



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA JOBANDTALENT EN PORTUGAL

Autor: Isabel de Luna González Miranda
Director: Pedro Palencia

RESUMEN

La presente investigación pretende contribuir a la literatura empresarial a través de la contextualización del comportamiento de las empresas de trabajo temporal en el entorno europeo, debido al crecimiento en el sector. En concreto, el trabajo se centra en el estudio de la viabilidad del proceso de internacionalización de la empresa Jobandtalent en Portugal. Se trata de una organización de empleo temporal digitalizada que presenta una ventaja competitiva puesto que ofrece un servicio único a través de su aplicación móvil. Los datos recogidos en el documento pueden apoyar a futuras líneas de investigación relacionadas con la expansión del negocio.

El desarrollo del marco teórico se divide en dos partes: la primera más analítica y la segunda de implementación. La primera sección, expone el estado en cuestión, analizando en primer lugar la trayectoria de Jobandtalent. Para continuar, se introduce un diagnóstico previo a la selección del mercado, sobre el impacto potencial de ciertas dimensiones, como la identificación de los factores determinantes internos y externos. Para terminar, se concluye con la oportunidad de mercado y expansión hacia Portugal.

En el segundo epígrafe se propone el plan operativo de la internacionalización mediante la aplicación de su propio modelo de negocio y las adaptaciones del servicio oportunas. Por tanto, la línea de estudio en este apartado se enfoca en la adaptación de las características de Jobandtalent en el mercado portugués y se tiene en cuenta los distintos modos de entrada.

Palabras clave: Jobandtalent, empresa, trabajo temporal, clientes, internacionalización, adaptación, análisis, oportunidades.

ABSTRACT

This research aims to contribute to the business literature by contextualizing the behavior of temporary work agencies in the European environment, due to the growth in the sector. Specifically, the work focuses on the feasibility study of the internationalization process of the company Jobandtalent in Portugal. It is a digitized temporary employment organization that presents a competitive advantage as it offers a unique service through its mobile application. The data collected in the document may support future lines of research related to the expansion of the business.

The development of the theoretical framework is divided into two parts, the first being more analytical and the second implementation. The first section presents the state in question, first analyzing Jobandtalent's trajectory. To continue, a diagnosis is introduced prior to the selection of the market, on the potential impact of certain dimensions, such as the identification of internal and external determinants. Finally, it concludes with the market opportunity and expansion into Portugal.

The second section proposes the operational plan for internationalization through the application of its own business model and the appropriate adaptations of the service. Therefore, the line of study in this section focuses on the adaptation of Jobandtalent's characteristics in the Portuguese market and takes into account the different modes of entry.

Keywords: Jobandtalent, company, temporary work, clients, internationalization, adaptation, analysis, opportunities.

<u>Índice</u>	
<i>ABSTRACT</i>	3
Objetivos	5
Metodología	6
<i>PARTE I: INTRODUCCIÓN</i>	7
1. Historia de la empresa	7
1.1 Historia de Jobandtalent	7
1.2 Servicios	9
1.3 Competencia	11
2. Diagnóstico	13
2.1 Análisis del entorno	13
2.1.1 Análisis del entorno a nivel internacional	13
2.1.2 Análisis del entorno a nivel nacional	17
2.2. Análisis interno	20
2.2.1 Características internas de la empresa	20
2.2.2 Marketing Mix	23
3. Plan Estratégico de Internacionalización	24
3.1 Selección del mercado	25
3.1.1 Análisis de variables económicas	27
3.1.2. Análisis del Marco Legal	29
4. Portugal	32
4.1 Características generales	32
4.2 Competidores	33
4.3 Análisis PESTEL	34
4.4 Evaluar la atractividad del mercado	38
<i>PARTE II: DISEÑO DEL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN</i>	42
1. Introducción	42
2. Plan operativo de internacionalización	42
2.1 Modelo de negocio	42
2.1.1 Modos de entrada en el país	42
2.1.2 Adaptaciones del servicio	47
<i>CONCLUSIONES</i>	49
Conclusiones generales	49
Conclusiones específicas	50
<i>Bibliografía</i>	51

INTRODUCCIÓN

Jobandtalent es una empresa fundada por dos jóvenes emprendedores, Juan Urdiales y Felipe Navío. Nació en 2009 con la idea de ser una organización global y el objetivo de transformar el mercado de trabajo temporal. Por tanto, el momento de entrada de la compañía en el mercado actual resultó un éxito por la captación de las necesidades en la sociedad.

En la actualidad, el mundo está más interconectado que nunca, gracias al desarrollo de nuevas tecnologías en la comunicación. La gran herramienta que ha revolucionado el planeta y proporciona un alcance global en todos los ámbitos, es Internet, dando lugar al desarrollo de dos términos relacionados entre sí: globalización e internacionalización. La globalización supone una integración económica mundial a través del libre comercio y la libre movilidad tanto de capital como de personas mediante la eliminación efectiva de las fronteras nacionales. En cambio, la internacionalización pone en valor el crecimiento del comercio internacional, es decir, es un proceso mediante el cual las empresas se establecen en otros países con el objetivo de obtener ventajas competitivas. Debido a la rapidez de la internacionalización de las empresas dedicadas a la tecnología, el espíritu emprendedor es un fenómeno que se está dando con mucha facilidad. Estos motivos que resultan parte de la historia actual, son los que han impulsado esta investigación centrada en un plan para la expansión de Jobandtalent.

Objetivos

El propósito general del presente estudio es la búsqueda de nuevos mercados en el exterior. De esta forma, se aplica un modelo para el crecimiento de la empresa Jobandtalent a través del proceso de internacionalización. La selección del país se ha llevado a cabo tras analizar el entorno y así concluir que existe una oportunidad de mercado. A lo largo de la investigación, se han desarrollado numerosos objetivos específicos. Se ha comenzado por la descripción de la empresa Jobandtalent para entender el funcionamiento de la misma. Asimismo, se ha realizado un diagnóstico externo e interno (DAFO), para detectar la trayectoria del sector del trabajo temporal a nivel internacional. Más adelante, se han determinado las características propias de

Portugal junto con la evaluación de la atractividad del mercado. Por último, se ha adecuado el modelo de negocio de Jobandtalent al nuevo mercado con las adaptaciones convenientes.

Metodología

Para la consecución del objetivo del estudio, la recolección de datos se ha basado en primer lugar sobre fuentes secundarias de las cuales se ha obtenido información de carácter exploratorio y descriptivo para llevar a cabo la parte analítica. En segundo lugar, ha sido necesaria, la información primaria de la empresa, para la obtención de conocimientos sobre el funcionamiento y la estrategia de la compañía.

Las fuentes secundarias hacen referencia a informes publicados por entidades o instituciones públicas, privadas, recopilación de informes económicos y finalmente se ha acudido a bases de datos fiables como Google Scholar donde se publican artículos relacionados con el tema a tratar. La búsqueda de dicha información se realiza mediante palabras clave.

La documentación primaria de la empresa ha sido obtenida a través la propia página web de la empresa, información conocida por la autora debido a su experiencia laboral en la empresa y entrevistas con directores y empleados enfocados a la expansión del negocio.

PARTE I: INTRODUCCIÓN

La primera parte de la investigación se centra en el conocimiento de la empresa, un diagnóstico tanto externo como interno para comprender el entorno del sector y se analizan las ventajas competitivas de la organización. Asimismo, se introducirá el plan estratégico de internacionalización a través de la investigación de los mercados potenciales. Por último, se concluirá con la oportunidad de la internacionalización hacia Portugal.

1. Historia de la empresa

A continuación, se realiza un estudio sobre la trayectoria de la empresa. Se incluye la historia de la creación de la compañía, los servicios y el funcionamiento de la misma, para entender más adelante como opera la empresa tanto en los mercados existentes como en posibles expansiones del negocio.

1.1 Historia de Jobandtalent

Jobandtalent es una empresa de trabajo temporal digital (ETT) que ofrece mediante la digitalización soluciones para las demandas del mercado laboral, transformándolo en un estado más líquido y transparente. De esta forma, ayuda a las empresas a contratar de una manera más flexible, con la misión de ser parte de la reducción del desempleo en el mundo. Su sede central está en Madrid y su equipo consta de 320 empleados distribuidos en sus distintas oficinas.

La idea clave del negocio surgió a raíz del desarrollo de un algoritmo “job matching” por parte de un grupo de ingenieros, entre ellos, Adeyemi Ajao, el fundador de Cabify y Tuenti entre otras. Este grupo consiguió, mediante la combinación de varias fórmulas, un proceso automático que se adapta y aprende el comportamiento y preferencias de los candidatos. Así pues, el algoritmo actúa como un consultor personal que analiza miles de ofertas y recomienda cuales son aquellas que encajan con el perfil a tiempo real en la aplicación.

Como consecuencia, Adeyemi Ajao delegó en Juan Urdiales que junto con Felipe Navío fundaron la empresa en 2009 con el objetivo de cambiar el proceso de búsqueda de empleo, intentando facilitar dicho proceso a los candidatos de una forma innovadora mediante el desarrollo del algoritmo.

En su comienzo, tuvieron muchos cambios a la hora de establecer el fin al cual querían llegar, por tanto, analizaron distintos modelos de negocio diferentes. Finalmente, los fundadores captaron una oportunidad al ver que el proceso tradicional de búsqueda de empleo estaba obsoleto. Por un lado, el mercado laboral ha pasado de un estado muy estructurado a otro extremadamente flexible. Por otro lado, las personas que buscaban trabajo tenían que dedicar muchas horas en portales de empleo, completando solicitudes para encontrar oportunidades que realmente encajasen con sus necesidades y se encontraban en situaciones indefensas por la carencia de la existencia de empleos fijos. Tras observar esta realidad, la empresa ha diseñado una plataforma Workforce as a Service (WaaS) que consta de cinco pilares:

- Un algoritmo que compara ofertas a tiempo real
- Una base de datos con todos los trabajadores que incluye un sistema de calificación basado en grandes análisis de datos
- Un proceso de contratación digital que permite al trabajador firmar su contrato en la aplicación y cargar todos los documentos necesarios
- Un CRM para el cálculo y pago automático de nóminas
- Herramientas necesarias para optimizar los horarios y monitorear el desempeño. para crear dicha tecnología.

Por consiguiente, se ha conseguido dar una solución ofreciendo un servicio de headhunter online, gratuito y de fácil acceso.

La misión y objetivo de la empresa es liberar el talento, eliminando las barreras en la búsqueda de empleo. Además garantiza que nadie pierda una oportunidad profesional perfecta, dando la posibilidad de tener un contacto directo entre candidato y empresa con el chat instantáneo y la App.

La cultura de Jobandtalent está definida por cuatro pilares: propiedad, agilidad, adaptabilidad y manejo de datos. Define a sus empleados como "Visionary Executors"; personas dinámicas y motivadas que trabajan para alcanzar el objetivo de la empresa a través de una ejecución minuciosa combinada con la creatividad y autonomía, lo que les coloca en el camino a seguir para conseguir un plan de negocio extremadamente agresivo que cambiará la forma en la que funciona el mercado laboral. Por otra parte, se ha creado un entorno basado en la confianza, la transparencia, la colaboración en equipo y la mejora continua, que no tiene barreras internas y una estructura organizativa plana con equipos multidisciplinares. La empresa concede una gran responsabilidad a los empleados, pero también ofrece flexibilidad, autonomía y la oportunidad para desarrollar su creatividad. La creación de espacios comunes, para descansar, hablar y pensar, ha sido un aspecto que ha favorecido al desarrollo de un clima de confianza contribuyendo al bienestar emocional de los trabajadores. Asimismo, se fomenta una comunicación directa y transparente en todo el conjunto empresarial para que todos los departamentos estén al tanto de los proyectos y actividades llevadas a cabo por la empresa. De esta forma, todos los viernes se establecen sesiones de actualización, donde se tratan las metas recientes, logros y cómo se pretende mirar hacia el futuro como empresa.

