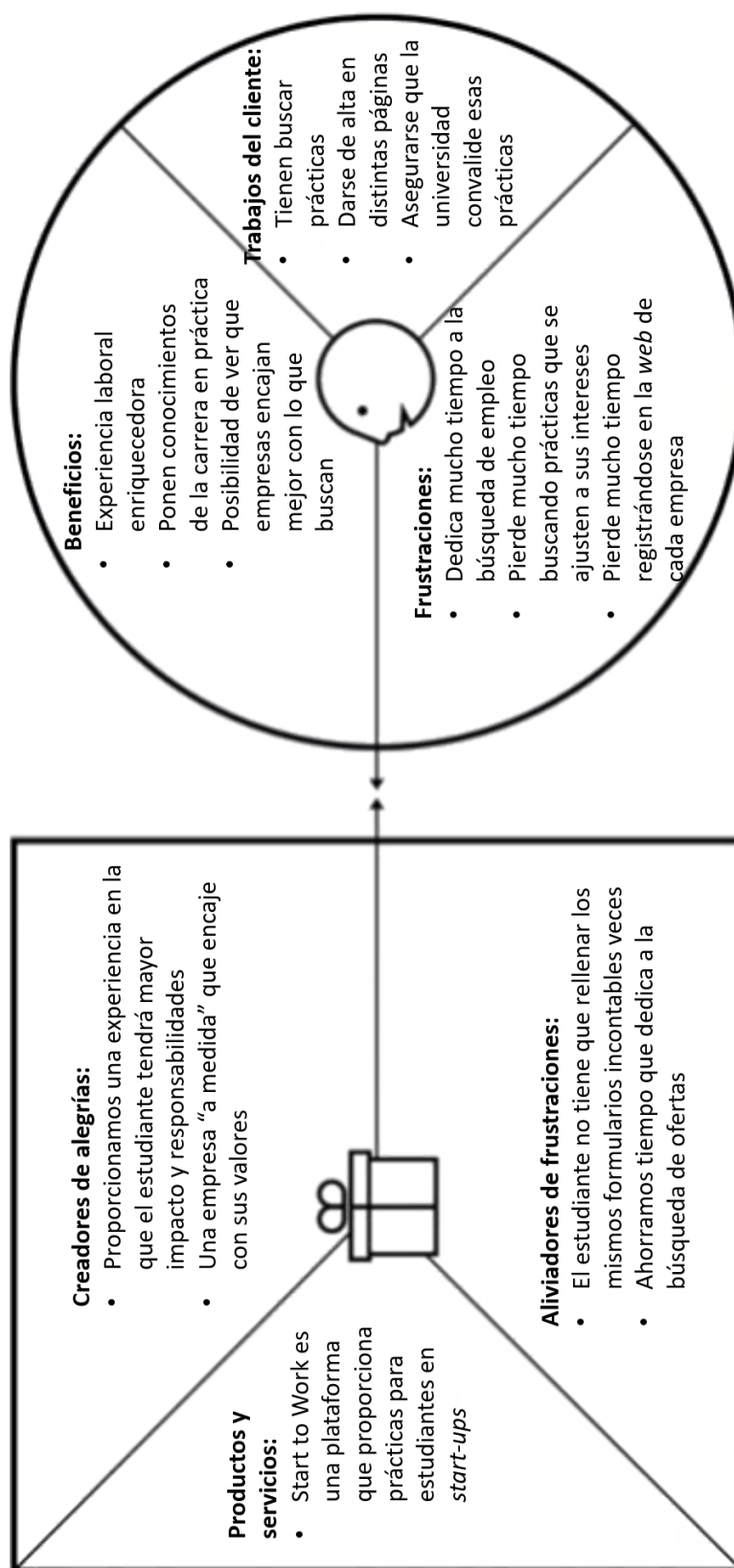
- Accesibilidad: con la crisis económica ocasionada por el COVID-19, muchas empresas grandes han paralizado o reducido el número de estudiantes en prácticas que contratan. Ofrecemos un gran número de ofertas para que las universidades pongan a disposición de sus estudiantes y que puedan continuar con la formación práctica.
- Reducción de tiempo: cómo ha sido mencionado en el apartado dedicado a la propuesta de valor para las *start-ups*, nos encargamos del convenio y de los anexos entre la universidad y el estudiante, reduciendo carga de trabajo para la universidad, ya que es un *pain* que las universidades necesitan resolver (Anexo IV).

Figura 14: Value Proposition Canvas para *start-ups*



Fuente: Elaboración propia a partir de Osterwalder y Pigneur (2009)

Figura 15: Value Proposition Canvas para estudiantes



Fuente: Elaboración propia a partir de Osterwalder y Pigneur (2009)

3.3.2. Relación con los clientes

El bloque de relación con los clientes describe los tipos de relaciones que una compañía establece con cada segmento de cliente específico para captarlos y retenerlos. Estas relaciones pueden ir desde relaciones más personales hasta automatizadas. El tipo de relación con el cliente dependerá de si es para captar clientes, la retención de los mismos o un aumento de ventas (Osterwalder y Pigneur, 2009).

Las relaciones con todos nuestros clientes serán, basadas en asistencia personal. Lo que nos diferencia de la competencia es que buscamos el perfil adecuado a la cultura de cada *start-up* y sólo podemos hacer esto tras un estudio personalizado de cada empresa y un análisis de los estudiantes para ofrecerles las prácticas que mejor encajen con su perfil. Como se ha mencionado previamente, el tipo de relación con el cliente está impulsado por tres factores: captar nuevos clientes, fidelizar clientes existentes o aumentar ventas.

Para las *start-ups*, las captaremos a través de conexiones de emprendedores ex-alumnos de ICADE (hemos visto que tienen un porcentaje de respuesta mucho más alto), colaboraciones con *Venture Capitals* y anuncios en eventos de emprendimiento (South Summit), y a puerta fría, disponemos de un listado de más de 1.000 *start-ups* que operan en España e iremos contactando con ellas por llamada telefónica o a través de LinkedIn. Para afianzar esta relación y conseguir fidelizarlos es fundamental que nuestro modelo de negocio sea a éxito, ya que la percepción de riesgo es mucho menor y, como garantizamos que el perfil ofrecido es el que mejor encaja con la cultura de la empresa, es más probable que vuelva a recurrir a nosotros para buscar más becarios. Además, ofreceremos descuentos a las *start-ups* que nos ofrezcan un elevado número de ofertas de manera recurrente y una vez desarrollemos la *app*, se ofrecerán distintos planes de suscripción basados en la cantidad de ofertas que se quieran publicar.

Para los **estudiantes**, les atraeremos a través de sus universidades, eventos y foros de emprendimiento, y redes sociales. Crearemos anuncios en Instagram dirigidos a jóvenes de entre 20 y 25 años (que son nuestro *target*) que les lleven a nuestra cuenta de Instagram donde podrán ver las oportunidades que ofrecemos. Es más difícil retener a un estudiante, ya

que, una vez emplee nuestro servicio, el objetivo es que se incorpore a la *start-up* a jornada completa una vez termine sus estudios. Aunque si el estudiante aún está a mitad de la carrera, puede volver a recurrir a nuestra plataforma buscando empleo de nuevo, aunque no se espera que un mismo estudiante utilice Start to Work más de dos veces.

Por último, para las **universidades**, hemos comenzado con las que tenemos vínculos más estrechos o mayor facilidad de contacto como ICADE, ICAI y la Universidad Carlos III, que se han mostrado abiertas a colaborar. Cuando amplíemos el listado de universidades, recurriremos a eventos de emprendimiento en los centros, búsqueda de contactos en departamentos de emprendimiento y trabajadores de las distintas bolsas de empleo de esas universidades para contactarlos. Para retenerlas es fundamental mantener una conversación constante para saber qué dificultades encuentran con las que les podamos ayudar. Por ejemplo, la idea de encargarnos del convenio y el anexo entre la *start-up* y la universidad surgió de una entrevista en profundidad con los responsables de la bolsa de empleo de ICADE (Anexo IV).

Además, pretendemos ser un espacio de co-creación, de tal forma que cuando desarrollemos la *app*, los estudiantes puedan valorar la *start-up* y contar su experiencia para futuros becarios, y las *start-ups* puedan escribir comentarios del estudiante que pueden servir como carta de recomendación para el futuro.

3.3.3. Segmento de clientes

Este bloque nos ayuda a definir los distintos grupos u organizaciones que una empresa busca alcanzar y servir. Los clientes son el corazón de cualquier modelo de negocio y es el elemento clave que permite a una empresa sobrevivir. Para poder comprender y satisfacer las necesidades de cada uno de estos grupos, podemos agruparlos en distintos segmentos con necesidades, comportamientos o atributos comunes. En el caso de Start to Work, somos una plataforma *multi-sided*, ya que hacemos de intermediarios a través de nuestra plataforma entre estudiantes y *start-ups* (Osterwalder y Pigneur, 2009).

Tenemos que distinguir entre clientes y usuarios, en primer lugar, nuestro único cliente en sentido estricto son las *start-ups* ya que serían nuestra principal fuente de ingreso:

En el segmento de *start-ups*, se encontrarían todas las empresas que cumplan los requisitos que hemos establecido, que serán explicados más adelante, y que estén buscando estudiantes en prácticas que puedan incorporarse a posteriori en la compañía. Tras realizar entrevistas en profundidad con distintas *start-ups* y expertos del sector, hemos visto que las *start-ups*, sobre todo las que no son muy conocidas, buscan estudiantes en prácticas de forma activa pero carecen de medios o de tiempo para encontrar el perfil adecuado que encaje con la cultura de la compañía (Anexos I, II, VII, VIII, IX). En nuestra conversación con Iñigo Peña, CEO de Tetuan Valley, recalcó cómo muchas *start-ups* le habían explicado que al publicar una oferta en un portal de empleo, recibían 300 solicitudes y no contaban con un departamento de recursos humanos que pudiese realizar un buen filtrado.

En un principio nos centraremos sólo en *start-ups* que estén ubicadas en Madrid y que cuenten con un mínimo de 10 empleados, ya que hemos visto que por lo general, si son más pequeñas, no suelen contratar becarios. Para llegar a ellas, hemos realizado un listado con *start-ups* que hayan sido creadas hace más de dos años para garantizar que la empresa ya tiene el modelo de negocio definido y está funcionando. Este listado ha sido elaborado a partir de noticias en periódicos, empresas participantes en concursos de emprendimiento y documentos de expertos del sector. La forma de contactarlas, al principio, será vía telefónica, email o LinkedIn para contactar con el fundador de la empresa o el responsable, si lo hay, de recursos humanos. Una segunda vía, será mediante *Venture Capitals*, ya que, una vez consigamos alianzas con ellos, será más fácil acceder a un número mayor de empresas. Las *start-ups* que hayan sido contactadas y que quieran trabajar con Start to Work, entrarán en una base de datos con la información de contacto, qué perfiles están buscando y exactamente qué tareas desempeñará el becario. En caso de que no tengan tareas definidas, trabajaremos con la empresa para ayudarla a establecer unos objetivos esperados con la incorporación del becario. De esta forma, será más fácil realizar un seguimiento del desempeño del becario.

En segundo lugar, tenemos dos clientes indirectos o usuarios más, estudiantes y universidades, que necesitamos para el funcionamiento de Start to Work pero no generamos ingresos a través de ellos:

Por un lado, tenemos a los **estudiantes** que demandan prácticas. El objetivo es hacer sencillo el proceso de búsqueda de empleo y ofrecerles la oportunidad de obtener experiencia en una empresa que se adapte a sus intereses. Desde Start to Work resolvemos muchos de los

problemas que los estudiantes han identificado en *job boards* tradicionales como falta de claridad en los procesos de selección, poca variedad de ofertas o que las tareas descritas en la oferta no coinciden con las que luego llevan a cabo. Para llegar a ellos, comenzaremos publicando anuncios en redes sociales y en tableros de la universidad que les llevarán a nuestra *landing page* donde podrán registrarse. Cuando tengamos el CV del estudiante, sus preferencias y los objetivos que pretende conseguir con las prácticas, pasará a nuestra base de datos de estudiantes donde se le buscará la *start-up* que mejor encaje con lo que busca.

En segundo lugar, tenemos a las **universidades**. Las universidades nos facilitan el acceso a una gran cantidad de estudiantes que están en búsqueda activa de empleo y podemos ayudarlas a aumentar las ofertas de las bolsas de empleo, que muchas veces, no son suficientes para cubrir las demandas de todos los estudiantes. En un principio, nos centraremos en universidades ubicadas en Madrid. Comenzaremos con la universidad Pontificia Comillas (ICADE e ICAI) con las que ya hemos hablado y estarían dispuestas a colaborar con nosotros (Anexo IV y V). La Universidad Carlos III cuenta con una asociación de emprendedores universitarios (Start UC3M) con la que hemos contactado y también estarían interesados en una alianza (Anexo VI). Hemos identificado que muchas universidades públicas no cuentan con suficientes ofertas de empleo, así que un segundo paso sería contactar con la Universidad Autónoma de Madrid, la Universidad Politécnica y la Universidad Complutense. Una vez veamos las dificultades que puedan surgir y los problemas iniciales que puedan aparecer, expandiremos la plataforma a todas las universidades de Madrid.

