



Facultad de Derecho

START GROWING: AL SERVICIO DE OTRAS STARTUPS

Autor: Ignacio Rebollo Monjo

Director: Sergio Javier García Saiz

MADRID | Junio de 2022

ABREVIATURAS

ADE: Administración y Dirección de Empresas

BMC: Business Model Canvas

CEDEC: Centro Nacional de Desarrollo Curricular en Sistemas no Propietarios

EEA: European Economic Area

ENISA: Empresa Nacional de Innovación S.A.

ESNA: European Startup Nations Alliance

FFF: Friends, Family and Fools

ICIE: Índice de CaixaBank para la Internacionalización Empresarial

IS: Impuesto sobre Sociedades

PE: Private Equity

SET: Suplemento Europeo al Título

SS: Seguridad Social

TFG: Trabajo Fin de Grado

UE: Unión Europea

VC: Venture Capital

RESUMEN

Con la globalización adquieren relevancia nuevos modelos de negocio. Las startups están en auge. Son las encargadas de cubrir nuevas necesidades que van surgiendo en el día a día.

Start Growing surge como remedio a las trabas legales que se pueden encontrar las startups en las rondas de financiación. Es un *MarketPlace* que pone en contacto a las empresas de nueva creación con los despachos de abogados especializados en el asesoramiento jurídico a este tipo de operaciones.

Además, se analiza la viabilidad de expansión del modelo de negocio por el resto de países miembros de la UE.

Palabras Clave: despachos de abogados, startups, Business Model Canvas, *MarketPlace*, *LegalTech*, internacionalización.

ABSTRACT

With globalisation, new business models are gaining importance. Start-ups are booming. They are in charge of covering new needs that arise on a daily basis.

Start Growing arises as a remedy to the legal obstacles that startups may encounter in financing rounds. It is a *MarketPlace* that puts start-ups in contact with law firms specialising in legal advice for this type of operation.

In addition, the feasibility of expanding the business model to the rest of the EU member states is analysed.

Keywords: law firms, startups, Business Model Canvas, *MarketPlace*, *LegalTech*, internationalisation.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN A START GROWING.....	5
1.1. Objetivos - Comillas Emprende.....	5
1.2. Metodología	7
1.3. Idea	9
<i>1.3.1. Misión, visión y valores.....</i>	9
<i>1.3.2. Problema encontrado.....</i>	11
<i>1.3.3. ¿Qué servicio prestamos?</i>	13
2. CONTEXTO Y PRESENTACIÓN DE LA OPORTUNIDAD	15
2.1. Mercado Global.....	15
2.2. Mercado Nacional	19
2.3. Financiación de startups	24
<i>2.3.1. Tipos de inversores.....</i>	24
2.4. Parte legal	26
3. BUSINESS MODEL CANVAS.....	28
3.1. Propuesta de valor.	28
3.2. Alianzas Clave	30
3.3. Actividades clave.....	31
3.4. Recursos clave	33
3.5. Relaciones con clientes.....	35
3.6. Segmentos del mercado	41
3.7. Canales de distribución	43
3.8. Fuentes de ingreso.....	46
3.9. Estructura de costes.....	47
4. EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE START GROWING.....	48
4.1. Motivos que justifican la internacionalización de Start Growing.....	48
<i>4.1.1. Razones estratégicas.</i>	49

<i>4.1.2. Razones económicas</i>	54
<i>4.1.3. Problemas</i>	55
4.2. Plan de expansión	56
4.3. Valoración de la expansión internacional	59
5. CONCLUSIONES.....	61
6. REFERENCIAS	63

1. INTRODUCCIÓN A START GROWING

1.1. Objetivos - Comillas Emprende.

Comillas Emprende es un concurso ideado por la Universidad Pontificia Comillas que tiene como objeto impulsar el emprendimiento entre sus alumnos. En nuestro caso en concreto, hemos decidido apostar por la creación de una startup, de nombre Start Growing, que funcione como *MarketPlace* para emprendedores que necesitan asesoramiento jurídico en las rondas de financiación.

Gracias a este Concurso-Programa, los alumnos participantes pueden vivir de primera mano el proceso de ideación, desarrollo y creación de una startup. Este concurso, llevado a cabo por la comunidad universitaria, busca que su alumnado desarrolle las habilidades necesarias para identificar y formar aquellas ideas originales que el día de mañana se transformarán en realidad¹.

Para poder formar parte de este proyecto se requiere en un primer momento:

1. Ser alumno de la Universidad Pontificia Comillas.
2. Formar junto a otros compañeros un equipo integrado por al menos dos personas, con un máximo de cinco.
3. Pensar conjuntamente en una idea original, que aporte valor y sea materialmente posible de ejecutar.

Por otro lado, no debemos olvidar todos los aspectos positivos que esta experiencia trae consigo:

1. Activa tu espíritu emprendedor. Es una oportunidad increíble para desarrollar tus habilidades más creativas.

¹ *Comillas Emprende*. (2022). Universidad Pontificia Comillas. [Disponible en: <https://comillasemprende.comillas.edu/>; última consulta 01/06/2022].

2. Valida tu idea. Gracias al programa Comillas Emprende el alumno puede ir evaluando y analizando en profundidad la idea propuesta. Es una manera de averiguar si existe verdaderamente una oportunidad de negocio.
3. Apoyarse en mentores. Los participantes están en constante contacto con tutores, mentores y ex – alumnos del programa, por lo que el apoyo y dirección a lo largo del proceso es muy notable. Además, se organizan diversas charlas durante el curso lectivo con diferentes profesionales del sector con el único objetivo de aprender y tratar aspectos concretos del proyecto.
4. *Networking*². La cantidad de personas que puedes conocer y que enriquecen a lo largo de este camino es considerable.
5. El reconocimiento europeo del programa, a través del SET (Suplemento Europeo al Título) y un premio económico en caso de ganar esta “competición”, que te facilita empezar el proyecto ideado.

Cuando un estudiante comienza sus estudios universitarios, busca darle una utilidad. Esta utilidad puede darse de muchas formas y una de ellas es emprender. Con este proyecto en el que estamos, se busca el triunfo del espíritu empresarial y de la creatividad humana. De acuerdo con un estudio desarrollado por la Universidad Tecnológica de Pereira, *“siendo el empleo y la educación derechos fundamentales para los ciudadanos en los estados sociales, estos son garantía para generar condiciones de vida dignas y facilitar el desarrollo económico y social del país, en circunstancias de equidad y de bienestar general, ofreciendo oportunidades que orienten y propicien el desarrollo humano”*³, está en nuestra mano, personas con acceso a estudios de grado, poner nuestros conocimientos y ganas en favor de la sociedad.

Esta startup nace como una inquietud de 5 compañeros, cursantes del doble grado en Administración y Dirección de Empresas (en adelante ADE) y Derecho, de usar sus conocimientos, ganas, espíritu emprendedor, tecnología e intuición en un proyecto que

² Networking es la técnica de adquisición de una red de contactos profesionales.

³ Duarte, T. & Ruiz, M. (2009). *EMPRENDIMIENTO, UNA OPCIÓN PARA EL DESARROLLO*. Scientia Et Technica, XV (43), 326-331. ISSN: 0122-1701. [Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84917310058>; última consulta el 01/06/2022].

ocupe un espacio no descubierto en el mercado para facilitar a aquellas otras startups en la búsqueda de asesoría jurídica para sus rondas de financiación.

Comillas Emprende ha permitido a sus alumnos terminar su lustro en la comunidad universitaria de la mejor manera posible. Hacer de algo a priori tedioso, como es el Trabajo Fin de Grado (en adelante TFG), una experiencia dinámica, enriquecedora y útil, que te permite salir un poco de la burbuja de los estudios y la investigación para tomar contacto con la realidad laboral que ahí fuera les espera.

En nuestro caso, y como se desarrollará en profundidad a lo largo del trabajo, se decidió poner en común para este proyecto los conocimientos y habilidades adquiridos en los dos grados que estudiamos. Buscamos integrar en nuestra idea la gran versatilidad, la visión global de las empresas, los conocimientos financieros y estratégicos cosechados gracias al grado en ADE junto con la asesoría jurídica, pilar básico para aquellos que se dedican al mundo del Derecho.

1.2. Metodología

Para la correcta elaboración de este TFG se ha seguido una metodología teórica-práctica, en la que se ha hecho uso de diferentes documentos bibliográficos como artículos científicos, libros, revistas especializadas o trabajos académicos, con los que se busca recopilar la mayor cantidad de información posible para poder conseguir que el lector de este proyecto comprenda, en profundidad, todas las cuestiones que aquí se plantean. Además, se ha realizado un análisis exhaustivo de las más importantes y completas bases de datos sobre startups a nivel nacional e internacional, con el propósito de averiguar las características y oportunidades del mercado de las startups en sus diferentes estadios. Las entrevistas a los distintos despachos de abogados especializados en el asesoramiento jurídico de startups han sido otra de las fuentes de información esenciales para la confección de este estudio. Estas últimas han permitido a Start Growing ver cómo funciona el día a día de este tipo de operaciones.

En la parte más práctica de este proyecto, el lector podrá encontrar una serie de suposiciones y pronósticos, basados en la información reunida con carácter previo, que persiguen predecir y delimitar la vida futura de una empresa que aún no está en

funcionamiento. Es decir, tomando como base todos los datos compilados, en relación con el modelo de negocio de la startup, el contexto a nivel nacional y global de este tipo de empresas de nueva creación, los problemas a los que hacen frente para encontrar financiación y otro sinfín de casuísticas que se podrán ir viendo a lo largo del estudio, se ha buscado hacer la estimación más aproximada posible sobre elementos trascendentales en la vida de una empresa como su propuesta de valor, público objetivo, aliados, canales de distribución, viabilidad económica-financiera, potencial expansión a nivel internacional y su posibilidad de éxito en el contexto actual.

El trabajo se articula de la siguiente manera:

En un primer momento, se explica en que consiste el concurso en el que se está participando, la empresa sobre la que desarrolla el proyecto, su misión, visión y valores, las necesidades que busca satisfacer la startup (estas necesidades se determinan a partir del problema encontrado en el mercado en el que se pretende introducir Start Growing) y el modelo de negocio de la compañía, entrando en los detalles de cómo se quiere llevar a cabo y los diferentes periodos de tiempo que serán necesarios para alcanzar los objetivos propuestos. Todo esto se hace con el fin de que los *stakeholders*⁴ tengan una idea clara de la identidad y propósito de ser de la startup.

En el segundo apartado de este TFG incide en el mercado Global y Nacional de las startups. Se hace un estudio íntegro de ambos mercados y se comparan con el objetivo de ver la evolución de las startups a lo largo de los últimos años en ambos planos. Una vez visto su crecimiento, posible futura progresión, tendencias actuales y otros aspectos de interés, el trabajo se centra en aquellas empresas de nueva creación que se encuentren en fase seed o pre-seed⁵, pues son aquellas sobre las que Start Growing centrará sus actividades. El análisis de este mercado permitirá certificar la evolución de las rondas de financiación, en número y volumen de dinero invertido, los motivos por los que España es un país atractivo para los inversores extranjeros en el mercado de las startups y porqué es recomendable apostar por aquellas empresas que estén en sus primeras fases de vida, entre otras. Por último, se explicará sucintamente la financiación de las startups, las rondas de financiación, los tipos de inversores y los problemas legales a los que tiene que

⁴ Partes interesadas.

⁵ Fase pre-seed se da cuando ya existe una idea de negocio, pero todavía no se ha convertido en un producto mínimo viable (se busca inversores para su financiación y clientes para su validación). En fase seed la empresa ya puede tener sus primeros clientes y se centra en el desarrollo del producto.

hacer frente una empresa de estas características cuando busca alguien que financie su proyecto.

El tercer gran bloque es un análisis completo del *Business Model Canvas* (BMC), consistente en 9 puntos que permiten a la empresa organizar y definir su modelo de negocio. Estos nueve puntos son la propuesta de valor, asociaciones clave, actividades clave, recursos clave, relaciones con clientes, segmentos de mercado, canales de distribución, estructura de costes y fuentes de ingreso. Gracias a este modelo, los emprendedores pueden hacerse una serie de preguntas sobre estos apartados que darán las respuestas anheladas para lograr el éxito empresarial. Los 5 fundadores de esta compañía tendrán “*una idea más clara del negocio que van a poner en marcha y una herramienta con la que explicarla de forma visual y sencilla tanto a socios como a inversores*”⁶.

Finalmente, y como conclusión al trabajo, se simulará un escenario de una posible expansión del modelo de negocio en territorio extranjero. Para ser más exactos, en el resto de países miembro de la UE. Se analizará este proyecto de internalización teniendo en cuenta las razones geográficas y económicas que lo motivan. Por último, se presentarán las conclusiones extraídas de este plan de expansión.

1.3. Idea

1.3.1. Misión, visión y valores

La startup, de nombre Start Growing, goza de una misión, visión y valores que sirven de elementos identificadores de la empresa. Estos componentes son los encargados de responder a las preguntas de por qué y para qué existe la empresa. Además de dar vida a la empresa, justificando su existencia e indicando el propósito de para qué se estableció, ayudan a alcanzar con éxito los objetivos propuestos, constituyendo el eje fundamental de toda empresa.

⁶ Unir, V. (2021, 20 octubre). *Business Model Canvas: ¿qué es un lienzo BMC y cómo se usa?* UNIR. [Disponible en: <https://www.unir.net/empresa/revista/business-model-canvas/>; última consulta el 31/05/2022].

Misión. La misión de start Growing es ofertar a las startups que se encuentren en fase seed o pre-seed de un *MarketPlace* para encontrar la mejor asesoría jurídica en las rondas de financiación de acuerdo con sus características, recursos y necesidades.

Visión. Start Growing tiene como visión ser una plataforma que ponga en contacto a las startups con los distintos despachos jurídicos especializados en el asesoramiento a este tipo de empresas de nueva creación con gran posibilidad de crecimiento. Por lo tanto, la visión, enfocada al futuro, es que la plataforma de intermediación crezca de tal forma que el asesoramiento jurídico que ofrecen los despachos con los que trabaja no quede exclusivamente acotado a las rondas de financiación para startups cuya vida acaba de comenzar, sino que se extienda a todo tipo de consulta, orientación, advertencia o necesidad jurídica que requiera cualquier startup sin importar la fase de vida en la que se encuentre.

Valores. Hoy en día no es suficiente con determinar nuestros proyectos a corto o largo plazo, sino que debemos definir los valores que representan las creencias y los principios que rigen nuestra empresa, lo que nos dará la posibilidad de orientar las pautas de acción y la conducta de las personas que trabajan dentro de la misma. Estos deberán ser convincentes, coherentes y respetados por todos los involucrados. En los tiempos que corren no importa tener una buena idea de negocio si los valores sobre los que te sustentas no son aceptados. Los potenciales inversores, stakeholders o futuros trabajadores deben sentirse representados e identificados con nuestra compañía para así obtener unos mejores resultados.

Una vez explicada su importancia, en Start Growing hemos definido como valores fundamentales los siguientes:

- La pasión en todo lo que hacemos
- El compromiso por contar con los despachos que prestan el servicio más especializado para nuestros clientes
- Innovación como forma de mejorar y crecer
- Ganar como equipo y cómo sociedad
- Sacrificio, honestidad e independencia

1.3.2. Problema encontrado

Con carácter previo a la explicación detallada del servicio que ofrecemos a través de Start Growing, es de vital importancia definir, de la forma más clara posible, el problema que nos hemos encontrado dentro del mercado de las startups que queremos ayudar.

Aunque el auge de las startups se ha dado en los últimos tiempos, su aparición se remonta a los años 50 en Silicon Valley. “Allí, ocho ingenieros abandonaron su trabajo, la empresa dónde lo realizaban y encontraron financiación para su proyecto⁷”. Las startups, como su propio nombre indica, son empresas emergentes que se encuentran en sus primeras etapas de vida. Y se caracterizan por crecer de una forma más fácil y rápida gracias al uso de tecnologías digitales avanzadas.

