

Trabajo de Final de Grado

Grado en Ingeniería en Tecnologías Industriales

Modelización del proceso de creación de una startup de e-commerce en Barcelona

MEMORIA

Autor: Antonio Barata Uñó y Carlos Cucciniello Villalba
Director: Carlos Sierra Garriga
Convocatoria: Febrero 2022



Resumen ejecutivo

Actualmente, el número de personas que decide emprender está creciendo y también el número de startups que estos crean. Muchas de estas startups no consiguen hacerse un hueco en la sociedad por diversos factores como pueden ser la competencia, no conseguir financiación suficiente, no tener éxito entre sus clientes, etc.

Esta situación en algunos casos puede ser debido a un golpe de mala suerte o debido a algún suceso inesperado como por ejemplo la pandemia. Pero también puede ser debido a una falta de conocimiento por parte del emprendedor de las dificultades que conlleva la creación de una startup. A la hora de crear una startup, hay muchos conceptos que hay que conocer y de muchos ámbitos distintos como pueden ser el legal, el económico o el político.

En este proyecto se quiere realizar una guía con todos los conceptos que un emprendedor deberá tener en cuenta a la hora de lanzar su startup y así poder hacer aumentar el porcentaje de éxito de la misma. También se dan consejos sobre cómo evitar posibles problemas a los que el emprendedor puede tener que enfrentarse y un cuestionario con una serie de preguntas a las que deberá responder el emprendedor antes y durante la creación de la startup.

Esta guía, se ha pensado para una startup se sitúe en el mundo del e-commerce, ya que como se demuestra en el trabajo cada vez son más las startups que deciden empezar en este sector aunque también pueda ser de ayuda a otro tipo de startups.

Sumario

| | |
|---|-----------|
| RESUMEN EJECUTIVO | 3 |
| SUMARIO | 5 |
| 1. GLOSARIO | 7 |
| 2. PREFACIO | 12 |
| 2.1. Motivación | 12 |
| 2.2. Origen del proyecto | 12 |
| 3. INTRODUCCIÓN | 14 |
| 3.1. Objetivos del proyecto | 15 |
| 3.2. Alcance del proyecto | 16 |
| 3.3. Limitaciones del proyecto | 17 |
| 4. CONTEXTO ACTUAL DE EMPRENDIMIENTO | 18 |
| 4.1. ¿Qué es emprender? | 18 |
| 4.2. ¿Qué significa ser un emprendedor? | 20 |
| 4.3. ¿Por qué emprender? | 21 |
| 5. STARTUPS | 23 |
| 5.1. Diferencias entre startups y empresas tradicionales | 23 |
| 5.2. Entorno de las startups | 26 |
| 5.3. Tipos de startups | 29 |
| 5.4. Ciclo de vida de una startup | 31 |
| 6. PROCESO DE CREACIÓN DE UN STARTUP | 35 |
| 6.1. Proceso empresarial | 35 |
| 6.2. Proceso fiscal/legal | 41 |
| 7. MÉTODOS DE FINANCIACIÓN | 53 |
| 8. MODELIZACIÓN DEL PROCESO DE CREACIÓN DE UN STARTUP DE E-COMMERCE EN BARCELONA | 60 |

| | |
|---|------------|
| 8.1. Contextualización | 60 |
| 8.1.1. E-commerce | 60 |
| 8.1.1.1. ¿Qué es el e-commerce? | 60 |
| 8.1.1.2. Tipos de e-commerce | 61 |
| 8.1.1.3. Ventajas y desventajas del e-commerce | 63 |
| 8.1.1.4. Leyes específicas de e-commerce | 66 |
| 8.1.2. Barcelona como ciudad para emprender | 67 |
| 8.2. Proceso de creación de una startup de ecommerce en Barcelona | 71 |
| 8.2.1. Desarrollo de la idea | 71 |
| 8.2.2. Construcción del equipo fundador | 77 |
| 8.2.3. Hacer un business plan | 81 |
| 8.2.4. Búsqueda de financiación en Barcelona | 94 |
| 8.3. Cuestionario para la recopilación de ideas | 98 |
| 9. PRESUPUESTO DEL TRABAJO | 102 |
| 10. IMPACTO AMBIENTAL | 103 |
| 11. PLANIFICACIÓN | 104 |
| CONCLUSIÓN | 107 |
| AGRADECIMIENTOS | 109 |
| BIBLIOGRAFÍA | 110 |
| Referencias bibliográficas | 110 |
| Bibliografía complementaria | 117 |

1. GLOSARIO

1. **Startup:** Es una empresa de nueva creación que comercializa productos y/o servicios a través del uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación, con un modelo de negocio escalable el cual le permite un crecimiento rápido y sostenido en el tiempo.
2. **MVP:** Producto mínimo viable, del inglés “Minimum Viable Product”, es un prototipo del producto por el cual está pensado el negocio, que tiene las funcionalidades mínimas para poder presentarlo a los clientes y verificar si les interesa.
3. **Product-market fit:** Es el proceso de ajustar el producto en el mercado y poder evaluar la rentabilidad de la empresa sabiendo si el producto cumple con las necesidades de las personas.
4. **Pacto de socios:** Es un documento de naturaleza privada que regula las relaciones entre los que componen la estructura societaria de una Sociedad. Es decir, la de sus socios entre sí y la de estos con la sociedad.
5. **Business Angels:** Inversor a título individual que invierte en startups o empresas emergentes.
6. **Business plan:** En español plan de negocio, es un documento escrito que recoge las claves que van permitir gestionar eficazmente un proyecto, negocio o empresa. Se detallan las estrategias que se van a desarrollar en aspectos claves.
7. **Vesting:** Es un mecanismo de protección para garantizar la permanencia de los socios fundadores o de determinados empleados que posean acciones en la compañía, logrando así un compromiso de permanencia.

