



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

PLAN ESTRATÉGICO DE UNA STARTUP DE LEGALTECH: *STARTGROWING*

Autor: Almudena Rodríguez-Curiel Sanz

Director: Miguel Angel López Gómez

MADRID | ABRIL DE 2022

RESUMEN

El objetivo del presente Trabajo de Fin de Grado es llevar a cabo un completo análisis estratégico de la empresa Startgrowing, una startup que se va a introducir en el sector de las LegalTech en España, con el fin de llevar a cabo un plan estratégico que identifique las principales ventajas competitivas que puede tener la empresa con el fin de desarrollar un Plan Estratégico que contemple las mejores actuaciones para hacer viable y rentable el proyecto que a continuación se presenta.

Se trata de un proceso muy completo que va desde la identificación de la necesidad que dio lugar a la idea de negocio, hasta la implantación de sistemas de control de gestión de las actividades que se vayan a llevar a cabo, con el fin de ir desarrollando de lo más general a lo más particular todos los puntos necesarios para elaborar la planificación estratégica de una empresa emergente.

Palabras clave: empresa emergente, LegalTech, Plan Estratégico, modelo de negocio, ronda de financiación, Marketplace, análisis estratégico.

ABSTRACT

The objective of this Final Project is to elaborate a full strategic analysis of the company Startgrowing, a startup that will be operating in the LegalTech sector in Spain, in order to carry out a strategic plan that identifies the main competitive advantages that the company can have in order to develop a Strategic Plan that contemplates the best actions to make viable and profitable the project presented below.

It is a very complete process methodology that goes from the identification of the problema that gave rise to the business idea, to the implementation of management control systems of the activities that are going to be carried out, in order to develop from general to particular all the points needed to elaborate the strategic planning of an emerging company.

Key words: startup, LegalTech, Strategic Plan, business model, round financing, Marketplace, strategic análisis.

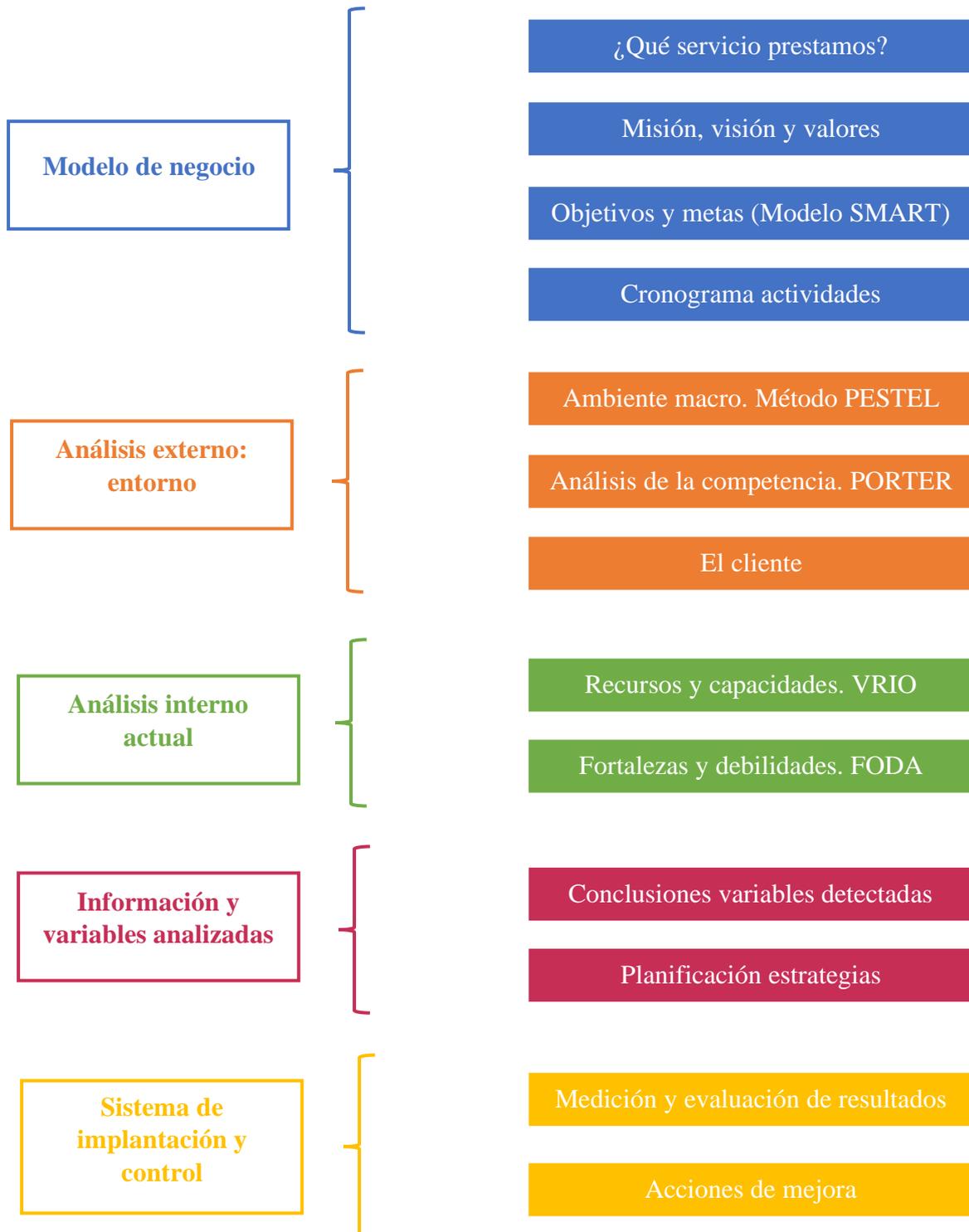
Índice

1. INTRODUCCIÓN A STARTGROWING	4
1.1.Estructura gráfica del Plan Estratégico.....	4
1.2.¿Qué servicio presta Startgrowing? Descripción del problema	7
1.3.Misión, visión y valores	11
1.4.Objetivos y metas según el modelo SMART	12
1.5.Cronograma de actividades	17
2. <i>BUSINESS MODEL CANVAS</i>	18
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA LA TOMA DE DECISIONES	19
3.1.Análisis externo sobre los factores del entorno de la startup	19
3.1.1. Análisis del macroentorno de la startup. Método PESTEL.....	19
3.1.2. Análisis de la competencia. Cinco fuerzas de PORTER.	28
3.1.3. Análisis del cliente. <i>Me, My life, My Wallet</i> (KPMG).....	34
3.2. Análisis interno sobre la startup en la actualidad.	37
3.2.1. Utilización del análisis VRIO para analizar la ventaja	37
competitiva del producto.	
3.2.2. Determinación de las fortalezas y debilidades. Matriz	41
FODA.	
4. EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN Y VARIABLES	43
ANALIZADAS	
4.1.1. Selección de variables analizadas que puedan constituir	43
una fuente de ventaja competitiva.	
4.1.2. Toma de decisión y planificación de las estrategias	46
5. IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN... ..	54
6. CONCLUSIONES	56
7. BIBLIOGRAFÍA.....	57

1. INTRODUCCIÓN A STARTGROWING

1.1. Introducción y estructura gráfica del Plan Estratégico

Con este esquema gráfico se pretende estructurar y definir el contenido que se va a encontrar a lo largo del trabajo, que es el desarrollo de un Plan Estratégico de la startup Startgrowing, en el que se señalen las bases para el funcionamiento de la misma con el fin de conseguir los objetivos marcados a corto y a medio plazo.



Con este esquema gráfico se pretende estructurar y definir el contenido que se va a encontrar a lo largo del trabajo, que es el desarrollo de un Plan Estratégico de la startup *Startgrowing*, en el que se señalen las bases para el funcionamiento de la misma con el fin de conseguir los objetivos marcados a corto y a medio plazo.

Estructura del trabajo

La estructura que se ha elegido para llevar a cabo este Plan es a través de la elaboración de cinco grandes bloques.

En primer lugar, se hablará sobre el modelo de negocio de *Startgrowing*, esclareciendo cuales son la visión, misión y valores que representan a la empresa con el fin de que los *stakeholders*¹ y partes interesadas tengan una idea clara de la identidad y propósito de ser de la startup. A continuación, se analizará cual ha sido el problema detectado al que se quiere dar solución, es decir, se analizará la necesidad que se ha encontrado desde *Startgrowing* y porqué el servicio que ésta presta puede satisfacerla. En función de esta necesidad, en la siguiente parte de este primer bloque se explicarán, a través del Modelo “SMART” los objetivos y metas que se han planteado y que serán el foco del Plan Estratégico ya que, en última instancia el objetivo del Plan es satisfacer y cumplir estos objetivos. Por último, se expondrá a través de una línea del tiempo bajo que plazos y periodo de tiempo se quieren alcanzar cada una de estas metas y qué actividad hay que realizar en cada momento para lograrlo.

El segundo gran bloque contiene el análisis estratégico del entorno externo de la startup. Para el análisis del entorno macroeconómico uno de los métodos de análisis más utilizados mundialmente es el Método “PESTEL” ya que será el que determine las posibilidades reales de tener éxito dentro de una determinada industria ya que a través del análisis y la monitorización de los factores macroambientales será posible identificar fortalezas y debilidades que luego se podrán utilizar para completar el análisis “FODA”. Una vez identificadas estas fuerzas externas que pueden afectar a nuestra empresa se analizará la realidad del sector en el que *Startgrowing* pretende operar mediante el análisis de las Cinco Fuerzas de Michael Porter en que se hará

¹*Stakeholder* hace referencia a todas las partes involucradas en el desarrollo de una empresa.

referencia a las fuerzas competitivas que se han encontrado en la industria con el fin de analizar la rentabilidad del sector.

La última parte de este segundo bloque es sin ninguna duda la más importante ya que corresponde el epicentro del proyecto *Startgrowing*, el cliente. Desde *Startgrowing* tenemos muy claro que el cliente debe ser el foco principal de cualquier actividad que se desarrolle en la empresa, y por ello, a diferencia de la mayoría de los Planes Estratégicos, se va a dedicar un apartado completo a realizar un análisis a través del cual se pueda entender la toma de decisión en un potencial cliente, y que factores pueden influir en ese comportamiento. Para ello se va a seguir un esquema basado en la investigación que hizo la consultora estadounidense KPMG denominada “*Me, My life, My Wallet*”, y adaptado al servicio que presta *Startgrowing*. A través de este análisis se determinarán los aspectos más relevantes que puedan determinar que el cliente se decida o no por utilizar el producto. Se consigue así, que un enfoque basado siempre en el cliente, y que le mantenga en el punto de mira de todas las actividades que marcarán el desarrollo de la startup.

El tercer gran bloque de este Plan Estratégico es el análisis interno de recursos, habilidades y competencias que tiene *Startgrowing* para poder adoptar y ejecutar las estrategias que de este Plan se deriven. Con este objetivo en mente, para llevar a cabo este análisis de la forma eficiente posible, se van a realizar dos análisis diferentes. Por un lado, con el fin de encontrar la ventaja competitiva que diferencie a *Startgrowing* de sus competidores, se utilizará el análisis VRIO para identificar los cuatro atributos que ofrece el producto y que hacen que dicho producto aporte valor al cliente y que sea ventajoso frente al de los competidores. Por otro lado, una vez analizados estos atributos, enfocados al producto, se utilizará la Matriz DAFO, esta vez, aplicada a la startup, para analizar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades con el objetivo de hacer una “radiografía” de la situación actual a la que se enfrenta la empresa para, una vez determinadas las variables influyentes, tomar decisiones estratégicas que potencien las fortalezas y las oportunidades y que mitiguen los efectos de las debilidades y las amenazas.

Una vez realizados los análisis externo e interno, el cuarto bloque contiene los pasos necesarios para, a raíz de las variables analizadas en los apartados anteriores, formular y planificar las estrategias adecuadas para *Startgrowing*. Se buscan dos cosas fundamentalmente, detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de

la empresa, para formular las estrategias adecuadas e implementarlas de forma eficiente.

Por último, para ver si todo lo elaborado en los bloques anteriores y las estrategias elegidas e implantadas funcionan correctamente, se implantará un sistema de control de gestión en el que se definirán diferentes parámetros e indicadores para valorar si una determinada estrategia ha sido exitosa o si, por el contrario, es necesario implantar acciones de mejora. Este monitoreo se realizará desde el punto de vista interno y externo, ya que también creemos que es necesaria la capacidad de anticiparse y reaccionar ante cambios que se puedan dar, no solo en el seno de la startup, sino en el entorno de ésta.

En los últimos años las empresas y, especialmente el entorno de las Pymes, han estado sometidos a cambios constantes, tanto en el ámbito de las tendencias del mercado como en lo relativo a la economía, las nuevas tecnologías, los proveedores o los competidores. Por tanto, desde Startgrowing hay un desafío de adaptarse a este contexto a través de un Plan Estratégico eficiente y dinámico que cumpla con las exigencias de un entorno cada vez más competitivo, regulado y desafiante.

Se comienza a continuación con el primer paso de todo plan estratégico que es el que debe guiar los objetivos y las estrategias para la consecución de los mismos. Se definirán la misión, la visión y los valores a través de los cuales operará la startup en el mercado.

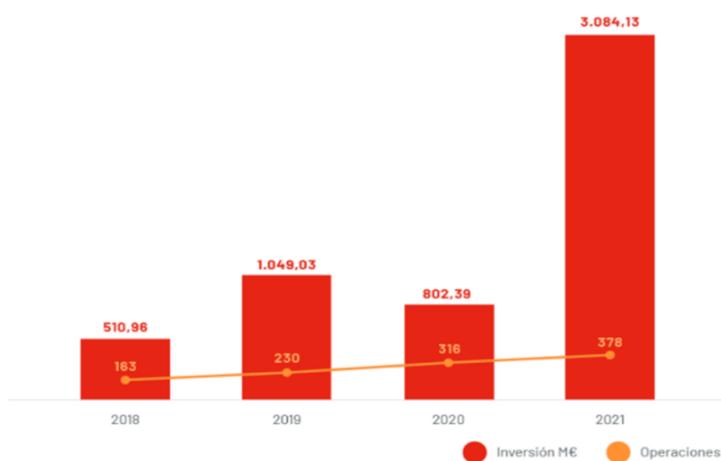
1.2. ¿Qué servicio presta Startgrowing? Descripción del problema

En España las más de 23.000 startups que ya desarrollan su actividad suponen más del 5% del total de empresas creadas entre 2015 y 2020, un número que, además, según dicen los expertos, va a aumentar significativamente en los próximos años.

Además, si se compara el entorno de las startups con el resto de las empresas de otros sectores se aprecia que también que las primeras tienen un mayor porcentaje de supervivencia, el 81% de startups continúan abiertas durante el último año, frente al 74% del resto de empresas. No sólo eso, sino que, aunque las startups entren en la categoría de Pymes, también presentan una mayor propensión a crear empleo; su promedio en número de empleados es de seis, frente a cinco del resto de empresas, y de ese indicador un 79%

de los puestos son fijos, mientras que en el resto de las empresas se sitúa alrededor del 67%.

En cuanto a las rondas de financiación, que representan la respuesta y confianza de los inversores en este tipo de empresas pymes, esta inversión es también cada vez mayor en nuestro país. Se ha pasado de una inversión de 510,96 millones de euros en el año 2018 a 3.084,13 millones de euros en el año 2021. Es decir, la inversión se ha multiplicado por seis aproximadamente. (ICEX, 2021).



Fuente: Observatorio de startups

Gráfico 1: Evolución de la inversión en startups 1

Teniendo en cuenta todos estos indicadores, es una realidad que el ecosistema de las startups no para de crecer. Esto supone a la vez una ventaja, ya que las oportunidades de entrar en el mercado y expandirse son altas, pero también hace más complejo encontrar necesidades y problemas que resolver porque cada vez quedan “menos cosas por inventar”.

En este sentido, a la hora de buscar una necesidad reclamada por un determinado público objetivo, esta tarea se vuelve mucho más difícil. En un primer momento surgió la idea de crear una startup que intermediaria entre potenciales clientes y firmas que prestasen sus servicios jurídicos. En este sentido, se elaboraron varios análisis y *benchmark*² para ver si ya existían startups que prestaran este tipo de servicios. La idea era buena, ya que el sector de la abogacía es probablemente uno de los más tradicionales de la economía española por lo que surgen oportunidades a la hora de buscar la automatización de

² Un *benchmark* es una herramienta de análisis estratégico que tiene por objetivo comprobar, mediante comparación de iniciativas, productos, sistemas o empresas, cuáles presentan un comportamiento mas adecuado para la obtención de un fin.

procesos en ese sector. Sin embargo, frente a la hipótesis que planteamos, la sorpresa apareció cuando se vio que no solo había ni una ni dos empresas que ya prestaban este tipo de servicios, sino que solo en España, existen más de cincuenta startups que, a través de distintos servicios y formatos, prestan este servicio.

