



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Análisis estratégico de *Startgrowing.*, un proyecto de emprendimiento en el sector jurídico.

Autor: Alejandro Pinazo Innerarity

Directora: Raquel Redondo Palomo

MADRID | Marzo 2022

ÍNDICE

- 1. Introducción.**
- 2. Objetivo del trabajo.**
- 3. Metodología y desarrollo del programa.**
- 4. Descripción del proyecto de emprendimiento: *Startgrowing*.**
 - 4.1. Antecedentes. Necesidad a resolver.
 - 4.2. ¿Qué solución ofrece *Startgrowing*?
 - 4.3. Cliente potencial
 - 4.4. Misión, visión y valores.
 - 4.5. Objetivos según el método *SMART*.
- 5. Análisis estratégico del proyecto.**
 - 5.1. Análisis externo sobre los factores del entorno de la *startup*.
 - 5.1.1. Análisis del entorno general. Modelo PESTEL.**
 - 5.1.2. Análisis del entorno competitivo. Las cinco fuerzas de Porter.**
 - 5.2. Análisis interno sobre la *startup*.
 - 5.2.1. Identificación de los recursos y capacidades que posee la *startup*. Análisis VRIO.**
 - 5.2.2. Determinación de las fortalezas y debilidades. Matriz DAFO.**
- 6. Hitos y acciones conforme a las conclusiones de los análisis previos.**
 - 6.1. Previsión de escenarios.
 - 6.2. Toma de decisiones y planificación de estrategias
- 7. Implementación y control.**
- 8. Conclusiones.**
- 9. Bibliografía.**

1. Introducción

Nieto de emprendedor e hijo de empresario en una empresa familiar, me han llevado a tener siempre querencia por el mundo del emprendimiento. El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua entiende el verbo ‘emprender’ como “*acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro*”¹.

Quisiera sobre todo poner énfasis en las últimas palabras de esa definición, pues, efectivamente, emprender está íntimamente relacionado con la incertidumbre. Y es por ello que, para mí, el emprendimiento es cuestión de valentía. Dejarlo todo para poner en marcha una idea que sólo tú comprendes, o empezar de nada para llevar a cabo tu sueño, requiere unas agallas de las que no todo el mundo dispone.

Por ello considero a mi abuelo como uno de mis grandes referentes en la vida. Nacido en una época de posguerra, con un país pendiente de ser construido de nuevo, se lanzó al mercado con un pequeño negocio y, tras años de esfuerzo y sacrificio, hoy es una empresa sólida y consolidada.

Al haber vivido de cerca esta exitosa experiencia emprendedora, el interés por el mundo del emprendimiento siempre ha estado presente en mí. Por ello, cuando me enteré de la posibilidad de participar en el programa de Comillas Emprende que anualmente organiza la Universidad Pontificia de Comillas, consideré que era la oportunidad perfecta para materializar mi pasión por el emprendimiento.

Así, junto a otros cuatro compañeros de mi clase en la universidad, decidimos adentrarnos en el programa y hacer realidad una idea de negocio. Acompañados durante el camino por un mentor con experiencia en el mundo de las *startups*, y junto a la formación recibida por parte de la organización del concurso, hemos podido desarrollar una *startup*, llamada *Startgrowing.*, en la que coinciden los dos elementos que a todos los integrantes del grupo nos unían: la pasión por el emprendimiento y el deseo de desarrollar una carrera profesional vinculada al mundo del Derecho.

¹ Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. Acceso el 4 de enero de 2022 en <https://dle.rae.es/emprender>.

2. Objetivo del trabajo

El objetivo del trabajo es desarrollar un análisis estratégico sobre el plan de negocio de la empresa *Startgrowing.*, una *startup* del mundo legal que, junto a otros compañeros de la universidad, hemos confeccionado a lo largo de estos meses por medio de nuestra participación en el programa Comillas Emprende.

Tras la explicación detenida del plan de negocio en sí, la idea del presente trabajo es entrar a analizar de forma detallada el proceso estratégico de crecimiento de la empresa; las decisiones a tomar para hacer crecer la *startup*.

3. Metodología y desarrollo del programa

Como ya se ha comentado, el desarrollo de la empresa ha ido de la mano de la participación en el programa de Comillas Emprende, que se ha dividido en distintas fases. El mismo ha consistido en un proceso de acompañamiento y formación, por medio del cual hemos ido cumpliendo diversos hitos, lo que nos ha permitido de manera progresiva “aterrizar” la idea de negocio en una verdadera empresa.

La primera fase del proyecto tuvo lugar en octubre de 2021, cuando procedimos a inscribirnos en el concurso. Para esta fase, los cinco integrantes justificamos nuestra participación con los argumentos que ya he comentado: era una forma perfecta para casar nuestro interés en el emprendimiento y nuestra pasión por desarrollar una carrera relacionada con el mundo jurídico. Además, los cinco compañeros contábamos con la suerte de haber trabajado juntos a lo largo de la carrera, lo que sabíamos nos iba a facilitar enormemente nuestra labor en el proyecto.

Para la selección de nuestra candidatura, expusimos nuestra idea inicial de negocio. En ese momento, aunque la idea era algo etérea, sí que coincidíamos en la necesidad de repensar el negocio de la abogacía. En todo caso, no quisiera revelar lo que más adelante va a ser expuesto detalladamente a la hora de hablar de los antecedentes de la idea dentro de la descripción del proyecto.

Una vez que fuimos seleccionados, se dio el *kick-off* al programa el 21 de octubre por medio de una sesión en la que dos mentores con experiencia de emprendimiento nos hablaron sobre las enormes posibilidades que ofrecía esta iniciativa. Afortunadamente, ahora podemos decir que lo que en su momento nos contaron no era en absoluto un mensaje vacío, sino que ha cumplido con todas las expectativas generadas.

La segunda fase del proyecto tuvo lugar durante los meses de noviembre de 2021 a marzo de 2022. Este periodo consistió en el trabajo técnico y de desarrollo de la *startup*. Pudimos participar de tres sesiones formativas que nos ayudaron a realizar un trabajo efectivo en el proceso de emprendimiento. Las sesiones fueron sobre ideación y validación del negocio, sobre cómo lograr las primeras ventas y escalar el negocio, y sobre una preparación exitosa del *pitch-day*. En ellas pudimos escuchar a emprendedores que nos aconsejaron con sus propias experiencias empresariales.

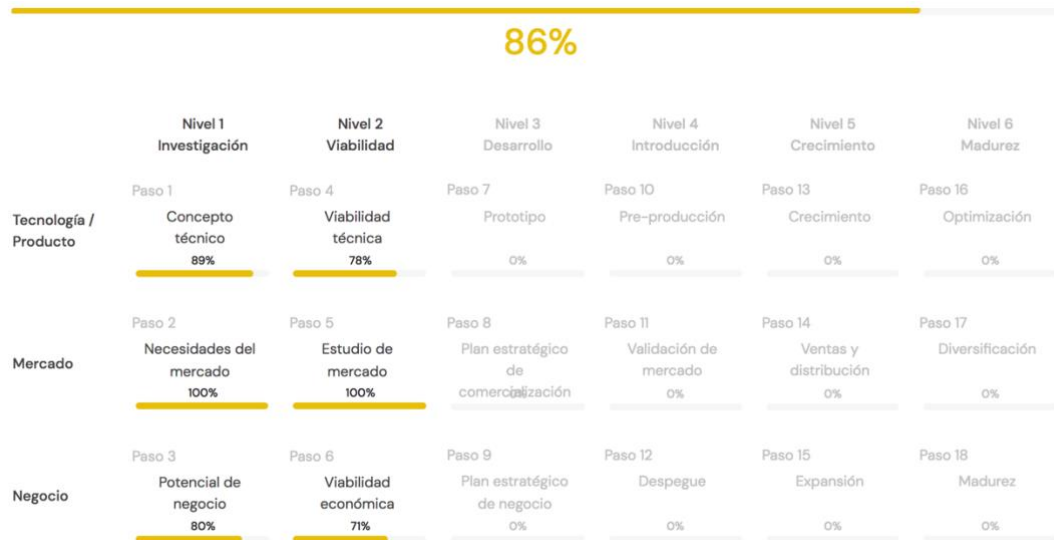
Además, durante estos meses también tuvimos tres sesiones denominadas *One2One*, pensadas para exponer los avances realizados, recibir *feedback* de los mentores e integrar las correcciones comentadas. En realidad, hay programadas hasta cuatro sesiones, pero esta cuarta sesión tendrá lugar con posterioridad a la entrega de este trabajo, por lo que nos centraremos en la evolución lograda hasta la tercera sesión.

De cara a esta última, fue necesario tener completo un informe del plan de negocio y un borrador del *pitch-day*, que también se efectuará con posterioridad al depósito del presente trabajo. Por tanto, es hasta este nivel de desarrollo donde vamos a basar el análisis de la investigación, puesto que la fase tercera del programa es esta que acabamos de mencionar: la preparación de los *pitches* y la presentación final.

Con respecto a la metodología empleada a lo largo del proyecto, el programa estaba basado en el denominado Modelo Goldsmith ®, cuyo origen se debe al profesor norteamericano H. Randall Goldsmith. Consiste en una estrategia basada en el análisis de tres ámbitos de trabajo: el producto, el mercado y el negocio. Ofrece a los emprendedores una guía para analizar el adecuado y óptimo avance de la empresa recién nacida. A medida que el proyecto se pone en marcha, se van validando cada uno de los ámbitos marcados con respecto a otros seis niveles, que representan las

fases de desarrollo empresarial: la investigación, la viabilidad, el desarrollo, la introducción, el crecimiento y la madurez. Así, en dieciocho pasos uno es capaz de validar todos los avances realizados. En cada uno de los pasos se exponen una serie de preguntas y se van respondiendo en la medida en que se adecúan con las progresiones realizadas en la *startup*.

Imagen 1



Fuente: Comillas Emprrende

A cada nivel se le asigna un porcentaje en función del número de hipótesis de partida planteadas. Se trata de ponerse en la perspectiva del inversor y analizar las debilidades y fortalezas de la empresa, de cara a lograr un resultado final que maximice el valor del negocio que la *startup* ofrece. Así, cuanto más alto es el porcentaje obtenido se entiende que un mayor número de hipótesis han sido planteadas. Según este modelo, un proyecto puede ser apto para la inversión cuando se obtiene como mínimo un resultado del setenta por ciento. Como se puede observar, en nuestro caso el resultado obtenido es del 86% hasta el momento.

4. Descripción del proyecto: *Stargrowing*.

4.1. Antecedentes. Necesidad a resolver.

Como ya he comentado, todos los integrantes del equipo compartíamos nuestra pasión por el emprendimiento junto al interés por desarrollar una carrera profesional vinculada de alguna manera al Derecho.

Por ello, desde hace tiempo nos rondaba la idea de entrar en el mundo jurídico, concretamente en el sector de la abogacía. Nuestras diversas experiencias en prácticas en despachos de abogados nacionales e internacionales de reconocido prestigio nos permitieron tener un importante conocimiento de la práctica de la abogacía en estos ámbitos.

Inicialmente, nuestra idea estaba enfocada hacia un nuevo planteamiento del ejercicio de la abogacía. El hecho de que esté basada en el número de horas de trabajo dedicadas a cada caso, sumado a lentos procesos de funcionamiento, con recursos pesados y poco eficientes, nos parecía que resultaba en un servicio muchas veces caro y de poca calidad. Trámites que en la gran parte de ocasiones deben hacerse de manera presencial, documentos comunes que son redactados en más tiempo del que se debería, o consultas jurídicas que son excesivamente complejas y técnicas pero poco prácticas para resolver el verdadero problema, son algunas de las situaciones que nos motivaban a replantear esta concepción de la práctica de la abogacía.

Sin embargo, pronto nos dimos cuenta de que nuestras ambiciones eran excesivamente grandes y que debíamos concretar el problema. Por ello, volvimos de nuevo a lo que en un primer momento nos llevó a participar en el programa: Derecho y emprendimiento.

Así, empezamos a indagar en el mundo de las *startups*, y pudimos sacar diversas conclusiones:

- El mercado de emprendimiento lleva varios años en continuo crecimiento. Desde 2015, este ecosistema se ha multiplicado por cinco, y actualmente se habla de hasta 46.000 millones de euros que están invertidos en capital riesgo frente a los 10.000 millones de aquel año².

² Jiménez, M. (2021). *La inversión en startup en España se multiplica por 4 hasta junio y alcanza un récord de 1.900 millones*, Cinco Días.

En

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/10/05/companias/1633431486_415780.html#:~:text=El%20ecosistema%20de%20emprendimiento%20innovador,seg%C3%BAun%20informe%20de%20Dealrom&text=La%20inversi%C3%B3n%20de%20capital%20riesgo%20est%C3%A1%20creciendo%20r%C3%A1pidamente%20en%20Espa%C3%BA [acceso 12 de enero de 202

- Con carácter especial, se ha producido un incremento considerable en la inversión en el sector de las *startups* en los últimos meses, con posterioridad a la pandemia. Concretamente, la inversión acumulada a septiembre de 2021 en este sector fue de 2.800 millones de euros, casi tres veces más que la obtenida en el mismo mes un año antes (985 millones de euros)³.
- El emprendimiento supone un camino de enormes complejidades. Generalmente, se cree que estas dificultades siempre están relacionadas con las necesidades de financiación. Sin embargo, uno de los mayores retos a los que se enfrentan las *startups* en su fase de lanzamiento es el riguroso cumplimiento de los requisitos legales, como la fundación y constitución, registros de marca y nombre, pacto de estatutos, así como a la hora de buscar financiación.
- No obstante, tras estudiar en el mercado las distintas opciones de servicios de asesoramiento jurídico, nos dimos cuenta de la dificultad de las startups para dar con despachos o abogados especializados en sus necesidades. Concretamente, empezábamos a observar que apenas había servicios en el mercado que estuvieran especializados en las rondas de financiación de las *startups*, uno de los aspectos jurídicos (y económicos) más relevantes a los que se tienen que enfrentar este tipo de empresas en crecimiento.
- Por ello, decidimos confirmar nuestra teoría en el mercado y nos pusimos a preguntar a *startups* en distintas fases de lanzamiento sobre sus experiencias con respecto al asesoramiento jurídico que habían recibido en sus rondas de financiación. Les hicimos las siguientes seis preguntas:
 1. ¿Ha cerrado su *startup* alguna ronda de inversión?
 2. En caso afirmativo, ¿contrataron a algún abogado externo para el asesoramiento jurídico durante la ronda de inversión?
 3. En caso afirmativo, ¿cómo conocieron/contactaron con el abogado que les asesoró en este proceso de ronda de inversión?
 4. ¿Pidieron propuesta a algún abogado distinto del que contrataron?
 5. ¿Cuál dirían que es el factor diferencial que les hizo inclinarse?