Cabe destacar su internacionalización puesto que están presentes en seis países dando servicio tanto a empresas como a trabajadores, a nivel nacional y regional (España, Reino Unido, Alemania, Suecia, México y Colombia). Los planes de expansión para el crecimiento de Jobandtalent están encaminados a la consolidación de Europa. De esta forma, el pasado mes de marzo lanzaron su apertura en Italia y para finales de año se pretende estar presente en Italia. Los principales fondos internacionales son los siguientes: Atómico, DN Capital, FJ Labs, Quadrille, USM, Kibo Ventures, JME y GP Bullhound, con una inversión total de 80 millones de euros (Jobandtalent, 2019)

1.2 Servicios

Jobandtalent actúa como intermediario entre un candidato que está en busca de empleo temporal y la empresa. Su actividad principal es la gestión de servicios de recursos humanos y se ocupan de principio a fin en la contratación de los trabajadores, realizando este proceso de forma digital con las últimas tecnologías. El servicio

integral que ofrece comienza desde la contratación, pasando por el cumplimiento y la formación del trabajador, el apoyo en materia de licencias, leasing, seguros y otros requisitos aplicables y, por último, la gestión de la nómina del trabajador.

El proceso es el siguiente:

- Solicitud: se identifica el perfil ideal, las especificaciones de proceso, objetivos de rendimiento, horarios de turnos, condiciones de pago y las eventuales ventajas.
- Fuente: lleva a cabo campañas de adquisición multicanal, bolsas de trabajo, redes sociales, marketing y medios de comunicación tradicionales.
- Cribado: se revisa y valida dicho proceso a través de evaluaciones grupales, colección digital de documentos y entrenamientos para dar apoyo a los trabajadores.
- Contratación: se envía el contrato mediante la aplicación para que los trabajadores lo firmen de forma instantánea.
- Nómina: se gestiona las incidencias, nóminas y facturas. El cumplimiento del empleado debe ser total para que las nóminas automatizadas, pagos a tiempo y declaración de impuestos se efectúen.
- Optimización: se controla los KPIs¹ a través de las propias herramientas de trabajo como la programación automatizada, asignación de los turnos y el desempeño caso por caso al detalle.

Las áreas de actividad en las que opera la empresa está sujeto a los convenios con los diferentes clientes que tiene Jobandtalent. Las áreas de actividad son muy diversas desde banca, ventas, logística, movilidad hasta el sector industrial y hostelero. Algunos de sus clientes más destacados son el Santander, Amazon, Telefónica, Uber, Cabify, Just Eat, Starlite, H&M y Huawei. A lo largo de toda la trayectoria de la empresa se han tenido que enfrentar ante diversas dificultades y retos planteados por sus cliente pero hasta ahora, Jobandtalent ha conseguido más de 10 millones de usuarios y se unen cada mes más de 450.000 nuevos usuarios, lo que les convierte en la primera ETT digital del mercado (Jobandtalent, 2019).

¹ KPIs: Indicador clave de desempeño (Key Performance Indicator). Este indicador mide la rentabilidad de una acción o estrategia concreta, por tanto, identifica el nivel desempeño teniendo en cuenta las metas fijadas previamente (Espinosa, 2016)

1.3 Competencia

Según la entrevista realizada por el diario, El Español, al cofundador de Jobandtalent, Juan Urdiales en 2018. Los competidores puros son aquellos que ofrecen el mismo servicio teniendo en cuenta la digitalización de todo el proceso. Actualmente, Urdiales afirma que en España no existen plataformas con el mismo modelo que la compañía, pero si se debe tener en cuenta la presencia de organizaciones en Europa como Coople (ha recibido una inversión de 20 millones por parte de Goldman Sachs), en Estados Unidos se destacan dos: Siftgig y Wonolo que han recaudado 6 millones. Por último, la compañía Apli situada en Latinoamérica.

Por otro lado, se puede resaltar la existencia de empresas de trabajo temporal tradicionales como las siguientes:

El grupo Adecco es la empresa matriz dedicada al empleo temporal con su sede en Zurich, Suiza. La empresa posee diez marcas a nivel internacional para ofrecer diferentes tipos de trabajo en el mundo. Se puede destacar la marca Adecco que tiene gran presencia en España y ofrece personal temporal, colocación permanente y subcontratación en todos los sectores. Su visión de negocio es asegurar que las personas de todo el mundo se sientan inspiradas, motivadas, capacitadas y desarrolladas para abrazar el futuro del trabajo. Estar en entornos en los que se les capacita para prosperar, se les estimula para que triunfen y se les dan todas las oportunidades para que sus futuros individuales sean mejores y más brillantes que nunca. Su código de conducta está basado en cinco pilares, pasión, emprendimiento, responsabilidad, espíritu de equipo y estar centrado en el cliente. El grupo está presente en 60 países en el mundo, tienen más de 5000 oficinas a nivel mundial y cuentan con 34.000 empleados a tiempo completo, por tanto, es una empresa que está muy consolidada en el mercado (Adecco, 2019)

Randstad comenzó hace más de 56 años en los Países Bajos antes de desarrollarse en los cinco continentes y 39 países. Se trata de un líder global en la industria de servicios de RRHH y están especializados en soluciones en el campo del trabajo flexible y los servicios de RRHH. Su estrategia consiste en cuatro pilares: conceptos

sólidos, la mejor gente, una excelente ejecución y marcas superiores. La unión de estos bloques son la clave para adaptarse a los motores de crecimiento externo y a las tendencias del mercado en la industria. Randstad cuenta aproximadamente con 38.800 empleados corporativos, en torno a 4.800 oficinas presentes en 38 países y sus ingresos son de 23.800 millones de euros. Estas cifras muestran la clave del éxito de la empresa (Randstad, 2019).

Manpower es uno de los líderes mundial en soluciones innovadoras para la fuerza laboral, conectando el potencial humano con el poder del negocio. ManpowerGroup sirve tanto a organizaciones grandes como pequeñas en todos los sectores de la industria a través de nuestras marcas y ofertas: ManpowerGroup Solutions, Experis, Manpower y Right Management. La consolidación de esta empresa americana se debe a su gran experiencia y trayectoria en el sector desde 1948. Se trata de una gran empresa internacional que opera en 80 países, tiene 3.100 empresas con 3.500.000 trabajadores a nivel mundial (Manpower, 2019).

Job Today es una empresa de trabajo temporal que cuenta con una plataforma móvil para facilitar el empleo entre los solicitantes y las empresas. Fue creada en 2015 con el objetivo de adaptarse a las nuevas necesidades del mercado y su sede está ubicada en Luxemburgo. En la actualidad opera en cinco países entre los que podemos destacar España, Reino Unido y Estados Unidos. Hasta ahora, la empresa ha realizado más de 50 millones de solicitudes de empleo, entre ellas, 25.000 han encontrado trabajo (JobToday, 2019).

CornerJob es otra de las empresas de trabajo temporal que utiliza la tecnología para automatizar los procesos laborales. Por ello, cuenta con una plataforma para la selección de personal. La empresa, que fue fundada en 2015, tiene su sede central se encuentra en Barcelona y opera en Italia, Francia, España y México. Su misión y razón de ser es potenciar a los candidatos, al mismo tiempo que se permita aumentar la productividad y liberar tiempo a los reclutadores (CornerJob, 2019).

2. Diagnóstico

Resulta necesario efectuar una fase de diagnóstico previo a la internacionalización de una empresa, para examinar la viabilidad de dicho proceso. Por tanto, se realiza un análisis en profundidad de su entorno global, especialmente del sector en el que opera y de la propia empresa.

2.1 Análisis del entorno

A continuación, se lleva a cabo una investigación del papel que tienen las empresas de trabajo temporal tanto a nivel internacional como nacional para estudiar la realidad actual. La finalidad es detectar las oportunidades y amenazas que debe hacer frente la empresa dentro del sector del empleo temporal. De esta forma, se podrá conocer el potencial de internacionalización que tiene Jobandtalent y así se desarrolla un plan de internacionalización más eficiente.

2.1.1 Análisis del entorno a nivel internacional

El mercado laboral europeo ha experimentado cambios radicales en los últimos años, impulsados por la digitalización, la flexibilización, la reestructuración y la dinámica demográfica. Es comprensible que todas estas tendencias tienen un fuerte impacto en la organización del trabajo y, sobre todo, en las relaciones entre trabajadores y clientes. Al mismo tiempo que se crean nuevas oportunidades para los trabajadores, como un mejor equilibrio entre la vida laboral y la vida privada, los acuerdos informales pueden determinar deficiencias, como horarios inestables o que cambian rápidamente (Eurofound, 2009).

Por lo tanto, el trabajo a través de empresas de empleo temporal en Europa ha crecido rápidamente en muchos países durante las dos últimas décadas, aunque su participación en el empleo total sigue siendo baja. El crecimiento en países como Italia, Polonia o Alemania fue impulsado por la desregulación del mercado laboral, el mayor uso de mano de obra flexible por parte de las empresas y otros factores como el cambio de actitud hacia el trabajo o los cambios en el papel de las agencias de empleo

privadas en el contexto de la contratación, la colocación y la práctica de las transiciones laborales y la movilidad en el mercado laboral (Confederación Mundial de Trabajo, 2019)

Existen factores relacionados con la oferta y la demanda que han fomentado el papel de las empresas de trabajo temporal en nuestros mercados de trabajo. Por el lado de la oferta, hay pruebas de que el trabajo a través de empresas de trabajo temporal en general, y en algunos países en particular, se ha vuelto más importante en el contexto de la reinserción laboral de los desempleados, la facilitación de la transición de la educación al trabajo o la facilitación del equilibrio entre la vida laboral y la vida privada en torno a los compromisos en materia de educación o cuidado de niños. También hay una serie de especificidades nacionales, por ejemplo, en Dinamarca, el trabajo a través de empresas de trabajo temporal parece ser una puerta de entrada importante para los trabajadores migrantes en el mercado laboral: Según fuentes nacionales, el 13% de los permisos de "trabajo y estancia" concedidos desde 2004 se concedieron a europeos del este contratados por empresas de trabajo temporal. Los Países Bajos también han registrado un fuerte crecimiento de los trabajadores extranjeros cedidos por empresas de trabajo temporal. Por lo que se refiere a la demanda, la actividad temporal de trabajadores permite a las empresas usuarias realizar ajustes laborales relativamente fáciles y ofrece ahorros en los costes de transacción mediante la externalización de parte de la responsabilidad de la contratación y la administración. También genera un grupo de trabajadores, de los cuales se pueden seleccionar candidatos para cualquier puesto permanente (Oficina Internacional de Trabajo, 2011).

Tanto la oferta como la demanda han hecho que las empresas de trabajo temporal trabajen en uno de los segmentos de mayor crecimiento dentro de nuestros mercados laborales. Según la CIETT², una estimación del tamaño del sector de las empresas de trabajo temporal en la Unión Europea sitúa la cifra media diaria, en 2009, en 3,1 millones de trabajadores sobre una base diaria de equivalentes a tiempo completo que se traduciría aproximadamente en unos 9 millones de personas empleadas en algún momento del año.

² CIETT: Confederación Internacional de Agencias de Empleo Privadas (International Confederation of Private Employment Agencies)

Si se comparan las cifras de la CIETT con el tamaño del empleo global en la Unión Europea, que en 2009 ascendía a unos 222 millones de personas (según el Informe sobre el empleo en la UE de 2010), resulta evidente que el segmento de las empresas de trabajo temporal en los mercados de trabajo europeos sigue siendo relativamente pequeño, ya que en 2009 representaba una media de la UE de alrededor del 1,5 % del empleo total, y que sólo 7 de los 28 países de la UE alcanzaron una cuota de más del 1% en el empleo total (Reino Unido, los Países Bajos, Francia, Bélgica, Alemania, Austria y Suecia). Según las cifras de la CIETT, tres cuartas partes de la mano de obra estimada de las empresas de trabajo temporal en 2009 estaban empleadas en el Reino Unido (más de 1 millón), Alemania (625.000), Francia (447.000) y los Países Bajos (213.000).

Como se observa en la siguiente tabla, el empleo en empresas de trabajo temporal creció en todos los países europeos durante la última década, a pesar de los descensos experimentados en la mayoría de los países durante la crisis de 2008-2009. Al analizar la dinámica del empleo de las agencias de trabajo temporal entre 2000 y 2008, los aumentos más significativos en términos porcentuales se produjeron en países como Polonia, Finlandia, Austria, Alemania o Italia debido a los cambios y la liberalización de los marcos reguladores del trabajo temporal de trabajadores. Por el contrario, el aumento es mucho más lento en países como Francia, los Países Bajos, Bélgica o el Reino Unido, que se consideran entornos de mercado más maduros (Broughton, 2013).