8. **Stock options:** En español opciones sobre acciones, es una manera de remunerar a los empleados de una compañía y, en especial, a los directivos. Dicha forma de remuneración consiste en ofrecer la posibilidad de que los directivos o empleados obtengan, con o sin coste, acciones de la empresa donde trabajan a un precio fijado con anterioridad y que normalmente es inferior al precio de mercado.
9. **Phantom shares:** En español participaciones fantasma, son acciones o participaciones ficticias, no reales, que se entregan para fidelizar a directivos, empleados, mentores o colaboradores considerados clave.
10. **CEO:** Del inglés “Chief Executive Officer”, que en español se traduce como director ejecutivo, es el máximo ejecutivo de la empresa y sobre él recaen grandes responsabilidades, como tomar las decisiones más importantes y dirigir las estrategias que llevarán a la empresa a conseguir sus objetivos.
11. **SEO:** Del inglés “Search Engine Optimization”, que en español se traduce como optimización de motores de búsqueda, son el conjunto de acciones y técnicas que se emplean para mejorar el posicionamiento en buscadores de un sitio web en Internet. Siempre dentro de resultados orgánicos, es decir, de manera gratuita.
12. **SEM:** Del inglés “Search Engine Marketing”, que en español se traduce como marketing de motores de búsqueda, se define como el proceso de ganar tráfico en el sitio web mediante la compra de anuncios en los motores de búsqueda.
13. **SERP:** Del inglés Search Engine Results Page, que en español significa resultados de páginas del buscador, hace referencia a las páginas de resultados mostradas por un determinado buscador. Es el lugar donde se desea que una página web esté, y por ello se realizan las estrategias SEO y SEM.
14. **PPC:** Del inglés “Pay Per Click”, que en castellano se traduce como coste por clic, es un modelo de publicidad en internet utilizada para dirigir el tráfico a los sitios web, en el que los anunciantes pagan al editor (por lo general el propietario de un

sitio web) cuando se hace clic en el anuncio. Se define simplemente como la cantidad gastada para conseguir que en un anuncio se haga clic.

15. **Activo corriente:** Es el activo de una empresa que puede hacerse líquido (convertirse en dinero) en menos de doce meses. Como por ejemplo, el dinero del banco, las existencias, y las inversiones financieras.
16. **Activo no corriente:** El activo no corriente o activo fijo de una empresa está formado por todos los activos de la sociedad que no se hacen efectivos en un periodo superior a un año.
17. **Patrimonio neto:** El patrimonio neto de una empresa son todos aquellos elementos que constituyen la financiación propia de la empresa. En el balance de situación es la diferencia efectiva entre el activo y el pasivo.
18. **Pasivo:** Representa, desde el punto de vista contable, las deudas y obligaciones con las que una empresa financia su actividad y le sirve para pagar su activo.
19. **Espacio de estantería:** Capacidad de retener producto en almacenes o espacios propios.
20. **Acciones:** Participaciones en el capital de una empresa.
21. **Capacidad de retorno:** Medición de los rendimientos sobre las inversiones realizadas.
22. **Capital semilla:** Inversión inicial realizada a empresas jóvenes para que puedan subsistir en un primer momento tras haberse lanzado.
23. **Cash flow:** En español flujo de caja, es el indicador de la liquidez de una empresa. Si este es positivo indica que la empresa tiene capacidad para afrontar pagos y al contrario si este es negativo.

24. **Adwords:** Servicio de Google que se utiliza para ofrecer publicidad patrocinada a potenciales anunciantes.
25. **Facebook apps:** Canal de publicidad a través del cual Facebook publicita a potenciales anunciantes.
26. **ICF:** Institut Catalá de Finances.
27. **ENISA:** Plataforma del estado español que ayuda a pequeñas y medianas empresas a impulsar sus proyectos de emprendimiento innovador.
28. **ACCIÓ:** Agencia para la competitividad de la empresa.
29. **Global ABS:** Evento que congrega a comerciantes de nuevos productos innovadores y sostenibles, y a posibles inversores que buscan invertir en sostenibilidad.
30. **IoT Word Congress:** Evento líder mundial que muestra soluciones y tecnologías disruptivas que están transformando industrias y empresas, organizado por Fira de Barcelona y el Industrial Internet Consortium (IIC), se celebrará del 10 al 12 de mayo de 2022 en el recinto de Gran Vía.

2. PREFACIO

2.1. Motivación

La principal motivación por la cual nos hemos decantado por la realización de un proyecto de estas características ha sido el gran interés que ambos autores presentamos respecto al mundo del emprendimiento y de la innovación tecnológica.

A lo largo de la carrera, en la medida que se ha podido, hemos ido escogiendo asignaturas más orientadas hacia el mundo empresarial, ya que eran las que más interés nos proporcionaban. Este hecho ha permitido que ya tuviéramos conocimientos previos, que se han podido aplicar durante la realización del proyecto.

El interés sobre esta temática por parte de los autores va más allá del contexto académico, también, durante la realización de la carrera hemos asistido a diversos congresos y conferencias relacionadas, siempre, con la temática de emprendimiento, únicamente por interés personal.

Dicho esto, este trabajo de final de grado se podría decir que ha sido donde se han podido plasmar todos los conocimientos que disponemos sobre esta materia, adquiridos durante los años de carrera, y ampliados, obviamente, durante la realización del trabajo.

2.2. Origen del proyecto

Previamente, se ha comentado el interés que hemos mostrado, los autores, a lo largo de la carrera sobre el mundo del emprendimiento, pues bien, este interés ha ido derivado en voluntad por emprender un negocio propio en un futuro.

Debido a esta voluntad, empezamos a buscar información sobre cómo emprender un negocio. En ese momento nos dimos cuenta de que por internet circulaba mucha

información, pero muy desordenada. Encontramos que había muchas ideas, pero poco estructuradas. Fue entonces cuando nos vino la idea de crear un modelo sobre el proceso de creación de una startup, orientado a cualquier persona que quisiera emprender una startup en Barcelona, donde se recopilara toda la información obtenida de internet, sumada a nuestros conocimientos propios y los conocimientos de personas cercanas a nosotros, especializadas en el mundo del emprendimiento que nos han ayudado a crear dicho modelo.