³ Torrego, J. M^a (2021). *Nuevo impulso para el sector de las startups en España*, ElReferente. Acceso el 15 de febrero de 2022.

6. ¿Podrían decirnos otros abogados/despachos que conozcan que presten servicios de asesoramiento jurídico para *startups*?

- El resultado obtenido tras analizar todas las respuestas nos llevó a una conclusión que no esperábamos: todas las *startups* habían logrado recibir un asesoramiento jurídico en las rondas de inversión del que estaban mayoritariamente satisfechos, pero los canales de contacto para dar con los mismos eran en prácticamente todos los casos muy precarios. Observamos que las *startups* sí habían sido capaces de acceder a rondas de financiación con la compañía de despachos especializados, pero muchos dieron con ellos a través de un contacto amigo que les referenció el despacho, otros muchos se fiaron de los abogados que acompañaban a los inversores, y algunos se guiaron por las experiencias pasadas positivas que ya habían tenido con respecto a otros temas jurídicos.
- En definitiva, concluimos que sí existe un importante ecosistema de despachos de abogados especializados en el asesoramiento jurídico a *startups*, pero que no está siendo plenamente captado por estas, puesto que no son capaces de llevar un verdadero proceso de elección objetivo y profesionalizado para dar con la opción de asesoramiento jurídico que más se ajuste a sus necesidades.

4.2. ¿Qué solución ofrece *Stargrowing*.?

Stargrowing. es un *marketplace* en el que las *startups* en fase semilla o pre-semilla pueden acceder a dar con el mejor despacho o abogado especializado en sus necesidades legales.

Concretamente, a *Stargrowing*. acceden todas aquellas empresas en lanzamiento que buscan dar con un prestador de asesoramiento jurídico que se adapte a sus requerimientos legales, pero también a su capacidad económica.

La principal ventaja que ofrece la empresa es la capacidad de estudiar las distintas opciones de despachos o abogados especializados, principalmente, en las rondas de financiación, a parte de otros servicios jurídicos menores vinculados inherentes al proceso de lanzamiento de una empresa (constitución y estatutos, registro de marca, etc.) Así, damos la posibilidad de dejar atrás las elecciones

basadas en experiencias subjetivas y poco rigurosas para adentrarse en un proceso de elección totalmente objetivo y profesionalizado, ajustado a las necesidades de la *startup*, tras valorar siempre las distintas opciones que da el mercado.

Se trata de ofrecer a las *startups* todo el ecosistema de despachos especializados en prestar asesoramiento jurídico en aquellos pasos que la empresa tiene que realizar y que pueden tener consecuencias legales para ella.

Prestamos especial atención a las rondas de financiación, pues entendemos que es un hito fundamental para el crecimiento de la *startup*, y que normalmente es poco valorado a la hora de elegir un asesoramiento jurídico.

Una vez que la *startup* se encuentra dentro de *Startgrowing.*, tiene a menos de dos pasos la posibilidad de dar con el mejor asesor jurídico para sus concretas necesidades de financiación. Haría falta filtrar la búsqueda en atención a los parámetros de coste, importe esperado para la recaudación, fase de lanzamiento y sector de la *startup*. El resultado van a ser ofertas y condiciones de despachos o abogados para atender esa necesidad de la *startup*.

4.3. Cliente potencial

El servicio va dirigido a *startups* radicadas en la Comunidad de Madrid, España, que tengan unas necesidades jurídicas relacionadas con su empresa que requieran de un asesoramiento legal.

Independientemente de la fase de desarrollo en la que se encuentren, estas necesidades jurídicas pueden aparecer desde las fases más iniciales (fase *preseed* y fase *seed*) hasta la fase de expansión o incluso venta.

4.4. Misión, visión y valores.

El propósito de *Startgrowing.* se remonta al motivo que inicialmente nos llevó a agruparnos y lanzarnos a emprender. Tenemos claro que la misión de *Startgrowing.* es acompañar a las *startups* ante sus primeras necesidad jurídicas para dar con los mejores asesores legales al mejor precio. En definitiva,

queremos que los procesos jurídicos de las *startups*, especialmente las rondas de financiación, dejen de convertirse en un problema y pasen a estar en las mejores manos, lo que les va a garantizar una mayor tranquilidad y confianza para lograr un desarrollo imparable.

Sin embargo, teniendo clara en el día a día nuestra razón de nacimiento, no queremos detenernos ahí. Desde *Startgrowing.*, aspiramos a convertirnos en la plataforma de referencia para las *startups* a la hora de buscar asesoramiento jurídico en cualquier materia legal que se les presente. Al final, *Startgrowing.* no deja de ser una *startup* más y, como tal, deseamos estar cerca del resto de proyectos de emprendimiento para darles el mejor remedio cuando tengan que enfrentarse a un problema jurídico.

Por último, somos conscientes de que, al final, *Startgrowing.* se debe a sus grupos de interés. Teniendo como primera referencia la maximización del valor para nuestros clientes, no podríamos llegar ahí si *Startgrowing.* no se rigiera por unos valores que guíen el funcionamiento de la empresa desde todos los ámbitos.

Así, estamos orgullosos de afirmar que *Startgrowing.* se caracteriza por ser una empresa:

- **Apasionada.** Los socios fundadores hemos logrado juntar nuestras dos pasiones en este proyecto, y así se refleja en todo lo que hacemos.
- **Comprometida.** Somos una *startup* más y, como tal, recorreremos el camino del emprendimiento de la mano del resto de proyectos de emprendimiento.
- **Especializada.** Nuestra naturaleza de *startup* nos hace ser plenamente conscientes de las necesidades a las que se enfrenta un nuevo proyecto empresarial.
- **Innovadora.** El mundo jurídico no puede vivir de espaldas a la tecnología, y nosotros aportamos nuestro granito de arena para activar ese cambio.
- **Ganadora.** Nuestro éxito es éxito de la sociedad. Si no gana la sociedad, no ganamos nosotros.

4.5. Objetivos y metas según el modelo SMART.

El modelo *SMART* (inteligente, si lo traducimos al español) consiste en unos criterios para determinar de manera efectiva unos objetivos. Cada una de las letras de la palabra *SMART* hace referencia a unas metas específicas, medibles, alcanzables, relevantes y temporales. Es un modelo perfecto para evitar caer en ambiciones poco concretas y difusas.

Por ello, a continuación detallamos nuestros objetivos en atención a los criterios *SMART*.

a) Específico

El principal objetivo que *Startgrowing.* tiene entre ceja y ceja es convertirse en la empresa de referencia entre las *startups* a la hora de acceder a un asesoramiento jurídico.

Nuestro servicio es totalmente disruptivo dentro del mercado, por lo que somos conscientes de que proponemos algo que no sólo tenemos que hacer llegar a nuestros clientes potenciales, sino que también debemos convencerles de que nuestro servicio aporta un valor añadido que les potencia su proceso de lanzamiento.

Por tanto, tenemos como principal objetivo tener una aceptación sólida entre nuestros potenciales clientes, pero también aspiramos a cubrir lo que hoy en día es uno de los principales centros de emprendimiento en Europa. La ciudad de Barcelona se ha confirmado también como uno de los principales polos de inversión en *venture capital* de Europa. De hecho, en 2021, siguiendo la estela de Madrid, la Ciudad Condal alcanzó una cifra récord de inversión levantada en *startups* (1.479 millones de euros), superando en más del triple a la obtenida en el año anterior (427 millones) y casi duplicando la de 2019 (784 millones)⁴.

⁴ Pueyo Busquets, J. (2022). *Las 'start-ups' catalanas captan una inversión récord anual de 1.479 millones*, El País. Acceso el 15 de febrero de 2022 en <https://elpais.com/espana/catalunya/2022-02-07/las-start-ups-catalanas-captan-una-inversion-record-anual-de-1479->

Por ello, desde *Startgrowing*. también tenemos como objetivo la expansión de nuestros servicios a la ciudad de Barcelona.

b) Medible

La variable de referencia para medir el objetivo de la aceptación entre nuestros clientes potenciales es la cuota de mercado. Aunque, como explicaremos más adelante en el análisis externo de la empresa, *Startgrowing*. no tiene competidores directos, sí existen actores que indirectamente pueden atacar nuestro nicho de mercado.

Por tanto, aspiramos a convertirnos en la marca de referencia en el mercado a la hora de buscar con un asesor jurídico especializado.

La medición para el caso de la expansión a Barcelona es sencilla. Simplemente, habrá que analizar si, en el plazo de tiempo que marcaremos a continuación, hemos logrado expandirnos a esta ciudad y si hemos sido capaces de convertirnos también en el servicio referente en esta ciudad.

c) Alcanzable

Hablamos de objetivos que consideramos alcanzables en la medida en que, en el caso de la cuota de mercado, como hemos comentado, vamos a ofrecer un servicio completamente nuevo para un cliente potencial muy concreto. Es por ello que consideramos viable la posibilidad de liderar este concreto servicio, sin perjuicio de que nuevos actores puedan adentrarse en el mercado o que los ya existentes desarrollen nuevas líneas para captar también a las *startups*. Los recursos y capacidades con los que cuentan *Startgrowing*. son razonables para pensar que podemos lograr el liderazgo en el mercado.

Asimismo, el entorno externo en el que se mueve la empresa, que vamos a analizar a continuación, creemos que es favorable para poder desarrollar exitosamente este objetivo.

Además, en cuanto a la expansión a Barcelona, la viabilidad de este objetivo está condicionada, por supuesto, a la satisfacción de la meta anterior. Es preciso recordar que, como es lógico, si en Madrid no lográramos una consolidación de la aceptación de nuestro servicio entre nuestros clientes potenciales, la expansión a nuevos polos no sería posible. En todo caso, creemos firmemente en la necesidad de *Startgrowing*. para satisfacer un vacío del que adolecen las *startups*, por lo que consideramos perfectamente viable que esa misma necesidad está insatisfecha en Barcelona, otro de las más importantes ciudades de emprendimiento en Europa.

d) Relevante

Los objetivos marcados por *Stargrowing*. son relevantes. La necesidad de lograr una implantación mayoritaria entre nuestros clientes potenciales es determinante, pues recordemos que nuestro servicio va dirigido a un nicho de mercado muy concreto: las *startups*. Si bien se trata de un mundo en crecimiento exponencial, no deja de ser, a día de hoy, reducido, por lo que es fundamental que *Stargrowing*. logre una fuerte aceptación entre sus clientes potenciales.

Además, conseguido el primer objetivo y confirmada la respuesta positiva por parte de las *startups*, la posibilidad de acceder al mercado de Barcelona se convierte en otro objetivo fundamental para *Startgrowing*., pues se trata, como ya se ha comentado, de otra importante plaza para el emprendimiento y, por tanto, otra fuente de clientes potenciales, por lo que existe el riesgo de que nuevos actores pudieran adentrarse en ese mercado y arrebatarnos la posibilidad de acceder exitosamente a él.

e) Temporal

El tiempo marcado para conseguir la primera meta es de 18 meses. Creemos que la constante creación de nuevas iniciativas empresariales que estamos viendo hoy en día nos ayudaría a conocer con relativa rapidez la implantación que nuestro servicio tendría entre los clientes potenciales. Sin embargo, la inestable coyuntura económica actual podría agitar este proceso de recepción del servicio por parte de las *startups*, por lo que consideramos que año y medio sería tiempo suficiente para saber con perfección las posibilidades de alcanzar o no el objetivo de ser una referencia líder a la hora de buscar abogados especializados.

En el mismo sentido, la expansión a Barcelona podría lograrse en un plazo de 36 meses. Este objetivo es totalmente dependiente del anterior, pues sin una sólida respuesta en la Comunidad de Madrid, el salto a la ciudad de Barcelona no tendría sentido. Por ello, en el tiempo de tres años podríamos gozar ya de un arraigo en la capital y así empezar a desarrollar el mercado barcelonés.

5. Análisis estratégico del proyecto

5.1. Análisis externo sobre los factores del entorno de la *startup*.

El análisis del entorno resulta especialmente relevante por tratarse de una empresa en proceso de lanzamiento. Cuando hablamos del entorno nos referimos a todos aquellos factores ajenos a la empresa que tienen una influencia sobre la viabilidad de la misma. Si el ecosistema que rodea a la empresa no es favorable, tendrá una incidencia especial sobre una *startup*, pues aún no cuenta con los cimientos consolidados para poder corregir o manejar situaciones adversas. En consecuencia, vamos a analizar el entorno en el que *Startgrowing*. se va a desarrollar por medio de los dos de los principales instrumentos que existen en este sentido: el método PESTEL y las cinco fuerzas de Porter.