Country	Number of agency workers (FTEs), 2009	Proportion of total workforce (%), 2009	Proportion of total workforce (%), 2010	Temporary agency work employment 2000 – 2008 %	Total employment 2000 – 2008 %	Temporary agency work employment 2008 – 2009 %	Total employment 2008 – 2009 %
Austria	57,000	1.4	1.6	126.7	8.7	- 16.2	- 0.9
Belgium	72,000	1.6	1.7	29.6	8.6	- 21.7	- 0.4
Bulgaria	5,000	0.2	0.3	n.a.	18.4	n.a.	- 2.9
Czech Republic	36,000	0.7	0.7	n.a.	6.8	2.9	- 1.2
Denmark	18,000	0.7	0.8	162.5	7.4	- 14.3	- 3.4
Finland	20,000	0.8	0.9	255.6	10.1	- 37.5	- 2.8
France	447,000	1.7	2.0	0.0	6.4	- 26.0	- 1.2
Germany	625,000	1.6	2.0	131.7	2.9	- 17.8	0.0
Greece	5,000	0.1	0.1	n.a.	10.6	- 37.5	- 1.2
Hungary	22,000	1.2	1.8	n.a.	- 3.2	- 60.0	- 2.8
Ireland	35,000	0.9	1.9	40.0	23.8	0.0	- 8.2
Italy	162,000	0.7	0.9	226.1	10.2	- 28.0	- 1.7
Lithuania	1,000	0.2	0.2	n.a.	8.8	n.a.	- 6.9
Luxembourg	4,000	1.9	1.9	0.0	32.2	0.0	0.9
Netherlands	213,000	2.4	2.5	32.2	7.6	- 12.0	- 1.1
Poland	72,000	0.5	0.7	373.7	8.5	- 20.0	0.4
Portugal	45,000	1.6**	1.7**	0,0	2.3	0	- 2.5
Romania	22,000	0.1	0.1	n.a.	- 13.3	- 43.6	- 1.8
Slovakia	14,000	0.6	0.8	n.a.	10.5	0.0	- 2.4
Slovenia	3,000	0.3	0.5	n.a.	9.3	0.0	- 2.2
Spain	141,000	0.4	0.5	6.0	24.9	0.0	- 6.7
Sweden	46,000	1.4	1.6	40.5	6.3	- 22.0	- 2.0
UK	1,068,000	3.7	3.0	18.8	6.5	- 12.5	- 1.6

Fuentes: CIETT: Economic Report 2011 and 2012; EU Commission: Employment in Europe Report 2010.

La tabla también ilustra que, en comparación con las tendencias generales del empleo, la dinámica y la volatilidad del empleo temporal es mucho mayor en tiempos de crecimiento del empleo y en tiempos de crisis: el empleo a través de agencias disminuyó significativamente en casi todos los países de la UE durante la crisis de 2008 y fue especialmente pronunciado en países como Hungría, Rumanía, Finlandia y Grecia, con más de 30 puntos porcentuales, y también se contrajo significativamente alrededor un cuarto en países como España, Irlanda, Francia o Suecia. En el conjunto de la UE, el empleo de las empresas de trabajo temporal entre 2008 y 2009 se contrajo en un 17,5 %, mientras que la disminución del empleo total fue sólo del 1,8 %.

2.1.2 Análisis del entorno a nivel nacional

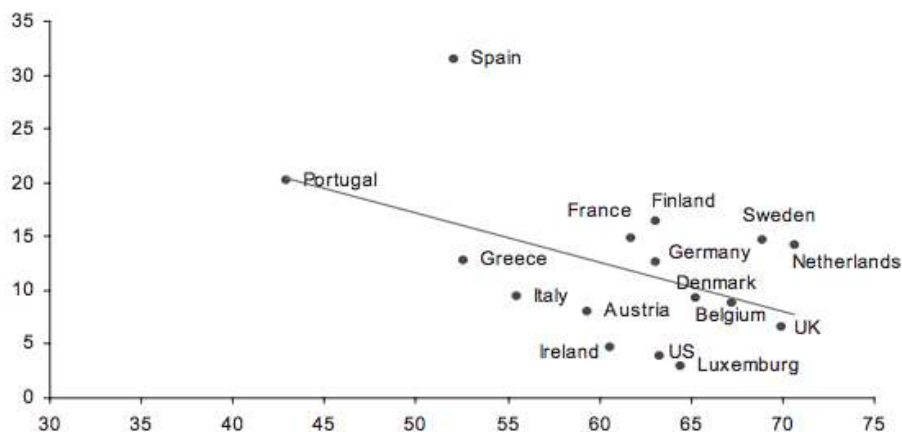
Las teorías clásicas de segmentación destacan el impacto de la incertidumbre en los mercados de productos, el cambio tecnológico y las tendencias de dualización en la industria sobre la segmentación de los mercados laborales. Una idea clave de estos argumentos es que existe una relación causal entre la demanda de bienes y servicios y los requisitos tecnológicos de las empresas, incluidos los relacionados con la organización y la naturaleza de la fuerza de trabajo (Polavieja, 2006).

Influenciados por estas teorías, un número considerable de sociólogos y economistas han interpretado la alta tasa de trabajo temporal observada en España como un reflejo del tamaño de su "sector secundario". Según las teorías clásicas de segmentación, el sector secundario se define tanto por actividades industriales específicas dirigidas al componente volátil de la demanda como por "tareas" ocupacionales específicas caracterizadas por sus bajos requisitos de capital humano. Ambas facetas están interrelacionadas en la teoría, ya que son las actividades dirigidas a la demanda volátil las que requieren inversiones de capital menos intensivas. Las actividades y ocupaciones secundarias también están vinculadas al tamaño de la empresa, ya que satisfacer el componente volátil de la demanda implica altos costes variables que eliminan las economías de escala asociadas con el tamaño de la organización. Por estas razones, el sector secundario ha sido, en ocasiones, "medido" en términos de actividad de las empresas, en otros de su tamaño y, sin embargo, en otros en términos de grupos profesionales (Amuedo-Dorantes y De la Rica, 2007)

En resumen, las teorías de segmentación estándar nos llevarían a esperar que, en el caso de actividades dependientes de una demanda volátil (impredecible) y para tareas de baja cualificación, en las que los trabajadores son fácilmente reemplazables, los empleados no se coarten y opten por el uso de contratos "flexibles". El sector secundario parece ser, por tanto, el caldo de cultivo natural para el empleo temporal, por lo que muchos autores han atribuido la alta incidencia de este tipo de empleo en España a las características de la estructura productiva de este país, fuertemente orientada al componente volátil de la demanda y en la que abundan los empleos de baja cualificación (Toharia y Malo, 2000)

Sin embargo, un simple análisis muestra que la relación entre la tasa de empleo temporal y la importancia del sector secundario de producción en una serie de economías avanzadas es bastante débil, independientemente de la unidad de análisis empleada para medir el sector. Los cálculos se han realizado a partir de datos publicados por EUROSTAT³ y la OECD⁴. Los indicadores probados incluyen la ponderación de las actividades dirigidas a los componentes volátiles o estacionales de la demanda en la economía de cada país, la proporción de la mano de obra empleada en pequeñas empresas y el peso de los empleos cualificados "de cuello blanco".

Las correlaciones obtenidas entre estos indicadores y la tasa de empleo temporal son siempre bajas: 0,2 para las actividades volátiles, 0,46 para la incidencia del empleo de las pequeñas empresas y 0,48 para la ponderación del empleo de las ocupaciones del sector primario (se muestra en el gráfico siguiente que mide la relación entre la tasa de empleo temporal de 2001 y la importancia de los empleos de cuello blanco en determinados países pertenecientes a la OECD). España siempre aparece como un caso atípico, con una tasa de empleo temporal muy superior a la que cabría esperar dada su estructura industrial y ocupacional. Esta simple evidencia descriptiva plantea dudas sobre el poder explicativo de las cuentas basadas en la demanda (Polavieja, 2006).



Fuente: Cálculos sobre datos de la OECD

³ EUROSTAT: Oficina Europea de Estadística.

⁴ OECD: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. Está compuesto por 37 países y su objetivo es coordinar las políticas económicas y sociales.

A lo largo de los últimos años, muchos países europeos han sido testigos del aumento del empleo temporal, aunque a ritmos e intensidades diferentes. El crecimiento más espectacular de este tipo de empleo se ha producido en España. (Polavieja, 2003)

El análisis de diversas fuentes estadísticas, sugiere que ni la distribución del empleo temporal entre los países analizados ni la anomalía española pueden explicarse por variables de estructura productiva. Las teorías de la demanda no parecen resistir las pruebas comparativas. Tampoco los factores relacionados con la oferta pueden explicar la distribución del empleo temporal en la muestra analizada, aunque hay algunos indicios de que los choques de oferta "de calidad" podrían estar indirectamente relacionados con la incidencia del trabajo temporal en el caso español a través de su relación con la legislación de protección del empleo (Toharia y Malo M. , 2000)

Los factores institucionales son importantes. Los niveles de protección del empleo en los contratos tipo durante los años ochenta, junto con el grado de centralización coordinada de los sistemas de negociación colectiva, son generalmente buenos indicadores de la distribución del trabajo temporal en las economías analizadas, aunque por sí solos no explican la "anomalía" española (Polavieja, 2006)

Esta anomalía sólo puede explicarse por la interacción entre la protección del empleo en el empleo normal y las graves perturbaciones del desempleo. Esta interacción se ha interpretado como la captación de la relación esperada entre las influencias institucionales, la incertidumbre económica y las estrategias a nivel micro de clientes y empleados, que se deriva de un modelo teórico previamente propuesto y probado para el caso español (Polavieja, 2003) (Amuedo-Dorantes y De la Rica, 2007).

En contextos que combinan una gran rigidez institucional con una gran incertidumbre económica, los clientes pueden optar por renunciar a los beneficios asociados a las inversiones a largo plazo en capital humano específico a cambio de las grandes cualidades incentivadoras del trabajo temporal. Cuando esto sucede, los contratos temporales se extienden a diferentes ocupaciones y, como resultado, la tasa de empleo temporal aumenta. La evidencia comparativa aportada en este estudio parece, por

tanto, coherente tanto con esta explicación como con las conclusiones a nivel individual recogidas para el caso español (Polavieja, 2003) (Polavieja, 2006)

2.2. Análisis interno

En esta sección se estudian las capacidades y recursos de la empresa con el fin de conocer sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Se realizará un análisis para entender las particularidades de la compañía con su ventaja competitiva y la estrategia de los aspectos internos a través de las variables del marketing mix para comprobar la capacidad de salida al exterior.

2.2.1 Características internas de la empresa

Jobandtalent es una empresa que lleva únicamente nueve años en el mercado pero ha conseguido un gran crecimiento y asentamiento tanto a nivel nacional como global gracias a su ventaja competitiva, la innovación desde el inicio. La principal diferencia frente a sus competidores ha sido la gran inversión y preocupación por la innovación en las últimas tecnologías. En su origen, comenzaron con la idea clave del negocio al desarrollar un algoritmo que permite una selección del candidato mucho más precisa y casi inmediata. De esta forma, la empresa ha conseguido reducir el tiempo dedicado para la toma de decisiones sobre la selección de un candidato, realizando este proceso mediante las nuevas tecnologías. Más adelante, la empresa ha estado constantemente adaptando su modelo a las necesidades que demandan los usuarios para mejorar el producto, realizando las modificaciones oportunas al mismo tiempo que se transformaban en un compañía más atractiva para la inversión de fondos internacionales y grandes empresas. Por otro lado, la transformación a ETT (Empresa de Trabajo Temporal) en 2018 supuso la implantación de un nuevo modelo. Este modelo, llevó consigo, un incremento relevante en los ingresos brutos puesto que su digitalización destacaba ante sus competidores, al mismo tiempo que se precisaba de una reducción de mucha plantilla que mantenían del modelo anterior que no supieron gestionar a tiempo (Urdiales y Navío, 2017).