En los últimos cuatro años el número de startups registradas en España se ha multiplicado por tres, pasando de unas 3.300 a alrededor de 10.000⁸. Del mismo modo que ocurre con otros tipos de empresas, el mercado de las startups ha ido desarrollando y evolucionando, desde una fase inicial en la que apenas existían este tipo de empresas, hasta la situación actual en la que se han convertido en auténticas protagonistas del panorama económico actual. Es por ello, que cada vez es más difícil encontrar una necesidad a la que una startup pueda dar una solución. En este sentido, y dada la madurez de este mercado, pues ya está consolidado, aparecen numerosos tipos de startups. Entre las más conocidas se encuentran las *Fintech*, *Wealthtech*, *Insurtech*, *Proptech*, *Regtech*⁹ o las *Legaltech*, estas últimas

⁷ ¿Qué es una Startup? Concepto de Startup y las principales fases de su desarrollo. (2021, 12 julio). La guardia creativa. [Disponible en: <https://coworkingenalcorcon.es/que-es-una-startup-y-fases/#:~:text=Podemos%20fijar%20el%20origen%20de,fundadores%20de%20la%20primera%20startup>; última consulta el 18/05/2022].

⁸ Jiménez, M. (2021, 5 octubre). *La inversión en startup en España se multiplica por 4 hasta junio y alcanza un récord de 1.900 millones*. Cinco Días. [Disponible en: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/10/05/companias/1633431486_415780.html#:~:text=Seg%C3%BAn%20el%20informe%2C%20Espa%C3%B1a%20alberga,est%C3%A1n%20en%20fase%20de%20Ocrecimiento; última consulta el 12/04/2022].

⁹B. (2021, 7 mayo). *Tipos de startups: Insurtech, Fintech, Legaltech*. . . Santalucia Impulsa. [Disponible en: <https://www.santaluciaimpulsa.es/tipos-de-startups-insurtech-fintech-legaltech-propotech/>; última consulta el 13/04/2022].

Fintech: Finance + Technology.

Wealthtech: Wealth + Technology.

Insurtech: Insurance + Technology.

Proptech: Property + Technology.

Regtech: Regulation + Technology.

encargadas de utilizar las nuevas tecnologías de software con el fin de ofrecer a los clientes sistemas jurídicos.

Una vez supimos que queríamos entrar dentro de las *Legaltech*, estudiamos cuáles eran las áreas que estaban ya cubiertas, y cuáles, por otro lado, quedaban por cubrir. Si bien es cierto que ya existían buscadores como Rosetta Advisor¹⁰, Abogado. Org¹¹ o Abogados365¹² que se encargaban de poner en contacto despachos especializados en Pymes o en determinadas especialidades del derecho con las startups, pudimos apreciar que no había plataforma que te pusiera en contacto con alguna firma especializada en asesorar en las rondas de financiación.

Uno de los pasos más importantes en la creación de una startup puede ser las rondas de financiación¹³. Una ronda de financiación es la opción más común utilizada por los emprendedores que tienen una idea que les gustaría llevar al mercado, pero no tienen suficiente liquidez para hacerlo. Con esta fórmula, se aseguran los fondos necesarios para iniciar su actividad.

Este proceso consiste en que, a través de la participación de una serie de inversores, la startup recibe una cantidad de capital determinada que necesita para desarrollar su negocio. Los inversores se convierten en socios de la empresa y adquieren una parte de su capital social.

Esta actividad, que en un primer momento no parece demasiado difícil, puede llevar a consecuencias negativas si la startup no ha analizado, con carácter previo, las potenciales implicaciones legales que pueden derivar de la operación. Los aspectos legales en este caso se orientan a cómo articular las sinergias entre los fundadores de la Startup y los inversores. Esto engloba el Pacto de Socios, la Carta de Intenciones de Inversión, los términos económicos y jurídicos que pacten las partes, entre otros.

Como estudiantes de Derecho, somos conscientes de la realidad cambiante en la que vivimos y que, de todo acto jurídico se desprenden consecuencias legales. Aparecen derechos económicos que regulan los escenarios actuales y futuros de compraventa de

¹⁰ Disponible en <https://rosettaadvisor.com/>.

¹¹ Disponible en <http://abogados.org/>.

¹² Disponible en <https://www.abogados365.com/>.

¹³ EIPE Business School. (2018, 14 diciembre). *La importancia de la ronda de financiación para las startups*. UCAV EIPE. [Disponible en: <https://www.eipe.es/blog/ronda-de-financiacion-startups/>; última consulta el 27/03/2022].

acciones, derechos políticos que prevén la articulación de la administración de la sociedad y sus órganos, y manifestaciones y garantías a través de cláusulas para salvaguardar los intereses de las partes.

Sin entrar en profundidad en estas consecuencias, fuimos capaces de ver ahí la necesidad y la oportunidad de negocio. La ronda de financiación es un proceso que debe estar asesorado por un profesional del Derecho. Y aunque, algunas startups se den cuenta cuando han aparecido las consecuencias, otras muchas saben de las posibles implicaciones de este proceso.

1.3.3. *¿Qué servicio prestamos?*

Start Growing consiste en un *MarketPlace* que pone en contacto a startups que están iniciando su actividad y se enfrentan a la incertidumbre y complejidad de la ronda de financiación, con despachos de diferentes características que compartan la prestación del asesoramiento durante el proceso. Start Growing consiste en un *MarketPlace* orientado a las startups, que busca ofrecer un servicio personalizado, rápido y eficiente a aquellas empresas que se encuentren en esta situación.

Nos gustaría, en un primer momento, especializarnos en aquellas empresas que se encuentren en fase seed o pre-seed, ya que requerirán de rondas de financiación para poder despegar, y más tarde expandirnos poco a poco, una vez se haya alcanzado la madurez y superado con éxito las primeras fases, a abarcar diferentes materias en el ámbito del asesoramiento a la actividad de las startups.

El proceso sería el siguiente.

Fase Inicial

1. Las startups que se encuentren en fase seed o pre-seed y estén buscando financiación en su proyecto (suele ocurrir a los 6 o 12 meses del comienzo de su vida) accederán a nuestra plataforma en busca de la mejor opción para su asesoramiento jurídico.
2. El *MarketPlace*, una vez la startup ha explicado su proyecto, necesidades, inquietudes y aspiraciones, propondrá una serie de despachos especializados en

asesoría dentro de las rondas de financiación que más se ajuste a sus necesidades. Dentro de las posibilidades que se le presentará a nuestro cliente, que es la startup, habrá una nota informativa explicando detalladamente las características de cada uno de los despachos. Dentro de la descripción individual de cada firma se evaluará el número de operaciones anuales que asesora en esta materia, el volumen de rondas de financiación que suele obtener el despacho en términos económicos, los profesionales que se encargarán de la tarea, el tiempo medio por operación de estas características, las opiniones y evaluaciones de otros clientes que también hayan requerido de sus servicios jurídicos, la red de contactos de estos despachos con diferentes inversores, su eficacia, los *term-sheet*¹⁴ y su presupuesto.

3. Los ingresos que la startup obtiene con cada operación serán de un 2% de la cuantía total que se hubiera obtenido en la ronda de financiación. Además, la startup que solicita este servicio deberá pagar las *fees*¹⁵ al despacho.

Fase de madurez

1. Inclusión de nuevos servicios en la plataforma como la llevanza de secretaría y temas legales (asesoramiento recurrente en materias no técnicas), operaciones de financiación (*venture debt*¹⁶, financiación) para startups en una fase más madura series a, b y c, asesoramiento a *Skylabs*, etc.

Desde un solo lugar el emprendedor puede contactar con muchos *players*, y podrá tomar una decisión de compra “racional”, sin dejarse llevar por el factor más común a la hora de contactar a su asesor legal, ya sea por su reputación (Uría Menéndez, Cuatrecasas o Garrigues), lo que lleva en numerosas ocasiones al pago de *fees* más elevadas por el mismo servicio o por amistad (el mejor amigo del fundador de la start-up) pudiendo dejar de lado una mayor calidad otorgada por una firma independiente.

¹⁴ Hoja de términos.

¹⁵ Tarifa. Fees por el posicionamiento interno.

¹⁶ Préstamos convertibles en acciones.

2. CONTEXTO Y PRESENTACIÓN DE LA OPORTUNIDAD

Antes de analizar el mercado global y nacional de las startups, es de suma importancia volver a aclarar que Start Growing se centrará en aquellas empresas que se encuentren en fase seed o pre-seed. Este tipo de startups suelen conseguir rondas de financiación de hasta 500.000 euros¹⁷ (media europea).

En un primer momento Start Growing solo piensa ofertar sus servicios en España y, si más tarde hay capacidad económica para conseguirlo, expandirse al resto de países de la UE.

En estos apartados se hará un estudio del mercado tanto a nivel internacional como interno de las startups y luego se relacionará con el caso concreto de Start Growing.

2.1. Mercado Global

Aunque las startups nacen en los años 50 en Estados Unidos, no son popularmente conocidas hasta entrado el Siglo XXI¹⁸. Si los requisitos para poder denominarte startup es ser una empresa muy joven que busca crecer rápidamente, con un alto componente tecnológico, que destaca por su innovación y busca cubrir una necesidad no resuelta, entonces hay y ha habido infinidad de startups a lo largo de la historia. Es por eso que es difícil determinar el número de startups activas hoy en día. Se crean alrededor de 3.1 millones de startups al mes.¹⁹

Como hemos comentado anteriormente, el mercado de las startups está creciendo exponencialmente en todo el mundo. Es un modelo de negocio muy atractivo para aquellos que buscan emprender.

¹⁷ Se justifica más tarde.

¹⁸ Del Castillo, C. (2021, 17 diciembre). *Carme Artigas: «Las startups son las cooperativas del siglo XXI»*. ElDiario.es. [Disponible en: https://www.eldiario.es/tecnologia/carme-artigas-startups-son-cooperativas-siglo-xxi_1_8582512.html; última consulta el 05/06/2022].

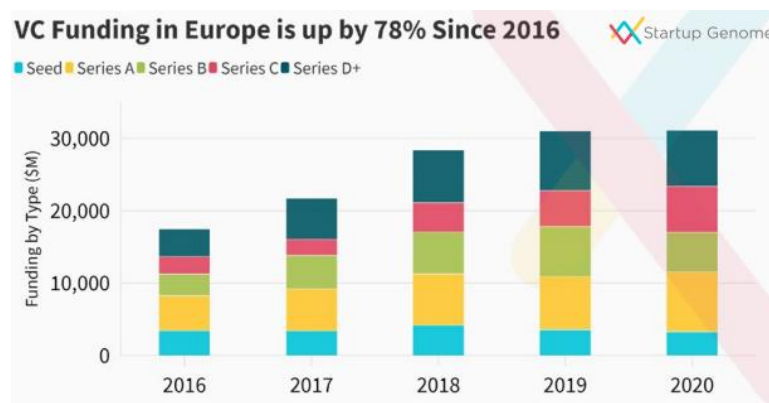
¹⁹ *Existe una burbuja de start-ups, se crean 3,1 millones de empresas en el mundo al mes*. (2015, 23 septiembre). El economista. [Disponible en: <https://www.eleconomista.es/emprendedores-pymes/noticias/7022362/09/15/Existe-una-burbuja-de-startups-se-crean-31-millones-de-empresas-en-el-mundo-al-mes.html>; última consulta el 03/06/2022].

Si bien es cierto que en todas partes crece de forma exponencial, existen diferentes lugares del globo terráqueo donde este aumento es mucho más acentuado. Tomando en consideración un estudio realizado por StartUp Genome en 2021²⁰, vamos a explicar brevemente los lugares más relevantes en el mundillo de las empresas de nueva creación.

1. América del Norte: En este lugar se encuentra más del 50% del valor del ecosistema de las startups a nivel mundial por segundo año consecutivo. Tan solo en Silicon Valley, Nueva York, Boston y Los Ángeles se concentra el 70% del valor total del ecosistema de Norteamérica. A lo largo de 2021, ha aumentado un 20% las rondas de financiación superiores a 50 millones de dólares y un 35% las superiores a los 100 millones de dólares. Por último, añadir que 9 de los 20 principales ecosistemas mundiales son de América del Norte.
2. Asia: Los ecosistemas asiáticos siguen subiendo en la clasificación mundial de ecosistemas de startups con Tokio (del puesto 15 al puesto 9), Seúl (del puesto 20 al puesto 16), o Shenzhen (del puesto 22 al puesto 19). Los ecosistemas de las empresas emergentes asiáticas tienen un valor colectivo de 1,1 billones de dólares en valor del ecosistema. Representan el 30% del valor global de las startups. Por otro lado, la media de las rondas de financiación para startups que se encuentran en fase seed o pre-seed son económicamente más pequeñas que las que se producen en Norte América.
3. Europa: Europa ocupa tres de los 5 primeros puestos (Londres, Berlín y Ámsterdam) en lo que respecta a la conectividad. El valor medio del ecosistema es de 6.300 millones de dólares, el más alto después de Norteamérica. Sin embargo, las rondas de financiación para el tipo de startup en las que Start Growing se quiere focalizar son menos cuantiosas.
Este mercado tiene un grandísimo potencial, y habida cuenta de ello, se ha creado la European Startup Nations Alliance (ESNA). ESNA busca potenciar el crecimiento de las startups en Europa para llegar a sus más de 450 millones de clientes potenciales. Para ello, realizará las siguientes acciones:

²⁰ Startup Genome LLC. (2021). *The Global Startup Ecosystem Report GSER 2021*. [Disponible en: <https://startupgenome.com/report/gser2021>; última consulta el 07/06/2022].

- Facilitar la creación rápida de nuevas empresas y entrada en el mercado sin problemas. Por ejemplo, creación de una nueva empresa en un día.
- Atraer y retener talento. Por ejemplo, un proceso de visado acelerado para talento tecnológico de fuera de la UE.
- Innovar en la regulación, mediante *sandboxes*²¹ regulatorios que permiten a las empresas emergentes experimentar.
- Favorecer la inversión y acceso a la financiación de las startups en Europa.
- Promover la inclusión social, diversidad y protección de los valores democráticos, lo que supondrá un incentivo para contratar por diversidad de género, etnia, edad y religión.
- Invertir en la digitalización para que todas las interacciones entre las autoridades y las empresas emergentes se hagan a través de interfaces digitales.²²



Fuente: StartUp Genome, 2021.

En definitiva, el mercado de las startups está creciendo día a día. Los diferentes agentes sociales buscan la manera para facilitar su constitución y desarrollo, pues estas generan riqueza, son tecnológicas, crean puestos de trabajo y su inversión puede dar muy buenos resultados. Además, la forma que tienen de financiarse es muy atractiva, ya que te permite involucrate en el proyecto. Por todo esto, las rondas de financiación de las empresas de

²¹ E. (2021b, marzo 10). *Sandbox regulatorio: definición y tipos*. El blog de retos para ser directivo | Desafíos de la Gestión Empresarial. [Disponible en: <https://retos-directivos.eae.es/sandbox-regulatorio-definicion-tipos/#:%7E:text=El%20sandbox%20regulatorio%20es%20un,en%20el%20C3%A1mbito%20de%20Fintech>; última consulta el 14/05/2022].

²² *New European Alliance to accelerate startups growth*. (2021, 3 noviembre). Shaping Europe's Digital Future. [Disponible en: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/new-european-alliance-accelerate-startups-growth>; última consulta el 17/05/2022].

nueva creación en fase seed o pre-seed han aumentado considerablemente, y las mismas requieren cada vez de más despachos especializados en la materia para su correcto asesoramiento.

Todo esto beneficia a Start Growing, pues al crecer el mercado, también crece el segmento al que dirige sus operaciones, que son las empresas que se encuentran en fase seed o pre-seed en España y, más tarde, si se puede llevar a cabo, en el resto de países miembros de la UE. A mayor número de startups, mayor número de empresas de nueva creación en fase seed o pre-seed (pues toda startup habita durante más o menos tiempo en alguna de esas fases) y, por tanto, mayor número de posibilidades tiene Start Growing de que alguien contrate sus servicios y de obtener más ingresos. Europa es el lugar donde el número de ecosistemas de startups emergentes más ha crecido.



Fuente: StartUp Genome, 2021.

2.2. Mercado Nacional

Al igual que Europa y el resto del mundo, España está atravesando la misma situación de auge dentro del mercado de las startups. Son muchos los agentes y emprendedores que apuestan por estos nuevos modelos de negocio. Según elDiario.es “*en 2021 las startups patrias han superado los 3.500 millones de euros en inversiones, lo que equivale a un 240% más que en 2019*”²³.