3. INTRODUCCIÓN

Actualmente, nuestra sociedad está pasando por un momento donde todo se mueve y cambia a una gran velocidad. Cada día hay millones de personas pensando, investigando y tratando de encontrar soluciones a los problemas a los que nos vamos enfrentando.

La pandemia que nos ha estado y que nos está afectando a nivel global en todos los sectores (económico, social, político, ...) ha hecho que este avance de la sociedad se ralentice de manera importante. A pesar de ello, cada día siguen surgiendo nuevas personas con nuevos proyectos con algo que aportar al mundo. A estas personas se les llama emprendedores.

El número de emprendedores que decide emprender y lanzarse al mundo con una nueva idea, es cada vez mayor y por esta razón es cada vez más difícil conseguir hacerse un hueco en esta sociedad y conseguir que un proyecto vaya bien.

La mayoría de estos emprendedores, al empezar, son poco conocedores de todos los procesos de los que tienen que informarse para poder tirar adelante con su proyecto y esto muchas veces les causa problemas que hacen difícil que puedan tirar adelante con un proyecto incluso teniendo una muy buena idea.

Así pues, con este proyecto se pretende dar ayuda a estos emprendedores dotándolos de información, conocimientos, análisis y consejos sobre cómo deben tirar hacia delante sus proyectos.

Este proyecto se ha caracterizado para la ciudad de Barcelona, ya que se tiene mucha información acerca de ella debido a que los realizadores del proyecto residen en ella. También, se ha optado para caracterizar en las startups relacionadas con ecommerce, ya que es un sector que últimamente está claramente en aumento, aunque también puede resultar útil a la hora de crear nuevas startups que no tengan nada que ver con ecommerce, ya que el procedimiento será muy similar.

3.1. Objetivos del proyecto

Este proyecto va a tratar de definir unas pautas o un camino a seguir para todo aquel que se quiera lanzar al mundo del e-commerce en Barcelona y no sepa cómo hacerlo.

En un primer momento, puede parecer que, si se tiene una buena idea, resulta fácil lanzarse al mercado con ella, pero la realidad es que no es así. Hay una gran cantidad de aspectos que considerados individualmente son de fácil consideración, pero que en conjunto son difíciles de tener en cuenta.

Así pues, los objetivos secundarios que se tienen para poder llegar a cumplir el principal objetivo son:

- Definición de todos los conceptos y procesos básicos que se van a tener que contemplar para la creación de una startup.
- Conocer qué es y qué hace una plataforma de e-commerce identificando los tipos de e-commerce existentes, sus ventajas y desventajas.
- Identificar qué factores deben ser analizados antes de crear la plataforma y posteriormente aplicarlos a la ciudad de Barcelona.
- Modelar todo el proceso de creación de una startup de e-commerce. Desde el desarrollo de la idea hasta la realización del business plan.
- Definir y dar a conocer todas las posibilidades de financiación de las que dispone una startup y analizar cómo se financian las plataformas de e-commerce en Barcelona.

Por último, una vez definidos los objetivos técnicos del proyecto, también se tiene el objetivo de ayudar a complementar y mejorar el grado de conocimiento obtenido durante

el grado en Tecnologías Industriales sobre Economía, Administración de Empresas y Marketing, ya que a la hora de realizar el business plan o indagar acerca de la financiación de las startups, se han necesitado conocimientos sobre estos aspectos.

3.2. Alcance del proyecto

El alcance de este proyecto podemos decir que se trata de todo lo que este conlleva durante su realización. Así pues, podemos decir que el alcance del proyecto será el siguiente:

- Entender y explicar bien todos los conceptos relacionados con el proceso de una startup.
- Conocer el estado actual de la ciudad de Barcelona en distintos sectores como el económico, social o tecnológico.
- Analizar posibles problemas a los que puede enfrentarse un emprendedor cuando esté creando su startup.
- Crear una guía para cualquier emprendedor que decida tirar adelante con una startup relacionada con el mundo del ecommerce.

3.3. Limitaciones del proyecto

Las limitaciones del proyecto són los hechos o objetivos a los que no se ha llegado en este proyecto o se consideran alcanzables en una posible continuación o ampliación del mismo. Estos són:

- La realización de un caso práctico donde se pongan a prueba todos los conceptos vistos en el proyecto.
- El análisis de la metodología analizada en el proyecto aplicada a distintos tipos de startup (que no sean de ecommerce).
- La negativa de ciertas entidades a revelar su metodología a modo de ejemplo debido a la confidencialidad de los datos.

4. CONTEXTO ACTUAL DE EMPRENDIMIENTO

Últimamente, las palabras *emprender* y *emprendedor* están muy de moda. En este apartado se van a definir claramente el verdadero significado de estas palabras, viendo las definiciones de diversos diccionarios y analizando lo que verdaderamente implica tanto la acción de emprender como el protagonista de la acción, el emprendedor.

También se van a analizar los factores por los cuales el mundo del emprendimiento, y en concreto las startups, actualmente están al alza.

Todo esto se va a hacer respondiendo a tres preguntas: ¿Qué es emprender?, ¿Qué significa ser un emprendedor?, y ¿Por qué emprender?

4.1. ¿Qué es emprender?

Hoy en día, se dice que existen dos opciones de formar parte del mercado o contexto laboral que se ha establecido. Uno puede trabajar por sus objetivos, o trabajar para los objetivos de una tercera persona.