La suma de estos factores a lo largo de su trayectoria, ha llevado a una consolidación en el mercado que se refleja en el aumento de sus ventas en el año 2018 puesto que se

han multiplicado por tres respecto al 2017, alcanzando los 136 millones de euros. La empresa ha conseguido empleo para más de 25.000 trabajadores y ha comenzado a trabajar con algunos de los mayores clientes del mundo mencionados anteriormente, como Amazon, Cabify, Just Eat, Sanitas, Correos Express, Ebay, H&M, El Corte Inglés, etc. Su plan de futuro es seguir creciendo en los mercados actuales y abrir nuevos países. Además, la empresa cuenta con el apoyo de inversores internacionales que apuestan por el proyecto y que tienen experiencia en invertir en otras startups y empresas globales como Uber, Facebook, Blablacar, Google o Skype (Jobandtalent, 2019).

A continuación, para seguir conociendo las capacidades tanto internas como externas de la empresa, se realiza un análisis DAFO:

Debilidades:

- Los recursos económicos que posee la empresa son limitados puesto que dependen de los inversores, por tanto, deben gestionarlos de forma óptima para que no frene el desarrollo de la empresa.
- La alta rotación en los trabajadores de la propia empresa muestra una falta de motivación y reconocimiento profesional.
- La imagen y reputación se ha visto dañada con la brecha de seguridad sufrida en 2018. Los datos de millones de usuarios que formaban parte de su base de datos fueron destapados por una plataforma externa. Por tanto, muchos de sus clientes perdieron la fiabilidad a pesar de la comunicación y solución por parte de Jobandtalent (Sotelo, 2018).
- El poder de negociación de Jobandtalent con grandes clientes como el banco Santander, es bajo a la hora de establecer y determinar los porcentajes correspondientes.
- Jobandtalent es una empresa global pero a su vez es pequeña ya que tiene menos de 500 empleados, por tanto, debe realizar un esfuerzo mayor para darse a conocer frente a otros competidores que se encuentran más asentados en el mercado.

Fortalezas:

- El equipo de ingenieros cuentan con una formación excelente que ha permitido el desarrollo de una tecnología diferencial. El servicio que ofrece la compañía

es de alta calidad y exclusivo porque se ha conseguido digitalizar todo el proceso.

- Los grandes clientes mencionados a lo largo del estudio, como por ejemplo Amazon y Telefónica, han aportado un apoyo tanto financiero como de imagen. Además, se ha conseguido una gran cantidad de clientes relevantes en un breve periodo de tiempo con facilidad.
- La rapidez y agilidad a la hora de obtener financiación.
- La adaptación constante del modelo junto con una alta flexibilidad para atender las necesidades del mercado.
- La facilidad y comodidad para utilizar el servicio a través de la aplicación.
- La rapidez, la calidad y el precio del servicio. La contratación de trabajadores y el proceso de cribado digital se consigue de forma inmediata mediante la aplicación y se asegura la formación de los usuarios con más que un currículum. La reducción de los gastos generales ha permitido ofrecer un precio muy competitivo.
- Jobandtalent es la primera empresa de trabajo temporal que ha recibido el sello de adhesión de la estrategia de emprendimiento y empleo joven. Por tanto, se ha conseguido un buen posicionamiento en términos de cuestiones éticas y de aportación a la sociedad.
- La buena gestión de redes sociales para promocionarse, ha permitido adquirir un buen posicionamiento en la imagen de Jobandtalent.

Amenazas:

- El poder de negociación con futuros clientes en otros países por falta de conocimiento.
- La entrada de nuevos competidores que adopten modelos tecnológicos similares (posibilidad de plagio).
- Alteraciones en el entorno político, social o económico que puedan ocasionar inestabilidad.
- Los cambios en las necesidades de los usuarios.
- La posible desaparición de intermediarios como Jobandtalent.
- Fuga de información.

Oportunidades:

- Los avances tecnológicos que originan un aumento en el uso de redes sociales, internet y plataformas digitales.
- La globalización actual que concilia con la visión global de la empresa y permite una expansión más eficaz a través de la creciente comunicación e interdependencia entre los países.
- La expansión a distintos países que pueden producir alianzas con grandes compañías internacionales y así aumentar su cartera de clientes.
- Nuevos mercados emergentes y sin explotar.
- Cambios positivos socioculturales.

2.2.2 Marketing Mix

"Marketing Mix es el conjunto de variables controlables que la empresa puede utilizar para influir en la respuesta del comprador" (Kotler, 2011). Las variables controlables en este contexto se refieren a las 4 'P's (producto, precio, distribución y comunicación). La empresa se debe esforzar para crear una composición de 4'P's, que puede crear el mayor nivel de satisfacción del consumidor y al mismo tiempo cumplir con sus objetivos organizativos. Los cuatro componentes del marketing mix son los siguientes:

- **Producto:** Producto se refiere a los bienes y servicios ofrecidos por la organización para satisfacer las necesidades de los consumidores. Así pues, en el caso de Jobandtalent, el producto puede describirse como el conjunto de servicios que ofrece tanto a las empresas (actuando de intermediario) como a los trabajadores para obtener una búsqueda de empleo más eficiente a través de la aplicación. Por lo tanto, el término producto se refiere a los servicios prestados por la organización para la venta.
- **Precio:** El precio es la cantidad que se cobra por un producto o servicio. Es el segundo elemento más importante del marketing mix. Fijar el precio del producto es un trabajo difícil. Muchos factores como la demanda de un producto, el coste, la capacidad de pago del consumidor, los precios que cobran los competidores por productos similares, las restricciones

gubernamentales, etc. deben tenerse en cuenta al fijar el precio. Jobandtalent ha conseguido una reducción en gastos generales a través de la digitalización de la aplicación y una optimización del rendimiento que les ha permitido ofrecer un precio muy competitivo.

- **Distribución:** Los servicios se ponen a disposición de los clientes a través de los canales de distribución. La organización tiene que decidir si vende directamente su servicio al cliente final o utiliza intermediarios en la cadena de suministro. Jobandtalent tiene una red de distribución muy cómoda puesto que la mayoría de sus servicios se contratan directamente mediante la aplicación o a través de Internet, pero además cuenta con una oficina propia en cada país en el que trabajan sus empleados y pueden recibir a sus clientes.

- **Promoción:** Si el servicio tiene en cuenta las necesidades del consumidor, tiene un precio adecuado y se pone a su disposición en los puntos de venta que les resulten convenientes, pero no se informa al consumidor sobre su precio, características, disponibilidad, etc., es posible que su esfuerzo de comercialización no tenga éxito. Por lo tanto, la promoción es un ingrediente importante del marketing mix, ya que se refiere a un proceso de información, persuasión e influencia sobre el consumidor para que elija su servicio frente a otro. La promoción se realiza a través de la venta personal, la publicidad y la promoción de ventas. Despierta el interés del cliente potencial por el servicio, lo compara con la competencia y hace su elección. La proliferación de los medios de comunicación impresos y electrónicos ha contribuido enormemente al proceso de promoción.

3. Plan Estratégico de Internacionalización

Después de realizar el diagnóstico, se entiende que existe oportunidad en el mercado para el crecimiento de Jobandtalent hacia otros países. La empresa ya se ha internacionalizado a otros países mencionados anteriormente, por tanto, cuenta con una ventaja puesto que tiene experiencia previa. Por consiguiente, tras tomar la decisión de expandirse a nuevos mercados, la siguiente etapa requiere una

planificación hacia dónde y cómo. A continuación, se realiza un estudio para conocer los países que pueden resultar más atractivos para el crecimiento de la compañía.

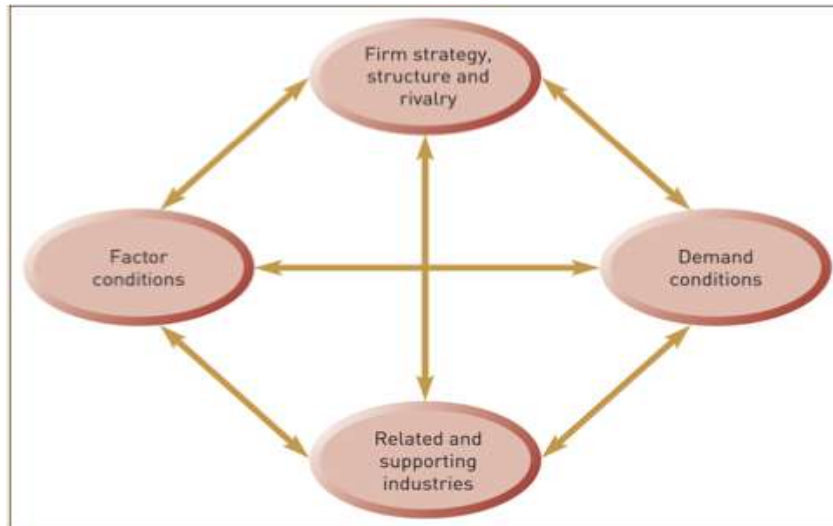
3.1 Selección del mercado

Identificar el mercado o mercados "correctos" en los que entrar es importante por una serie de razones. En primer lugar, puede ser un factor determinante del éxito o el fracaso, especialmente en las primeras etapas de la internacionalización. Esta decisión influye en la naturaleza de los programas de marketing exterior en los países seleccionados. La naturaleza de la ubicación geográfica de los mercados seleccionados afecta la capacidad de la firma para coordinar operaciones en el extranjero.

Las startups tecnológicas son un grupo muy heterogéneo con diferentes modelos de negocio, productos y recursos. Por lo tanto, no existe una solución única para su proceso de internacionalización (Carpenter, 2015)

A continuación se presentan y discuten brevemente los modelos más relevantes para este estudio.

En primer lugar, el diamante de Porter es un marco para analizar la competitividad y el éxito internacional de una empresa (Claessens, 2016). Los cuatro factores que influyen en la competitividad en este modelo son las condiciones de los factores (disponibilidad de recursos), las condiciones de la demanda, las industrias relacionadas y de apoyo, la estrategia, la estructura y la rivalidad de las empresas en el mercado, el gobierno (Claessens, 2016). Este modelo cubre muchas áreas relevantes del proceso de internacionalización, pero no se centra suficientemente en la empresa a nivel micro, sino más bien a nivel macro del mercado. Por lo tanto, no incorpora todos los factores importantes. Además, sólo se centra en evaluar un estado actual en lugar de un procedimiento. Por lo tanto, no es adecuado describir el proceso de internacionalización de una empresa individual.

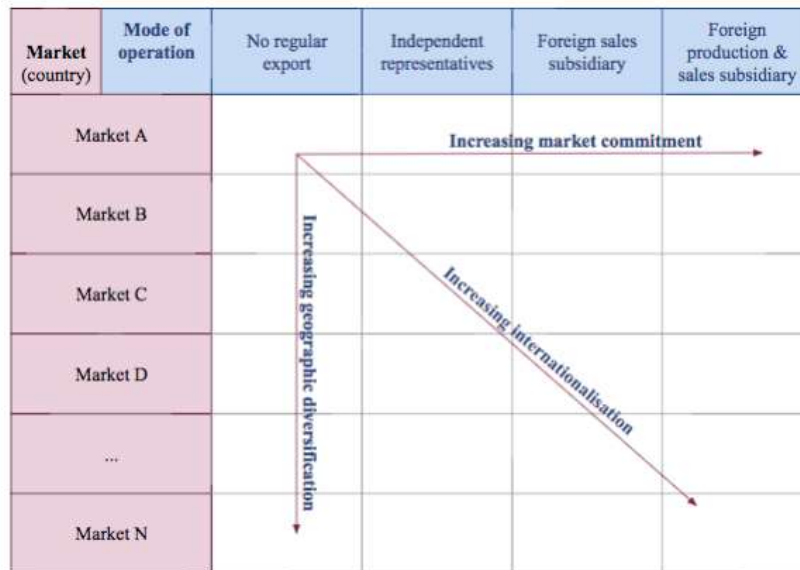


Fuente: Diamante de Porter (basado en Porter, 1990)

En segundo lugar, la teoría de la redes refleja a una empresa en relación con su entorno. Una empresa es el producto de sus redes organizativas y sociales, es decir, es el resultado de la interacción con los grupos de interés relacionados con la empresa (Sharma y Blomstermo, 2003). Estas redes son la fuente de información de la empresa, un componente importante en el proceso de asegurar una ventaja competitiva a través de la internacionalización. Cuanto mejor sea la red de una empresa, más fácil será su proceso de internacionalización. Por tanto, según el enfoque de redes, la expansión a mercados exteriores es consecuencia de la interacción entre las redes empresariales. Esta teoría, por lo tanto, sugiere que el éxito de una empresa se define por la experiencia de otras empresas y su interconexión. De modo que, la teoría de la redes no representa adecuadamente las estructuras y características internas independientes de una empresa de nueva creación tecnológica, lo que repercute en gran medida en su internacionalización.