Figura 16: Segmento de clientes Start to Work

	Descripción	Tamaño	Propuesta de valor
<i>Start-ups</i>	Mínimo 10 empleados y creadas hace más de dos años	En España se encuentran 7.332 <i>start-ups</i>	La <i>start-up</i> consigue talento que encaja con la cultura de la empresa
Estudiantes	Universitarios que puedan realizar convenio de prácticas con la universidad	En el año académico 2019-2020, 322.748 alumnos matriculados en la Comunidad de Madrid	Mayor impacto y responsabilidad en una organización y la posibilidad de incorporarse al terminar los estudios
Universidades	Universidades en Madrid (inicialmente ICADE, ICAI y la Universidad Carlos III)	En Madrid, 5 universidades públicas, 9 privadas y la sede central de la UNED	Aumento de las ofertas de las bolsas de empleo para sus estudiantes

Fuente: elaboración propia a partir de la plataforma Adventurees

3.3.4. Canales

El bloque de canales describe cómo se comunica una empresa y llega a sus segmentos de clientes para entregar su propuesta de valor. Los canales son todos los puntos de contacto que juegan un papel importante en la experiencia del cliente. La comunicación, distribución y canales de venta suponen la interfaz con los clientes. Algunas de las funciones de los canales son: aumentar el conocimiento de los productos y servicios que ofrece una compañía, ayudar al cliente a evaluar la propuesta de valor de una compañía y aportar un servicio post-venta a los clientes (Osterwalder y Pigneur, 2009).

Una vez establecido qué queremos obtener de este bloque, vamos a explicar los canales a través de los cuales llegamos a los segmentos de clientes. Por un lado, a los **estudiantes** empezaremos a contactarles mediante canales propios. Primero usaremos redes sociales personales para dar a conocer la existencia de Start to Work, colocaremos *flyers* en tableros de anuncios de distintas universidades y crearemos una cuenta en redes sociales de la compañía para que los estudiantes puedan preguntarnos directamente. Con todo esto pretendemos hacer que los estudiantes lleguen a nuestra *landing page* donde se registrarán.

Además, gracias a nuestros acuerdos con Start UC3M y la Universidad Pontificia Comillas, ellos también nos ayudarán a darnos a conocer a través de sus redes sociales.

Una vez validemos el modelo de negocio, crearemos una página *web* donde explicaremos en qué consiste el proyecto con un listado de *start-ups* que colaboran con nosotros. Además, pretendemos utilizar los canales de nuestros aliados, al colaborar con empresas como Nova o universidades, tanto públicas como privadas para que salgan nuestras ofertas a través de sus portales, convirtiéndonos en sus aliados estratégicos.

Por otra parte, a las ***start-ups*** empezaremos contactándolas mediante llamadas telefónicas, correos y mensajes por redes sociales como LinkedIn para empezar a conocer qué tipo de empresas están más dispuestas a trabajar con nosotros e ir ganando conocimiento sobre el sector. Una vez veamos que el modelo de negocio funciona, procederemos a contactar con *Venture Capitals*, centros de incubación y aceleradoras de *start-ups* para poder captar más empresas y asistiremos a eventos y ferias de emprendimiento para darnos a conocer. El objetivo último de Start to Work sería desarrollar nuestra propia *app* a través de la cual los estudiantes vean directamente las ofertas que hay disponibles en las *start-ups* sin necesidad de nuestra intervención. Para las *start-ups*, tendrían que pasar un filtrado antes de registrarse en la aplicación para saber si cumplen con los requisitos necesarios para estar en nuestra plataforma. Una vez tengan la validación, les daremos acceso a la aplicación y podrán subir las ofertas de empleo que tengan.

Por último, con las **universidades**, hemos empezado contactando con la Universidad Pontificia Comillas y con la Universidad Carlos III, ya que disponemos de contactos en ambas. A medida que vayamos creciendo, contactaremos con la Universidad Politécnica de Madrid, la Universidad Autónoma de Madrid y la Universidad Complutense de Madrid mediante correos y llamadas telefónicas. Haremos una búsqueda en LinkedIn para contactar con las personas específicas que llevan la bolsa de empleo de estas universidades y les mostraremos cómo ha funcionado Start to Work en las universidades con las que ya tenemos acuerdos. Una vez contemos con estas universidades, procederemos a repetir este mismo sistema con el resto de universidades y centros de FP de Madrid.

A medida que vamos implantando cambios en los canales, mantendremos una conversación constante tanto con las *start-ups* como con los estudiantes para que nos den *feedback* sobre

los cambios realizados. Creemos que para que nuestros clientes elijan nuestra plataforma en lugar de otras, es fundamental escuchar sus demandas e implementar las que puedan aportar más a nuestra propuesta de valor. Además, está planteado hacer un seguimiento, especialmente a los primeros clientes para ofrecer el mejor servicio post-venta posible. Mantendremos distintos canales de comunicación abiertos para facilitar el flujo de comunicación con ellos. Además, facilitaremos encuestas a nuestras *start-ups* y a los estudiantes que contraten para ver la satisfacción de ambos y la calidad percibida de nuestro servicio.

Figura 17: Canales de Start to Work



Fuente: elaboración propia a partir de la plataforma Adventurees

3.3.5. Socios clave

En este bloque se describen la red de proveedores y *partners* que hacen que el modelo de negocio funcione. Las empresas crean *partnership* por muchos motivos, y se está convirtiendo en una práctica fundamental de muchos modelos de negocios. Estas alianzas ayudan a optimizar los modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos (Osterwalder y Pigneur, 2009).

En nuestro caso, tenemos una serie de socios principales que nos ayudarán a llegar a más empresas y más estudiantes. En primer lugar, las **universidades** suponen un socio clave, ya que les ofreceremos nuestras ofertas de empleo a cambio de acceso a los estudiantes. Por un lado, las universidades y los estudiantes saldrían beneficiados ya que tendrían una mayor

oferta de prácticas donde elegir y nosotros dispondremos de un mayor número de estudiantes para emparejarlos con las *start-ups* que tengan acuerdos con nosotros. Además, facilitaremos los trámites de gestión, lo cual supondría una reducción de la carga de trabajo para las universidades.

Hemos hablado con la bolsa de empleo de ICADE e ICAI (Anexo IV y V) y con la Presidenta del departamento de emprendimiento en la Universidad Carlos III (Anexo VI). Ambas universidades nos han transmitido sus intenciones de trabajar con nosotros y coinciden en que una alianza con Start to Work supondría un beneficio para todas las partes implicadas. Nuestro objetivo es seguir creciendo, así que según vayamos viendo las necesidades del negocio, iremos aumentando nuestras alianzas con más universidades.

En segundo lugar, **NOVA Talent**, la comunidad global de talento, sería un segundo socio clave. NOVA dispone de un *pool* global de candidatos que se sitúan en el 3% de alto potencial. Con esto, aseguraremos a las *start-ups* que colaboran con nosotros que recibirán unos candidatos altamente cualificados, y, los miembros de NOVA recibirán ciertos privilegios al haber demostrado un alto nivel de excelencia. Por último, **aceleradoras** y **Venture Capitals** serían socios clave ya que ofreceremos un servicio a sus *start-ups* que les supone un *pain* que, hasta el momento, nadie ha conseguido resolver (Anexo VIII y IX). Para nosotros estas alianzas son clave ya que nos facilitan el acceso a un gran número de *start-ups* en un tiempo muy reducido.

3.3.6. Actividades clave

El bloque de actividades clave describe las cosas más importantes que una compañía debe hacer para que funcione su modelo de negocio y operar de forma exitosa. Al igual que los recursos clave, tienen que crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a distintos mercados, mantener la relación con el cliente y generar beneficios (Osterwalder y Pigneur, 2009).

Las actividades clave se pueden clasificar en dos grandes bloques: el primero, engloba todas las actividades necesarias para la puesta en marcha de Start to Work y, la segunda, las actividades que hay que realizar para poder entregar la propuesta de valor y seguir creciendo.

Para la puesta en marcha de Start to Work, necesitamos trabajar en nuestras alianzas estratégicas tanto con universidades, como con *start-ups* y *Venture Capitals*. Realizaremos de forma periódica entrevistas en profundidad con las *start-ups* para poder entender mejor sus necesidades, los perfiles más demandados y las dificultades que encuentran a la hora de buscar talento. Necesitaremos una *landing page* para que los estudiantes puedan ver sin necesidad de intermediación por parte de la universidad, las ofertas disponibles, de tal forma, alumnos que no estén en una de las universidades con las que tendremos alianzas al inicio, podrán buscar prácticas con nosotros. Además, al estar tratando con datos sensibles, necesitamos a un abogado que se encargará de garantizar que cumplimos con la normativa GDPR y de crear los contratos con las *start-ups* para asegurarnos la exclusividad de las ofertas y sólo nosotros podamos gestionar esas ofertas.

En una segunda fase, desarrollaremos la plataforma *web* y, una aplicación móvil para que las *start-ups* puedan subir sus propias ofertas y que sean visibles de cara a los estudiantes. Para ello necesitaremos un programador que se encargue del diseño y mantenimiento de la plataforma.

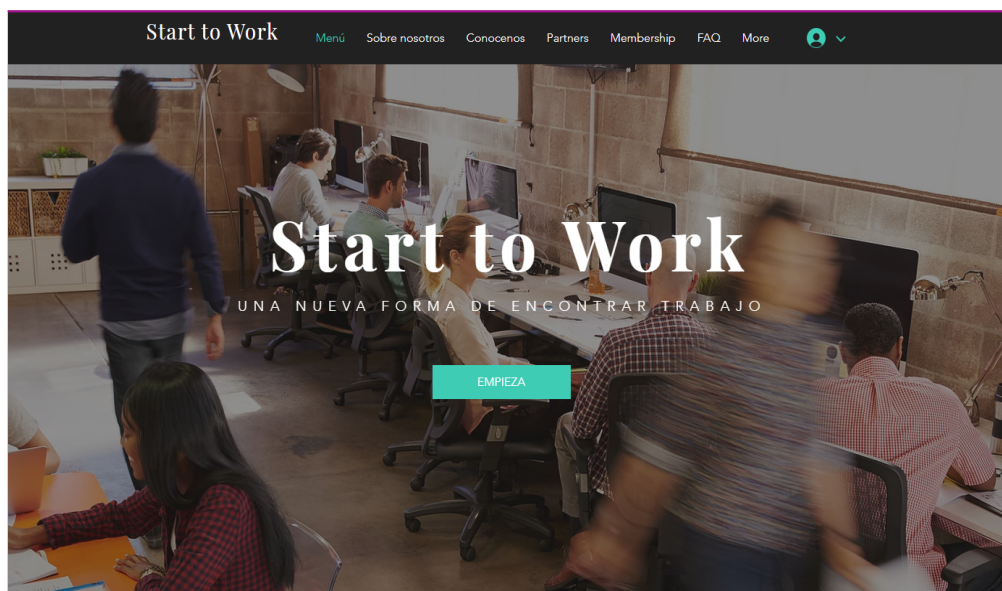
3.3.7. Recursos clave

El bloque de recursos clave describe los *assets* más importantes que se necesitan para hacer que un modelo de negocio funcione. Estos recursos hacen posible que una empresa cree y pueda ofrecer una propuesta de valor, llegar a distintos mercados, mantener relaciones con los distintos segmentos de clientes y conseguir ingresos. Los recursos clave pueden ser físicos, financieros, humanos o intelectuales (Osterwalder y Pigneur, 2009).

En el caso de Start to Work, como recursos físicos acabaremos necesitando una página *web* y la aplicación móvil que supone el punto de encuentro entre las *start-ups* y los estudiantes. Otro elemento indispensable para nosotros es la base de datos de los clientes, donde recogemos las ofertas de las *start-ups* que trabajan con nosotros ya que supone un elemento clave para atraer y captar estudiantes. La forma de contactar con las *start-ups* y ofrecerles un servicio de calidad y cercano será lo que determinará el éxito de nuestra empresa.

El capital humano también es determinante para el éxito de nuestro servicio, somos un equipo de 4 miembros donde cada uno se especializa en: la relación con las *start-ups* (ofreciendo un servicio de atención al cliente de calidad y reclutando más *start-ups* que puedan estar interesadas en trabajar con nosotros), contacto y atracción de estudiantes (con su respectivo servicio de atención al cliente), la parte financiera y de búsqueda de financiación y la parte orientada a estrategia y marketing (proyecciones a futuro e internacionalización). Además, añadiremos un miembro extra que será nuestro técnico una vez necesitemos desarrollar la aplicación y un abogado para que se encargue de que cumplimos con la normativa GDPR y se ocupe de los contratos de exclusividad con las *start-ups*.

Figura 18: Prototipo plataforma Start to Work



Fuente: elaboración propia

3.3.8. Fuente de Ingresos

El bloque de fuentes de ingresos representa el efectivo que una compañía genera de cada segmento de clientes. En esta parte, debemos analizar cuál es el valor por el que cada segmento de clientes está verdaderamente dispuesto a pagar (Osterwalder y Pigneur, 2009).

Para la puesta en marcha de Start to Work necesitaríamos una inversión inicial de 8.500€. Para conseguir esta cantidad inicial usaremos campañas de *crowdfunding* y fuentes propias. Como la mayoría de *start-ups* en sus inicios, obtendremos la financiación de lo que se conoce como las 3F, *Family, Friends and Fools* ya que es la forma más rápida de conseguir dinero a

pesar del riesgo que supone. La segunda fuente mencionada es el *crowdfunding*, que será difundida a través de nuestras redes sociales personales y las creadas para Start to Work.

Un último recurso cuando necesitemos más capital serían los *Business Angels* y los *Venture Capitals*. Un *Business Angel* está compuesto por personas que invierten su dinero en la fase inicial de compañías emergentes a cambio de una participación en capital. Normalmente ofrecen también un rol de mentor y ofrecen asesoramiento y su experiencia a los emprendedores (BBVA, 2018). Nos interesan los *Business Angels*, no sólo por su aportación monetaria, sino porque el *feedback* que nos pueda ofrecer una persona con años de experiencia puede ayudarnos a orientar la estrategia de Start to Work.

