



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**STARTUPS: MODELOS DE NEGOCIO
ESCALABLES.
Estudio de la escalabilidad de
Glovo y Wynot.**

Autor: Clotilde Pita da Veiga Zaforteza
Director: Juan Antonio Gil Serra

Resumen

Las startups son un tipo de empresas que presentan un modelo de negocio diferenciador y atractivo en el entorno empresarial actual. La innovación, el entorno de incertidumbre y la escalabilidad, son características de las startups. Este trabajo de investigación, se centra en el estudio de la escalabilidad que es uno de los rasgos más destacables de estas startups, ejemplo de ello son las startups españolas Glovo y Wynot, que aun presentando líneas de negocio diferentes, recadería instantánea y relojería respectivamente, coinciden en que ambas son escalables.

En primer lugar, se delimita el concepto de startup, se define a sus fundadores, y se detalla que se entiende por escalabilidad, siguiendo a diversos autores, para en un segundo lugar, analizar atendiendo a una serie de factores, cómo de escalables son los modelos de negocio que presentan Glovo, y Wynot. Factores que se miden en una escala de cinco valores midiendo lo alta o débil que es la escalabilidad según se muestren de una manera u otra en el negocio. Sobre estos estudios, se ve como Glovo y Wynot presentan todos estos factores en posiciones muy alta o alta. Asimismo, para completar el estudio anterior, se contrasta ambos modelos junto también con el estudio de la escalabilidad sus competidores respectivos, Deliveroo y C21.

Palabras clave: startup, escalabilidad, emprendedor, modelo de negocio, crecimiento, análisis, Glovo, Wynot.

Abstract

Startups are a type of companies that present a differentiating and attractive business model in the current business environment. Innovation, uncertainty, and scalability are characteristics of startups. This research work focuses on the study of scalability which is one of the most outstanding features of these startups, an example of which are the Spanish startups Glovo and Wynot, which although presenting different lines of business, delivery, and watchmaking respectively, agree that both are scalable.

First of all, the concept of the startup is delimited, its founders are also defined, and it is detailed how scalability is understood, following diverse authors.

Second, it is analyzed, according to a series of factors, how scalable is the business models presented by Glovo, and Wynot. Factors that are measured in a scale of five

values measuring how high or weak scalability is as shown in one way or another in the business. Above these studies, Glovo and Wynot are seen to present all these factors in very high or high positions. Likewise, to complete the previous study, both models are contrasted along with the study of the scalability of their respective competitors, Deliveroo and C21.

Key words: startup, scalability, entrepreneur, business model, growth, analysis, Glovo, Wynot.

Índice

1.	CUESTIÓN INTRODUCTORIA	4
1.1.	Contexto y justificación.....	1
1.2.	Objetivos.....	2
1.3.	Metodología.....	3
2.	¿QUÉ ES UNA STARTUP?	4
2.1.	Definición.....	4
2.2.	Los fundadores de las startup, emprendedores.....	6
2.3.	The Unicorn Club	8
3.	ANÁLISIS COMPARATIVO.....	10
3.2.	Glovo	10
3.2.1.	<i>Historia de Glovo</i>	10
3.2.2.	<i>Línea de negocio y posición actual</i>	11
3.2	Wynot.....	13
3.2.1	<i>Historia de Wynot</i>	13
3.2.2	<i>Línea de negocio y posición actual</i>	14
3.3	Las startups, modelos de negocios escalables	15
3.3.1	<i>La escalabilidad de Glovo</i>	21
3.3.2	<i>La escalabilidad de Wynot</i>	28
3.3.3	<i>Comparación Glovo-Wynot</i>	33
3.3.4	<i>Comparaciones con competidores directos</i>	36
3.3.5	<i>Futuros pasos y retos para seguir creciendo</i>	45
4.	CONCLUSIONES	46
5.	BIBLIOGRAFÍA.....	48

Índice tablas

Tabla 1. Resumen de los factores que permiten el estudio de la escalabilidad.....	17
Tabla 2. Listado de factores dentro del ratio que mide la escalabilidad.....	18
Tabla 3. Escalabilidad de Glovo.....	21
Tabla 4. Escalabilidad de Wynot.....	28
Tabla 5. Contraste de la escalabilidad de Glovo vs. Wynot.....	33
Tabla 6. Contraste de la escalabilidad de Glovo vs. Deliveroo.....	37
Tabla 7. Comparación de <i>outsourcing</i> Glovo vs. Deliveroo.....	40
Tabla 8. Contraste de la escalabilidad de Wynot vs. C21.....	42

1. CUESTIÓN INTRODUCTORIA

1.1. Contexto y justificación

En el contexto empresarial actual nos encontramos ante una proliferación de empresas que son conocidas como startups. Pero realmente, sabemos diferenciar entre empresas pequeñas y de creación reciente con las startups, que son modelos de negocio escalables, es decir, que en poco tiempo de nacer crecen y se hacen grandes.

A raíz de la dificultad de encontrar una única definición que ayudase a poder diferenciarlas, este trabajo tiene el propósito de delimitar el concepto, así como de comparar dos startups españolas y analizar la escalabilidad que están teniendo éstas en el mercado español e internacional. El análisis de estas dos startups permite ejemplificar y clarificar el término “startup” así como la importancia de este tipo de empresas en la economía, concretamente en la española (Ross Tieman, 2016).

Los proyectos de los emprendedores, a pesar de la gran crisis económica, han ido surgiendo y muchos de ellos han alcanzado un crecimiento increíble. Estos nuevos modelos de negocio son considerados por muchos como el motor de la economía (South Summit 2012).

La escalabilidad de las startups con la creatividad y pasión de sus fundadores hacen que estos proyectos sean atractivos no solo para los inversores sino también como objeto de estudio (Shumpeter, 2014).

Estos emprendedores, para sorpresa de muchos, se encuentran en nuestro país, España, ejemplo de ello son los fundadores de Glovo, y de Wynot, dos startups con líneas de negocio diferentes, que se encuentran en dos estados de crecimiento dispares pero que tiene en común su nacionalidad española.

Glovo es startup que conecta a través de una aplicación móvil a personas y repartidores. Estos repartidores no solo recogen y llevan al domicilio comida de restaurantes sino todo tipo de cosa u objeto que quiera enviar el cliente a otra persona (Oscar Pierre, 2018).

Wynot es una empresa de relojes que principalmente se venden por internet y que se diferencian en que se permite intercambiar las correas las cuales se atan con un botón de camisa.

Ambas startups se encuentran en fase de crecimiento, si bien es cierto que Wynot ha entrado en esta parte del ciclo hace más bien poco, la cual está recibiendo las primeras inversiones externas (Ventura Martí, 2018). Es por ello que es interesante analizar los pasos que ha realizado Glovo para poder predicar hipótesis de las futuras actuaciones de Wynot, y conocer si éstas son escalables y cuáles son los pasos que han ido realizando para conseguir dicho crecimiento. Debido a que ambas compañías presentan líneas de negocio muy dispares también se comparan con competidores directos que llevan más años en el mercado y pueden servir de referencia para conocer los futuros pasos de Glovo y Wynot.

1.2. Objetivos

El objetivo principal, como se ha dicho previamente, es el de delimitar el concepto de startup, diferenciarlo de las pymes y analizar los factores que permiten analizar la escalabilidad de las empresas españolas Glovo y Wynot, con el último fin de conocer si existe o no un modelo de negocio que puedan seguir las startups para tener éxito en el mercado, y llegar a ser scaleups.

Asimismo, como objetivos concretos se busca en primer lugar, comparar el crecimiento de las dos startups españolas para conocer los posibles futuros pasos que puede dar Wynot para conseguir el crecimiento que está teniendo Glovo, teniendo en cuenta los rasgos característicos de cada una de ellas. En segundo lugar, analizar las semejanzas y diferencias de Glovo con Deliveroo, que es su competidor directo que empezó varios años antes que Glovo a actuar en el mercado, y analizar cuál de las dos empresas presenta una tasa de crecimiento superior. En el caso de Wynot, se contrasta su escalabilidad con otra startup española, C21 Be Brave, que es el competidor principal de Wynot. Todo ello, con el fin de analizar qué compañía es más escalable y cuáles son los retos y futuros pasos de Glovo y Wynot.

1.3. Metodología

En este trabajo de investigación de carácter principalmente exploratorio, hay dos objetivos básicos los cuales han requerido dos métodos de trabajo diferente.

Primero, para delimitar el concepto de startup, se han buscado todas aquellas definiciones en las que se ha destacado aquellos puntos de conexión que hay entre ellas. Asimismo, se ha centrado la atención de aquellas personalidades referentes dentro del mundo empresarial y concretamente de los emprendedores, como Steve Blank o Eric Ries. Para ello, se ha buscado información en bases de datos en inglés como EBSCO, AtoZ y Google Scholars teniendo presente que este concepto nace de la lengua inglesa. Pero también se ha realizado un análisis en bases de datos en castellano como TESEO y Dialnet. Asimismo, las páginas webs de las propias startups para saber cómo se definen así mismas. Las palabras claves de esta primera parte son “startup”, “características”, “definición”, “emprendedor”, “empresa emergente”, “scaleup”, “escalabilidad”.

Para el análisis de la escalabilidad de las startups Glovo y Wynot aparte de la información que se pueda extraer de la página web de cada una de ellas. Se han realizado entrevistas personales con los fundadores de Wynot y se ha contactado con Glovo para conocer más de cerca su historia y situación actual. Asimismo, se ha contrastado la información con diferentes noticias de diversos periódicos de fiabilidad reconocida. El fundamento del examen y las variables a seguir se basa en dos conjuntos de caracteres, enunciados por diferentes autores, Kumar (2010) y Nielsen y Lund (2015), que consideran que son relevantes para analizar la escalabilidad de los modelos de negocio de emprendimiento. Estos factores sirven para analizar cómo de escalables son ambas startups y contrastarlas entre ellas y entre sus principales competidores, que se han considerado que son Deliveroo y C21 por presentar una misma línea de negocios y dirigirse al mismo tipo de clientes. Asimismo,

se ha complementado con lo estudiado en el apartado anterior, publicaciones académicas, artículos de revista, y noticias de prensa.

2. ¿QUÉ ES UNA STARTUP?

2.1. Definición

Para el español del siglo XXI, la palabra startup no es un término nuevo ni desconocido, y menos para aquel que se mueve dentro del mundo empresarial. A pesar de su frecuencia de uso, no hay una definición exacta y/o universalizada, es más, es un anglicismo que no aparece en el diccionario de la Real Academia Española. Startup en castellano, podría traducirse como puesta en marcha, encendido, arranque o bien como empresa emergente.

Antes de hondar en los rasgos característicos de las startups, se considera necesario conocer cuál es el origen de este modelo de negocio. Las primeras startups aparecen en los años 50 en Silicon Valley donde William Shockley fundó su propia empresa de industria telefónica “Shockley Semiconductors”. Ocho ingenieros que trabajaban en ella abandonaron la compañía para fundar la suya propia “Fairchild Semiconductors”, con la cual consiguieron en menos de cinco años un beneficio anual de veinte millones de dólares. Con estos recursos, y el crecimiento exponencial de éstos decidieron invertir en proyectos dando empleo a más de 12.000 personas de la zona de San Francisco. Este hecho, supuso el inicio de la ciudad empresarial de Silicon Valley, atrayendo proyectos innovadores como Amazon, Google, LinkedIn, Dropbox. Todas estas empresas, empezaron siendo startups en las que parte de su financiación fue obtenida a través de firmas de capital riesgo de Fairchild.

Lo que más llamó la atención de esta nueva empresa, fue su rápido crecimiento en el mercado, es decir su escalabilidad. La escalabilidad, según Nielsen y Lund (2015), permite verificar que un modelo de negocio ofrece un crecimiento económico potencial a la compañía, el cual se ve generado

por un sistema y una estructura flexible e innovadora. Este modelo de negocio es el que caracteriza a las startups.

Siguiendo con esta línea el programador inglés Paul Graham, en su libro “Startup = Growth”, establece que una startup es una empresa que nace con el objetivo de tener un rápido crecimiento. No requiere que sea de creación reciente, ni tampoco que este enfocado en el sector tecnológico. El factor más importante es el crecimiento. Graham afirma que para que una compañía crezca debe de ofrecer un producto o servicio que mucha gente quiera y encontrar y servir a toda esa gente. Más aún, dice que las startups crean una nueva manera de hacer las cosas.