En tercer lugar, el modelo de Uppsala muestra los pasos consecutivos por los que pasa una empresa a medida que se hace más internacional. Relaciona las dos dimensiones de un mayor compromiso con el mercado y una mayor diversificación geográfica. A medida que aumenta la calificación de una empresa en estas dos dimensiones, su internacionalización avanza (Koch, 2017). A diferencia de los modelos anteriores, el modelo de Uppsala se centra exclusivamente en las operaciones de la empresa y olvida los factores que conducen a estas operaciones. Además, las influencias externas

se eliminan por completo. Por lo tanto, no puede utilizarse como modelo suficiente del proceso de internacionalización y de todos los factores que intervienen en él.



Fuente: Modelo Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977)

Todos los modelos discutidos incorporan aspectos relevantes del proceso de internacionalización, pero ninguno de ellos alcanza un nivel satisfactorio. Los modelos tienen diferentes enfoques, como el orden de las actividades internacionales o el contexto y el entorno de un negocio. Sin embargo, no existe un modelo único que incluya todos los factores relevantes que influyen en el proceso.

Retomando el punto de partida para la selección e identificación del mercado, tras una entrevista realizada a un empleado de Jobandtalent dedicado a la expansión del negocio, se llega a la conclusión que la prioridad de Jobandtalent es la consolidación en Europa. Seguidamente, se plantea una preselección de países basado en la cercanía y posibilidad de ofrecer alguna ventaja competitiva. Los países a tener en cuenta son Italia, Países Bajos y Portugal.

3.1.1 Análisis de variables económicas

Por un lado, se requiere analizar la situación económica de los países a tener en cuenta para la internacionalización y así se asegura la estabilidad y posible crecimiento de la

empresa. Para ello, se van a considerar ciertos factores económicos relevantes para examinar la situación más favorable.

	ITALIA	PAÍSES BAJOS	PORTUGAL
PIB 2018	0,2%	0,5%	0,5%
PIB per cápita	29.100€	44.900€	19.600€
Deuda 2018 (%PIB)	132,20%	52,40%	121,50%
Déficit 2018 (%PIB)	-2,10%	1,5%	-0,5%
G. Público (%PIB)	48,60%	42,20%	44%
Rating Fitch	BBB	AAA	BBB
Ranking de competitividad	31°	6°	34°
Tasa de desempleo	10,2°	3,3%	6,4%
Inflación	1,1%	3,1%	0,8%
Doing Business	51°	36°	34°

Fuente: Elaboración propia a partir de datos macroeconómicos (economía y demografía), Expansión (2018-2018)

En primer lugar, el Producto Interior Bruto (PIB) es un indicador económico que muestra el valor monetario de todos los bienes y servicios finales producidos por un país, normalmente en un año. Se puede utilizar para medir la riqueza del país. En términos generales, cuando la tasa de variación del PIB aumenta, se considera que el país crece económicamente. Por lo tanto, se puede observar en la tabla como los tres países preseleccionados se encuentran en una situación favorable para expandir un negocio puesto que su economía está creciendo, destacando Países Bajos y Portugal frente a Italia. Por otro lado, el PIB per cápita mide la relación entre el nivel de renta de un país y su población. Este indicador refleja la riqueza y el bienestar económico de

un país. Se muestra claramente que el poder adquisitivo de Países Bajos destaca, seguido de Italia y por último se encuentra la población de Portugal.

En segundo lugar, observando el rating se plantean dos situaciones: en los Países Bajos es más seguro invertir (AAA) y en Italia y Portugal existe más riesgo (BBB) pero se puede obtener mayor rentabilidad a la hora de abrir un negocio.

En tercer lugar, se tiene en cuenta la competitividad existente, publicado por el Foro económico mundial. La cuota de mercado en Países Bajos está muy cubierta al situarse en la posición sexta de los 140 analizados. En contraste, tanto en Italia como en Portugal su posicionamiento ha mejorado respecto al año pasado y podría existir más oportunidad de negocio.

Por último, se analiza el doing business que recopila un listado de 190 países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios. Durante el último año, los tres países han caído ciertos puestos en el ranking debido al cambio en la metodología del cálculo de dicho índice. Italia ha caído 5 puestos en el ranking, actualmente se encuentra en el 51º puesto, por tanto, se muestra mayor dificultad para hacer negocios en el país. Del mismo modo, aumentan las dificultades en Holanda que se sitúa en el 36º puesto. Portugal ha descendido 5 puestos y se coloca en el 34º puesto.

3.1.2. Análisis del Marco Legal

En la actualidad, los estados miembros de la UE disponen de un marco reglamentario específico para el trabajo a través de empresas de trabajo temporal que se basa en la legislación nacional. Por lo que se refiere a la evolución histórica del tratamiento de la actividad temporal de trabajadores por ley, pueden distinguirse tres grandes grupos que difieren en el grado de madurez:

Un primer grupo está formado por países que tienen una larga tradición legislativa de marcos y sistemas de regulación del trabajo temporal de trabajadores que ya surgió en los años sesenta, por ejemplo, en los Países Bajos, donde el primer sistema de concesión de licencias se estableció en 1965. Otros países que cuentan con marcos maduros son Dinamarca, que estableció una ley sobre la supervisión de las agencias de

empleo privadas en 1968, Irlanda (sistema de concesión de licencias en 1971), Alemania (ley específica sobre la actividad temporal de trabajadores en 1972), Francia (legislación sobre concesión de licencias y otros requisitos en 1972) y el Reino Unido, que introdujo un sistema de concesión de licencias en 1973.

Un segundo grupo está formado por una serie de Estados miembros de la UE que establecieron un marco jurídico para el trabajo temporal de trabajadores durante los años ochenta y noventa. Comenzando por Bélgica (primera ley que regula el trabajo temporal de trabajadores de 1976), otros ejemplos son Austria (1988), Portugal (1989), Suecia (1993), España (1994), Luxemburgo (1994) e Italia (1997). Una característica común de la mayoría de estos países es que abandonaron la prohibición de este tipo de empleo (por ejemplo, Bélgica) o crearon un marco bastante completo de concesión de licencias y supervisión, requisitos sociales y de otro tipo relativos a los acuerdos contractuales y al uso del trabajo temporal de trabajadores en situaciones y sectores específicos (De Stefano, 2018).

El tercer y más numeroso grupo de países ha introducido una legislación específica sobre el trabajo a través de empresas de trabajo temporal sólo durante la última década: En 2001, Finlandia empezó a regular el empleo temporal de trabajadores mediante la inclusión de este tipo de trabajo en la legislación sobre contratos de trabajo. También en 2001, Grecia y Hungría establecieron su marco jurídico específico de trabajo temporal y definieron el estatuto de las agencias de trabajo temporal. Lo mismo hicieron Eslovenia, Polonia y Rumania al incluir la forma específica de trabajo temporal en las enmiendas al código laboral en 2003. En la República Checa, la actividad temporal de trabajadores está regulada en el código laboral en el que se incorporó en 2004. En 2007, Letonia estableció ciertos requisitos para la concesión de licencias a las empresas de trabajo temporal y, en 2009, Estonia incluyó el trabajo a través de empresas de trabajo temporal en la ley nacional de contratos de trabajo. Por último, no fue hasta diciembre de 2011, y bajo la presión de la fecha límite para la aplicación de la Directiva europea, cuando se establecieron normas específicas sobre el trabajo a través de empresas de trabajo temporal también en Bulgaria y Lituania (Comisión Europea, 2016) (Comisión Europea, 2015).

Aparte de los requisitos generales relativos a los contratos de trabajo y las normas básicas de trabajo y condiciones de trabajo que, por supuesto, también cubren el trabajo a través de empresas de trabajo temporal, este tipo de trabajo está regulado en la mayoría de los países de la UE también por requisitos específicos relativos a los servicios prestados y a las asignaciones en las empresas usuarias (Eurofound, 2015):

- Los requisitos relativos al acuerdo contractual entre las empresas y los trabajadores cedidos por empresas de trabajo temporal.
- Las razones y circunstancias en las que puede emplearse el trabajo a través de empresas de trabajo temporal, por ejemplo limitándose a situaciones de carga de trabajo máxima e inesperada, y en particular prohibiendo las colocaciones en un establecimiento en el que haya una huelga o en situaciones en las que se hayan declarado recientemente despidos.
- Los límites del sector o de la profesión que podría utilizar la actividad temporal de trabajadores por empresas de trabajo temporal.
- La definición de un límite máximo para la duración o la proporción de las misiones de cesión de trabajadores por empresas de trabajo temporal en las empresas usuarias.
- La duración de las asignaciones.

3.2. Conclusiones: Oportunidad de mercado

Para concluir, tras realizar una evaluación sobre la situación económica y el marco legislativo en Europa, especialmente de los países preseleccionados. Se puede observar a rasgos generales que las situaciones de los tres países son favorables.

Italia refleja el menor crecimiento económico respecto al resto aunque posee un buen nivel adquisitivo. En términos de desempleo, el porcentaje es el mayor siendo de 10,5% y la tasa de desempleo en menos de 25 ha aumentado respecto al año anterior. Por tanto, la existencia de empresas que faciliten el empleo puede ser una oportunidad en el mercado. Al mismo tiempo, se presenta una dificultad mayor a la hora de abrir un negocio en comparación al resto lo que conlleva un riesgo mayor, por tanto, la idea de expandirse hacia Italia no parece la mejor opción.

Los factores analizados en los Países Bajos representan un mercado más estable puesto que se encuentra en crecimiento y tiene un nivel adquisitivo muy alto, por

tanto, proporciona seguridad. Por un lado, la tasa de desempleo es la más baja en comparación al resto, por lo que, la apertura de agencias de empleo temporal puede ser menos rentable y efectiva. Por otro lado, se posiciona entre los 10 países más competitivos del mundo, ofreciendo a los habitantes un nivel alto de prosperidad. Como consecuencia, las barreras de entrada a nuevas empresas en el mercado son muy altas aunque el índice muestra un buen posicionamiento a la hora de abrir un negocio. El proyecto de expansión en este mercado puede presentar muchas dificultades debido a la competitividad existente.

La situación económica en Portugal es positiva puesto que muestra un crecimiento del 0,5% aunque presenta un nivel adquisitivo muy por debajo al de Italia y Países Bajos. La tasa de desempleo no es tan alta como en Italia pero existe una oportunidad para desarrollar un negocio que impulse el trabajo y así combatir el desempleo del país. Además, pese al aumento de las dificultades para hacer negocios, se sitúa en la posición más favorable. Desde otra perspectiva, la proximidad del país y la similitud en el marco reglamentario, puede resultar más fácil y accesible la adaptación en este mercado.

4. Portugal

A continuación se procede a examinar con mayor profundidad las características del mercado seleccionado.

4.1 Características generales

Nombre oficial: República Portuguesa.

Superficie: 92.161 km².

Límites: Portugal colinda al norte y este con España (1.215 km.) y al oeste y sur con el océano Atlántico (832 km.).

Forman parte de su territorio también las islas de Azores y Madeira, en el Océano Atlántico.

Población: 10.561.614 habitantes (Instituto Nacional de Estadística, Censo 2011).

Capital: Lisboa (547.631 habitantes; Área metropolitana de Lisboa: 2.042.325).

Nº Residentes españoles (a 1 de febrero de 2018): 15.233 (a 31 de febrero de 2018).