Ante esto, había que ir un paso más allá. Ni se podía basar la startup en una necesidad tan genérica, ni comenzar con un público objetivo tan extenso. Teniendo eso en mente se comenzó a analizar, dentro del sector de las LegalTech españolas, cuáles eran las áreas que estaban ya cubiertas, y cuáles, por otro lado, quedaban por cubrir.

Fue aquí cuando surgió la necesidad que daría forma a *Startgrowing*. Se encontraron buscadores como Rosetta Advisors focalizados en el ámbito de las Pymes, poniéndolas en contacto con despachos especializados, también comparadores como Abogado.org que compara los abogados según especialidad en todas las provincias de España o *marketplaces*³ como Abogados365 en los que el cliente contacta directamente con los mejores abogados especializados en distintas áreas del Derecho. Es decir, no es sólo que existieran ya un alto número de startups intermediarias para la prestación de servicios jurídicos, sino que las que existen, están muy especializadas.

Sin embargo, “nunca está todo inventado”, y a la hora de crear una startup, probablemente una de las fases más importantes sea la ronda de financiación. La ronda de financiación es la opción más utilizada por emprendedores que tienen una idea que quieren transformar en empresa, pero no tienen la liquidez suficiente para poder ponerla en marcha. De este modo, a través de la ronda de financiación obtienen el capital necesario para su actividad.

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

Esta operación, que a priori no parece demasiado complicada, puede tener consecuencias negativas, si la startup no analiza cuáles son las implicaciones legales que puede tener. Los aspectos legales en este caso se orientan a cómo articular las sinergias entre los fundadores de la startup y los inversores. Para empezar, el instrumento que plasma esta negociación y acuerdo es el Pacto de Socios, que es el marco sobre el que se construyen

³ Un *marketplace* es una plataforma digital de ventas online.

las rondas de inversión, así como la Carta de Intenciones de Inversión en la que se fijan, por un lado, los términos económicos y por otro, los términos jurídicos de la ronda de financiación.

Como estudiantes jurídicos, somos conocedores de que es una realidad que de todo acto jurídico se desprenden consecuencias legales. Aparecen derechos económicos que regulan los escenarios actuales y futuros de compraventa de acciones, derechos políticos que prevén la articulación de la administración de la sociedad y sus órganos, y manifestaciones y garantías a través de cláusulas para salvaguardar los intereses de las partes.

Sin entrar a valorar estas consecuencias de forma exhaustiva aparece aquí una necesidad. La ronda de financiación es un proceso que debe estar asesorado por un profesional del Derecho. Y aunque, algunas startups se den cuenta cuando han aparecido las consecuencias, otras muchas saben de la implicación jurídica a lo largo de este proceso.

Por otro lado, como se ha explicado antes, se está ante un mercado que cada vez crece más y más rápido. Cuando esto ocurre el mercado se va haciendo más complejo y, por tanto, más regulado. Y esta complejidad se traslada automáticamente al ámbito legal en las diferentes etapas de la startup (creación, fundación, constitución y, por supuesto, a la hora de buscar mecanismos de financiación).

Esto ha hecho que surja un ecosistema de despachos de asesoramiento jurídico especializados en la asesoría a startups para apoyar en todas las cuestiones legales que surjan en las diferentes etapas en las que se puede ver la empresa. Este hecho ha sido contrastado mediante un *benchmark* en el que se determinó la existencia de un número elevado de despachos y profesionales del Derecho que ya ofrecen, viendo el panorama y la evolución económica del sector, este tipo de servicios.

Por tanto, a partir de ahí se da forma a la idea y al servicio que la startup va a prestar. La creación de un *marketplace* que ponga en contacto a startups que están iniciando su actividad y se enfrentan a la incertidumbre y complejidad de las rondas de financiación, con despachos de diferentes características que otorguen la prestación del asesoramiento jurídico durante el proceso. *Startgrowing* consiste en un *marketplace* orientado a las startups, que busca dar un servicio personalizado y eficiente a aquellas empresas que se encuentren en estas situaciones. Enfocándose inicialmente en las primeras fases de evolución de la startup, *seed* y *pre-seed* y expandiéndose poco a poco, una vez se haya

alcanzado la madurez y superado con éxito las primeras fases, a abarcar diferentes materias en el ámbito del asesoramiento jurídico a la actividad de las startups.

Startgrowing busca, por tanto, poner en contacto a startups con despachos de abogados que brinden los servicios que mejor se ajusten a la startup, facilitando así, un servicio personalizado y eficiente económicamente. Inicialmente *Startgrowing* se enfocará en startups que requieran de asistencia legal para las fases de *seed* y *pre-seed*. Sin embargo, la idea es que, una vez alcanzada la madurez como producto y una vez asentados en el mercado, la plataforma abarque una amplia gama de materias.

Con el lanzamiento, el producto se centrará a aquellas startups que se encuentren realizando su primera ronda de financiación, que suele ocurrir, en la mayoría de los casos en torno a los seis a doce meses desde su creación. A estos potenciales clientes se les ofrecerá un sitio web donde podrán encontrar un listado de despachos especializados en la necesidad que se les presente. Una vez la startup analice los despachos óptimos en función de las necesidades que la startup habrá definido en una serie de filtros, aparecerán cinco propuestas de asesoría sobre las cuales la startup elegirá la que más se ajuste a sus necesidades, requisitos y criterios.

1.3. Misión, visión y valores.

A la hora de definir la misión de *Startgrowing*, esta va de la mano con los objetivos actuales, que se desarrollarán en los siguientes apartados, y en base a lo que se pretende conseguir con el servicio prestado. En este sentido, la **misión** de *Startgrowing* consiste en ayudar a startups, que están en fases *seed* o *pre-seed* y que necesiten asesoría jurídica en la ronda de financiación, a elegir la mejor opción de asesoramiento adaptada a sus características, recursos y necesidades.

Por otro lado, al definir la **visión** se quiere ir más allá, sin dejar de ser realistas, pero manifestando la ambición que caracteriza a *Startgrowing* de ir creciendo cada año. En este sentido, nuestra visión es llegar a ofrecer el mejor servicio de intermediación entre startups y servicios jurídicos especializados en aquellas actividades que puedan conllevar consecuencias jurídicas para las startups.

En el contexto actual no basta simplemente con determinar la visión y misión tradicionales, sino que tanto para inversores, *stakeholders* o potenciales búsquedas de

talento, la cultura de la startup, representada por una serie de valores debe de guiar siempre en las actividades que ésta desarrolle como empresa. Sólo estableciendo unos valores fuertes que constituyan no sólo el ADN de la startup, sino el de cada uno de sus miembros, estos valores estarán presentes a la hora de orientar la toma de decisiones, mejorar la relación con el cliente y los empleados, y aumentar la productividad y calidad de nuestro servicio.

Con todo ello desde *Startgrowing* se han definido como **valores** fundamentales:

- La pasión en todo lo que hacemos.
- El compromiso por prestar el servicio más especializado a nuestros clientes.
- Innovación como forma de mejorar y crecer.
- Ganando como equipo y cómo sociedad.

1.4. Objetivos y metas según el modelo “SMART”.

Para realizar este apartado y definir los objetivos principales de la startup se va a utilizar la metodología “SMART”. Según un estudio realizado por la investigadora CoSchedule, en que se analizaron tanto empresas que habían fijado objetivos como otras que no los habían incluido en sus planes de negocio, concluyó que aquellas que definían sus objetivos antes de ejecutar sus planes tienen un 376% más probabilidades de tener éxito que aquellas que no lo hacen.

Sin embargo, no vale con definir los objetivos de cualquier forma y siguiendo ningún criterio ya que esta definición se debe hacer de forma inteligente y eficaz para que la claridad, realidad y eficiencia sean los motivos que dirijan los esfuerzos de la organización.

En este sentido George T. Doran publicó en 1981 un artículo titulado “*There’s a S.M.A.R.T. Way to Write Management’s Goals and Objectives*” en el que aparecía por primera vez el concepto de los objetivos “SMART”. Según el autor, los objetivos SMART son un conjunto de metas concretas que cumplen con los siguientes cinco componentes básicos:

- “*Specific*”: específicos.
- “*Measurable*”: medible.

- “*Achievable*”: alcanzable.
- “*Relevant*”: relevante.
- “*Time based*”: con límite en el tiempo.

En este sentido, si nuestro producto quiere ser la mejor opción de *marketplace* para startups en fases *seed* o *pre-seed* que necesiten ayuda en su asesoramiento jurídico para rondas de financiación, los objetivos definidos para llegar a esta meta son los siguientes. Cabe destacar que están ordenados desde los que son más específicos hasta los más generales, que irán en concordancia con el momento en el que tienen que ser alcanzados en función del cronograma establecido en el apartado siguiente.

- a) Realización de un análisis en el que se contacte directamente con startups que se encuentren en fases *seed* o *pre-seed* para determinar el punto de situación actual en el que se quiere desarrollar el proyecto de la startup.

En este sentido, durante el inicio del proyecto se realizó una encuesta a alrededor de cien startups en fases *seed* o *pre-seed* en la que se les preguntó acerca de una serie de aspectos relevantes para la validación del modelo de negocio. El objetivo era conocer dos realidades esenciales para la actividad de la startup, por un lado, si el hecho de llevar a cabo una ronda de financiación conlleva la necesidad de recibir asesoría jurídica y por otro, si existe un número suficiente de despachos y abogados especializados para poner en contacto con las startups.

La encuesta fue un éxito. Dada la evolución del sector no fue difícil encontrar una muestra significativa de startups que respondiera las cuestiones planteadas. Se preguntó a startups dedicadas a diferentes tipos de actividades y servicios, con el filtro de que fueran startups en fases *seed* o *pre-seed* y que tuvieran presencia en España.

Las preguntas realizadas fueron las siguientes:

- “¿Ha cerrado su startup alguna ronda de inversión?”
- “¿Contrató usted a algún abogado externo para el asesoramiento durante la ronda de inversión?”
- “¿Cómo conoció/contactó con el abogado que le asesoró en este proceso de ronda de inversión?”
- “¿Pidió propuesta a algún abogado distinto al que contrató?”

- “¿Cuál fue el factor diferencial que le hizo inclinarse?”
- “¿Podría decirme otros abogados/despachos que sepa que presten servicios de asesoramiento para startups?”

En la encuesta se recibieron ciento doce respuestas sobre las que, tras extraer los *outliers*⁴ correspondientes, finalmente se utilizaron un total de sesenta y cinco registros. No se filtró por sector de actividad siempre que fuera una startup en fase *seed* o *pre-seed*.

A raíz de las respuestas obtenidas se pudo dar el primer paso para dar forma a la idea de negocio, entender si hay un número significativo de startups en el marco de las rondas de financiación, si estas utilizan asesoría jurídica para llevarlo a cabo, qué requisitos y filtros miden antes de terminar quien le va a prestar esta asesoría, y, también, si conocen ya de la existencia de despachos especializados en la industria de la startup.

Este objetivo responde, por tanto, al Modelo de Validación del Producto (MVP) que busca definir si se puede crear un beneficio para las partes que participan en las operaciones que se van a realizar.

- b) Cuantificar el Modelo de Validación del Producto para determinar si la proposición de negocio es viable.

Para cuantificar todo lo visto en el objetivo anterior, en primer lugar, durante los meses de junio y julio de 2022 se contactará con alrededor de diez a quince despachos o abogados independientes que tengan cierto conocimiento en la industria de las empresas emergentes. Es importante tener en cuenta la relevancia de que este sea el primer paso, en la medida en que para estos despachos se está creando un canal adicional de ventas y una nueva fuente de posibles ingresos con un riesgo relativamente bajo. En contrapartida, es necesario asegurar que los despachos que se incluyen van a suponer una opción rentable, eficiente y exitosa para las startups que van a usar el servicio.

Posteriormente, entre julio y agosto del mismo año, tendrá lugar el diseño de la interfaz del producto mediante el empleo de herramientas *no-code*⁵. Para ello se utilizarán los servicios que ofrece la empresa Softr que, junto a otras tantas empresas se encargan de desarrollar diferentes plantillas e instrumentos necesarios para crear plataformas digitales, como puede ser una página web, una comunidad en línea o un *marketplace*.

⁴ Un *outlier* hace referencia a un dato dentro de una muestra de datos que no es consistente con el resto

⁵ El *no-code* designa modos de desarrollo web que favorecen las interfaces visuales de creación digital

A continuación, durante los meses de agosto y septiembre se llevará a cabo el proceso de captación mediante veinte o veinticinco startups con el propósito de reunir a ambas partes y realizar un piloto de alrededor de quince transacciones. Todas ellas serían simulacros de lo que se pretende realizar en el futuro con el fin conocer y hacer conocer cómo podría desarrollarse una plataforma como Startgrowing y de los beneficios que ésta puede suponer.

Finalmente, se fija como plazo final el mes de julio de 2023 para abordar el último de los pasos previos en la creación del *marketplace*; el análisis de los resultados obtenidos hasta ese momento y chequeo del MVP para el lanzamiento a escala del producto. En este sentido, la importancia de este último paso radica en que el MVP va a proporcionar cuanta información sea necesaria para tomar conciencia acerca de si nuestra plataforma tiene oportunidad de desarrollo y rentabilidad en el futuro.

- c) Crear un Marketplace que ponga en contacto a las startups con despachos de abogados especializados en cubrir las necesidades jurídicas que estas puedan tener.

Una vez validada la idea de negocio y concluido con éxito el proyecto Piloto realizado en el paso anterior se ejecutará y abrirá el *marketplace* para todas las startups que estén interesadas en utilizar el servicio. Así, también se incluirán a aquellos despachos y abogados especializados, que, superando requisitos de calidad, deseen prestar sus servicios a estas startups.

El objetivo es crear una plataforma dinámica, intuitiva, y, sobre todo, practica que contenga en un mismo sitio las diferentes ofertas diseñadas para cada startup. Y que en base a unos filtros (de lugar, tipología de problema, sector, precio...) pueda seleccionar de entre varias oferta,s aquella que considere más oportuna para su negocio.

Startgrowing, por tanto, entrará en el mercado como una empresa B2B⁶ (Business to Business) intermediando entre despachos y startups y generando ingresos a través de una comisión. Nuestro servicio está pensado para ser monetizado a través del cobro de una comisión del total del dinero recaudado. Una vez que hayamos puesto en contacto a la startup y al proveedor del asesoramiento jurídico, y hayan sacado adelante el proceso de

⁶ B2B es una terminología referida a empresas que operan prestando servicios a otras

financiación con éxito, se cobrará una comisión sobre todo el montante de la inversión recogida.

A pesar de estar convencidos de que esta es la forma adecuada de cobrar por nuestros servicios, aún está en una fase muy primigenia el porcentaje exacto de comisión que se cobrará. Los primeros estudios realizados basados en otros proyectos parecidos, pero de sectores distintos recomiendan fijar la comisión en no más del 12%.

d) Ampliar el público objetivo al que va destinado el producto

Aunque, como se ha reiterado, durante el primer año desde que se produzca el lanzamiento del *marketplace* la compañía estará enfocada en rondas de financiación de startups de fase *seed* o *pre-seed*, de cara a escalar y crecer el objetivo es que a partir del segundo año se amplie el público objetivo, incluyendo startups en fase Serie A, B o C e incluso *scaleups*⁷ que, al margen de requerir servicios jurídicos en materia de inversión o financiación, necesiten asesoramiento jurídico recurrente y/o servicios jurídicos especializados (i.e. *fintechs*). El objetivo es que el nivel de transacciones aumente y que, por ende, la comisión media también.

Con ello se pretende alcanzar cada vez más cuota de mercado y prestar servicios a startups de distinto tamaño, madurez y sector logrando así el último de nuestros objetivos.

e) Ser la mejor opción de Marketplace para startups que busquen asesoramiento jurídico y para despachos y abogados que quieran prestarlos.