Steve Blank, gran emprendedor y profesor de Silicon Valley define una startup como “una organización temporal en búsqueda de un modelo de negocio escalable y replicable”. Mientras que su discípulo Eric Ries, emprendedor y, creador de IMVU¹ y autor del libro “The Lean startup”, entiende que una startup es una “institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema”. A través de su método, propone una manera diferente de medir la productividad que difiere de los modelos de negocios tradicionales, pues las startups, no son como estos. Ries, apuesta por el conocimiento validado, en actuar y corregir los errores, para seguir en camino. Es más, afirma que el objetivo de una startup es conocer qué debe producirse, es decir, averiguar que desean los consumidores por lo que estarían dispuestos a pagar rápidamente.

De las anteriores definiciones se pueden extraer las siguientes características.

En primer lugar, cabe hacer mención a la **escalabilidad** de las startups, esto es su tendencia a un crecimiento rápido, basado en un aprendizaje validado, en el que el producto se va modificando a medida de la experiencia. Este elemento es uno de los que hacen más atractivos este modelo de negocio. Asimismo, cabe decir que es un estado temporal, toda startup llega a su fin bien porque muere por el camino al no tener éxito en el mercado o bien

¹ IMVU, es un juego online que permite al usuario crear un avatar y chatear con el resto de jugadores en un simulador de vida virtual.

porque triunfa y llega a ser una scaleup. Atendiendo a Joe Haslam (2018), profesor del *Business school* del IE, se empieza hablar de una scaleup cuando los beneficios de la empresa crecen de forma constante a un 20% anual durante más de tres años.

La **innovación** es el elemento constante de este tipo de empresas, bien creando nuevos productos, o bien generando nuevos procesos en lo que realizar las cosas. Es más, aun teniendo el producto en el mercado, están constantemente mejorando y ofreciendo nuevos servicios. Consecuentemente, su entorno suele caracterizarse por la **incertidumbre**, pues asumen grandes riesgos implementando o creando técnicas disruptivas para hacer frente los problemas que se les plantean.

Su financiación, en la fase inicial suele caracterizarse por lo que se conoce como las 3Fs ***Family, Friends and Fools***, es decir, familia, amigos y locos. Sin embargo, atendiendo al *Informe Global Entrepreneurship Monitor, GEM* de 2017-2018, el 83,8% de estos negocios nacientes solicitaron un ayuda de capital para poder poner en marcha su startup. El origen de dicho capital, principalmente, un 53% aprox., vino de su ahorro personal o capital propio, seguidamente, el origen de mayor porcentaje de capital fue aportado por instituciones financieras, que representa un 21.8%

Las startups, presentan un **contacto directo y cercano al cliente**, lo que les permite conocer los intereses y deseos de éstos. Además, están organizadas de una forma horizontal caracterizadas por climas de trabajo relajados destacados por la comunicación y la motivación entre los compañeros que forman el equipo.

La misión de las startups no suele ser la creación de un negocio que reporte únicamente beneficios, va más allá del dinero. Buscan inspirar, innovar, crear algo que cambie el mundo. Por tanto, los fundadores de este tipo de empresas, suelen tener una gran importancia en la compañía, pues permiten que surjan nuevas ideas que influyan en nuevas oportunidades de negocio.

2.2. Los fundadores de las startup, emprendedores.

A los fundadores de las startups se les llama emprendedores. John Schumpeters los ve como innovadores pues son personas que tienen ideas y las encarnan en empresas con elevado crecimiento.

Para Freire, emprendedor argentino, emprender supone “hacer que las cosas sucedan”. Es más, los define como aquellos que entienden a los consumidores y sus necesidades, tienen la capacidad de descubrir una oportunidad dentro del mercado y captar los recursos necesarios para explotar dicha oportunidad a través del desarrollo de un negocio.

Así pues, un emprendedor debe de ser creativo, no debe de tener aversión al riesgo, y debe de ser un líder que transmita su pasión por el negocio que esté desarrollando a sus trabajadores y a posibles inversores. Eric Ries (2012), afirma que un emprendedor requiere “de una disciplina de gestión para aprovechar la oportunidad empresarial que se le ha dado”. Así pues, se puede afirmar que el fundador, es el alma de la startup, que debe de tener una gran visión y ambición para comprender a los consumidores. Un mayor éxito de ésta requiere de formación y experiencia, ya que a mayor nivel de educación, mayor desarrollo cognitivo y amplitud de visión, así como mayor es el número de fuentes a las que acudir para obtener la información y recursos necesarios para emprender.

El informe del *Global Entrepreneurship Monitor*, GEM, 2017-2018 afirma que se identifican dos motivaciones por las cuales una persona decide emprender, bien porque reconoce una oportunidad en el mercado por explotar o bien por necesidad al carecer de un trabajo. Casi el 70% de personas que emprendieron en España en el 2017 lo hicieron por oportunidad. Asimismo, dentro de estas personas, destacaron que los rasgos más positivos del emprendimiento son principalmente la mayor independencia que se tiene a la hora de trabajar, seguido por una posibilidad de un incremento de ingresos que no se experimenta en la fase experimental pero que sí que se espera llegar a una fase de crecimiento.

El mismo estudio afirma que en España, la Tasa de Actividad Emprendedora, también conocida como TEA, ha aumentado en los últimos

años, hasta llegar a un 6.2%. Porcentaje que aún sigue siendo inferior a la media europea, 8.1%, pero que se interpreta con positividad debido a que los españoles se consideran aptos y capaces para emprender. El *World Economic Forum* afirma que “España es una economía basada en la innovación”.

Miguel Arias, líder del emprendimiento en Telefónica, afirma que, en el 2000, no existía un ecosistema de innovación y de startups en España. Mientras que, ahora Madrid y Barcelona son dos de las ciudades más rápidas en desarrollar y crecer startups. Es más, afirma que actualmente, es mucha la gente que invierte en startups españolas. Según un estudio de Mobile World Capital Barcelona la inversión en startups enfocadas en las nuevas tecnologías ha aumentado un 45% en 2017 llegando a alcanzar los 780 millones de euros, en comparación con los 207 millones de euros que se invirtieron en 2013.

Los negocios que crean estas personas son una inyección de innovación de gran relevancia para la economía nacional. Muchas startups, aparte de crear y desarrollar nuevas tecnologías, influyen en la manera de actuar un mercado o incluso de un sector de la economía. Ahora bien, cabe decir, que solamente un 13,4% de los emprendedores reconocen en la fase inicial del negocio, que el producto o servicio que ofrecen es totalmente innovador.

Los fundadores de startups son emprendedores económicos y en muchas ocasiones también sociales, pues no solamente centran la empresa en la obtención de ingresos para repartir beneficios entre los propietarios, sino que aspiran a algo más. Se puede definir al emprendedor social como aquella persona que busca remedios a retos sociales gracias a su conocimiento del mercado que le permite captar las oportunidades que se esconden bajo la apariencia de problemas que necesitan soluciones las cuales se proporcionan con una propuesta innovadora (Léputre, 2013). En este tipo de emprendimiento los ingresos se entienden como la perdurabilidad del negocio, y se separa de la idea de que los ingresos supongan una distribución de beneficios entre los propietarios.

2.3. The Unicorn Club

El sueño de toda startup, como el de Glovo y Wynot, es llegar a ser una empresa unicornio, pues son startups que han conseguido un modelo de negocio altamente escalable gracias a un producto, un servicio o bien una forma de realizar las cosas que presenta una innovación disruptiva. The Unicorn Club es un término que acuñó la fundadora de Cowboy Ventures en 2013, Aileen Lee, refiriéndose a aquellas empresas que a los pocos años de su creación habían llegado a una valoración de mil millones de dólares.

La empresa unicornio por excelencia es Facebook.

The Unicorn Club que estableció Aileen son 39 compañías que se caracterizan por tener negocios centrados en el e-commerce, la economía colaborativa, el software de servicio y el software empresarial, empleando innovaciones disruptivas. Este club ha ido aumentando, hasta pasar a ser 112 compañías en 2018, y desde principios de 2019, CB Insights considera que son más de 300 compañías de alrededor del mundo que podrían reclamar formar parte del club (Nina Zipkin, 2019).

Aileen Lee, afirma que las startups, que forman parte del Unicorn Club y están orientadas al consumidor son las que han tenido una mayor acogida y las que han creado mayor valor añadido. Además, en la mayoría de caso sus fundadores tienen menos de 35 años.

Son compañías con un modelo de negocio muy escalable que han absorbido una gran cuota de mercado. Ahora bien, su proceso no ha sido un sprint, sino más bien una maratón. Ha llevado una media de siete años en sacar a bolsa estas compañías o bien en ser adquiridas, cuya valoración media fue de 1.3 millones de dólares.

Cada ola de innovación tecnológica supone el nacimiento de una empresa unicornio, compañías que pueden cambiar nuestra vida laboral o nuestra forma de invertir. Ejemplo de ello es en los años 60 se creó Intel, era marcada por el semiconductor; en 1970 se fundó Apple, década marcada por el nacimiento de los ordenadores personales; en 1980, se estableció Cisco, una nueva red mundial. En 1990 nació Google, era marcada por el origen del

Internet actual y en el 2000 fue la década de las redes sociales, en la cual se ha creado Facebook y Amazon.

3. ANÁLISIS COMPARATIVO

Son dos las startups españolas que se va a estudiar y comparar su escalabilidad, Glovo y Wymot. La escalabilidad ha sido estudiada por muchos autores, como Winter y Szulanski (2001), Weber, Kroeger y Lambrich (2014), Jablonski (2016), Kumar (2010) y Nielsen y Lund (2015) entre otros. Aun así, en este trabajo de investigación para ofrecer un análisis detallado, pero al mismo tiempo claro, se ha considerado conveniente simplemente analizar la escalabilidad atendiendo a los caracteres que ofrecen Kumar, Nielsen y Lund, pues son entre todos los autores los que recogen más aspectos de las compañías y los que presentan una mayor comprensión, estos factores serán detallados más adelante.

Cabe decir que previo a dicho análisis, se describe a las compañías para conocer cuáles son sus orígenes, incluyendo el de su fundador que como previamente se ha mencionado tiene gran relevancia en las startups. Asimismo, se presenta la línea de negocio y la posición actual para saber en qué mercado es el que interactúa la empresa a analizar, y conocer en qué fase del ciclo de vida se encuentra la empresa, datos que enriquecen el análisis de la escalabilidad de las empresas y permiten contrastar su escalabilidad con la de sus competidores.

3.1. Glovo

Glovo es una startup española que permite a través de su aplicación móvil solicitar cualquier cosa que se necesite y recibirla en cualquier sitio en un breve periodo de tiempo, el cual suele ser inferior a una hora.

La ventaja competitiva de Glovo es el servicio que ofrece, el cual, es dinámico, económico, sencillo y personalizado.

3.1.1. Historia de Glovo

Glovo nace en Barcelona el 2015, cuando su fundador Óscar Pierre, un estudiante de ingeniería aeronáutica, a sus 22 años se pregunta ¿cuánto valía el tiempo? Aún hoy desconoce la respuesta a dicha cuestión, pero gracias a plantearse la posibilidad de que el tiempo era el único valor que no se depreciaba, presentó Glovo, bajo el lema de “píde lo que quieras”. El diseño de la marca es simple y está muy influenciado por los estudios universitarios de su fundador, el logotipo es un pin en forma de aerostático, y el nombre acompaña, pues es Globo, pero con v para diferenciarse.

Empezó su negocio con 120.000 euros, que consiguió gracias a determinados inversores, que creyeron en su proyecto, el cual alcanzó en 2017 una facturación de más de 17 millones euros y se espera que en 2018 hayan alcanzado los 100 millones de euros.

A través de Glovo, Óscar quiere reducir el tiempo de las personas a la hora de realizar sus recados, facilitarles la vida a través de su app por la cual no solamente se puede pedir comida de diferentes restaurantes, sino que además se puede pedir todo tipo de cosas que se encuentre en diversos establecimientos. Así pues, se dice que Glovo ha revolucionado la industria del delivery. Asimismo, Óscar reconoce que la visión de Glovo es que genere un impacto social, que sea la vía de impulsar el comercio local, y permita a los trabajadores obtener ingresos de una manera flexible.