Queda claro que, con el modelo de sociedad existente, la mayoría de gente, opta por trabajar para los objetivos de una tercera persona (una empresa o entidad ya establecida), ya que así no tiene responsabilidad sobre un gran conjunto de cosas y simplemente tiene que preocuparse de desempeñar correctamente una función dentro de una cadena (generalmente larga) donde coexisten diferentes procesos para acabar generando un producto o servicio específico.

Sin embargo, hay una parte de la sociedad, que opta por la otra opción: trabajar por sus propios objetivos. Dentro de este ámbito, hay diversas opciones, como por ejemplo: la realización de un deporte, la creación de una nueva empresa o la realización de alguna actividad artística. El término más comúnmente usado para describir la actividad realizada

por la gente que pertenece a este grupo es el término de emprender. Este término, abarca una gran cantidad de conceptos resumidos en las siguientes definiciones:

- *“Acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro” [1]*
- *“Emprender es tener la iniciativa de llevar a la práctica una idea de negocio, es decir, crear una empresa y llevar a cabo la producción del bien o prestación del servicio, sin que esto quede en una breve intención.” [2]*
- *“Empezar a hacer una cosa determinada, en especial cuando exige esfuerzo o trabajo o cuando tiene cierta importancia o envergadura”. [3]*

Una vez vistas las tres definiciones, se pueden extraer tres ideas principales, en cuanto al concepto de emprender: *negocio, servicio y dificultad*.

Cuando se habla de negocio, se habla de que la inmensa mayoría de empresas se sostienen si generan dinero, así que el objetivo principal de cualquier startup es acabar generando dinero, porque sino, no se podría sostener, y acabaría desapareciendo.

El acto de emprender también significa ofrecer un servicio, a unos beneficiarios de ese servicio, que son los consumidores. En este caso, una startup tampoco se puede sostener si no ofrece ningún servicio, ya que, si no hay servicio, no hay consumidores, y sin consumidores, no hay negocio, y ya se ha visto que, si una startup no genera dinero, está destinada al fracaso.

Por último, el tercer concepto que implica emprender es la idea de dificultad. Levantar un negocio desde cero que genere un servicio y que sea rentable no es tarea fácil. De hecho, es muy arriesgado, ya que emprender significa también, invertir mucho tiempo y

dinero en una idea que si no se desarrolla correctamente puede hacer que se pierda todo el dinero invertido y, por supuesto, el tiempo y el esfuerzo dedicado.

Este apartado se ha centrado en la acción de emprender, pero hay un protagonista, que es la persona que realiza el acto de emprender: el emprendedor

4.2. ¿Qué significa ser un emprendedor?

Para hablar del término emprendedor, antes de analizar profundamente el significado del término, primero, igual que se ha hecho anteriormente, se van a ver las definiciones que diversos portales y diccionarios proporcionan.

- *“Un emprendedor es una persona que tiene la capacidad de descubrir e identificar algún tipo de oportunidad de negocios. ... Respecto al significado de emprendedor suele entenderse como aquel que se convierte en creador o fundador de una iniciativa de negocios o empresarial.” [4]*
- *“Que emprende con resolución acciones dificultosas” [5]*
- *“Que tiene decisión e iniciativa para realizar acciones que son difíciles o entrañan algún riesgo” [6]*

Como es lógico, ideas como oportunidad de negocio, o realizar acciones difíciles vuelven a salir en la definición de emprendedor, así que no se van a volver a analizar, pero hay un aspecto que no se habla en las definiciones, que es la contribución a la sociedad que hacen los emprendedores.

Si pensamos en los avances tecnológicos de la última era, la gran mayoría de ellos han venido de ideas de personas, a los que hoy en día podemos llamar visionarios, pero que en su momento, únicamente eran emprendedores que tuvieron una idea y que la desarrollaron de la mejor manera posible. Ejemplos como *Google*, *Facebook* o *Amazon*

son unos de los múltiples que hay, sobre ideas de emprendedores que verdaderamente han cambiado la sociedad.

En resumen, sobre la pregunta ¿Qué significa ser emprendedor?, la respuesta sería:

Ser emprendedor es invertir mucho tiempo y dinero en desarrollar una idea de negocio con el fin de ganar dinero, pero aunque el fin sea hacer negocio, una idea de un emprendedor bien desarrollada puede cambiar el mundo, haciendo avanzar a la sociedad hacia el futuro.

4.3. ¿Por qué emprender?

Hoy en día el número de gente que decide emprender y lanzarse con su propio proyecto al mundo está creciendo de forma considerable.

Este aumento es debido a diversos factores, pero los más considerables son:

Igualdad de condiciones para pequeñas y grandes entidades.

Actualmente, el gran avance tecnológico que se está produciendo, permite que haya más oportunidades de competir contra los gigantes establecidos en los diferentes sectores. Este hecho se produce debido a que para crear una empresa y lanzarse al mundo, no hace falta tener una gran infraestructura, ya que la posibilidad de contratar empleados virtuales, hace que se puedan tener trabajadores trabajando desde casa sin tener que estar físicamente en la empresa.

Otro factor que también hace que se igualen las oportunidades entre grandes y pequeñas entidades es que ahora para vender un producto a servicio, no hace falta una gran infraestructura, puesto que se pueden realizar todas las operaciones de venta y publicidad vía online y así llegar donde antes hacían falta miles de millones para llegar simplemente con un ordenador que tenga conexión a internet. Actualmente, la publicidad

ha migrado de la televisión y de medios donde hacía falta invertir muchos recursos para hacerse ver, a las redes sociales, donde con un simple clic se pueden conseguir miles de visualizaciones en muy poco tiempo.

No tener una educación costosa ni privilegios ya no supone un obstáculo.

Recientemente, han empezado a emerger entidades las cuales su creador no disponía de ningún título académico o disponía de algún estudio sin finalizar. Este hecho no ha supuesto ningún problema, ya que se ha visto como simplemente con una gran idea y mucho esfuerzo, han conseguido obtener un gran éxito. Estas entidades son, entre muchas otras: *Microsoft* (Bill Gates), *Inditex* (Amancio Ortega) o *Apple* (Steve Jobs).