5.1.1. Análisis del entorno general. Modelo PESTEL.

Este análisis engloba el estudio de las principales incidencias del contexto en el que se mueve la empresa, lo que se va realizar siguiendo un proceso de tres etapas. En primer lugar, se delimitarán los factores estratégicos del entorno (FEE). En segundo lugar, describiremos la evolución de esos FEE

y, por último, serán valorados y jerarquizaremos las oportunidades y amenazas que se desprendan de este análisis.

a) Delimitación de los FEE.

Cada una de las letras de la palabra PESTEL representa un factor que se considera relevante en el estudio del ecosistema en el que la empresa se maneja. Así, obtenemos los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, los cuales vamos a estudiar para concluir si verdaderamente deben ser objeto de consideración a la hora de conocer el entorno empresarial de *Startgrowing*.

El primero de ellos, el factor político, hace referencia a las características del sistema político vigente. Se trata de parámetros como la transparencia, la estabilidad y el tipo de política económica que rige en España. Es, sin duda, un factor que debemos tener en cuenta porque puede tener una incidencia significativa en el desarrollo de la *startup*. Actualmente, la guerra entre Ucrania y Rusia es un factor geopolítico que está teniendo una fuerte repercusión.

El siguiente de los factores es el económico, que se refiere a las variables macroeconómicas que inciden sobre el correcto funcionamiento de la empresa. Hoy en día son especialmente relevantes la tasa de inflación y los tipos de interés por el impacto que están teniendo sobre la actividad económica en general, por lo que los estudiaremos más adelante, como una de las consecuencias de la guerra entre Ucrania y Rusia.

Con respecto a los factores socioculturales, son aspectos de naturaleza social y cultural que afectan a un entorno económico. Para *Startgrowing*, es relevante, por ejemplo, la cultura de emprendimiento existente en España. También es esencial la recepción por parte de la sociedad hacia la tecnología y, por ello, serán objeto de detenido análisis.

Este último factor está, en nuestro caso, íntimamente relacionado con los factores tecnológicos. Aquí se hace referencia al grado de desarrollo tecnológico de un país o región. Para *Startgrowing.*, este factor es determinante, pues no dejamos de ser un *marketplace* más, es decir, un espacio de encuentro entre compradores y vendedores online. Por ello, el crecimiento del comercio electrónico puede incidir considerablemente en el entorno de la *startup*.

En cambio, si accedemos a evaluar el impacto que el contexto ecológico puede tener sobre *Startgrowing.*, observamos que no se trata de un factor relevante. Son aspectos relacionados con el consumo sostenible o las energías renovables, entre otros, pero no son variables que directamente afecten a la empresa por las cualidades del servicio que ofrece. Al tratarse de una prestación de servicios (y, por tanto, inmaterial), pero concretamente de puesta en común entre vendedor y comprador (más inmaterial aún), el impacto es escaso. En todo caso, habrá que atender, por supuesto, al aumento de la inversión sostenible y la búsqueda del nulo impacto ambiental, lo que son las nuevas tendencias de desarrollo e inversión de hoy en día que están llevando a un crecimiento de la actividad en este sentido, pero no hablamos de factores que de manera directa afecten a *Startgrowing.*. En consecuencia, no estudiaremos esta variable más allá del sucinto análisis aquí realizado.

Por último, en cuanto a los factores legales, sí que pueden tener una importante incidencia sobre la empresa. La aprobación del Proyecto de Ley de *Startups*⁵ se espera que suponga un punto de inflexión para el mundo del emprendimiento en España. Además, el régimen fiscal que se impone a estas empresas en lanzamiento es determinante para su

⁵ El Gobierno aprueba el Proyecto de Ley de *Startups* para favorecer el emprendimiento innovador, La Moncloa. Acceso el 12 de marzo de 2022 en https://www.lamoncloa.gob.es/consejodeministros/resumenes/Paginas/2021/101221-rp_cministros-extraordinario.aspx.

éxito futuro. Por tanto, procederemos a analizarlo en detalle en el apartado siguiente.

b) Descripción de la evolución de los FEE.

El objetivo de este paso es describir la evolución esperada de los factores estratégicos arriba determinados.

Respecto a los factores políticos estratégicos, hemos mencionado la estabilidad política y la transparencia de España como elementos que pueden incidir sobre *Startgrowing*.. Sin duda, estos factores son directamente proporcionales al grado de inversión en un país. Si se presentan oportunidades de inversión⁶, pero el inversor desconfía de la estabilidad regulatoria de ese país, es probable que rectifique su inversión y busque un lugar seguro.

Los últimos años no han sido especialmente positivos en estos términos para España. En menos de 5 años, desde 2015 hasta 2019, se produjeron cuatro elecciones generales. Ciertamente es que en los últimos años ha habido estabilidad gubernativa, pero ha seguido existiendo actividad electoral en las regiones autonómicas.

Desde la aparición del multipartidismo hace ya casi una década la estabilidad política lograda por medio de grandes acuerdos transversales ha saltado por los aires, aunque la tendencia de desaparición de estos nuevos partidos permite presagiar una potencial vuelta a la estabilidad política.

Como ya hemos comentado, la guerra que se está produciendo entre Rusia y Ucrania en el este de Europa es un factor político estratégico de enorme peso para el entorno de *Startgrowing*.. Actualmente, parece

⁶ Amigot, B. (2021). *La estabilidad política atraerá más inversión y empleo hacia Madrid*, Expansión. Acceso el 12 de marzo de 2022 en <https://www.expansion.com/economia/politica/elecciones-madrid/2021/05/06/60930c11468aeb602c8b45b4.html>.

que el conflicto está encaminado a prolongarse en el tiempo y, con ello, la incertidumbre ante el potencial estallido de un enfrentamiento nuclear a nivel mundial. Supone una incertidumbre que en absoluto favorece el próspero desarrollo social y económico.

Este hecho es especialmente relevante a nivel económico. La prolongación indefinida de la guerra puede llevar a generar un ambiente económico verdaderamente insostenible. Las primeras consecuencias de la misma ya se están notando con la exagerada inflación a la que se han visto sometidos los precios. En el pasado mes de febrero de 2022, esta tasa se situó en un 7,4%⁷.

El incremento constante de los precios de producción impacta significativamente en los precios finales de los bienes de consumo. El hecho de que *Startgrowing*. preste unos servicios de mercado en línea, llevaría a pensar que podría fácilmente soslayar este problema, pero la realidad es que la inflación impacta directamente en la capacidad de ahorro y supone una pérdida de poder adquisitivo, lo que se traduce en un freno a la actividad económica.

En cualquier caso, si los costes a los que *Startgrowing*. tiene que hacer frente para prestar sus servicios (cuota para el mantenimiento del portal de mercado en línea, inversión en mejoras técnicas en el servicio, etc.) se vieran incrementados, existen dos opciones. En primer lugar, se podría repercutir el incremento de costes en el precio final, o bien, cabría la posibilidad de reducir el margen de beneficio que se obtiene por operación. Probablemente la solución óptima sería esta última, puesto que la empresa no cuenta con unos costes excesivamente altos, pero, en cambio, la monetización del servicios es fundamental que sea percibida como asequible. Si el vendedor y el comprador, *startup* y despacho en nuestro caso, perciben que su puesta en común a través de

⁷ *Sube el IPC en febrero en España*, EXPANSIÓN/Datosmacro.com. Acceso el 7 de marzo de 2022 en <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/espana>.

Startgrowing. supone un excesivo aumento en el precio del servicio, pronto dejarían de hacer uso de nuestra plataforma y buscarían métodos alternativos o volverían a su tradicional forma de resolver sus problemas jurídicos.

Sin embargo, la otra de las variables económicas, los tipos de interés, transmite algo de optimismo ante esta situación. Actualmente el nivel de tipos de interés es bajo, lo que se ha instaurado con la finalidad de fomentar la actividad económica. El fácil acceso a financiación permite estimular un funcionamiento dinámico de la economía y, con ello, un aumento en la actividad jurídica.

Sin embargo, como consecuencia de la inflación, son múltiples las voces que alertan sobre la posibilidad de que el Banco Central Europeo (BCE) empiece a retirar de manera progresiva estímulos al movimiento económico⁸. Entre estos, se habla de que los tipos de interés podrían volver a subir, lo que encarecería el coste de la financiación y se pondría freno a la actividad económica.

Está claro que la situación económica generada principalmente por la guerra en el este de Europa está atravesando momentos difíciles de incertidumbre, y habrá que estar a la evolución de los eventos en este conflicto para determinar con seguridad un panorama económico más estable.

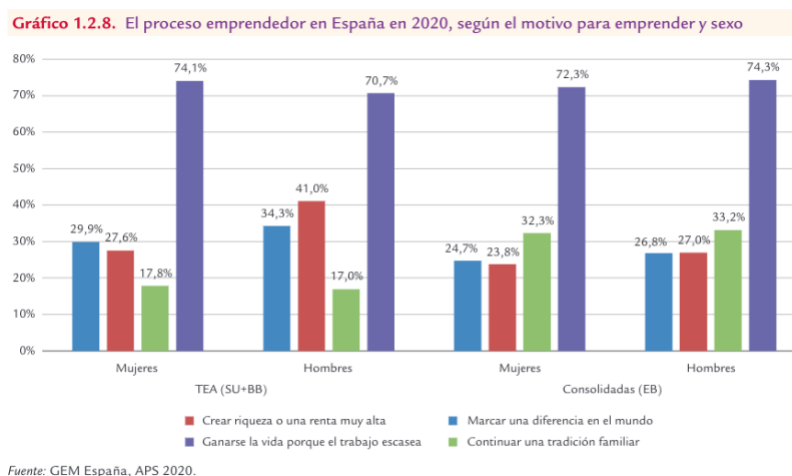
Por su parte, si entramos a estudiar los factores socioculturales, uno de los más relevantes en este sentido es la cultura de emprendimiento que existe en España. Desde el año 2017, el emprendimiento en España se ha terminado por consolidar, con un especial crecimiento en los dos últimos años. La mayoría de las *startups* que nacen en el mercado

⁸ Salobral, N. (2022). *¿Cuánto subirán los precios en España y los tipos de interés en la zona euro?*, Cinco Días. El 10 de marzo de 2022 en https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/02/11/mercados/1644596587_041967.html

logran superar los 2,7 años de vida⁹, lo que da muestra de que no sólo nacen ideas de emprendimiento, sino que hay éxito a la hora de llevarlas a la práctica. De hecho, según el VII Informe Young Business Talents llevado a cabo en 2021¹⁰, los estudiantes de las universidades cada día contemplan más la opción de emprender, ante la difícil situación de la empleabilidad juvenil y las precarias condiciones en las que se contrata.

De la misma manera lo refleja un estudio de 2020 del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) en España, donde la principal motivación para lanzarse a emprender es la necesidad de “ganarse la vida porque el trabajo escasea”.

Imagen 2



Fuente: Informe Global Entrepreneurship Monitor (2020)

Y la tendencia de esta circunstancia parece que va a ir a más. Efectivamente, las condiciones laborales para los recién egresados

⁹ González, R. (2021). *Perfil y consolidación del emprendimiento en España*, Cinco Días. Acceso el 12 de marzo de 2022 en https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/09/20/emprendedores/1632174280_845494.html#:~:text=El%20ecosistema%20emprendedor%20en%20Espa%C3%BAa,Emprendimiento%202021%20de%20South%20Summit.

¹⁰ *El número de jóvenes que quieren ser emprendedores supera ya a los que prefieren ser empleados en una empresa*, Autónomosyemprendedor.es. Acceso el 12 de marzo de 2022 en <https://www.autonomosyemprendedor.es/articulo/tu-negocio/numero-jovenes-quieren-ser-emprendedores-supera-prefieren-ser-empleados-empresa/20210415193955024264.html>.

cada día son peores, y la opción de montar un negocio propio parece ser una salida cada vez más interesante.

Sin embargo, estas motivaciones se han frenado por la pandemia, puesto que ha generado una necesidad de buscar seguridad y estabilidad, algo radicalmente contrario al emprendimiento. Así lo refleja la Tasa de Actividad Emprendedora (TEA) en el Informe GEM España 2020 – 2021 antes mencionado, que disminuyó en más de un punto porcentual en ese año¹¹.

A pesar de esta disminución, en el año 2021 y el comienzo del 2022 se ha anunciado el “efecto rebote” que se ha producido con la avalancha de nuevas iniciativas de emprendimiento, lo que, a falta de tener la TAE oficial de estos años, nos hace presagiar que la tendencia de emprendimiento vuelve a estar en aumento.

El otro de los factores socioculturales digno de analizar para el entorno de *Startgrowing*. es el grado de digitalización de la sociedad española. Dado que nuestros servicios son enteramente online, el hecho de que las empresas españolas tengan una disposición positiva hacia la digitalización y el comercio online, es un elemento importante. Según el Informe de Digitalización de las PYMES de 2021¹², elaborado por el Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad (ONTSI), España está situada entre los cinco países de la Unión Europea con un mayor nivel de digitalización en sus PYMES. Este hecho refleja la positiva tendencia de las empresas españolas hacia la integración tecnológica.