3.1.2. Línea de negocio y posición actual

Glovo, es la *tech* startup que está transformando el sector de la mensajería gracias a su servicio de recadería instantánea cuyos servicios se ofrecen a través de una aplicación móvil que también pueden ser empleado por *tablets* y ordenadores. El servicio de la startup catalana, como se ha mencionado previamente, es recoger y entregar “lo que sea”, desde comida en un restaurante, hasta medicamentos en la farmacia o

bien un libro que te has dejado en casa y lo necesitas para la universidad. El fundador Óscar afirma que son “un servicio online para la tienda offline”, es decir, en su aplicación, se pueden encontrar las tiendas locales, y así ayudar a éstas a ser más rentables. Para el usuario, emplear Glovo, le supone el coste simplemente un euro más al precio del producto el cual se suele entregar en unos treinta minutos. El cliente, puede además seguir la entrega de su producto a tiempo real gracias a la geolocalización que tiene la aplicación.

Glovo, funciona gracias a los repartidores, también conocidos como *glovers*. Los *glovers* son repartidores con un medio de transporte propio, un teléfono móvil y una aplicación que se descargan por el coste de dos euros con la cual se pueden conectar y empezar a realizar pedidos. Debido a que ellos son una pata fundamental del negocio, Glovo les sondea semanalmente y les intenta reunir mensualmente. Las ventajas de ser un *glover* son la flexibilidad de la que gozan, pues son quienes se organizan su tiempo atendiendo a la cantidad que quieren ingresar.

Glovo empezó a actuar en Barcelona, junto a esta ciudad le siguieron Madrid y Valencia, otras dos ciudades grandes españolas donde la demanda de dicho servicio estaba asegurada. Junto a estas tres, consiguieron en 2016 expandirse nacional e internacionalmente, ciudades como París y Milán fueron los destinos europeos de Glovo. En 2017 siguió el crecimiento llegando al mercado sudamericano, ofreciendo sus servicios en Santiago de Chile y Lima. La última ciudad en incorporarse, en marzo de 2019, en el mapa de Glovo es la ciudad turca de Ankara.

Actualmente, son más de 12.000 *glovers*, unos 800 trabajadores que operan en España y otros 24 países más alrededor del mundo, presente en todos los continentes, teniendo gran influencia en Sudamérica. Son más de 100 ciudades las que disfrutan de los servicios de Glovo. Servicios que poco a poco van adaptándose a las necesidades del mercado. Los últimos servicios que han creado son el SuperGlovo, Glovo business y Glovo prime. El SuperGlovo consiste en un supermercado

online que ofrece al igual que en el resto de envíos realizarlo a través de la app y recibirlo en menos de una hora. Por su parte el Glovo Business, es un servicio especializado en el trámite y reparto de documentos y paquetes en breves periodos de tiempo. Este servicio va dirigido a empresas, a negocios, supone un servicio B2B, a las cuales le facilitan el pago de dichos envíos de forma mensual, atendiendo al número de envíos que se haya realizado. Glovo prime, está destinado para aquellas personas que usan Glovo con frecuencia, es un servicio que permite realizar todos los envíos en un mes por un coste fijo de 5,99 euros al mes. Su fundador, afirma que la prioridad de Glovo es “continuar mejorando e innovando, ofrecer el mejor servicio del sector a los tres ejes principales – repartidores, usuarios y establecimientos-, y convertirnos así en su app de delivery de referencia”.

3.2 Wynot

3.2.1 Historia de Wynot

Wynot es una empresa de relojes madrileña que ha creado el primer *Button Watch*, esto es, el primer reloj cuya correa es de tela, tiene ojales y se abrocha con un botón como si de una camisa se tratase. Un producto diferente, y sencillamente innovador por ofrecer una nueva manera de ponerse el reloj, en este caso, de abrocharse el reloj.

“Vender relojes, regalar tiempo” ese es el lema de Wynot que empezó en 2016 tras una sobremesa de una familia numerosa de Madrid, donde diez hermanos deciden revolucionar el sector de los relojes preguntándose, “¿por qué no?”, de ahí el nombre, Wynot, pero sin “h” para diferenciarse. En un principio, todos los hermanos colaboraban parcialmente en la startup combinándolo algunos con su trabajo, y otros con sus estudios universitarios. Sin embargo, a partir de 2018, de los diez hermanos, dos dedican el 100% de su tiempo al negocio, siendo el resto de ocho hermanos un buen grupo de asesores. Junto a estos dos hermanos

José María Echánove, y Javier Echánove, se encuentra, Daniel Ferrandis, el tercer socio de la compañía. Los tres son jóvenes, están formados y cuando fundaron la compañía tenían menos de 25 años. Son emprendedores con buenas y novedosas ideas de marketing digital, concretamente, tienen mucha actividad en las redes sociales. José María ha estudiado ADE, Publicidad y Marketing, su hermano Javier ADE y Daniel Publicidad y Marketing, estudios que explican que destaquen por sus innovadoras publicaciones en las redes sociales.

3.2.2 Línea de negocio y posición actual

Wynot es una relojería que vende principalmente relojes por Internet, a través de su página web. Los fundadores, afirman que realmente no venden simplemente relojes, sino que vende moda, pues sus correas son telas que se hacen de forma artesanal en Madrid. Son correas de ediciones limitadas. No solo las hace únicas las telas que emplean, sino también es especial su manera de cerrar, un botón clásico de madera en un ojal. Este producto tan sencillo pero innovador, lo llaman *The Button Watch*. El producto va dirigido a todo el mundo, pero lo cierto es que principalmente lo llevan los jóvenes de entre 15 a 30 años. Los compradores de dicho reloj son bien los mismos jóvenes o bien personas de mayor edad que los compran para regalar.

Ahora bien, la empresa, no nació con este producto. El primer producto que ofreció la empresa fueron relojes normales, cuya correa era de fabricación española, de cuero marrón o negro con un cierre tradicional. Lo que les diferenciaba de otras marcas era la gran campaña de publicidad y marketing que tenían en las redes sociales. Dicha campaña se caracterizaba por el *customer experience*. bajo la campaña de *Boost your Wynot*. Wynot ofrecía a todas las personas que comprasen uno de sus relojes, entrar en diversos sorteos. Cada sorteo, tenía varios ganadores que podían realizar diferentes actividades, como el Madrid

Fly, el Safari de Madrid, una cena en Éccola... Una divertida manera de hacer planes diferentes, y entrar en el universo Wynot.

No obstante, viendo que el mercado estaba muy saturado y la falta de diferenciación entre los relojes, decidieron revolucionar el sector en julio de 2017 con el lanzamiento de su ahora único producto, *The Button Watch*. Un reloj con una esfera sencilla, bonita y combinable con una gran variedad de correas únicas, especiales, con un botón de madera, *made in Spain*, que se pueden personalizar bordando las iniciales que el comprador desee. Al ser correas que se realizan de forma artesanal en Madrid, pueden lanzar nuevos diseños mensualmente, adaptándose a la moda de la estación del momento. La esfera es fabricada en China, hecho que permite abaratar costes, sin perder calidad.

Con el lanzamiento de este producto, es cuando los fundadores decidieron dedicar la totalidad de su tiempo al negocio, abandonando las antiguas compañías en las que estaban trabajando.

José María, Javier y Daniel, sienten una gran responsabilidad como empresa por ello participan en causas sociales, es más, consideran que es una “parte crucial e inherente a la personalidad de la marca”. De esta manera, Wynot lanzó el verano pasado una colección de correas junto a Auara, una empresa de agua mineral que destina la totalidad de sus dividendos al acceso de agua potable a todas las zonas del mundo que carecen de ella.

Actualmente, no solo venden por Internet, sino que venden también en las tiendas físicas del Ganso, y a través de la página web de esta. Ambas compañías se han unido para hacer una colección de correas Wynot con telas inspiradas en el estilo de la ropa que vende el Ganso. Gracias a dicha colaboración, venden físicamente en varios puntos de España, así como en París y Londres. En 2018, vendieron 4.000 relojes y más de 10.000 correas.

3.3 Las startups, modelos de negocios escalables

Un aspecto primordial para el tipo de modelo de negocios de las startups es el dinamismo para lograr que sean escalables. Según Nielsen y Lund (2015), la escalabilidad es la capacidad para modificar de escala o tamaño, esto es, un proceso de crecimiento o bien de disminución que no altera las características esenciales de la compañía (Mathaisel,2015). Al tratarse de startups, no son compañías que simplemente velan por lo económico, sino que sus fundadores apuestan también por aportar un valor adicional a la sociedad, un valor social, así pues, si se adopta una visión del emprendimiento social², la escalabilidad del negocio supone crecer cuantitativamente a través de la movilización de recursos, la instauración de procesos idóneos e instrumentos que permitan medir el impacto del modelo (André y Paché, 2016).

Atendiendo a Kumar (2010), para medir si una empresa es escalable cabe atender a cuatro conceptos que son la proposición de valor al cliente, el análisis de los atributos del negocio, la capacidad de cambio y el análisis del mercado.

Por su parte, Nielsen y Lund (2015) establecen según un estudio de diferentes modelos de negocios, que para que éste sea escalable debe de cumplir la siguientes cinco características: primero, el potencial del negocio se caracteriza por un aumento exponencial de los rendimientos a escala; segundo, se alejan de las típicas restricciones de capacidad de los negocios tradicionales³; tercero, consideran que la inversión ajena, u *outsourcing* puede optimizar los recursos financieros, permitiendo una inyección de capital que puede influir en el capital trabajo; cuarto, los socios así como los diversos *stakeholders* adoptan diferentes puestos enriquecen la propuesta de valor sin perjudicar los beneficios, y crean valor el uno al otro, e) el modelo

²André y Paché 2016, afirman que el emprendimiento social es el proceso por el que un negocio validado ofrece sus productos y/o servicios a un mayor número de beneficiarios teniendo así un mayor impacto social.

³ Con esto abogan que los modelos de negocio cuyo producto o servicio es disruptivo o innovador debería de configurar su proceso productivo evitando restricciones de capacidad de los modelos tradicionales.

de negocio se convierte en una plataforma que atrae no solo a nuevos socios sino también a competidores.

Así pues, la escalabilidad de Glovo y Wymot se va analizar atendiendo a estos tres autores y profesores de *business* en diferentes universidades Kumar, Nielsen y Lund. Se ha escogido la clasificación que realizan estos debido a que permite un estudio completo de la empresa y permite hacer un análisis claro y sencillo.

A modo resumen, se exponen en el siguiente cuadro los factores a analizar.

Tabla 1. Resumen de los factores que permiten el estudio de la escalabilidad

Kumar
<ul style="list-style-type: none">• Propuesta de valor al cliente, entendida como la solución que ofrece la empresa a un problema de la sociedad.• Atributos del negocio, haciendo referencia no solo al producto o servicio que se propone sino también la manera de presentarlo.• Capacidad de cambio, como sinónimo de flexibilidad y adaptabilidad al entorno.• Análisis del mercado, centrándose en un estudio de los posibles competidores directos e indirectos que ofrecen un producto sustituto.
Nielsen y Lund
<ul style="list-style-type: none">• Crecimiento de los rendimientos.• Evitar las restricciones de capacidad del modelo de negocio tradicional.• Inversión ajena.• Socios y stakeholders que aportan valor adicional.• Empresa como plataforma para nuevos socios e incluso la colaboración de competidores.

De cada factor, se mide la escalabilidad en una ratio de 5 valores, una escala donde se indica si el modelo de negocio presenta una posición escalable muy alta, alta, media, débil o bien muy débil. De esta manera se entenderá que la empresa es escalable si cumple la mayoría de dichos factores dentro de las posiciones de muy alta y/o alta.

A continuación, se expone una tabla donde indica que significa que cada valor presente una de las posiciones de la ratio.

Tabla 2. Listado de factores dentro del ratio que mide la escalabilidad.