Es el objetivo último y el fin al que se orienta este proyecto. Empezando por algo pequeño y específico, pero para convertirnos en un *marketplace* de referencia en todo el universo de las startups para ser la opción número uno cuando tengan que elegir un despacho de confianza que se ajuste a sus condiciones y características, así como una herramienta para que estos despachos puedan llegar a potenciales clientes y ver ampliada su fuente de ingresos.

Además de crecer económicamente tenemos un claro objetivo social. Un *marketplace* es sinónimo de colaboración. Para startups, que necesitan un asesoramiento jurídico adaptado a sus recursos y necesidades y para los proveedores de estos servicios, los

⁷ El término *scaleup* hace referencia a startups que ya han logrado una facturación de al menos un millón de dólares.

despachos, permitiéndoles ganar visibilidad, una herramienta adicional de ventas y aumentar sus ingresos con los beneficios que ello puede conllevar.

1.5. Cronograma de actividades

En base a los objetivos explicados en el anterior apartado, se presenta a continuación, un cronograma sobre las principales fases que deben de tener lugar si se quiere cumplir con estas metas.

Cabe destacar, simplemente y a modo de aclaración que este cronograma puede verse alterado en alguna de sus partes. Su simple objetivo es poner límites a la consecución de cada uno de los objetivos del proceso de creación y validación de la startup, pero puede verse sujeto a modificación por imprevistos que vayan apareciendo en el proceso.

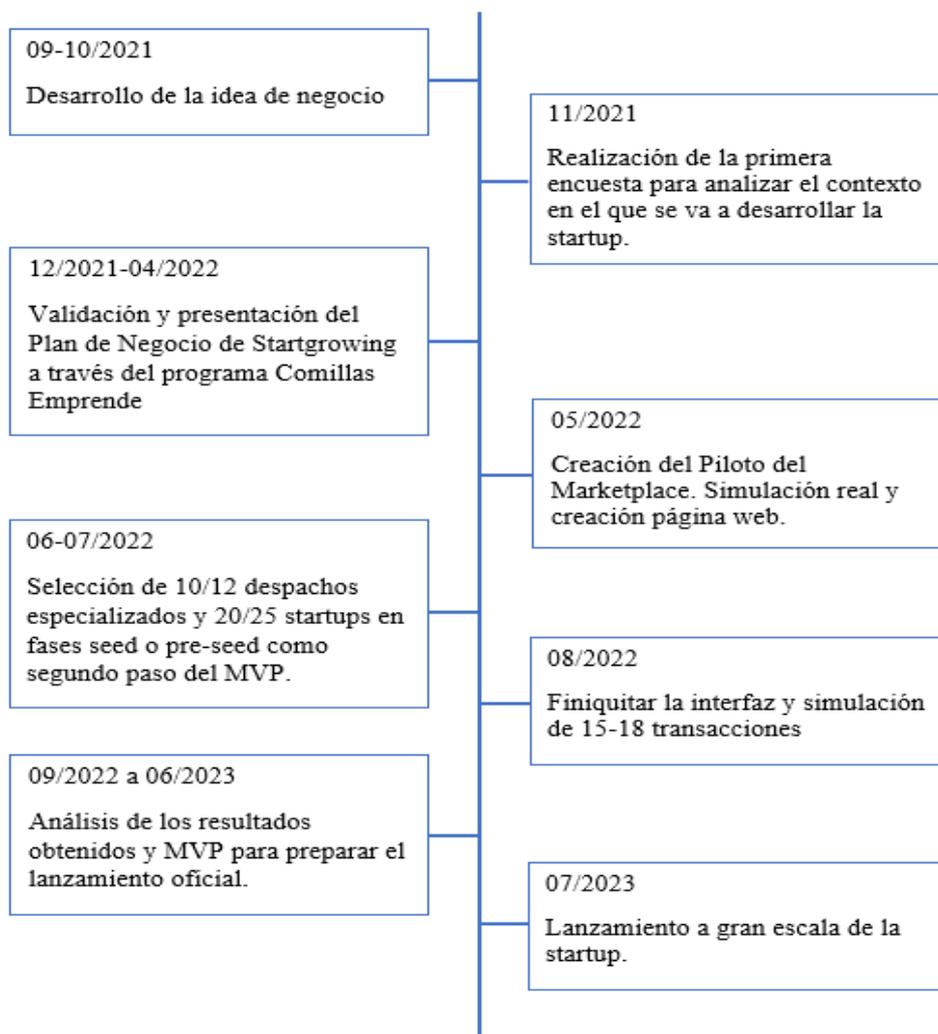


Ilustración 1 Cronograma de actividades

2. BUSINESS MODEL CANVAS

Se introduce como primer apartado del trabajo un resumen de lo que constituye el *Business Model Canvas* de *Startgrowing*. Con esta herramienta se introducen, estructurados, los elementos clave que se analizarán a lo largo del Plan Estratégico. Es un mapa que pretende, visualmente, describir los objetivos clave que tiene el modelo de negocio de la startup recogiendo los aspectos fundamentales de la misma.

<p>Socios Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Socios técnicos (eg. IT, desarrollo del producto, lanzamiento digital.) • Asesores jurídicos especializados (despachos y abogados) • Startups en fases <i>seed</i> o <i>pre-seed</i>. 	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • R&D • Captación de clientes • Marketing • Finanzas • Control de gestión <hr/> <p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Know-how en el sector legal • Software del producto • Capital humano especializado • Financieros (inversión inicial)
<p>Relación con clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Calling</i> tradicional • Incubadoras, aceleradoras • Plataformas digitales, redes sociales • <i>Landing page</i> 	<p>Propuesta de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • El compromiso de prestar un servicio especializado para cada cliente • Un producto dinámico, fácil e intuitivo con las máximas garantías • Ayudar a resolver problemas legales con la mejor asesoría jurídica • Redes sociales, blogs • Innovación como forma de crecimiento
<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma online. Marketplace online • Aplicación móvil 	
<p>Segmentos del mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> • En el momento de lanzamiento, startups en territorio español que se encuentren en fases <i>seed</i> o <i>pre-seed</i> y que vayan a llevar a cabo una ronda de financiación. • Posibilidad de ampliar el segmento una vez validada con éxito la idea de negocio 	<p>Estructura de costes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y mantenimiento del sitio web • Marketing • Inversión • Costes operativos (eg. Salarios)
	<p>Estructura de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por suscripción al Marketplace, un ingreso fijo por startup que se suscriba • Comisión del 10% del ingreso percibido por el despacho concluida la r. financiación.

Ilustración 2 Business Model Canvas

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA LA TOMA DE DECISIONES

3.1. Análisis externo sobre los factores del entorno de la startup

3.1.1. Análisis del macroentorno de la startup. Método PESTEL.

En este apartado el objetivo es llevar a cabo un análisis estratégico, externo, que permita determinar el contexto actual en el que se va a mover la startup, para, en base a este análisis, planificar la creación de estrategias que permitan, por un lado, aprovechar las oportunidades que se hayan observado y por otro, anticiparse y actuar ante posibles riesgos que se puedan dar sobre las variables que se han analizado. La metodología que se ha elegido para realizar esto es el análisis PESTEL y eso es, principalmente porque tiene dos beneficios que se han considerado óptimos para la startup. (Betancourt, D.F, 2018).

- Se puede realizar para cualquier tipo de empresa (grande, mediana y pequeña), independientemente de la actividad que desarrolle y de la industria en la que opere.
- Tiene una fácil integración con otras herramientas y análisis que se quieran desarrollar como la Matriz “DOFA” o las cinco fuerzas de PORTER.

Tras los recientes acontecimientos que han provocado una recesión en distintas áreas en la mayoría de los países del mundo, España afronta una recuperación orientada por una hoja de ruta en la que destaca la situación sanitaria y la vacunación, la recuperación del comercio exterior y la deuda pública, las relaciones internacionales, así como retos sociales como la pobreza y el desempleo juvenil. Por todo ello, si bien realizar el análisis macro siempre es importante, en el contexto actual esta tarea se vuelve obligatoria.

En este sentido, los factores a analizar en el entorno de Startgrowing son los siguientes:

- a) En el ámbito **político** (“P”)

Tanto este factor como los siguientes se encuentran fuertemente afectados por la pandemia del Covid-19 y, recientemente por la guerra en Ucrania. Son los dos aspectos ante los cuales la empresa tendrá que adaptarse y actuar para intentar identificar

oportunidades ante estas situaciones que, en un primer momento, se identifican como riesgos.

En los últimos años, para evaluar el factor político las empresas utilizan un indicador cualitativo denominado nivel de riesgo político. En el año 2020, con la llegada de la pandemia del Covid-19 este riesgo superó máximos históricos, si bien en 2021 el indicador ha aumentado todavía más. (R. Courtney, S. John, C. Mary, Ernst & Young, 2022).

Aunque a nivel global esto se debe a factores como el Covid-19, los conflictos entre Estados Unidos y China, el auge de los nacionalismos, la deuda emergente, otros problemas geopolíticos como el ocurrido en Afganistán o los efectos del Brexit en Reino Unido, dado que nuestra startup está enfocada en el territorio Español habrá que determinar cuáles son los factores que inciden sobre la política española; si bien esto no quiere decir que, en el contexto de globalización en el que nos encontramos, no haya que tener en cuenta el resto de factores. Los principales hechos para tener en cuenta en este sentido son: (Banco Santander, 2022)

- La aprobación de los Presupuestos Generales del Estado para el año 2022 enfocados principalmente en la salida de la crisis por la pandemia y en el establecimiento de un contexto de expansión empresarial.
- Al formar parte de la Unión Europea, España se ve afectada por las medidas, Directivas y Fondos de Recuperación aprobados durante 2021 para mejorar la situación producida por la crisis del Covid-19.
- La tensión en el panorama político nacional. Con un Gobierno en minoría que tiene que pactar con diferentes partidos para aprobar cualquier ley o tomar cualquier decisión. Y una división creciente entre los partidos de la oposición.
- La influencia del nacionalismo en territorios como Cataluña, Baleares, País Vasco o Navarra. Este año pasado, además, los partidos independentistas obtuvieron por primera vez mayoría de votos para gobernar en Cataluña, lo que ha producido un éxodo de empresas a otros territorios españoles.

A todos estos puntos hay que incluir otro, que ha aparecido recientemente; la guerra entre Rusia y Ucrania. El 24 de febrero de 2022 las tropas rusas, dirigidas por Vladímir Putin comenzaban los ataques a varios territorios ucranianos, incluida la capital del país (Kiev),

dando comienzo a una guerra que tiene y tendrá enormes consecuencias en el ámbito político, económico, social, histórico y humanitario.

Esta tensión también se traslada a España dónde la tensión es cada vez mayor entre las fuerzas políticas por el envío de tropas y armamento. Además, el 40% del gas en España proviene de territorio ruso.

Desde la Startup habrá que analizar como evolucionan los hechos, qué consecuencias tienen en el panorama económico, las inversiones en territorio europeo y español y, sobre todo, analizar qué medidas van a entrar en vigor tanto en territorio nacional como comunitario en forma de ayudas, subvenciones, subidas o bajadas de impuestos que puedan beneficiar o perjudicar a la startup.

b) En el ámbito **económico** (“E”)

Se trata de entender cómo el entorno macroeconómico nacional e internacional puede afectar a la startup. En este sentido se centrará este apartado sobre dos bloques diferentes; la situación económica en España, que es el lugar en el que Startgrowing va a prestar sus servicios y, por otro lado, la evolución en la industria y sector de las startups españolas.

Con respecto a la situación económica actual en España, durante los años inmediatamente anteriores a 2020 el país estaba experimentando una recuperación económica tras la gran crisis de 2008 que se ha visto interrumpida, de la misma manera que en el resto de los países del entorno, por la crisis provocada por el Covid-19. Aun así, la contracción en España ha sido de las más profundas entre los países de la Unión Europea.

Con todo ello, la tendencia actual es a la recuperación económica ya que en 2021 el PIB español creció en un 5,7% fundamentalmente por la expansión del turismo durante este año y por la inversión pública y privadas gracias al Plan de Recuperación y Resiliencia lanzado desde la Unión Europea. La pandemia también ha ampliado las desigualdades en el mercado laboral, afectando especialmente a jóvenes, mano de obra menos cualificada y trabajadores temporales. No obstante, tanto el número de trabajadores como la tasa de desempleo se han recuperado aproximadamente a sus niveles anteriores a la pandemia. Esta última se situaba en el 15,4% en 2021, pero se espera que descienda al 13,9% en 2023. (Comillas, 2021)

En este sentido, la economía española ha sufrido un impacto inmediato sobre los diferentes sectores de la actividad económica, y, por el contrario, está desarrollando una

recuperación más lenta. Esto se debe, en gran medida, a una gran dependencia del sector turístico, unido también a una creciente debilidad en el consumo de los hogares y de la inversión, muy afectada por la crisis de suministros globales, en particular en el sector del automóvil, que cuenta con un elevado peso en la economía española.

Condicionadas a la evolución favorable de la pandemia, las perspectivas de crecimiento de la economía española durante los próximos ejercicios económicos parecen asentarse y se prevé que disminuyan las distorsiones en las cadenas de abastecimiento y las presiones inflacionistas, se normalicen paulatinamente los flujos turísticos y se acelere el uso de los fondos europeos.

Por otro lado, se introducía en el apartado anterior el conflicto que recientemente ocupa las portadas de los medios de información, entre Ucrania y Rusia. Si bien es evidente que los mayores afectados son los ucranianos, se trata de una crisis que va a tener consecuencias mundiales y también, de forma más agravada, en los territorios europeos.

En el ámbito económico, el panorama macroeconómico que parecía que después de la pandemia había comenzado una fase expansionista, se vuelve a ver de nuevo ensombrecido por la guerra.

Sólo después de la primera semana desde que comenzó el conflicto armado, el precio del petróleo, el gas natural y otras materias primas se ha disparado. Al mismo tiempo, se ha vuelto a agravar la crisis en las cadenas de suministro, que ya comenzó con la pandemia. Por otro lado, Estados Unidos, Europa y sus aliados con el fin de castigar la actuación de Rusia, han impuesto sanciones a las transacciones económicas rusas paralizando cientos de miles de millones de dólares de los activos que el banco central ruso tiene en el extranjero.

Estas sanciones han sido diseñadas para evitar que Rusia bloquee las exportaciones básicas de energía de las que Europa en particular depende para calentar los hogares, llenar los tanques de gasolina y poner en marcha las fábricas. Sin embargo, esta medida no ha podido evitar el aumento en los precios de energéticos causado por la guerra y las preocupaciones sobre las perturbaciones en el flujo de petróleo y gasolina.

Juntas, la invasión y las sanciones, inyectan una gran dosis de incertidumbre y volatilidad a la toma de decisiones económicas, lo que aumenta los riesgos para el panorama global.

Con respecto al sector de las startups en España, la innovación y los modelos de negocio disruptivos está en su mejor momento. El aumento en la creación de startups, la aparición y consolidación de las scaleups y un entorno de inversión dinámico y que apoya rondas de financiación cada vez mayores son el principal reflejo del atractivo de España como país desde el que lanzar y hacer crecer nuevos proyectos empresariales. El apoyo del sector público a la digitalización y, próximamente, un nuevo marco de incentivos fiscales y laborales para empresas emergentes de base tecnológica, junto con un sector privado que, constantemente apuesta por la innovación abierta, darán un impulso adicional al emprendimiento en España. (ICEX, 2021)

Dentro de España, una de cada tres startups se crea en Madrid, que en 2021 ha superado a Barcelona en el territorio español dónde más startups se han constituido en el último año. Sin embargo, ambas ciudades se mantienen en el “Top 6” de ciudades europeas en el ecosistema de las startups.

Por tanto, 2021 ha sido un año récord para el mercado de las empresas emergentes. En este sentido, existe una oportunidad en este entorno e industria específico lo cual la startup tendrá que combinar con la incertidumbre de la situación a nivel macroeconómico como también se ha visto.

c) En el ámbito **social** (“S”)

El 60 % de la población considera que la pandemia le ha hecho cambiar su forma de vivir, pensar y relacionarse en el entorno social, tal y como se recoge en el Informe España 2021. En este informe también se establece el aumento de la desigualdad social como consecuencia de la pandemia que ha producido la intensificación de la pobreza sobre todo en mujeres y jóvenes. (Alumni Comillas, 2021).