¹¹ La Tasa de Actividad Emprendedora (TEA) es una variable que mide el conjunto de proyectos emprendedores de menos de tres años y medio existentes en el mercado. En 2020, esta variable disminuyó como consecuencia de la pandemia (Informe GEM España 2020 – 2021 en https://gemspain-my.sharepoint.com/personal/comunicacion_gem-spain_com/_layouts/15/onedrive.aspx?id=%2Fpersonal%2Fcomunicacion%5Fgem%2Dspain%5Fcom%2FDocuments%2FINFORMES%2FNACIONALES%2FInforme%20GEM%20Espa%C3%B1a%202020%2D2021%2Epdf&parent=%2Fpersonal%2Fcomunicacion%5Fgem%2Dspain%5Fcom%2FDocuments%2FINFORMES%2FNACIONALES)

¹² Informe de digitalización de las pymes 2021, Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad. Acceso el 12 de marzo de 2022 en <https://www.ontsi.es/es/publicaciones/informe-de-digitalizacion-de-las-pymes-2021#:~:text=El%20estudio%20incluye%20informaci%C3%B3n%20muy,Suecia%2C%20Pa%C3%ADs%20Bajos%20e%20Irlanda.>

Sin embargo, hay que tener en cuenta que nuestra base de servicios está relacionada con el sector tecnológico. Dando por supuesto la digitalización de las *startups*, el foco hay que ponerlo en los despachos de abogados, un gremio en el que el uso de la tecnología aún es una asignatura pendiente. Según un informe elaborado en 2020 por El Confidencial junto con AlterWork¹³, el 65% de los bufetes de abogados no tiene un plan de transformación digital, y la calificación media sobre el grado de madurez digital en el sector legal se sitúa en un 5,1 sobre una escala de 10.

Sin embargo, parece que la llegada de la pandemia y sus consecuencias ha obligado a los despachos a impulsar la digitalización de manera irremediable y, hoy en día, se muestra como una tendencia al alza¹⁴.

Lo aquí comentado sobre los factores socioculturales estratégicos permite extraer las mismas conclusiones para los de carácter tecnológico. Es determinante el grado de implantación que la tecnología y las nuevas tendencias comerciales tienen en la sociedad española y, de forma concreta, en las empresas. Los estudios ya mencionados sitúan a España en unos niveles positivos, y la tendencia parece ir en la misma línea.

En cuanto a los factores ecológicos o medioambientales, ya hemos comentado que no inciden de manera significativa en *Startgrowing*. o, al menos de manera directa, por lo que no procede estudiar la evolución de los mismos.

¹³ Radiografía de la transformación digital en los despachos, El Confidencial y AlterWork. Acceso el 12 de marzo de 2022 en https://datos.elconfidencial.com/informe-juridico/informe_juridico_digital_despachos.pdf

¹⁴ Fernández, E. (2021). *La Covid-19 impulsa la digitalización de los despachos*, Anfix. Acceso el 12 de marzo de 2022 en <https://www.anfix.com/blog/covid-impulsa-digitalizaci%C3%B3n>.

Finalmente, acabamos con los factores legales. El Informe GEM España 2020 – 2021¹⁵ antes mencionado observó que una de las condiciones que más habían frenado el emprendimiento en 2020 fueron las políticas gubernamentales, concretamente, las tasas e impuestos. Sin embargo, a finales del año 2021 el Gobierno aprobó el Proyecto de Ley de *Startups*¹⁶ que ya hemos comentado, cuya principal característica es la reducción de trámites administrativos y fiscales para la creación de *startups*. Por ejemplo, propone una reducción del Impuesto de Sociedades de hasta el 15%, y pretende que los primeros 100.000 euros de inversión en la *startup* estén libres de tributación. Aunque la norma aún está pendiente de pasar el trámite legislativo, supone un importante hito para crear un terreno abonado para la creación de *startups*.

c) Valoración de los FEE y jerarquización de las amenazas y oportunidades.

A continuación vamos a entrar a valorar y jerarquizar las consecuencias de la evolución de los factores estratégicos arriba explicados, y determinaremos en el proceso si suponen amenazas u oportunidades para *Startgrowing*..

Con respecto a los factores políticos estratégicos, representan en general una amenaza. Por un lado, la inestabilidad política de los últimos años lleva a espantar a los inversores extranjeros, que ven con escepticismo la posibilidad de invertir en España. Sin embargo, no estamos ante un factor verdaderamente diferencial, sino ante un elemento poco concreto que, simplemente, no beneficia al país como destino de la inversión extranjera.

En todo caso, sí es especialmente preocupante las amenazas que puedan derivarse del conflicto armado en Ucrania. La tensión geopolítica entre las primeras potencias nucleares del mundo está en

¹⁵ *Vid.* referencia núm. 11.

¹⁶ *Vid.* referencia núm. 5.

un grado máximo y, aunque no sea palpable en el día de la sociedad, sí afecta sobre todo desde una perspectiva económica, como veremos a continuación. Por tanto, a nivel político, nos enfrentamos a dos factores, la inestabilidad política y la guerra en Ucrania, que suponen una amenaza para *Startgrowing.*, aunque no se trata de una incidencia extremadamente negativa sobre la misma, por lo que podríamos calificarlo como amenazas a nivel político de grado bajo.

Si entramos a analizar los factores económicos estratégicos, el impacto de las consecuencias de la situación bélica sí que es mucho mayor. Como ya hemos comentado, la principal derivación del conflicto ha sido un aumento desproporcionado de la inflación¹⁷. Este incremento en los precios de los costes de las materias primas se ve repercutido en el precio final de los consumidores, lo que reduce la capacidad de ahorro y lleva a una pérdida de poder adquisitivo. Sin embargo, a nivel empresarial y, en concreto, para el servicio que *Startgrowing.* ofrece, el impacto no es tan violento como, por ejemplo, para un negocio de panadería.

Estamos ante la prestación de un servicio online que pone en contacto a compradores y vendedores. Quizá, la potencial consecuencia que pudiera afectar a *Startgrowing.* es el descenso en el nivel de actividad económica. Si se produjera una disminución en el nacimiento de *startups*, las necesidades jurídicas de las mismas también caerían, como es lógico. En todo caso, estamos hablando hipotéticamente y, siempre, desde un impacto indirecto pues, como decimos, no son variables que de manera directa afecten a nuestro negocio.

Además, el hecho de que los tipos de interés todavía estén a niveles bajos es una ventaja para el acceso a una barata financiación, lo que beneficia a las empresas que requieren de nuevo capital. Aunque debemos ser moderados con esta circunstancia ante la previsible subida

¹⁷ Vid. referencia núm. 7.

progresiva de los mismos por parte del BCE como parte de su paquete de medidas para frenar la inflación.

Por tanto, nos encontraríamos, en líneas generales, con unos factores económicos que podrían representar una amenaza de grado medio/alto, pues no podemos determinar la fecha de finalización del conflicto ni sus consecuencias. Sí sabemos que la inflación no va a ser posible de atajar en el corto plazo. Mientras tanto, si el BCE mantiene los tipos de interés a los niveles actuales, habrá estímulo para una actividad económica dinámica y, por tanto, para la creación de *startups* y la aparición de sus necesidades jurídicas.

En cuanto a los factores socioculturales estratégicos, la evolución positiva de la estadística de emprendimiento representa toda una oportunidad para *Startgrowing*.. En definitiva, supone un aumento del número de sujetos para el que su servicio está destinado. Además, el fuerte despegue de *startups* en los últimos dos años ha llevado a tener hoy en día un ingente número de iniciativas de emprendimiento, por lo que *Startgrowing*., al salir al mercado, ya se encontraría con un consolidado grupo de potenciales clientes.

Además, la evolución positiva de los procesos de digitalización en las empresas también supone una oportunidad, pues no olvidemos que el servicio de *Startgrowing*. es enteramente online, para lo cual las empresas tienen que tener una predisposición positiva hacia la integración de la tecnología.

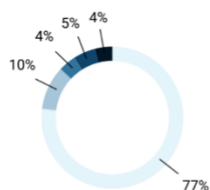
Sin embargo, como antes comentábamos, este proceso de digitalización es todavía una asignatura pendiente en los despachos de abogados. Aunque estos no serán los usuarios de *Startgrowing*., todavía hay cierto inmovilismo en los tradicionales métodos de encontrar negocio en este sector.

Así lo refleja de manera clara el ya citado informe sobre la transformación digital en los despachos, elaborado por El Confidencial y AlterWork¹⁸.

Imagen 3

¿De dónde proceden los ingresos del despacho?

- Más del 75% provienen de una plataforma digital gestionada por el cliente
- Menos del 50% de iguales y facturas
- El 50% de iguales y facturas, y el 50% por informes o herramientas digitales
- El 75% de iguales y facturas y el 25% por informes o herramientas
- Exclusivamente de cuotas o facturas que pagan los clientes



Casi el 80% de las firmas percibe sus ganancias de cuotas y honorarios por asuntos no recurrentes, frente a un escaso 13% que consigue escalar el negocio y obtener ingresos de origen digital.

Fuente: Informe El Confidencial y AlterWork (2020)

Por tanto, este hecho puede suponer una importante amenaza. Es consolador el hecho de que se observen importantes avances en este sentido, especialmente a raíz de la pandemia, pero es cierto que todavía falta un importante camino por recorrer.

Así, en cuando a los factores socioculturales, podemos concluir que representan una oportunidad de grado medio/alto, pues estamos ante un incremento del número de empresas que nacen en el mercado, junto un crecimiento en el grado de digitalización de los despachos de abogados, aunque lento.

De la misma manera, esta circunstancia es aplicable a los factores tecnológicos estratégicos. El nivel de implantación de la tecnología en los procesos comerciales de la abogacía está todavía a niveles bajos, por lo que, aunque este aspecto está revertiéndose lentamente, *Startgrowing*. podría encontrarse con el hecho de que muchos despachos de abogados cuyos servicios puedan ser interesantes para las *startups* aún estén instalados en las formas tradicionales de captar negocio.

¹⁸ Vid. referencia núm. 13.

En todo caso, en los estudios de mercado que realizamos para testear la idea, observamos que muchos de los despachos que buscan ofrecer sus servicios a las *startups* llevan en sí incorporada la digitalización. Resulta difícil juntar una *startup*, que nace con las nuevas tecnologías ya implantadas, con un despacho de abogados totalmente alejado de los procesos digitalizados. Por tanto, ante lo que pudiera suponer una amenaza, la consideramos de grado bajo.

Por último, con respecto a los factores legales estratégicos (los medioambientales no los hemos considerado relevantes), la aprobación del Proyecto de Ley de *Startups* representa una auténtica oportunidad de grado alto para *Startgrowing*.. El hecho de que se cree un terreno para fomentar el emprendimiento es una muy buena noticia para poder predecir un incremento en el lanzamiento de nuevos proyectos empresariales. Supone un auténtico hito para el mundo del emprendimiento y puede acabar con uno de los mayores miedos a la hora de emprender: la falta de ayudas desde las instituciones públicas.

En conclusión, exponemos en el siguiente cuadro las conclusiones a las que tras este análisis hemos llegado:

Imagen 4

FACTORES	OPORTUNIDAD/AMENAZA	GRADO
Políticos	Amenaza	MEDIO/BAJO
Económicos	Amenaza	MEDIO/ALTO
Socioculturales	Oportunidad	MEDIO/ALTO
Tecnológicos	Amenaza	BAJO
Legales	Oportunidad	ALTO

Fuente: elaboración propia

5.1.2. Análisis del entorno competitivo. Las cinco fuerzas de Porter.

El estudio de la competencia en el mercado puede ser llevado a cabo por medio del modelo de las cinco fuerzas de Porter. El objetivo es, como decía Porter, “encontrar una posición en la industria donde la empresa pueda defenderse mejor contra esas fuerzas o pueda ejercer influencia en ellas para que les sea favorable”¹⁹.

El primer paso para este estudio es la definición del sector industrial desde el punto de vista de la oferta, tal y como es adecuado para este modelo. Así, el sector estaría compuesto por todas aquellas empresas que ofrecen los mismos productos en el mismo mercado en el que estoy. En nuestro caso, *Startgrowing*. pertenece al sector industrial de los *marketplace* o mercados en línea, que ponen en contacto a *startups* con despachos de abogados.

En este sentido, vamos a analizar cada una de las fuerzas para, inmediatamente después, valorarlas y jerarquizarlas.

a) Amenaza de nuevos competidores

Aquí hacemos referencia a la posibilidad de que nuevos sujetos entren en el mercado a ofrecer un servicio igual o parecido al de *Startgrowing*..

Uno de los factores determinantes a la hora de valorar este aspecto es la existencia o no de barreras de entrada. En primer lugar, habría que comentar que *Startgrowing*. sería una empresa pionera y única en el mercado en ofrecer estos servicios.

Una de las principales barreras de entrada es la diferenciación de productos. No existe otro competidor en el mercado que de manera

¹⁹ Iborra, M.; Dasí, A.; Dolz, C. y Ferrer, C. (2017). *Fundamentos de dirección de empresas*, Paraninfo. Edición 2ª, pp. 101.

específica destine sus servicios a las *startups*. El servicio de *Startgrowing*. es único y bien diferenciado del resto de competidores.

Los competidores están principalmente enfocados a:

- Servicios de comparación de asesoramiento legal a nivel genérico.
- Comparadores *legaltech* sobre servicios tecnológicos para despachos de abogados.
- Captación de nuevos clientes para abogados autónomos.
- Calificación de abogados por resultados.
- Servicios de soporte digital a despachos de abogados.

Sin embargo, lo que diferencia a *Startgrowing*. del resto de sujetos del mercado son dos elementos:

1. Nuestro servicio está enfocado a los usuarios, no a los bufetes o abogados independientes.
2. Nuestra perspectiva es exclusiva para las *startups*, mientras que los demás competidores ofrecen sus servicios indistintamente a empresas o particulares en todas las ramas jurídicas.

Por tanto, el servicio diferenciado de *Startgrowing*. permitiría una fidelización del cliente hacia nuestro servicio, dificultando la entrada de nuevos competidores.

Sin embargo, habría que comentar dos circunstancias que reducirían estas barreras de entrada y podría llevar a la entrada de nuevos competidores.

En primer lugar, las barreras administrativas y legales, así como los costes para poner en funcionamiento un *Marketplace*, no son excesivamente onerosos. Por tanto, cualquiera que decidiera entrar no tendría especial dificultades para, en un breve espacio de tiempo, poner en marcha otro servicio parecido.