Factores	Muy Alta (MA)	Alta (A)	Medio (M)	Débil (D)	Muy débil (MD)
Propuesta de valor	Soluciona un problema real para la sociedad que carecía de remedio.	Proporciona una buena e innovadora alternativa de hacer las cosas.	Soluciona un problema que presenta varias formas de resolución.	No ofrece solución a ningún problema, pero ofrece algo creativo.	Ofrece al mercado algo que se encuentra ya en este.
Atributos del negocio	El producto o servicio es sencillo de emplear. Es accesible a mucha gente gracias a diferentes canales de distribución, incluido el servicio online. Además, presenta muchos otros servicios: garantía, atención al cliente, devolución, etc. Resulta difícil de replicar por parte de la competencia	Se destaca por su sencillez y accesibilidad, aunque no es tan difícil que se copie. Además de su producto o servicio principal presenta más servicios que los complementa.	Su uso es simple y accesible al consumidor. El número de servicios que ofrece es reducido.	Su uso es complejo, y presenta varios canales de distribución. Aunque no presenta otros servicios más que el principal. Su modelo es fácilmente replicable.	No es fácil su uso, y presenta un único canal de distribución. Su modelo es empleado por competidores.
Capacidad del cambio	Modifica aquellas partes del modelo anteponiéndose a los cambios.	Se adapta de manera rápida, en un breve periodo de tiempo y supone un coste reducido.	Se adapta al mismo tiempo que sus competidores	Se adapta por tendencia, siguiendo a sus competidores y a un elevado coste.	Cambia una vez han cambiado todos los competidores, cosa que no le permite anteponer

					se al siguiente cambio. El coste que eso le supone es elevado.
Análisis del mercado	No presenta ningún competidor ni ninguna barrera de entrada significativa	Presenta entre 0 a 4 competidores de reciente creación y alguna barrera de entrada.	Presenta varios competidores con más años en el mercado y varias barreras de mercado.	Hay más de 10 competidores en el mercado que presenta una misma o similar línea de negocio y varias barreras de entrada significativas.	El mercado está saturado, y hay más barreras de entrada que hacen difícil entrar en el mercado y crearse un espacio.
Crecimiento de resultados	Aumento de presencia internacional, alto crecimiento de ventas de año en año, así como de clientes o usuarios.	Incremento de la presencia nacional, alto crecimiento de ventas anual, así como de clientes o usuarios.	Crecimiento de la presencia local, así como de las ventas anuales y el número de clientes.	Las ventas y el número de clientes o usuarios se mantienen estable.	Las ventas y el número de clientes o usuarios se reducen.
Evitar restricciones de capacidad	Presentan un propio proceso productivo independiente y eficiente, por lo que no están sujetos a ningún proveedor ni distribuidor.	No presentan un propio proceso productivo, pero presentan pocas dependencias que no son de gran relevancia para el negocio.	Dependen de determinados factores, pero que saben gestionar o sacarles partido para evitar caer en una limitación de capacidad.	Su proceso productivo depende de varios actores y hechos que si no funcionan no permiten al negocio ser rentable.	Dependen totalmente de los materiales, y de terceros en la distribución para ofrecer su producto o servicio y no saben

					gestional o.
Inversión ajena	Tras el capital semilla, han recibido en breves periodos de tiempo alta cantidad de financiación procedente de inversores ajenos al negocio y de reconocido prestigio.	Las rondas de financiación, después del capital iniciado, se han producido en periodos más largos. En las cuales se ha recibido mucho capital.	Ha habido dos rondas de financiación y se ha percibido capital, pero se requiere más para continuar creciendo.	Ha habido una ronda de financiación donde el capital recibido no era significativo .	Carecen de inversión ajena.
Socios y stakeholders aportan valor adicional	Dirigen el día a día y aportan un gran valor que no es solo de ejercer sus responsabilidades. Mejoran no solo un valor económico sino también intangible como la marca de la compañía.	Están involucrados en el funcionamiento diario del negocio y ayudan en mantener una buena imagen de la empresa.	Realizan alguna función que se le solicite creando valor, pero carecen de iniciativa.	Conocen el estado de la empresa, pero no se involucran.	Solamente esperan un retorno de beneficios
Negocio como plataforma para otros actores del mercado	El negocio es utilizado por otros actores del mercado tanto directos, como los competidores, así como indirectos del negocio.	Es empleado por actores relacionados del sector en el que interactúa la empresa. Presenta colaboraciones con estos.	Aparte de la propia empresa puede ser utilizado por otros actores.	Uno o dos actores podrían emplearlo.	No lo emplea otros actores del mercado.

3.3.1 La escalabilidad de Glovo

De la ciudad de Barcelona, a estar en otras 100 ciudades en 24 países de los cinco continentes en menos de cinco años. Estos datos invitan a afirmar que el negocio de Glovo es escalable. Ahora bien, para estudiar la escalabilidad del negocio se hará uso de los factores que propone Kumar, así como las características que afirman Nielsen y Lund, junto a la escala previamente realizada.

La siguiente tabla antepone el análisis detallado sobre el modelo de negocio de Glovo, que cómo gráficamente se muestra se escalable.

Tabla 3. Escalabilidad de Glovo

Factores	Muy Alta (MA)	Alta (A)	Medio (M)	Débil (D)	Muy débil (MD)
Propuesta de valor	X				
Atributos del negocio	X				
Capacidad del cambio	X				
Análisis del mercado		X			
Crecimiento de resultados	X				
Evitar restricciones de capacidad			X		
Inversión ajena	X				
Socios y stakeholders aportan valor adicional	X				
Negocio como plataforma	X				

para otros actores del mercado					
---------------------------------------	--	--	--	--	--

Propuesta de valor (MA)

La propuesta de valor que ofrece Glovo es el ahorro de tiempo del consumidor a la hora de realizar sus recados.

Se considera MA, debido a que, en la sociedad actual, el tiempo es algo valioso para los ciudadanos pues lo consideramos que es escaso.

Atributos del negocio (MA)

En cuanto a los atributos del negocio, Glovo presenta a los consumidores un servicio de *delivery* de cualquier producto, que llega a su destino en una media de treinta minutos. Los canales de distribución, es decir, la forma a la cual acceden al consumidor, es a través de la aplicación móvil donde las personas que quieran disfrutar de este servicio se registran creándose un usuario y solicitan el producto que deseen de la tienda seleccionada en el tiempo querido y en la localización que determinen. Dicha aplicación también se puede disfrutar en otros soportes electrónicos como tabletas y ordenadores. Así pues, se alejan de la limitación de negocios tradicionales⁴ como Correos donde el cliente que desea enviar un paquete debe acercarse a una oficina, o bien como MRW, que sí que ofrece un servicio de recogida en casa, pero requiere de un periodo mayor de tiempo de planificación, así como un mayor precio al consumidor, o bien de empresas de *food delivery* como Deliveroo, que simplemente recogen y entregan comida de determinados restaurantes.

Adaptabilidad (MA)

La capacidad del cambio de Glovo, se ha visto desde sus inicios, aunque sí que es cierto que, al ser una empresa de reciente creación, es

⁴ Siendo estos un ejemplo de una de las características que Nielsen y Lund consideran importantes en los modelos de negocio escalable, que es huir, evitar o afrontar las restricciones de capacidad tradicionales.

más sencilla y ágil la adaptabilidad del modelo de negocio al entorno. Ahora bien, se puede afirmar que Glovo se adaptó y se adapta. Se adaptó en su fase inicial, la primera versión era diferente a la actual, únicamente se podía solicitar a un mensajero independiente para que se encargara de recoger algo en una tienda que el usuario solicitaba de forma concreta, sin existir la variedad de categorías que actualmente existe. A pequeña escala, Glovo se adapta según las ciudades en las que se encuentra, y el tiempo meteorológico que hace, en aquellas ciudades que hace más frío o llueve, como por ejemplo la comisión que se lleva el *glover* es mayor.

Análisis del mercado (A)

Para analizar el mercado, cabe conocer cuáles son sus competidores, las barreras de entrada que hay en este sector, es decir, las dificultades existentes en España a la hora de iniciar una startup.

Para estudiar los competidores cabe diferenciar las empresas que compiten contra Glovo por sus servicios de envío de comida, como por sus envíos distintos a la comida. En el mercado actual, no hay ningún competidor que permita la recogida y envío de cualquier cosa, tal y como hace Glovo. Sin embargo, en el sector de envío de comida de restaurantes, Glovo compite en España contra Deliveroo, JustEat y UberEats. Deliveroo, es la empresa que ofrece un servicio más similar al de Glovo, en términos de comida a domicilio. JustEat lleva un poco más de años en el sector, y la variedad de restaurantes que ofrece es mayor a la del resto, ahora bien, el tiempo de espera también es superior. A principios de 2018, un informe, afirmaba que JustEat tenía el 70% de la cuota de mercado en España. Por lo que queda el reparto del 30% restante a Glovo, Deliveroo y UberEats. Internacionalmente, destacan UberEats, Delivery Hero, Takeaway.com, Hello Fresh, Deliveroo, y JustEat, la valoración de dichas empresas, es exponencialmente superior a la de Glovo, siendo Delivery Hero quien encabeza la lista en el mercado de la UE, con una valoración de 9.000 millones de dólares, en comparación con la valoración de 340 millones dólares de Glovo.

En la división del reparto de otros objetos, destacan los negocios tradicionales como Correos, MRW, en los que el servicio que ofrecen se difiere al de Glovo, en cuanto a la rapidez de envío, así como el coste. Correos, MRW, o bien Nacex envían paquetes o cartas, donde el cliente los contrata o bien accediendo a sus oficinas o bien a través de Internet. Si dichos paquetes son urgentes, la tarifa es superior a la de Glovo, como así también la seguridad del paquete que es mayor en estas empresas, pues su reparto no suele ser realizado en bicicletas o motos, sino que también cuentan con una flota de furgonetas y camiones que permite el envío de paquetes de mayor dimensión y peso. Asimismo, estas compañías, no recogen cualquier paquete, es decir, no ofrecen al cliente que su mensajero recoja de la tintorería la camisa que desea el consumidor, o bien compre en la farmacia la medicina que necesita. Dentro de la mensajería, se podría decir, que aquel competidor más actual y similar es la compañía Stuart, pues aseguran el reparto de paquetes a nivel local en menos de una hora, va dirigido especialmente a empresas, las cuales pueden enviar a sus clientes a través de Stuart el paquete que hayan solicitado. Esta competencia es más bien indirecta, porque como se ha descrito el servicio que ofrecen en comparación al de Glovo difiere en varios aspectos. Ahora bien, dichas compañías también pueden alterar al objetivo de Glovo, que es de reducir el tiempo de las personas a la hora de realizar sus recados.

En cuanto a las barreras de entradas en el sector, la primera que cabe mencionar barrera, es la inversión de capital que necesita este tipo de modelo de negocio. Al ser una empresa nueva, con un servicio innovador, que poco a poco se va conociendo, requiere de financiación durante los primeros años para poder seguir estando activa en el mercado, pues no es un modelo de negocio que reporte beneficios el primer año, sino que necesita una gran cartera de clientes que realicen varios servicios mensualmente para que sea rentable. Óscar Pierre, considera que ha conseguido dicha inversión y que, a partir de 2020, Glovo empezará a ser rentable.

La segunda barrera, es la existencia de competidores con experiencia en el sector, cabe decir, que existían competidores en el mercado internacional, pero en España la industria del *delivery* de comida u otros objetos a través de una app, no se había casi desarrollado cuando nació Glovo, por lo que para este negocio no supuso un impedimento. Ahora bien, el crecimiento de ésta y de sus competidores sí que puede suponer para nuevas empresas de *food delivery* un obstáculo.

Una barrera actual para las empresas nacientes es la consideración de los *riders*, estos son los trabajadores que reparten la comida a domicilio, en el caso de los *glovers*, la justicia española no tiene un dictamen decisivo y final bien para considerarlos falsos autónomos o bien como trabajadores por cuenta ajena. Este hecho, hace que las personas que trabajen como repartidores se encuentren en una situación de precariedad y prefieran invertir sus horas de trabajo en otra industria, donde la estabilidad profesional sea mayor.

El ecosistema español para crear una empresa, va mejorando, el Banco Mundial otorgaba a nuestro país la posición 52 en su estudio *Doing Business* 2014, siendo dicha categoría en el estudio de *Doing Business* 2015 país número 33. Aun así, sigue existiendo una alta tasa impositiva, así como largos procedimientos burocráticos, que no permiten que las empresas crezcan tan rápido como les gustaría.

Crecimiento de los rendimientos (MA)

Atendiendo a Nielsen y Lund, es necesario también tener en cuenta el crecimiento exponencial de los rendimientos del modelo de negocio. En el caso de Glovo, empezó en 2015 en Barcelona junto a una financiación de 120.000€ y actualmente es valorada por más de 300 millones de euros, y se encuentra en 23 diferentes países y en más de 100 ciudades. En 2018, llegaron a más de 10 millones de pedidos y más de 3 millones de usuarios. Apple asegura que Glovo está entre las apps más descargadas en España en los años 2018 y 2019. Ha sido instalada 16 millones de veces, gracias a los más de 10.000 restaurantes socios. Estas cifras parecen ser el resultado de un crecimiento exponencial.