Densidad de población (hab. por km²) (2018): 111,6

Religión: Mayoritariamente Cristianismo

Renta per cápita: 28.172 \$ (PPP)

Esperanza de vida (2017): 80,78 años.

Crecimiento población % (2017): 0,18

IDH (valor numérico / nº. orden mundial) (2017): 0,847 / 41)

Tasa de natalidad (2017): 8,4 nacimientos por cada 1000 habitantes

Tasa de mortalidad (2014): 10,7 por cada 1000 habitantes

Pertenece a: Zona Euro, FMI, OTAN, OECD, ONU, UE

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Economist Intelligence Unit (2015) y UNDP Human Development Statistics

4.2 Competidores

La competencia existente en Portugal es un factor relevante que se debe tener en cuenta para visualizar el grado de concentración y competencia en el sector.

En términos generales, se destacan las grandes empresas internacionales descritas anteriormente como Adecco, Randstad y Manpower. Su presencia y consolidación en el mercado sitúan a estas empresas líderes en el sector. En consecuencia, Jobandtalent se enfrenta a un entorno similar al que opera actualmente en otros mercados compitiendo con estas grandes empresas, por tanto, se puede considerar un factor favorable el hecho de conocer el funcionamiento de estas empresas. Cabe resaltar, el afianzamiento de la empresa Eurofirms puesto que aumenta un 48% la facturación en Portugal durante los últimos años con el objetivo de seguir digitalizando los procesos para la selección de candidatos mediante herramientas tecnológicas avanzadas (Jobandtalent, 2019).

4.3 Análisis PESTEL

- Entorno Político

Portugal es una república basada en la democracia parlamentaria. El Presidente de la República de Portugal es el jefe de Estado, Marcelo Rebelo de Sousa, su principal función es ejercer la representación del país y garantizar el funcionamiento de las instituciones. El partido político del Presidente es el Partido Social-Demócrata (PSD) y su posición es de centro derecha. Por otro lado, el primer ministro, António Costa, es quien posee el poder ejecutivo y dirige la política del país. El jefe de Gobierno pertenece al partido centro izquierda, se considera la principal fuerza de oposición al PSD. La atractividad que muestra el mercado portugués por estabilidad política y regulatoria del país, donde se crean incentivos fiscales para la inversión, está suponiendo una gran publicidad para el asentamiento de grandes empresas (Banco Santander, 2019).

- Entorno Económico

La economía en Portugal desde 2017 está creciendo constantemente, según estimaciones del FMI⁵ incrementó un 2,3% en 2018. El crecimiento surge a raíz del aumento en la demanda interna, además se puede considerar otro factor del crecimiento general, el desempeño de las importaciones que se desarrollan de una forma más acelerado que las exportaciones (por el motivo de la gran huelga registrada en el puerto de Setúbal durante los meses de noviembre y diciembre de 2018 que impidió las exportaciones de automóviles) (OECD,2019). Como consecuencia, el país ha conseguido una significativa reducción en el déficit (-0,5% del PIB). Finalmente, el escenario positivo del país ha permitido el pago de la deuda restante con el FMI por el rescate de 2011 (el acuerdo exigía el reembolso para 2024). (Banco Santander, 2019)

⁵ FMI: Fondo Monetario Internacional.

A continuación, se presenta una tabla realizada por el Banco Mundial para explicar la distribución de los principales sectores económicos.

Repartición de la actividad económica por sector	Agricultura	Industria	Servicios
Empleo por sector (en % del empleo total)	6,7	24,6	68,3
Valor añadido (en % del PIB)	1,9	19,4	65,2
Valor añadido (crecimiento anual en %)	3,2	3,5	1,8

Fuente: Banco Mundial

El sector de servicios presenta una diferencia significativa con el mayor porcentaje respecto al PIB (65,2%) debido a la actividad turística. En el área industrial cabe destacar el crecimiento del sector automotriz, la informática y las biotecnologías junto con actividades más tradicionales como la metalurgia, construcción, industria eléctrica, textil e ingeniería mecánica (Banco Santander, 2019).

- Entorno Sociocultural

Portugal tiene más de 10 millones de habitantes. Con 113,5 habitantes por kilómetro cuadrado, Portugal se acerca a la media de la UE (117,5 habitantes por km²). La tasa global de fecundidad es de 1,36 y es visiblemente inferior a la media de la UE (1,6). Desde 2010, la población de Portugal ha ido disminuyendo lentamente, de 10,57 millones de habitantes a 10,29 millones en 2018. El nivel de educación está mejorando sistemáticamente. En 2000, sólo el 11% de la población de 30 a 34 años había terminado con éxito la educación terciaria. En 2017, la cifra equivalente ya era del 33,5 % (Eurostat, 2019).

Lisboa es la capital de Portugal. Con una población de más de 550.000 habitantes, es el mayor municipio portugués. Junto con otros 17 municipios forma el Área Metropolitana de Lisboa, con una población de alrededor de 2 millones de habitantes. La segunda área metropolitana está formada por Oporto junto con otros 16 municipios. Estas dos áreas metropolitanas concentran casi la mitad de la población portuguesa.

En términos de la distancia cultural que existe entre Portugal y España, se puede afirmar que es mínima puesto que ambos países están muy integrados mutuamente. La gran influencia de la religión cristiana ha permitido el desarrollo de creencias y valores compartidos. De esta forma, se facilita la adaptación de conductas y normas. Por otro lado, el idioma es distinto, distinguiendo entre el español y el portugués aunque el dialecto gallego está altamente vinculado con el portugués. Por estos motivos, se puede afirmar que existe una mínima distancia cultural puesto que están muy integrados mutuamente.

- Entorno Tecnológico

El crecimiento económico tras la crisis ha impulsado el desarrollo de la tecnología en el país. Portugal se sitúa en un gasto de investigación y desarrollo del 1,33% sobre el PIB (Eurostat, 2019). El activismo en el desarrollo tecnológico se puede apreciar en las siguientes actuaciones. La mayor conferencia tecnológica a nivel mundial (Web Summit) se ha movilizado a Lisboa por problemas con el Gobierno irlandés. La apuesta de la instalación en la capital de Portugal se debe al afloramiento de diversas start ups. La gran empresa líder en el sector tecnológico, Google, ha decidido instalar un centro tecnológico con 500 empleados en Lisboa para dar servicio a Europa, Medio Oriente y África. Por otro lado, Mercedes Benz ha anunciado el posible asentamiento de un laboratorio para desarrollar los coches sin conductor en la misma capital.

- Entorno Ecológico

Portugal es un país que tiene una gran conciencia social en relación al medio ambiente. La lucha del cambio climático y el desarrollo sostenible es uno de los principales objetivos que ha establecido el país como prioridad. Como resultado de estas buenas prácticas, la ciudad de Lisboa ha sido galardonada como Capital Verde Europea 2020⁶. El proceso de selección se divide en dos fases. En primer lugar, la ciudad debe cumplir ciertos requisitos como: mitigación del cambio climático, uso sostenible, biodiversidad, calidad del aire, ruido, residuos, eco-innovación, crecimiento verde... En segundo lugar, las ciudades que hayan sido seleccionadas

⁶ Se trata de un galardón instituido y gestionado por la Comisión Europea con el objetivo de reconocer las ciudades que se ocupan del medio ambiente (Comisión Europea, 2019)

deben presentar una estrategia en la que se explique el compromiso global, se trata de inspirar a otras ciudades a través de la creación de una conciencia sostenible acerca del medio ambiente (Comisión Europea, 2019).

Asimismo, Portugal ha ganado el premio ITB Earth Award en la feria líder de la industria turística mundial (ITB Berlín). El premio ha sido asignado por la fundación sin ánimo de lucro, Green Destinations, junto con la ITB Berlín con el objetivo de fomentar destinos turísticos sostenibles (Europea, 2019).

- Entorno Legal

Las fuentes donde se basan las leyes portuguesas son las siguientes: la Constitución, las leyes votadas por el Parlamento, las convenciones y tratados internacionales ratificados por Portugal y finalmente las órdenes y decretos del Ministerio (Ministerio de Justicia de Portugal, 2019) (Banco Santander, 2019).

En términos del entorno reglamentario, se considera de fácil acceso puesto que no existen restricciones a la entrada de capital extranjero, es decir, las oportunidades y normas que se aplican son las mismas que regulan la inversión nacional. Por otra parte, como se ha mencionado anteriormente, tanto Portugal como España comparten la misma legislación para regular las empresas de trabajo temporal. Tras una modificación de la ley de Portugal en 2007, se permite a las agencias de trabajo temporal, llevar a cabo una gama más amplia de actividades relacionadas con la consultoría y la gestión de recursos humanos, incluidas la contratación, la selección y la formación (aunque prohíbe explícitamente la prestación de servicios de externalización).

Por último, el hecho de ser miembros de la UE presenta una serie de facilidades en términos administrativos (AICEP, 2019).

4.4 Evaluar la atractividad del mercado

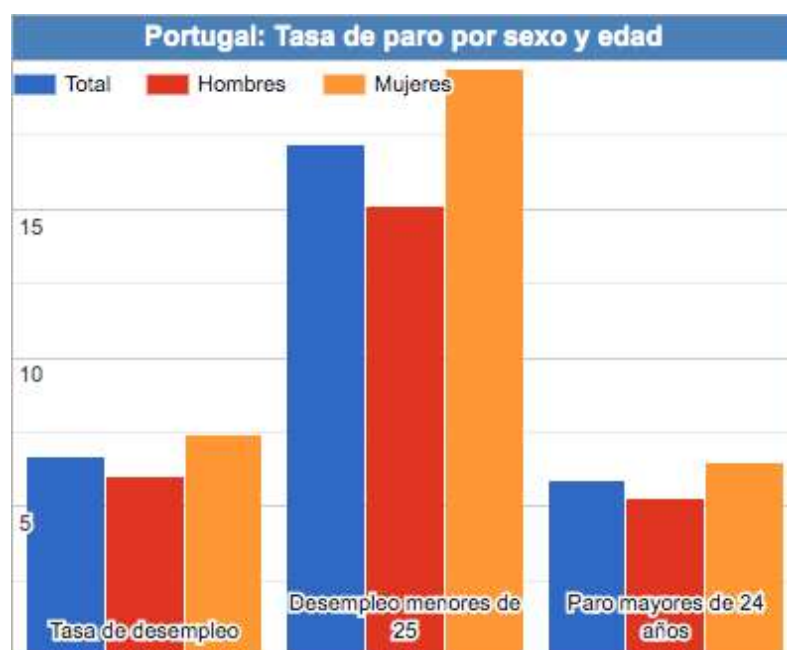
Después de realizar un análisis de las características del país, de los competidores existentes y del entorno general, se considera que la expansión a Portugal puede ser una oportunidad atractiva por los siguientes motivos:

- La proximidad geográfica y cultural del país favorece una ventaja a la hora de adaptarse al nuevo mercado.
- La existencia de relaciones bilaterales positivas con España facilita la comunicación y cooperación. Tras siglos de relaciones complejas, durante las tres últimas décadas, se ha producido un acercamiento debido a los intereses derivados de la vecindad, la consolidación de ambos gobiernos en democracias y la entrada a las Comunidades Europeas (Ministerio de Asuntos Exteriores, 2019).
- Las necesidades similares de clientes globales.
- Las condiciones del mercado laboral están mejorando, gracias al crecimiento económico del país y la tasa media de empleo finalmente ha vuelto a su nivel anterior a la crisis. Portugal llevó a cabo una serie de reformas del mercado laboral durante 2011-2015 para subsanar las deficiencias estructurales. Estas reformas han contribuido en parte a explicar la rápida recuperación del mercado laboral portugués. Sin embargo, a pesar de los progresos realizados, siguen existiendo muchos retos, como la mejora de la cantidad de los puestos de trabajo y la seguridad del mercado laboral (proporcionar una mayor protección a los desempleados y ofrecer más asistencia para la búsqueda efectiva de empleo) (OECD, 2019).