Además, el hecho de que las *startups* estén proliferando en los últimos dos años es una enorme ventaja para *Startgrowing.*, puesto que en ello basa su negocio, pero también puede resultar atractivo para cualquier otro actor ya presente en el mercado que decida diversificar, o bien alguien externo que, al igual que *Startgrowing.*, decida aprovechar esta tendencia para entrar.

No obstante, ante lo que parece un potencial riesgo de entrada de nuevos competidores, el hecho de ofrecer un servicio tan específicamente destinado a las *startups* evita el acceso masivo de nuevos entrantes. En todo caso, la ausencia de competidores directos actualmente daría pie a que, si dentro de un tiempo aparece un nuevo actor en el mercado, podría ser analizado como una oportunidad para integrarlo y hacer nuestros sus servicios, y lo que aparentemente supondría una amenaza, podría convertirse en una oportunidad de crecimiento.

Por tanto, concluimos que la amenaza de nuevos competidores es baja, puesto que, a pesar de estar inmersos en un sector en crecimiento, la especialización del servicio que ofrecemos supone una importante barrera para el fácil acceso de cualquiera que esté interesado en entrar.

b) Poder de negociación de los proveedores

En este caso hacemos referencia a la fuerza que los proveedores tienen para determinar las reglas de funcionamiento con las empresas del sector, ejerciendo influencia sobre los costes de estas.

Para *Startgrowing.*, los proveedores son los despachos de abogados. Estos ofrecen sus servicios a las *startups*, por medio de nuestro mercado en línea.

Un importante elemento para estudiar el poder de negociación de los proveedores es el número de ellos que hay en el mercado y su concentración. En este caso, existen multitud de despachos de

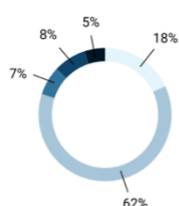
abogados en el sector jurídico; es un mercado tremendamente poblado. Sin embargo, el número desciende cuando hablamos de bufetes especializados en asuntos jurídicos de *startups*. En cualquier caso, a pesar de que sí hay un número considerable de estos, los existentes no están muy concentrados, sino que representan un pequeño porcentaje del mercado. Por tanto, cabe decir que su poder de negociación no es alto.

Otro factor importante es el grado de diferenciación entre ellos. El sector de la abogacía está muy poco diferenciado. La ingente cantidad de actores en este sector ha llevado a su diferenciación por tamaño o por ramas jurídicas, pero no ha permitido la existencia de nichos de mercado verdaderamente diferenciados. De hecho, la principal forma de diferenciación entre competidores se basa en elementos totalmente subjetivos, como la afinidad y confianza con el cliente o las buenas referencias. Así resultaba también del informe ya mencionado sobre la digitalización de los despachos²⁰.

Imagen 5

¿Qué diferencia su despacho del de sus competidores?

- La utilización de los datos para conocer a nuestros clientes actuales y potenciales
- La capacidad de lanzar servicios nuevos para nuestros clientes
- Los procesos, que nos permiten ofrecer servicios a precios competitivos
- Un servicio personalizado, cercano y de confianza
- No sé exactamente cuáles son las diferencias



Los despachos no ven la tecnología como una herramienta que les diferencie de sus competidores. Seis de cada diez opinan que su mayor propuesta de valor es el trato personal que prestan a los clientes, mientras que el 18% desconoce qué les hace destacar.

Fuente: Informe *El Confidencial* y *AlterWork* (2020)

Además, estos datos reflejan también el escaso o nulo riesgo que existe de integración vertical por parte de los despachos de abogados, dada la fuerte instauración que tienen en sus métodos tradicionales de captación de negocio. Por ello, el poder de negociación de los despachos de abogados vuelve a ser bajo.

²⁰ Vid. referencia núm. 13.

Por otra parte, cabe comentar que nuestro sector industrial es de alguna manera interesante para los despachos de abogados. Una vez más, el crecimiento exponencial en el nacimiento de *startups* representa una enorme oportunidad de mercado para los despachos de abogados, que pueden adentrarse en un nuevo sector en el que se está levantando importantes cantidades de capital, como puede ser, actualmente, el sectores de la energía o de las nuevas tecnologías.

En definitiva, concluimos que estamos ante un bajo poder de negociación de los proveedores para con *Startgrowing*..

c) Poder de negociación de los clientes

Aquí se estudia el grado de influencia que tienen los clientes para fijar las reglas de juego con las empresas del sector y, por tanto, en sus ingresos.

Un elemento determinante sobre el poder que los clientes tienen es su cuantificación y su grado de concentración. En este caso, como hemos venido repitiendo a lo largo del presente trabajo, en los dos últimos años, el número de iniciativas de emprendimiento lanzadas al mercado ha crecido de manera exponencial. Por tanto, son muchos los potenciales clientes y, como tal, su poder de negociación es bajo.

Además, el servicio que *Startgrowing*. ofrece a sus potenciales clientes es difícil de encontrar en otro competidor, por lo que esta importante diferenciación respecto a los servicios de la competencia reduce también el poder de negociación de los clientes.

Sin embargo, el elemento esencial para determinar su poder de negociación es la importancia que el servicio de *Startgrowing*. tiene sobre los costes de los clientes. *Startgrowing*. nace para ofrecer una solución a la precaria, pero tradicional, manera de las *startups* para dar con un solucionador de sus necesidades jurídicas. Por tanto, el mayor

reto de *Startgrowing*. es conseguir un impacto disruptivo entre las *startups* y lograr que estas vean el servicio de *Startgrowing*. como algo verdaderamente esencial. Por tanto, actualmente, dada la irrelevancia de nuestro servicio (es algo que todavía no existe, a pesar de haber observado la necesidad en el mercado) nos lleva a ser prudentes y concluir que los clientes contarían con alto poder de negociación respecto a *Startgrowing*., sin perjuicio de que nuestro producto esté muy diferenciado y que el número de clientes sea muy abundante.

d) Amenaza de productos sustitutivos

Esta fuerza hace referencia a la amenaza que las tecnologías alternativas ofrecen para cubrir las necesidades que *Startgrowing*. busca solucionar.

Para este caso, el grado de sustitución del servicio es tremendamente alto, pues recordemos que el servicio que ofrece *Startgrowing*. es totalmente disruptivo. Las formas para que el cliente contacte con el despacho o viceversas ya existen, pero *Startgrowing*. pretende crear una nueva, especialmente dirigida para las *startups*. Las buenas referencias, concursos públicos, experiencias positivas anteriores, etc. son algunas de las vías por las que cliente y abogado se ponen en contacto. Por tanto, existe la posibilidad de que el servicio que *Startgrowing*. ofrece no sea capaz de sustituir a los que ya existen y, como tal, no vencer esa fuerte amenaza de los servicios sustitutos, aunque realmente no son servicios porque no existen como tal.

Además, y estrechamente vinculado con lo anterior, hay que tener en cuenta los precios relativos. La diferencia del precio de esas vías sustitutas frente al precio por el servicio que *Startgrowing*. ofrece es abismal, puesto que el precio de los primeros generalmente será cero. Contactar con un abogado porque me han hablado muy bien de él no me supone ningún coste. Sin embargo, hacer uso del servicio de *Startgrowing*. sí que me va a obligar a pagar algo por ello. Por tanto, existe el riesgo de que los clientes no tengan la sensación de que

merezca la pena pagar algo por el servicio que ofrecemos, lo que les da un fuerte poder de negociación.

e) Rivalidad entre competidores

Esta fuerza pretende analizar la posibilidad que existe para que los rivales del sector realicen acciones encaminadas a mejorar su posición en el mercado con respecto a la posición que mantienen los competidores.

De nuevo, un factor importante para analizar en este sentido es el número de competidores y su concentración. En el caso de *Startgrowing.*, no existe ningún competidor directo, sino que los pocos que hay están bien diferenciados y representan un pequeño porcentaje dentro del mercado. Por tanto, aparentemente no existe una fuerte rivalidad.

Además, el hecho de que el sector de las *startups* esté en continuo crecimiento, ante la potencial aparición de posibles rivales directos, podría llevar a disfrutar de un hueco bien definido para cada uno. Sin embargo, estamos hablando de un servicio tan específico que probablemente la potencial aparición de competidores directos elevaría enormemente la rivalidad.

En todo caso, dado que los competidores del mercado lo son de manera indirecta como consecuencia de nuestra fuerte especialización y diferenciación, la rivalidad con ellos es escasa, puesto que cada uno acepta su posición bien definida y no habría elementos de invasión en los mercados de referencia de cada uno.

Ante estos hechos, cabría concluir que la rivalidad entre los competidores del mercado es muy baja.

f) Resumen

A continuación, vamos a resumir las posiciones a las que en los apartados precedentes hemos llegado para cada una de las cinco fuerzas de Porter.

Imagen 6

Amenaza de nuevos competidores	BAJA
Poder de negociación de los proveedores	BAJO
Poder de negociación de los clientes	ALTO
Amenaza de productos sustitutivos	ALTA
Rivalidad entre los competidores	BAJA

Fuente: elaboración propia

5.2. Análisis interno sobre la *startup*.

El análisis interno de la empresa es fundamental para saber cuáles son mis principales recursos y capacidades y en qué medida suponen una ventaja competitiva respecto a lo ofrecido por otros competidores en el mercado, así como las ventajas y debilidades que tengo frente al resto de sujetos en el mismo.

Para llevar a cabo su identificación y evaluación, vamos a utilizar dos de los más conocidos instrumentos de estrategia empresarial: el análisis VRIO y la matriz DAFO.

5.2.1. Identificación de los recursos y capacidades que posee la *startup*. Análisis VRIO.

Cuando hablamos de recursos se hace referencia a aquello que la empresa dispone, mientras que las capacidades se refieren a aquello que la empresa sabe realizar de manera eficiente con esos recursos.

Interesa analizar estas capacidades y recursos de la empresa para lograr una ventaja competitiva sostenida, es decir, una posición de superioridad en el mercado con respecto al resto de competidores.

Para ello, nos basamos en el análisis VRIO²¹, una herramienta cuyo nombre responde al acrónimo formado por cuatro iniciales: Valor, Rareza, Imitable y Organización. Si se cumplen estos cuatro componentes para nuestros recursos y capacidades estaremos ante una ventaja competitiva sostenida.

El primero de los pasos a seguir es determinar cuáles son los recursos y capacidades con los que cuenta *Startgrowing*.. En el siguiente cuadrante se exponen con detalle:

Imagen 7

RECURSOS		CAPACIDADES
<i>Marketplace</i> o mercado en línea	Físicos	Gestión eficiente de las necesidades de las <i>startups</i> con las ofertas de los despachos de abogados
Cinco <i>co-founders</i> abogados	Humanos	Experiencia para conocer las necesidades jurídicas de las <i>startups</i>

Fuente: elaboración propia

Así, a continuación vamos a analizar cada una de esas variables para concluir si *Startgrowing*. goza de una ventaja competitiva sostenida.

En primer lugar, hay que responder a la pregunta de si los recursos y capacidades de la empresa son **valorados** por los usuarios y si permiten a

²¹ Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, vol. 17, núm. 1, pp. 99–120.

la empresa atender de manera satisfactoria las amenazas y oportunidades del entorno.

Para ello, se entiende que una capacidad es valiosa cuando es capaz de generar valor a los usuarios. El servicio que presta *Startgrowing*. genera valor a sus clientes en la medida en que, a través de su mercado en línea, se profesionaliza y objetiva el método para dar con el mejor abogado de acuerdo a las necesidades legales de la *startup*.

Startgrowing. ha aprovechado la ausencia de procesos objetivos y profesionalizados a la hora de contactar con abogados, puesto que las tradicionales vías por las que este trámite se lleva a cabo son tremendamente precarias. De esta forma, la *startup* es capaz de dar con el mejor asesoramiento jurídico tras haber pasado por un proceso objetivo de elección.

Además, el servicio que se presta a las *startups* es ofrecido a un precio razonable que les permite hacer uso de ello sin tener que comprometerse a un incremento desproporcionado de los costes por la resolución de sus necesidades jurídicas.

Sin embargo, como ya hemos visto en apartados anteriores, el servicio que ofrece *Startgrowing*. se enfrenta a la amenaza de no ser capaz de convencer a las *startups* de la importancia de contar con un proceso de elección profesionalizado a la hora de resolver sus requerimientos jurídicos.

En todo caso, las alternativas que hoy en día rigen estas elecciones son enormemente precarias. En el estudio de mercado que hicimos para validar la idea, las respuestas más comunes fueron las positivas referencias de terceras personas, las experiencias anteriores satisfactorias, la reputación de un despacho de abogados, o directamente, la recomendación de los inversores.

Por ello, creemos que, ante todo, *Startgrowing.* genera valor para sus usuarios al aprovechar la oportunidad de no encontrar alternativas profesionalizadas para la toma de decisiones. Por tanto, podemos concluir que las capacidades y recursos con las que cuenta *Startgrowing.* son valiosos, por lo que, de momento, estamos ante una ventaja competitiva en el mercado.

En segundo lugar, procedemos a analizar si las capacidades y recursos son **raros**. La realidad es que, como venimos repitiendo a lo largo del presente trabajo, la puesta en común eficiente de las *startups* con despachos de abogados por medio de nuestro *marketplace* es una capacidad que ningún otro actor del mercado cuenta con ella. Se trata de un servicio que, aunque está muy proliferado en el mercado, escasea para el concreto sector al que nos ofrecemos. Ningún otro actor de mercado ofrece un mercado en línea exclusivamente destinado a las *startups*.

Por ello, *Startgrowing.* cuenta de nuevo con una ventaja competitiva, aunque temporal, puesto que existen pocas barreras para la entrada de nuevos competidores. La creación de un *marketplace* no es un proceso complicado y, ante un mercado en continuo crecimiento, puede dar lugar a la aparición de nuevos competidores, bien sea por la entrada de nuevos actores o por la creación de nuevas líneas dentro de los que ya están en este mercado.