Evitar las restricciones de capacidad tradicionales (M)

El segundo factor que prestan atención Nielsen y Lund es el de evitar las restricciones de capacidad. En el caso de Glovo, el funcionamiento y eficiencia de los servicios que ofrece, se consigue gracias a los *glovers*, por lo que se podría afirmar que, si carecen de *glovers* suficientes para hacer frente a todos los pedidos, pierden eficiencia. Ahora bien, esta limitación, esta corregida gracias a la flexibilidad y sencillez de la condición de *glover*, son autónomos que simplemente requieren de un medio de transporte y un dispositivo móvil propio.

Inversión ajena (MA)

Como se ha mencionado previamente, Glovo, es una startup que requiere de una alta cantidad de inversión inicial, es por ello, que la financiación es imprescindible para una startup. El ciclo de financiación de una startup suele contar de cuatro rondas, la primera como se ha mencionado en páginas anteriores es la que aportan los *Fools, Friends and Family* y en ocasiones algún *business angel*, que aparte de aportar capital suele ofrecer contactos y experiencia. Esta primera ronda, es el capital semilla que en el caso de Glovo fue principalmente 120.000€ por parte del inversor Josep Sanfeliu, y *business angels* Javier Sánchez Marco, y Rubén Ferreiro. La segunda ronda de financiación ya es ajena y se conoce como Serie A, periodo en el que la empresa ha empezado a obtener ingresos, pero cuyos beneficios siguen siendo cero, en esta serie entran nuevos socios. Glovo, contó con dos millones de euros por parte de los fundadores de Wallapop y Tuenti, así como cinco millones de euros de varios *venture capitals* como Bonsair Venture, Entree Capital y Caixa Capital Risk. Gracias a dicha financiación, se expandió por París y Milán, y se cambió el modelo de negocio. Inicialmente, los *glovers*, eran como un cliente más en los restaurantes y tiendas a los que acudían a recoger los pedidos, pero a partir de dicha financiación se empezó a formalizar contratos con los comercios en los que los *glovers* podrían acudir sin hacer colas, y a los que Glovo le ofrecía una mayor rentabilidad a cambio de una comisión.

En 2017, presentaron una tercera ronda de financiación conocida como Serie B donde obtuvo 30 millones de euros y la entrada de grandes compañías internacionales como Seaya Venture, Rakuten, Cathay Investment. La última financiación que ha obtenido, es en su cuarta ronda, también conocida como Serie C, periodo en el que muchas empresas se preparan para salir a bolsa. Glovo, en esta ronda ha conseguido una financiación de 115 millones de euros con la entrada de AmRest, y la continua inversión de Rakuten, Seaya y Cathay Innovation, liquidez que les permite seguir expandiéndose en el mercado exterior, en especial por EMEA.

Los socios y *stakeholders* aportan un valor adicional (MA)

Los socios principales de Glovo, son su fundador Oscar Pierre, y Sacha Michaud, empresario que lleva trabajando más de 15 años de en el sector online. Michaud, abandonó su puesto de director general en Betfair para apoyar a su antiguo colega de trabajo en Airbus, Óscar. Al estar hablando de una startup, los socios, no solo llevan un control distante y periódico de la empresa, sino que están en el día a día de esta, es más, Óscar es el CEO de la compañía, y Sacha es el director del *business development*, ofreciendo su experiencia y contactos para el crecimiento del negocio. No solo ellos aportan valor a la empresa, sino que otros *stakeholders* crean valor, como los *glovers*, son los repartidores que hacen posible que la app funcione y siga en marcha. Es más, son el intermediario entre la empresa y el consumidor, de ellos depende en gran medida que el consumidor repita la experiencia de encarga su recado a través de Glovo.

Empresa como plataforma para otros actores del mercado (MA).

En cuanto a la última característica, Glovo se puede considerar que es una plataforma para otros actores del mercado, concretamente para los comercios locales que se encuentran en las ciudades donde opera Glovo, pues les permiten una mayor conexión con los clientes y un aumento de su rentabilidad, es decir, es una vía para dichos comercios de incremento de ventas. Glovo es una plataforma de *e-commerce*. Como es evidente,

también supone una plataforma para los ciudadanos, pues les permite ahorrar tiempo a la hora de realizar sus recados. Asimismo, supone una plataforma para sus competidores, Pierre, asegura que Stuart, emplea Glovo para el envío de determinados productos. Es más, uno de los principales accionistas de Glovo es Delivery Hero, estrategia que se desconoce, pero puede creerse que se haya realizado para que Delivery Hero entre en el mercado español, así como otros mercados donde Glovo opera y Delivery Hero no.

Una vez analizado todos los factores, se puede afirmar que todos los atributos están presentes y son favorables, la gran mayoría se encuentra en la posición de muy alta o alta escalabilidad, salvo la polémica actual de los *glovers* que se ha apostado a establecerlo en una posición media por la dependencia de la compañía con sus repartidores. Salvo, ese hecho, se podría afirmar, que globalmente Glovo, siguiendo los criterios de Kumar y Nielsen y Lund, es un modelo de negocio altamente escalable.

3.3.2 La escalabilidad de Wynot

Al igual que con Glovo, se emplearán los criterios de Kumar y Nielsen y Lund, previamente mencionados para analizar si Wynot es escalable, como Glovo.

En la siguiente tabla se muestra la valoración que se ha hecho a Wynot, que en las siguientes páginas es explicado con más detalle.

Tabla 4. Escalabilidad de Wynot

Factores	Muy Alta (MA)	Alta (A)	Media (M)	Débil (D)	Muy débil (MD)
Propuesta de valor		X			
Atributos del negocio		X			
Capacidad del cambio		X			

Análisis del mercado			X		
Crecimiento de resultados		X			
Evitar restricciones de capacidad				X	
Inversión ajena			X		
Socios y stakeholders aportan valor adicional	X				
Negocio como plataforma para otros actores del mercado.		X			

Propuesta de valor (A)

En primer lugar, cabe saber cuál es la propuesta de valor, Wynot, ofrece un reloj diferente al resto de marcas, un diseño para la muñeca más creativo. No soluciona ningún problema a la sociedad, simplemente ofrece una manera diferente de cerrarse el reloj.

Atributos del negocio (A).

El análisis de los atributos de la compañía Wynot son la esfera del reloj junto a las correas con botón se puede comprar a través de su página web y determinadas tiendas físicas. El servicio de la página web es sencillo y fácil, el cliente puede elegir el color y tipo de esfera que desea combinándolo con la variedad de correas que ofrecen. Asimismo, dan la posibilidad de comprar dos o más correas intercambiables a la vez, gracias a los packs que han creado, que gozan de un precio más asequible en comparación a comprar las diferentes correas por separado, de esta manera, parece que, en vez de comprar un único reloj, se está comprando dos o más relojes únicos. Estas correas pueden ser personalizadas con el

bordado de hasta tres iniciales. Asimismo, a diferencia de otras empresas de relojerías, Wynot, permite la posibilidad de comprar la esfera del reloj por separado, teniendo ésta dos tamaños diferentes a elegir, bien 45mm o bien 38 mm.

El *packaging*, o lo que es lo mismo, la forma de presentar el reloj, es una caja con un diseño limpio y bonito, que hace que la experiencia de compra sea más grata. Los relojes presentan dos años de garantía. También cuentan con el servicio de *Wynot Care*, en el que si devuelve un Wynot antiguo que ya no funciona o simplemente ya no se emplea, la compañía permite la compra de uno nuevo a un precio especial. De esta manera, los atributos especiales del producto, son el botón de madera, anteriormente descrito, más la fácil sustitución de la correa por parte del cliente, producto que se hace más especial gracias a los servicios que ofrecen.

Adaptabilidad (A).

Se puede afirmar que Wynot, tiene capacidad de cambio pues adapto su producto a las necesidades del mercado, viendo que el sector de la relojería estaba explotado y poco diversificado, decidió presentar un producto revolucionario, distinto, que es el que ahora preside y caracteriza la marca, *The Button Watch*. Es más, en su día a día, Wynot es flexible, gracias a que las correas son realizadas artesanalmente en Madrid se pueden adaptar a la moda, y gustos de la temporada y sacar nuevas colecciones en breves periodos de tiempos.

Análisis del mercado (M)

Para analizar el mercado de Wynot, primero se estudiará el número de competidores que hay. Actualmente, son muchas las marcas que ofrecen relojes. Los competidores más directos de Wynot, que presenta un reloj a un precio de entre 50 a 125 euros, con diseños juveniles son el tradicional Swatch, junto a marcas españolas como Mr. Boho o C21, así como internacionales que ofrecen servicios similares, Daniel Wellington. Todos estos competidores, en especial, Swatch, llevan varios años asentados en el mercado. Se dirigen a un mismo *target market*, todas las

compañías ven sus clientes potenciales a jóvenes de entre 18 a 35 años. Ahora bien, también es común que clientes de mayor edad los compren sobre todo para regalar

El producto que ofrecen es el mismo, un reloj, variando el diseño de las esferas, así como el de las correas. Todas las marcas, ofrecen la posibilidad de comprar correas por separado, pero no las esferas, tal y como hace Wynot, y también carecen de packs, previamente mencionados. No obstante, a excepción de Wynot, el resto de compañías ofrecen correas de materiales distintos al de las telas, como metálica, de nato, de cuero, terciopelo, entre otros. Ahora bien, estas correas carecen de un botón de madera como cierra del reloj; y las colecciones nuevas las ofrecen en un periodo de tiempo más largo, puesto que no tiene este contacto tan directo con el proveedor, del que goza Wynot al realizar las correas de manera artesanal. Consecuentemente, el margen de actuación a corto plazo es menor en comparación con el de Wynot.

Otro rasgo a mencionar es que tanto C21 como Mr.Boho, venden a parte de relojes, gafas de sol, producto que puede interesar a Wynot incorporar en su cartera de productos y así poder llegar a un mayor número de consumidores.

Consecuentemente, se podría afirmar que la proliferación de compañías que venden relojes, hace que la cantidad de competidores sea una barrera de entrada donde para hacerse hueco en el mercado cabe diferenciarse, tal y como hace Wynot con sus correas.

Una segunda barrera es la inversión inicial que se requiere. Las startups, requieren de financiación en las primeras fases de vida para poder permanecer en el mercado sin que las pérdidas existentes del negocio obligue a la compañía a cerrar.

Crecimiento de los rendimientos (A).

Siguiendo con el estudio de la escalabilidad de Wynot, se estudian sus rendimientos, aunque lleva poco en el mercado, las diferentes colaboraciones que han realizado, especialmente, la última, con el Ganso, ha hecho que se empiece a conocer más la marca y se encuentre

relojes en más puntos de venta físicos nacional como internacionalmente, por lo que, parece que poco a poco van creciendo. Son 30 las ciudades que presentan tiendas Ganso y dos de ellas están una en Londres y otra en París. En 2018 se ha llegado a vender hasta 4.000 relojes completos y 11.000 correas.

Evitar las restricciones de capacidad tradicionales (D).

En el modelo de negocio de Wynot, evitar las restricciones de capacidad es más complicado. El reloj que ofrecen consta de dos partes: las esferas y las correas. Las esferas las importan de China, y las correas se hacen artesanalmente en Madrid. El crecimiento de ventas, en especial de correas, puede generar que no haya stock para cubrir toda la demanda, debido a la dependencia con el productor de dichas correas y la existencia limitada de estilo de las telas. Este último rasgo, lo corrigen convirtiéndolo como parte de su ventaja competitiva, es decir, venden correas exclusivas.

Inversión ajena (M).

Al igual que Glovo, Wynot, también ha recibido inversión ajena. Fundó la compañía con un capital semilla de 25.000 euros, de origen de *Family, Friends and Fools*. Asimismo, consideraron necesario en 2018 solicitar una primera ronda de financiación, serie A, para poder crecer, es así como en abril de 2018 cerraron esta primera ronda con 250.000€ que les está permitiendo expandirse y hacer colaboraciones como las del Ganso. Actualmente, tienen abierta otra ronda de financiación, con la que desean tener más presencia internacional.

Los socios y stakeholders aportan valor adicional (A).

Los socios de las compañías son dos de los hermanos fundadores, José María y Javier, así como Daniel. Cada uno tiene un papel fundamental en la empresa. Javier, es el CEO de Wynot, José María, es el CDO, el *Chief Digital Officer*; Daniel Ferrandis es el director creativo. Junto a estas tres personas, tienen un equipo de diez trabajadores, así como los ocho hermanos restantes de los Echánove que les asesora. Pero el día a día del negocio lo ponen los tres fundadores, que aun teniendo

cada uno sus responsabilidades delimitadas, se implican, adoptan más roles, en todo del negocio para ofrecer el mejor producto, servicio y experiencia de compra al consumidor, así afirma José María Echánove.