La masiva aparición de productos que antes eran inexistentes.

Como se puede observar, nuestro entorno está sufriendo grandes cambios con la digitalización de muchos sectores y otros cambios que están haciendo que aparezcan productos indispensables que previamente ni siquiera se imaginaba que llegarían a existir. Este hecho abre un gran abanico de posibilidades para que aparezcan nuevas entidades ofreciendo nuevos productos o servicios.

Estos 3 factores son solo un ejemplo del gran momento se encuentra uno si lo que desea es lanzarse al mercado con una idea y ganas de trabajar, en definitiva, emprender. [7] [8]

5. STARTUPS

En este apartado se va a introducir el concepto base de este TFG, que son las startups.

Primero se explicará lo que diferencia al concepto de startup al de empresa tradicional, un aspecto clave para entender mejor el concepto de startup.

Después se va a analizar la afectación del entorno, a nivel político, social, económico, tecnológico e histórico al mundo de las startups.

También, se van a explicar diferentes clasificaciones sobre qué tipos de startups existen.

Por último, se va a explicar el ciclo de vida de una startup, es decir cuál es el proceso desde la primera idea de negocio, hasta que la startup llega a una etapa de madurez.

5.1. Diferencias entre startups y empresas tradicionales

Una startup se diferencia de una empresa tradicional en diversos aspectos.

Primeramente, a fin de recordar la definición de lo que es una startup, ya que resulta clave en este apartado, una startup es: “Una startup es el resultado de un emprendimiento que se basa principalmente en la tecnología así como en modelos de negocio innovadores con grandes posibilidades de crecimiento, los cuales buscan marcar una diferencia en lo que realizan, ofrecen soluciones a diferentes problemáticas que enfrenta la sociedad, brindan únicamente un producto o servicio, buscan mejorar su entorno, generalmente el número de empleados es reducido, están destinadas a un crecimiento exponencial dentro de su mercado por su alto nivel de innovación, llaman la atención de inversionistas o de grandes empresas para ser adquiridas”. [9]

Así pues, para diferenciar lo que es una startup de una empresa tradicional, también hará falta definir qué es exactamente una empresa tradicional. Seguidamente, se exponen algunas de ellas:

- Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos. [10]
- Una empresa es una organización de personas y recursos que buscan la consecución de un beneficio económico con el desarrollo de una actividad en particular. Esta unidad productiva puede contar con una sola persona y debe buscar el lucro y alcanzar una serie de objetivos marcados en su formación. [11]

Una vez visto el concepto de lo que es una empresa, ya se puede entrar a comparar y observar cuáles son las diferencias entre los dos modelos de negocio: empresas y startups.

- Se pueden observar claras diferencias a la hora de definir cuál es la motivación de cada uno de estos modelos. Las startups tienen como motivación la pasión o el motivo que el creador de esta le haya dado al proyecto, mientras que la empresa, tiene como motivación crear u ocupar una necesidad en la población con el fin de que esta actividad sea rentable, es decir, que se le pueda sacar un beneficio.
- La estructura de estos dos modelos. La mayoría de empresas de hoy en día (dedicadas a los sectores secundario y terciario), están definidas para tener unos proveedores que las proveen con diversos productos que luego venden o distribuyen, en algunos casos, con alguna modificación a sus clientes, creando así un equilibrio (de donde pueden aprovecharse de un cierto margen) entre proveedores y clientes. Por otro lado, las startups, tienden a juntarse con otras startups para complementar sus servicios y tener así un mejor desarrollo.
- La forma en que estas buscan sacar provecho de sus productos, es decir, de la forma que se financian. Una empresa busca tener un producto o servicio competitivo con el resto de sus competidores generando así una mayor cantidad

de clientes para aumentar sus ganancias. Por otro lado, las startups, suelen tener productos más especializados, hecho que hace que no hayan de preocuparse tanto por tener un producto competitivo, sino porque su producto o servicio desempeñe la función para la que ha sido diseñado correctamente.

- Las distintas formas de crecimiento que tienen. Una empresa tiene un crecimiento lento y largo, ya que usualmente ya existen productos o servicios como el que ofrece en el mercado. También, las empresas, al aparecer, tienen que hacerse espacio entre un número de competidores, hecho que también las hace ralentizar su crecimiento. Por otro lado, en las startups, el crecimiento suele ser mucho más rápido y agresivo, ya que la problemática o el rompecabezas que tienen que resolver, es el de que su producto o servicio sea aceptado por sus clientes. Una vez su producto o servicio haya sido aceptado por sus clientes, esta verá un crecimiento brusco debido al alto grado de especialización y de innovación que ofrecen sus productos.
- Los riesgos que corre cada una de ellas en su lanzamiento. Una empresa corre menos riesgos que una startup, ya que estas entran normalmente en mercados ya explorados por entidades similares donde otros ya han tenido éxito y donde saben que su producto ya ha sido aceptado por sus clientes. Por su parte, las startups, corren un riesgo mayor, ya que al lanzarse al mercado, para poder tener éxito, primero tienen que ver o descubrir si su producto o servicio es aceptado por sus clientes o no.
- Sus empleados. Una empresa contrata a sus empleados en función de sus necesidades y de cómo está organizada con el fin de crecer y ofrecer así una gran cantidad de puestos de trabajo. De distinta forma, una startup, tiende a buscar un personal mucho más especializado, ya que se centran en productos más especializados (no suelen tener un gran número de trabajadores).
- Su objetivo final. Una empresa tiene como objetivo final entrar en el mercado y competir contra otras empresas con un producto competitivo del cual se le pueda sacar la máxima rentabilidad posible. Por su parte, las startups tienen como

objetivo final el de mejorar o aportar algo a la sociedad, ya sea un producto o servicio generando así cierto impacto sobre esta.