España, tras la finalización del año 2021, se sigue manteniendo en la parte más alta de la lista de países europeos con mayor riesgo de pobreza o exclusión social, situándose este índice en el 26,4% (cuarta peor cifra de Europa). Uno de los motivos que conducen a este dato es que el parón de la actividad económica se ha demostrado que afecta de forma más aguda a actividades y empleos que están asociados a rentas bajas como la hostelería, la limpieza, el transporte, etc. Además, las medidas tomadas desde el gobierno para mitigar esta caída de ingresos por parte de la población debido a este parón, como los ERTE o las

ayudas a autónomos no han terminado de compensar significativamente la caída de rentas. Se estima también que alrededor de 280.000 personas en nuestro país han perdido la totalidad de sus ingresos y que aproximadamente un millón y medio de usuarios han sufrido una reducción sustancial de los mismos. (Funcas, 2020).

Además, en el otro lado de la crisis el 85% de los españoles afirma que ha sufrido asilamiento, soledad o ansiedad según el Centro de Investigaciones Sociológicas como consecuencia de las medidas adoptadas por las autoridades españolas y por la carga psicológica de la situación. En palabras de la OMS, “en España, no solo se han agravado los trastornos previamente diagnosticados, sino que, además, se han disparado los casos de ansiedad y depresión, siendo uno de los países de la Unión Europea que más ansiolíticos, sedantes e hipnóticos consume”.

Aunque todavía es pronto para aclarar la evolución de estos indicadores, parecía que la correlación de estos con la situación económica era clara. Por tanto, a medida que vaya mejorando la situación económica, estos indicadores tendrían que mejorar. Sin embargo, la pregunta que surge es ¿y qué pasa ahora con la guerra entre Ucrania y Rusia? Porque no hay desigualdad más grave e injusta que la que se queda después de un conflicto armado con decenas de miles de pérdidas humanas e incalculables pérdidas económicas.

La startup tendrá que estar pendiente de todos estos riesgos sociales no sólo para anticiparse a ellos y a las consecuencias que puedan tener en el comportamiento del consumidor, sino para también intentar aportar valor con su actividad a una sociedad muy desgastada por los acontecimientos sucedidos en los años recientes.

d) En el ámbito **tecnológico** (“T”)

Si con “la nueva normalidad” que ha aparecido en la mayor parte de las sociedades hay un sector que se ha visto influenciado, ese sector es el tecnológico. De hecho, muchos expertos consideran que el año 2021 ha supuesto la consolidación del sector tecnológico en España, solucionando problemas a raíz de la pandemia que no habrían podido hacerse de otra manera. Y es por ello, por lo que a la inversa de actividades y sectores que se han comentado en los factores anteriores, el sector tecnológico ha acelerado su crecimiento.

Este proceso de revolución y crecimiento tecnológico ya se había iniciado antes de la pandemia, si bien ésta ha impulsado el interés en la venta no presencial y en soluciones tecnológicas que garanticen el trabajo y la educación remota. Esto ha producido una

cantidad de casi 50.000 millones de euros para el gasto en tecnología en 2021 y una estimación de gasto de 59.200 millones para 2022 según IDC Research España.

El ecosistema emprendedor también ha crecido en paralelo, caracterizado especialmente por la innovación tecnológica, y desarrollándose el tejido productivo que permite extraer el valor de la tecnología. Hace una década, el polo de emprendimiento en España tenía a Barcelona como eje principal, sin embargo, actualmente se han consolidado nuevos ecosistemas de emprendimiento (destacando Madrid y Valencia), que cuentan con una base de más de 10.000.

Las empresas tecnológicas españolas también están llamadas a desempeñar un papel clave en la ejecución de los fondos del Plan Europeo de Recuperación, así como en las políticas palanca que establece el Plan Nacional de Recuperación, Transformación y Resiliencia español que guiará la ejecución los fondos europeos. (Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, 2021).

Todo ello, deja claro que la digitalización va a ser el auténtico motor económico en España, y en el resto de los países desarrollados para el año 2022. Se prevé que las principales tendencias de inversión se centrarán en los dispositivos, la infraestructura, principalmente los servicios *cloud*, el software y aplicaciones y los servicios para el desarrollo de proyectos, como la inteligencia artificial. (IDC Research, 2022)

Como se expondrá en los análisis de variables de apartados siguientes, es en este ámbito, donde las empresas emergentes y, por ende, Startgrowing, tienen más oportunidad de crecimiento dada su característica innovación en tecnología.

e) En el ámbito **medioambiental** “(E)”

Otro punto que ha dejado claro la pandemia del Covid-19 en todo el mundo es que la relación de interdependencia entre el medio ambiente y la salud de la población es cada vez más relevante. Por ello, desde España y desde organismos internacionales es común que cada año se apruebe un Plan Estratégico de Salud y Medio Ambiente, que lejos de ir sólo destinado a la ciudadanía, incorpora también como principales destinatarios a empresas y profesionales.

Con este plan se busca dotar a la ciudadanía y al conjunto de empresas de una herramienta de gestión adecuada para orientar sus actividades teniendo en cuenta los grandes desafíos ambientales a los que hay que hacer frente. Por tanto, la realidad es que la empresa y el

medio ambiente representan, en la actualidad, dos partes que deben interactuar si quieren lograr una relación beneficiosa. Se ha pasado de una época en la que los planes de gestión ambiental de una empresa eran vistos como un gasto innecesario en la cuenta de resultados de la entidad, a una situación actual en la que inversores, grupos de interés y *stakeholders* exigen a las corporaciones el cumplimiento de sus objetivos medioambientales de una manera eficaz y real.

Es importante que las empresas enfoquen esta realidad no como una presión negativa para el buen funcionamiento de nuestra empresa, sino como una oportunidad de mejora en el crecimiento económico de la entidad, ya que el establecimiento de valores y retos medioambientales por parte de la empresa y el cumplimiento de los mismos se ha demostrado que permitirá mejorar la imagen ante potenciales clientes y accionistas. (H. Elized y G. Jesús, 2009)

En este sentido, los principales objetivos medioambientales según el gobierno de España para el año 2022 son, entre otros, el impacto de los factores ambientales sobre la salud, la epidemiología ambiental, los riesgos del clima y las temperaturas extremas, la calidad del aire y del agua, los productos químicos, los residuos, la contaminación industrial, la radiactividad natural, los campos electromagnéticos, el ruido y la calidad de ambientes interiores.

Desde Startgrowing no sólo habrá que atender los requisitos medioambientales destinados a las empresas, sino ver estos requisitos como una oportunidad al elaborar las estrategias, incluyendo en estas, las de gestión medioambiental.

f) En el ámbito **legal** (“L”)

El despacho Cuatrecasas, uno de los referentes legales en nuestro país, ha analizado cuales van a ser las claves legales de 2022 para las empresas. Ajustando este análisis a la industria de las empresas emergentes, y a los asuntos que, por tanto, pueden afectar a *Startgrowing*, estas claves son:

- Plan de Recuperación y Resiliencia: se prevé que se permita movilizar los créditos previstos en la asignación a España por parte de la Unión Europea, y la aprobación de nuevos Proyectos Estratégicos para la Recuperación y Transformación Económica (PERTE).

- **Sociedades:** estas deberán de tener en cuenta la oportunidad de regular estatutariamente la celebración de juntas telemáticas, las potenciales limitaciones a la distribución de dividendos, así como la introducción de medidas tendentes a potenciar la tecnología digital para otorgar diversos actos y negocios y a fomentar las empresas emergentes de carácter innovador.
- *Environmental, social and corporate governance (ESG):* se prevé la aparición de medidas que mejoren los informes de sostenibilidad empresariales y que establezcan un estándar europeo de debida diligencia y responsabilidad corporativa por los impactos de las empresas en los derechos humanos y el medioambiente.
- **Mercado de capitales:** continuará la tramitación del anteproyecto de Ley del Mercado de Valores y de los Servicios de Inversión y de sus tres reglamentos generales de desarrollo. Se espera que también se apruebe este año el primer código de buenas prácticas para los inversores de las sociedades cotizadas (*stewardship code*).
- **Regulación financiera.** A nivel comunitario, se espera la aprobación del Reglamento de Resiliencia Operativa Digital, el Reglamento Europeo de relativo a los Mercados de Criptoactivos, el Reglamento del régimen piloto de las infraestructuras de mercado basadas en la tecnología de registro descentralizado.
- **Competencia:** los cambios más relevantes en 2022 vienen de la mano de una de reformas a textos normativos y legislativos tanto a nivel europeo como nacional y la adopción de comunicaciones que ordene la actuación de la Comisión Europea y la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia.
- **Fiscal.** La Ley de Presupuestos Generales del Estado ha introducido una tributación mínima en el Impuesto sobre Sociedades para los ejercicios que se inicien a partir de 2022; a efectos prácticos, afectará a las empresas y grupos fiscales que deseen aplicar deducciones por inversiones y por actividades económicas.
- **Laboral.** Las empresas deberán seguir gestionando el impacto de la pandemia en las relaciones laborales; la prevención de riesgos, el teletrabajo, la vacunación y la protección de datos y los posibles ajustes que haya que realizar por el devenir de los acontecimientos, ya sea prorrogando los Expedientes de Regulación Temporal de Empleo (ERTE) o implementando nuevos, o incluso adoptando otras

medidas de reestructuración. Al mismo tiempo, la reciente reforma laboral ha introducido importantes modificaciones que exigirán a las empresas la adaptación de la gestión de sus relaciones laborales al nuevo esquema normativo.

- En materia de Propiedad intelectual, industrial y servicios audiovisuales, se prevé la modificación de las leyes de marcas, de diseño industrial y de patentes, mediante una ley de reforma que se halla en fase de anteproyecto.

Con todo ello es imprescindible que la empresa no deje de prestar atención a los cambios en su entorno macroeconómico. No sólo porque es dónde se establecen las condiciones políticas y económicas a las que la empresa se debe ajustar para sobrevivir, sino porque los administradores deben evaluar estas variables continuamente para diagnosticar posibles problemas y aprovechar potenciales oportunidades.

3.1.2. Análisis de la competencia. Cinco fuerzas de PORTER.

Como se ha comentado en la introducción, el análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter es una de las herramientas más utilizadas para determinar la rentabilidad de la industria de las empresas emergentes, con el objetivo de hacer un estudio del valor de dicho sector en el medio y el largo plazo. Se considera, por tanto, que es un análisis óptimo para determinar la posibilidad de crear valor de nuestra startup en el futuro.

Considera Michael Porter, que “el potencial de rentabilidad de una empresa viene definido por cinco fuerzas”:

a) El poder de negociación del cliente

El cliente al que Startgrowing dirige sus servicios, al menos en un primer momento, es cualquier startup en fase *seed* o *pre-seed*, presente en territorio español, que vaya a llevar a cabo una ronda de financiación para la cual cree conveniente recibir asesoría jurídica por parte de una entidad especializada en prestarla.

Se considera en este apartado que cuanto más capacidad de organización tengan las startups, más exigencias y condiciones pueden llegar a imponer en materias como los precios o la calidad, y por tanto nuestra empresa contará con menos margen de maniobra en su poder de negociación.

Realmente, este punto se puede analizar como un riesgo desde el punto de vista de *Startgrowing*. Esto ocurre porque el servicio que se va a ofrecer no está diversificado, es decir, no se dirige a distintos tipos de clientes, sino que, por el contrario, es un *marketplace* dirigido a específicamente a startups en fases *seed* o *pre-seed*.

En este sentido, el potencial cliente de nuestra startup consigue tener mucho peso, al tener que estar continuamente adaptándonos a sus necesidades si se quiere que el cliente use el producto. Aunque este aspecto puede ser un reto, desde *Startgrowing* lo enfocamos también como una oportunidad ya que el hecho de tener un único tipo de cliente hace que éste tenga que estar en el centro de todas nuestras decisiones, ajustándonos permanentemente a sus necesidades y ofreciendo el mejor producto para que puedan satisfacerlas.

Si bien es verdad también, que, por otro lado, en el mercado de la intermediación entre clientes y despachos ya hay numerosas startups, como se verá a continuación, después de analizar este mercado y de preguntar a las startups, no hay un servicio que proponga y facilite lo que nosotros ofrecemos exactamente. Esto significa que nuestro producto surge como una única opción para aquellas startups que quieran buscar la mejor opción de asesoramiento jurídico para sus rondas de financiación.

Por todo ello, teniendo en cuenta los dos puntos que surgen en este apartado se considera este factor como moderado, y sobre el que la startup tendrá que desarrollar una estrategia clara y definida para obtener la confianza del cliente y su posterior fidelidad logrando un producto que aporte valor y que cubra las necesidades específicas de cada cliente.

b) El poder de negociación de proveedores

Como se ha explicado, *Startgrowing* es un *marketplace* en el cual se pone en contacto a startups que necesitan asesoramiento jurídico con despachos especializados en prestar dicho asesoramiento. Por tanto, se considera como proveedor a los despachos jurídicos que estén inscritos en el *marketplace* y que son los que van a prestar los servicios jurídicos a los clientes.

Uno de los principales riesgos que hay en este punto es que el número de proveedores sea muy limitado ya que esto se traduce en la existencia de monopolios en los que el

proveedor determina las condiciones en las que va a prestar sus servicios, sin atender a las condiciones de la empresa ni a la situación de competencia, que sería nula.

Afortunadamente, si bien el ecosistema de las empresas emergentes es relativamente reciente, en España ya existen alrededor de un centenar de despachos especializados en prestar servicios a las startups, entre los que ya suenan nombres importantes en el panorama jurídico como Écija, RCD o Metricson. Por tanto, no creemos que en este sentido vaya a existir una situación monopolística ya que, además de existir regulación mercantil que limita y prohíbe estas prácticas, existe un mercado que ya está asentado con un alto número de despachos que ofrecen servicios jurídicos a startups.

Otro de los puntos a analizar en relación con los proveedores es si el sector en que se va a desenvolver nuestra startup es atractivo o no para ellos. Nuestro *marketplace* es un modo que tendrán los despachos de tener más presencia en el sector a través de un canal de atracción de potenciales clientes, online, con un coste moderado y beneficios altos tanto en materia de publicidad y prestigio entre las startups como de obtener una fuente más de ingresos. Por tanto, no es sólo que el ecosistema de empresas emergentes esté en un crecimiento exponencial, lo cual en sí ya es una oportunidad para los despachos, sino que *Startgrowing* puede ser una auténtica forma de conseguir más clientes con todos los beneficios que esto conlleva.

Por todo ello, analizando este factor en el momento actual en el que nos encontramos y en el que se va a desarrollar la startup, consideramos que es favorable ya que los proveedores están asentados, habiendo un número alto de los mismos, con una situación de competencia adecuada sin prácticas que limiten la misma y puedan crear condiciones perjudiciales para la prestación de servicios y, sobre todo, proveedores que no sólo se benefician de la prestación de un servicio, sino que van a tener una herramienta para llegar a más clientes potenciales de una forma sencilla, dinámica, actualizada y con un precio competitivo.

c) La amenaza de entrada de nuevos competidores

Este factor nos servirá para determinar lo fuerte o lo débil que es la barrera de entrada al mercado en que queremos que opere nuestra startup. Se va a analizar desde dos puntos de vista con el fin de dar la solución más completa; el primero consiste en determinar si

existen factores externos a la empresa que puedan crear barreras de entrada a la hora de comenzar a desplegar su actividad, y el segundo sería analizar si una vez nuestra startup haga el primer movimiento este sea replicado por nuevas empresas que vean la misma oportunidad.

Para responder a la primera cuestión se utilizará el análisis que se ha hecho del ambiente macroeconómico a través del método PESTEL. La conclusión es que, si bien la empresa tiene que estar atenta a cómo evolucionen algunos acontecimientos con relación a los factores políticos, sociales, medioambientales y legales; desde el punto de vista tecnológico y económico, el entorno es óptimo para que la empresa comience a desarrollar su actividad. Además, la principal barrera a la hora de entrar en un nuevo mercado sigue siendo el capital o inversión inicial. Sin embargo, por el tipo de servicio que presta *Startgrowing*, si bien será necesaria una inversión inicial, ésta no va a resultar ser un impedimento ya que no es una cifra que suponga una barrera para entrar en el mercado.

Una barrera en este sentido que si hemos detectado y que tiene que estar presente cuando se realice la planificación estratégica es la experiencia. No solo porque es un producto elaborado por jóvenes recién graduados y con limitada experiencia en el mercado laboral, sino porque, además, nuestra plataforma es un “*first mover*”⁸ en el sector por lo que no contamos con un ejemplo que nos sirva de base para elaborar nuestro modelo de negocio. Si bien es verdad que esto tiene una parte positiva y es que, al no haber un servicio que provea lo que el *marketplace* va a ofrecer, se elimina también la barrera de entrar en un mercado que ya esté saturado y que tenga una constante amenaza de entrada de consumidores.