España se ha convertido en los últimos años en un país cada vez más tendente a que se den estos ecosistemas de emprendimiento, innovación y modelos de negocios disruptivos. Somos un país atractivo para lanzar y hacer crecer nuevos proyectos empresariales. Son varios los motivos que nos han llevado a esta situación: El apoyo del sector público a la digitalización, la apuesta por la innovación abierta del sector privado o el próximo marco de incentivos fiscales y laborales para estas empresas de nueva creación.

En cuanto a las rondas de financiación, que es lo que más le interesa a Start Growing, han crecido por 6 en los últimos 3 años. Más tarde entraremos a analizar las rondas de financiación para startups en sus primeras fases de vida. Pero primero, ¿cuáles son los motivos por los que las rondas de financiación han aumentado tanto en España?

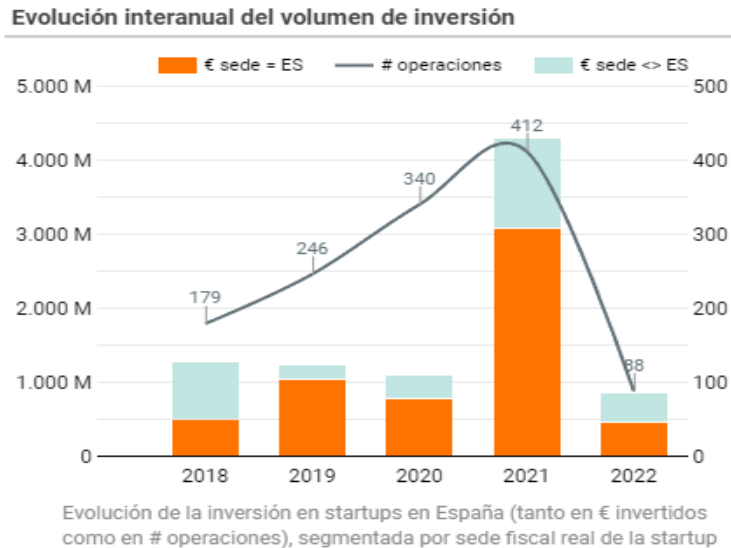
1. Cada vez hay más startups en nuestro país. Actualmente hay unas 10.000 startups en el territorio español, 3000 más que en 2020.
2. Al compartir el mismo idioma que la mayoría de los países latinoamericanos, somos una puerta de entrada para las startups del resto de europea en estos lugares.
3. Asimismo, somos un acceso a un mercado interno de 46 millones de personas y al mercado europeo de 450 millones de personas.
4. En la península ibérica contamos con un talento altamente especializado procedente de universidades y de escuelas de negocio de elevado prestigio internacional.

²³ Del Castillo, C. (2022, 7 enero). *Las startups europeas revientan el mercado: «¿Burbuja? Ya se verá»*. ElDiario.es. [Disponible en: https://www.eldiario.es/tecnologia/startups-europeas-revientan-mercado-burbuja-vera_1_8618727.html]; última consulta el 04/06/2022].

5. Las nuevas tecnologías están en constante uso y progresión.
6. Tenemos una elevada especialización industrial a lo largo de la geografía española con sus propios programas especializados para startups.
7. España cuenta con alrededor de 80 parques científicos y tecnológicos.
8. Organizamos encuentros para emprendedores de un primer nivel mundial.
9. Nuestro clima, sumado a la excelente calidad de vida, hacen de nuestro país un lugar atractivo para invertir.
10. Desde el punto de vista del coste salarial, España continúa siendo muy competitiva comparada con otros países europeos y el resto del mundo.
11. España es uno de los países que registra un mayor crecimiento de desarrolladores profesionales.²⁴

En el siguiente gráfico podemos observar el volumen en millones de euros invertidos en España en las rondas de financiación. Dejando de lado 2020, ya que debido a la pandemia no es un año representativo, podemos ver cómo hemos pasado de unos 500 millones de euros en 2018 a superar los 3000 millones de euros en 2021. A su vez, en febrero de 2022 la inversión en rondas de financiación ya es de 500 millones de euros. Lo mismo ocurre con el número de rondas que se producen al año, que hemos pasado de 179 en 2018 a unas posibles 528 en 2022, si se tiene en cuenta que en febrero ya hay registradas 88 operaciones.

²⁴ Startups en España. (2021). *España: un ecosistema en su mejor momento*. [Disponible en: <https://www.investinspain.org/es/startups>].



Fuente: Observatorio Bankinter, 2022.

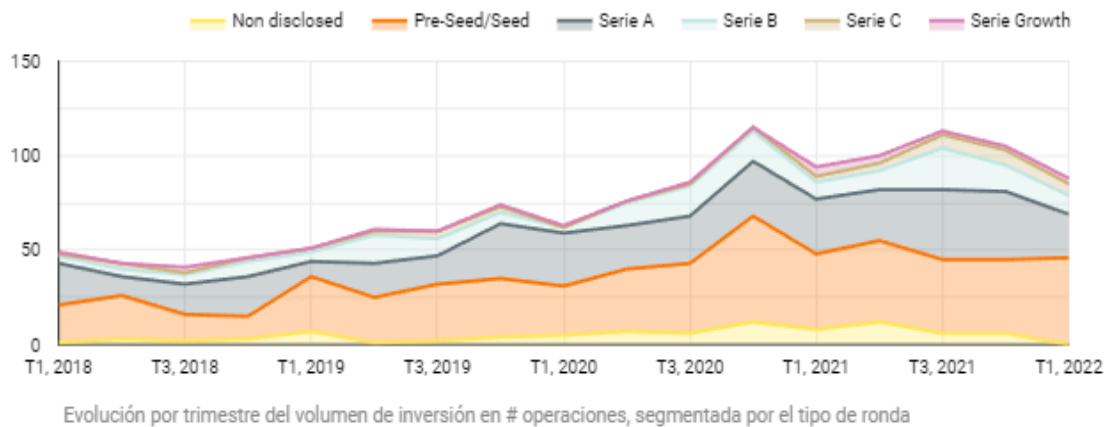
Por otro lado, y ya profundizando en el número de operaciones por fase de vida de la startup, gracias al Observatorio de datos de startups creado por Bankinter²⁵, se puede apreciar como el tamaño de las operaciones de financiación en aquellas empresas que se encuentran en la fase seed o pre-seed ha aumentado. En este momento del año se contabilizan 46 millones de euros invertidos en este tipo de rondas, mientras que justo hace un año se habían invertido 40 millones de euros, por lo que hay un aumento del 15% respecto al año anterior. Teniendo en cuenta que a día de hoy se han completado con éxito un total de 115 rondas de financiación para las empresas que se encuentran en estas fases de vida²⁶, podemos decir que la ronda media de financiación, en cuanto a tamaño, para este tipo de empresas es de 400.000€.²⁷

²⁵Fundación Innovación Bankinter. (2022). Informe anual de tendencias de inversión en España en 2021 [Disponible en: https://www.fundacionbankinter.org/wp-content/uploads/2021/12/Informe_Observatorio_anual2021.pdf; última consulta el 5/06/2022].

²⁶ Según el observatorio Bankinter.

²⁷ 46.000.000€ / 115 operaciones.

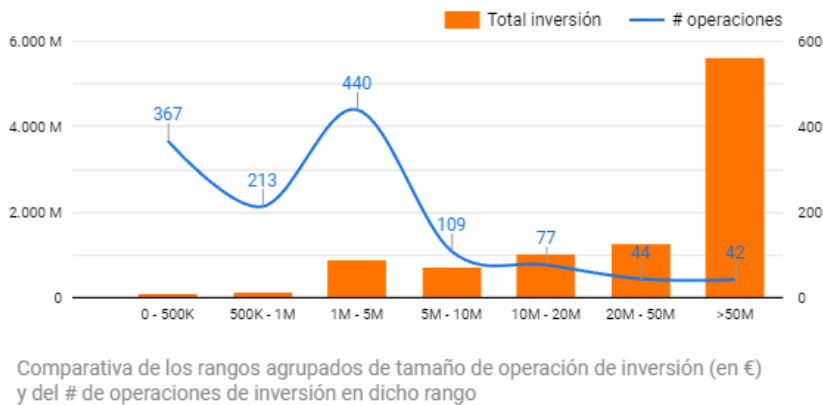
Inversión por fase (# operaciones)



Fuente: Observatorio Bankinter, 2022.

Por último, este gráfico representa la comparativa de los rangos agrupados por tamaño de operación de inversión (en €), así como el número de operaciones de inversión en euros en dicho grupo. Como se puede ver mayor número de operaciones se concentran en las rondas de financiación comprendidas entre 0 – 500K, con un total de 367 operaciones en 2021, y las comprendidas entre 1M y 5M, alcanzando las 440 operaciones en 2021. Este dato es muy importante, pues las startups que se encuentran en fase seed o fase pre-seed, al ser relativamente pequeñas y al haber empezado su actividad, suelen conseguir rondas de financiación de volúmenes pequeños, entre 0 y 500.000€, y este tipo de rondas son las que más se repiten.

Inversión en startups por tamaño de ronda



Fuente: Observatorio Bankinter, 2022.

Start Growing es consciente del auge de las startups en todos sus sentidos dentro del territorio nacional. Ha comprobado como el aumento de rondas de financiación en España y el crecimiento del volumen de inversión por ronda se ha visto reflejado de igual manera en las startups que se encuentran en fase seed o pre-seed. Además, tras comprobar que el tamaño medio de las rondas de financiación que afectan a las empresas sobre las que dirige su modelo de negocio es el más repetido, ha llegado a la conclusión que se encuentra establecido en el mercado correcto, que crece constantemente y que le permitirá un incremento en sus ganancias anuales, en su volumen de operaciones, en su cuota de mercado y le dotará de una ventaja ante posibles competidores.

En relación a los principales motivos por los que invertir en una startup en sus primeros meses de vida y no en otro momento, de acuerdo con Blast Off Partners estas serían las ventajas:

1. *“Valoración de la startup. Entrar en una fase incipiente significa «comprar a buen precio», un precio que en cuanto se valida el modelo de negocio se dispara.*
2. *Posibilidad de inversión para pequeños patrimonios. Los tickets mínimos y valoraciones tras la fase seed no son aptos para todo el mundo. Si quieres introducirte en el mundo de la inversión, esta fase es la que te permitirá hacerlo sin realizar grandes desembolsos.*
3. *Diversificación. El ideal es diversificar tanto en sectores como en tipos de inversión. Pero si eres un pequeño patrimonio, la forma más segura de diversificar es por sectores, arriesgando poco capital en cada uno de ellos.*
4. *Implicación en el proyecto. Algo que el inversor puede elegir si hacer o no, pero en caso de tener motivos para querer hacerlo, en esta fase es mucho más fácil tener peso y convertirse en un advisor destacado.*
5. *Repercusión profesional. Saber elegir un buen proyecto en sus inicios es enormemente más complejo que elegir un buen proyecto ya consolidado. Tan sólo un caso de éxito en estas fases puede llevar al inversor a ser considerado como un excelente profesional.*

6. *Impacto en la imagen del inversor. Muy relacionado con las dos ventajas anteriores, invertir en fases tempranas asocia al inversor con el apoyo a la creación de empresas*²⁸.

Estos motivos evidencian la utilidad/rentabilidad de invertir en empresas de reciente creación, lo que las hace más atractivas de cara a los inversores e incentiva el aumento de rondas de financiación para este tipo de startups en los años venideros, cosa que beneficia a Start Growing.

2.3. Financiación de startups

Una vez se tiene clara cuál es tu idea de negocio, esta ha sido validada y tan solo falta aterrizarla, toca buscar financiación para poder poner en funcionamiento la empresa. El emprendedor deberá buscar el modelo de financiación que más se adapte a sus necesidades. En España, dentro del mercado de las startups, existen diferentes formas de financiarse dependiendo de la naturaleza del producto o servicio, así como de la escalabilidad de la compañía. Vamos a explicar brevemente los diferentes tipos.

2.3.1. Tipos de inversores

1. **Inversión propia.** Son muchos los emprendedores que, ya sea porque no quieren que más gente participe en su empresa o porque no requieren tanto dinero para ponerla en marcha, hacen uso de sus propios ahorros para la inversión inicial. Dentro de este grupo también se encuentran los denominados FFF's (*Friends, Family and Fools*, o lo que es lo mismo: amigos, familia y a los 'locos' que convezas por el camino y hagas partícipes de tu proyecto). Como aspecto positivo de la inversión propia, hay que destacar que es el emprendedor el primero que arriesga su dinero con el proyecto, el primero que confía en él y demuestra

²⁸ S. (2020, 18 septiembre). *¿Por qué invertir en startups en fase seed o pre-seed?* Blast Off Partners. [Disponible en: <https://blastoffpartners.com/por-que-invertir-en-startups-en-fase-seed-o-pre-seed/>; última consulta el 08/06/2022].

que cree ciegamente en que tendrá éxito. De cara a buscar más financiación en un futuro, es una buena prueba para los posibles inversores.

2. Venture Capital. Su traducción es “Capital Riesgo”. Consiste en aportaciones de dinero realizadas por distintos fondos, que se dedican a eso, en beneficio de startups que normalmente se encuentran en las fases iniciales los proyectos. El motivo de que se centren en este tipo de startups es su intención de aportar a estas empresas algo más allá del capital. Buscan sumar valor, experiencia y oportunidades a los proyectos y empresas incipientes. De acuerdo con Alberto Gómez, Cofundador y Managing Partner en Adara Ventures, “*la capacidad de generar liquidez a las empresas, aun en situaciones adversas, así como el valor añadido y experiencia en la gestión avalan al sector Venture Capital*²⁹”.
3. Financiación privada española. El número de inversores sigue creciendo en nuestro país, y cada vez más personas se apuntan a esta vía. Es el método tradicional y uno de los que más se utilizan. Estos pueden ser muy variados, conservadores, moderados o agresivos. Tanto dentro de este apartado como en el siguiente, cobra una especial relevancia la figura de los *angel investors* (en castellano, inversionista ángel). Estos son personas que invierten dinero propio en startups o empresas con alto potencial de crecimiento, a cambio de acciones (equity) con el objetivo de obtener un alto retorno de inversión.
4. Financiación privada extranjera. Se diferencian de los anteriores en que estos fondos provienen del extranjero. Estados Unidos es el país que más fondos aporta en la inversión de startups españolas (119 fondos en 2021). Le siguen Reino Unido, Alemania, Francia y Países Bajos con 47, 27, 20 y 10 fondos, respectivamente.³⁰
5. Financiación pública. Ya sea a nivel regional, nacional o internacional, existen diversos organismos públicos que ofrecen financiación startups. A raíz de la pandemia provocada por el Covid 19, se aprobó por la Comisión Europea el 15

²⁹ González, M. G. (2021). *Venture capital, motor de la recuperación*. El Referente, 8–12.

³⁰ *Más de 300 fondos internacionales ya han invertido en, al menos, una startup española*. (2021). El Referente, 98–102.

de junio el denominado “Plan Next Generation EU”, que implica la financiación de 20.000 millones de euros en proyectos emprendedores. José Bayón López, CEO de ENISA, uno de los organismos públicos más importantes dedicados a esta materia, la financiación pública una buena alternativa de financiación, “*no debe entenderse como una única forma de financiación de una empresa, sino que la empresa debe buscar la combinación de financiación privada con alternativas públicas para garantizar el éxito en un proyecto empresarial, con medidas público-privadas que fomentan la capacitación interna de la startup y su consolidación*”³¹.

6. *Crowdfunding*. Consiste en conseguir capital a través de varios mecenas aportando micro inversiones al proyecto a cambio de productos o servicios. Sirve también para hacer un pequeño estudio de mercado sobre si existe interés en el producto o servicio ofrecido tanto por parte de posibles clientes como de socios.
7. Incubadoras y aceleradoras. Buscan acelerar el crecimiento de las startups, poniéndolas en contactos con potenciales clientes e inversores, invirtiendo, estas mismas, capital u otorgando premios a aquellas que tengan una mayor viabilidad.

2.4. Parte legal

Como se ha afirmado en reiteradas ocasiones a lo largo de este trabajo, dentro de las rondas de financiación, los abogados deben contar con la ayuda de expertos jurídicos para que les asesoren, de acuerdo con sus intereses, la mejor manera para llevar a cabo esta operación. Estamos ante una operación que engloba muchas complejidades. Mediante la aportación del capital, los inversores pasan a formar parte de la empresa, adquieren una parte de su capital social y, por tanto, una parte del control de la misma. De este proceso se deriva una enorme variedad de consecuencias jurídicas que, si la startup no ha estado bien asesorada, pueden ser muy perjudiciales para su futuro.