Tasa de desempleo: 2019 Países					
Países	Tasa de desempleo	Var.	Var. Año	Mes	
España [+]	13,8% 	-0,20	-1,80	Abril 2019	
Alemania [+]	3,2% 	0	-0,20	Abril 2019	
Reino Unido [+]	3,8% 	-0,10	-0,40	Marzo 2019	
Francia [+]	8,7% 	-0,10	-0,40	Abril 2019	
Italia [+]	10,2% 	0	-0,70	Abril 2019	
Portugal [+]	6,7% 	0,30	-0,50	Abril 2019	
Zona Euro [+]	7,6% 	-0,10	-0,80	Abril 2019	

Fuente: Datos Macroeconómicos sobre el paro, *Expansión* (2019)

- Como se puede apreciar en el siguiente gráfico, cabe destacar el desempleo en menores de 25 años especialmente en las mujeres (19,7%) frente a los hombres (15,1%). El actual escenario puede suponer una oportunidad para Jobandtalent donde la utilización de sus servicios pueden favorecer a la mejora del desempleo. Además, para los jóvenes las herramientas tecnológicas y la plataforma digitalizada de la empresa puede resultar una forma de búsqueda de empleo más inmediata, rápida, cómoda y eficaz.



Fuente: Datos Macroeconómicos sobre el paro, Expansión (2019)

	Total	Hombres	Mujeres
Tasa de desempleo	6,7%	6,0%	7,4%
Desempleo menores de 25	17,2%	15,1%	19,7%
Paro mayores de 24 años	5,9%	5,3%	6,5%

Fuente: Datos Macroeconómicos sobre el paro, Expansión (2019)

- La competencia es conocida, por tanto, Jobandtalent es consciente del funcionamiento y las técnicas de sus competidores. Para estudiar con mayor profundidad la atractividad del mercado a largo plazo, se debe llevar a cabo una valoración para observar la rentabilidad de la empresa teniendo en cuenta los factores competitivos. Para ello, se realiza el análisis de las 5 Fuerzas de Porter. Los elementos clave en el análisis de Porter son los siguientes:

1. La amenaza de entrada de nuevos competidores depende de las barreras de entrada: economías de escala, diferenciación, requisitos de capital, ventajas de costes, acceso a los canales de distribución y leyes. Una vez analizado el entorno político y legal en Portugal, se ha podido observar como las barreras de entrada son bajas puesto que la normativa es la misma tanto para las empresas nacionales como para las extranjeras (no existen restricciones gubernamentales). Además, la globalización ha favorecido a la expansión de las empresas a nivel mundial, por lo que, el escenario es más competitivo y existe una amenaza mayor de nuevos competidores. Por ejemplo, gracias a las nuevas tecnologías y la transformación digital, el acceso a los canales de distribución es más rápido y resulta más fácil llegar a los consumidores por medio de las redes sociales. Por tanto, en la actualidad los clientes son menos fieles a sus marcas porque hay mucha competencia y se tiene mucha información sobre las empresas para poder comparar cuales son aquellas que ofrecen mejor servicio con un precio más atractivo. Como consecuencia, las bajas barreras de entrada en el país son un aspecto positivo para la entrada de Jobandtalent en Portugal.
2. La amenaza de los servicios sustitutivos. En el caso de Jobandtalent existen alternativas al servicio que ofrece, como por ejemplo LinkedIn, (red social para la búsqueda de empleo) u otras opciones como el proceso tradicional para aplicar a un puesto de trabajo sin el uso de intermediarios. En este momento, LinkedIn es la mayor red profesional de trabajo, se centra en las relaciones comerciales y profesionales más que en las relaciones personales. Por tanto, en la plataforma se encuentran tanto empresas para promocionarse, como personas con el objetivo de buscar trabajo. Para reducir al mínimo esta situación,

Jobandtalent debe diferenciarse como lo está haciendo hasta el momento mediante la digitalización de todo su proceso.

3. Amenaza del poder de negociación de los proveedores. Según el modelo de negocio de Jobandtalent sus proveedores son los clientes, es decir, las empresas que forman parte de la red de Jobandtalent y contratan la externalización de procesos de selección a través de un intermediario (Jobandtalent). El poder de negociación de sus clientes depende de la magnitud de la empresa. Por tanto, grandes empresas como Amazon, Uber, Telefónica, etc. tienen un alto poder de negociación a la hora de establecer el acuerdo. De esta forma, a Jobandtalent no le compensa aumentar los precios con estas grandes empresas puesto que a largo plazo les perjudica. Además, la ayuda solicitada de algunos grandes de sus clientes en Portugal, como Iberia, resulta atractivo puesto que Jobandtalent puede adquirir más poder. Por otro lado, el poder de negociación de clientes más pequeños, como por ejemplo, la contratación de azafatas para pymes, es mucho menor. En estas circunstancias es donde Jobandtalent se puede imponer, tratando de que se apliquen sus criterios, aunque se debe tener en cuenta que primero es necesario afianzarse en Portugal para poder tener más poder frente a las pequeñas empresas.
4. Poder de negociación de los clientes. Los clientes que utilizan el servicio proporcionado por Jobandtalent son los trabajadores. Por tanto, el poder de negociación de los trabajadores es bastante bajo ya que se deben ceñir a las ofertas publicadas en la plataforma, se deben cumplir los requisitos de formación y se aceptan las condiciones exigidas por la empresa para poder ser seleccionado.
5. El grado de rivalidad competitiva. Está influenciado por la concentración y la estructura del mercado, pero se ve afectado por las otras cuatro fuerzas. Como se ha comentado anteriormente, la concentración de las empresas de trabajo temporal es similar a la situación en el resto de países europeos que opera Jobandtalent, donde se puede destacar a las grandes empresas internacionales.

PARTE II: DISEÑO DEL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

1. Introducción

Una vez justificados los factores más importantes (análisis previo del mercado) para el lanzamiento del negocio a Portugal, se introducirá el plan de implantación.

2. Plan operativo de internacionalización

El plan operativo se centra en la aplicación del modelo de negocio en Portugal. Para ello, se requiere analizar las distintas posibilidades para entrar en el país, seleccionando la estrategia más adecuada. De esta forma, se podrán proponer las adaptaciones del servicio oportunas para la eficacia en el proceso.

2.1 Modelo de negocio

La finalidad es trasladar el modelo de negocio de Jobandtalent a Portugal dado que resulta un modelo diferente al de sus competidores y actualmente se ha conseguido establecer en numerosos países con éxito. Por tanto, se debe ajustar el patrón al mercado de Portugal, teniendo en cuenta las diferencias que pueden presentar sus nuevos clientes. Aunque, la presencia de clientes globales en el país parece un aspecto positivo puesto que puede asegurar una rentabilidad inicial hasta que la empresa se adapte al nuevo entorno (Urdiales y Navío, 2017).

2.1.1 Modos de entrada en el país

Las estrategias de entrada en un país que escoge una empresa depende de tres factores principalmente: tamaño de la empresa, la estructura y la ambición de los dirigentes. Ninguna estrategia de entrada al mercado será eficaz para todos los mercados de internacionalización. Normalmente, una empresa pequeña no tiene ni obtiene los mismos objetivos que una gran empresa. No obstante, en ciertas industrias como la tecnología cada vez más pymes consiguen expandirse a pasos agigantados puesto que se han creado en un entorno global desde su inicio, como es el ejemplo de Jobandtalent (Urdiales y Navío, 2017).

La exportación como estrategia de entrada se divide en dos enfoques: directos e indirectos.

La exportación directa es una estrategia que permite a la empresa vender sus productos directamente en el mercado de interés. A través del compromiso directo, la compañía es capaz de tener el control de su marca y todas sus operaciones en el mercado extranjero más de lo que sería con la exportación indirecta. Esta forma de entrada es relativamente sencilla, práctica y no muy costosa, siendo la fórmula normalmente utilizada por aquellas empresas que se introducen por primera vez en un mercado determinado y por empresas de pequeño tamaño. El principal pilar de esta forma de entrada consiste en seleccionar a un excelente agente comercial. Sus características principales son:

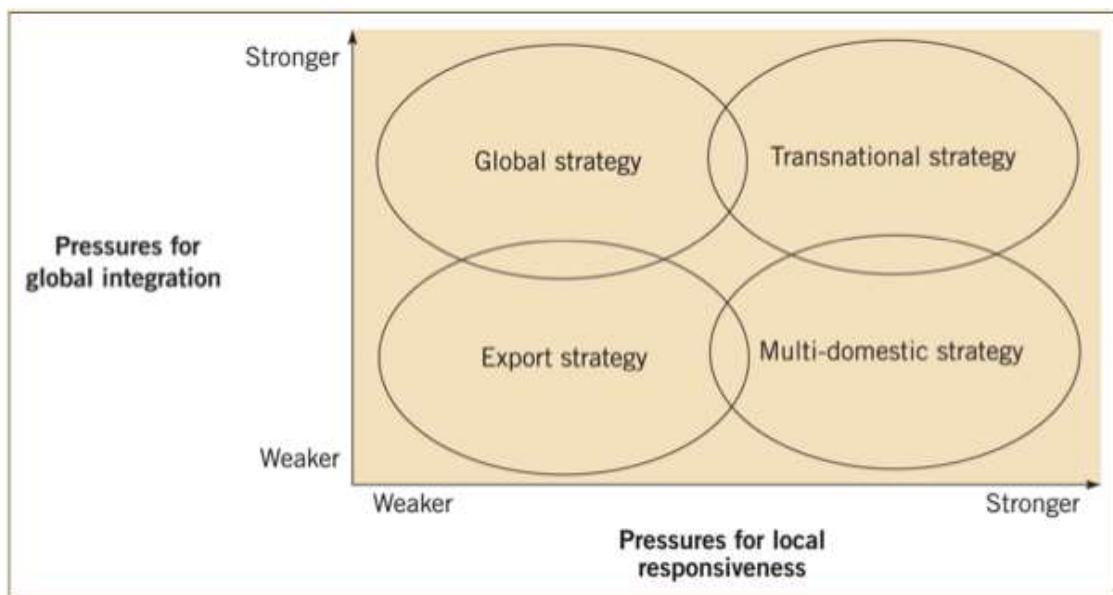
- Es un representante que actúa en nombre de la empresa, encargándose de transmitir los pedidos de los clientes en su mercado a la firma exportadora a la que representa.
- Su compensación económica consiste en una comisión sobre el volumen de ventas.
- Normalmente están especializados en un sector o línea de productos y representan a más de una empresa dentro del sector.
- El exportador puede dar al agente la exclusividad del mercado, es decir, que la empresa se compromete a no vender sus productos a través de otros agentes.
- El agente puede llevar a cabo la representación de la empresa en más de un mercado

Por otra parte el distribuidor, se trata del primer cliente de la empresa exportadora. A diferencia del agente, el distribuidor si le compra la mercancía al exportador. La relación entre exportador y distribuidor se efectúa mediante un contrato de distribución. Sus características principales son:

- Compra y revende el producto del exportador.
- Su compensación económica consiste en el margen comercial obtenido.
- Suele ser casi siempre exclusivo y suele representar a un exportador.

La exportación indirecta está apoyada por la figura de un intermediario. Para la empresa que vende, se desarrolla como si fuese una venta local puesto que todas las áreas de comercialización las realizan otras empresas (intermediarias).

A continuación, se describen las cuatros estrategias principales de internacionalización, según el grado de integración global y la capacidad de respuesta local:



Fuente: Documentos de la asignatura de Estrategia Empresarial (2018)

1. Estrategia de exportación

Es utilizada cuando la presión para la integración global y la capacidad de respuesta local es baja. Esta estrategia se aprovecha de las capacidades, innovaciones y productos del país de origen en los mercados extranjeros. Es apta para aquellas empresas que poseen una marca fuerte. El mayor riesgo es centrarse en una única visión en el país de origen, en contraste con otros competidores locales cualificados.

2. Estrategia multidoméstica

Se plantea ante un bajo nivel de coordinación internacional y maximiza la capacidad de respuesta local a través de las diferentes ofertas de productos para distintos países. La organización de empresas de este tipo es un conjunto de unidades relativamente independientes. Los riesgos incluyen las ineficiencias de fabricación y la dilución de la marca. Normalmente, se suele dar este tipo de estrategia en empresas más orientadas al marketing.