Por último, recurriremos a los *Venture Capitals*. Un *Venture Capital* tiene cinco características principales, es un intermediario financiero (en el sentido de que coge el capital de los inversores y lo invierten en un portfolio de compañías), invierten exclusivamente en empresas privadas, tienen un papel activo en la monitorización y asesoramiento de las empresas de su portfolio, su objetivo principal es maximizar el retorno financiero al salir de estas inversiones e invierte para financiar el crecimiento interno de las compañías (Metrick y Yasuda, 2010). Recurrir a los *Venture Capitals* sería una vez que Start to Work haya crecido más, ya que invierten en *start-ups* que se encuentran en una fase de crecimiento y que necesitan financiación para mejorar sus operaciones (Talavera, 2016).

En cuanto al flujo de ingresos, el único segmento de clientes que pagaría serían las *start-ups*. No creemos que tenga sentido un modelo en el que los estudiantes paguen existiendo tantas plataformas de búsqueda de empleo gratuitas ni que las universidades paguen teniendo un gran número de empresas dispuestas a colaborar con ellos de forma gratuita. Sin embargo, hemos comprobado que las *start-ups* sí que perciben un gran valor por nuestros servicios por los que estarían dispuestas a pagar (Anexo I). Al principio, ofreceremos nuestros servicios a éxito, es decir, una vez contactada con una *start-up* y definido el tipo de perfil que buscan y qué puesto deberán cubrir, buscaremos una serie de candidatos. Cuando tengamos un número suficiente de candidatos haremos una comparativa y le mandaremos a la compañía no más de cinco perfiles que se adapten a los requerimientos. Una vez la empresa seleccione al candidato que mejor encaja con su cultura, les cobraremos una tasa fija de 150€ pero en caso de que no se decida por ninguno, no se les cobrará nada.

De esta forma, les damos la oportunidad de que prueben nuestro servicio sin ningún tipo de compromiso. Uno de los problemas que se pueden plantear, es qué pasaría si una *start-up* dice que no le interesan nuestros perfiles y luego contrata a uno de los que le ofrecimos sin contar con nosotros. Para ello, elaboraremos unos contratos con el cliente en el que se compromete a pagarnos si contrata a alguno de los perfiles que le hemos ofrecido. Otra forma de evitar que nos salten, es ofrecer los currículums en ciego, como nos recomendó Marta Romero, fundadora de Work Today (Anexo VII). De esta forma, la *start-up* tendría acceso al CV del candidato pero sin poder ver sus datos de contacto, para evitar que le contacten directamente.

Una vez nos hayamos dado a conocer, y el negocio empiece a crecer, cuando planteemos la creación de nuestra plataforma, evaluaremos la posibilidad de cobrar un *fee* fijo por cada oferta que publique la *start-up* en nuestra *app*. También se planteará la creación de distintas ofertas, así, cuantas más ofertas publique una empresa, pagará un menor precio para fomentar la actualización constante de vacantes.

Figura 19: Escenarios de ingresos en los seis primeros meses

	<i>Start-ups</i> pequeñas	<i>Start-ups</i> grandes	Ingresos
Escenario 1	55	10	9.750€
Escenario 2	100	30	19.500€
Escenario 3	200	50	37.500€

Fuente: Elaboración propia a partir de la plataforma Adventurees

En la tabla anterior se presentan 3 escenarios para hacer estimaciones de los ingresos durante los 6 primeros meses:

- Escenario 1: En este primer escenario se plantea que consigamos 55 ofertas de *start-ups* pequeñas. Normalmente, este tipo de empresas nos ofrecerían uno o dos puestos, por lo que vamos a asumir que necesitaríamos 55 empresas y que cada una ofrece un puesto. Las *start-ups* más grandes, como Glovo o Uber, necesitan más personal y de media estimamos que nos ofrecen 5 puestos por empresas, por lo que necesitaríamos 2 empresas para las 10 ofertas. Es un escenario bastante pesimista ya que conseguir 55 empresas pequeñas sería conseguir menos de 10 *start-ups* al mes y una grande cada 3 meses. Cobrando la tasa fija de 150€ que ha sido mencionada antes, llegaríamos a 9.750€.
- Escenario 2: En este escenario conseguiríamos 100 ofertas de *start-ups* pequeñas (una media de 17 empresas al mes) y 30 ofertas de *start-ups* grandes (unas 6 empresas grandes) en los primeros 6 meses. En este caso generaríamos 19.500€.
- Escenario 3: Este último escenario sería la situación más favorable para Start to Work, en el que conseguiríamos 200 ofertas de *start-ups* pequeñas (unas 33 empresas al mes) y 50 ofertas de *start-ups* grandes (unas 10 empresas grandes), llegando a un total de 37.500€.

3.3.9. Estructura de costes

En este último bloque de estructura de costes se incluyen todos los costes necesarios para que el modelo de negocio pueda operar. Se describen los costes generados por la creación y entrega de valor, el mantenimiento de las relaciones con los clientes y lo necesario para generar beneficios (Osterwalder y Pigneur, 2009).

De manera inicial y durante los primeros seis meses, pretendemos reducir al mínimo los costes hasta que veamos cómo evoluciona el negocio, por eso mismo, el desarrollo de la *app* y la elaboración de la *web* definitiva los pospondremos para más adelante. Los gastos iniciales se resumirían en gastos de abogados y gestores (500€), para asegurarnos de que cumplimos con la normativa GDPR, llevar el tema de los anexos con las universidades y elaborar los contratos tanto con las universidades como con las *start-ups*. Por último, se hará

una *web* muy básica a través de wix.com y se comprará el dominio para que, tanto *start-ups* como estudiantes, puedan ver lo que hacemos exactamente y formularnos directamente sus preguntas. Destinaríamos 5.000€ a la *web* y su mantenimiento, además de contar con 3.000€ de Capital Social.

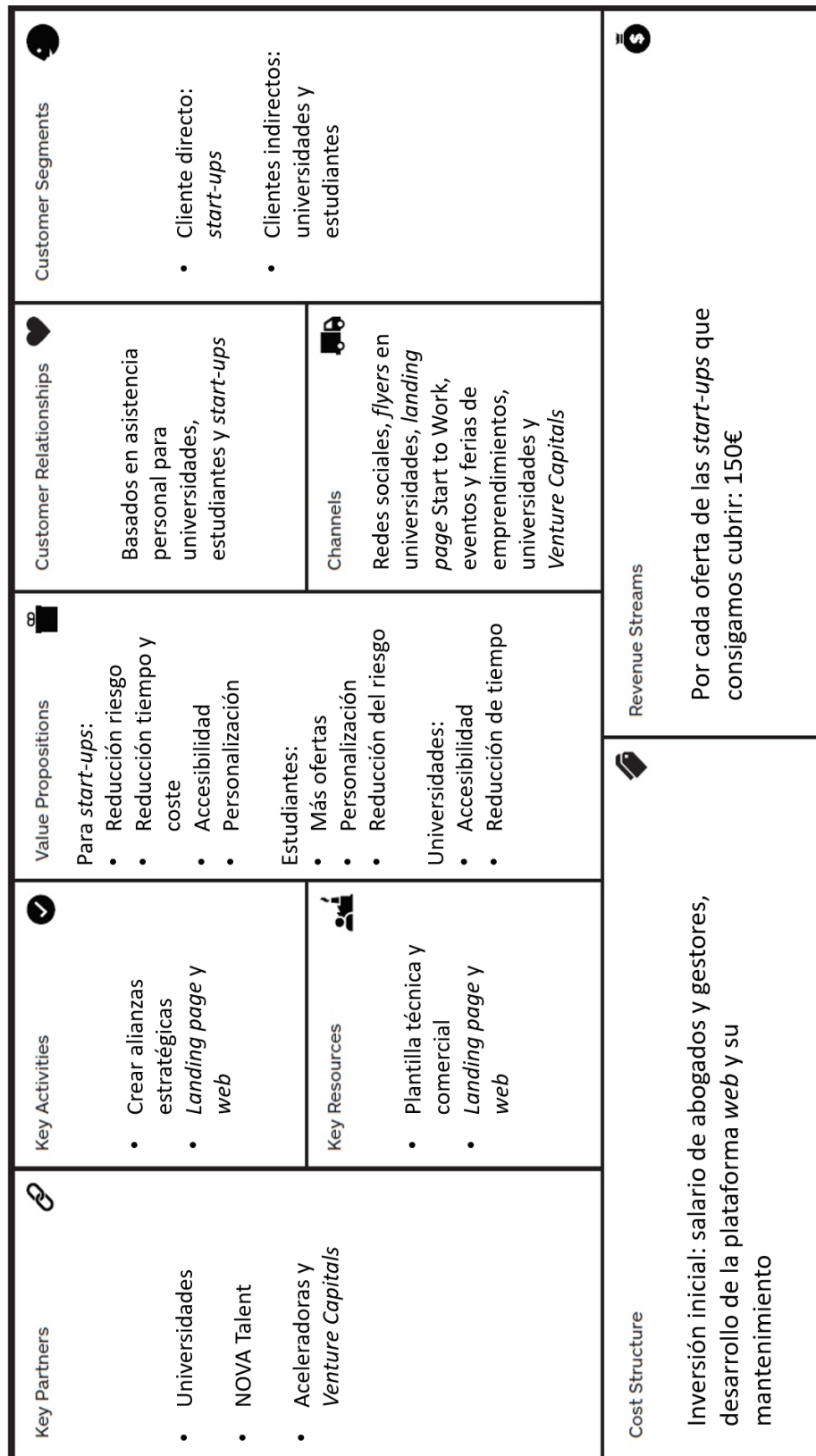
Figura 20: Estructura de costes en los seis primeros meses

Categoría	Concepto	Cantidad
Salario	Abogados y gestores	500€
Activo fijo	Desarrollo de la plataforma <i>web</i> y su mantenimiento	5.000€
Administración	Capital Social	3.000€

Fuente: Elaboración propia a partir de la plataforma Adventurees

A medida que crezca la empresa, invertiríamos en marketing en redes sociales para atraer estudiantes, por ejemplo, desde Instagram mostraremos anuncios a jóvenes de entre 20 y 25 años (ya que son nuestro principal *target*). La cantidad invertida en redes sociales dependerá del impacto que tenga esta plataforma en atraer clientes. Y en un futuro, se estudiará la creación de la aplicación móvil de Start to Work.

Figura 21: Business Model Canvas Start to Work



Fuente: Elaboración propia a partir de Osterwalder y Pigneur (2009)

4. PLAN ESTRATÉGICO

Una vez explicado el modelo de negocio de Start to Work, procedemos a centrarnos en el plan estratégico de la compañía. Para ello, realizaremos un análisis DAFO inicial que permitirá obtener una visión clara del mercado y ver a qué amenazas u oportunidades debemos hacer frente. En segundo lugar, procederemos a elaborar un análisis de las cinco fuerzas de Porter que nos ayudará a evaluar la rentabilidad del sector a largo plazo. Luego, se pasará a explicar la diferenciación de Start to Work. Tras este análisis, realizaremos un análisis PESTEL, que nos ayudará a identificar los factores macro y microambientales que afectan a nuestro negocio. Por último, se terminará explicando la estrategia de la compañía a futuro mediante una hoja de ruta.

4.1. Análisis DAFO

El análisis DAFO es una herramienta que nos permite obtener una visión general del negocio y su situación analizando tanto los factores internos como los externos. Esta herramienta, desarrollada por Albert S. Humphrey nos permite identificar las ventajas competitivas del negocio y desarrollar la estrategia que más se adapte en función de las características internas y del entorno en el que opere. Las siglas de la herramienta son cada uno de los análisis que vamos a realizar: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (Leigh, 2010).

- Debilidades

Son los factores internos y dañinos que hacen que una empresa no pueda aprovecharse de una oportunidad o la haga más vulnerable frente a las amenazas. Pueden ser procesos tecnológicos inflexibles, mal ambiente laboral que conlleva una moral del trabajador baja, tiempos largos de entrega o mala comunicación con el cliente (Sarsby, 2016). Una debilidad a destacar de Start to Work es la falta de experiencia de los miembros del equipo. El equipo está formado por 4 miembros de titulaciones de Administración y Dirección de Empresas y Relaciones Internacionales. La falta de variedad en los perfiles, hace que carezcamos de los conocimientos técnicos necesarios para gestionar la *web* y la *app* cuando se desarrollen.

- Amenazas

Son factores externos y dañinos sobre los que la empresa no tiene ningún tipo de control y pueden ser tangibles, como la entrada de un nuevo competidor en el mercado, o intangibles, como potenciales pérdidas de reputación (Sarsby, 2016).

La principal amenaza serían nuestros competidores ya que cuentan con más experiencia en el sector y conocen los errores a evitar. Entre ellos encontraríamos los *job board* tradicionales como LinkedIn, Job&Talent, Infojobs, etc. Además, varias empresas han intentado crear un *job board* solo con *start-ups*, aunque ninguna ha dado con la clave para satisfacer sus necesidades correctamente. Una segunda gran amenaza sería que las universidades decidieran hacer nuestra función de manera interna, de tal modo que abrieran una convocatoria para que las *start-ups* pudieran aparecer directamente en su bolsa de empleo.

- Fortalezas

Estos son los factores internos que pueden ayudar a conseguir una oportunidad o superar una amenaza. Pueden ser de distintos tipos como fortalezas en el ámbito financiero, tecnológico, de atención al cliente o por el equipo que compone la empresa (Sarsby, 2016).