Empresa como plataforma para otros actores del mercado (A).

La compañía Wynot, sirve como plataforma a otros actores del mercado, gracias a la campaña de *Boost your Wynot*, en el que daban a conocer a sus compradores, el Safari de Madrid, Madrid Fly, varios restaurantes y experiencias diversas. Gracias a Wynot, estos sitios han sido más frecuentados. Por otro lado, ha permitido la posibilidad que el Ganso tenga una gama de correas que ofrecer en sus tiendas, de esta manera, pueden ofrecer más productos a sus clientes, e incluso captar consumidores que previa a la colaboración con Wynot no hubieran comprado en el Ganso. Colaboraciones que claramente son un *win-win*, pues ambas compañías dan a conocer la otra, y amplían la variedad de sus productos y servicios, así como cartera de clientes.

Consecuentemente, se puede afirmar que el modelo de negocio de Wynot también es escalable, debido a que todos los factores se encuentran mayoritariamente en una escala alta, aunque sería conveniente lanzar una tercera ronda de financiación y con ella solventar la limitación de la capacidad del creador de las correas.

3.3.3 Comparación Glovo-Wynot

Para poder comparar ambas startups, que como se ha podido ver están en fases de crecimiento dispares, se ha creído conveniente realizar una tabla resumen de lo analizado previamente para facilitar la comprensión y comparación de estas.

Tabla 5. Contraste de la escalabilidad de Glovo vs. Wynot

Factores	Glovo	Wynot
Propuesta de valor	MA-Reducir tiempo a la hora de realizar los recados	A-“Regalar tiempo” relojes que se cierran de manera diferente

Atributos del negocio	MA- Servicio online rápido y flexible	A- Servicio online y offline, personalizado y único
Capacidad del cambio	MA- Variación del servicio inicial, así como de la ciudad en la que se encuentra.	A- Cambio del producto viendo la tendencia del mercado.
Análisis del mercado	A- <ul style="list-style-type: none"> • Inversión de capital necesaria. • Competencia en el sector de <i>food delivery</i> 	M- <ul style="list-style-type: none"> • Gran inversión de capital requerida. • Fuerte competencia que se dirige a los mismos clientes.
Crecimiento de rendimientos	MA- <ul style="list-style-type: none"> • Actualmente valorada en 300 M⁵ € • Ofrece sus servicios en 23 países y más de 100 ciudades • En 2018 se realizaron más de 10M de pedidos y hubo más de 3M de usuarios 	A- <ul style="list-style-type: none"> • Vende online y offline. Se pueden encontrar sus relojes y correas en 33 tiendas repartidas por toda España y una en Londres y otra en Paris. • En 2018 vendieron 4.000 relojes y 11.000 correas.
Evitar restricciones de capacidad	M- Una restricción podría deberse por el número y la eficiencia de los <i>glovers</i> . Restricción que se intenta evitar otorgando al repartidor flexibilidad en su jornada laboral.	D- Una restricción es la producción de correas de forma artesanal, solventado con la promoción de que las correas son exclusivas y únicas.
Outsourcing	MA- <ul style="list-style-type: none"> • 1ª ronda: 5 M € • 2ª ronda: 30M € • 3ª ronda: 115 M € 	M- <ul style="list-style-type: none"> • 1ª ronda: 250.000€ • 2ª ronda en proceso
Socios y stakeholder aportan valor adicional	MA- Los fundadores se encargan del día a día de la empresa.	MA- Cada fundador, tiene un rol imprescindible en el negocio.

⁵ M= millones.

	Gran importancia de los <i>riders</i> .	
Negocio como plataforma para otros actores del mercado	MA- Los negocios locales pueden incrementar su rentabilidad gracias al servicio Glovo.	A- <i>Win-win</i> de otras compañías, gracias a las colaboraciones que realizan

Así pues, la conclusión principal que se extrae es que parece que Glovo presenta un modelo de negocio más escalable que Wynot.

Las causas de dicha escalabilidad son, en primer lugar, la propuesta de valor de Glovo, que ofrece una solución a un problema real. La sociedad actual, considera que no tiene tiempo suficiente para realizar todo lo que le gustaría hacer, y Glovo permite ahorrar tiempo a la hora de realizar recados. Mientras que la propuesta de Wynot, aun siendo creativa, no supone una solución, pues los cierres tradicionales no daban problemas. Es pues, una alternativa de diseño. Ofrece más variedad al consumidor, donde escoger un reloj con una correa tal y como desea.

Una segunda causa es la competencia existente, en el caso de Glovo, no hay ninguna otra compañía que ofrezca su mismo servicio. Hay otras aplicaciones que ofrecen el servicio a domicilio de comidas, y otras de mensajería, pero ninguna esta fusionada. Ello, supone que haya un mayor número de usuarios empleando Glovo, pues con una única aplicación pueden enviar o recibir todo tipo de cosas. Mientras que en el caso de Wynot, son muchas las empresas que venden relojes por Internet, ofreciendo la intercambiabilidad de las correas. Ciertamente es, que no hay ninguna correa que cierre con un botón como Wynot, pero la replicabilidad de dicho detalle es sencilla, no supone de una tecnología complicada. Es más, la producción artesanal de las correas, puede ser por un lado una ventaja pues, supone que las correas sean únicas y su trabajo haya sido más delicado y medido, pero también un inconveniente, puesto que si en un largo plazo la empresa crece exponencialmente sus ventas, puede que el proveedor actual no tenga la capacidad para hacer frente todos los pedidos y necesiten otro proveedor para la realización de las

correas o bien que su fabricación sea más simple y menos costosa, perdiendo de esta manera exclusividad.

En términos de financiación ajena, Glovo ha realizado más rondas de financiación que van aparejadas con fases de crecimiento y presencia en el extranjero. Ahora bien, si se compara el capital levantado en la primera ronda, Glovo levantó veinte veces más que Wynot. Hecho que explica que el crecimiento de los rendimientos de Glovo sea mayor y más acelerado que el de Wynot. Asimismo, cabe recordar, que a diferencia de Glovo, los fundadores de Wynot, cuando lanzaron la startup, compaginaban las tareas de la compañía con otros trabajos, por lo que la organización y seriedad del negocio no era la requerida para poder hacer frente a un crecimiento. Es más, el primer año fue una venta de relojes representativa, vendidos a amigos y familia que apoyaban la aventura de lanzar una marca de relojes.

Finalmente, otro factor a destacar, es el último rasgo que Nieslen y Lund (2015) consideran relevante, que es el hecho de que el negocio sea una plataforma para otros actores del mercado e incluso para competidores. Glovo, ayuda a otros negocios a ser conocidos, y a ofrecer otro servicio a sus clientes, por lo que, para las tiendas locales, Glovo es una plataforma que aumenta su rentabilidad. Wynot, por su parte, realiza anualmente colaboraciones para darse a conocer y aumentar clientes. Ahora bien, el valor que ofrece Wynot, en comparación con Glovo es menor, y por su dimensión actual, más limitado. Así pues, se puede afirmar que Glovo es a día de hoy un negocio más escalable.

3.3.4 Comparaciones con competidores directos

Una segunda comparación que resulta atractiva es analizar los factores de la escalabilidad, que previamente han sido empleados para estudiar a Glovo y Wynot, con compañías que presenten una línea de negocio más similar a éstas, es decir, realizar el estudio con competidores

de éstas. Para ello, se ha escogido como competidor principal de Glovo a Deliveroo, y en el caso de Wynth, a otra empresa española, C21.

Deliveroo

Deliveroo, es una empresa inglesa fundada en 2013 por Will Shu y Greg Orlowski, dos años antes de que lo hiciera Oscar Pierre. En las startups, dos años, es un periodo significativo. Hecho que es negativo para Glovo, porque parte de los ciudadanos ya conocían Deliveroo y podían no sentir la necesidad de utilizar Glovo para el reparto de comida, pero puede ser también empleado como un punto positivo, pues Glovo ha podido seguir aquellos pasos que Deliveroo ha realizado de forma correcta y evitar aquellos que le generan pérdidas. Al igual que Glovo, Deliveroo ofrece a los usuarios el envío de comida de diferentes restaurantes a domicilio de calidad, en un tiempo de espera medio de 32 minutos.

Al igual que en el caso de Glovo y Wynth, se estudia, en menor detalle, la escalabilidad de Deliveroo.

Tabla 6. Contraste de la escalabilidad de Glovo vs. Deliveroo

Factores	Glovo	Deliveroo
Propuesta de valor	MA	A
Atributos del negocio	MA	MA
Capacidad del cambio	MA	A
Análisis del mercado	A	A
Crecimiento de rendimientos	MA	MA
Evitar restricciones de capacidad	M	D
Outsourcing	MA	MA
Socios y stakeholder aportan valor adicional	MA	MA
Negocio como plataforma para otros actores del mercado	MA	A

Propuesta de valor (A)

La propuesta de valor de Deliveroo, coincide en parte con la de Glovo, reduce el tiempo de los ciudadanos a la hora de pedir comida o de cocinarla, como hacen las compañías JustEat y Ubereats, entre otras, de ahí que simplemente se valore como alta. Ahora bien, simplemente, reduce el tiempo en dicha actividad, pues no se encargan del envío de resto de cosas, tal y como hace Glovo. La misión de Deliveroo es acercar los restaurantes locales a los consumidores.

Atributos del negocio (MA).

Los atributos del negocio coinciden con los de Glovo, pues ofrecen su servicio a través de una aplicación móvil con la que se pueden encargar comidas de diferentes restaurantes. Sin embargo, Deliveroo, no permite el envío de otros artículos diferentes a la comida de los diversos restaurantes. Normalmente, la variedad de restaurantes que ofrece Deliveroo es dispar a los restaurantes que presenta Glovo. Por lo que, según el restaurante que se desea, se puede preferir pedirla a través de Glovo o bien Deliveroo.

Capacidad de cambio(A).

La empresa presenta capacidad de cambio, ante la preocupación del medio ambiente actual, no ofrece el envío de comida a través de medios de transporte que contaminen, sino que emplean bicicletas.

Análisis del mercado (A).

El análisis del mercado, al ser un competidor de Glovo, coincide, pues se está hablando del mercado de *food delivery*. Aun así, cabe mencionar las denuncias por parte de los mensajeros fruto a sus precarias condiciones son mayores en Deliveroo que en Glovo. Es más, Deliveroo, es reconocida como la app de *delivery* más criticada (Marina Cheal, 2017). El impacto actual de las redes sociales, hace que las opiniones de estas empresas supongan su subsistencia en el mercado o bien su desaparición. Los competidores de Deliveroo fuera del mercado español son Ubereats, y Just Eat.

Crecimiento de los rendimientos (MA).

El crecimiento de rendimientos de Deliveroo es constante, según el *Financial Times*, entre 2013 y 2016 los beneficios de Deliveroo han crecido un 100,000%. La tasa de crecimiento anual sobre ese periodo ha sido de un 923%. Actualmente, se encuentra en más de 200 ciudades en 14 países de Europa, Asia y Australia. Atendiendo a un informe de *Delivering to the global economy*, realizado por *Capital Economics*, esta compañía ha aportado a los países en los que opera hasta 879 millones de euros de valor agregado bruto.

Evitar las restricciones de capacidad tradicionales (D).

Las restricciones de capacidad que evita Deliveroo, son las mismas que Glovo. Permiten a los restaurantes no tener que gestionar sus propios sistemas de envío de comidas a domicilio, pero ofreciendo el servicio a sus clientes gracias a las aplicaciones de Deliveroo y/o Glovo a un bajo coste. Los servicios de estas apps se ven influidos por la cantidad de *riders* o repartidos que se hayan dado de alta, y estén en los momentos de alta demanda de pedidos trabajando. Inconvenientes que se compensan con la flexibilidad que gozan los *riders*, y la facilidad de realizar el trabajo que se les demanda. Ahora bien, se puntúa con una posición débil porque esta compañía es al que presenta, a día de hoy, más demandas por parte de sus trabajadores por las malas condiciones laborales. Consecuentemente se puede afirmar que no están sabiendo gestionar de la forma más correcta.

Inversión ajena.