En todo caso, *Startgrowing.* cuenta con un recurso importante: todos sus fundadores son abogados, por lo que contamos con un *know-how* tremendamente valioso a la hora de implementar el negocio, que se traduce en un importante *networking* dentro del mundo de la abogacía, conocimiento técnico de las materias jurídicas, experiencia sobre los costes de los servicios jurídicos dentro del mundo de la abogacía, entre otros. Por ello, de nuevo contamos con un recurso raro y poco común en el mercado, que sitúa a *Startgrowing.* en una posición de ventaja competitiva dentro del mismo, aunque, insistimos, de momento es temporal.

En tercer lugar, pasamos a analizar hasta qué punto es **imitable**. Como ya hemos comentado, existe el riesgo de que fácilmente entren nuevos competidores en el mercado. La puesta en marcha de un mercado en línea no es difícil. Actualmente, el recurso con el que cuenta *Startgrowing*. es valioso y raro por ser poco común en el sector y por generar valor a los usuarios, pero no es difícil que esta ventaja competitiva dure por un tiempo limitado, pues nuevos actores pueden entrar. En definitiva, hay un alto riesgo de que el *marketplace* que *Startgrowing*. ofrece pueda ser imitado.

Sin embargo, la empresa cuenta con otro importante recurso que no es fácilmente imitable: la experiencia en el mundo de la abogacía. Este recurso ha permitido desarrollar la capacidad de saber gestionar de manera eficiente las necesidades jurídicas de las *startups* con los servicios que ofrecen los despachos de abogados. Ofrece un *know-how* sobre el sector, sus características y sistemas de trabajo, además de una potente red de conexiones sociales y profesionales, que dificultan la imitación de esta capacidad y, por tanto, mantienen la posición de ventaja competitiva de *Startgrowing*. en el mercado, aunque aún está pendiente de ser explotada.

Por último, entramos a valorar si la **organización** de la empresa está alineada con sus recursos. De ser así, estaríamos ante una ventaja competitiva sostenida a largo plazo. *Startgrowing*. fue fundada por cinco abogados, con experiencia en el sector jurídico y en el sector financiero. La estructura en la que se ha organizado está enfocada a que cada uno de nosotros aportemos el máximo valor partiendo de nuestra experiencia. Aunque tener un equipo de perfiles muy homogéneos puede parecer una desventaja, creemos que supone todo lo contrario.

Cada uno tiene asignada una concreta función dentro de la empresa, de forma que el proceso de toma de decisiones está muy individualizado, pero con una constante puesta en común de ideas. Entre los cinco integrantes se han repartido las funciones de *Chief Executive Officer* (CEO), *Chief*

Technology Officer (CTO), Chief Financial Officer (CFO), Chief Operating Officer (COO) y Chief Marketing Officer (CMO).

Como decimos, a pesar de tener todos los mismos orígenes académicos y profesionales, cada uno se encarga de la tarea dentro de la empresa que más le atrae, pero siempre desde el conocimiento del negocio y del sector.

La distribución bien definida de las tareas permite que la misma perspectiva del negocio puede ser aplicada con libertad por cada uno de los responsables. Por ejemplo, el CMO es consciente de que la gestión de las ventas y la publicidad deben ir encaminadas en todo momento a crear en el usuario la necesidad de contar con nuestro servicio, es decir, la necesidad de que los procesos de elección de asesores jurídicos deben ser objetivos y estar profesionalizados para obtener el mejor servicio en algo tan fundamental como puede ser, por ejemplo, una ronda de inversión.

La clave de la estructura de la empresa es que el enfoque unitario que tenemos todos los fundadores se contrarresta con la libertad para que cada uno actúe en cada una de las tareas que tiene asignada. Esto es, partiendo de la puesta en común de las líneas básicas de negocio, cada uno actúa con plena independencia para después presentar las iniciativas ante el equipo y decidir sobre su implementación.

Estas tareas van a ser controladas y testadas por continuos estudios de mercado y encuestas a los usuarios, tanto de los propios clientes, como de los despachos de abogados. Se va a evaluar cada una de las áreas de funcionamiento con la intención de llevar la innovación hacia esos puntos en los que se demanden capacidades de mejora. No olvidemos que *Startgrowing*. es una *startup* más y, como tal, vamos a estar continuamente de la mano de otras *startups*, por lo que es necesario contar con una estructura lo suficientemente flexible para poder recoger respuestas de todos los ámbitos de nuestro mercado.

En conclusión, podemos determinar que *Startgrowing*. está bien organizado para capturar valor de estos recursos y capacidades con los que cuenta. Por tanto, no es atrevido concluir que aquella posición de ventaja competitiva que antes habíamos observado como temporal, está sostenida en el tiempo, pues cuenta con la organización para efectuar el máximo valor de sus capacidades y recursos.

5.2.2. Determinación de las fortalezas y debilidades. Matriz DAFO.

Si bien por medio del análisis VRIO se estudian los recursos y capacidades de la empresa a nivel exclusivamente interno, con la matriz DAFO se pretende evaluar las fortalezas y debilidades a nivel interno de las capacidades y recursos de la empresa, pero con respecto a las amenazas y oportunidades a la que la misma se tiene que enfrentar por los competidores de su entorno.

La intención es conocer los puntos fuertes y débiles de la empresa, para explotar los primeros y evitar los segundos.

Imagen 8

DAFO	INTERNO	EXTERNO
NEGATIVO	DEBILIDADES	AMENAZAS
POSITIVO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES

Fuente: elaboración propia

A continuación, procedemos a analizar cada uno de los cuatro aspectos. Para el análisis externo (amenazas y oportunidades) ya hemos hecho gran parte del trabajo a la hora de analizar el macro entorno de la empresa en el apartado 5.1, por medio de las herramientas del PESTEL y las cinco fuerzas de Porter.

a) DEBILIDADES

Una de las principales debilidades a las que se enfrenta *Startgrowing*. es la creación de un servicio totalmente disruptivo en el mercado, pues no existen precedentes o actores que ya lo hayan testeado y permitan sacar conclusiones del mismo.

Existe el riesgo de que los clientes no perciban una propuesta de valor en nuestros servicios. *Startgrowing*. ofrece un servicio muy concreto, totalmente disruptivo en comparación con los métodos tradicionales de contacto entre *startup* y bufete de abogados, pero es necesario que los clientes perciban la necesidad de acudir a *Startgrowing*. para obtener una elección de asesoramiento jurídico totalmente profesionalizada y objetiva. En caso contrario, *Startgrowing*. entrará en el mercado para ofrecer un servicio que no es percibido como necesario para los clientes, por lo que estos seguirán acudiendo a sus vías tradicionales para contactar con asesores jurídicos o bien se escaparán a los servicios genéricos que ofrece la competencia.

Por otra parte, nuestro servicio es fácilmente imitable, como ya hemos comentado en el análisis VRIO. Esto representa una debilidad en la medida en que puede dar a una rápida aparición de nuevos competidores, ya sean actores que ya estaban en el mercado y que deciden ocupar nuestro terreno o nuevos entrantes que se lanzan a este mercado.

b) FORTALEZAS

Entre las fortalezas con las que cuenta la empresa es su equipo humano. El hecho de que los cinco fundadores de *Startgrowing*. provengan del entorno de la abogacía corporativa nos permite contar con una importante experiencia sobre el funcionamiento de este mercado en relación a la captación de clientes, las especificidades técnicas de los asuntos jurídicos, la relación de costes y precios, y la red de potenciales clientes a los que acercarse.

Supone una fortaleza en la medida en que nos permite mantener una posición de ventaja competitiva sostenida en el mercado.

Además, ya hemos reiterado en más de una ocasión que la diferenciación de nuestro servicio (exclusivamente dirigido a *startups* y especializado en rondas de financiación) nos convierte en únicos en el sector, sin perjuicio de que otros competidores, de manera más genérica, puedan ser capaces de extender sus servicios hacia nuestros clientes potenciales, algo que a día de hoy no ocurre.

Por último, *Startgrowing*. cuenta con la ventaja de ofrecer un valor añadido en sus servicios. Se trata del elemento trascendental al que debe hacer frente en su salida al mercado. Con el estudio de necesidades del mercado y, tras haber validado la idea con los agentes del mismo, se ha creado una plataforma que ofrece un servicio valioso y único, pero totalmente disruptivo, por lo que habrá que intensificar los esfuerzos para hacer ver a las *startups* la ventaja de acudir a *Startgrowing*. para sustituir a los precarios métodos para contactar con un abogado.

c) AMENAZAS

Las principales amenazas a las que *Startgrowing*. se va a enfrentar tienen que ver con el marco político – económico en España. La guerra de Ucrania está profundizando el crecimiento desproporcionado de los precios, lo que puede reportar en un freno a la actividad económica, tal y como hemos explicado en detalle en el análisis PESTEL. Además, la incertidumbre respecto al final de este conflicto y sus consecuencias impide predecir con exactitud ni la duración ni la evolución de esta tendencia.

Otra importante amenaza para *Startgrowing*. es la aún pendiente digitalización en el sector de los despachos de abogados. Gran parte de los actores de este sector tienen todavía pendiente una completa integración de la tecnología en todos los aspectos de su

funcionamiento, incluida la captación de negocio. Sin embargo, se trata de una circunstancia que ha avanzado de manera significativa en los últimos años a raíz de la pandemia, por lo que es un factor amenazante relativamente bajo.

Además, han proliferado nuevos despachos de abogados especializados en *startups* que nacen ya, de manera irremediable, con un enfoque eminentemente tecnológico, por lo que la evolución es positiva y no se trata de una fuerte amenaza.

En todo caso, reiteramos que existe una fuerte amenaza de lo que, en el análisis de las cinco fuerzas de Porter, hemos denominado de productos sustitutivos. El principal reto al que se va a enfrentar *Startgrowing*. es el convencimiento a las *startups* de la necesidad de utilizar nuestra plataforma para profesionalizar y hacer más objetivo los procesos de elección del asesoramiento jurídico.

Realmente, no estamos hablando de que aparezcan nuevas alternativas, sino que, como ya hemos comentado, esas alternativas ya existen, aunque su precariedad y simpleza es lo que nos ha llevado a lanzar este servicio para aportar valor a ese proceso. Si los usuarios de *Startgrowing*. no son capaces de convencerse del valor de este servicio, las vías alternativas para contactar a los abogados servirán de servicios sustitutivos al nuestro. Es la circunstancia que confiere a los clientes un fuerte poder de negociación con respecto a nuestro servicio.

d) OPORTUNIDADES

En cuanto a las oportunidades del sector, sin lugar a dudas, la principal de ellas es el exponencial crecimiento en el número de iniciativas emprendedoras que se lanzan al mercado. En los últimos dos años, la creación de nuevas *startups* ha aumentado de manera considerable, lo que se traduce en un importante elemento para *Startgrowing*., puesto que se trata de un crecimiento en el número de potenciales clientes.

Además, la previsible aprobación del Proyecto de Ley de *Startups* en este año puede suponer un auténtico hito para el mundo del emprendimiento en nuestro país, con importantes ayudas fiscales y administrativas a las *startups*, lo que puede llevar a aumentar aún más el número de proyectos empresariales que nazcan en el mercado, y situar a España como un país referente para el emprendimiento.

6. Hitos y acciones conforme a las conclusiones de los análisis previos.

6.1. Previsión de escenarios

La planificación estratégica y, con ello, la toma de decisiones se va a basar en el análisis de tres escenarios inciertos, de forma que todas las potenciales respuestas que pueda tener *Startgrowing*. en el mercado van a quedar contempladas.

a) Escenario pesimista

Este panorama se basa en unos resultados no tan buenos como se esperan. Entre las dificultades que *Startgrowing*. se podría encontrar está la capacidad para convencer a las *startups* de la necesidad de acudir a este servicio para profesionalizar y objetivar su proceso de elección de un asesor jurídico.

Las *startups* no terminan de considerar que nuestro servicio les aporte valor y deciden seguir con sus métodos tradicionales para dar con un abogado (buenas referencias, experiencias previas satisfactorias, etc.). En definitiva, *Startgrowing*. no es capaz de soslayar el alto poder de negociación de los clientes y la amenaza de esos productos sustitutivos.

Además, la situación político-económica sigue empeorando y los niveles de inflación mantienen su crecimiento. Para revertir esta tendencia, el BCE decide subir los tipos de interés, con lo que frena el fácil acceso a la financiación y, con ello, una actividad económica dinámica.

Este elemento puede llevar a una ralentización en la creación de *startups*. Como ya se vio durante la crisis económica de 2008, la TEA descendió de

7% a 5,7%²², al igual que ocurrió durante la pandemia de 2020. En definitiva, sería una reducción importante del número de clientes potenciales, lo que podría afectar gravemente al nivel de ingresos de *Startgrowing*..

Por último, no se acaba aprobando el Proyecto de Ley de las *Startups*, lo que se traduce en una profundización del descenso de iniciativas empresariales que nacen en el mercado, y una frustración para las existentes, puesto que pensaban acogerse a los nuevos regímenes y ayudas económicas que con esta ley se iban a otorgar.

b) Escenario optimista

Este escenario plantea una situación radicalmente distinta a la anteriormente descrita. El conflicto bélico entre Ucrania y Rusia finaliza satisfactoriamente por medio de acuerdos de paz, y los índices económicos vuelven a sus estadios ordinarios. Entre ellos, la tasa de inflación, que sigue alta, pero ha conseguido descender ligeramente ante el levantamiento de las sanciones y la reanudación fluida de los mercados. Además, la política alcista de tipos de interés por parte del BCE ha sido más moderada y progresiva, lo que ha llevado a mantener la estimulación económica para no frenar radicalmente su actividad.