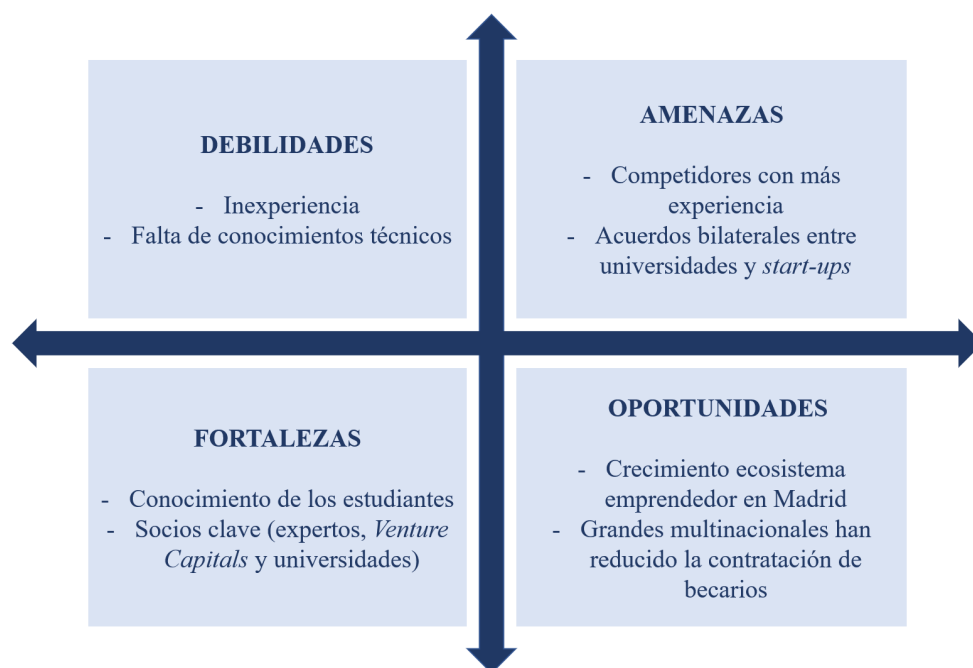
En nuestro caso, la mayor fortaleza sería el *know-how*. Conocemos exactamente a los estudiantes y tenemos contacto con universidades (ICADE, ICAI, UC3M). En primer lugar, como estudiantes que hemos tenido que cursar prácticas, sabemos los principales problemas a los que hay que hacer frente, como la falta de variedad de ofertas, que la descripción de la oferta no se corresponda con lo que finalmente realiza el estudiante, etc. En cuanto a las universidades, tenemos vínculo directo con ICADE e ICAI lo que nos ha facilitado entender las necesidades de los centros y los problemas que tendríamos que solucionar para que la alianza fuese lo más enriquecedora posible. Además, tenemos contacto directo con la Presidenta de la asociación UC3M que lleva el emprendimiento de la Universidad Carlos III. Además, contamos con el contacto y apoyo de expertos del sector como Marta Romero, fundadora de Work Today, Antonio Iglesias, Director de Endeavor España, Iñigo Peña, CEO de Tetuan Valley y nuestro mentor, Miguel Urrecha de Igeneris. Todos estos contactos suponen alianzas clave que nos acercan a las *start-ups*.

- Oportunidades

Las oportunidades son factores externos sobre los cuales la empresa no tiene ningún tipo de control pero pueden ser beneficiosos. Algunos ejemplos serían innovaciones tecnológicas, nuevas tendencias en el sector, reducción de los competidores y, al igual que las amenazas, pueden ser tangibles o intangibles (Sarsby, 2016).

En el caso de Start to Work y, como ha sido mencionado a lo largo de todo el plan de negocio, se ha visto un crecimiento del número de *start-ups* presentes en Madrid, una mayor inversión en innovación por parte de grandes empresas que hacen de *Venture Capitals*, como el Open Innovation de BBVA, donde asesoran a *start-ups*. Todo esto está haciendo que Madrid sea un ecosistema de emprendimiento reconocido a nivel europeo. Otra oportunidad, es la ocasionada por la crisis del COVID-19. Esta crisis económica ha ocasionado que muchas empresas grandes tengan que reducir su plantilla y contratar a menos graduados, lo que supone que un mayor número de graduados y estudiantes busquen trabajo.

Figura 22: Análisis DAFO Start to Work



Elaboración propia a partir de Humphrey (1970)

4.2. Las cinco fuerzas de Porter

Una parte fundamental de la formulación de la estrategia es la capacidad de lidiar con la competencia. Esta herramienta nos permite analizar las fuerzas que influyen en el poder competitivo de la empresa y facilita la formulación de estrategias adecuadas (Porter, 1979).

- Amenaza de nuevos competidores

En este apartado, la finalidad es analizar las barreras de entrada a una industria para poder evaluar si el mercado es atractivo o no. En este caso, la principal barrera de entrada es la existencia de diversas plataformas de búsqueda de empleo ya asentadas que controlan la mayoría del mercado y las relaciones comerciales establecidas con clientes. Además, los grandes *job boards* ya tienen experiencia acumulada y han realizado un gran desembolso en campañas de comunicación y marketing para poder darse a conocer y diferenciarse. Otra gran barrera sería el gran desembolso que tendríamos que hacer si quisiéramos desarrollar una *app*. Para evitar esta barrera, pospondremos el desarrollo de la aplicación hasta que tengamos unos clientes consolidados.

- Poder de negociación de los proveedores

En este apartado, se mide la facilidad que tienen nuestros proveedores para influir sobre los precios, plazos de empleo, formas de pago e incluso variaciones de calidad. Cuanta menor base de proveedores, menor poder de negociación tendremos (ThePowerMBA, 2019). Nuestros proveedores serían básicamente las empresas que nos ofrecen espacios de almacenamiento de datos y, como existen numerosas empresas que ofrecen este servicio, su poder de negociación sería bajo al no existir grandes variaciones de precio ni diferenciación entre los productos de los distintos proveedores.

- Poder de negociación de los clientes

Según Porter, cuando mejor se organicen los clientes, mayores exigencias y condiciones impondrán en cuanto a precios, calidad o servicios, por tanto, los beneficios de la empresa pueden verse afectados y el mercado será menos atractivo. Otro factor que influye es que el cliente tiene la posibilidad de elegir entre los productos o servicios de la competencia (ThePowerMBA, 2019). En este caso, debemos tener en cuenta que existen numerosos *job boards* que pueden cubrir las necesidades de las *start-ups*. Sin embargo, con las que hemos

contactado han manifestado que hasta el momento ninguna empresa competidora ha sabido satisfacer esta necesidad con éxito. Ya que, como ha sido previamente explicado, muchas *start-ups* se han visto sobrecogidas al recibir 300 candidaturas tras publicar una oferta en LinkedIn, y han perdido la oportunidad de encontrar al candidato ideal por carecer de medios para gestionar el alto número de perfiles.

En el caso de los estudiantes, al contar con muchas empresas y portales de empleo a través de los cuales pueden buscar trabajo, tienen un alto poder de negociación, por lo que será necesario entender las necesidades actuales y potenciales que tienen, además de mantener una conversación constante con ellos, para asegurarnos de que el servicio que ofrecemos se ajusta a los cambios del mercado. Si bien es cierto que los estudiantes no tendrían que pagar nada, sin ellos, nuestro modelo de negocio no tendría ningún sentido. Por último, las universidades tienen un alto poder de negociación ya que muchas empresas acuden a ellas y distintas plataformas como Universia recurren a las universidades para ofrecerles sus servicios. Nosotros debemos posicionarnos como diferenciales y entender muy bien qué es lo que necesitan realmente, por ejemplo, gracias a nuestra conversación con Beatriz Echagüe, de la bolsa de empleo de ICADE, entendimos que es fundamental que gestionemos el anexo y el convenio para aportar más facilidades a la universidad (Anexo IV).

- Amenaza de productos sustitutivos

Un mercado es menos atractivo cuando existen productos sustitutivos más avanzados tecnológicamente o cuentan con precios más reducidos. Un producto sustitutivo es cualquier producto que cubre la necesidad que nuestro producto también quiere cubrir (ThePowerMBA, 2019).

En nuestro caso, intentamos satisfacer la necesidad de los estudiantes de encontrar prácticas y de las *start-ups* de encontrar becarios. Por parte de los estudiantes, existen numerosos servicios sustitutivos, desde la búsqueda de empleo directamente en los portales de cada empresa, los distintos *job boards* que existen (LinkedIn, Monster, Job&Talent, etc.), el contacto que puede tener un estudiante dentro de una empresa o incluso las bolsas de empleo de las universidades. Para las *start-ups*, pueden recurrir a conocidos, contactar directamente con las universidades (hemos visto que algunas ya lo hacen) o publicar la oferta por un *job board* tradicional. Si bien es cierto que existen formas de cubrir esta necesidad, nuestra

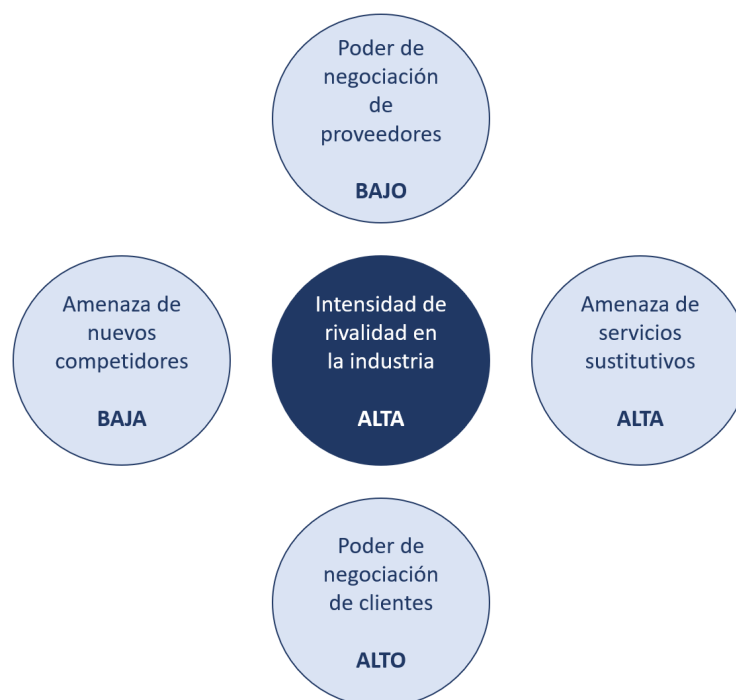
diferenciación de enfocarnos en *start-ups* puede suponer una ventaja frente a competidores que no están sabiendo solucionar este problema.

- Intensidad de la rivalidad en la industria

Este factor es el que nos va a ayudar a diseñar las estrategias de posicionamiento en el mercado. La rivalidad aumenta si existen numerosos competidores, están muy bien posicionados o tienen costes fijos (ThePowerMBA, 2019).

El nivel de rivalidad de la industria es alto, el mercado está muy saturado con distintas plataformas de empleo y normalmente los estudiantes utilizan únicamente dos o tres plataformas. Sin embargo, muchos *job boards* cobran precios extremadamente altos por publicación de ofertas sin ninguna garantía de éxito. En nuestro caso, como comenzaremos cobrando a éxito y asegurando el encaje del perfil proporcionado a la *start-up*. Para los estudiantes, como al principio realizaremos el *match* entre becario y *start-up* de forma muy manual, no tendría que preocuparse de aplicar a distintas empresas sin saber si cumple todos los requisitos o de darse de alta en múltiples *webs* de empresas, ya que nosotros nos encargaremos de buscarles las prácticas que más se ajusten a su perfil.

Figura 23: Gráfico 5 fuerzas de Porter para Start to Work



Fuente: Elaboración propia a partir de Porter (1979)

4.3. Diferenciación de la competencia

Para determinar que tendríamos que ofrecer para que nuestros clientes elijan Start to Work en lugar de otra plataforma de la competencia, se va a proceder a explicar los aspectos diferenciadores de nuestra plataforma, basados en los resultados obtenidos durante el trabajo de campo.

En primer lugar, ofrecemos un servicio que encuentra becarios que encajan con la **cultura** de la *start-up*. Muchas empresas ven las prácticas como el primer paso para que el estudiante acabe incorporándose en la organización, sin embargo, como las *start-ups* no disponen del tiempo para filtrar todos los CV que reciben, pueden pasar por alto perfiles que encajen a la perfección con la empresa. Start to Work, hará una criba inicial y le mandará a la *start-up* aquellos perfiles que mejor encajen en el puesto, tanto porque cumplen los requisitos necesarios, como porque sus valores están alineados con los de la empresa. En segundo lugar, nos encargamos de la **gestión** del convenio y del anexo con la universidad. Esto ha sido identificado como uno de los mayores obstáculos a los que las *start-ups* tienen que hacer frente cuando contratan becarios, ya que pierden mucho tiempo en gestiones con la universidad.

También, las *start-ups* nos han transmitido que si tuviésemos convenios establecidos con **universidades**, estarían más dispuestos a trabajar con nosotros, ya que tendríamos acceso a un número muy elevado de estudiantes. Por último, con nuestro **sistema de valoración**, nos aseguraríamos de que los estudiantes que están en la plataforma están realmente interesados en realizar prácticas en una *start-up*, de manera que, si por ejemplo, un estudiante acepta una oferta y luego no se incorpora a la empresa sin avisar o tiene valoraciones muy negativas en una *start-up* en la que haya trabajado, se estudiará ese caso para darle de baja en la plataforma.