Deliveroo ha tenido hasta cuatro rondas de financiación levantando un total de 200 millones de dólares, que son unos 180 millones de euros aproximadamente. La primera ronda de financiación ajena, la serie A fue lanzada en junio de 2014, en la cual obtuvo una cifra inferior a la de Glovo, \$4.5M, encabezada por JamJar Investment y con participaciones de Index Ventures y Hoxton Ventures. La Serie B fue realizada en enero de 2015, y se obtuvo \$25M, donde destacó la inversión de Accel. En su tercera ronda de financiación, realizada en ese mismo año, pero en el mes

de julio obtuvo hasta \$70M, y fue liderada por Greenoaks Capital, así como en la serie D donde llegó a obtener hasta \$100M. Si se comparan dichas rondas, con las de Glovo.

Tabla 7. Comparación de *outsourcing* Glovo vs. Deliveroo

Rondas de financiación	Glovo	Deliveroo
Ronda A	\$5,6M ⁶ aprox.	\$4,5M
Ronda B	\$33,7M aprox.	\$25M
Ronda C	\$129,16M aprox.	\$70M
Ronda D	-	\$100M
TOTAL (sin ronda D)	\$168,46M	\$99,5M

Como se puede apreciar en la tabla, en todas las rondas de financiación, Glovo supera la cantidad obtenida a Deliveroo, signo positivo para Glovo pues un factor muy influyente para lograr la escalabilidad en un modelo de negocio es si primero se consigue sostenibilidad financiera (Swee Ann Lee, 2011).

Los socios y *stakeholders* aportan valor adicional (MA).

Al igual que los casos estudiados, los socios aportan valor a la empresa, pues se encuentra en el día a día de estas. Es más no solo los socios, sino también otros actores del mercado, como los trabajadores, que son los que permiten que los encargos sean recibidos por los clientes, así como los restaurantes locales que tengan consorcio con Deliveroo, pues la presentación y modo de envío de las comidas, influye en la experiencia del cliente.

Empresa como plataforma para otros actores del mercado (A).

El modelo de negocio, al igual que Glovo es una plataforma para otros *stakeholders*. Es más, Deliveroo afirma que ellos ofrecen a los restaurantes que deseen que ellos sean su servicio de reparto de comida los siguientes beneficios: nuevos consumidores, que no solo pedirán comida a través de Deliveroo, sino que también irán a los restaurantes; permiten manejar sus activos de manera más efectiva, gracias a su

⁶ Atendiendo al tipo de cambio de marzo de 2019 1€= 1,1231 USD

plataforma impulsa la demanda de comida de los restaurantes cuando están menos llenos. Ello, no solo implica un incremento de los ingresos en alrededor un 30%, sino que supone que los recursos de los restaurantes presenten un mayor uso y consecuentemente, sean más productivos. Hacen que su negocio se encuentre tanto offline como digitalmente a través de su app, las redes sociales que manejan y las diferentes campañas de publicitada que realizan.

Glovo, parece que es tan escalable que Deliveroo. Es más, se puede afirmar que, si mantiene el crecimiento actual, puede llegar a ser más valorada que Deliveroo, gracias a la confianza de los inversores externos y a su expansión internacional, como en Sudamérica, mercado sin explotar por parte de Deliveroo. Ahora bien, cabe tener en cuenta que, en dicho mercado, las condiciones de los ciudadanos, el reparto de la riqueza, el desarrollo de las ciudades varía con las europeas, por lo que puede que los beneficios que se obtengan de éstas no sean tan elevados como los provenientes de ciudades europeas.

C21 Be Brave.

En el caso de Wynot, se le va a comparar con otra startup española que realiza relojes, C21 Be Brave. C21 nace en 2014, en manos de tres jóvenes andaluces, que, tras la JMJ, Jornada Mundial de la Juventud, de Rio de Janeiro, inspirados por el mensaje del Papa Francisco, deciden salir de su zona de confort y crear un reloj que identifique a los cristianos del siglo XXI y que se viera diariamente. El nombre C21 significa cristianos del siglo XXI, el logotipo es un pez, que antiguamente representaba a los cristianos, y el eslogan “Be Brave” está inspirado en el mensaje que dio el Papa en la JMJ de 2013.

“No importa de dónde seas. Ni tu color. Ni tus pensamientos. Ni tus creencias. Sois jóvenes, salid ahí fuera y demostrad que sois los reyes del mundo” (Papa Francisco 2013).

Tabla 8. Contraste de la escalabilidad de Wynot vs. C21

Factores	Wynot	C21
Propuesta de valor	A	A
Atributos del negocio	A	A
Capacidad del cambio	A	A
Análisis del mercado	M	M
Crecimiento de rendimientos	A	M
Evitar restricciones de capacidad	D	D
Outsourcing	M	MD
Socios y stakeholder aportan valor adicional	MA	MA
Negocio como plataforma para otros actores del mercado	A	M

Propuesta de valor (A).

La propuesta de valor que ofrece C21 Be Brave, no solo son unos relojes cómodos, sencillos y originales, sino que son como dicen sus fundadores una “marca de personas”. Parte de los beneficios lo destinan a los niños de la aldea Bodjondé en Togo para que puedan ir al colegio. Al igual que Wynot, ofrece una gran variedad de correas intercambiables, de diferentes materiales.

Atributos del negocio (A).

Los atributos del negocio de C21, coinciden en parte con los de Wynot. Empezaron vendiendo los relojes y a ser conocidos gracias a diferentes pop-ups, pero cuando empezaron a profesionalizarse y a tener un mayor número de pedidos fue gracias a la página web donde el cliente puede elegir el tamaño de esfera que desee, junto con la correa que quiera combinarlo. Los envíos, los realizan a través de Nacex, la cual suele tardar menos de 24h.

Adaptabilidad (A).

C21 se ha adaptado a las nuevas circunstancias del mercado, de los pop-ups a desarrollar una gran página web para vender sus relojes. Asimismo, tuvieron que cambiar de proveedor, viendo que el proveedor original no era tan rápido como ellos querían para atender a la oferta que tenían.

Análisis del mercado (M).

El análisis del mercado, coincide con el de Wynot, relojes para jóvenes a un precio asequible, pero vendidos por una marca que no solo es una empresa, sino que tiene alma. Lo que diferencia a C21 del resto de empresas de relojes es la versatilidad de las correas, el precio asequible y la buena calidad de las esferas, así como, el mensaje que transmite la empresa.

Crecimiento de los rendimientos (M).

El crecimiento de los rendimientos de C21 está creciendo actualmente bastante. El primer año los tres fundadores estaban acabando sus estudios universitarios por lo que la dedicación al negocio fue limitada. Aun así, en las Navidades de 2015 consiguieron ingresar 50.000€ y en 2016, año en el que se empieza a profesionalizar la empresa, pasaron de vender 100 relojes mensuales, a vender 700 relojes. El año de 2016 llegaron a vender hasta 1.300 relojes, pasaron de una ratio de conversión del 1,5% al 7%. Actualmente, la empresa sigue creciendo no solo con la venta de relojes, sino también de gafas de sol.

Evitar las restricciones de capacidad tradicionales (D).

Las restricciones de capacidad C21 las vivió en primera mano, en su primer año 2014 cuando el proveedor con el que trabajan no les enviaba los relojes a tiempo, y además debían de ensamblarlos ellos mismos, *assembly to order*. Es decir, la esfera y la correa les llegaban por separado, hecho que en las Navidades de ese año les hizo imposible enviar todos los relojes comprados a tiempo. A día de hoy, su proveedor es chino y demandan el número de relojes atendiendo a los datos que les proporcionan las diferentes redes sociales en las que operan y Google

Analytics. La experiencia y una formación complementaria en el sector del *e-commerce* les está permitiendo evitar dichas limitaciones iniciales.

Inversión ajena (MD).

Empezaron el negocio con un capital semilla de 16.000€ y han llegado a factura 1.2 millones de euros sin necesidad de inversión ajena. Hecho rompedor que puede limitar su crecimiento.

Socios y *stakeholders* aportan valor adicional (MA).

Los socios son los fundadores que al igual que en el caso de Wynot, son la cabeza e imagen de la empresa.

Empresa como plataforma para otros actores del mercado (M).

C21 Be Brave, permite ser una plataforma para los cristianos para identificarse con una marca de relojes, así como de contribuir en una actividad social, en la que el 5-10% de los beneficios se destinan a fomentar la escolarización de una aldea de Togo. Ahora bien, para otros actores del mercado, competidores o colaboradores, no ofrece grandes ventajas.

Comparando C21 con Wynot, se puede afirmar que parece que Wynot es más escalable que C21, debido a que el producto de Wynot es más diferenciador y rompedor, por lo que ofrece al cliente un valor añadido superior. Asimismo, si comparamos las ventas del primer año tras profesionalizarse, se podría comparar el 2016 de C21 con sus 1.300 relojes vendidos con el 2018 de Wynot con sus 4.000 relojes vendidos. Cifras que hace que la escalabilidad de Wynot esté siendo superior los primeros años comparado con los primeros años de C21, una razón que puede explicar este hecho, es la falta de *outsourcing* en la startup andaluza.

Una vez lo analizado lo anterior, se puede afirmar que parece que Glovo presenta un modelo de negocio no solo más escalable que Wynot sino también que Deliveroo, pues el crecimiento exponencial que está teniendo parece ser mayor que el de Deliveroo.

Dentro del sector de relojería, se podría afirmar que Wynot está creciendo más rápido que C21, ahora bien, cuáles son los siguientes

pasos para Wynot para seguir creciendo, para seguir siendo más escalable.

3.3.5 Futuros pasos y retos para seguir creciendo

Glovo y Wynot, presentan retos puesto no es sencillo conseguir crecer manteniendo la propuesta de valor del negocio sin reducir o bien aumentando la calidad y ampliar el tamaño del mercado (Cavazos-Arroyo y Giuliani 2017). Para mantener la escalabilidad de su negocio, se pueden enfrentar a barreras financieras para acceder a nuevos recursos o mercados, es por ello que Cavazos-Arroyo y Giuliani (2017) afirman la importancia de planear desde el comienzo del negocio los factores integradores e imprescindibles para el desarrollo. Por su parte André y Pache (2016) hacen hincapié en la necesidad de conservar durante la etapa de crecimiento la atención y las buenas relaciones a los trabajadores y otros actores de la compañía, así como tener la iniciativa de escuchar diferentes voces para llegar a ser una compañía que mantiene sus raíces a la par que va escalando en el mercado.

En el caso de Wynot, los futuros pasos que debe de llevar a cabo para amenizar los retos son los siguientes. En primer lugar, se considera necesario la recepción de más inversión externa, con la que sería la ronda C. No solo se necesita capital externo, sino también conocimientos y experiencia por lo que con la ayuda de un *business angel* el crecimiento no solo se mantendría, sino que aumentaría gradualmente. En segundo lugar, podrían lanzar una línea distinta de productos a los relojes como gafas de sol, tal y como hacen sus competidores, o bien otro tipo de accesorios en los que se pueda hacer uso de sinergias tipo cinturones con las telas de las correas. Estos productos serían una alternativa para seguir aumentando capital, y acceder a nichos de mercados a los cuales hoy no se dirigen.

Asimismo, viendo el éxito y las ventajas que tiene realizar colaboraciones junto a marcas de ropa ya establecidas en el mercado,

sería interesante poder hacer más alianzas con otras marcas que sean conocidas por los consumidores y tengan un hueco en el mercado.

Los retos de Glovo son distintos. En un primer lugar, cabe saber que un estudio de McKinsey (2017) afirma que el 80% de los consumidores que emplean plataformas para pedir comida a domicilio no cambian de aplicación, es por ello que es necesario que Glovo siga desarrollando y mejorando su aplicación para fidelizar a los clientes existentes e incluso atraer a aquellos consumidores que emplean otras aplicaciones.

En segundo lugar, es importante que el retorno de las inversiones sea positivo, es decir, se requiere una gradual percepción de beneficios para que los inversores sigan confiando en su modelo de negocios. Por ello, atendiendo a la velocidad del desarrollo de la tecnología, un competidor o bien aliado suyo, según lo gestionen, puede llegar a ser los drones que sustituyan a los repartidores en sus funciones, por lo que el trabajo de *glover* desaparecería. Parece difícil que, en el corto plazo, esto se vaya a dar, y más en gran escala, debido al elevado coste de los drones, pero es una posibilidad de la que deben de ir investigando para no quedarse obsoletos. Es más, la incorporación de los drones en su plantilla podría evitar nuevos enfrentamientos con los trabajadores que demandan las malas condiciones laborales y la falta de regulación en el sistema jurídico español para que les protejan.