Por otra parte, el servicio de *Startgrowing*. recibe una profunda aceptación entre las *startups*, y reconocen su gran utilidad. Este hecho viene acompañado de un enorme crecimiento en el número de *startups* que nacen en el mercado, para lo cual ha ayudado enormemente la aprobación del Proyecto de Ley de las *Startups*, puesto que ha convertido a España en un centro europeo de referencia para el emprendimiento. La TEA alcanza niveles récord, lo que explica que los ingresos de *Startgrowing*. en el primer año se hayan multiplicado por tres con respecto a las iniciales expectativas.

²² Bigas Formatjé, N. (2020). *Muchos emprendedores, muchas startups, pero poco recorrido empresarial*, Murciaplaza. Acceso el 12 de marzo de 2022 en <https://murciaplaza.com/muchos-emprendedores-muchas-startups-pero-poco-recorrido-empresarial>.

Por tanto, se ha vencido con creces el poder de negociación de los clientes y la amenaza de los productos sustitutivos.

Startgrowing. se convierte en un servicio referente para todas las startups, pero también para los despachos de abogados, que quieren introducirse en este emergente nicho de mercado y desean ofrecer sus servicios a través de nuestra plataforma. Por tanto, la leve amenaza de que estos no fueran capaces de introducirse en la digitalización para la captación de negocio queda totalmente superada.

c) Escenario probable

Hablamos de escenario probable como aquel que es esperado en el devenir ordinario de los acontecimientos, y según las estimaciones racionales realizadas sobre el desarrollo de *Startgrowing*.

En primer lugar, la guerra en Ucrania dura unos meses, hasta junio o agosto de este año. Durante este tiempo, las economías occidentales se resienten por las fuertes sanciones impuestas a Rusia y sus efectos, como es la escasez de productos básicos como el trigo o el petróleo. Por ello, la tasa de inflación se mantiene alta, los precios suben y el poder adquisitivo desciende junto con la capacidad de ahorro.

Sin embargo, la lenta pero progresiva subida de tipos de interés por parte del BCE mantiene la actividad económica con cierto dinamismo, lo que permite que todavía haya acceso asequible a financiación. En general, la economía española se ha visto afectada, pero mucho menos que otras economías europeas que tienen una mayor exposición a la dependencia energética y económica de Rusia. De hecho, organismos como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) así lo contemplan²³.

²³ Fernández Jara, M. (2022). *La OCDE considera "limitada" la exposición de la economía española a la guerra en Ucrania*, EuropaPress. Acceso el 14 de marzo de 2022 en <https://www.europapress.es/economia/macroeconomia-00338/noticia-ocde-considera-limitada-exposicion-economia-espanola-guerra-ucrania-20220314105448.html>

Esta coyuntura económica ha ayudado a la creación de nuevos proyectos empresariales, especialmente a raíz de la entrada en vigor a finales de este año del Proyecto de Ley de *Startups*²⁴, que ha concedido importantes atractivos fiscales y una mayor agilidad administrativa para el surgimiento de nuevas empresas emergentes.

Pero el hito más relevante es la aceptación que las *startups* han tenido con respecto a nuestro servicio. Al principio, es probable que las mismas tengan cierto escepticismo para introducirse en este servicio. Como venimos comentado a lo largo del trabajo, las alternativas actuales están muy bien implantadas. La asesoría jurídica es vista por este tipo de empresas como un asunto de poca importancia, al que hay que dedicarle el menor coste posible (no sin razón), y por ello mayoritariamente se dejan llevar por un proceso de elección poco profesional y totalmente subjetivo. Es además lo que les otorga un fuerte poder de negociación. Por ello, tras un proceso comprometido de pedagogía sobre nuestro servicio, cada vez son más los usuarios que se suman a él al reconocer el valor añadido que ofrece.

Por su parte, los despachos de abogados muestran una actitud de interés ante el proyecto, pues les supone la oportunidad de acceder fácilmente a nuevo negocio.

En último lugar, aparecen competidores directos. Algunos de los actores que ya existen en el mercado deciden diversificar su negocio y se lanza a captar también a las *startups* como cliente potencial, pero sin ser capaces de especializar su servicio. No se espera la aparición de nuevos actores de nueva creación.

6.2. Toma de decisiones y planificación de estrategias.

²⁴ *El proyecto de ley de 'startups': ¿una gran oportunidad para el emprendimiento digital?*, El Confidencial. Acceso el 12 de marzo de 2022 en https://blogs.elconfidencial.com/espana/blog-fide/2021-12-23/proyecto-ley-startups-oportunidad-emprendimiento-digital_3348039/.

Ante los tres potenciales escenarios que se plantean, la respuesta estratégica de la empresa no debe ser la misma. Por ello, para cada uno vamos a exponer el proceso de toma de decisiones y su implementación, con el fin de enmendar las situaciones negativas que aparezcan y aprovechar las oportunidades que se den.

a) Escenario pesimista

Ante este panorama, el principal reto que *Startgrowing*. debe superar es la escasa aceptación de su servicio por parte de las *startups*. Es, sin duda, el hecho más relevante puesto que supone que el cliente potencial no percibe el valor añadido de nuestro servicio.

Además, la coyuntura económica no es favorable, por lo que el número de proyectos empresariales que están naciendo ha disminuido y, como tal, el número de clientes potenciales al que puede dirigirse el servicio. Sin embargo, esta es una variable que no depende directamente de la empresa, por lo que es verdaderamente esencial potenciar un cambio en la percepción que las *startups* tienen sobre nuestro servicio.

Para ello, se propone la idea de crecer internamente por medio de la contratación de especialistas en marketing y ventas. Se requiere que las *startups* reconozcan la necesidad de acudir a *Startgrowing*. para dar con el mejor asesor jurídico. En este sentido, se implementarán intensas campañas de publicidad para insistir en la importancia de contar con especialistas jurídicos en los primeros pasos de las empresas en fase de lanzamiento.

Paralelamente, desde el área comercial también se va a analizar las políticas de precio. Es necesario estudiar la posibilidad de que quizá las *startups* observen una utilidad a nuestro servicio, pero realmente no estén dispuestas a aumentar ligeramente el coste de su asesoría jurídica por el hecho de funcionar a través de nuestra plataforma. Por ello, habrá que revisar y testear nuestra política de comisionado, que deberá ajustarse a las verdaderas percepciones que tenga el cliente, pero siendo conscientes del escaso margen de maniobra del que disponemos (es un pequeño porcentaje sobre los honorarios e igualas de los abogados), así como de la valía de nuestro

servicio, puesto que si prácticamente regalamos el mismo, tarde o temprano acabará siendo percibido como algo evitable.

Además, en lo que se refiere al precio de venta, habrá que atender también a las condiciones económicas del momento. Aunque no se espera que la inflación ataque directamente nuestro sector por tratarse de un servicio inmaterial, si la situación económica empeora es indudable que la actividad va a frenarse, por lo que no sólo habrá que hacer frente a la necesidad de lograr una mayor implantación entre los potenciales usuarios, sino también a las circunstancias económicas del momento.

En todo caso, es preciso insistir en la continua comunicación que nosotros tenemos con las *startups*. No hay que olvidar que *Startgrowing*. es una *startup* más y, como tal, no pretendemos renegar de nuestra condición sino aprovecharla para estar al lado del resto de empresas recién nacidas para que se produzcan canales directos y fluidos de información y atender sus necesidades reales.

La idea sería consolidar una penetración en el mercado, puesto que somos conscientes de que verdaderamente existe una necesidad en el mismo y, como tal, nuestro servicio llega para satisfacerla. Sin embargo, si tras el lanzamiento las conclusiones fueran distintas, cabría abrir la puerta a una diversificación, de forma que busquemos convertirnos en un *marketplace* jurídico a nivel genérico, como los que ya existen en el mercado. Podría darse la circunstancia de que nuestra focalización exclusiva en las *startups* como cliente potencial fuera nuestro principal problema para lograr una efectiva implantación en el mercado. En cualquier caso, estaríamos hablando de un escenario crítico en el que habría que replantear la idea de negocio y el cliente potencial.

b) Escenario optimista

En este contexto tan favorable, la toma de decisiones es radicalmente contraria a la del escenario anterior. Contamos con una sólida implantación respecto a las *startups*, que han sido capaces de reconocer el valor añadido

de nuestro servicio porque les aporta un proceso de elección de abogado profesionalizado y objetivo. En este sentido, contando con una fuerte cuota de mercado, la opción más interesante sería hacer crecer la empresa, tanto desde el servicio que ofrecemos como desde el propio mercado.

Un crecimiento del servicio iría encaminado a aumentar el rango de competencias jurídicas que pueden ser resueltas por especialistas a través de nuestra plataforma. Actualmente, como ya hemos explicado, nuestra principal fortaleza es la búsqueda de especialistas jurídicos en materia de rondas de inversión, junto con otras necesidades legales más básicas, como puede ser el proceso de constitución, que son inherentes a esos primeros pasos de nacimiento de la empresa.

Sin embargo, el desarrollo de una *startup* es dinámico y, a medida que esta va creciendo, nuevas necesidades jurídicas van apareciendo. Por ello, nuestra apuesta sería la diversificación hacia nuevas materias jurídicas, de forma que, en etapas más avanzadas, las *startups* también puedan acudir a nosotros para encontrar, por ejemplo, un abogado litigador experto, puesto que el primero con el que contactó está especializado en materia mercantil, y no es el más apto para resolver esta concreta cuestión.

Creemos que se trata de un paso sencillo, y que probablemente podríamos ofrecer desde el primer momento, pero nuestra idea es, de nuevo, lograr una profunda aceptación entre las *startups* para, después, avanzar junto a ellas en las necesidades jurídicas que más se le planteen.

La otra opción de crecimiento sería a través del mercado. Como ya hemos comentado al inicio de este trabajo, Barcelona se ha consolidado, junto a Madrid, como uno de los principales polos de inversión y emprendimiento de Europa. Por ello, creemos que es una plaza óptima también para ofrecer nuestros servicios y ayudar a las *startups* catalanas para dar con los mejores asesores jurídicos para sus necesidades legales.

Sin embargo, dado que nuestros orígenes son madrileños y nuestro conocimiento del sector legal está principalmente basado en el ámbito de esta región, preferimos ser prudentes antes de dar el paso a crecer en nuevas ciudades. Creemos que resulta esencial una fuerte implantación del negocio entre las *startups* en Madrid para, una vez comprobado, dar el salto a nuevos mercados. Está claro que, si se diera un escenario como el que aquí se plantea, el salto a Barcelona se produciría más pronto que tarde.

Para este paso reflexionaríamos detenidamente sobre la manera de implantarnos allí, puesto que, como decimos, desconocemos con detalle el funcionamiento de ese mercado. Si bien nuestro servicio cuenta con la ventaja de ser enteramente online, lo que nos ahorraría una incorporación física *in situ*, sí que consideraríamos la posibilidad de crecer internamente y añadir a nuestro equipo a alguien de allí, con una profunda experiencia en el sector de la abogacía en la Ciudad Condal.

Aunque nada hemos mencionado sobre la situación económica aquí planteada, según lo descrito entendemos que la inflación se atajaría en los próximos meses por la política moderada y progresiva de subida de tipos de interés del BCE. Suponemos en este caso que no sería un factor extremadamente relevante sobre la viabilidad de nuestro negocio.

Además, tal y como se ha descrito, la aprobación del Proyecto de Ley de *Startups* resultaría en un incremento de proyectos de emprendimiento que se lanzan al mercado y, así, un crecimiento de los clientes potenciales a los *Startgrowing*. dirige su servicio.

c) **Escenario probable**

Ante el escenario más probable, la toma de decisiones debe ser híbrida entre las tomadas para el panorama más optimista y el más pesimista. En primer lugar, es previsible que el conflicto bélico en Ucrania se alargue unos meses en el tiempo, por lo que las negativas consecuencias económicas progresarán de forma paralela. Insistimos, de nuevo, en que la inflación tendrá efectos sobre la actividad económica, pero nuestro servicio no se verá afectado de

manera grave por el tipo de sector en el que *Startgrowing*. se mueve, ni España será el país donde se sufran las peores consecuencias. Por tanto, habrá que estar vigilantes a la evolución de estos indicadores, pero no se contemplan de momento como obstáculos insalvables.

En segundo lugar, será complicado alcanzar las cuotas de aceptación que se planteaban en el escenario más optimista, por lo que probablemente sea necesario seguir apostando por intensas campañas de comercialización, de forma que logremos convencer cada vez a más *startups* sobre la necesidad de acudir a nuestro servicio para profesionalizar y contar con más objetividad en la elección de un despacho de abogados para sus requerimientos legales. Para ello, la propuesta de crecimiento interno, que ya se ha expuesto en el primer escenario, por medio de la contratación de expertos en marketing y ventas será una opción muy factible. La idea es lograr una implantación del servicio consolidada, para lo cual la apuesta por la intensificación en la pedagogía sobre nuestro servicio será un factor esencial.

Paralelamente, pero siempre acompañado de las necesidades que planteen las *startups*, se prevé poder ampliar el catálogo de servicios jurídicos que pueden ser resueltos por medio de las ofertas que ofrece nuestra plataforma. Como ya hemos explicado en el apartado anterior, será importante que la *startup* logre dar con su abogado especialista a través de *Startgrowing*., pero no sólo en la fase inicial, sino que pretendemos acompañarlas a lo largo de su camino de crecimiento y desarrollo, durante el cual las necesidades jurídicas que aparecen son más complejas y diversas.

En consecuencia, se valora seriamente la posibilidad de ampliar la oferta, lo que no deja ser una forma de diversificación. Para ello, será necesario redoblar los esfuerzos para contactar con despachos de abogados especializados en estas materias que vayan surgiendo. De nuevo, el área comercial de la *startup* deberá hacer una importante labor de convencimiento de despachos para acceder a la percepción de negocio a través de nuestra plataforma.