5.2. Entorno de las startups

En esta parte del trabajo, se van a ver los distintos análisis que debe hacer el emprendedor sobre el entorno donde quiere crear la startup.

Análisis político

Hoy en día, para poder crear una startup, hay que observar cómo está trabajando la política del lugar donde se quiera lanzar. Primeramente, hay que observar si el lugar está dotado por una política estable que permita trabajar sin interrogantes o si, por el contrario, este lugar está dotado de una política inestable con cambios constantes que harán que se trabaje con muchos interrogantes.

Siguiendo esta misma línea, debido a la pandemia que se está viviendo, hay que tener en cuenta cuál es la postura del sector política de cara a aplicar ciertas restricciones, ya que muchas de ellas pueden afectar negativamente al lanzamiento o creación de nuevas ideas, ya que, por lo general, ralentizan mucho la economía del lugar donde se aplican.

Dentro de este punto, también hay que analizar las ayudas que puedan dar los gobiernos, y los impuestos que estos puedan pedir.

Análisis social

A la hora de crear una startup, es muy importante tener en cuenta que individuos van a hacer uso de la startup, para poder así determinar qué grupos sociales van a interactuar con esta y poder valorar si puede tener clientes potenciales o no. Para llevar a cabo esta labor, existen distintos métodos.

Primeramente, una forma de posicionar correctamente (en el ámbito social) una startup, es a través de la prensa ya sea escrita o digital. En la prensa escrita, los periódicos y revistas suelen tener apartados o secciones dedicadas a promocionar nuevas entidades crecientes y de reciente creación. También, existen medios escritos que directamente su temática es las nuevas startups que van lanzándose cada día al mercado. Algunos de estos medios serían: *TICbeat*, *El Referente* o *Todostartups*.

Seguidamente, en la prensa digital, también se pueden encontrar medios donde publicitar una startup. Hay programas de televisión que muchas veces, tienen como invitado especial algún emprendedor con alguna idea revolucionaria e incluso hay canales que en las noticias dedican un apartado a este sector.

Por último, también hay que analizar distintos indicadores sociales para determinar en qué estado se encuentra la población. Estos indicadores pueden ser: la tasa de desocupación o el índice de pobreza. Estos dos indicadores pueden darnos una idea de en qué situación se encuentra la población en este momento y ayudarnos de manera que, si nuestra idea consiste en un producto o servicio con una tecnología muy avanzada y con un coste alto, si los dos indicadores comentados son muy altos, se tendrá muy poca probabilidad de sobrevivir.

Análisis económico

Antes de empezar una startup, otro factor que debe estudiarse, es el económico, ya que este va a ser determinante a la hora de determinar si la startup crece o no. Las startups, aunque su propósito sea aportar algo o dejar marca de lo que hacen en la sociedad, necesitan fondos para seguir funcionando y la mayoría de ellas los consiguen ofreciendo sus productos a clientes quienes les remuneran por ello. A menudo, las startups, también reciben fondos de diferentes entidades públicas, ya que como ya se ha mencionado varias veces en este trabajo, suelen ofrecer un alto grado de innovación en sus productos/servicios.

Para saber si una startup va a ser viable en términos económicos, antes hay que consultar con qué ayudas podrá disponer esta por parte de las arcas públicas, y también

hacer un análisis de la situación económica que vive el lugar o lugares donde quiere implantarse la idea.

Análisis tecnológico

Un aspecto importante a tener en cuenta cuando se quiere lanzar una startup es observar si la tecnología que esta conlleva es capaz de convivir con el proyecto.

También hace falta analizar si el factor tecnológico del proyecto es alcanzable para el público al que va destinado. Por ejemplo, si se lanza un proyecto que tiene a jóvenes como principales usuarios, no es razonable que tenga un coste muy elevado, ya que los jóvenes generalmente son un público muy activo tecnológicamente hablando, pero con un poder adquisitivo no muy elevado.

Seguidamente, otro factor a tener en cuenta es si existe una cultura tecnológica entre la población a la que va dirigida la startup. Este factor se puede analizar observando si la población está interesada en la tecnología.

Análisis histórico

Otro punto importante a analizar es el histórico de ideas o servicios similares a la idea del emprendedor que han salido al mercado y si han tenido, o no, éxito. Este punto es crucial, ya que se pueden coger ideas sobre cómo otros han tenido éxito en el mercado con ideas.

Para realizar este tipo de análisis, se disponen de distintas herramientas donde consultar el registro mercantil para ver cómo les ha ido a las distintas empresas o proyectos que se hayan atrevido a entrar en el sector.

5.3. Tipos de startups

No existe una única clasificación de startups, sino que las startups se pueden clasificar de muchas maneras distintas, siendo todas perfectamente válidas. En este apartado se describen diferentes maneras de clasificar startups, ideadas por distintos escritores, plataformas de internet o comunidades de emprendedores. [12]

Clasificación de Steve Blank

Steve Blank, un prestigioso emprendedor, profesor en la universidad de Michigan hizo una clasificación sobre los diferentes tipos de startups que es la más aceptada por la comunidad, ya que se considera que con únicamente una clasificación de seis tipos de startups diferentes se consigue separar a la gran mayoría de startups. La clasificación es la siguiente:

- **Startups pasionales:** En inglés “lifestyle startups”, este grupo de startups se considera que son las que el emprendedor busca dedicarse a lo que realmente le apasiona, por eso se considera que son startups dedicadas en especial a la satisfacción propia del emprendedor. Ejemplos que se podrían clasificar en este tipo de startups serían: aplicaciones o páginas web, creadas por emprendedores que les apasiona la programación o el diseño web; estudios cinematográficos, dirigidos por un amante del cine o academias de música, dirigidas por un músico, o por una persona amante de la música.
- **Startups sobre negocios pequeños:** En inglés “small business startups”, se consideran a las startups, que no están pensadas en ser escalables, sino en sacar un negocio tradicional adelante. Ejemplos de este tipo de startups serían: la mayoría de startups relacionadas con la restauración; peluquerías; muchos autónomos, como carpinteros, electricistas, etc.