4.4. Análisis Pestel

El entorno crea tanto oportunidades como amenazas para las organizaciones y es muchas veces el impulsor de los cambios en las organizaciones. El análisis PESTEL es una herramienta clave que nos sirve para analizar y comprender los factores macro ambientales que rodean a una organización. Este análisis, enfatiza 6 factores: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, y Regné, 2017).

- Político

Según datos de la Comunidad de Madrid (2021), en el caso de la política española en cuanto a la contratación, destacar los incentivos a las empresas por contratar jóvenes en prácticas, durante al menos 6 meses y en un puesto relacionado directamente con su titulación y acorde a su nivel de estudios o formación:

- La empresa recibirá 4.500€ por cada contrato en prácticas a tiempo completo siempre que la duración sea de un mínimo de 6 meses
- En el caso de contratación a tiempo parcial, el importe se reducirá proporcionalmente en función de la jornada establecida.

En el caso de contratación estable de jóvenes o contratos indefinidos de jóvenes:

- La cuantía de las ayudas es de 5.500€ por cada contrato indefinido a tiempo completo siempre que dure, como mínimo 12 meses.
- Para los autónomos que contraten a su primer empleado, se plantea una ayuda adicional de 2.000€ que se añadirá a la cantidad correspondiente de acuerdo con el perfil de la persona contratada.

- Económico

En el estudio del Banco de Santander con Crue Universidades Españolas (2021), “El empleo juvenil en España ante la crisis de la COVID-19 y su impacto en la desigualdad laboral por género desde un enfoque intersectorial”, muestra cómo las personas jóvenes están siendo las más afectadas en el mercado laboral, con una menor tasa de empleo, más contratos temporales y una tasa de paro más alta. En este informe también se explican los nuevos obstáculos aparecidos tras el virus, ya que los sectores que tradicionalmente ofrecían más oportunidades para la primera experiencia laboral han sido los más afectados por las medidas de distanciamiento social. Además, debido a esta nueva forma de emprender, gobiernos y bancos tradicionales han lanzado líneas de préstamo específicas para *start-ups*, con importes mínimos de 25.000€ y máximos de 75.000€, sin exigir garantías (Enisa, 2021).

Todo esto haría que un mayor número de graduados y estudiantes estén en búsqueda activa de empleo, lo que nos facilita la captación de estudiantes que busquen prácticas.

- Social

En los últimos años se ha visto un cambio en la mentalidad de los jóvenes que muestra una preferencia por emprender antes que trabajar en una empresa grande. Entre los menores de 30 años, un 35% de los jóvenes prefiere montar su propio negocio. En el caso de España, Madrid lidera el ranking con un 45% de los emprendedores, seguido de Barcelona con un 38% y Valencia con un 7%. Como consecuencia, esto ha impulsado a que entre 2018 y 2019, ya existan más de 156 aceleradoras de *start-ups* en el territorio español. En un 25%, se trata de proyectos vinculados a grandes empresas, por lo que el emprendimiento se ha convertido en una parte fundamental de las empresas tradicionales (TICPymes, 2019).

- Tecnológico

Según Fernández (2020), uno de los factores fundamentales para diferenciar una *start-up* de una pyme es el factor tecnológico, ya que suelen ser empresas tecnológicas que buscan desarrollar un producto o servicio a través de internet. Se apoyan en herramientas tecnológicas para conseguir que su modelo de negocio sea replicable y escalable. La crisis del COVID-19 también ha impulsado cambios en la forma de trabajar, donde el teletrabajo ha jugado un papel fundamental. Aunque muchas *start-ups* ya funcionaban de forma remota, todas se han pasado al teletrabajo durante la pandemia y, al ser equipos más reducidos, la flexibilidad que ofrece esta forma de trabajar ha permitido que se adapten de una forma más rápida a las reuniones por remoto, el trabajo desde casa y, en algunos casos el modelo de negocio ha sufrido cambios para poder cumplir con las nuevas necesidades de distanciamiento social.

- Ecológico

Siguiendo a Leboucq (2020), cita un estudio en el que se analiza el impacto medioambiental de las aplicaciones móviles. Los centros de datos son culpados de las emisiones de gases de efecto invernadero del sector digital, prediciendo que suponga casi el 10% del total de emisiones para 2025, pero las aplicaciones móviles generan también un alto impacto. Según

este estudio, el consumo anual de las *apps*, sin tener en cuenta el uso de redes y los servidores de centros de datos, equivale al consumo anual de electricidad de un país con 5 millones de habitantes, como Irlanda. Esta situación se podría evitar con el desarrollo de *apps* más sencillas y lo tendremos en cuenta cuando desarrollemos nuestra aplicación.

- Legal

Aquí tendríamos que tener en cuenta toda la normativa que regula la contratación de estudiantes, entre otras:

- Artículo 11.1 del Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.
- RD. 488/98, de 27 de marzo, por el que se desarrolla el artículo 11 del Estatuto de los Trabajadores en materia de contratos formativos.
- Ley 3/2012, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral.

El contrato en prácticas tiene como objetivo la obtención por el trabajador de la práctica profesional adecuada al nivel de estudios cursados. Podrá concertarse este contrato con quienes estén en posesión de un título universitario o de formación profesional de grado medio o superior o títulos oficialmente reconocidos como equivalentes, de acuerdo con las leyes reguladoras del sistema educativo vigente, o de certificado de profesionalidad, de acuerdo con lo previsto en la Ley Orgánica 5/2002, de 19 de junio de las Cualificaciones y de la Formación Profesional, que habiliten para el ejercicio profesional (SEPE, 2021).

En nuestro caso, al tratar con información personal sensible, debemos tener en cuenta el Reglamento general de protección de datos (GDPR). Este reglamento se aplica cuando:

- La empresa trata datos personales y tienen su sede en la UE, independientemente de dónde se traten de hecho los datos.
- La empresa tiene su sede fuera de la UE pero trata datos personales relativos a ofertas de bienes o servicios a ciudadanos en la UE, o supervisa el comportamiento de ciudadanos en la UE.

Los datos personales son cualquier información relacionada con una persona identificada o identificable como: nombre y apellidos, dirección, número de documento de identidad/pasaporte, etc (UE, 2020).

Al trabajar en España, debemos fijarnos en la normativa que surge tras el reglamento europeo GDPR y las variaciones que tiene a nivel nacional, en este caso se crea en 2018 la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales y Garantía de los Derechos Digitales (LOPD-GDD). Algunas de las novedades que incluye esta nueva ley es que es necesario obtener el consentimiento explícito de los titulares de los datos personales si se quiere registrar la información de clientes (BOE, 2018).

Figura 24: Análisis PESTEL Start to Work

POLÍTICO	ECONÓMICO	SOCIAL
Incentivos económicos a las empresas que contraten jóvenes en prácticas	Los jóvenes son el grupo más afectado en el mercado laboral por la crisis del COVID-19	Tendencia emprendedora entre los menores de 30 años
TECNOLÓGICO	ECOLÓGICO	LEGAL
Trabajo en remoto Flexibilidad	Las <i>apps</i> móviles provocan un alto impacto medioambiental al consumir grandes cantidades de energía	Ley del Estatuto de los Trabajadores Reglamento general de protección de datos (GDPR)

Fuente: Elaboración propia a partir de Aguilar (1967)

4.5. Plan estratégico para los próximos años

Una vez realizado el análisis del sector y la explicación en detalle de Start to Work, se elabora a continuación un plan operativo para establecer, de manera detallada, los pasos que tiene que realizar la compañía para llegar a las expectativas de crecimiento y los objetivos planteados:

4.5.1. Fase 1: Primeros 6 meses de Start to Work

Los 6 primeros meses estaremos trabajando en esta fase. Nuestro trabajo estará muy basado en el uso de metodologías ágiles. De esta forma, no queremos lanzar al mercado nuestro servicio totalmente terminado, sino que preferimos ir lanzando prototipos y que sea el mercado el que lo vaya validando y haremos cambios según la respuesta que obtengamos del mercado, siguiendo el modelo *lean start-up*.

Utilizando esta forma de trabajar, comenzaremos contactando con las *start-ups*:

- Usando contactos facilitados por los *Venture Capitals* que se han ofrecido a apoyarnos (Tetuan Valley y Endeavor), emprendedores con conocimiento en el sector (Marta Romero, fundadora de Work Today)
- A través de vínculos con la universidad: emprendedores *alumni* de ICADE, contactos de emprendedores facilitados por la universidad, ex-miembros de Comillas Emprende, etc.
- A puerta fría, mediante llamadas telefónicas, correos y contacto por LinkedIn

Por parte de los estudiantes, comenzaremos:

- Contactando con amigos o conocidos que sepamos que necesitan prácticas.
- Difusión en nuestras redes sociales personales y en las redes sociales de Start to Work, a través de publicaciones en LinkedIn, NOVA Talent, Instagram y grupos de Facebook de búsqueda de trabajo.
- Elaboración de una *landing page* para que los estudiantes puedan ver qué hacemos y con qué *start-ups* estamos colaborando.

Lo importante de esta fase, no es tanto ofrecer nuestros servicios de forma masiva, sino ser capaces de validar el modelo de negocio y tener la oportunidad de hablar de forma periódica con las *start-ups* con las que empezamos a trabajar y la experiencia de los estudiantes. Para

ello, contactaremos primero con *start-ups*, les contaremos la idea de negocio e iremos recogiendo en un excel, toda la información sobre la empresa, el perfil que buscan y prioridades a la hora de contratar. Una vez tengamos esta información, pasaremos a buscar los perfiles que más puedan encajar en esta oferta, tanto a nivel de cultura de la empresa, como capacidades para el puesto. Cuando tengamos de tres a cinco candidatos, mandaremos los currículums sin la información de contacto a las *start-ups*, para que valoren qué perfil se adapta más a sus necesidades.

Al terminar el proceso, si la empresa estuviera interesada en alguno de los perfiles ofrecidos, cobraremos nuestra comisión, haríamos los trámites de incorporación entre la universidad y la empresa y el candidato entraría en la empresa. Una vez el candidato está dentro de la empresa, haríamos reuniones de seguimiento tanto con la *start-up* como con el candidato para ver si el *match* ha sido adecuado, qué cosas han valorado más de nuestros servicios y qué mejorarían, cambiarían o añadirían a Start to Work. El objetivo de esta primera fase es entender muy bien cual es la verdadera propuesta de valor para el cliente.

Figura 25: Objetivos para los seis primeros meses

Objetivos primeros 6 meses			
<i>Start-ups</i>	Empezar por contactos facilitados por nuestros socios clave (Tetuan Valley, Evndeavor, Telefónica Open Future, etc.)	A través de vínculos con la universidad: emprendedores <i>alumni</i> de ICADE	A puerta fría: llamadas telefónicas, correos y LinkedIn
Estudiantes	Contactar con conocidos que necesiten prácticas	Difusión en redes sociales personales y de Start to Work (LinkedIn, NOVA Talent, Instagram y grupos de búsqueda de trabajo de Facebook)	Elaboración <i>landing page</i>

Fuente: Elaboración propia

4.5.2. Fase 2: Final del primer año de Start to Work

Una vez entendamos la propuesta de valor y veamos que hay potencial de crecimiento para la idea, entraríamos en la segunda fase. El objetivo de esta fase es darnos a conocer y contactar en los siguientes 6 meses con 900 empresas, consiguiendo que, como mínimo, el 30% quiera colaborar con nosotros y nos proporcione una oferta de trabajo. Este porcentaje ha sido

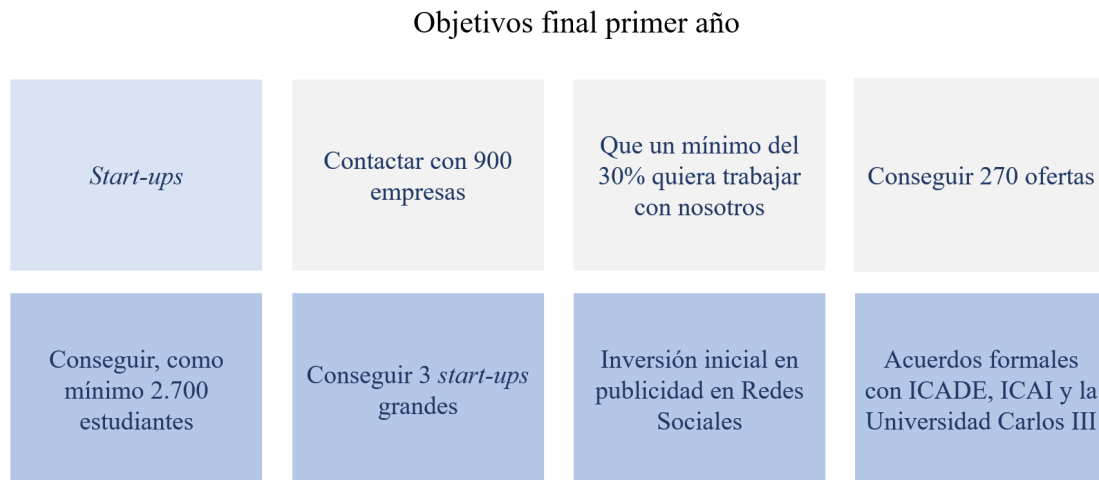
sacado como conclusión de las encuestas con las *start-ups*. De aquí, sacaremos 270 puestos y, para cubrirlos, necesitaríamos como mínimo 10 candidatos por puesto, por lo que necesitaríamos 2.700 estudiantes. En esta fase también, el objetivo es conseguir contactar y crear alianzas con, como mínimo, 3 *start-ups* más asentadas como Glovo, Uber, Wallapop o Cabify que publican ofertas de forma periódica, por lo que serían clientes habituales.