4. CONCLUSIONES

Las startups son empresas que van apareciendo más y más en el entorno empresarial actual. Estas presentan un modelo de negocio diferente a otro tipo de empresas. Su característica más destacable y estudiada a lo largo de este trabajo de investigación es la escalabilidad, es decir, la capacidad para modificar de escala o tamaño de manera rápida y sencilla. Este rasgo puede ser medido según diferentes autores atendiendo a diversos factores.

En este trabajo, se ha apostado por la clasificación de caracteres que hace Kumar (2010), Nielsen y Lund (2015), pues proporcionan un análisis completo,

claro y sencillo de la empresa y permite hacer un examen de su escalabilidad. Kumar (2010) afirma que dichos elementos son la propuesta de valor de la compañía a los consumidores, los atributos del negocio, la capacidad del cambio y el análisis del mercado. Por su parte, Nielsen y Lund (2015) indican que cabe analizar el crecimiento de resultados, si el modelo evita restricciones de limitación de capacidad, si presenta inversión ajena, si los socios y *stakeholders* aportan valor adicional adoptando diferentes roles y si el negocio como plataforma para otros actores del mercado. Estos factores, se han visto completados por una ratio que mide la posición de cada factor dentro de la escalabilidad, una escala que cuenta de cinco valores: muy alta, alta, media, débil o muy débil.

Estos factores han sido los empleados para analizar la escalabilidad de Glovo y Wynot, dos startups españolas con modelos de negocios diferentes pero ambos escalables, el primero es de recadería instantánea y el segundo es de relojería. Este estudio, nos lleva a afirmar que Glovo parece ser más escalable que Wynot pues posee todos los factores en un rango superior que Wynot, es decir, se encuentran en un posición muy alta y alta de la ratio de escalabilidad mientras que el análisis de Wynot se encuentra en una posición alta y media. Este estudio se completa con el contraste con competidores directos de ambas compañías. En el caso de Glovo se compara con Deliveroo, mientras que en el caso de Wynot su competidor es C21. La conclusión de estas comparaciones, es que las startups inicialmente escogidas, Glovo y Wynot, son más escalables que sus competidores, gracias a una propuesta de valor más rica y un mayor crecimiento de los rendimientos, entre otros factores.

Aun así, Glovo y Wynot, no pueden estancarse, deben de apostar por seguir creciendo a través de su modelo de negocio, bien a través de una mayor inversión ajena, la expansión internacional, de la apertura de nuevos productos o servicios o bien a través de la creación de procesos innovadores que modifiquen alguna parte de sus procesos productivos o a disposición del cliente. Tarea que no es fácil pero que si logran seguir escalando de manera rápida pueden que lleguen a formar parte de The Unicorn Club.

5. BIBLIOGRAFÍA

André, K.; Pache, A. C. (2016). *From caring entrepreneur to caring enterprise: Addressing the ethical challenges of scaling up social enterprises*. *Ethics*, 133(4), 659-675. *Journal of Business*

Bueno, S. (2016, 16 de junio). Cómo financiar una startup en cuatro fases: desde los familiares al capital riesgo. *El Economista*. Disponible en: <https://www.economista.es/gestion-franquicias/noticias/7641813/06/16/Como-financiar-una-startup-en-cuatro-fases-desde-los-familiares-al-capital-riesgo.html> (consultado el 30 de marzo de 2019)

Calleja, D. (2017, 16 de octubre). *¿Qué son las compañías unicornio?*, página web de Entrepreneur, Disponible en: <https://www.entrepreneur.com/article/268414>, (consultado el 3 de octubre de 2018)

Cavazos-Arroyo, J.; Giuliani, A (2016). *Escalabilidad: concepto, características y retos desde el emprendimiento comercial y social*. Cuadernos del CIMBAGE n°19 pp. 27-41 Universidad Popular Autónoma del Estado Puebla, México.

Chapman, B. (2018, 1 de octubre). Deliveroo doubles sales but losses balloon as takeaway a company makes 'major investments'. *Independent*. Disponible en: <https://www.independent.co.uk/news/business/news/deliveroo-results-sales-grow-losses-rise-takeaway-uber-takeover-a8563406.html> (consultado el 25 de marzo de 2019).

Davila, A; Foster, G (2007) *Management Control Systems in Early-Stage Startup Companies*. *The Accounting Review*: July 2007, Vol. 82, No. 4, pp. 907-93.

EFE (2018, 10 de abril). Glovo se expande y prevé facturar entre 90 y 100 millones de euros en 2018. *La Vanguardia*. Disponible en: <https://www.lavanguardia.com/vida/20180410/442426456437/glovo-se-expande-y-preve-facturar-entre-90-y-100-millones-de-euros-en-2018.html> (consultado el 10 de marzo de 2019).

Ferrer Moreno, A. (2017). *La creación de empresas de e-commerce basadas en la metodología Lean Startup y Business Model Canvas: análisis del caso de*

Hawkers Co. Trabajo fin de grado. Valencia: Universidad politécnica. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10251/89284>

Galeano, S (2018, 18 de julio). Glovo cierra una ronda de financiación de 115MM€ con la que afianzar su expansión internacional. *Marketing 4 ecommerce*. Disponible en: <https://marketing4ecommerce.net/glovo-ronda-financiacion-expansion-internacional/> (consultado el 20 de marzo de 2019).

González, M. (2018, 18 de julio). Glovo levanta 115M€ una de las rondas más importantes de 2018. *El Referente*. Disponible en: <http://www.elreferente.es/innovadores/glovo-inversion-115m%E2%82%AC-rakuten-seaya-cathay-indivest-amrest-32862> (consultado el 20 de marzo de 2019).

Hall, B (2018, 9 de noviembre). Spain would benefit from a sunnier view of tech. *Financial Times*.

Haslam, J. (2018). De 'startup' a 'scaleup'. *Insights*. IE University, Madrid, Spain. Disponible en: <https://www.ie.edu/insights/es/articulos/de-startup-a-scaleup/> (consultado el 1 de abril de 2019).

Iglesias, I. (2017, 21 de noviembre). Wynot: Hay que ser más punkies que los competidores. *Esquire*. Disponible: <https://www.esquire.com/es/moda-hombre/a13806865/wynot-relojes-boton-tela/> (consultado el 30 de marzo de 2019).

Iqbal, M. (2019, 27 de febrero). Deliveroo Revenue and Usage Statistics 2019. *Business of Apps*. Disponible en: <http://www.businessofapps.com/data/deliveroo-statistics/> (consultado el 26 de marzo de 2019).

Juste, M (2018, 25 de agosto). El polémico auge de Deliveroo. *Expansión*. Disponible en:

<http://www.expansion.com/economia-digital/companias/2018/08/25/5b81781222601d7d5c8b4632.html> (consultado el 30 de marzo de 2019).

Lee, A., & Lee, A. (2013). *Welcome To The Unicorn Club: Learning From Billion-Dollar Startups*. Disponible en: https://techcrunch.com/2013/11/02/welcome-to-the-unicorn-club/?guccounter=1&guce_referrer_us=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvb

S8&guce_referrer_cs=6eyfe-dijkg7WAF6yAbDqw acceso el 13 de marzo de 2019

Lepoutre, J.; Justo, R.; Terjesen, S.; Bosma, N. (2013). *Designing a global standardized methodology for measuring social entrepreneurship activity: the Global Entrepreneurship Monitor social entrepreneurship study*. *Economics, Small Business* 40(3), 693-714.

Linkeding. “C21 Be Brave” Disponible en: <https://www.linkedin.com/company/c21-bebrave/about/> (consultado el 30 de marzo de 2019).

Martin, Antonio. (2016, 29 de octubre). Las claves del éxito de C21 Be Brave. *El independiente*. Disponible en:

<https://www.elindependiente.com/economia/2016/10/29/las-claves-del-exito-de-c21-be-brave/> (consultado el 25 de mayo de 2019).

Mathaisel, D.F.X. (2015). *Is scalability necessary for economic sustainability?* *Journal of Sustainable Development*, 4 (2), 275-282.

Merino, P. (2018, 3 de mayo). Wynot Watches tiene la convicción de que en el mercado del reloj hay hueco para los que innovan y hacen las cosas de manera diferente. *Ecommercenews*. Disponible en: <https://ecommerce-news.es/wynot-watches-reloj-innovan-78326> (consultado el 20 de marzo de 2019).

Molino, S. (2017, 26 de enero). C21 b Brave. We are. We do. Different- Startup de la semana. *Ambitious Tracks* <http://ambitioustracks.com/es/c21-be-brave-startup-reloj-madrid-espana/> (consultado el 30 de marzo de 2019).

Montoya, M. *Startup y spinoff: definiciones, diferencias y potencialidades en el marco de la economía del comportamiento*, Revista de investigaciones contexto universidad la gran Colombia (2016): ISSN 2339-3084, acceso octubre 2018.

Nielsen, C., Lund, M. (2015) *The concept of business model scalability*. Denmark: Aalborg University.

Pita, E (2018, 10 de julio). Glovo: la empresa made in Spain que revoluciona el delivery en el mundo. *Expansión*. Disponible en:

<http://www.expansion.com/fueradeserie/personajes/2018/07/10/5b3b583822601d9d538b463f.html> (consultado el 19 de marzo de 2019).

Pijuán, A. (2018, 15 de noviembre) La hoja de ruta de Glovo: rentabilidad global a partir de 2020 y más de treinta países en 2019. *Kippel 01*. Disponible en: <https://www.kippel01.com/empresa/la-hoja-de-ruta-de-glovo-rentabilidad-global-a-partir-de-2020-y-mas-de-treinta-paises-en-2019.html> (consultado el 5 de marzo de 2019).

Ries, E. (2012). *El método Lean Startup*. Barcelona: Grupo Planeta, España.

Roman, Y. (2016) *Análisis de las estrategias de comunicación de las startups españolas. Estudio de casos*. Memoria para optar al grado de doctor. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

S.E. (2017, 18 de agosto). Wynot crea el primer «reloj de botón» del mundo. *ABC*. Disponible en: https://www.abc.es/economia/abci-wynot-crea-primer-reloj-boton-mundo-201709180329_noticia.html (consultado el 30 de marzo de 2019).

Sanchez Galan, J. (2018). Emprendedor - Definición, qué es y concepto. *Economipedia* Disponible en:

<https://economipedia.com/definiciones/emprendedor.html> (consultado el 12 de marzo de 2019).

Sekulitis, C. (2018, 17 de diciembre). Lecciones de las 'start up' que más captaron en 2018. *Expansión*. Disponible en:

<http://www.expansion.com/pymes/2018/12/10/5c07d73de2704e6aad8b45ed.html> (consultado el 19 de marzo de 2019).

South Summit, *Acerca de South Summit Spain Startup OCT 3-5*, página web de South Summit <https://www.southsummit.co/es/about-us>, acceso octubre de 2018

Summum. (2017, 23 de agosto). Emprendedores españoles que marcan tendencia. *ABC* Disponible en: https://www.abc.es/summum/living/negocios/abci-diez-emprendedores-espanoles-marcan-tendencia-201703300835_noticia.html (consultado el 20 de marzo de 2019).

Tataj, D.(2018). *Innovación y emprendimiento: Un modelo de crecimiento para España más allá de la crisis*, Revista ICE. Septiembre 2018 nº 904.

Tramón, L. (2018, abril 30) *¿Qué es una startup? Más allá del concepto y su desarrollo*, página web de Todo startups Disponible en: <https://www.todostartups.com/recursos-para-emprendedores/que-es-una-startup-mas-alla-del-concepto-y-su-desarrollo>, acceso octubre de 2018

Universia. “Wynot Brand” Disponible en:

<https://guiaempresas.universia.es/WYNOT-BRAND.html> (consultado el 16 de marzo de 2019).

Ventura, M. (2017, 24 de noviembre). Los relojes de Wynot ultiman su primera ronda en 2018 para impulsar su crecimiento. *Moda es*. Disponible en: <https://www.modaes.es/empresa/los-relojes-de-wynot-ultiman-su-primera-ronda-en-2018-para-impulsar-su-crecimiento.html> (consultado el 13 de marzo de 2019).

Von Krogh, G.; Cusumano, M. A. (2001). *Three strategies for managing fast growth* Review, 42(2), 53. MIT Sloan Management

Winter, S. G.; Szulanski, G. (2001). *Replication as strategy*. Organization science, 12(6), 730-743.

Zipkin, N (2019, 11 de febrero). Could These Companies Be the Next \$1 Billion Unicorns? *Entrepreneur*. Disponible en:

<https://www.entrepreneur.com/article/327836> (consultado el 1 de abril de 2019).