Uno de los aspectos más importantes es el pacto de socios. El pacto de socios es un acuerdo privado entre los socios que recoge las normas sobre las que se regirán las

³¹ Bayón López, J. (2021). *La buena salud de la financiación pública*. El Referente, 77–79.

relaciones entre los socios en un futuro, con el fin de evitar posibles problemas dentro de la empresa. Las funciones del socio, la remuneración, sus compromisos, la resolución de conflictos o los derechos de entrada y de salida son alguno de los aspectos trascendentes que contiene este documento.

Otro punto clave dentro de los intereses legales de las startups cuando realizan las rondas de financiación es obtener la mayor cantidad de dinero posible, conservando el mayor control sobre su empresa. En otras palabras, buscas que el inversor se involucre al máximo en el proyecto, que le encuentre una viabilidad, que apueste por él, que sea partícipe y que, por lo tanto, invierta una gran cantidad de dinero, pero que este dinero no se traduzca en una concesión de poderes dentro de la empresa en favor del inversor. Que este último no maneje la empresa a su antojo, sino que le encuentre tal oportunidad de éxito que únicamente invierta su dinero con la intención de obtener una magnífica rentabilidad en un futuro.

Obtener unas condiciones laborales y personales adecuadas, así como aprovechar al máximo la entrada del inversor son otro de los asuntos a tratar en las negociaciones con los inversores. El emprendedor debe buscar la manera de sacarle la máxima rentabilidad a esta operación y uno de los modos óptimos de conseguirlo es aprovechando los contactos o experiencias de su inversor para hacer crecer su empresa.

Por todo lo mencionado anteriormente, la asesoría jurídica desempeña un papel clave dentro de las rondas de financiación ya que todo lo pactado dentro de las mismas marcará el devenir de la empresa. Cuánto mejor asesorado estás, en menos problemas te puedes meter.

3. BUSINESS MODEL CANVAS

Alexander Osterwalder e Yves Pigneur publicaron en el año 2011 un libro llamado “Generación de modelos de negocio” en el que desarrollaban un nuevo método para elaborar el modelo de negocio de cualquier empresa de una forma sencilla, eficaz y completa. Se trata de un sistema de gran utilidad que te permite contar de forma estructurada el negocio a desarrollar y la forma de aterrizarlo en el mercado.

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. Es un anteproyecto de una estrategia que se aplicará en los procesos, estructuras y sistemas de una compañía. Para facilitar la comprensión y gestión del modelo de negocio de las empresas, estos dos autores proponen dividir el mismo en nueve módulos que cubrirán las cuatro áreas principales de un negocio: oferta, clientes, viabilidad económica e infraestructura. Por su parte, los nueve módulos serán: propuesta de valor, asociaciones clave, actividades clave, recursos clave, relaciones con clientes, segmentos de mercado, canales de distribución, fuentes de ingreso y estructura de costes.

3.1. Propuesta de valor.³²

Este primer punto “*es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente*”³³. La propuesta de valor de Start Growing se caracteriza por:

1. Novedad. Start Growing ofrece a sus clientes la satisfacción de una necesidad hasta ahora inexistente en España. Gracias al avance de las nuevas tecnologías, esta startup provee a sus consumidores de un servicio que no percibían previamente porque no había ninguna otra oferta similar. El espacio desarrollado para la selección de la asesoría jurídica por el despacho que más se ajuste a las

³² Finnovating. (2019). *LegalTech Unconference Madrid 2019*. [Disponible en: <https://www.finnovating.com/wp-content/uploads/2019/04/LegalTech-Public-Report-2019-.pdf>; última consulta el 01/06/2022].

³³ Osterwalder, A. & Pigneur, Y., (2011). *Generación de modelos de negocio*. Trad. L. Vázquez. Barcelona: Deusto.

necesidades de cada startup, a la hora de buscar financiación, es una invención de Start Growing.

2. Personalización: Esta startup trata de adaptar su servicio a las necesidades específicas de cada cliente teniendo en cuenta los distintos segmentos del mercado, la especialidad de cada despacho, su precio, su tasa de éxito, el nivel de carga de trabajo de cada bufete en el momento en el que se solicite el encargo o su tiempo de respuesta entre otras. Es decir, Start Growing busca la mejor solución para cada uno de sus clientes.
3. Reducción de riesgos: Como se ha comentado anteriormente, las rondas de financiación a las que se someten las startups en fases seed o pre-seed están repletas de numerosos resquicios legales que, si los emprendedores no conocen al detalle, pueden tener consecuencias fatales para sus negocios. Es por esto que Start Growing facilita la asesoría jurídica a estas empresas con el fin de lograr una exitosa financiación para las mismas y evitar males mayores en el futuro.
4. Accesibilidad y Comodidad. En pleno Siglo XXI se puede acceder al servicio que oferta esta startup desde el sillón de tu casa en menos de 10 minutos. La página web dispondrá de un apartado donde los clientes podrán explicar con detenimiento a que se dedica su negocio, sus necesidades, la cuantía que esperan obtener en la ronda de financiación, la horquilla de precios que estarían dispuestos a asumir, así como el tiempo que tienen pensado emplear en todo este proceso. Una vez completados todos estos campos, el servidor les mostrará los distintos despachos que más se adapten a sus necesidades y la forma de contactar con ellos.



Fuente: Elaboración Propia

3.2. Alianzas Clave

En este módulo se busca describir la red de socios que contribuyen al funcionamiento de la startup. En el contexto actual, donde se busca estar interconectado y las alianzas ganan cada vez más protagonismo, los emprendedores tratan de asociarse con otras compañías para adquirir notoriedad, peso y fuerza. La unión hace la fuerza. Las alianzas optimizan los modelos de negocio, reducen riesgos o adquieren recursos.

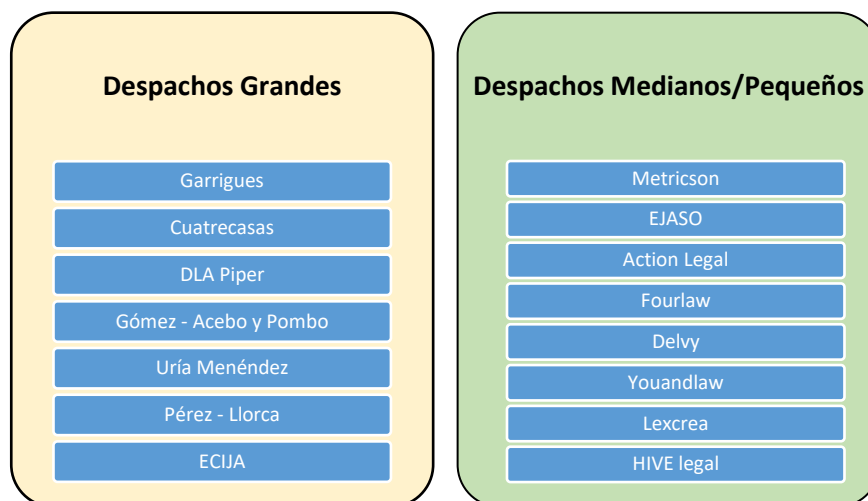
En el caso de Start Growing, nos encontramos ante una alianza estratégica entre empresas no competidoras, ya que las empresas que participan en el proyecto buscan alcanzar ventajas competitivas que no obtendrían por sí mismas a corto plazo sin gran esfuerzo.³⁴

Esta alianza se materializa a través del contrato firmado entre Start Growing y los distintos despachos de abogados encargados del asesoramiento jurídico de la operación. La startup reúne una serie de despachos, especializados en la asesoría de las rondas de financiación de startups, y los convence de formar parte del proyecto. A cambio, las startups consiguen un nuevo canal de publicidad y más trabajo, lo que se traduce en un aumento de los ingresos obtenidos en esta especialidad.

Tras realizar diversas entrevistas a despachos de abogados y analizando documentos especializados en startups que fueron facilitados por Comillas emprende a sus participantes, Start Growing seleccionó una serie de despachos, tanto de gran importancia

³⁴ Navas López, J.E. & Guerras Martín, I. A. (2007): *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Civitas, Madrid. 4ª Edición.

como de mediana y pequeña consideración, especializados en el asesoramiento jurídico en rondas de financiación a startups, con los que le gustaría colaborar para este proyecto.



Fuente: Elaboración propia, 2022.

3.3. Actividades clave

Este módulo, al igual que el anterior, forma parte del análisis interno de la startup. Aquí se describirán las actividades clave que deber emprender la empresa de nueva creación para alcanzar el éxito. Es decir, para aportar valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con los clientes y, finalmente, percibir ingresos. Para identificar estas actividades se debe reconocer las variables clave (recursos) de los que dispone la empresa, el perfil estratégico en el que se evalúen dichas capacidades según su eficiencia, y compararlas con las de la competencia, para así maximizar las fortalezas, reducir las debilidades y ser conocedores de las ventajas competitivas de la organización.

Las actividades clave se pueden dividir en dos. Las principales y aquellas que permiten el buen desarrollo de las primeras. Actividades principales:

1. Resolución de problemas. Como ya se ha explicado, Start Growing aporta una solución individualizada a cada uno de sus clientes. Desde la startup se ha identificado un problema, habitual de aquellas empresas que acaban de empezar

y buscan la viabilidad económica para despegar, y se les ha provisto de un *MarketPlace* donde encontrarán diferentes soluciones para sus rompecabezas.

2. Plataforma/red. La startup es una plataforma donde se encuentran todas las opciones que más se ajustan a cada uno de sus clientes, para su problema en concreto.

Actividades secundarias:

1. Mantenimiento y actualización de servicios tecnológicos enfocados en la seguridad de la plataforma de Start Growing. Al fin y al cabo, esta startup funciona a través de la plataforma, que será el *MarketPlace*. Sin un riguroso y constante control de la misma, podría fallar el elemento más importante de la empresa, que a su vez es la cara visible de la misma.
2. Acciones de marketing³⁵ dirigidas a dotar a la plataforma de un diseño atractivo y serio. Asimismo, se pretende que estas acciones no solo se den en la plataforma, sino que la empresa pueda anunciarse por distintos medios de comunicación para darse a conocer y poder proveer al usuario de toda la información que necesite a la hora de contratar este servicio. La finalidad de todo esto es que Start Growing se convierta en una empresa de renombre y adquiera una buena posición en el mercado.
3. Se requerirá de un equipo jurídico que se encargue del cumplimiento normativo de todas las acciones que lleve a cabo esta startup.
4. También se necesitará de alguien que se responsabilice de gestionar las cuentas de Start Growing, así como de considerar posibles inversiones que puedan realizarse sobre la compañía en el futuro.

³⁵ Tucho Consultoria. (2014). *Estudio sobre estrategia comercial de los despachos de abogados*. [Disponible en: <http://www.tuchoconsultoria.com/wpcontent/uploads/2014/07/Estudio-Experiencia-Cliente-en-los-despachos.-Tucho.2.pdf>; última consultat el 02/06/2022].

5. El equipo técnico será imprescindible para analizar y optimizar los datos de todos los despachos colaboradores y del total de los usuarios.

Fuente: Start Growing, 2022.

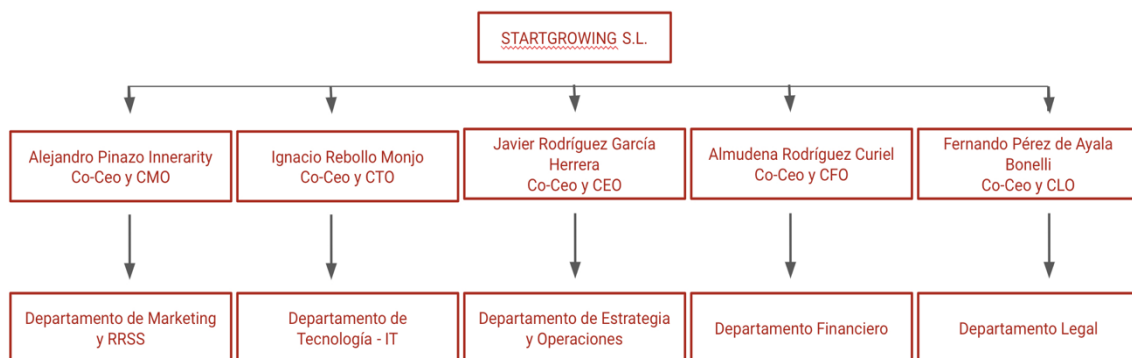
3.4. Recursos clave

En este apartado, se detallan los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. Estos activos clave pueden ser físicos, económicos, intangibles, intelectuales o humanos. Además, la startup podrá tenerlos en propiedad, alquilarlos o conseguir para sus socios claves.

1. Físicos: En el caso de Start Growing no se requerirá de activos físicos como edificios, vehículos, maquinas, instalaciones de fabricación puntos de ventas o redes de distribución. Aun así, para lograr un correcto funcionamiento de la empresa se necesitará el desarrollo de sistemas tecnológicos que no solo permitan el funcionamiento de la plataforma, sino que también la dote de la seguridad imprescindible ante posibles hackeos. Asimismo, la startup deberá invertir en procedimientos informáticos que calculen de forma automática, a través de las métricas, el crecimiento del *MarketPlace*. Se buscará saber el *Gross-Merchandise Value* (informa del importe total de las transacciones), el *Take rate* (indica el porcentaje de valor o comisión del *MarketPlace* en cada operación), *Fill rate* (indica el porcentaje de demanda cubierta), *Avg. Operation* (revela el importe

medio de cada operación), así como los miembros activos tanto en oferta como en demanda.³⁶

2. Intelectuales. Entre los recursos intelectuales que requerirá Start Growing se encuentran la propia marca (Start Growing), la información privada obtenida de todos los despachos de abogados colaboradores y de los clientes que hagan uso de la plataforma (esto conseguirá que la empresa vaya desarrollando modelos de negocios cada vez más acertados y ajustados a las necesidades del mercado), o la patente, pues Start Growing oferta un servicio que nadie más lo ha realizado anteriormente.
3. Humanos. Estos son los activos más importantes y que habrá que seleccionar con el mayor cuidado posible. Se requiere crear un ambiente creativo con un alto nivel de conocimientos. En un primer momento, la empresa estará compuesta únicamente por los socios fundadores, pero si el proyecto evoluciona y se expande, se verá abocada a la contratación de profesionales. Estos nuevos integrantes deberán estar motivados, comprometidos y concienciados de que el trabajo bien hecho trae consigo buenos resultados. Las empresas se montan desde las personas que las componen. Start Growing es más que una idea, es el conjunto de persona que se esmeran en captar los clientes, asociarse con despachos, desarrollar la plataforma, realizar las labores de I+D, protegerla, gestionarla, publicitarla o actualizarla tecnológicamente hablando.



Fuente: Start Growing, 2022.

³⁶ Blanch, A. (2022, 9 febrero). *Modelos de negocio: las 10 claves del modelo de negocio de los marketplace*. Blog de arsys.es. [Disponible en: <https://www.arsys.es/blog/emprendedor/plan-de-negocio/modelo-negocio-marketplace>; última consulta el 02/06/2022].

4. Económicos. Los recursos económicos son indispensables para la puesta en marcha de cualquier proyecto. Para emprender hay que invertir y apostar económicamente por el modelo de negocio. En el caso de esta startup, los socios aportarán inicialmente 3.000 euros por cabeza. Con estos 15.000 euros se buscará financiar la plataforma (es muy poco costosa), pagar los gastos derivados de la constitución de la empresa, el registro de la patente, el dominio, la contratación de sistemas preventivos contra ataques cibernéticos, las acciones de marketing y los gastos que generen las acciones comerciales para convencer a las firmas de abogados de participar en este proyecto.

3.5. Relaciones con clientes

Este es uno de los puntos clave dentro del Business Model Canvas. Para poder dar la información más detallada posible habrá que hacer un análisis externo de la startup. *“El análisis externo se interesa únicamente por aquella parte del entorno que influye de una u otra forma en la empresa, pudiendo ser relevante en la definición de estrategia empresarial”*³⁷.

Para el correcto desarrollo de este módulo realizaremos un análisis PESTEL, con el fin de estudiar los factores que afectan a la empresa desde los siguientes ámbitos: Político, legal, económico, social, ecológico y tecnológico. Igualmente analizaremos el micro entorno mediante el modelo de las 5 fuerzas de Porter, que indica las posibilidades de ganancia en un sector a través del estudio de: Los productos sustitutos, nuevos competidores, rivales ya establecidos, proveedores y clientes.