Para conseguir los objetivos de esta fase (darnos a conocer y contactar con 900 *start-ups*):

- Dos miembros del equipo se dedicarán a elaborar un excel con todas las *start-ups* que operen en Madrid con un tamaño mínimo de 10 empleados para que a la empresa le interese contratar gente.
- Estos dos miembros contactarán de manera telefónica, por LinkedIn, por correo o intentando buscar un contacto común con estas empresas para ver si les interesaría nuestros servicios.
- Los otros dos miembros del equipo se encargarán de encontrar estudiantes que puedan estar interesados en estas ofertas. Para ello, se estudiarán las necesidades de cada *start-up* (por ejemplo, si se demandan perfiles técnicos, recurrir a foros de empleo de carreras STEM, recurrir a ICAI, etc.).
- Se realizará una inversión inicial de 500€ en publicidad en Instagram para ver si es una buena forma de atraer talento a Start to Work.
- Se realizará la primera toma de contacto con ICADE, ICAI y la Universidad Carlos III, al tener relación estrecha con ellas, para ver las formas en las que se podría colaborar.

Al igual que en la primera fase, se mantendrá un contacto con todas las partes interesadas para ver cómo podemos mejorar nuestro servicio.

Figura 26: Objetivos para el final del primer año



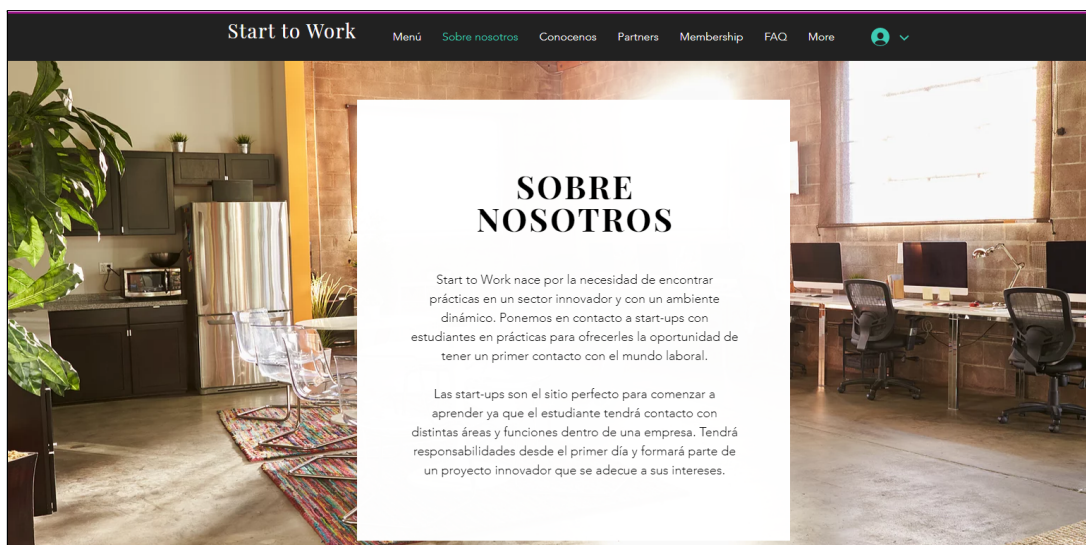
Fuente: Elaboración propia

4.5.3. Fase 3: Segundo año de Start to Work

En esta tercera fase, después del primer año, se hará una recopilación de toda la información obtenida y se valorará si nuestra forma de trabajar tiene que cambiar o no. En el caso de que podamos automatizar una parte del proceso, sin perder lo que más valoran los clientes de nuestros servicios, se pasaría a la creación de la página *web*. Siguiendo con nuestra forma de trabajar, la primera *web* sería muy básica, con opción de ver testimonios de estudiantes, *start-ups* colaboradoras, con la opción de que los estudiantes puedan registrarse en la *web*, dar a conocer sus gustos y preferencias y así nosotros podemos categorizarlos en función de sus aptitudes, intereses y objetivos para futuras ofertas.

Un segundo paso sería que las *start-ups* pudieran subir sus ofertas a la *web*, de manera que estuviesen visibles para los estudiantes y pudiesen aplicar directamente. A pesar de esto, nosotros haríamos una criba inicial y enviaríamos a la *start-up* solo los CVs que mejor encajen con la descripción del puesto y con la cultura corporativa. En esta tercera fase, se seguiría contactando con *start-ups*, universidades y estudiantes como ha sido mencionado en el paso anterior, ya que son tareas continuas que es necesario que estén en constante funcionamiento.

Figura 27: Prototipo de la web Start to Work



Fuente: elaboración propia

4.5.4. Fase 4: Creación de la *app* y próximos pasos

Como ha sido mencionado a lo largo de todas las fases, nuestra forma de trabajar es a través del lanzamiento de prototipos y ver qué características de nuestro servicio aportan valor y cuáles no. Las siguientes fases irán en función de los resultados obtenidos en las fases anteriores, así que pueden ir desde la disolución de la empresa, hasta la expansión a más mercados.

Como sería poco realista predecir donde va a estar Start to Work dentro de dos años, no podemos hacer predicciones a futuro, si bien es cierto que si la empresa fuese bien nos planteamos dos cuestiones:

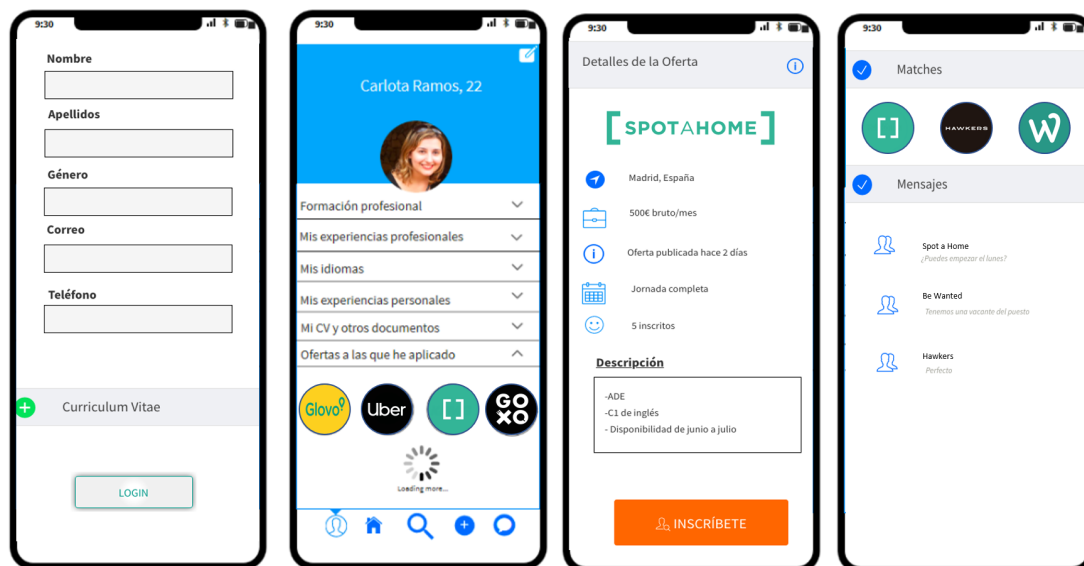
- Creación de la *app*.
- Expansión.

El desarrollo de la *app* móvil sería una decisión importante, ya que supone un desembolso muy elevado y puede que no aporte ningún beneficio añadido. La idea es que llegará un momento en el que realizar todo el proceso de forma manual sea insostenible y, por tanto, tengamos que automatizar parte. En la aplicación, las *start-ups* podrían subir sus ofertas y, los candidatos podrían filtrar por intereses y áreas de negocio, las prácticas que más se adaptan a

ellos. A partir de ahí, el candidato aplicaría a una oferta y el equipo de Start to Work, haría una selección de entre 3 y 5 (el número puede variar en función de las necesidades específicas de cada *start-up*) y se lo haría llegar a la *start-up*.

Por último, si Start to Work funcionase bien en Madrid y, como hay un número de *start-ups* limitado, optaríamos por expandirnos. Las segundas ciudades serían Valencia y Barcelona, al ser zonas donde se fomenta la innovación y hay un elevado número de *start-ups*, y más adelante se plantearía la internacionalización. Cuando comencemos a trabajar en una nueva ciudad, empezariamos a través de *start-ups* que ya estén trabajando con nosotros y que tengan actividad en esa zona. Por ejemplo, si quisiéramos expandirnos a Barcelona, no tendría ningún sentido empezar todo el trabajo desde cero de volver a buscar *start-ups*, sino que, si estamos trabajando con Glovo en Madrid y Glovo opera también en Barcelona, contraten nuestros servicios para esa zona también. De esta forma, aunque tengamos que seguir buscando *start-ups*, no sería como empezar de nuevo.

Figura 28: Prototipo *app* Start to Work



Fuente: Elaboración propia

5. CONCLUSIONES

En este apartado se presentarán las conclusiones, tratando de dar respuesta a los objetivos planteados al comienzo del trabajo:

5.1. Análisis de la industria del sector de las *start-ups*

Para resolver esta pregunta, se plantearon dos objetivos secundarios:

- a) Identificar oportunidades de negocio en el mercado de búsqueda de trabajo en *start-ups*

Gracias al estudio inicial de tendencias en el sector de las *start-ups*, pudimos ver que está en un crecimiento constante que se mantiene a pesar de la crisis ocasionada por el COVID-19. El número de *start-ups* presentes en España, han ubicado a Madrid y Barcelona como ciudades con ecosistemas emergentes, alcanzando a grandes ciudades europeas. Una vez visto que existen suficientes *start-ups* como para que exista un mercado atractivo para Start to Work, procedimos a realizar entrevistas en profundidad con *start-ups* para entender si el problema que queríamos solucionar existía realmente y, si era lo suficientemente importante para ellas como para pagar por resolverlo.

Tras encuestas a *start-ups* y entrevistas en profundidad, hemos comprendido que la búsqueda de talento es un tema de elevada importancia para las *start-ups* ya que al contar normalmente con un equipo reducido, necesitan que todos los que formen parte de este equipo de trabajo estén motivados con el proyecto. Cuando utilizan plataformas convencionales de búsqueda de talento, normalmente se ven abrumados por la cantidad de solicitudes que reciben y, al no contar con un departamento o personal de recursos humanos que se encargue específicamente de eso, acaban contratando sin tener tiempo de revisar todos los perfiles, por lo que pueden estar perdiendo la oportunidad de contratar al estudiante que mejor encaje en la empresa.

- b) Analizar cuál es el nicho objetivo que haría viable esta idea de negocio

Como se ha mencionado a lo largo del trabajo, todas las empresas con las que hemos contactado han destacado que es un problema común en todas las *start-ups* y que todavía nadie ha sabido darle una solución. La mayoría coinciden en que si el papeleo con la universidad, lo gestionamos nosotros sería un valor realmente diferencial por el que estarían dispuestos a pagar.

Al realizar el trabajo de campo, nos hemos dado cuenta de que no todas las *start-ups* necesitan este servicio, ya que las de reciente creación o las que cuentan con un número muy reducido de trabajadores no se lo podrían permitir y, al principio, como el equipo inicial es multitarea y todavía se está definiendo la forma de operar de la empresa, por lo general, estas empresas prefieren esperar hasta incorporar a becarios. Sin embargo, las *start-ups* que ya llevan funcionando un par de años y que cuentan con un mínimo de 10 empleados, han demostrado ser las que más valorarían nuestro servicios. Así que empezaríamos centrándonos en las *start-ups* que cumplan estos requisitos. Por otro lado, nos íbamos a centrar en ofrecer trabajo a los jóvenes, pero vimos que los más interesados son aquellos que, durante la carrera, tienen que cursar prácticas obligatorias. Como normalmente estas prácticas se realizan en el último año de carrera, es más probable que si ambas partes están satisfechas con el contrato, el estudiante quiera incorporarse a tiempo completo en la empresa una vez se gradúe.

En cuanto a la ubicación, comenzaremos trabajando en Madrid ya que cuenta con un ecosistema de emprendimiento favorable, tenemos contacto con dos grandes universidades (la Universidad Pontificia Comillas y la Universidad Carlos III) y ya hay varias *start-ups* interesadas en colaborar con nosotros.

5.2. Desarrollo del Business Model Canvas de la *start-up* Start to Work

Gracias al Business Model Canvas, hemos podido realizar el modelo de negocio de una forma clara y sencilla:

- **Propuesta de valor:** para las *start-ups*, se percibe a través de una reducción del riesgo, tiempo y coste de contratación y accesibilidad a un mayor número de

candidatos cualificados. Para los estudiantes ofrecemos una plataforma novedosa, personalización y reducción del riesgo, ya que pueden probar cómo se trabaja en esa empresa antes de firmar un contrato a tiempo completo. Para las universidades ofrecemos también accesibilidad a un número de empresas variadas para sus estudiantes y reducción del tiempo de contratación.