En este sentido, el estado de este factor concreto es moderado ya que se ponderan la falta de experiencia y la posibilidad de que entren nuevas startups que presten un servicio parecido, sobre todo si se tiene en cuenta como crece el ecosistema de empresas emergentes, pero por otro lado se cuenta con la ventaja competitiva de haber sido un “*first mover*” en el sector, consiguiendo una presencia y una diferenciación que ayudaran en el caso de que nuevas empresas entren a competir.

⁸ Se llama first mover a una empresa que entra en primer lugar a operar un mercado, hasta entonces deshabitado.

d) Amenaza de entrada de nuevos productos sustitutivos

Por producto sustitutivo se entiende aquel que, aunque no sea exactamente igual al que ofrece *Startgrowing* puede satisfacer las mismas necesidades del cliente, haciendo posible que éste se decante por él.

El tema fundamental con este factor es que si aparecen un gran número de productos sustitutivos la demanda y el precio se empiezan a hacer cada vez más elásticas pudiendo llegar a producir modificaciones en el precio de nuestro producto, ya que, si aparece un producto sustitutivo con un precio menor que el nuestro, nos veremos obligados a modificar nuestro precio para seguir siendo competitivos. (M. Rocío 2019)

Haciendo un análisis de mercado, se llega a la conclusión de que, probablemente, este sea el factor que supone un mayor riesgo para nosotros. Como se ha dicho, aquí el punto no es que pueda aparecer un competidor que haga exactamente lo que nosotros hacemos, sino que aparezca algún producto que aun de otra forma distinta, satisfaga la misma necesidad que nosotros hemos encontrado.

Cuando se analizó la industria de las LegalTech en España, con el fin de analizar como de saturado estaba el mercado y que servicios estaban ya siendo prestados nos encontramos con una rama mucho más poblada de lo que pensábamos. Existen buscadores como Rosetta Advisor focalizados en el ámbito de las Pymes, poniéndolas en contacto con despachos especializados, también comparadores como Abogado.org que compara los abogados según especialidad en todas las provincias de España, *marketplaces* como Abogados365 en los que el cliente contacta directamente con los mejores abogados especializados en distintas áreas del Derecho. Es decir, no es sólo que existan startups intermediarias para la prestación de servicios jurídicos, sino que las que hay, están ya especializadas.

En ese sentido, si bien no hay ninguna startup especializada en rondas de financiación para startups en fase *seed* o *pre-seed*, no sería extraño que alguna de estas startups, con el conocimiento y los recursos que ya retienen, vean a raíz de *Startgrowing* la existencia de una necesidad que pueden entrar a cubrir de forma competitiva.

Como se explicará más tarde, la mejor forma de hacer frente a este riesgo es a través de la diferenciación para buscar que nuestro producto tenga un factor diferencial frente a otros productos que puedan ir apareciendo.

e) Rivalidad entre empresas competidoras

Se trata de una de las fuerzas que menos hay que descuidar. Por ello, con el fin de analizarla de la forma más eficaz posible se va a dividir este apartado en dos partes:

- Competencia directa

Aquí lo que se busca determinar es si existen otras startups que tengan un producto sustitutivo, en relación también con la fuerza anterior, o muy similar que hace que estas startups también se puedan dirigir a nuestros potenciales clientes. En este sentido y con el fin de anticiparnos a todos los posibles escenarios, sí que hay que contar con la posibilidad de que vayan apareciendo más startups que ya se dedican a prestar servicios de LegalTech a empresas o a otras startups y que vean un nuevo potencial cliente al que dirigirse.

En este sentido destacan plataformas como Abogados365 que es un Marketplace en el que el cliente contacta directamente con despachos de abogados especializados en derecho civil, mercantil, penal... No es una plataforma dirigida a startups, pero tiene los recursos y la experiencia para, si lo cree conveniente, expandirse en esta dirección. De funcionamiento similar a nuestra propuesta de negocio también se encuentra Unabogado.es en el que el cliente recibe hasta cinco presupuestos de distintos despachos o abogados particulares. También hay que destacar a uno de los buscadores más conocidos en el ámbito de las LegalTech como es Emérita legal, que ya ha cerrado más de una ronda de financiación de cientos de miles de euros. Ha sido el primer buscador online de abogados en España basado en el Big Data judicial. Analiza millones de casos judiciales y realiza, en base a esto, un ranking de abogados en base a su experiencia, para que el usuario busque al abogado que más le conviene. Es sin duda un competidor al que hay que “mirar con lupa” ya que es probablemente el que más recursos y experiencia tiene en el sector. (El Referente, 2020)

Como se ha dicho, existen ya un relevante número de startups que a través de herramientas digitales buscan poner en contacto a clientes con prestadores de servicios jurídicos. En este sentido, hay que tratar a cada uno de ellos como un competidor, estar atentos a sus movimientos y llevar al mercado un producto que contenga un factor diferencial que capte clientes potenciales y los fidelice.

- Competencia indirecta

Aquí se introducen empresas cuyo producto principal no es el mismo que el de *Startgrowing* pero que presentan productos con similitudes que pueden convertirse en sustitutos. El objetivo aquí es anticiparnos, en un paso anterior al visto en la competencia directa, a la aparición de nuevos rivales.

Principalmente, se ha considerado que aquí se meterían a aquellos despachos de abogados, especialistas en startups, que no estén dentro de nuestro *marketplace*. A priori, estos despachos no ofrecen el producto que *Startgrowing* ofrece, sin embargo, dado que en la actualidad cualquier empresa cuenta con una página web, hay que contar con la posibilidad de que el cliente opte por contratar el servicio a través de la página web del despacho prescindiendo así de nuestro servicio.

Es por ello por lo que nos tenemos que esforzar, por un lado, en captar el mayor número de despachos especialistas en empresas emergentes, y por otro, de ofrecer un producto con un sello distintivo que atraiga a las startups a utilizar nuestro servicio.

3.1.3. Análisis del cliente. Me, My life, My Wallet (KPMG)

A través de esta metodología se busca determinar los aspectos más relevantes que puedan determinar que el cliente se decida o no por utilizar el producto. Se consigue así basar el Plan Estratégico en el cliente, y que le manteniéndole permanentemente en el punto de mira de todas las actividades que marcarán el desarrollo de la startup.

En 2018 KPMG llevó a cabo este análisis en que buscaba llevar a cabo una estrategia enfocada a entender el comportamiento y necesidad del cliente a través de un método de análisis multidimensional del cliente. Desde *Startgrowing*, y con el fin de poner nuestro foco de atención en el cliente, se ha adaptado este análisis para entender que puede mover a una startup a utilizar nuestro servicio.

Se analizan cinco variables denominadas “My’s”, haciendo referencia a las principales incógnitas que definirán el comportamiento del consumidor de un determinado producto.

- “*My motivation*”, (Mi motivación)

Se trata de un aspecto que hay que unir a la situación actual que viven las startups en su día a día para analizar qué factores les pueden motivar a la hora de elegir nuestro servicio.

En este sentido, se ha visto en el primer apartado de este trabajo, el contexto de crecimiento exponencial que existe en la industria de las empresas emergentes. Aunque esto es un dato positivo que hace que este sector presente oportunidades incontables para emprender, también ha hecho necesario el establecimiento de regulación legal para las fases y actos jurídicos que una startup puede llevar a cabo.

Si bien esto, desde el punto de vista jurídico, es positivo ya que garantiza seguridad jurídica y libre competencia a través de mecanismos legales, también supone que las startups tienen que ser conscientes de que sus actos tienen consecuencias jurídicas, tanto positivas como negativas. En este sentido la motivación de una startup debe ser la de anticiparse a estas consecuencias, en vez de encontrárselas cuando ya aparecen y no existe vuelta a atrás.

A través de *Startgrowing* las startups tienen la posibilidad de dejar estos problemas jurídicos en manos de la mejor opción de despacho que cubra sus necesidades y características propias.

- “*My attention*” (Mi atención)

Si ya las personas están en su día a día sometidas a una cantidad de información muy superior a la que pueden asumir, sobre todo teniendo en cuenta el contexto actual con la pandemia provocada por el Covid-19, la guerra entre Rusia y Ucrania o el aumento de los precios de productos de primera necesidad, las empresas se enfrentan a una realidad igual o peor que la de las personas.

Es por ello por lo que hay que tratar de presentar el producto de una forma que haga que las startups se fijen en él y consideren que puede ser beneficioso para cubrir sus necesidades.

Este punto es esencial ya que al ser la startup un *marketplace* que intermedia entre potenciales clientes y despachos, para poder facturar y crear una actividad lucrativa es esencial la captación de clientes a través de canales y medios de distribución y publicidad que consigan llegar al mayor número de startups.

- “*My connection*” (Mi conexión)

Si hay un área cuyo crecimiento se ha acelerado a raíz de la pandemia es la parte de encontrar nuevas formas de trabajar a través de la tecnología. Ha pasado de ser algo que

determinadas empresas exploraban como un “extra” a su modelo de negocio y organización hasta convertirse en una auténtica necesidad; no sólo porque si no en los meses álgidos de contagios la empresa no habría podido continuar su actividad sino porque se ha demostrado lo beneficioso que es en gran parte de las industrias un modelo híbrido de trabajo presencial y teletrabajo.

Y una de las industrias en las que precisamente el modelo híbrido es predominante es en las empresas emergentes.

En un entorno donde la tecnología y la digitalización han adquirido tanta importancia, si queremos llegar a empresas que utilizan estos dos factores como principales medios de innovación tenemos que asegurar que la herramienta que vamos a ofrecer se adapta tanto en contenido como en formato a estos requerimientos, que utilice una tecnología ágil, dinámica y que entre por los ojos.

- “*My watch*” (Mi reloj)

Uno de los aspectos más reveladores de este análisis es este apartado, absolutamente fundamental si se quiere centrar el producto o servicio en torno al cliente.

Nuestros potenciales clientes son startups, una tipología de empresa que comercializa productos y servicios a través de la tecnología. En este sentido, uno de los principales objetivos del uso de tecnologías es la automatización y aceleración de procesos. Procesos que se han acelerado aún más a raíz de la pandemia.

En consecuencia, como startup que busca ofrecer un servicio a otra startup es importante tener esta noción en mente para que, a la hora de crear el *marketplace*, uno de los puntos que se analice en el “piloto” sea el tiempo medio que tardaría una startup interesada en nuestro servicio en tener las propuestas de los abogados en su mano para decidir.

Habrán startups que tengan más tiempo que otras, como pasa con los consumidores físicos, sin embargo, hay que velar porque, a la vez que aseguramos un servicio de calidad, el proceso sea lo más rápido y cómodo posible para la startup.

- “*My Wallet*” (Mi cartera)

Aunque sea la última variable de este análisis del cliente, probablemente sea la más importante. Alrededor del 35% de las startups a las que encuestamos con relación al

servicio que vamos a prestar, a la hora de elegir un despacho respondieron que el factor principal era el económico.

Para que el producto sea comprado por el cliente el precio tiene que resultar atractivo. Y más aún si es un producto destinado a startups que están comenzando a desarrollar su actividad y buscando financiación.

En este sentido, desde *Startgrowing* focalizamos el fuerte de nuestros ingresos en los despachos de abogados, y no en las startups, que únicamente pagaran una vez que se den de alta en la plataforma.

Además, uno de los filtros disponibles en nuestra herramienta de búsqueda es el filtro económico, pudiendo las startups seleccionar la cifra de dinero que más se ajuste a sus recursos y capacidad.

Al fin y al cabo, el objetivo del modelo de negocio de *Startgrowing* es crear un producto diferente, atractivo y útil para las startups, que le ayude a resolver una de las fases más importantes de su camino, pero respetando las características y posibilidades de cada una de ellas creando propuestas específicas para sus necesidades y tipología.

3.2. Análisis interno sobre la startup en la actualidad.

3.2.1. Utilización del análisis VRIO para analizar la ventaja competitiva del producto.

Se utilizará el análisis VRIO para identificar los cuatro atributos que ofrece el producto y que hacen que dicho producto aporte valor al cliente y que sea ventajoso frente al de los competidores. Se considera que esta metodología es idónea para identificar y valorar los recursos y capacidades que tiene la startup para alcanzar estas ventajas competitivas.

Una vez analizado el entorno externo que rodea a la startup llega el momento en focalizar el trabajo en la parte interna y en determinar cuáles podrían ser las fuentes de ventajas competitivas sostenidas en el tiempo.

Esto es precisamente el objetivo de este método, en que se van a analizar cuatro variables que servirán para determinar si el producto que ofrecemos es valioso, diferente, inimitable y organizado. Aunque el análisis VRIO, tradicionalmente se ha utilizado para analizar

determinados recursos de una empresa, en este caso se utilizará para ver si el producto que ofrece *Startgrowing cumple* con estos cuatro factores que se traducirán en un producto exitoso, competitivo y diferente. (H. Javier & IEBS, 2021)

- Valioso

No hay que confundir el significado de este punto. Tener un producto valioso significa sencillamente que dicho producto aporte valor en el mercado. Es decir, que sea valioso no como tal, sino para el cliente. Este factor fue precisamente, uno de los puntos claves a los que queríamos responder cuando pensamos en la idea de negocio.

Con ello, tras encuestar a más de cincuenta startups determinamos que nuestro servicio aportaría valor principalmente porque responde a dos necesidades muy presentes en el sector de las empresas emergentes.

- 1) En primer lugar, la herramienta tiene como finalidad ayudar a concienciar a las startups de las consecuencias jurídicas de muchos de sus actos, ya que, a raíz de las encuestas realizadas, hemos percibido que, en vez de anticiparse los efectos jurídicos de sus acciones, buscaban resolución cuando dichos efectos ya habían tenido lugar. A través de una asesoría jurídica personalizada se busca que la startup pueda contar con una guía y soporte que no sólo actúe cuando las consecuencias han aparecido, sino que vaya de la mano de startup en aquellas actividades que por su índole puedan, en un futuro, producir efectos sobre la esfera jurídica de la startup.
- 2) Una vez que la startup es consciente de los efectos beneficiosos de contar con personas especializadas en el negocio que colaboren con los asuntos jurídicos, desde *Startgrowing* puede encontrar la asesoría que más se adecue a sus características y necesidades. Como se ha dicho, enfocar nuestro producto al cliente es la manera a partir de la cual se quiere añadir valor. Por eso, el *marketplace*, además de contar con los mejores especialistas en el mundo jurídico de las startups, contará con una serie de filtros que las startups podrán seleccionar como precio, sector de actividad o localización, a través de los cuales la herramienta le propondrá cuatro o cinco propuestas para que elija la que más le convenga. De esta forma la startup podrá contactar de forma fácil y eficaz con un despacho, asegurándose de que es la mejor opción para su negocio.

- Raro

Cuando un producto es poco común y en el momento actual es un producto que no poseen otras empresas del sector, entonces se puede afirmar que es un producto raro. Como se ha reiterado en varias ocasiones es cierto que ya existen startups especializadas en el mundo legal que prestan un servicio similar o relacionado al que presta *Startgrowing*. Sin embargo, a la hora de analizar estas empresas no se ha encontrado ninguna que ofrezca lo que nosotros queremos ofrecer ni en la forma que lo queremos hacer.

Por eso se considera que este factor sí que se da y que, por tanto, junto con el anterior se puede hablar de una ventaja competitiva. Lo que ocurre es que, como se verá en el punto siguiente, aunque el producto sea valioso y poco común en el momento presente, puede ocurrir que competidores nuevos o experimentados en el ámbito de las startups legales, viendo el recorrido del producto, puedan imitarlo sin demasiados impedimentos. Por tanto, por el momento se podrá considerar como una ventaja competitiva, pero temporal ya que, si el producto se demuestra eficaz, además de la rareza y el valor, será necesario desarrollar otras estrategias que lo diferencien de posibles competidores.

- Inimitabilidad

Un producto difícil de imitar y por tanto inimitable, se da cuando es extremadamente costoso que otra entidad lo produzca. Esto en la práctica hace referencia a aquellos productos protegidos por medios legales como patentes o marcas comerciales.

Si una empresa cuenta con un recurso o producto que cumpla con esta característica ello implicaría un coste demasiado alto para que otra empresa lo copiara.