³⁷ Capó Vicedo, J., & Ortiz Rodríguez, B. (2015). 10 PASOS PARA DESARROLLAR UN PLAN ESTRATÉGICO Y UN BUSINESS MODEL CANVAS. *3C Empresa Investigación y pensamiento crítico*, 4(4), 231–247. [Disponible en: <https://doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.231-247>; última consulta el 03/06/2022].

PESTEL:

<p>Político.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se encuentra fuertemente afectada por la pandemia Covid 19 y por la reciente guerra en Ucrania. • Los Presupuestos Generales del Estado para el año 2022 buscan facilitar la salida de la crisis económica y la expansión empresarial. • La Unión Europea ha aprobado un Fondo de recuperación para mejorar la situación producida por la crisis del Covid 19. • Las tensiones independentistas acaecidas en distintas regiones de España han conllevado al éxodo de empresas a otros lugares del país. <p>Start Growing deberá estar atenta y vigilar continuamente el entorno político español, así como el internacional ya que afecta igualmente a la situación política del país, y ponderar los riesgos que podrían afectar a la empresa e incorporar estos riesgos en la planificación estratégica.</p>	<p>Legal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proyectos Estratégicos para la Recuperación y Transformación Económica (PERTE).³⁸ • Continuará la tramitación del anteproyecto de Ley del Mercado de Valores y de los Servicios de Inversión, además de sus tres reglamentos generales de desarrollo. • Se prevé la aprobación del Reglamento de Resiliencia Operativa Digital. • La última reforma laboral ha introducido importantes modificaciones que exigirán a las empresas la adaptación de la gestión de sus relaciones laborales al nuevo esquema normativo. • Se espera modificación de las leyes de marcas, de diseño industrial y de patentes.
<p>Económico.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se está experimentando una leve recuperación económica después 	<p>Social.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El 60% de los ciudadanos españoles considera que la pandemia provocada por el Covid

³⁸ Son proyectos de carácter estratégico con gran capacidad de arrastre para el crecimiento económico, el empleo y la competitividad de la economía española, con un alto componente de colaboración público privada y transversales a las diferentes administraciones.

<p>de la fuerte crisis provocada por la pandemia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gran incertidumbre por la guerra en el este de Europa. • La innovación y los modelos de negocio disruptivos están en auge. • Apoyo del sector público a la digitalización. • 2021 ha sido un año récord para el mercado de las empresas emergentes. <p>Todo esto se traduce en la existencia de una oportunidad en la industria de las startups, pero con unan incertidumbre de la situación a nivel macroeconómico.</p>	<p>19 le ha hecho cambiar su forma de vivir, pensar y relacionarse en el entorno social, tal y como se recoge en el Informe España 2021.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como pasa en todas las crisis económicas, las desigualdades se han acrecentado. • Mucha más gente en ERTE o paro. • El 85% la población española afirma que ha sufrido asilamiento, soledad o ansiedad según el Centro de Investigaciones Sociológicas.
<p>Ecológico.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agenda 2030. • Plan Estratégico de salud y Medio Ambiente. • Más importancia a la Responsabilidad Social Corporativa de las empresas. • Mayor conciencia social. 	<p>Tecnológico.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La pandemia ha provocado un avance tecnológico a pasos agigantados. • Esto ha producido casi 50.000 millones de euros para el gasto en tecnología en 2021 y una estimación de gasto de 59.200 millones para 2022 según IDC Research España. • Se apuesta por la innovación tecnológica. Un ejemplo de esto es la ejecución de los fondos del Plan Europeo de Recuperación.

	Por lo tanto, empresas como Start Growing tienen más oportunidad de crecimiento.
--	--

Porter:

1. El poder de negociación con el cliente. Cuanto más grande, importante y bien gestionada esté una startup, más poder de negociación tendrá frente a Start Growing, que contará con menos capacidad de maniobra en toma de decisiones. Por otro lado, tras analizar el mercado español de las startups en fase seed o pre-seed, se concluyó que no hay un servicio que proponga y facilite lo que Start Growing ofrece. Esto se traduce en que el producto surge como una única alternativa para aquellas startups que quieran buscar la mejor opción de asesoramiento jurídico para sus rondas de financiación.

Teniendo en cuenta todo lo mencionado en este apartado, se considera este factor como moderado, y sobre el que la empresa deberá llevar a cabo una estrategia clara y definida para conseguir la confianza del cliente y su posterior fidelidad, logrando un servicio que aporte valor y que cubra las necesidades específicas de cada stakeholder.

2. El poder de negociación con el proveedor. Se considerará proveedor a los despachos que se encuentren dentro del *MarketPlace*.

Uno de los principales problemas que puede haber en este apartado es la existencia de un número limitado de proveedores, lo que supondría la aparición de monopolios en los que el proveedor determina las condiciones en las que va a prestar sus servicios, sin tener en cuenta las condiciones de las startups.

Afortunadamente, la región española cuenta con alrededor de un centenar de despachos especializados en prestar servicios a las startups, entre los que ya suenan nombres importantes en el panorama jurídico como Écija, RCD o Delvy. Otro punto de importante relevancia es saber si los despachos estarán verdaderamente interesados en participar en el proyecto que propone Start Growing. Desde la startup se piensa que sí pues supone una nueva fuente de

ingresos, nuevos clientes potenciales y mayor publicidad y prestigio para el despacho. Todo ello de una forma sencilla, dinámica, y actualizada.

Por todo esto, consideramos que el factor es favorable.

3. La amenaza de entrada de nuevos competidores. Al no haber nadie que desarrolle esta actividad, Start Growing se encuentra en un entorno óptimo para comenzar a desarrollar su actividad.

En cuanto a barreras de entrada, Start Growing se ha encontrado con tres. La primera de ellas es el poco capital necesario en un primer momento para emprender este proyecto, lo que facilitaría la entrada de competidores. Además, existe una falta de experiencia por parte de los socios fundadores en este tipo de proyectos, lo que generalmente implica algún fallo de gestión u organización. Por último, Start Growing es la primera empresa en ofertar este tipo de servicios, por lo que no cuenta con un ejemplo que sirva de base para elaborar el modelo de negocio. Por todo esto el factor es moderado.

4. La amenaza de entrada de productos sustitutivos. Este es el factor que más riesgo supone para Start Growing. La cuestión no es que pueda aparecer un competidor que haga exactamente lo que hace Start Growing, sino que aparezca algún producto o servicio que, de otra forma distinta, satisfaga la misma necesidad.

Cuando nos pusimos en contacto con muchas startups españolas que habían pasado por exitosos procesos de financiación, con el fin de entender el mercado, nos enteramos de la existencia de buscadores de despachos para la asesoría jurídica que requieren las startups. Algunos de ellos son Abogados365, Abogado.org o Rosetta Advisor. Si bien no hay ninguna especializada en rondas de financiación para startups en fase *seed* o *pre-seed*, no sería extraño que alguna de estas plataformas, con el conocimiento y los recursos que ya retienen, vean a raíz de nuestro producto que hay una necesidad que pueden entrar a cubrir de forma competitiva.

5. Rivalidad entre empresas competidoras. Aunque es cierto que en la actualidad no existe ninguna startup que ofrezca un producto sustitutivo, no hay que perder de vista la posibilidad de que aparezca una en los próximos años. Como se ha explicado en el apartado anterior, ya hay plataformas que sirven de *MarketPlace*

para que las startups busquen asesoría jurídica. En la actualidad existen un numero relevante de startups que a través de herramientas digitales buscan poner en contacto a clientes con prestadores de servicios jurídicos. Desde Start Growing se busca estar alerta a los movimientos de estas empresas y tratar de ofrecer siempre un producto diferencial.

También se debe tener en cuenta a los despachos de abogados como posibles competidores. Si bien se trata de una competencia indirecta, no hay que descartar la posibilidad de que las startups que se encuentren en fase seed o pre-seed acudan directamente a estos despachos para solucionar sus problemas en las rondas de financiación. Por lo que Start Growing buscará captar el mayor número de despachos especialistas en empresas emergentes y ofrecer un producto con un sello distintivo que atraiga a las startups a utilizar su servicio. Factor de riesgo alto.

Una vez explicado el mercado externo, se puede resumir la relación con los clientes en los siguientes apartados:

1. Asistencia Personal: Start Growing busca basarse en la interacción humana. Que ante cualquier problema o duda que surja con la plataforma las startups puedan ponerse en contacto con un trabajador o socio fundador para ayudar a solventar sus cuestiones.
2. Servicio automático: Los servicios automáticos de Start Growing reconocen a los diferentes clientes y sus características para ofrecerles información relativa a sus pedidos o intenciones.
3. Creación colectiva. Una vez la empresa empiece a operar y conocer mejor a sus clientes, gracias a la información que estos les proporciona, podrá adaptar y mejorar sus servicios a los intereses de sus clientes.

También se buscará fidelizar al cliente. En otras palabras, “retener a las personas que han comprado un producto o contratado un servicio de la empresa a través de una sucesión de experiencias positivas con la marca”³⁹.

3.6. Segmentos del mercado

En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa. “Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables), y es posible aumentar la satisfacción de los mismos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes”⁴⁰.

La segmentación del mercado se define como “el proceso por medio del cual se divide el mercado en porciones menores de acuerdo con unas determinadas características, que le sean de utilidad a la empresa para cumplir con sus planes. Al segmentar el mercado se pueden maximizar los esfuerzos de marketing en el segmento elegido y se facilita su conocimiento”⁴¹.

Una vez explicado esto hay que proceder a determinar con exactitud los clientes de la startup, pues son y serán el centro del modelo de negocio de Start Growing. Para realizar esta segmentación habrá que seguir los siguientes pasos:

1. Estudio. Consiste en examinar las necesidades satisfechas por este proyecto, las necesidades específicas ya satisfechas en el mercado por las ofertas actuales, las necesidades aun sin satisfacer y aquellas que se prevén satisfechas en un periodo corto de tiempo.
2. Análisis. Interpretar la información obtenida de los estudios realizados para así poder construir y englobar los diferentes segmentos de la población a los que va

³⁹ Fidelización de clientes: Todo lo que debes saber sobre el tema. (2021, 28 octubre). ikusi.com. [Disponible en: <https://www.ikusi.com/es/blog/fidelizacion-de-clientes-2/>; última consulta el 03/06/2022].

⁴⁰ Osterwalder, A. Y Pigneur, Y. (2013): *Generación de modelos de negocio*. DEUSTO, Barcelona, 10ª Edición.

⁴¹ Álvarez, J. I. P. (1984). *Curso práctico de técnicas comerciales*. Nueva Lente.

enfocado este proyecto. En otras palabras, se identifican y agrupan aquellas personas que comparten esa misma necesidad y se les distingue de aquellos que no la comparten.

3. Preparación de perfiles. Se desarrolla un perfil para cada grupo en términos de conductas, localización geográfica, demografía o actitudes distintivas.

Si estos tres pasos se siguen adecuadamente se conseguirá orientar el Marketing Mix a los clientes, aprovechar mejor las fortalezas de la empresa y dirigir estas mismas a los segmentos del mercado que le interesan, competir más eficazmente y posibilitar a sus clientes la adquisición del producto o servicio que más se adapta a sus necesidades concretas.

Las empresas pueden tener diferentes segmentos de la población a los que dirigir el fruto de su actividad. Puede darse que segmentos de la población completamente distintos en sus características estén realmente interesados en adquirir los bienes y servicios que la empresa comercialice. El *targeting* puede ser de distintos tipos:

1. Mercado de masas. Cuando una empresa se dirige al público en general. Sus propuestas de valor, sus acciones de marketing, sus canales de distribución o la relaciones con los clientes van dirigidas a un gran grupo de personas que comparten problemas y necesidades parecidas.
2. Nicho de mercado. Atienden a segmentos específicos y especializados. Las acciones anteriormente mencionadas van dirigidas a los requisitos específicos de una fracción del mercado.
3. Mercado segmentado. Se da cuando la empresa hace una distinción entre los distintos posibles clientes. Cuando la empresa segmenta el mercado y dirige sus acciones a distintos grupos con necesidades similares (pero haciendo una separación entre estos grupos).
4. Mercado diversificado. A diferencia del anterior, la empresa se focaliza en dos o más segmentos del mercado que no están relacionados y que presentan necesidades y problemas muy desemejantes.

5. Mercados multilaterales. Se da cuando las compañías se dirigen a segmentos de mercado independientes. En estos casos, todas las partes son necesarias para que el modelo de negocio funcione correctamente.

En el caso de Start Growing el grupo al que va destinado su actividad principal, el conjunto que responde a la pregunta “¿Quién es tú cliente?” son las startups. Start Growing busca satisfacer a las startups, que son aquellas que tendrán acceso al *MarketPlace* y obtendrán las ventajas que de este proyecto se deriven. Los clientes verán como sus problemas se solventan haciendo uso de una metodología específica y adaptada a cada caso concreto. Un servicio “a medida”.

Ahora bien, como este segmento es muy amplio, Start Growing busca poner el foco en aquellas empresas cuya vida mercantil acabe de comenzar. Además, las rondas de financiación de las startups que se encuentren en fase seed o pre-seed aumentan cada año más, de acuerdo con el Observatorio de Bankinter del año 2022.

3.7. Canales de distribución

De acuerdo con Ana Lucila Acosta, *“la necesidad de hacer llegar el producto a los clientes, en el menor tiempo posible y con las mejores condiciones de calidad, ha estado presente desde la antigüedad. Por tanto, es importante conocer el papel que desempeña la distribución en el ámbito del mercadeo, distinguiendo su estructura y características. Del mismo modo, se hace imperativo diferenciar los tipos de canales existentes, así como la red de participantes que intervienen en el proceso”*⁴².

Start Growing debe centrarse en dirigir sus canales de distribución a los despachos de abogados (para convencerles del proyecto y de que participen en el mismo) y a sus clientes (estos serán los que permitirán la viabilidad económica de la empresa).

⁴² Acosta, A. L. (2017). *Canales de Distribución* (1.a ed.). Fondo editorial Areandino. [Disponible en: <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1270/Canales%20de%20Distribuci%c3%b3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>; última consulta el 06/06/2022].

1. Despacho de Abogados

Dependiendo de los abogados con lo que quiera contactar la empresa, se deberán utilizar uno u otro tipo de canal.

Para los despachos más pequeños, tanto en volumen de negocio como en volumen de trabajadores, se optará por un contacto inicial vía LinkedIn. En este tipo de despachos, cada trabajador representa un porcentaje alto respecto al total de la plantilla del bufete y, por lo tanto, es más posible que al captar la atención de alguno de estos empleados, este influya más en el resto del despacho (compañeros). De la misma manera, el uso de la mencionada red social también puede facilitar alcanzar el objetivo de contactar con estos despachos ya que te permite acceder a sistemas más simples como el correo electrónico o la llamada telefónica. Estas vías son igualmente válidas para convencer a despachos de pequeña envergadura.

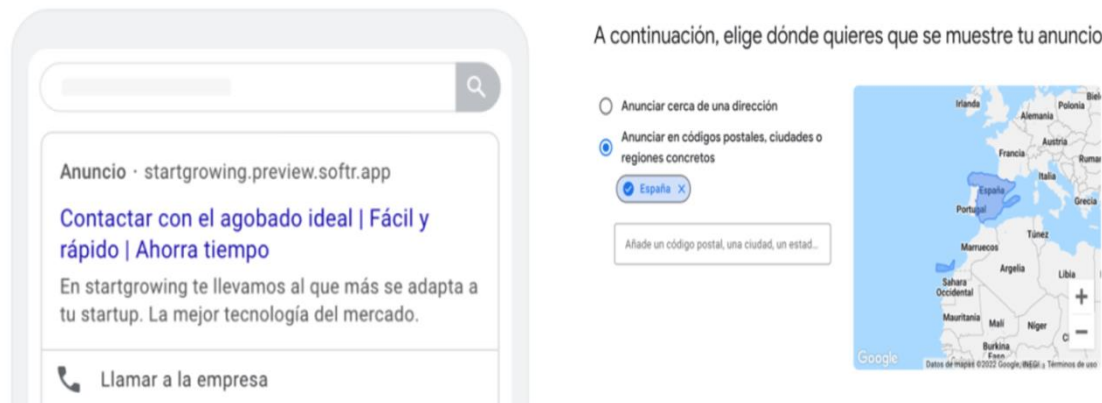
Con los despachos grandes y medianos se optará por sistemas estrechamente relacionados con las acciones de marketing. Se buscará impactar a estos grandes protagonistas del mundo jurídico con la labor que realiza Start Growing y, así, convencer a estos despachos para colaborar con la empresa. La publicidad en los medios de comunicación, la trayectoria durante el periodo de colaboración con los despachos pequeños y los éxitos cosechados son herramientas muy eficientes para seducir a los grandes potenciales socios de la necesidad de juntar fuerzas.