- **Relación con los clientes:** para garantizar que nuestra propuesta de valor se cumpla, todas las relaciones con nuestros clientes se basarán en asistencia personal.
- **Segmentos de clientes:** entre los que diferenciamos clientes que serían las *start-ups* y usuarios, estudiantes y universidades.
- **Canales:** a los estudiantes pretendemos llegar a través de redes sociales, anuncios en tableros de universidades, una *landing page* y la difusión por los canales de nuestros socios clave. Para las *start-ups*, contactaremos mediante llamadas telefónicas, redes sociales y *Venture Capitals* o eventos de emprendimiento. Por último, con las universidades, empezaremos con las que ya tenemos contacto y luego seguiremos contactando a puerta fría.
- **Socios clave:** entre los que se encuentran las universidades y sus bolsas de empleo, NOVA Talent, aceleradoras y *Venture Capitals*.
- **Actividades clave:** alianzas estratégicas con universidades, *start-ups* y *Venture Capitals*, creación *landing page* y gestión de los datos sensibles. Más adelante necesitaremos el desarrollo de la *web*.
- **Recursos clave:** en nuestro caso sería el capital humano, la página *web* y la base de datos con la información de las ofertas y los perfiles de estudiantes.
- **Fuentes de Ingresos:** las *start-ups* serán nuestra principal fuente de ingresos, a las que cobraremos a éxito por oferta que consigamos cubrir. Más adelante, cobraremos una tasa fija por cada oferta publicada.
- **Estructura de costes:** de manera inicial, tendremos que hacer frente a los costes de gestión y abogados, el desembolso para el capital inicial y en un futuro a los costes de la *web* y su mantenimiento.

5.3. Análisis detallado del plan estratégico de Start to Work

Para desarrollar el plan estratégico, se ha realizado un análisis DAFO donde se han podido ver las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del sector. Algunas de las debilidades y amenazas son la falta de experiencia de los miembros del equipo, la poca

variedad de perfiles y la cantidad de competidores que hay asentados en el mercado. Por parte de las fortalezas y las oportunidades, destacar nuestros aliados estratégicos, el crecimiento del ecosistema de las *start-ups* en España, nuestro conocimiento sobre uno de los usuarios principales, los estudiantes, y la reducción de contratación por parte de grandes empresas debido al COVID-19, lo que supone que un mayor número de estudiantes y graduados busquen trabajo.

En el análisis de Porter, se hace un estudio más detallado del nivel de competencia del sector donde se ha detectado la necesidad de diferenciación de forma clara del resto de *job boards*, al existir tantas empresas similares y una alta amenaza de servicios sustitutivos. La amenaza de nuevos competidores es baja ya que es un sector con fuertes barreras de entrada y un número de plataformas de búsqueda de empleo muy asentadas que controlan la mayoría del mercado, por lo que la intensidad de rivalidad en la industria es alta. El poder de negociación de los clientes es también alto, ya que, como ha sido mencionado anteriormente, las *start-ups* y los estudiantes pueden elegir entre distintos *job boards*. Sin embargo, el poder de negociación de proveedores es muy bajo ya que nuestros proveedores son empresas de almacenamiento de datos y existen numerosas empresas que ofrecen este servicio.

Además, para entender cómo funcionan nuestros competidores y porque no están solucionando bien el problema, se ha realizado un análisis de la competencia en el apartado de contextualización de la *start-up*, gracias al cual hemos podido identificar cómo nos diferenciamos de la competencia. Nuestra diferenciación se puede resumir en cuatro grandes puntos: ofrecemos becarios que encajan con la **cultura**, nos encargamos de la **gestión** del convenio y del anexo con la universidad, nuestros convenios con **universidades** y el **sistema de valoración**.

Gracias al análisis Pestel, hemos podido identificar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que rodean a la empresa. Destacar que los factores sociales, tecnológicos y económicos impulsan a los jóvenes a trabajar en empresas dinámicas, donde puedan tener un impacto visible en la organización y la crisis causada por el COVID-19 hace que las grandes empresas ofrezcan menos puestos para graduados, lo que favorece a las *start-ups*.

Por último, se hace una hoja de ruta a futuro donde se explican las distintas fases por las que pasará Start to Work con las tareas y objetivos correspondientes a cada etapa. Estas etapas se han dividido en cuatro fases:

- Fase 1: Engloba los 6 primeros meses de Start to Work donde se empezará a contactar con *start-ups* a través de nuestros socios clave, vínculos con la universidad y a puerta fría. Por otro lado, se elaborará la *landing page* y se empezará a difundir nuestra labor por redes sociales.
- Fase 2: Para el final del primer año de Start to Work se quiere haber llegado a contactar con un mínimo de 900 *start-ups* para conseguir 270 ofertas, conseguir 3 *start-ups* grandes, establecer acuerdos formales con ICADE, ICAI y la Universidad Carlos III.
- Fase 3: En el segundo año de Start to Work se valorará la creación de la página *web* para que los estudiantes puedan darse de alta y ver con qué empresas colaboramos. Además, también ampliaríamos la red de universidades y *start-ups*.
- Fase 4: En esta última fase se planteará la creación de la *app* y la expansión a otras ciudades como Barcelona.

Con este trabajo se ha presentado el plan de negocio de Start to Work, una plataforma que pretende solucionar el problema que encuentran las *start-ups* a la hora de atraer talento y las dificultades que tienen los estudiantes cuando buscan prácticas. Start to Work es una plataforma que une a estudiantes con *start-ups* y, realiza un *match* en función de la compatibilidad entre ambas. Para ahorrar tiempo a las *start-ups*, gestionamos los convenios y los anexos con las universidades, además de facilitar el diseño del puesto de trabajo con sus objetivos para que la experiencia sea lo más provechosa posible para ambas partes. El desarrollo de esta idea queda recogido en el marco del concurso Comillas Emprende en la edición 2020/2021, apoyado por la universidad Pontificia Comillas y la plataforma Adventurees, que han hecho posible la realización de este trabajo.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Adventurees. (2017). *Adventurees PFP - Toolkit Goldsmith*. Recuperado 5 de octubre de 2020, de https://www.adventurees.com/es/static/goldsmith_model.html
- BBVA. (2018). ¿Qué es un ‘business angel’? *BBVA NOTICIAS*, 15 de febrero de 2018. Recuperado 12 de diciembre de 2020, de <https://www.bbva.com/es/que-es-un-business-angel/>
- Blank, S., y Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*. Ed.: K & S Ranch.
- BOE. (2018). *Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales*. Boletín Oficial del Estado, 6 de diciembre de 2018, núm 294. Recuperado 28 de enero de 2021, de: <https://boe.es/boe/dias/2018/12/06/pdfs/BOE-A-2018-16673.pdf>
- BOE. (2014). *Real Decreto 592/2014, de 11 de julio, por el que se regulan las prácticas académicas externas de los estudiantes universitarios*. Boletín Oficial del Estado, 30 de julio de 2014, núm 184. Recuperado 02 de febrero de 2021, de: <https://www.boe.es/boe/dias/2014/07/30/pdfs/BOE-A-2014-8138.pdf>
- Comunidad de Madrid. (2020). *Sistema universitario madrileño*. Comunidad de Madrid. Recuperado 02 de febrero de 2021, de <https://www.comunidad.madrid/servicios/educacion/sistema-universitario-madrileno>
- Comunidad de Madrid. (2021). *Ayudas e incentivos para el empleo*. Comunidad de Madrid. Recuperado 30 de marzo de 2021, de <https://www.comunidad.madrid/servicios/empleo/ayudas-e-incentivos-empleo>
- Crue Universidades Españolas. (2021). *El empleo juvenil en España ante las crisis de la Covid 19 y su impacto en la desigualdad laboral por género desde un enfoque intersectorial*. Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas y Banco Santander. Recuperado 20 de febrero de 2021, de <https://www.crue.org/2021/01/empleo-juvenil-covid/>

- Enisa. (2021). *Enisa con el emprendimiento innovador*. Enisa. Recuperado 30 de marzo de 2021, de <https://www.enisa.es/es/financia-tu-empresa/lineas-de-financiacion/d/jovenes-emprendedores>
- Fernández, H. (2020). Trabajar en una startup: Lecciones aprendidas (a base de práctica). *Economía TIC*. Recuperado 12 de diciembre de 2020, de <https://economytic.com/trabajar-en-una-startup/>
- González, M., Narváez, L., y González-Estéfani, L. (2021). Mapa de El Referente y MIDE sobre el ecosistema startup en Madrid. *El Referente*, 17 de marzo de 2021. Recuperado 13 de diciembre de 2020, de <https://elreferente.es/scouting/madrid-sigue-cabeza-inversion-ecosistema-startup-mapa-mide/>
- Invest Europe (2019). *Invest Europe Research methodology and definitions*. Recuperado 07 noviembre de 2020, de <https://www.investeurope.eu/search/?q=definitions>
- Jansen, H. (2012). La lógica de la investigación por encuesta cualitativa y su posición en el campo de los métodos de investigación social. *Paradigmas*, 5, 39–72. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4531575>
- Jiménez, M. (2020). La financiación a ‘startup’ tecnológicas españolas se desploma un 56% en 2020 hasta 525 millones. *Cinco Días*, 9 de diciembre de 2020. Recuperado 13 diciembre de 2020, de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/12/08/companias/1607458910_568133.html#:~:text=durante%20este%20a%C3%B1o-,Empresas.,seg%C3%BAn%20el%20informe%20de%20Atómico
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., y Regnér, P. (2017). *Exploring Strategy, Text and Cases, 11th Edition (English Edition)* (11.a ed.). Ed.: Pearson Education.
- Juan, S., y Roussos, A. (2020). *El focus group como técnica de investigación cualitativa* (N.º 256). Universidad de Belgrado. Recuperado 02 de febrero de 2021, de <http://repositorio.ub.edu.ar/handle/123456789/4781>

- Kenton, W. (2020). PEST Analysis. *Investopedia*, 14 de noviembre de 2020. Recuperado 05 de diciembre de 2020, de <https://www.investopedia.com/terms/p/pest-analysis.asp#:~:text=PEST%20analysis%20stands%20for%20political,the%20effects%20of%20macro%20events>
- Kishinchand, I. (2020). El año 2019 supera los 1.000 millones de euros invertidos en startups en España. *El Referente*, 01 de enero de 2020. Recuperado 12 septiembre 2020, de <https://elreferente.es/tecnologicos/el-ano-2019-supera-los-1-000-millones-de-euros-invertidos-en-startups-en-espana/>
- Leboucq, T. (2020). Energy consumption of the 30 most popular mobile apps in the world. *Greenspector*, 10 de julio de 2019. Recuperado el 10 de octubre de 2020, de <https://greenspector.com/en/energy-consumption-of-the-30-most-popular-mobile-apps-in-the-world/>
- Leigh, D. (2010). SWOT Analysis. En Silber, K. H., Foshay, W. R., Watkins, R., Leigh, D., Moseley, J. L. y Dessinger, J. C. (2010) *Handbook of Improving Performance in the Workplace: The Handbook of Selecting and Implementing Performance Interventions* (págs. 115-140). Ed.: Wiley.
- Llamas Fernández, F. J. y Fernández Rodríguez, J. C. (2018). La metodología Lean Startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento. *Revista Escuela Administración de Negocios*, 84, (pp 79-95). DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1918>
- Metrick, A., y Yasuda, A. (2010). *Venture Capital & the Finance of Innovation* (2nd ed.). Ed.: Wiley.
- Ministerio de Ciencia e Innovación. (2019). *Estadística de Estudiantes Universitarios*. Ministerio de Ciencia e Innovación. Recuperado el 20 de octubre de 2020, de https://www.ciencia.gob.es/stfls/MICINN/Universidades/Ficheros/Estadisticas/Principales_resultados_EEU_19-20.pdf
- Mobile World Capital Barcelona. (2019). *Digital Startup Ecosystem Overview 2019*. Recuperado el 22 de octubre de 2020, de <https://mobileworldcapital.com/es/report/startup-ecosystem-overview-2019/>

- Moogk, D. R. (2012). Minimum Viable Product and the Importance of Experimentation in Technology Startups. *Technology Innovation Management Review*, 4, (pp 23-26).
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers* (1st ed.). Ed.: Wiley.
- Porter, M. E. (1979). *How Competitive Forces Shape Strategy*. Ed.: Harvard Business School Press.
- Ries, E. (2012). *El método Lean Start-up: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Ed.: Deusto.
- Sánchez, J. (2020). 'Mapa del Emprendimiento 2020' de Spain Startup: Las startups españolas alcanzan la madurez. *Pymes y Autónomos*, 19 de septiembre de 2020. Recuperado 15 octubre de 2020, de <https://www.pymesyautonomos.com/vocacion-de-empresa/mapa-emprendimiento-2020-spain-startup-startups-espanolas-alcanzan-madurez>
- Sarsby, A. (2016). *SWOT Analysis: A guide to SWOT for business studies students*. Ed.: Spectaris, Reino Unido.
- SEPE. (2021). *Contratación en Prácticas*. Servicio Público de Empleo Estatal. Recuperado 03 de marzo de 2021, de https://www.sepe.es/HomeSepe/empresas/Contratos-de-trabajo/contrato_en_practicas
- Startup Genome. (2020). *The Global Startup Ecosystem Report: The New Normal for the Global Startup Economy and the Impact of COVID-19*. Startup Genome. Recuperado 02 de febrero de 2021, de <https://startupgenome.com/article/rankings-top-100-emerging>
- Talavera, J. (2016). Venture Capital: el financiamiento para tu start up. *Entrepreneur*, 21 de octubre de 2016. Recuperado 22 de octubre de 2020, de <https://www.entrepreneur.com/article/284121>

- The Power MBA. (2019). Las 5 fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa. *The Power MBA*. Recuperado 22 de octubre de 2020, de <https://www.thepowermba.com/es/business/las-5-fuerzas-de-porter/>
- TICPymes. (2019). Radiografía del emprendimiento español. *TICPymes*, 14 de abril de 2019. Recuperado 22 de octubre de 2020, de <https://www.ticpymes.es/emprendedores/noticias/1111414049104/radiografia-del-emprendimiento-espanol.1.html>
- Torrego, J. M. (2021). El año 2020 cierra con 1.101 millones de euros invertidos en startups españolas. *El Referente*, 01 de enero de 2021. Recuperado 02 de febrero de 2021, de <https://elreferente.es/ecosistema/el-ano-2020-cierra-con-1-101-786-millones-de-euros-invertidos-en-startups-espanolas/>
- UE. (2020). *Reglamento General de Protección de datos*. Unión Europea. Recuperado 10 de octubre de 2020, de https://europa.eu/youreurope/business/dealing-with-customers/data-protection/data-protection-gdpr/index_es.htm
- Vargas, I. (2012). La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos. *Revista Electrónica Calidad en la Educación Superior*. 3. (1). p.119-139.
- Viaña, D. (2021). El paro juvenil en España sigue subiendo con fuerza y ya está cerca de triplicar la media de la OCDE. *El Mundo*, 13 de enero de 2021. Recuperado 20 de febrero de 2021, de <https://www.elmundo.es/economia/macroeconomia/2021/01/13/5ffeddb21efa002298b45e7.html>

7. ANEXOS

7.1. Anexo I: *Feedback del focus group con start-ups en el Hub de Telefónica Open Future Madrid*

Start-ups participantes: Wemby, Vanth, Order In, Napptive, Greemko, Creast

Tras terminar de explicar la idea se pregunta a las empresas su opinión general sobre Start to Work, si se han planteado tener becarios y si usarían nuestra plataforma para buscar estudiantes en prácticas.