Con el producto que ofrece *Startgrowing* se busca llegar al mayor número de personas posibles ya que los ingresos dependerán en gran parte de la captación de clientes, por ello la confidencialidad no es algo por lo que se pueda optar. Por ello, habrá que ver hasta donde se puede llegar para proteger el producto de acuerdo con la Ley de Propiedad Intelectual que rige estas materias en el territorio español.

La ley dice que para registrar una patente el producto tiene que cumplir con tres requisitos: haber creado algo novedoso, que suponga un avance para la ciencia, y que tenga aplicación industrial. (RocaJunyent, 2020). Si bien la idea de negocio es novedosa, el hecho de hacerla la realidad a través de un Marketplace online que pone en contacto a startups con despachos de abogados, sabemos que en la práctica no va a considerarse

como un avance para la ciencia y, por tanto, el producto no va a estar legalmente protegido frente a competidores.

En este sentido, al existir un alto número de startups en el marco de las LegalTech, ser un producto que no conlleva un altísimo coste económico ni requiere especiales cualificaciones técnicas para su creación, este factor no se termina de cumplir, sobre todo, en el medio o largo plazo.

- Organización

Al crear una startup son muchos los elementos sobre los cuales hay que decidir. Desde el producto o servicio que se va a ofrecer, los recursos necesarios o la estrategia que se va a seguir. Sin embargo, sin una estructura organizativa con un equipo que aporte valor, el proyecto nunca será exitoso.

Dado que se trata de una empresa emergente, se ha optado por una organización básica que tenga una estructura optima para que los recursos y capacidades sean explotados por la organización con el fin de alcanzar ventajas competitivas y crear la mejor versión del producto. En este sentido la organización que dará soporte a esto se configura de la siguiente manera:

- Tecnológica: encargada fundamentalmente de la ideación y desarrollo del producto.
- Financiera: ocupándose de la economía y financiación de la startup.
- Marketing: se trata de un perfil comercial que tiene como principal objetivo poner al cliente en el centro de todos los procesos, así como desarrollar la estrategia de captación de dichos clientes.
- Estratégica: con el objetivo de que todos los proyectos de las diferentes áreas o departamentos estén alineados con el objetivo, la misión y los valores de la startup.

Teniendo en cuenta los cuatro factores analizados, el análisis competitivo del producto que ofrece Startgrowing quedaría así:

“V” (Valor)	“R” (Raro)	“T” (Inimitable)	“O” (Organizado)	
		✔		Desventaja competitiva
✔	✔	✔		Paridad competitiva
✔	✔	✔	✔	Ventaja competitiva temporal
	✔			Ventaja competitiva sin explorar
✔			✔	Ventaja competitiva sostenible

Según el análisis realizado el producto que Startgrowing quiere lanzar al mercado es un recurso valioso que resuelve una necesidad creciente en la industria de las empresas emergentes mediante una herramienta dinámica y rápida que se ajusta a las necesidades de la empresa. En un primer momento será raro en cuanto no se ha detectado la presencia de ningún producto que resuelva el mismo problema, sin embargo, el mercado de las LegalTech es maduro y tienen presencia startups con medios y conocimientos para prestar este servicio o incluirlo en los ya prestados. Por tanto, es una ventaja competitiva que será temporal ya que no cabe duda de que si el producto obtiene la respuesta esperada aparecerán otras empresas. Ante eso, habrá que dotar características y elementos diferenciales en el producto en sí y en la organización en su conjunto.

3.2.2. Determinación de las fortalezas y debilidades. Matriz FODA.

Aunque se ha introducido este apartado en el análisis interno de la startup, realmente se trata de un método que determina la posición actual de la empresa y su producto tanto desde el punto de vista interno como del externo.

Con el análisis se pretende tomar una “radiografía” de la situación actual en la que se encuentra tanto la startup como el producto que ésta ofrece. Es esencial resaltar que las variables que se van a analizar y lo que van a representar posteriormente en la planificación estratégica están determinadas para el momento presente con el objetivo de elaborar un diagnóstico que permita tomar decisiones acertadas en cada situación. Básicamente se trata de reunir los principales factores internos y externos para formular y seleccionar las estrategias a seguir en el mercado, que se verán en los apartados siguientes.

El análisis cuenta con la siguiente estructura que recoge las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades a las que se enfrenta la startup en el momento actual. No hay que olvidar que, con el fin de asegurar el éxito y la continuidad de esta, este análisis debe actualizarse y revisarse en periodos de tiempo determinados ya que depende de muchos factores y variables que pueden variar de un momento a otro.

<p>Origen Externo</p>	<p>Oportunidades</p> <p>Posibilidades de expansión del producto, tanto desde el punto de vista de la clientela como la posibilidad inmediata de internacionalización.</p> <p>Incremento de la digitalización empresarial y el crecimiento del desarrollo tecnológico en las empresas</p> <p>Entorno económico favorable para las empresas emergentes. Incrementos fuertes en la inversión y rondas de financiación así como en la creación de nuevas startups</p> <p>Mayor concienciación en la industria de startups de la necesidad de</p>	<p>Amenazas</p> <p>Entrar en el sector de las LegalTech, con empresas que ya tienen mucha presencia y madurez en el sector. Mercado saturado en ese sentido</p> <p>Posible entrada rápida de nuevos competidores al no haber grandes requisitos de inversión inicial o conocimiento técnico.</p> <p>Imposibilidad de proteger legalmente el producto ni construir una patente.</p> <p>Una de las mayores amenazas para startups son los costes en materia de copyright a startups pequeñas y medianas que no pueden costear los filtros de contenidos en sus herramientas web.</p>
	<p>Origen Interno</p>	<p>Fortalezas</p> <p>En materia económica no requiere un alto coste inicial de inversión. Posibilidad de optar a ayudas para emprendedores.</p> <p>Facilidad de lanzamiento del producto. No demasiadas complejidades técnicas para su desarrollo.</p> <p>Especialización del producto y del equipo que lo desarrolla. Know-how en el sector legal.</p> <p>Atención personalizada para cada startup. Idea de negocio pensando siempre en el cliente.</p> <p>Garantía de contar con los mejores especialistas en el sector jurídico de las startups.</p>

Ilustración 3 Matriz DAFO

Se han encontrado variedad de factores tanto en los puntos fuertes y oportunidades de la empresa, como en las variables que hay que vigilar porque podrían suponer una amenaza si no se potencian las debilidades encontradas. En este sentido, aunque se detallará más en la elección de las estrategias hay que fomentar los puntos fuertes y mejorar los puntos débiles para aprovechar las oportunidades y liquidar las amenazas.

4. EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN Y VARIABLES ANALIZADAS

4.1. Selección de variables analizadas que puedan constituir una fuente de ventaja competitiva.

Una vez realizados en este punto los análisis externo e interno de la empresa, el objetivo de estas variables es seleccionar aquellas variables identificadas que van a resultar fundamentales para la elaboración de las estrategias a seguir. El criterio seguido en este apartado, en relación con los pasos necesarios para realizar una buena planificación estratégica, es seleccionar, de todas las variables analizadas en apartados anteriores, aquellas que de alguna manera puedan suponer una ventaja competitiva para la startup. Es un apartado que sirve para introducir el siguiente apartado, en el cual se realizará la planificación estratégica sobre las variables que en este punto se analizan. En este sentido, se ha utilizado la combinación de dos métodos de selección de variables que son el análisis de las cuatro “Ps” de Philip Kotler y el método SOVI, elaborado por Diego Noriega, que es considerado la “Versión 2.0” del modelo tradicional de las 4p del marketing.

Esto es porque a raíz de la pandemia, pero, sobre todo, de la transformación digital que ha ido sucediendo estos años, las empresas han tenido que cambiar la forma de plantear sus negocios. Esta realidad es aún más notable en las empresas emergentes caracterizadas por la innovación tecnológica. Combinando estos métodos para seleccionar las variables, la estructura de la definición se las mismas se guiaría por este esquema:

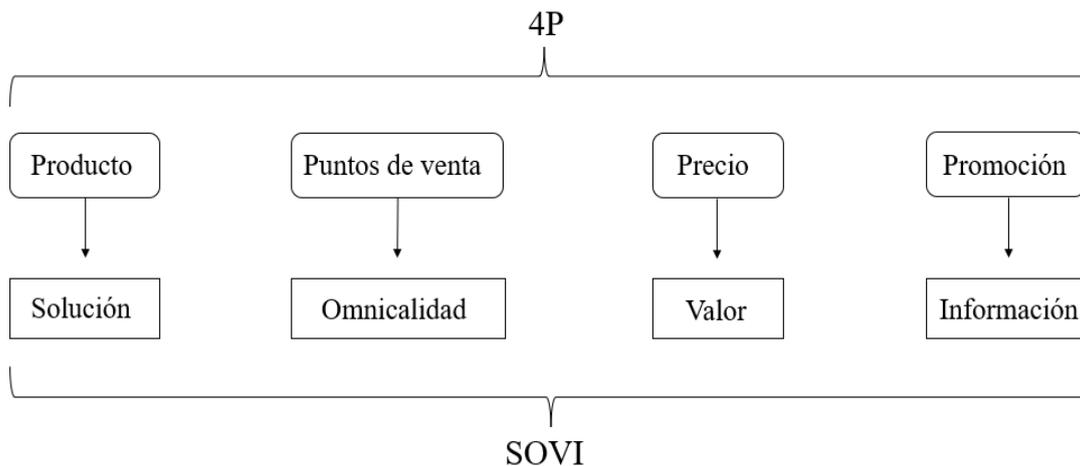


Ilustración 4 Métodos de selección variables

Siguiendo el esquema se presentan a continuación las principales variables sobre las cuales van a recaer las estrategias definidas:

- **Del producto a la solución.** Durante la presentación de la idea de negocio siempre se ha visto el producto que ofrecemos como una solución a un problema o necesidad existente en la sociedad. En este sentido ofrecemos un *marketplace* que sirva a las startups como herramienta para elegir la mejor opción de asesoría jurídica que les guíe en cada paso de su recorrido garantizando así, la anticipación a posibles consecuencias jurídicas derivadas de sus actos.

Se pretende por un lado que la startup sea consciente de la necesidad de cuidar los aspectos jurídicos que emanan de su actividad a través de una herramienta dinámica, intuitiva, personalizada y eficaz que le permita lograr esto de la mano de los mejores abogados especializados.

El objetivo es llevar a cabo un desarrollo de producto que no solo busque el mejor funcionamiento del mismo, sino que además sea la solución perfecta a la necesidad encontrada.

- **Del punto de venta a la omnicalidad.** Es evidente que la forma de comercializar y distribuir productos y servicios ha sido probablemente una de las partes que más ha evolucionado a lo largo de los años, y, sobre todo, en estos últimos años como consecuencia de la pandemia del Covid-19.

En este sentido, y más aun siendo una startup cuyos ingresos dependen mayoritariamente de captar un alto número de clientes, es necesario buscar los canales de distribución adecuados para que el cliente encuentre el producto de la forma más rápida y fácil posible. Aunque de la estrategia comercial se hablará en el siguiente apartado, se adelanta que gran parte de esta se ciñe sobre una metodología online con el objetivo de que la visibilidad de la empresa no esté limitada a lugares físicos, sino que esté presente en el único lugar universal; internet.

Se ha demostrado que en la actualidad es obligatorio que las empresas, y, de nuevo, más aun las emergentes, cuenten con una versión digital que les haga estar presentes en todas partes para general conversión a través de “*clicks*”. Es por ello, por lo que analizando esta variable se ha determinado que no sirve únicamente con el punto de venta que tradicionalmente se ha considerado al elaborar este

análisis, sino que con los recursos tecnológicos y digitales que hay en la actualidad, la startup tiene que luchar por estar presente en todos estos espacios, y más aún si el potencial cliente son startups.

- **Del precio al valor.** Con el fin de lograr la rentabilidad del proyecto es necesario llevar a cabo un análisis de costes y gastos para determinar qué precio se le pone al servicio. Sin embargo, frente a esta visión que, aunque es necesaria, también se muestra algo tradicional, el precio tiene otro significado.

El precio no deja de ser el valor que tanto el vendedor como el comprador perciben que tiene el producto. Por tanto, además de ser el principal factor de rentabilidad económica, el precio sirve para crear expectativas y percepción del valor del producto para los diferentes *stakeholders* de la empresa.

De nuevo, la estrategia que se seguirá con relación a la fijación del precio se verá detenidamente en el apartado anterior, dónde entre otras, se intentará responder a cuestiones como ¿a qué parte se le aplicará una tasa económica? ¿A las startups o a los despachos?

- **De la promoción a la información.** Con promoción se hace referencia al objetivo de buscar la mejor forma de comunicar a través del producto y mediante canales tradicionales y algunos no tan tradicionales. Básicamente la promoción contiene tres pasos; seleccionar la idea que se quiere transmitir, idear los canales a través de cuales se va a encontrar al potencial público objetivo de la empresa y, por último, analizar de qué manera se puede captar y fidelizar a los clientes. Es esencial a la hora de construir una estrategia sobre esta variable asegurarnos de que se están definiendo el producto y el servicio que presta Startgrowing haciendo hincapié en las necesidades específicas que solventan.

Sin embargo, no hay que perder de vista que el usuario ha cambiado en los últimos años, tanto las personas como las empresas se comportan diferente, y hoy en día ha cobrado vital importancia conocer qué y quien está detrás de cada producto, y por ello a la hora de desarrollar la estrategia será esencial incluir aquella información que se concluya que la audiencia va a valorar a la hora de decantarse o no por el producto.

La planificación estratégica no puede ser la misma que hace diez, cinco o dos años. La mayoría de las empresas y de personas han transformado su forma de trabajar y de vivir. Es esencial que Startgrowing sepa conectar con el cliente con una estrategia, basada en la misión y valores de la empresa, que se base en dar soluciones a las necesidades de los clientes. Por eso, y más aun teniendo en cuenta el ecosistema de las startups, se ha utilizado el ajuste del método de las 4P de Diego Noriega, que es un gran referente en la industria con más de veinte proyectos de creación de empresas y un gran número de publicaciones asociadas a su éxito en el sector, que recalca la necesidad de atender al consumidor de hoy.

4.2. Toma de decisión y planificación de las estrategias.

La planificación estratégica, explicada de forma general, consiste en responder a dos grandes cuestiones. Por un lado, ¿qué se quiere lograr con la propuesta de negocio? Y por otro, ¿qué tiene que hacer la empresa para lograrlo?

La primera de las cuestiones hace referencia a los objetivos empresariales; objetivos que ya se han determinado junto con la misión, visión y valores de la startup, en el primer apartado del trabajo y que servirán para guiar la respuesta a la segunda pregunta qué, en cambio, se refiere a las estrategias tácticas y operativas que tiene que planificar y ejecutar la startup para cumplir los objetivos anteriormente fijados.

Una vez se conoce el entorno y la situación en los que opera la empresa, en este apartado se busca responder a la segunda pregunta, diseñando una serie de estrategias en distintos niveles que sirvan para posicionar al producto en el mercado, distribuirlo de la forma más eficaz, darlo a conocer a través de los canales idóneos y, por supuesto, garantizar una situación rentable y sostenible en el tiempo para *Startgrowing*.

Para ello, se formularán líneas estratégicas en los siguientes ámbitos: financiero, producto y servicio, posicionamiento en el mercado, crecimiento y expansión, fijación de precio, de distribución y promoción del producto y organización.

- **Estrategia financiera**

Se ha estimado que, los costes necesarios en el primer año de actividad y en el año en el que se lanzará la misma en el mercado ascienden a un total de 11.000 euros. Los costes

están principalmente divididos en herramientas de marketing y publicidad como LinkedIn Ads que tendrá un coste aproximado de 3.500 euros y 6.00 euros para las estrategias de SEO (optimización en motores de búsqueda) y SEM (marketing en motores de búsqueda). Se calcula que tan solo alrededor de 1.500 euros será el coste para *partnerships* en Facebook, Twitter e Instagram. La idea, dada que no es una cifra de inversión especialmente alta, es poner esta cifra entre los cinco fundadores de la startup. Por tanto, cada uno tendría que invertir un total de 2.200 euros para la puesta en funcionamiento de *Startgrowing*. Los costes estarían divididos fundamentalmente entre las herramientas publicitarias (SMO, SEM y LinkedIn Ads) y el diseño y desarrollo del producto.