3. Estrategia global

Una estrategia que maximiza la integración global con una leve adaptación local de los productos o servicios. Se considera que los productos estandarizados se adaptan a todos los mercados y que la producción eficiente se enfatiza a través de las economías de escala. Las actividades geográficamente dispersas se controlan de manera centralizada desde la sede.

4. Estrategia global

Presenta una complejidad que maximiza la capacidad de respuesta local y la coordinación global. El objetivo es maximizar el aprendizaje y el intercambio de conocimientos entre las distintas unidades dispersas. Las operaciones son eficientes y los productos y servicios están adaptados a las condiciones locales. Se trata de una situación difícil de lograr.

Para finalizar los distintos modos de entrada, se explica en qué consiste la exportación concentrada. Se trata de la colaboración entre fabricantes, que desean aumentar ventas en mercados exteriores:

- Piggyback

Cuando un fabricante utiliza sus canales en otros mercados para vender los productos de otros fabricantes conjuntamente con los suyos propios. Se utiliza cuando los productos son similares o complementarios. La relación depende de los intereses de la empresa comercializadora. Es un sistema apropiado para Pymes o empresas que no invierten.

- Consorcios de exportación

Los consorcios, es decir, la unión de pequeñas o medianas empresas con el objetivo de comercializar sus productos relacionados o incluso no relacionados en el mercado internacional. Exportan en nombre de un consorcio.

- Franquicia

El franchising es un sistema de distribución de productos y/o de servicios, según el cual una empresa que ha logrado un éxito comercial en un área específica de negocios, transmite a otro empresario independiente todos sus conocimientos específicos y experiencia sobre el negocio, a cambio de un derecho inicial, más un porcentaje de regalías mensuales, permitiéndole duplicarlo en su totalidad. Se incluye el uso de sus marcas comerciales y símbolos distintivos. De esta manera, se reducen drásticamente las posibilidades de fracaso para el adquirente de la franquicia.

- Joint Ventures (alianza internacional)

Empresas creadas por dos o más compañías de distintos países para el desarrollo conjunto de una actividad. La empresa exportadora participa en el capital social de la nueva compañía pero no la controla al 100%. Existen dos tipos de Joint Ventures : contrato de fabricación y licencias. Las ventajas de realizar esta unión, son las siguientes: beneficios a largo plazo son mayores, un mayor control de producción y marketing, mayor conocimiento de mercado y mayor experiencia en marketing internacional.

Por último, cabe resaltar la inversión directa en el extranjero. Esta estrategia (IED) Se caracteriza por buscar la internacionalización de una empresa o grupo de empresas a través de adquisiciones o de una construcción de activos tangibles en el país de destino. Dicha inversión tiene que ser:

- Duradera en el tiempo.
- Directa, con al menos un 10% sobre una empresa establecida en el país de destino.
- Puede ser un único inversor, una empresa privada, pública o un grupo de inversores.
- Basada en el país de destino.

Se busca como principal objetivo, evitar las limitaciones que establecen los países más proteccionistas con fuertes barreras arancelarias a las importaciones. De esta manera, cuando una empresa produce en dicho país, las medidas no le afectarán.

Este ejemplo justifica que lo más importante para lanzarse al exterior es estudiar, analizar y conocer el mercado para saber cuál es el mejor momento de abarcarlo. Pero ¿cuáles son las razones para que una empresa quiera internacionalizarse? Seguir creciendo en su sector, dado que el mercado interno se ha quedado pequeño; aprovechar la capacidad ociosa de fabricación; exportar porque el mercado externo es el mercado natural por escasez de estos productos; diversificar el riesgo de operar en un solo mercado; ganar prestigio en el mercado interno; compensar una crisis en el mercado interno; acceder a un mercado más grande y así poder competir en un sector donde otras firmas obtienen economías de escala a nivel mundial; ganar competitividad al luchar con competidores más eficientes; el mercado internacional es más rentable... estos son algunos de los motivos por lo que las empresas deciden poner un pie en el exterior.

2.1.2 Adaptaciones del servicio

En primer lugar, para la posible expansión del negocio, es fundamental que Jobandtalent cuente con un equipo de personas encargadas de llevar la organización en Portugal con posibilidad de traslado al país. De esta forma, Jobandtalent podría instalarse en un espacio en la propia capital de Portugal, Lisboa, y así desarrollar el negocio con el lanzamiento de las operaciones necesarias, mientras que la sede de Madrid únicamente se encargaría del control. Además, como Jobandtalent es una plataforma de empleo utilizada por medio de una aplicación, es muy conveniente la

existencia de un lugar físico al principio de su apertura para generar confianza y fiabilidad en sus nuevos clientes.

En segundo lugar, Jobandtalent se considera responsable en el apoyo con clientes globales que solicitan su plataforma en el mercado de Portugal, por tanto, se debe centrar en cubrir las necesidades de estas grandes empresas. Además, el hecho de que se trabajase con clientes que tengan reconocimiento en el país, se considera un aspecto positivo para la propia publicidad de Jobandtalent.

En cuanto a los factores legales, se ha realizado un análisis previo donde se ha podido observar que no existe ningún tipo de barrera legal.

Por otro lado, el servicio de Jobandtalent en Portugal debe prepararse para cubrir las necesidades del país. Por tanto, a priori, la compañía se debe centrar en buscar clientes que demanden trabajadores jóvenes puesto que la tasa de desempleo para los menores de 25 años es muy alta. De la misma manera, Jobandtalent tiene que llegar a su público objetivo, dándose a conocer de la forma más rápida y eficaz, como puede ser: la publicidad en redes sociales, reuniones en universidades y anuncios publicitarios en lugares estratégicos.

Más adelante, se considera fundamental la captación de nuevos clientes tanto nacionales como internaciones cuando la organización se encuentre más asentada en el mercado para conseguir mayor reconocimiento en el país y así conseguir el mayor uso de la aplicación con más candidatos. Para ello, es importante mantener los precios del servicio muy competitivos para ganar cuota de mercado.

Otro factor clave para el buen funcionamiento de la empresa es la elaboración de un plan de comunicación efectivo para conseguir los objetivos establecidos. Para ello, la empresa de Jobandtalent tiene que nombrar a un empleado que tenga las cualidades de relaciones públicas junto con un equipo de marketing para desarrollar las estrategias que consideren apropiadas para obtener un buen reconocimiento de la organización en el menor tiempo posible.

CONCLUSIONES

Conclusiones generales

El entorno competitivo en el mercado global es muy complejo, se trata de un ambiente exigente e impredecible. El contexto está lleno de oportunidades y al mismo tiempo de amenazas, por tanto, la gestión de una estrategia eficaz puede favorecer a las empresas para mejorar su desempeño frente a la competencia. Para ello, es requisito fundamental la realización de un análisis del entorno interno y externo (DAFO, PESTEL, etc). De esta forma, las organizaciones tienen cierto conocimiento de todos los competidores existentes en la industria y pueden desarrollar fuertes ventajas competitivas para poder diferenciarse y competir en el sector.

Desde otro punto de vista, el papel que contribuye la cultura y sociedad en el comercio internacional es cada vez más importante. El fenómeno de la internacionalización cada vez tiene más en cuenta la distancia cultural entre los países seleccionados puesto que es un factor clave del éxito para el crecimiento y consolidación de las empresas. En caso de que la distancia social sea muy grande, la adaptación a las normas de conducta del país resulta crucial para la aceptación e integración.

El marco de la economía mundial obliga en cierta medida a la internacionalización de las empresas debido a la apertura de las fronteras que amplía el alcance los mercados. Como consecuencia, se puede dar la situación de fracaso en dicho proceso por parte de aquellas empresas que no están preparadas estratégicamente para la expansión de su negocio. Por otro lado, gracias al desarrollo de Internet, el cliente está más informado y tiene mayor capacidad para escoger los productos o servicios que desea sin importar la situación geográfica.

El proceso de la internacionalización tiene aspectos positivos y negativos. Las principales ventajas son las siguientes: el aumento de la facturación de la empresa, la diversificación del riesgo, alargar el ciclo de vida del producto, economías de escala y el prestigio de la marca. Por el contraste, las principales desventajas son la imposibilidad de transferir la ventaja competitiva al nuevo mercado y la insuficiencia de recursos.

Conclusiones específicas

De acuerdo al estudio realizado, se puede afirmar que las condiciones actuales son favorables para que Jobandtalent pueda expandir su negocio a Portugal.

Por un lado, la situación de la empresa es muy positiva teniendo en cuenta la diferenciación frente a sus competidores. Por tanto, la organización cuenta con las capacidades y recursos para seguir creciendo y poder consolidarse en el mercado europeo. Por otro lado, el sector del trabajo temporal está creciendo en Europa, por lo que, las posibilidades de tener éxito son altas. Además, cabe resaltar las características favorables que ofrece Portugal frente al resto de países preseleccionados por las siguientes razones: crecimiento económico, la proximidad del país, existencia de clientes globales de Jobandtalent y la mínima distancia cultural y social.

Para ultimar con el segundo epígrafe del trabajo, se considera que la compañía va a ser capaz de trasladar su modelo de negocio con las ventajas competitivas a Portugal, realizando las adaptaciones convenientes en el servicio proporcionado.

Bibliografía

- Adecco. (2019). *The Adecco Grup*. From <https://www.adecgroup.com/>
- AICEP. (2019). *Portugal Global*.
- Amuedo-Dorantes y De la Rica, S. C. (2007). Labor Market Assimilation of Recent Immigrants in Spain. *British Journal of Industrial Relations* .
- Banco Santander, E. (2019). *Contexto económico y político en Portugal*.
- Broughton, A. (2013). *The Role of Temporary Agency Work and Labour Market Transitions*.
- Carpenter. (2015). *CAPITAL MARKET IMPERFECTIONS, HIGH-TECH INVESTMENT, AND NEW EQUITY FINANCING*.
- Claessens, M. (2016). *The Porter Diamond-Model Analysis of National Competitiveness*.
- Comisión Europea, C. (2015). *Employment and Social Developments in Europe 2014*.
- Comisión Europea, C. (2016). *The use of collaborative platforms*.
- Confederación Mundial de Trabajo, C. (2019). *Trabajo Temporal en Europa*.
- CornerJob. (2019). *CornerJob*. From <https://www.cornerjob.com/es/trabajo>
- De Stefano, V. (2018). *European legal framework for digital labour platforms*.
- Espinosa. (2016). Indicadores de Gestión. *Welcome to the new marketing* .
- Eurofound. (2015). *New forms of employment, Publications Office of the European Union*.
- Eurofound. (2009). *Temporary Agency Work and Collective Bargaining in Europe*.
- Europea, C. (2019). *Las Capitales Verdes Europeas proponen una actuación global*.
- Eurostat. (2019). *Análisis por países europeos*.
- Jobandtalent. (2019). *Jobandtalent*. From <https://www.jobandtalent.com/es>
- JobToday. (2019). *Job Today*. From <https://jobtoday.com/es/>
- Koch, M. (2017). *Tech Start-up Internationalization*.
- Kotler, P. (2011). *El marketing según Kotler: cómo crear, ganar y dominar los mercados*.
- Manpower. (2019). *Manpower Group*. From <http://www.manpowergroup.es/>
- OECD. (2019). *Portugal*.
- Oficina Internacional de Trabajo, O. (2011). *El Entorno laboral en Europa* .

- Polavieja. (2003). *Temporary Contracts and Labour Market Segmentation in Spain*. European Sociological Review.
- Polavieja. (2006). *The Incidence of Temporary Employment in Advanced Economies: Why is Spain Different?* Europe Sociological Review.
- Randstad. (2019). *Randstad*. From <https://www.randstad.es/>
- Sharma y Blomstermo, A. (2003). *The internationalization of Born Globals*.
- Sotelo, C. (2018). JobandTalent, primera gran brecha de seguridad tras la puesta en marcha de la GDPR: millones de usuarios afectados. *Marketing for Ecommerce* .
- Toharia y Malo, L. M. (2000). *The Spanish Experiment: Pros and Cons of Flexibility at the Margin*'. Oxford University Press.
- Toharia y Malo, M. (2000). *Why Deregulate Labour Markets*. Oxford University Press.
- Urdiales y Navío, J. y. (2017). Qué tiene esta startup para haber recibido 75 millones de inversión. (I. G. Méndez, Interviewer)