Asimismo, hay que valorar positivamente que, para finales de este año, se prevé la entrada en vigor del Proyecto de Ley de *Startups*, lo que confiamos suponga un fuerte impulso al emprendimiento.

Con respecto al crecimiento de mercado, como ya se ha comentado en el escenario más positivo, Barcelona es un mercado tremendamente interesante para nuestro negocio, pero queremos ser prudentes y terminar de consolidar el mismo a pequeña escala, en Madrid, con una importante cuota de mercado, para después, en un plazo de tiempo medio (hemos fijado un plazo de tres años en el apartado anterior de objetivos *SMART*), dar el paso a esa ciudad, con las respectivas políticas de crecimiento, interno o externo, sin descartar nada.

Por último, es una posibilidad real que aparezcan nuevos competidores para acceder a nuestros clientes potenciales. Ante esta situación, se valorarían todas las circunstancias, tal y como hemos dicho antes. Aunque es improbable que aparezca una misma figura competidora en el mercado, sí que podría darse la circunstancia de que competidores indirectos extendieran sus servicios hacia las *startups*. Ante este panorama, la respuesta más probable sería una aceleración del proceso de diversificación, puesto que, aunque estos agentes están enfocados principalmente a particulares y empresas en general, y nuestro servicio se proyecta específicamente sobre las *startups*, estos competidores cuentan con una amplia oferta de materias jurídicas. En todo caso, en el corto plazo, no es una opción que se contemple como muy probable.

7. Implantación y control

La formulación de objetivos es un paso fundamental en la planificación estratégica de la empresa, pero existe un alto riesgo de que estos acaben incumplidos si no se establecen líneas sólidas de seguimiento y control para garantizar en todo momento una evolución hacia la línea de metas marcada.

Supone la tercera fase ideal de la planificación estratégica de una empresa. Tras la fijación de los objetivos se marcan unos planes de acción, para después medirlo a través de sistemas de control.

Por ello, a continuación, vamos a explicar los métodos de implantación y control que hemos establecido en *Startgrowing*. para lograr los objetivos marcados. Se trata de un proceso de control que consta de tres fases ideales: medición, comparación y corrección.

a) Medición

Se trata de medir los resultados obtenidos para cada objetivo marcado. Este hecho se realiza por medio de distintas técnicas, pero en *Startgrowing*. creemos que, para medir el nivel de aceptación que el servicio recibe, en un periodo de 18 meses desde su lanzamiento, se va a emplear la estadística del número de acuerdos entre abogado y *startup* que se han logrado a través de nuestra plataforma.

Es una estadística que nos permitiría observar con facilidad el nivel de implantación que el servicio está teniendo entre las *startups*. Esta estadística será observada con carácter mensual.

Con ello pretendemos lograr una medición puramente objetiva de las metas establecidas, pero consideramos esencial también disponer de unas percepciones subjetivas. Hacemos referencia a las sensaciones que las *startups* tienen a la hora de emplear nuestra plataforma. Es una forma de acercar el servicio al cliente potencial y adecuarlo a sus necesidades. Por ello, también vamos a contar como instrumento de medición con continuas encuestas de satisfacción y de mejora respondidas por las *startups* que hagan uso de nuestro servicio.

No es preciso incidir más en el hecho de que nuestra naturaleza es también de *startup*, por lo que queremos estar siempre rodeados de ellas para conocer y profundizar en sus necesidades.

b) Comparación

La comparación es un paso esencial para analizar si la evolución de los resultados obtenido va en la línea marcada para alcanzar los objetivos. Para ello, es necesario fijar un referente o estándar que sirva de comparador.

En este caso, el indicador estándar estaría, para el plazo fijado de un año y medio, en un crecimiento progresivo de, al menos, entre cinco y ocho acuerdos cada mes. Así, a finales de ese plazo, podríamos estar hablando de entre cien y ciento cincuenta acuerdos logrados a través de *Stargrowing*..

Por supuesto, la medición de la satisfacción de los usuarios de nuestro servicio a través de encuestas va a ser comparada con nuestro servicio en sí. Como es lógico, la idea que lanzamos al mercado creemos que es el instrumento óptimo para satisfacer las necesidades a las que las *startups* se enfrentan, pero cabría la posibilidad de que nuestro servicio no se corresponda plenamente con lo que las *startups* desearían. Por ello, cualquier aspecto de mejora con respecto al servicio inicialmente lanzado sería analizado para su potencial implantación.

c) Corrección

Esta tarea presupone una tendencia negativa en el devenir de las prestaciones del servicio. Por no ser repetitivos, puesto que las acciones que se implementarían en este caso ya han sido analizadas en el estudio de los distintos posibles escenarios, nos limitamos a aclarar que la corrección debe ir concretada en el motivo de la desviación. Si estamos hablando de una escasa aceptación de nuestro servicio entre las *startups*, las líneas de actuación se centrarían en la consolidación de publicidad y venta de nuestro servicio. En todo caso, cabría la posibilidad de que la referencia arriba especificada haya sido excesivamente generosa y no se corresponda con la realidad. En definitiva, cada escenario debe ser atendido detenidamente para especificar las líneas de acción en función del origen del problema.

8. Conclusiones

El objetivo del presente trabajo era hacer un detenido análisis de la estrategia de *Stargrowing*., estudiando el entorno interno y externo, así como las distintas

respuestas que podría recibir tras su lanzamiento al mercado. Una vez realizado, podemos llegar a distintas conclusiones.

En primer lugar, ha quedado claro que *Startgrowing*. cuenta actualmente con una coyuntura muy favorable para su lanzamiento. A pesar de las incertidumbres económicas del entorno, el sector del emprendimiento está viviendo un crecimiento nunca antes visto.

En todo caso, la llegada de la digitalización a todos los ámbitos empresariales ya es una innegable realidad y el hecho de que la abogacía cada vez asuma con mejor percepción la tecnología en su sector es una circunstancia muy positiva para el servicio de *Stargrowing*..

En segundo lugar, *Startgrowing*. ha logrado crear un servicio que ofrece valor añadido, pues es un servicio totalmente disruptivo para el mercado de la abogacía. Supone una auténtica revolución en la forma de dar con el asesoramiento jurídico por parte de las *startups*, que hasta ahora apenas prestaban atención a esta circunstancia. Sin embargo, tiene por delante el importante reto de lograr una fuerte implantación entre sus clientes potenciales, que no están acostumbrados a prestar atención a los procesos de elección de los asesores jurídicos. Estamos seguros que las *startups* apreciarán el valor de nuestro servicio, su importante especialización, la falta de alternativas competitivas en el mercado y nuestra eficaz estructura organizativa para atender todas sus necesidades.

Por último, *Startgrowing*. tiene por delante un enorme potencial de crecimiento. Ante la posibilidad de escenarios menor favorables, la empresa cuenta con un sólido conocimiento del mercado y una estructura lo suficientemente flexible para hacer crecer el negocio allá por donde más se resista. Ser únicos nos obliga a aspirar a convertirnos en un referente entre las *startups*, lo que, sumado a la posibilidad de explotar nuevos mercados con enorme potencial, nos sitúa ante un panorama de crecimiento ilusionante.

Por tanto, creemos que *Stargrowing*. es la solución perfecta para, de una vez por todas, ayudar a las *startups* a superar los procesos de elección de asesoramiento jurídico

basados en métodos precarios y no cualificados, para empezar a convertirlos en pasos simples y hacerlos determinantes en el proceso de crecimiento de la empresa.

9. Bibliografía

FUENTES DE INTERNET

- Amigot, B. (2021). *La estabilidad política atraerá más inversión y empleo hacia Madrid*, Expansión. Acceso el 12 de marzo de 2022 en <https://www.expansion.com/economia/politica/elecciones-madrid/2021/05/06/60930c11468aeb602c8b45b4.html>
- Bigas Formatjé, N. (2020). *Muchos emprendedores, muchas startups, pero poco recorrido empresarial*, Murciaplaza. Acceso el 12 de marzo de 2022 en <https://murciaplaza.com/muchos-emprendedores-muchas-startups-pero-poco-recorrido-empresarial>.
- Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. Acceso el 4 de enero de 2022 en <https://dle.rae.es/emprender>.
- *El Gobierno aprueba el Proyecto de Ley de Startups para favorecer el emprendimiento innovador*, La Moncloa. Acceso el 12 de marzo de 2022 en https://www.lamoncloa.gob.es/consejodeministros/resumenes/Paginas/2021/101221-rp_cministros-extraordinario.aspx
- *El número de jóvenes que quieren ser emprendedores supera ya a los que prefieren ser empleados en una empresa*, Autónomosyemprendedor.es. Acceso el 12 de marzo de 2022 en <https://www.autonomosyemprendedor.es/articulo/tu-negocio/numero-jovenes-quieren-ser-emprendedores-supera-prefieren-ser-empleados-empresa/20210415193955024264.html>.
- *El proyecto de ley de 'startups': ¿una gran oportunidad para el emprendimiento digital?*, El Confidencial. Acceso el 12 de marzo de 2022 en https://blogs.elconfidencial.com/espana/blog-fide/2021-12-23/proyecto-ley-startups-oportunidad-emprendimiento-digital_3348039/.
- Fernández, E. (2021). *La Covid-19 impulsa la digitalización de los despachos*, Anfix. Acceso el 12 de marzo de 2022 en <https://www.anfix.com/blog/covid-impulsa-digitalizaci%C3%B3n>.
- Fernández Jara, M. (2022). *La OCDE considera "limitada" la exposición de la economía española a la guerra en Ucrania*, EuropaPress. Acceso el 14 de marzo de 2022 en <https://www.europapress.es/economia/macroeconomia-00338/noticia-ocde-considera-limitada-exposicion-economia-espanola-guerra-ucrania-20220314105448.html>

- González, R. (2021). *Perfil y consolidación del emprendimiento en España*, Cinco Días. Acceso el 12 de marzo de 2022 en https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/09/20/emprendedores/1632174280_845494.html#:~:text=El%20ecosistema%20emprendedor%20en%20Espa%C3%B1a,Emprendimiento%202021'%20de%20South%20Summit.
- Informe GEM España 2020 – 2021 en https://gemspain-my.sharepoint.com/personal/comunicacion_gem-spain_com/_layouts/15/onedrive.aspx?id=%2Fpersonal%2Fcomunicacion%2Fgem-spain_com%2FDocuments%2FINFORMES%2FNACIONALES%2FInforme%20GEM%20Espa%C3%B1a%202020%2D2021%2Epdf&parent=%2Fpersonal%2Fcomunicacion%2Fgem-spain_com%2FDocuments%2FINFORMES%2FNACIONALES.
- Informe de digitalización de las pymes 2021, Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad. Acceso el 12 de marzo de 2022 en <https://www.ontsi.es/es/publicaciones/informe-de-digitalizacion-de-las-pymes-2021#:~:text=El%20estudio%20incluye%20informaci%C3%B3n%20muy,Suecia%20Pa%C3%ADses%20Bajos%20e%20Irlanda.>
- Jiménez, M. (2021). *La inversión en startup en España se multiplica por 4 hasta junio y alcanza un récord de 1.900 millones*, Cinco Días. Acceso el 12 de enero de 2022 en https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/10/05/companias/1633431486_415780.html#:~:text=El%20ecosistema%20de%20emprendimiento%20innovador,seg%C3%BAun%20informe%20de%20Dealroom&text=La%20inversi%C3%B3n%20de%20capital%20riesgo%20est%C3%A1%20creciendo%20rápidamente%20en%20Espa%C3%B1.
- Pueyo Busquets, J. (2022). *Las ‘start-ups’ catalanas captan una inversión récord anual de 1.479 millones*, El País. Acceso el 15 de febrero de 2022 en <https://elpais.com/espana/catalunya/2022-02-07/las-start-ups-catalanas-captan-una-inversion-record-anual-de-1479-millones.html#:~:text=Las%20start%2Dups%20de%20Catalu%C3%B1a,la%202019%20de%20784%20millones.>
- Radiografía de la transformación digital en los despachos, El Confidencial y AlterWork. Acceso el 12 de marzo de 2022 en https://datos.elconfidencial.com/informe-juridico/informe_juridico_digital_despachos.pdf
- *Sube el IPC en febrero en España*, EXPANSIÓN/Datosmacro.com. Acceso el 7 de marzo de 2022 en <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/espana.>
- Salobral, N. (2022). *¿Cuánto subirán los precios en España y los tipos de interés en la zona euro?*, Cinco Días. El 10 de marzo de 2022 en https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/02/11/mercados/1644596587_041967.html

REFERENCIAS DOCUMENTALES

- Abascal Rojas, F. (2004). Marco global del plan estratégico, *Cómo se hace un plan estratégico*. Ed. ESIC. Edición 4ª, pp. 195 – 220.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, vol. 17, núm. 1, pp. 99–120.
- Gil Estallo, M^a. A. (2003). Las decisiones empresariales, *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. Ed. ESIC. Edición 6ª, pp. 85 – 105.
- Hall, C. (2016). Common (mostly legal) mistakes startups and new businesses make, *FortWorthBusiness.Com*, pp. 32 y 33.
- Iborra, M.; Dasí, A.; Dolz, C. y Ferrer, C. (2017). El entorno de la empresa, *Fundamentos de dirección de empresas*. Ed. Paraninfo. Edición 2ª, pp. 94 – 110.
- Suárez Sánchez-Ocaña, A. (2011). Plan de empresa, *Ha llegado la hora de montar tu empresa*. Ed. DEUSTO. Edición 1ª, pp. 111 – 137.
- Torrego, J. M^a (2021). Nuevo impulso para el sector de las startups en España, *ElReferente*, pp. 134 – 154.