Con respecto a los ingresos en el primer año, se estima llevar a cabo entre quince y veinte transacciones cobrando una comisión del 10% sobre una media de 6.000 euros que se calcula que es el “fee” que se llevará el despacho de abogados finalizada la ronda de financiación además de un ingreso de 150 euros por cada startup que se dé de alta en la plataforma. Si se calcula esto para quince transacciones se obtendrían unos ingresos de 11.250 euros. En un escenario neutro, aplicando las correspondientes estrategias de crecimiento, se estima que las transacciones puedan aumentar entre un 100% y un 150% durante el segundo, tercer y cuarto año.

Como se ha dicho a lo largo del trabajo, *Startgrowing* no supone altos costes de capital inicial, por lo que la financiación no es una barrera al principio. Sin embargo, en el momento de crecer, al hacer un mayor número de transacciones los costes fijos y variables aumentarán, por lo que en ese momento habrá que determinar que mecanismos de financiación son óptimos para cada escenario.

- **Estrategia de producto**

Fundamentalmente se quieren responder a tres preguntas en este punto, ¿a quién se quiere que llegue el producto? ¿con que producto se va a conseguir? Y, finalmente que atributos del producto pueden una vez captado el cliente, llegar a fidelizarle.

Con respecto a la primera cuestión, y sin significar esto que en un futuro no se quiera expandir el cliente potencial, actualmente y en el momento de lanzamiento, el producto va dirigido a startups españolas, en fases *seed* o *pre-seed* que necesiten asesoría jurídica para paliar los efectos jurídicos de su ronda de financiación. Si bien las startups son nuestros potenciales clientes, para el funcionamiento del producto, también es esencial

que el mismo también esté dirigido a captar a los mejores despachos especializados en el negocio de las startups.

En segundo lugar, habrá que determinar cuál va a ser el producto que cumpla con el objetivo del párrafo anterior. En este sentido, el producto que ofrece *Startgrowing* es un *marketplace* online que conecta a las startups que se creen un perfil en la plataforma, con aquellos despachos o abogados que también presentes en la plataforma. Una vez que la startup se ha creado un perfil puede entrar en la página principal donde tendrá una opción para seleccionar una serie de filtros en función de sus necesidades.

Una vez seleccionados los filtros, el *marketplace* cuenta con tecnología basada en la inteligencia artificial que sacará en cuestión de segundos cinco propuestas de asesores jurídicos en función de los filtros establecidos. Con estas cinco propuestas, la startup valorará cuál de ellas es la que más encaja y automáticamente, desde la web, esto le llegará al especialista seleccionado que se pondrá en contacto con la startup para comenzar a trabajar juntos.

Somos conscientes de que no es producto nuevo, aunque vaya destinado a un público distinto. Por eso hay que prestar especial cuidado a los atributos y funcionalidades del producto con el fin de distinguirlo de competidores actuales y futuros asegurando la mayor tasa de retención del cliente posible. En ese sentido nuestro objetivo es desarrollar un producto fácil, dinámico e intuitivo, basado en la innovación tecnológica y que, frente a todo, garantice una solución especializada para cada startup.

- **Estrategia de posicionamiento**

“Una buena reputación de la marca aumenta en un 6% la propensión de las personas a comprar un producto o servicio y a recomendarlo en su círculo social”. (Reprack 2021)

El posicionamiento de una marca se refiere precisamente al lugar que ocupa un producto o un servicio en la mente de un consumidor. El objetivo con la estrategia que se desarrolla a continuación es conseguir que *Startgrowing* sea un “*Top of mind*”, es decir, la primera respuesta que ofrecen los consumidores cuando se les pregunte por apoyo jurídico en rondas de financiación. Para conseguir esto, que en la práctica conllevaría una ventaja competitiva para la empresa, se ha propuesto una combinación de las diferentes estrategias de posicionamiento que existen.

- Estrategia de atributo: como se ha dicho en el apartado anterior, el producto en sí, con sus funcionalidades y sus atributos supone una estrategia en sí que busca caracterizar aspectos como su fiabilidad, adaptabilidad y calidad.
- Estrategia de beneficio: en este sentido cabe recordar que el objetivo de nuestro modelo de negocio no es solo interno, en el sentido de crear un producto rentable y que cumpla con la función para la que ha sido creado, sino que en Startgrowing buscamos ir más allá, buscando desarrollar un producto que sirva también para concienciar en terreno desconocido sobre la importancia de cuidar los actos de las startups que más tarde, podrían derivar en consecuencias jurídicas para la misma.
- Estrategia de usuario: como se ha repetido a lo largo del trabajo, dedicándole incluso un apartado, en Startgrowing se busca en todo momento asociar el servicio que ofrecemos con un cliente determinado. Es decir, buscamos dar una solución concreta a un problema concreto. Lejos de una práctica tradicional en muchos sectores que consiste en dar la misma solución a diferentes problemas.

Hay que destacar que esta estrategia de posicionamiento que combina varios factores está pensada para el momento actual de la startup. Sin embargo, este tipo de estrategias precisan estudios detallados y constantes para adaptar la estrategia al momento vital de la startup.

- **Estrategia de crecimiento y expansión**

La estrategia de crecimiento, en el mundo de las startups se traduce, en una palabra, escalar. Que una startup sea escalable significa que el negocio tiene el potencial de incrementar notablemente sus ingresos manteniendo una inversión no demasiado alta.

Aunque en este apartado se van a desarrollar algunas estrategias que se podrían llevar a cabo para conseguir esto, la realidad es que hay que esperar al momento oportuno para ejecutarlas. Escalar una empresa o un producto en un momento erróneo que no es adecuado en ese instante en ese mercado puede tener consecuencias muy negativas para la startup, que podría hasta desaparecer.

Sin embargo, ajustando estas estrategias al momento y situación en la que se encuentre Startgrowing en el momento de ejecutarlas, y siempre validando el cambio, las estrategias de crecimiento que se han mostrado as eficientes y exitosas para las empresas emergentes son:

- La búsqueda de inversores: tal y como se ha detallado en la estrategia financiera, para el funcionamiento de la startup se ha puesto un capital inicial de la mano de los fundadores de la misma. Sin embargo, en el momento de crecer el objetivo sería sustituir esta forma de introducir capital por la búsqueda de nuevos y externos inversores a través de herramientas como las rondas de financiación, *business angels*⁹ o *crowdfunding*.
- Expandir el producto a otra clientela. En un primer momento, como se ha comentado, el servicio va dirigido a un mercado muy acotado, no solo por ir únicamente dirigido a startups, sino porque el filtro es todavía mayor enfocándolo únicamente a aquellas que estén en fases *seed* o *pre-seed*. En ese sentido, una vez validado el éxito del producto sobre ese mercado se puede llegar a barajar la posibilidad de expandir el producto, haciendo cambios no muy significativos y con el *know how* ya retenido, hacia otras cuestiones jurídicas que afecten a más tipos de startups con el fin de aumentar el volumen de negocios y la captación de clientes.
- Internacionalizar la startup. Aunque en el caso de una empresa tradicional, la internacionalización es una estrategia que solo aparece cuando la empresa ya es madura y ha obtenido una determinada rentabilidad, en el caso de las startups, el 82% de las startups que han llevado a cabo procesos de internacionalización lo han hecho tras tan solo uno o dos años desde su creación (CEA, 2017). Por eso, cuando se habla de escalar, es una estrategia que siempre hay que tener en la mira. Aun así, el hecho de que sea una estrategia común y rápida en la mayoría de startups, a la hora de desarrollarla hay que seguir un plan de ruta con una serie de etapas: análisis del proyecto, decidir el momento óptimo para su ejecución, el lugar donde se va a llevar a cabo, un análisis externo de dicho lugar, el equipo que lo va a liderar, la implicación del resto de la organización, la adaptación del producto al nuevo mercado y por supuesto, la viabilidad y rentabilidad del proyecto a largo plazo.
- Creación de posibles alianzas estratégicas. Siempre hay que tener en mente, y sobre todo dada su importancia en el ámbito de las startups tecnológicas, que las alianzas con otras empresas sean o no empresas emergentes, además de aportar ventajas competitivas frente a competidores, pueden ser clave para escalar o entrar

⁹ Un *business angel* es un inversor prospero que provee de capital a una startup a cambio de participación.

en otros mercados. Para ello, es necesaria la búsqueda de un óptimo aliado para lo cual se seguirán una serie de fases para definir las necesidades estratégicas, identificar potenciales aliados, contactar con aquellos seleccionados, definir necesidades comunes y negociar las condiciones de la alianza.

Si bien estas estrategias habrá que concretarlas en su debido momento es importante desde la puesta en marcha del negocio contar con ellas dado que la búsqueda de la escalabilidad y el crecimiento será lo que determine el mayor o menor éxito de Startgrowing.

- **Estrategia de distribución y promoción**

Una de las partes fundamentales a la hora de lanzar y escalar un negocio son las herramientas que se utilizan para acercar el producto al potencial cliente. Más aun importancia tiene todavía este paso si el éxito de la startup depende fundamentalmente de la cantidad de clientes que capte.

El modelo que se seguirá en este punto es una estrategia híbrida entre estrategias de impulso destinadas a las personas que proveen el servicio, esto es, a los despachos, y estrategias de atracción focalizadas en nuestro consumidor final, las startups. En este sentido, se propone una combinación de marketing de promoción tradicional junto con iniciativas de marketing digital ajustadas a un entorno de enorme cambio tecnológico.

- *Calling* tradicional. Se va a utilizar como herramienta destinada a captar a los despachos y abogados que vayan a prestar sus servicios a las startups. El método a través del cual se van a seleccionar estos despachos es a través del directorio oficial de despachos de abogados de cada Comunidad Autónoma, filtrando por aquellos despachos que sea especialistas en los negocios de las empresas emergentes. Una vez seleccionados se contactará con cada uno, de forma individual, presentando la oportunidad de negocio e inscribiéndoles, en caso de éxito en la negociación, en el *marketplace*.
- Presentando el producto en incubadoras y aceleradoras de startups. Tanto las incubadoras como las aceleradoras asesoran y guían fundamentalmente a startups que han comenzado hace poco y que por tanto suelen estar en fases *seed* o *pre-seed*.
- A través de plataformas digitales. Fuera de su función de ocio, las redes sociales se han mostrado realmente eficientes a la hora de elevar la audiencia de un producto y convertir a personas interesadas, en potenciales clientes. Para ello,

desde Startgrowing es vital conocer cómo funcionan estas plataformas y cómo responde la audiencia en cada una de ellas. La principal ventaja de esta estrategia es su bajo coste que supone para el servicio que ofrece, llegar a millones de personas interconectadas a través de estas plataformas.

En este sentido, las plataformas elegidas para difundir *Startgrowing* son LinkedIn, Instagram, Facebook y Twitter. A través de estas plataformas la visibilidad de la startup puede aumentar rápidamente, se puede llegar a una audiencia muy amplia y diferente independientemente del lugar donde estén los usuarios y son óptimas para el branding y reconocimiento de la marca. Se calcula que la mitad de los usuarios de estas redes pasan más de la mitad de su tiempo consultando internet por tanto estar activo en estas redes sociales creemos que será uno de los medios de difusión más eficientes de cara a dar a conocer el producto hacia potenciales clientes.

- La utilización de una *landing page*¹⁰. Es probablemente la primera estrategia que habrá que ejecutar junto con el lanzamiento piloto del *marketplace*. Es básicamente una simulación de lo que va a ser el producto en la realidad y supone la parte fundamental de la estrategia web de *Startgrowing*. El objetivo es crear una página web que simule el *marketplace* real con la cual el visitante podrá solicitar información a través de un formulario. Con esto podemos ver, desde un primer nivel, cual es la respuesta de usuarios interesados en el producto a la vez que analizamos la aceptación del producto real en el mercado. también sirve para dar a conocer el producto, ya que, mientras la *landing page* es una simulación, el usuario que la visita no lo es.

- **Estrategia de precio**

Se ha revisado ya el concepto de precio para *Startgrowing* en el apartado anterior, en relación con las variables más significativas del análisis estratégico. Por ello, sin entrar de nuevo en el detalle, en este apartado se explicará cómo funciona el precio que paga el cliente en *Startgrowing*.

Con el fin de lograr un producto que resulte atractivo económicamente para las partes interesadas, el precio se divide entre las dos partes protagonistas que integran el *marketplace*, abogados y startups. Sin embargo, dada la capacidad de unos y otros, el

¹⁰ Una *landing page* es una página web diseñada para convertir visitantes en leads.

reparto de lo que se pone el precio para cada uno no puede ser igualitario. Teniendo esto en cuenta, a las startups que quieran utilizar la plataforma se les cobrará una tasa fija por inscripción en el momento en el que se crean el perfil. Ese será el único coste que recaiga sobre la startup.

El grueso de la rentabilidad vendrá de las rondas de financiación. Por cada ronda de financiación concluida se le cobrará una comisión del 10% al despacho sobre la cantidad percibida por este por sus servicios prestados a la startup. En comparación con lo que ofrecen startups asentadas en la industria de las LegalTech es un porcentaje bajo frente a ese 17% de media que existe. La razón es que el Marketplace es un producto muy escalable que a medida que se consolida y aumenta su valor puede comenzar a negociar comisiones más altas.

- **Estrategia organizacional**

Dado que se trata de una empresa emergente, se ha optado por una organización básica basada en los diferentes perfiles de los miembros de la misma. Siguiendo la idea de aportar valor como organización, el proceso de creación y lanzamiento de la startup se ha dividido en función de perfiles específicos para cada tarea, fundamentalmente divididos en cuatro áreas:

- Tecnológica: encarga fundamentalmente de la ideación y desarrollo del producto.
- Financiera: ocupándose de la economía y financiación de la startup.
- Marketing: se trata de un perfil comercial que tiene como principal objetivo poner al cliente en el centro de todos los procesos, así como desarrollar la estrategia de captación de dichos clientes.
- Estratégica: con el objetivo de que todos los proyectos de las diferentes áreas o departamentos estén alineados con el objetivo, la misión y los valores de la startup.

Las startups se caracterizan por tener metodologías diferentes a las de las empresas tradicionales y esto también afecta a su organización. Se busca una cultura organizacional fuerte y sostenible en el tiempo, que se adapte continuamente al cambio y represente los valores de la empresa en todos sus proyectos (El Empresario, 2022).

5. IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

Desde *Startgrowing* se quiere diseñar un sistema de control de gestión que permita medir la eficacia de los recursos de la empresa en función de los resultados obtenidos por la misma. El entorno cambiante en el que se desarrollan las startups hace que sea necesaria la implantación de un sistema que evalúe, controle y planifique las acciones llevadas a cabo.

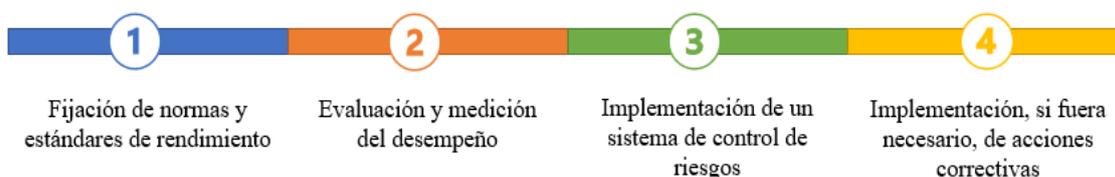


Ilustración 5 Fases del sistema de control de gestión

Aprovechando las ventajas de la tecnología se puede acceder a grandes cantidades de datos de forma objetiva para fundar la toma de decisiones en estos datos. Por ello, un sistema eficaz de control de gestión que vaya desde las finanzas al marketing puede llegar a constituir una auténtica ventaja competitiva para la startup.

Con todo ello, para cada actividad llevada a cabo desde *Startgrowing* que pueda llegar a tener impacto en la empresa, se elabora un sistema de control basado en las siguientes claves:

A) Fijación de normas y estándares de rendimiento

Básicamente, esto se refiere a la necesidad de establecer indicadores de calidad como criterio para evaluar el desempeño de un proceso llevado a cabo desde la startup. Algunos de los indicadores de calidad más comunes son el rendimiento económico, la calidad, la satisfacción del cliente, la cobertura, la eficacia o la competitividad.

En función del proceso que se quiera controlar habrá que determinar uno o varios de estos indicadores que servirán para orientar a la empresa en la toma de decisiones con el fin de cumplir con las expectativas del cliente (EAE Business School, 2022).