Otro medio muy eficaz a la hora de darse a conocer a los despachos es la boca a boca. Por un lado, Start Growing no tiene el control de la información que se transmite, pero, por otro lado, sí el mensaje que pasa de interlocutor en interlocutor es bueno, este calará más en el receptor.

2. Clientes

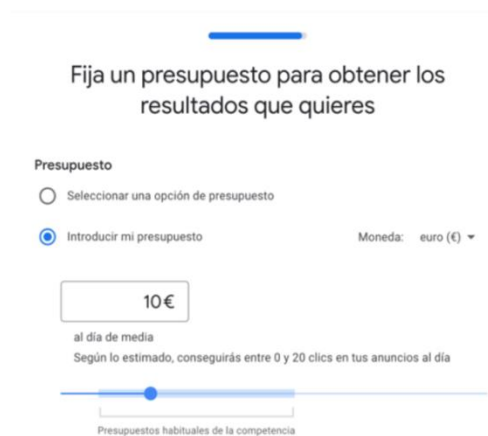
Aparte de todas las estrategias mencionadas anteriormente, que son también perfectamente válidas para este grupo, Start Growing busca hacerse popular gracias a los anuncios en la red. Para ello, se ha pensado en colgar anuncios de los servicios que se proveen en aquellas páginas webs estratégicas a las que acuden con frecuencia los fundadores y socios de startups en fase seed y pre-seed.

Un mecanismo en Google Ads⁴³. En cuanto a la configuración del anuncio será Start Growing la encargada de configurar el anuncio, fijar las palabras clave de búsqueda, el idioma en el que aparecen, el tiempo de visualización, etc. Además, podrán ver cuántas personas han accedido a la plataforma a través de ese enlace para comprobar la efectividad del mismo.



Fuente: Google Ads, 2022.

Una vez introducidos los *petitums* de nuestro anuncio en la plataforma de Google Ads, podemos observar que el precio medio aproximado de cada anuncio es de 10 euros diarios.



Fuente: Google Ads, 2022.

⁴³ Un servicio que permite mostrar anuncios de una empresa a aquellos usuarios que buscan empresas o páginas webs similares en Google.

3.8. Fuentes de ingreso

Sin ingresos no hay posibilidad de subsistencia. Para poder competir en el mercado es necesario que los clientes contraten los servicios de Start Growing y como contraprestación abonen una cuantía determinada. Para crecer es necesario generar dinero. Son muchos los gastos a los que hay que hacer frente en el día a día de una empresa, y si no dispones del capital suficiente para asumirlos, te ves abocado al cierre.

En esta startup, como se ha explicado reiteradamente a lo largo del TFG, se busca poner en contacto a un cliente determinado con el despacho de abogados que más se ajusta a sus necesidades y que, cumpliendo con los requisitos impuestos por el consumidor, resuelva de manera más eficaz su problema.

Por todo esto, podemos decir que Start Growing opera como un comisionista, que facilita una operación que por sus características es crucial para una startup en fase seed o pre-seed y cuya mala ejecución puede conllevar a unas consecuencias catastróficas para la compañía.

Desde Start Growing se ha pensado que la mejor manera para gestionar las retribuciones que tiene que hacer el cliente y, en aras de no entrar en conflicto con los despachos de abogados (socios) es hacer a las startups realizar dos desembolsos distintos. Un primero a Start Growing, que será un porcentaje del 2% sobre el valor total de la ronda de financiación y un segundo pago al despacho de abogados, que consistirá en fee impuesta por el bufete para ese tipo de operación (dependerá de cada despacho y el cliente podrá consultarla en la plataforma)⁴⁴.

Esto es lo que se conoce como ingresos por cuota de uso. Que se basan en el uso de un servicio determinado.

Start Growing también ha considerado obtener unos ingresos por posicionamiento interno. A mayor número de despachos dentro de la plataforma, más oferta tendrán los clientes y más competencia se generará entre los bufetes de abogados. En el supuesto de que dos o más despachos se ajusten igual de bien a las pretensiones impuestas por un cliente, los despachos pueden pagar una cuota anual para que su firma aparezca por

⁴⁴ Si se ha conseguido 10.000 euros en la ronda de financiación, la startup deberá pagar 200 a Start Growing.

delante de las otras si los despachos competidores se encuentran al mismo nivel de capacidad para hacer frente a las cuestiones planteadas por los clientes. Esta cuantía será de un mínimo de 400 euros al año. Si hay un despacho que ha pagado más que otro, este aparecerá en primer lugar. Este pago es a elección de las firmas.

3.9. Estructura de costes

A lo largo de este Business Model Canvas se ha podido analizar punto por punto todos los aspectos que engloba el modelo de negocio de Start Growing. En relación con los gastos a los que tendrá que hacer frente la startup, se han ido mencionado o intuyendo en las últimas páginas. A forma de recopilación, serán los siguientes:

1. Costes fijos. Son los costes que no varían en función del volumen de bienes o servicios producidos. En primer lugar, se encuentran los salarios de los trabajadores de la plantilla y la cotización a la Seguridad Social. Para realizar este cálculo se deberá tener en cuenta a los 5 fundadores de la empresa y aquellas personas encargadas de las acciones del marketing, servicio técnico y programación del *MarketPlace*. Se ha decidido no alquilar oficina, pues en los tiempos que corren y dada la actividad principal que desarrolla la empresa, no se considera necesario disponer de un lugar físico donde desempeñar las labores⁴⁵.
2. Costes variables. Son los costes que varían en función de los servicios o bienes producidos. Estos costes engloban las acciones puntuales de marketing (anuncios en Google, campañas publicitarias, eventos, promociones, presencia en ferias, viajes o comidas con clientes, etc.), las acciones puntuales para reparar daños producidos en la plataforma, adquisiciones ocasionales de bienes o servicios necesarios para el correcto desarrollo de la empresa, gastos derivados de determinadas acciones legales, licencias, costes financieros e indemnizaciones, entre otros.

⁴⁵ Costa, E. (2019). *Business Models in LegalTech Companies* (Maria Raquel Guimaraes ed.) [Libro electrónico]. CIJE. [Disponible en: https://cije.up.pt/client/files/000000001/erickdamasceno-ebook_1222.pdf; última consulta el 06/06/2022].

4. EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE START GROWING

4.1. Motivos que justifican la internacionalización de Start Growing.

El panorama económico contemporáneo es cada vez más cambiante e innovador. Ante esta situación las startups nacen como nuevo tipo de negocio para adaptarse a la realidad actual y modificar los modelos tradicionales. A fecha de hoy, gracias a la globalización⁴⁶, desarrollo tecnológico e innovación, la internacionalización ha adquirido tal relevancia que desempeña unos de los papeles más importantes dentro de la economía de cada país desarrollado. Es decir, las empresas tratan de ampliar y expandir su modelo de negocio a territorios que se encuentran fuera de las fronteras que delimitan una nación.

Sampedro habla de la globalización y dice que, *“La economía del sistema internacional moderno se mueve hoy en un clima dado por dos condicionantes: posibilidad prácticamente instantánea de comunicaciones y transferencias económicas, por una parte y, por otra, amplia liberalización de las operaciones privadas y ausencia de control sobre ellas, lo que transfiere un gran conjunto de decisiones económicas importantes desde el ámbito gubernamental con control democrático hacia el campo del poder privado liberado del control ciudadano. Ésa es, en síntesis, la estructura a la que ha llegado el mercado en su evolución reciente, a la que se ha dado el nombre de globalización”*⁴⁷. Es gracias a la concatenación de estos hechos que se produce la globalización y esta a su vez facilita la internacionalización de los servicios empresariales. Ante esta innovadora situación, las empresas se ven forzadas a replantear sus estrategias de actuación, efectuando los esfuerzos convenientes orientados a obtener las máximas ventajas. Las empresas internacionalizan sus modelos de negocio para crecer y evitar el estancamiento de sus proyectos. No solo deben adaptarse, sino que deben buscar la obtención de las máximas ventajas de esta situación.

Una internacionalización temprana de la startup conlleva la mejora de adaptabilidad de la compañía a entornos inciertos y su predisposición a adecuarse a distintos ecosistemas.

⁴⁶ Beck, U., & Borràs, M. R. (1998). *¿Qué es la globalización?* Paidós.

⁴⁷ Sampedro, J. L. (2022). *El mercado y la globalización*. Ediciones Destino. Madrid. [Disponible en: <http://www.encarnicela.com/LIBROS%20ASIGNATURA%201BACH/el-mercado-y-la-globalizacion-jose-luis-sampedro.pdf>; última consulta el 07/06/2022].

En el caso concreto de Start Growing, los 5 fundadores buscarán expandir a otros países miembros de la UE su modelo de negocio, haciendo uso de las nuevas tecnologías y la facilidad para implementar en otras regiones la idea propuesta, con el fin de agrandar el tamaño del mercado direccionable de la startup, incrementar el valor de la puesta en marcha del negocio y reducir los riesgos de fuente de ingresos.

Como se ha podido comprobar en el apartado “Relaciones con los clientes” del BMC, Start Growing debe estar en constante alerta ante la aparición de nuevos competidores y de productos sustitutivos que compliquen su margen de maniobra en el mercado y su obtención de ganancias. Debido a esta situación, se ha decidido que una vez la empresa se haya consolidado en el mercado español y exista una posibilidad económica real de hacer frente a la internacionalización del modelo de negocio por Europa, se realizarán todas las acciones oportunas para así conseguirlo y poder ampliar el número de clientes.

4.1.1. Razones estratégicas.

En el caso de Start Growing, el acceso a un mercado más grande le posibilita ampliar su volumen de negocio, adquiriendo una posición más fuerte a la hora de negociar con despachos operadores en otros países, ganar competitividad frente a los competidores del mercado local (asegurando el prestigio en el mercado interno), mejorar la imagen de la marca (más confianza con los clientes y más conocimiento de la empresa) y diversificar el riesgo de operar en un único país, que puede ser muy perjudicial en tiempos de crisis de una nación.

Start Growing pretende expandirse al resto de países miembros de la UE. Los principales motivos son los siguientes:

1. Acceder a mejores talentos europeos. Es innegable que en Europa residen personas con una formación y experiencia laboral magnífica. Por ello, habrá muchas más facilidades para adquirir talento de fuera o para trabajar con despachos de mayor prestigio. Asimismo, Europa es uno de los lugares donde las startups más crecen por año. Es decir, Start Growing tendrá acceso a un mayor número de startups que puedan aspirar a conseguir rondas de financiación más importantes en términos pecuniarios.

2. Dar una segunda oportunidad a los productos y servicios. Esto está estrechamente relacionado con la diversificación de riesgos. La posibilidad de estar presente en tantos estados diferentes te permite que, si durante un tiempo (ya sea por moda, porque el modelo de negocio funciona o está desactualizado) la empresa no tiene las ganancias esperadas en un determinado país, esta pueda compensar estos infortunios con la comercialización de sus productos y servicios fuera de ese territorio. También está vinculado a la posibilidad de haber alcanzado techo el ciclo de vida del producto/servicio en el mercado nacional⁴⁸.

3. Diferenciar el negocio de Start Growing de la competencia: *Una expansión europea es otra forma en que la empresa pueda adelantarse o mantenerse un paso por delante de los competidores. Si es una de las primeras empresas de su industria o mercado en irrumpir en el resto de países de la UE, tiene la oportunidad de afianzarse antes de que el mercado se sature*⁴⁹.

4. No hay barreras de comunicación. El inglés es el idioma más hablado de la UE⁵⁰. Todos los fundadores de la startup poseen un alto nivel de inglés. Los trabajadores que se contraten para alguna de las acciones mencionadas a lo largo del TFG también deberán tener un gran manejo de este idioma. Esta lengua es una de las oficiales dentro de la UE y uno de los tres idiomas de trabajo de la Comisión Europea. Además, un porcentaje superior al 80% de la población europea entre 25 y 54 años ha finalizado sus estudios en la etapa secundaria, lo que es indicador del talento europeo existente en la actualidad.

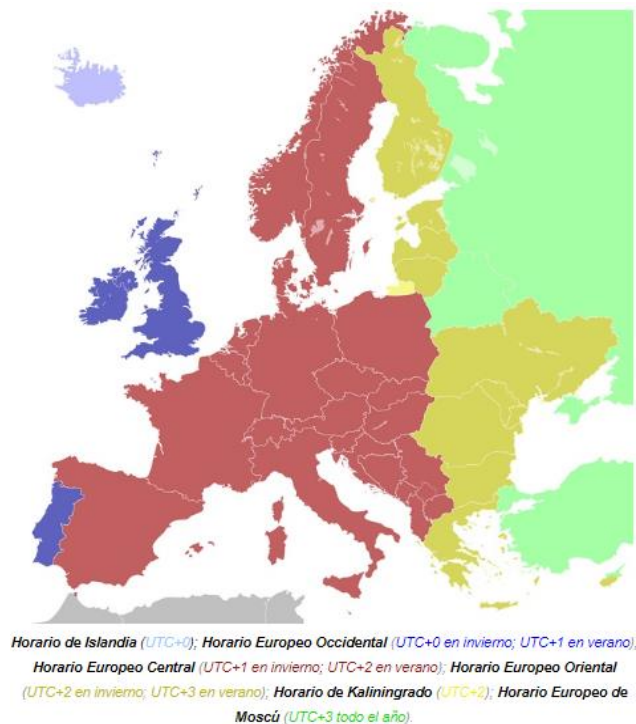
5. Interacción y compromiso. La mayor parte de los países que conforman la UE comparten la misma franja horaria, lo que facilita la comunicación y conexión en

⁴⁸ Ericksson, K., Johanson, J., Majkgard, A. y Sharma, D. (1997). *Conocimiento experiencial y coste en el proceso de internacionalización*. Revista de Estudios Comerciales Internacionales, 28(2), 337-360.

⁴⁹ *¿Es la expansión europea adecuada para su negocio?* (2022). Globalization Partners. [Disponible en: <https://www.globalization-partners.com/es/blog/is-european-expansion-right-for-your-business/#gref>; última consulta el 07/07/2022].

⁵⁰ González, C. F. (2021, 6 mayo). *¿Qué idiomas se hablan en Europa?* Tatutrad. Traductores Profesionales en Sevilla. [Disponible en: <https://tatutrad.net/que-idiomas-se-hablan-en-europa/#:%7E:text=El%20ingl%C3%A9s%2C%20el%20idioma%20m%C3%A1s%20hablado%20en%20la%20UE,-Seguramente%20si%20te>; última consulta el 07/06/2022].

el día a día de trabajo entre partes que se encuentran en diferentes países de la Unión. En ocasiones una conexión reducida puede implicar una motivación, compromiso o entusiasmo reducido. En este caso, la premisa no se cumple, pues la conexión es elevada, y es uno de los motivos principales por los que se elige Europa para la internalización del proyecto.



Fuente: Saber es práctico, 2022.⁵¹

6. Posicionamiento en el mercado. El hecho de expandirse por el resto de estados miembros de la UE mejora el posicionamiento en el mercado de Start Growing. Fortalece su posición en el mercado interno y adquiere presencia en otros. Da respuesta a una serie de necesidades demandadas en el extranjero, pues en todos los países se requiere de rondas de financiación para permitir crecer a una startup y, por lo tanto, nunca está de más que alguien te asesore en los aspectos jurídicos

⁵¹ Práctico, S. E. (2022). *Diferencia horaria entre los países europeos*. Saber es práctico. [Disponible en: [https://www.saberespractico.com/curiosidades/zonas-horarias-europa/#:%7E:text=Horario%20Europeo%20Occidental%20\(UTC%2B0,%2B3%20todo%20el%20a%C3%B1o\);](https://www.saberespractico.com/curiosidades/zonas-horarias-europa/#:%7E:text=Horario%20Europeo%20Occidental%20(UTC%2B0,%2B3%20todo%20el%20a%C3%B1o);) última consulta el 07/06/2022].

de esta operación. También se consolida la imagen de la marca y se sigue creciendo dentro del sector.