- **Startups escalables:** En inglés “Scalable startups”, son las startups que están diseñadas para un crecimiento continuo, los ejemplos más claros son los gigantes tecnológicos como Google, Facebook, Twitter, etc.
- **Startups vendibles:** En inglés “buyable startups”, el objetivo principal de estas startups, generalmente del sector tecnológico no es otro que algún gigante tecnológico las compre por una gran cantidad de dinero. Cada vez se ven más este tipo de startups, y normalmente son aplicaciones, programas informáticos o cualquier tipo de software que cubra las necesidades de mercado.
- **Startups innovadoras:** En inglés “large company startups”, este tipo de startups son creadas con el fin de innovar. A menudo están financiadas por grandes empresas, que buscan la creación de nuevos productos debido a la alta competitividad que hay entre empresas, donde hay una continua lucha sobre quién innova más.
- **Startups sociales:** En inglés “social startups”, son las startups que son creadas con un fin social. El emprendedor no busca la riqueza, sino hacer del mundo un lugar mejor. Estas startups pueden estar motivadas por muchas acciones, desde incentivar la economía hasta incentivar la lucha por los derechos humanos.

Clasificación de Startupxplore

Startupxplore, la mayor comunidad online de startups e inversores de España, ha realizado la clasificación según los sectores más fuertes y que mayor interés están suscitando:

- **Fintech:** Este tipo de startup debe su aparición a la unión entre la tecnología y los productos financieros. Este modelo se ha presentado como alternativa a los bancos tradicionales ofreciendo a los clientes nuevos recursos para la gestión de su capital, créditos y préstamos, seguros, inversión en bolsa, entre otros productos bancarios.

- **Internet de las Cosas (IoT):** En inglés “Internet of Thing”, pretende interconectar los objetos cotidianos al mundo de Internet, básicamente trata de que todas las cosas del mundo estén conectadas a Internet, no solo dispositivos electrónicos.
- **Salud y estilo de vida:** Estas startups están orientadas a aspectos de salud, como, por ejemplo, el envejecimiento de la población o el incremento de enfermedades crónica.
- **Big Data:** Este tipo de startups utilizan el análisis de grandes cantidades de datos para identificar tendencias y desarrollar nuevas líneas de acción para tomar las mejores decisiones.
- **E-commerce:** Se trata del comercio electrónico, consiste en la compra y venta de productos o servicios a través de medios electrónicos, tales como Internet y otras redes informáticas.

5.4. Ciclo de vida de una startup

Si bien, cada proceso de creación de una startup es muy diferente, la mayoría de las empresas pasan aproximadamente por las mismas fases a medida que crecen y se desarrollan. Esto se conoce como el ciclo de vida de una startup.

Por lo tanto, comprender las fases típicas por las que atraviesa una startup puede ser muy útil a la hora de crear un plan de negocios. Esto se debe a que uno se puede preparar para lo que tiene reservado cada etapa y adaptarse según los planes del negocio.

A continuación, se incluye un resumen de las cinco etapas clave del ciclo de vida de una startup y lo que puede hacer para graduarse exitosamente de cada una. [13]

1. Solución del problema

Dirigir un negocio exitoso se trata de producir algo que resuelva un problema. Normalmente, las ideas surgen a partir de problemas cotidianos que uno se encuentra y en esta etapa se trata de averiguar si la primera solución pensada es la más viable, y si no lo es, encontrar la más óptima.

En el momento que se tenga una idea de solución a algún problema, hay dos conceptos básicos que siempre hay que definir: Definir bien el problema que se quiere resolver y analizar si la solución propuesta es la más eficiente para resolver el problema definido.

Definir bien el problema es el primer paso que hay que hacer, y en esta etapa es donde hay que investigar sobre el ámbito en el que se quiere invertir. Un buen análisis del entorno es necesario en esta fase, para ver cuál es la mejor manera de encajar la idea en la industria correspondiente.

Es muy posible que la primera idea de solución no sea la definitiva, así que en esta fase se trata de ir modificando la idea principal, hasta una idea final que sea la más óptima para solucionar el problema, teniendo en cuenta el entorno de la industria.

2. Desarrollo

Para probar realmente tu hipótesis en el mundo real, se necesita construir un prototipo o MVP (Producto Mínimo Viable). El objetivo es acercarse todo lo posible a la solución definitiva sin gastar muchos recursos en el proceso.

La cantidad de tiempo, dinero y personas que se necesitarán para construir un MVP variará considerablemente en función de la naturaleza del producto o servicio. Por ejemplo, si se trata de una empresa con muchos recursos, es posible que haya que buscar financiación en esta etapa, ya sea a través de amigos y familiares o de *business angels*, para conseguir los recursos que se necesitan para dar vida a la idea.

Y, al igual que en la etapa anterior, aquí se trata de seguir probando e iterando el prototipo o MVP con el público objetivo, para llegar a un punto en el que se tenga algo que funcione y que satisfaga una necesidad real. No tiene que ser perfecto, pero hay que demostrar que merece la pena invertir dinero real en él antes de seguir adelante.

3. Entrada en el mercado

Una vez que se ha desarrollado el MVP hasta un punto en el que todo parece funcionar como debería, es el momento de mirar hacia el mercado.

Se trata de trabajar para conseguir algo que se llama *product-market fit*, lo que significa ajustar el producto para que satisfaga las demandas de su mercado objetivo.

Una vez más, se trata de probar e investigar. Escuchar a los clientes, abordar los puntos débiles, aprovechar los puntos fuertes y repetir la operación.

Un concepto clave que hay que tener en cuenta es la retención de clientes. En general, se considera que la retención de clientes es el estándar de oro por el que se mide el product-market fit, así que hay que asegurarse de preguntar a muchas personas si volverían a comprar su producto y si lo recomendarían a sus amigos y familiares.