B) Evaluación y medición del desempeño

Se va a utilizar un sistema de evaluación del desempeño basado en el modelo 360° con el fin de medir el rendimiento de cada actividad y de cada persona que se desarrolla en la empresa. El objetivo es comprobar, en base a los estándares anteriormente desarrollados, el grado de cumplimiento de las expectativas y objetivos propuestos. Con ello se identificarán aspectos como el rendimiento y el potencial del proceso, los fallos, debilidades, éxitos y puntos fuertes, la contribución del proyecto a la empresa, y, en definitiva, si el proyecto avanza conforme a lo requerido.

C) Implementación de un sistema de control de riesgos

Los sistemas de control de riesgos están diseñados para anticiparse de la forma más eficaz a los posibles riesgos que surjan en los diferentes niveles de la organización (Abengoa, 2011).

En la práctica, esto se manifiesta en dos acciones distintas; la realización de actividades de anticipación de riesgos sobre cualquier acción que pueda tener impacto en la empresa, independientemente de su naturaleza y, por otro lado, la aplicación anual de una auditoría interna en la que se vele por el cumplimiento y buen funcionamiento de estos sistemas para prevenir cualquier riesgo que pueda surgir y que pueda tener consecuencias negativas para la startup.

D) Implementación de acciones correctivas.

Las acciones correctivas son una herramienta de mejora ante acciones que no se han desarrollado como estaba previsto y que, en caso de no ser corregidas pueden causar un problema para la startup. Mientras que en los anteriores apartados se hace referencia a el establecimiento de acciones preventivas que eviten que un riesgo pueda ocurrir, con las acciones correctivas se pretende corregir algo que ya ha ocurrido y tratar de evitar que vuelva a ocurrir (Torres, Iván, 2020).

Se trata de garantizar que los esfuerzos puestos en esta estrategia de control de calidad de los procesos de la empresa no sean en vano. Atajar fallos y velar por el cumplimiento de las acciones aquí redactadas será responsabilidad de cada miembro de Startgrowing cumpliendo con los valores que fundan la startup.

6. CONCLUSIONES

El objetivo de este Trabajo de Fin de Grado era elaborar un plan estratégico enfocado en la idea de negocio surgida a raíz del programa Comillas Emprende, que culmina con la formación de una startup de Legaltech denominada *Startgrowing*, que ha servido como base para desarrollar el análisis y planificación estratégica que se presenta en este trabajo. Partiendo del plan de negocio que se presentó en una de las fases de Comillas Emprende, se ha podido desarrollar la oportunidad ideada en función de una necesidad detectada, así como el Plan Estratégico para que esta idea funcione y sea rentable en el largo plazo.

El resultado del trabajo ha sido la determinación de la variables que pueden suponer una ventaja competitiva cuando se lance la startup al mercado a través de la planificación de distintas estrategias en diferentes áreas que servirán para ejecutar las acciones correspondientes para aprovechar estas ventajas competitivas.

Sin embargo, hasta llegar a este resultado que constituye el foco de este trabajo, se han tenido que realizar varios pasos previos que servirán para garantizar la eficacia de las estrategias seleccionadas. Se comienza analizando primero la idea de negocio para respaldar porqué la oportunidad detectada es lo suficientemente real para llevarla a cabo. También se especifican aquí la misión, visión y valores de *Startgrowing* ya que queremos que estén presentes en cada una de las acciones llevadas a cabo.

Para continuar se desarrolla el eje vertebrador de este trabajo, el análisis estratégico. Comenzando con el análisis del entorno externo para ver en que contexto se desarrolla la startup y siguiendo con un análisis interno que determina que puntos fuertes y débiles tiene la empresa para hacer frente a dicho contexto.

Por último, una vez elaboradas las líneas estratégicas se incluye la implantación de un sistema de control de gestión que garantice la viabilidad de cada proceso y, por ende, la de *Startgrowing* en su conjunto.

En el trabajo se han encontrado limitaciones, fundamentadas, sobre todo, en el hecho de que se trata de un análisis con carácter hipotético dado que la startup no ha sido lanzada al mercado y no se encuentra en funcionamiento en el momento de realizar el trabajo. Por tanto, se trata de un trabajo basado en expectativas que no se han podido contrastar con la demanda real del mercado. Es una aproximación a lo que las variables apuntan que va a ser la situación real teniendo en cuenta un escenario “neutro”, por lo que, algunas de las

variables y líneas estratégicas podían cambiar ante escenarios más optimistas o pesimistas que no se han incluido por motivos de espacio.

Desde el punto de vista personal, este Trabajo de Fin de Grado me ha dado la oportunidad de desarrollar un Plan Estratégico completo en que se han utilizado conocimientos estudiados a lo largo del grado. Por otro lado, la participación en la 9ª edición del programa de Comillas Emprende me ha ayudado a introducirme y conocer más la industria de las empresas emergentes llevándome a entender el difícil pero gratificante panorama al que se enfrentan los emprendedores en nuestro país, para si surge la oportunidad, poder tener las herramientas que me permitan desarrollarla.

7. BIBLIOGRAFÍA

¿Qué es la Matriz FODA? (2019). Matriz Foda. <https://www.matrizfoda.com/dafo/>

Abengoa. (2011, diciembre). Sistema de Control de Riesgos. https://www.abengoa.com/export/sites/abengoa_corp/resources/pdf/gobierno_corporativo/informes_anuales/2011/2011_Tomo4_IA_6.pdf

Albo, R. M. (2017, 22 junio). La Estrategia de Precios en un mercado cada vez más competitivo. Revista Escuela de Negocios y Dirección. <https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/marketing-ventas/estrategias-de-precios-en-un-mercado-competitivo/>

Hernández De Cos, P. (2022, enero). La economía española en 2022. Situación y retos para la política económica. <https://www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/SalaPrensa/IntervencionesPublicas/Gobernador/Arc/Fic/hdc120122.pdf>

Berenstein, M. (2021, 13 julio). 6 valores fundamentales que toda startup debería tener en cuenta. Emprendedores News. <https://emprendedoresnews.com/emprendedores/6-valores-fundamentales-que-toda-startup-deberia-tener-en-cuenta.html>

Betancourt, D. (2022, 12 marzo). Cómo hacer un análisis PESTEL paso a paso + ejemplo guiado. Ingenio Empresa. <https://www.ingenioempresa.com/analisis-pestel/>

Blanch, A. (2018, 26 junio). Escalar tu startup es complicado: 5 estrategias de crecimiento. Blog de arsys.es. <https://www.arsys.es/blog/escalar-startup>

Chain, R. E. S. (2022, 17 marzo). ¿Qué son los indicadores de calidad? Ejemplos y cómo gestionarlos. Retos en Supply Chain | Blog sobre Supply Chain de EAE Business School. <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/indicadores-de-calidad-optimizar-gestion/>

Cohen, P. (2022, 1 marzo). La guerra de Rusia en Ucrania afecta a la economía mundial. The New York Times. <https://www.nytimes.com/es/2022/03/01/espanol/rusia-ucrania-economia-mundial.html>

Coloma, P. (2016, 26 abril). IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN. DFV consulting - ¡Estamos JUNTO al empresario!! <https://dfvconsulting.com/implantacion-sistema-control-gestion/>

Comillas Alumni. (2022, enero). Informe España 2021: desequilibrios y cambios post-pandemia. <https://www.comillas.edu/noticias-alumni/3145-informe-espana-2021-desequilibrios-y-cambios-post-pandemia-2>

Da Silva, D. (1970, 1 enero). Análisis de clientes: 6 métodos efectivos para empresas. Zendesk MX. <https://www.zendesk.com.mx/blog/analisis-de-clientes/>

de Calidad, C. M. C. E. E. G. A. (2020, 9 enero). La empresa y el medio ambiente | ¿Cómo se relacionan? | CTMA. CTMA Consultores. <https://ctmaconsultores.com/la-empresa-y-el-medio-ambiente/>

de Ceupe, B. (2019a, febrero 18). Diseño de estrategias por las empresas. Ceupe. <https://www.ceupe.com/blog/disenho-de-estrategias-por-las-empresas.html#:~:text=El%20objetivo%20del%20dise%C3%B1o%20de,mercado%20de%20manera%20creativa%20e>

de Ceupe, B. (2019, 4 julio). El proceso de planificación estratégica en la empresa. Ceupe. <https://www.ceupe.com/blog/el-proceso-de-planificacion-estrategica-en-la-empresa.html>

Díaz-Cardiel, J. (2021, 23 abril). 2021042308433672503.jpg. Confidencial Digital. <https://www.elconfidencialdigital.com/opinion/jorge-diaz-cardiel/sociedad-espanola-2021-enferma-ansiedad-pandemia-angustiada-crisis-economica/20210423083825234726.html>

En la era de las start-ups, ¿se pueden proteger como patentes las ideas de negocio? (2020, 8 enero). RocaJunyent. <https://www.rocajunyent.com/es/blog/post/en-la-era-de-las-start-ups-se-pueden-proteger-como-patentes-las-ideas-de-negocio>

España | ¿Qué esperamos en 2022? Claves legales para las empresas. (2022, 18 enero). Cuatrecasas. <https://www.cuatrecasas.com/es/spain/articulo/espana-que-esperamos-en-2022-claves-legales-para-las-empresas>

Estructura startup: Claves para crear tu equipo. (2022, 4 marzo). Lean Finance. <https://leanfinance.es/estructura-startup-claves-para-crear-tu-equipo/>

Europa Press. (2021, 16 junio). El número de «start-ups» en España ascendió a 23.000, según Informa D&B. europapress.es. <https://www.europapress.es/economia/noticia-numero-start-ups-espana-ascendio-23000-informa-db-20210616135407.html>

Franquet, A. R. (2021, 31 agosto). 4 P's del marketing. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/4-ps-del-marketing.html>

Funcas, Ocaña, C., Bandrés, E., Chuliá, E., Fernández, M. J., Malo, M. A., Rodríguez, J. C., & Torres, R. (2020). Impacto social de la pandemia en España. Una evaluación preliminar. <https://www.funcas.es/wp-content/uploads/2020/11/Impacto-social-de-la-pandemia-en-Espa%C3%B1a.pdf>

Gobierno de España, Ministerio de Sanidad, & Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico. (2022, enero). Plan Estratégico de Salud y Medioambiente. https://www.sanidad.gob.es/ciudadanos/pesma/docs/241121_PESMA.pdf

Gómez, D. (2020, 19 diciembre). Proceso para crear una alianza estratégica. Bien Pensado. <https://bienpensado.com/proceso-para-crear-una-alianza-estrategica/>

Guerra, S. S. (2022, 9 marzo). ¿Por qué empezó la guerra entre Ucrania y Rusia? ¿Cómo va? Motivos y consecuencias. elconfidencial.com. https://www.elconfidencial.com/mundo/europa/2022-03-09/por-que-empezo-guerra-ucrania-rusia-como-va_3362101/

Huerta, E., & García, J. (2009, mayo). Estrategias de gestión ambiental: Una perspectiva de las organizaciones modernas.

Hurtado, J. S. (2022, 17 marzo). Qué es y cómo hacer un análisis VRIO. Thinking for Innovation. <https://www.iebschool.com/blog/que-es-y-como-hacer-un-analisis-vrio-digital-business/>

Industriales ETSII, & Pérez Tabernero, A. (2019, febrero). España | ¿Qué esperamos en 2022? Claves legales para las empresas. (2022, 18 enero). Cuatrecasas. <https://www.cuatrecasas.com/es/spain/articulo/espana-que-esperamos-en-2022-claves-legales-para-las-empresas>.
https://oa.upm.es/54122/1/TFG_ANGEL_PEREZ_TABERNEIRO_POLO.pdf

KPMG. (2021). Me, my life, my walet. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2021/02/me-my-life-my-wallet.pdf>

Las 5 fuerzas de porter ¿Qué son y para qué sirven? (2020). Las 5 Fuerzas de Porter. <https://www.simla.com/blog/las-5-fuerzas-de-porter>

M. (2017, 5 octubre). Pasos, objetivos y componentes de un sistema de control de gestión. Software ISO. <https://www.isotools.org/2017/10/04/pasos-objetivos-componentes-sistema-control-gestion/>

McCaffrey, C. R., Shames, J., & Cline, M. K. (2020, 9 diciembre). Implicancias de los elevados niveles de riesgo político para las empresas en 2021. ey. https://www.ey.com/es_py/geostrategy/what-elevated-levels-of-political-risk-mean-for-business-in-2021

Maroto, M. L. (2021, 11 mayo). Qué son la visión y la misión de una empresa. Blog de Recursos Humanos de Bizneo HR: práctico y actual. <https://www.bizneo.com/blog/mision-de-una-empresa/#:%7E:text=La%20principal%20diferencia%20entre%20misi%C3%B3n,aspiraciones%20futuras%20a%20largo%20plazo>

N. (2021). Las redes sociales como estrategia de marketing empresarial. Netvoluciona. <https://www.netvoluciona.es/blog/las-redes-sociales-como-estrategia-marketing-empresarial-103>

Noriega, D. (2022, 20 enero). De las 4p del Marketing de Kotler al modelo SOVI : Así cambió el Marketing post pandemia. Diego Noriega. <https://diegonoriega.co/marketing-post-pandemia-cambiando-el-marketing-tradicional-de-las-4ps-de-kotler-al-modelo-sovi/>

Política y economía España - Santandertrade.com. (2021). Santandertrade. <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/espana/politica-y-economia>

Por qué tu startup necesita metodologías de desarrollo organizacional. (2020). El Economista. <https://el EMPRESARIO.MX/management-mrkt/que-tu-startup-necesita-metodologias-desarrollo-organizacional>

ProWeb Marketing Digital. (2016, 4 noviembre). Marketing en redes sociales ¿Qué es y por qué es importante para mi marca? <https://proweb.marketing/marketing-en-redes-sociales-que-es-y-por-que-es-importante/#:%7E:text=El%20marketing%20en%20redes%20sociales,dentro%20de%20los%20medios%20digitales.>

Quiroa, M. (2019, 12 junio). Poder de negociación de los proveedores. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/poder-de-negociacion-de-los-proveedores.html>

R. (2020, 14 agosto). Ranking de los mejores despachos especializados en startups año 2020. El Referente. <https://elreferente.es/tecnologicos/ranking-de-los-mejores-despachos-especializados-en-startups-ano-2020/>

Ruiz, N. G. (2021, 23 marzo). Sistema de Control de Gestión. Grownown nG Estrategia y Control. <https://www.grownowng.com/claves-implementar-sistema-control-gestion/>

S. (2019, 19 julio). ¿Qué errores frecuentes debes de evitar en una ronda de financiación? Blast Off Partners. <https://blastoffpartners.com/errores-frecuentes-ronda-de-financiacion/>

Santander Universidades. (2022, 1 marzo). Estrategias de posicionamiento | Blog. Becas Santander. <https://www.becas-santander.com/es/blog/estrategias-de-posicionamiento.html>

Santander Universidades. (2022, 1 marzo). Objetivos SMART: qué son y ejemplos | Blog. Becas Santander. <https://www.becas-santander.com/es/blog/objetivos-smart.html>

Sistemas de control de gestión: qué son y qué tipos de usos tienen. (2021, 10 diciembre). EDEM Escuela de Empresarios. <https://edem.eu/sistemas-de-control-de-gestion-que-son-y-que-tipos-de-usos-tienen/>

Soporte@motivosuficiente.com. (2019, 18 diciembre). La Internacionalización de las Startups. CEA+Empresas. <https://masempresas.cea.es/la-internacionalizacion-de-las-startups/>

Sordo, A. I. (2021, 29 diciembre). Estrategias de producto: definición, tipos y ejemplos. Ana Isabel Sordo. <https://blog.hubspot.es/marketing/estrategias-de-producto>

Startups en España. (2021). Investinspain. <https://www.investinspain.org/es/startups>

T. Doran, G. (1981, noviembre). There is a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. <https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf>

ThePowerMBA, E. (2022, 25 febrero). Las 5 fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa. ThePower Business School. <https://www.thepowermba.com/es/blog/las-5-fuerzas-de-porter>

Torres, I. (2020, 20 octubre). Acciones Correctivas - Qué son y Cómo Gestionarlas. IVE Consultores. <https://iveconsultores.com/acciones-correctivas/#:%7E:text=hazla%20rentable%20ahora-.Qu%C3%A9%20son%20las%20acciones%20correctivas,CAUSA%20de%20una%20no%20conformidad>.