7. Barreras culturales. Estas no son muy notables. En España, por regla general, la jornada máxima semanal es de 40 horas, mientras que en la UE no se puede trabajar más de 48 horas⁵². Hay similitudes destacadas en el ámbito laboral como la obligación de remunerar tiempo libre, vacaciones o enfermedad.

Si es cierto que, en España, a nivel social, hay diferencias. España es un territorio donde la familia es la unidad central, la vida es enérgica y sin prisas y no hay tanto compromiso empresarial en los proyectos como en los países del norte de Europa. En España las empresas se gestionan de forma más tradicional (muchísima empresa familiar), hay una fuerte cultura organizativa jerárquica, el trabajo en equipo no es tan valorado y la diversidad está cada vez tomando un papel más protagonista.⁵³ Desde Start Growing se considera que estas diferencias representan un riesgo bajo para la expansión del proyecto.

8. Índice de CaixaBank para la Internacionalización Empresarial (ICIE). De acuerdo con este índice Europa es uno de los mejores lugares para expandir un negocio español. Este índice, que estudia a 67 países, es elaborado a partir de 5 variables: La accesibilidad (distancia, convenios con España, infraestructuras y comunicaciones), la facilidad para operar (condiciones laborales, desarrollo de negocios, etc.), el atractivo comercial (gustos y poder adquisitivo), el entorno financiero y la estabilidad institucional y macroeconómica.

“De los 10 primeros países del ranking con mejores oportunidades para la internacionalización de las empresas españolas, nueve son europeos”⁵⁴.

⁵² La Jornada laboral europea ¿Está instaurada en España? (2020, 23 diciembre). Asesorías. [Disponible en: <https://asesorias.com/empresas/normativas/laboral/jornada/europea/#:%7E:text=Se%20establece%20una%20jornada%20laboral,como%20tiempo%20de%20trabajo%20efectivo>; última consulta el 08/06/2022].

⁵³ Fanjul, E. (2022, enero). *Principales barreras a la internacionalización de la empresa*. Iberglobal. [Disponible en: https://iberglobal.com/files/2021/Barreras_internacionalizacion_B.pdf; última consulta el 08/06/2022].

⁵⁴ CaixaBank. (2019). *Índice CaixaBank para la Internacionalización Empresarial*. CeGeGlobal. [Disponible en: <https://www.caixabankresearch.com/es/publicaciones/indice-caixabank-internacionalizacion-empresarial-icie-2019>; última consulta el 08/06/2022].

ICIE: evolución de los 15 mercados más atractivos

	ICIE - 2019		ICIE - 2017		Cambio posición
	Valor	Posición	Valor	Posición	
Francia	84,3	1	83,7	2	↑ 1
Reino Unido	83,9	2	84,4	1	↓ -1
EE. UU.	81,5	3	81,5	3	→ 0
Países Bajos	80,9	4	80,6	4	→ 0
Alemania	80,0	5	80,1	5	→ 0
Portugal	79,6	6	79,2	6	→ 0
Italia	78,4	7	78,2	7	→ 0
Suiza	77,5	8	76,5	8	→ 0
Bélgica	72,8	9	73,9	9	→ 0
Irlanda	71,6	10	73,0	10	→ 0
Canadá	70,5	11	68,7	15	↑ 4
Suecia	69,9	12	70,5	12	→ 0
Polonia	69,9	13	71,1	11	↓ -2
China	68,6	14	68,8	14	→ 0
Corea del Sur	68,1	15	66,2	18	↑ 3

Fuente: CaixaBank Research, 2019.

9. Como reacción ante los competidores internacionales que puedan amenazar la posición de Start Growing.
10. La existencia de unos líderes (fundadores) que creen y apuestan por una cultura favorable a la internacionalización. Esto conlleva poseer y acumular conocimientos y actitudes de predisposición internacional.
11. Seguridad jurídica. La Unión Europea dota de la seguridad jurídica necesaria para emprender en otros países miembros⁵⁵. Al formar parte España de la UE, los

⁵⁵ *Cómo crear una empresa en la UE* | Registro. (2022). Your Europe. [Disponible en: https://europa.eu/youreurope/business/running-business/start-ups/starting-business/index_es.htm; última consulta el 07/06/2022].

fundadores encuentran menos problemas para expandir su modelo de negocio en otras naciones pertenecientes a la UE.

4.1.2. Razones económicas

La internalización de las startups suele ser un paso natural en su desarrollo. Para Start Growing es una meta clave. El propósito es buscar esta expansión por Europa para, entre otras cosas, mejorar en términos económicos. Los motivos económicos son los siguientes:

1. Creación de nuevas fuentes de ingresos. En el momento en que una empresa se expande a países extranjeros nace la oportunidad de obtener nuevos clientes y fidelizar a un nuevo grupo de usuarios que generarán un aumento en los ingresos de la startup que antes no existían.
2. Ahorro de dinero. Start Growing podría mover su domicilio social a lugares de menor tributación, lo que conlleva un ahorro fiscal (Países Bajos tiene una tasa del IS más competitiva para las empresas⁵⁶). Este ahorro se traduce en una cuantía de la que dispondrá la empresa para asignarlo o invertirlo en lo que considere oportuno.
3. *European Economic Area*. En adelante la EEA, es el espacio sobre el que se aplica un tratado que permite la libre circulación de personas, bienes, servicios y capitales. Todos los países de la UE están incluidos dentro de las partes contratantes de este pacto. Las facilidades derivadas de la EEA, como la posibilidad de contratar a un trabajador de otro país miembro sin necesidad de visa de trabajo o permisos adicionales, son uno de los puntos clave a la hora de decidir cómo va a ser la estrategia de expansión internacional de Start Growing.
4. Moneda común. Desde principios del S. XXI los países miembros utilizan el euro como moneda, lo que ayuda a estabilizar precios, tanto para empresas como consumidores, y supone una mayor seguridad económica, pues no será necesario tener en cuenta las conversiones y fluctuaciones de la moneda.

⁵⁶ Un 20%. En España un 25%.

5. Las economías europeas están creciendo. Es un territorio con cada vez menos desempleo, mayor producto interno bruto, y con unas perspectivas económicas muy favorables.⁵⁷ “Se prevé que la inflación en la zona del euro aumente del 2,6 % en 2021 (2,9 % en la UE) al 3,5 % (3,9 % en la UE) en 2022, antes de bajar al 1,7 % (1,9 % de la UE) en 2023”⁵⁸. Además, la UE cuenta con muchos acuerdos en materia económica con otros países y organizaciones que favorecen el emprendimiento en los países miembros.

6. Posibilidad de acceder a financiación internacional. Lo que permitirá a Start Growing conseguir dinero de organismos de financiación extranjeros. Con esta variedad de fuentes de dinero a las que tendrá acceso podrá ejercer, desarrollar y ampliar su actividad. Otras ventajas son reducir la dependencia en bancos o mejorar los flujos de caja.

4.1.3. Problemas

De acuerdo con Antonia Mercedes García Cabrera y María García Soto habrá que tener en cuenta una serie de motivos antes de llevar a cabo el proceso de expansión de una startup. En caso de no hacer una previa valoración de estos aspectos, el plan estratégico de internacionalización puede fallar. Estos motivos son: “*Desconocimiento de las oportunidades comerciales en otros países, falta de contactos para entrar en el país que se desea, el elevado riesgo que supone esta expansión, el momento delicado de supervivencia en el que se encuentra, la fuerte competencia en los países en los que vendría bien entrar, dificultad de acceso a financiación, carencia de personal calificado para ello, falta de capacidad para competir con rivales de otros países, poseer tecnología competitiva para operar en el mercado exterior y los idiomas*”⁵⁹. Además, habrá que

⁵⁷ FocusEconomics. (2022). Eurozone. Economic Forecasts from the World’s Leading Economists. [Disponible en: <https://www.focus-economics.com/countries/eurozone>; última consulta el 08/06/2022].

⁵⁸ Press corner. (2021). European Commission. [Disponible en: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/ip_22_926; última consulta el 08/06/2022].

⁵⁹ García Cabrera, Antonia Mercedes & García Soto, María Gracia. (2020). *Motivos para la internacionalización y resultados de la empresa de base tecnológica: Construyendo una agenda de apoyo institucional*. Tec Empresarial, 14 (1), 38-53. [Disponible: <https://dx.doi.org/10.18845/te.v14i1.4954>; última consulta el 04/04/2022].

tener sistemas de información y control muy desarrollados, no descuidar el mercado nacional, aprobar la viabilidad de los costes de expansión y supervisar la contratación en el extranjero (que los trabajadores compartan los valores ya explicados en el TFG).

4.2. Plan de expansión

Start Growing cubre unas necesidades que todo grupo que se encuentre dentro de nuestro segmento en otros países requerirá de igual manera. Como ya se ha explicado existen muchas razones estratégicas y económicas por la que esta startup debería dar el paso a la expansión por los países miembros de la UE.

En un primer momento, y antes de desarrollar las fases que componen la internacionalización a la que hará frente Start Growing, es conveniente concretar el tipo de estrategia que llevará a cabo la empresa. En este caso será una penetración en el mercado, pues se perseguirá un aumento en el consumo de los productos que en ese momento se estuvieran comercializando en el mercado español (que es el mercado donde empezará a operar la startup). Ese aumento se perseguirá en algunos mercados extranjeros europeos.

Una vez se ha concretado el modelo de negocio de la empresa (BMC), los motivos por los que se desea el plan de expansión, las razones por las que este mismo se sustenta y valida, precisado las fortalezas que posee el negocio (Ej. Ventajas respecto a la competencia) y establecidos los objetivos que se desean alcanzar, se puede empezar a comprobar otras condiciones necesarias para el correcto desarrollo de este propósito.

Para poder emprender en el extranjero será necesario que exista una posibilidad económica real. Para ello, la empresa deber generar los ingresos suficientes o conseguir de los inversores (explicados en el apartado 2.3 de este trabajo) el dinero suficiente para comenzar la aventura.

En este caso nos vamos a centrar en la primera de las opciones. En el BMC se recogen los ingresos que se esperan y los presuntos costes fijos y variables a los que tiene que hacer frente la empresa.

La siguiente tabla recoge las estimaciones/suposiciones de Start Growing sobre los ingresos que percibirá en los primeros cuatro años de vida.

Ejercicio	Año 1 (2023)	Año 2 (2024)	Año 3 (2025)	Año 4 (2026)
Valor Medio/Ronda	120.000,00 €	135.000,00 €	180.000,00 €	270.000,00 €
Nº Operaciones	12	65	220	630
Total Ingreso por operaciones	28.800,00 €	175.500,00 €	792.000,00 €	3.402.000,00 €
Cuota Anual Pos. Interno	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €
Nº Despachos/año	3	7	20	24
Total Ingreso Pos. Interno	1.200,00 €	2.800,00 €	8.000,00 €	9.600,00 €
TOTAL INGRESO	30.000,00 €	178.300,00 €	800.000,00 €	3.411.600,00 €

Fuente: Elaboración Propia, 2022.

En relación a los costes estimados, teniendo en cuenta lo establecido en el bloque 3 del trabajo, serán los siguientes:

Estructura de costes	Año 1 (2023)	Año 2 (2024)	Año 3 (2025)	Año 4 (2026)
Costes fijos	15.748,60 €	16.020,60 €	322.958,60 €	358.584,60 €
Sueldos y salarios	6.264,00 €	6.264,00 €	234.600,00 €	269.790,00 €
Salarios fundadores	- €	- €	117.300,00 €	134.895,00 €
Alquiler oficina	- €	- €	78.000,00 €	78.000,00 €
Amortizaciones	5.139,40 €	5.139,40 €	5.639,40 €	5.639,40 €
Amort. Software	4.625,00 €	4.625,00 €	4.625,00 €	4.625,00 €
Amort. Marca	14,40 €	14,40 €	14,40 €	14,40 €
Amort. Inm. Mat.	500,00 €	500,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
Otros	4.345,20 €	4.617,20 €	4.719,20 €	5.155,20 €
Licencia AppStore	92,17 €	92,17 €	92,17 €	92,17 €
Intereses	447,03 €	447,03 €	447,03 €	447,03 €
Suministros	306,00 €	578,00 €	680,00 €	1.116,00 €
Seguros + legal	3.500,00 €	3.500,00 €	3.500,00 €	3.500,00 €
Costes variables	10.100,00 €	10.100,00 €	22.008,00 €	22.008,00 €
Suministros oficina	- €	- €	700,00 €	700,00 €
Marketing	10.100,00 €	10.100,00 €	21.308,00 €	21.308,00 €
Google Ads	3.600,00 €	3.600,00 €	14.808,00 €	14.808,00 €
Ferias y eventos	6.500,00 €	6.500,00 €	6.500,00 €	6.500,00 €
Costes Totales	25.848,60 €	26.120,60 €	344.966,60 €	380.592,60 €

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Una vez descontada la cuantía pagada en Impuesto sobre Sociedades, el resultado es el siguiente:

	Año 1 (2023)	Año 2 (2024)	Año 3 (2025)	Año 4 (2026)
Ingresos Totales	30.000,00 €	178.300,00 €	800.000,00 €	3.411.600,00 €
Costes Totales	25.848,60 €	26.120,60 €	344.966,60 €	380.592,60 €
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	4.151,40 €	152.179,40 €	455.033,40 €	3.031.007,40 €
Impuesto sobre beneficios	15%	15%	25%	25%
RESULTADO DEL EJERCICIO	3.528,69 €	129.352,49 €	341.275,05 €	2.273.255,55 €

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Como se puede observar, de acuerdo con las estimaciones realizadas, la empresa generará 3.528,69€ de beneficios el primer año y 129.352,49€ el segundo año. Esa cantidad de dinero irá destinada a contratar más personal, dar un sueldo a los socios fundadores, comprar ordenadores, etc. Gracias a estas inversiones, Start Growing podrá dar el paso a la expansión internacional.

Para ello será necesario tener presencia física en estos países y, más tarde, socios estratégicos, debido a que, al estar alejados de estos lugares, si se quiere mantener un control constante de la situación en la que se encuentra Start Growing, se deberá constituir un equipo en esos lugares (para mayor facilidad y efectividad) y acordar con los despachos de abogados que allí trabajen (socios) los mecanismos ineludibles de cooperación para el seguimiento y cobertura del proyecto, y así conseguir un correcto funcionamiento de la plataforma.

En este caso, se optará en un primer momento por tener presencia física. Se buscará alquilar, conforme a las tablas, un local en Berlín o Praga (por su situación céntrica en Europa), un espacio que cueste 6.500 euros al mes. Este será el centro neurálgico de las operaciones que realice Start Growing en el extranjero. Ante cualquier necesidad de asistencia personal, reunión o evento este será el piso utilizado por la compañía para atender las exigencias de los clientes o de los socios estratégicos.



PISO · DISPONIBLE 29 OCTUBRE

Apartamento de 2 habitaciones
en alquiler en Berlín.

6500 €/al mes

Fuente: Spotahome, 2022.

Asimismo, tal y como se puede comprobar en las tablas, se aumentarán las acciones de marketing, pasando de 3.600€ anuales los 2 primeros años a 14.808€ anuales el tercer y cuarto año (anuncios Google). En relación al dinero invertido en ferias y eventos, este será constante: 6.500€ al año.

Con todo esto, y contando con un aumento considerable del número de operaciones llevadas a cabo con éxito, se espera obtener los dos primeros años de expansión internacional 341.275,05€ y 2.273.255,55€ de beneficio, respectivamente.

Es posible que nos encontremos con alguna traba como la competencia. Ante esto, Start Growing no tendría un obstáculo grande, pues su propósito principal en estos lugares es fortalecer la empresa, no proveer de un servicio que no se hubiese inventado en esos países, al contrario que en España. Por último, dejar claro que, para comenzar esta aventura en otros países de la UE, Start Growing considera que será imprescindible, para consolidarse en estos mercados, además de tener presencia física ahí, contar en el *MarketPlace* con aquellos despachos con los que ya tuviera una alianza en España y que operen en esos países extranjeros, para así realizar las mismas funciones que hacen en territorio nacional, en el extranjero. Una vez Start Growing adquiera mayor relevancia en los mercados internos de estas naciones, trataría de ampliar el número de socios con despachos de origen extranjero que ejerciten en esas regiones. Esto le daría a Start Growing mayor visibilidad y oferta, de cara a los usuarios.