- “Muy buena idea. Muy interesados en perfiles técnicos, tener un becario que estuviese interesado en aprender las cosas técnicas. Es decir, es importante acudir a universidades donde se encuentren perfiles que tengan conocimiento técnico que los empleados de las *start-ups* no tienen.”
- “Muy interesante: oportunidad de poder formar a alguien, cada *start-up* tiene una filosofía diferente, es bastante interesante tanto para el becario como para la *start-up*.”
- “Super buena idea: buena forma de llegar, el *pain* más grande es la parte técnica, si logras entrar de la parte técnica, gente de sistemas con conocimiento de programación.”

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 cuál 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 *start-up* 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 *start-up*, para poder crear esos *match*.

Idea muy buena, ideal que ganen ambas partes (modelos *win win*), también se puede dar la opción de que el estudiante haga su TFG sobre la *start-up* en la que trabajen. Por otro lado, ayudamos a la *start-up* a formar a alguien y se podría quedar con nosotros. Es una gran oportunidad ya que las multinacionales están empezando ahora a tener mala fama con los becarios.

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 *start-ups*. Habría que validar el mercado, es buena idea, si que lo han echado en falta. El problema está ahí. Cada vez más jóvenes tienen interés por el mundo del emprendimiento y empezando por realizar prácticas en una *start-up* es una buena forma de fomentarlo.

7.2. Anexo II: Encuesta a *start-ups*

Questions for startups

Somos 4 compañeros que estamos trabajando en un proyecto que permite encontrar prácticas en start-ups a estudiantes universitarios y agradeceríamos mucho tu opinión.

Nombre de vuestra startup

Tu respuesta

¿Qué tipo de startup sois? (vertical en la que os especializáis)

Tu respuesta

¿Cuántos empleados sois?

Tu respuesta

¿Alguna vez habéis tenido un becario trabajando con vosotros?

☐ Sí

☐ No

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

☐ Sí

☐ No

Si la respuesta anterior es "sí", ¿qué perfil buscaríais?

Tu respuesta _____

¿Sería una beca remunerada?

☐ Sí

☐ No

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

Tu respuesta _____

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

Tu respuesta _____

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

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7
- ☐ 8
- ☐ 9
- ☐ 10

¿En qué crees que te ayudaría más un becario?

Tu respuesta _____

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

- ☐ Sí
- ☐ No

ANEXO III: Encuesta a estudiantes

WORKS APP

Somos 4 amigos que estamos trabajando en un proyecto que permite encontrar prácticas en start-ups a estudiantes universitarios y agradeceríamos mucho tu opinión.

***Obligatorio**

¿Qué estás estudiando? *

Tu respuesta

¿En qué universidad estás estudiando? *

Tu respuesta

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

☐ Sí

☐ No

Si ya has cursado prácticas, ¿Cómo las has conseguido? (Bolsa de empleo de la universidad, LinkedIn, Infojobs, etc) *

Tu respuesta

¿Dónde preferirías realizar unas prácticas? *

- ☐ Empresa grande/Multinacional
- ☐ Pymes/Start-ups
- ☐ Me es indiferente

¿Utilizas de forma habitual aplicaciones de búsqueda de empleo? *

- ☐ Sí
- ☐ No

Si la respuesta anterior es sí, ¿Qué plataformas usas? *

Tu respuesta

¿Qué mejorarías de esas plataformas? *

Tu respuesta

¿Te gustaría realizar prácticas en una start-up? *

☐ Sí

☐ No

¿En que tipo de start-ups estarías más interesado? *

Tu respuesta

¿Qué departamentos o áreas son los que más te interesan? *

Tu respuesta

Anexo IV: *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. Es fundamental entender muy bien a las universidades.

Importante el Employer Branding de las *start-ups* ya que esto supondrá atraer a mejores candidatos. También tenemos que hacer valer el producto, no asustarse al poner los precios, las *start-ups* quieren buen talento. Además, sería una ventaja competitiva gestionar el convenio y el anexo entre universidad y empresa.

Anexo V: *Insights* bolsa de empleo de ICAI

Pensar porque las *start-ups* iban a usarnos de intermediarios para llegar a las universidades y no hacerlo ellas directamente, ya que alguna vez han colaborado con ICADE y, una vez conseguido un estudiante, ir a por el segundo es mucho más fácil.

Pensar también cómo monetizar la idea, al principio debería ser a éxito o no cobrar para que vean que trabajamos bien y conseguir un patrocinador. De cara a la colaboración con ICAI, estarían dispuestos siempre que ellos tuvieran acceso al listado de puestos y *start-ups* que les ofreceríamos.

Anexo VI: *Insights* de la conversación con Cristina Miguel Garrido (Presidenta de UC3M Emprendimiento)

En la Universidad Carlos III no les dejaban convalidar las prácticas por trabajar en una *start-up*, los alumnos intentaron cambiar esto pero solo les validaron 20 empresas. De todas formas, las *start-ups* estaban muy interesadas en poder realizar convenios con las universidades.

Están interesados en que trabajemos con ellos para ayudarles a potenciar más en la universidad el tema *start-ups* y ellos nos ayudarían a promocionarnos (podemos organizar charlas o eventos para que las *start-ups* se den a conocer en la universidad) y así nosotros conseguimos dar a conocer Start to Work entre los estudiantes.

Es fundamental entender que se buscan muchos más perfiles técnicos. Tendríamos bastante competencia pero que no son muy conocidas y viendo cómo planteamos el modelo de negocio, seríamos capaces de diferenciarnos de forma notable. Al principio centrarnos en prácticas en *start-ups* y sería muy útil buscar aceleradoras con las que formar alianzas.

Anexo VII: *Insights* de la conversación con Marta Romero (fundadora de Work Today)

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.

Vendernos como que ofrecemos principalmente dos beneficios: el ahorro del tiempo y evitar contratar a alguien que no encaje en el equipo. Vendernos 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). Si hacemos la *app* para que los estudiantes apliquen directamente seríamos un *job board*, cobramos por publicación de proceso. Diferenciarnos en ofrecer CV de calidad y profesionales (en ciego). Fundamental entender cómo es la empresa y los valores que tienen.

Para darnos a conocer una opción sería tener un *bot* en instagram que seleccionase a todos los perfiles entre 20 y 23 años, les siguiera y les mandase un mensaje de “tu perfil nos parece interesante, regístrate en nuestra plataforma”, también se podría tener un *bot* en LinkedIn que filtrara por universidades y sacase a todos los estudiantes en un rango de edades. Respecto a los costes contad con que para una *web* sencilla, serían unos 10.000€ en marketing, calcular 18.000€ (más el 30% de Seguridad Social) por persona contratada y añadir costes de gestión

y herramientas (dominio, registros, etc). Contar con que los primeros 2 o 3 años son de pérdidas.

Principales problemas con los que nos vamos a encontrar: captación de talento (dificultad para reclutar a la gente apropiada), entender muy bien cual es el problema que queremos resolver y la solución que nosotros ofrecemos, evitar sesgos y basarnos en datos. Importante que consigamos algún acuerdo con una empresa “locomotora”, por ejemplo, Glovo, AirBnb, Uber,... (que sean atractivos para los candidatos). Para empezar, no hace falta contar con una *web*, hay distintas opciones para validar el modelo de negocio, por ejemplo, usando un formulario, un grupo de telegram o una *landing page*.

Anexo VIII: *Insights* de la conversación con Antonio Iglesias (Managing Director de Endeavor España)

Muy demandados los perfiles técnicos, contactar con la bolsa de empleo de ICAI para conseguir perfiles de este tipo y programadores. También es fundamental que no solo nos centremos en *start-ups* pequeñas, sino que además, hay que contactar con *start-ups* de un cierto tamaño, que ofrezcan vacantes de forma regular. Nos aconseja contactar con *Venture Capitals* como Seaya Ventures, Kibo Ventures y All iron Ventures, que podrían estar interesados en colaborar con nosotros.

Una cuestión fundamental es entender la propuesta de valor para la universidad, analizar bien que *pains* tienen y cómo podemos resolverlos nosotros. De cara a las *start-ups*, ver si necesitan más gente de prácticas o a tiempo completo, hablar con ellas para ver si hay una necesidad real y empezar cobrando a éxito, ya que al principio será más fácil captar *start-ups* si ven que no hay riesgo.

En Endeavor, trabajan con estudiantes de MBA y cooperan con las empresas diseñando los proyectos específicos en los que los estudiantes van a trabajar, para que la gente que se incorpore realmente aporte valor y tenga un proyecto y una función real y definida. Esto va a mejorar la experiencia del estudiante y va a tener más impacto en la organización. Es mucho mejor contratar por proyectos que “al peso”, ya que luego hay más estudiantes que trabajo y pueden carecer de tareas.

De cara a las *start-ups*, vender Start to Work como una oportunidad de probar talento para luego contratar a largo plazo, es una oportunidad de atraer a los mejores estudiantes de las mejores universidades con muy poco riesgo, ya que si funcionan bien y el estudiante está contento, se puede incorporar al acabar la carrera a tiempo completo en la *start-up*. Destacar que la plataforma se posicione como la prueba para encontrar talento a largo plazo, ya que esto va a aportar más valor a la *start-up*.

Relacionado con potencial de crecimiento, a corto plazo podríamos estar tranquilamente en España una temporada porque hay *start-ups* de sobra, y, antes de internacionalizarnos, ver el porcentaje de cuota de mercado que tendríamos que tener antes de irnos fuera.

Cuando diseñemos la estrategia de internacionalización tenemos dos opciones:

- Ir de la mano de las empresas con las que ya estemos trabajando en España, si trabajamos con alguna grande con presencia en distintos países, ver en que países están presentes para poder ofrecerles el mismo servicio en ese otro país
- Elegir un país, contactar con universidades, entender sus necesidades y buscar *Venture Capitals* donde hay numerosas *start-ups*

Nuestro valor incrementa con la densidad de *start-ups* y universidades por lo que tiene sentido comenzar por Madrid y seguir por Barcelona.

Anexo IX: *Insights* de la conversación con Iñigo Peña (CEO de Tetuan Valley)

Iñigo ha participado previamente en proyectos de este estilo y hay diversas opciones para reclutar candidatos por parte de las *start-ups*: por contactos (el hijo de algún conocido), poner un *tweet* publicando la oferta, LinkedIn, Angel.co... para una *start-up* esto puede ser abrumador, la idea de Start to Work es buena pero hay que entender bien cuál es la mejor forma para resolver este problema.

Iñigo participó en un programa financiado por la Comisión Europea en el que desarrollaron una idea muy similar para que *start-ups* de toda la Unión Europea encontrasen talento joven, bajo el nombre de Power (Placement Opportunities with Entrepreneurial Reach). Aunque actualmente el proyecto está parado, aunque la *web* sigue, ni se suben ofertas, ni hay estudiantes creando perfiles.

Hay varias empresas que están intentando hacer lo que nosotros, pero ninguna acaba de dar con la clave. Hay muchas plataformas y para las *start-ups* decantarse por una o por otra es complicado. Las *start-ups* con las que trabajan han repetido en varias ocasiones que cuando publican una oferta en LinkedIn tienen 300 solicitudes y no tienen un departamento de recursos humanos que las gestionen. Nosotros podríamos vendernos como ese departamento pero gestionado fuera de la empresa. Esto lo está haciendo Hire Teens, pero están muy centrados en perfiles técnicos (hacen un *headhunting* de comunidades de programadores).

El tema clave es que es un problema que tiene muchos matices y no vamos a poder resolverlos todos, así que centrarnos en un par de problemas que vamos a resolver y diferenciarnos con los matices que seleccionemos. Algunos de los problemas de las *start-ups* son: como validar las *skills* de la gente que aplica, la difusión que puede tener una oferta al no tener presupuesto, no tienen el mismo acceso a las universidades que puede tener una gran empresa, etc.

A la hora de generar ingresos, va a generar más confianza si cobramos a éxito al principio, ya que tienen más opciones de plataformas que ofrecen un servicio similar y de forma gratuita. Para diferenciarnos de otras plataformas hay que plantear algo original, él en su proyecto con la Comisión Europea plantearon que los candidatos subieran un video introductorio. Fundamental hacer un seguimiento para ver cómo añadir más valor a las *start-ups*.