4.3. Valoración de la expansión internacional

La internacionalización es uno de los procesos más complejos, ambiciosos y costosos a los que puede hacer frente una empresa. Es por esto que lanzarse desde el primer minuto de vida de la empresa a ello es muy arriesgado.

Start Growing prefiere esperar dos años, consolidarse en el mercado nacional y luego apostar en implementar su modelo de negocio en el resto de países miembros de la UE. Para poder culminar con éxito todo este proceso se requiere de unos pasos previos ya explicados como la conformación del modelo de negocio, análisis de los motivos que le impulsan a expandirse, estudio de los riesgos potenciales o viabilidad económica entre otras. Se deberá hacer una balanza de ventajas y desventajas derivadas de este proceso.

No solo es importante el lugar, sino también el momento en el que se hace, pues no es lo mismo expandirse a un país que está en auge que expandirse a uno que se encuentra en una situación de profunda crisis.

En cuanto a la cultura empresarial, como ya se ha dicho, constituye una de las partes más relevantes de la startup. Dependiendo de esta, el cliente verá, pensará y apreciará de la empresa de una forma y otra.

La viabilidad económica, desarrollada en el apartado anterior, es transcendental. Sin dinero no se puede operar. Start Growing se puede lanzar a estos mercados sin necesidad de haber generado beneficios, pero para ello tendrá que endeudarse y es más arriesgado.

La tecnología juega un papel clave en este plan estratégico de internacionalización. Por ejemplo, evita alquiler de local los dos primeros años.

Si se cumplen las estimaciones realizadas, la expansión se habrá realizado con éxito.

5. CONCLUSIONES

A lo largo del trabajo se ha ido analizando los aspectos más relevantes en la creación de una startup y el plan estratégico para expandir el negocio por los países de la UE.

La aparición de Start Growing surge como respuesta a una necesidad aun sin cubrir en el mercado español: proveer a otras startups de un *MarketPlace* donde encontrar una asesoría jurídica especializada, concreta y personalizada para las rondas de financiación de aquellas empresas de nueva creación que se encuentren en fase seed o pre-seed. Para este proyecto se buscará contar con despachos especializados en este tipo de operaciones con la finalidad de que formen parte de esta plataforma.

Con la entrada en el concurso Comillas emprende y, una vez estudiado el mercado, se llega a la conclusión de que este proyecto que busca facilitar, acomodar y optimizar operaciones tan esenciales en la vida de las startups, es el más indicado para satisfacer una necesidad latente en el mercado y poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo del doble grado en Derecho y ADE.

En el segundo bloque de este trabajo se estudia en profundidad el mercado de las startups, tanto a nivel internacional como global. De este apartado se extraen conclusiones positivas sobre el emprendimiento en este sector. Se aprecia que el panorama es favorable en todos los aspectos. El mercado está en auge y cada vez son más los valientes que deciden emprender, lo que se traduce en mayor número de startups en fase seed y pre-seed para poder convertirlas en clientes de Start Growing.

Además, para diferentes acciones que quiera realizar la empresa, como la expansión, será necesario obtener financiación. En este apartado se enumeran, acompañados de una breve definición, los tipos de inversores con los que se puede encontrar una startup. También se realiza una detallada descripción de los problemas que pueden encontrar las startups en las rondas de financiación, lo que pone en valor el modelo de negocio diseñado por los alumnos de ICADE.

El tercer punto del TFG recoge el BMC. El BMC permite conocer los principales aspectos empresariales de Start Growing. Sirve para posicionar a la empresa en el mercado, aclarar la idea de negocio, seleccionar los clientes y actividades claves, comprobar la viabilidad económica del proyecto y escoger los canales de distribución y recursos que se utilizaran

durante el tiempo en el que la empresa opere en el mercado. Gracias a este sistema los fundadores pueden conocer en detalle la realidad ante la que se encuentran y la capacidad de acción que tienen.

Una vez concretado el modelo de negocio, se ha procedido a abordar en el punto 4 una de las aspiraciones de esta empresa: El plan estratégico de internacionalización del proyecto por los países miembros de la UE.

Para realizar correctamente este reto es necesario estudiar los motivos y riesgos a los que se enfrenta Start Growing, ver que se dan unas condiciones favorables, aterrizar las ideas que los fundadores tienen en mente y estimar las condiciones necesarias para poder llevar a cabo la expansión. Una vez realizados los pronósticos económicos se ha considerado factible la opción de expandirse por Europa.

En última instancia es importante dejar constancia de las limitaciones que tiene este trabajo. Start Growing todavía no existe, por lo que el proyecto se basa en suposiciones y estudios de casos anteriores y similares que se han dado en este mercado. Se ha configurado un modelo de negocio factible pero no basado en hechos reales. Las proyecciones económicas tan solo se han calculado para los primeros cuatro años de vida del proyecto, cuando lo óptimo hubiera sido realizarlas a más largo plazo para acercarnos un poco más a la verdad/realidad. Una limitación relevante viene dada por no haber planteado unos escenarios optimista y pesimista, adicionales al neutro que este TFG contiene.

Este trabajo ha sido muy útil para tomar conciencia del esfuerzo y valentía que tienen aquellos que emprenden. Ha servido como fuente de aprendizaje de los aspectos teóricos y prácticos que hay detrás de toda startup. Además, ha ayudado a fomentar habilidades tan necesitadas en el mundo empresarial como el trabajo en equipo, el sacrificio y el compañerismo, que serán muy positivas en el futuro.

6. REFERENCIAS

Acosta, A. L. (2017). *Canales de Distribución* (1.a ed.). Fondo editorial Areandino. [Disponible en: <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1270/Canales%20de%20Distribuci%c3%b3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>; última consulta el 06/06/2022].

Álvarez, J. I. P. (1984). *Curso práctico de técnicas comerciales*. Nueva Lente.

B. (2021, 7 mayo). *Tipos de startups: Insurtech, Fintech, Legaltech*. . . Santalucia Impulsa. [Disponible en: <https://www.santaluciaimpulsa.es/tipos-de-startups-insurtech-fintech-legaltech-propotech/>; última consulta el 13/04/2022].

Bayón López, J. (2021). *La buena salud de la financiación pública*. El Referente, 77–79.

Beck, U., & Borràs, M. R. (1998). *¿Qué es la globalización?* Paidós.

Blanch, A. (2022, 9 febrero). *Modelos de negocio: las 10 claves del modelo de negocio de los marketplace*. Blog de arsys.es. [Disponible en: <https://www.arsys.es/blog/emprendedor/plan-de-negocio/modelo-negocio-marketplace>; última consulta el 02/06/2022].

CaixaBank. (2019). *Índice CaixaBank para la Internacionalización Empresarial*. CeGeGlobal. [Disponible en: <https://www.caixabankresearch.com/es/publicaciones/indice-caixabank-internacionalizacion-empresarial-icie-2019>; última consulta el 08/06/2022].

Capó Vicedo, J., & Ortiz Rodríguez, B. (2015). 10 PASOS PARA DESARROLLAR UN PLAN ESTRATÉGICO Y UN BUSINESS MODEL CANVAS. *3C Empresa Investigación y pensamiento crítico*, 4(4), 231–247. [Disponible en: <https://doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.231-247>; última consulta el 03/06/2022].

Civitas, Madrid. 4ª Edición.

Comillas *Emprende*. (2022). Universidad Pontificia Comillas. [Disponible en: <https://comillasemprende.comillas.edu/>; última consulta 01/06/2022].

Cómo crear una empresa en la UE | Registro. (2022). Your Europe. [Disponible en: https://europa.eu/youreurope/business/running-business/start-ups/starting-business/index_es.htm; última consulta el 07/06/2022].

Costa, E. (2019). *Business Models in LegalTech Companies* (Maria Raquel Guimaraes ed.) [Libro electrónico]. CIJE. [Disponible en: https://cije.up.pt/client/files/0000000001/erickdamasceno-ebook_1222.pdf; última consulta el 06/06/2022].

Del Castillo, C. (2021, 17 diciembre). *Carme Artigas: «Las startups son las cooperativas del siglo XXI»*. ElDiario.es. [Disponible en: https://www.eldiario.es/tecnologia/carme-artigas-startups-son-cooperativas-siglo-xxi_1_8582512.html; última consulta el 05/06/2022].

Del Castillo, C. (2022, 7 enero). *Las startups europeas revientan el mercado: «¿Burbuja? Ya se verá»*. ElDiario.es. [Disponible en: https://www.eldiario.es/tecnologia/startups-europeas-revientan-mercado-burbuja-vera_1_8618727.html; última consulta el 04/06/2022].

Duarte, T. & Ruiz, M. (2009). *EMPRENDIMIENTO, UNA OPCIÓN PARA EL DESARROLLO*. Scientia Et Technica, XV (43), 326-331. ISSN: 0122-1701. [Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84917310058>; última consulta el 01/06/2022].

E. (2021b, marzo 10). *Sandbox regulatorio: definición y tipos*. El blog de retos para ser directivo | Desafíos de la Gestión Empresarial. [Disponible en: <https://retos-directivos.eae.es/sandbox-regulatorio-definicion-tipos/#:%7E:text=El%20sandbox%20regulatorio%20es%20un,en%20el%20%C3%A1mbito%20de%20Fintech>; última consulta el 14/05/2022].

EIPE Business School. (2018, 14 diciembre). *La importancia de la ronda de financiación para las startups*. UCAV EIPE. [Disponible en: <https://www.eipe.es/blog/ronda-de-financiacion-startups/>; última consulta el 27/03/2022].

Ericksson, K., Johanson, J., Majkgard, A. y Sharma, D. (1997). *Conocimiento experiencial y coste en el proceso de internacionalización*. Revista de Estudios Comerciales Internacionales, 28(2), 337-360.

¿Es la expansión europea adecuada para su negocio? (2022). Globalization Partners. [Disponible en: <https://www.globalization-partners.com/es/blog/is-european-expansion-right-for-your-business/#gref>; última consulta el 07/07/2022].

Existe una burbuja de start-ups, se crean 3,1 millones de empresas en el mundo al mes. (2015, 23 septiembre). El economista. [Disponible en: <https://www.eleconomista.es/emprendedores-pymes/noticias/7022362/09/15/Existe-una-burbuja-de-startups-se-crean-31-millones-de-empresas-en-el-mundo-al-mes.html>; última consulta el 03/06/2022].

Fanjul, E. (2022, enero). *Principales barreras a la internacionalización de la empresa*. Iberglobal. [Disponible en: https://iberglobal.com/files/2021/Barreras_internacionalizacion_B.pdf; última consulta el 08/06/2022].

Fidelización de clientes: Todo lo que debes saber sobre el tema. (2021, 28 octubre). ikusi.com. [Disponible en: <https://www.ikusi.com/es/blog/fidelizacion-de-clientes-2/>; última consulta el 03/06/2022].

Finnovating. (2019). *LegalTech Unconference Madrid 2019*. [Disponible en: <https://www.finnovating.com/wp-content/uploads/2019/04/LegalTech-Public-Report-2019-.pdf>; última consulta el 01/06/2022].

FocusEconomics. (2022). *Eurozone*. Economic Forecasts from the World's Leading Economists. [Disponible en: <https://www.focus-economics.com/countries/eurozone>; última consulta el 08/06/2022].

Fundación Innovación Bankinter. (2022). Informe anual de tendencias de inversión en España en 2021 [Disponible en: https://www.fundacionbankinter.org/wp-content/uploads/2021/12/Informe_Observatorio_anual2021.pdf; última consulta el 5/06/2022].

García Cabrera, Antonia Mercedes & García Soto, María Gracia. (2020). *Motivos para la internacionalización y resultados de la empresa de base tecnológica: Construyendo una agenda de apoyo institucional*. Tec Empresarial, 14 (1), 38-53. [Disponible: <https://dx.doi.org/10.18845/te.v14i1.4954>; última consulta el 04/04/2022].

González, C. F. (2021, 6 mayo). *¿Qué idiomas se hablan en Europa?* Tatutrad. Traductores Profesionales en Sevilla. [Disponible en: <https://tatutrad.net/que-idiomas-se-hablan-en-europa/#:%7E:text=El%20ingl%C3%A9s%2C%20el%20idioma%20m%C3%A1s%20hablado%20en%20la%20UE,-Seguramente%20si%20te>; última consulta el 07/06/2022].

González, M. G. (2021). *Venture capital, motor de la recuperación*. El Referente, 8–12.

Jiménez, M. (2021, 5 octubre). *La inversión en startup en España se multiplica por 4 hasta junio y alcanza un récord de 1.900 millones*. Cinco Días. [Disponible en: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/10/05/companias/1633431486_415780.html#:~:text=Seg%C3%BAn%20el%20informe%2C%20Espa%C3%B1a%20alberga,est%C3%A1n%20en%20fase%20de%20crecimiento; última consulta el 12/04/2022].

La Jornada laboral europea ¿Está instaurada en España? (2020, 23 diciembre). Asesorías. [Disponible en: <https://asesorias.com/empresas/normativas/laboral/jornada/europea/#:%7E:text=Se%20establece%20una%20jornada%20laboral,como%20tiempo%20de%20trabajo%20efectivo>; última consulta el 08/06/2022].

Más de 300 fondos internacionales ya han invertido en, al menos, una startup española. (2021). El Referente, 98–102.

Navas López, J.E. & Guerras Martín, I. A. (2007): *La Dirección Estratégica de la Empresa*.

New European Alliance to accelerate startups growth. (2021, 3 noviembre). Shaping Europe's Digital Future. [Disponible en: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/new-european-alliance-accelerate-startups-growth>; última consulta el 17/05/2022].

Osterwalder, A. & Pigneur, Y., (2011). *Generación de modelos de negocio*. Trad. L. Vázquez. Barcelona: Deusto.

Práctico, S. E. (2022). *Diferencia horaria entre los países europeos*. Saber es práctico. [Disponible en: [https://www.saberespractico.com/curiosidades/zonas-horarias-europa/#:%7E:text=Horario%20Europeo%20Occidental%20\(UTC%2B0,%2B3%20todo%20el%20a%C3%B1o\)](https://www.saberespractico.com/curiosidades/zonas-horarias-europa/#:%7E:text=Horario%20Europeo%20Occidental%20(UTC%2B0,%2B3%20todo%20el%20a%C3%B1o)); última consulta el 07/06/2022].

Press corner. (2021). European Commission. [Disponible en: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/ip_22_926; última consulta el 08/06/2022].

¿Qué es una Startup? Concepto de Startup y las principales fases de su desarrollo. (2021, 12 julio). La guarida creativa. [Disponible en: <https://coworkingenalcorcon.es/que-es-una-startup-y-fases/#:~:text=Podemos%20fijar%20el%20origen%20de,fundadores%20de%20la%20primera%20startup>; última consulta el 18/05/2022].

S. (2020, 18 septiembre). *¿Por qué invertir en startups en fase seed o pre-seed?* Blast Off Partners. [Disponible en: <https://blastoffpartners.com/por-que-invertir-en-startups-en-fase-seed-o-pre-seed/>; última consulta el 08/06/2022].

Sampedro, J. L. (2022). *El mercado y la globalización*. Ediciones Destino. Madrid. [Disponible en: <http://www.encarnicela.com/LIBROS%20SIGNATURA%20BACH/el-mercado-y-la-globalizacion-jose-luis-sampedro.pdf>; última consulta el 07/06/2022].

Startup Genome LLC. (2021). *The Global Startup Ecosystem Report GSER 2021*. [Disponible en: <https://startupgenome.com/report/gser2021>; última consulta el 07/06/2022].

Startups en España. (2021). *España: un ecosistema en su mejor momento*. [Disponible en: <https://www.investinspain.org/es/startups>].

Tucho Consultoria. (2014). *Estudio sobre estrategia comercial de los despachos de abogados*. [Disponible en: <http://www.tuchoconsultoria.com/wpcontent/uploads/2014/07/Estudio-Experiencia-Cliente-en-los-despachos.-Tucho.2.pdf>; última consultat el 02/06/2022].

Unir, V. (2021, 20 octubre). *Business Model Canvas: ¿qué es un lienzo BMC y cómo se usa?* UNIR. [Disponible en: <https://www.unir.net/empresa/revista/business-model-canvas/>; última consulta el 31/05/2022].