Para finalizar, en esta fase se trata de verificar los aspectos de la startup que se están desarrollando correctamente y los que no. Hay que analizar si el marketing está funcionando, si se necesita más financiación, más empleados, etc. Es decir, comprobar que todo el mecanismo de la startup funcione correctamente.

4. Proceso de escalada

Escalar es sinónimo de crecer, así que esta fase es la fase donde la startup empieza a crecer, demostrando, así, todo su potencial.

Sin embargo, es muy común que las nuevas empresas intenten crecer antes de estar preparadas, y esto no suele ser una buena idea. Intentar crecer demasiado rápido, demasiado pronto, puede llevar al agotamiento y causar estragos en la imagen de la marca.

El momento adecuado para empezar a escalar es cuando los canales empiezan a alcanzar el punto de saturación, es decir, cuando los recursos que se están destinando a las diferentes áreas de la startup no dan abasto. Una vez que esto ocurra, hay que contratar a expertos y destinar recursos a la ampliación de estos canales. Esto probablemente implique la búsqueda de más financiación, la creación de un equipo y de una cultura empresarial y la inversión en socios externos para que le ayuden en áreas especializadas.

Un concepto importante es que no hay que ampliar todos los canales a la vez, aunque puede que la ampliación de un canal dependa de una ampliación más amplia en toda la organización.

5. Proceso de maduración

Si se ha afianzado en el mercado, tiene una buena tasa de retención de clientes, influye en su sector y obtiene beneficios, es muy probable que la startup se esté acercando a la madurez.

Llegados a este punto, se puede empezar a pensar en salir del mercado mediante una adquisición o, por ejemplo, en cotizar en los mercados públicos.

6. PROCESO DE CREACIÓN DE UNA STARTUP

En este apartado se van a definir dos procesos diferentes a la hora de crear una startup: el proceso empresarial, donde se focaliza en la idea de negocio y cómo desarrollarla y el proceso legal/fiscal que se focaliza en los trámites fiscales y legales para crear una startup en España.

6.1. Proceso empresarial

Hay muchos estudios respecto a los pasos que hay que seguir para un correcto proceso de creación de una startup. En este apartado se han recopilado las ideas principales de diversos estudios realizados por prestigiosas plataformas como “Neilpateil” [14], “foundr” [15], “startupsavant” [16] o “thehartford” [17], en 8 pasos, a la hora del proceso de creación de una startup.

0. Determinar si se está preparado para crear un startup

A este apartado se le ha puesto el número 0, ya que se considera que es previo al proceso de creación de una startup. Este paso es una reflexión que el emprendedor tiene que hacer antes de todo sobre si de verdad es consciente sobre toda la dedicación que implica el proceso de creación de una startup.

Crear una startup no es solo tener una gran idea, después hay que desarrollarla correctamente. Esto implica construir su red empresarial, planificar su puesta en marcha, financiar su puesta en marcha, registrar su puesta en marcha, establecer un sistema de contabilidad, comercializar su puesta en marcha y hacer crecer su puesta en marcha. Todo esto es mucho trabajo, y el emprendedor tiene que ser consciente de ello desde el primer día, para el bien de la startup.

1. Desarrollo de la idea

El primer paso para iniciar una startup es identificar un problema y una solución. Esto se debe a que las startups exitosas parten de ideas comerciales que satisfacen las necesidades de un grupo de clientes. A veces, se puede tener la impresión de que una idea tiene que crear un producto nuevo, pero no siempre es así. Una idea puede actualizar los productos o servicios existentes de una manera que sea mejor para el consumidor. Cambiar la apariencia del producto, agregar una nueva característica o encontrar un nuevo uso para un producto son ideas perfectamente válidas, que desarrolladas correctamente pueden llevar al éxito a una startup.

Para desarrollar correctamente la idea será necesario, también, hacer un análisis del entorno del mercado en el cual se quiere instaurar la idea de negocio. En este paso se tiene que analizar tanto a los potenciales clientes, como el estado del panorama de la industria, incluido el entorno de financiación, el tamaño del mercado, el panorama competitivo y el estado de crecimiento de la industria. El objetivo de hacer esto es establecer si existe una amplia oportunidad dentro de la industria para respaldar los objetivos empresariales.

Una vez analizado el entorno, la función del emprendedor es intentar encajar su idea de negocio en la industria que corresponda, y para eso lo más seguro es que la idea primera haya que modificarla, para adaptarla a las necesidades de la industria.

2. Construir el equipo fundador

Un aspecto muy importante para el correcto desarrollo de una startup es que las personas que están desde el principio remen en la misma dirección. Esto va dirigido sobre todo a las startups con más de un socio fundador, ya que es muy importante que los socios se complementen entre ellos, y no haya problemas a la hora de tener visiones diferentes sobre cómo debe ir el rumbo de la startup.

Para evitar estos problemas, en el caso de que haya más de un socio fundador debe haber un acuerdo de fundadores, que es un documento que describe todas las expectativas presentes y futuras. Incluyendo roles y responsabilidades, adjudicación, roles anticipados, contribución de capital esperada, capital o compensación y compromiso de tiempo.

Aparte de los socios fundadores, hay otras personas que pueden ser muy importantes para un correcto proceso de creación de una startup, como, por ejemplo: abogados, contables o consultores financieros. Esto es debido a que al principio del proceso de creación de una startup hay muchos trámites administrativos, legales y económicos, por los que tener a profesionales de estos sectores puede ser una manera de evitar fallos en los trámites y así ahorrar dinero en un futuro.

3. Hacer un business plan

En términos simples, un business plan es la descripción escrita del futuro de una empresa. En un plan de negocios el emprendedor describe lo que quiere hacer y cómo planea hacerlo. Por lo general, estos planes describen los primeros 3 a 5 años de la estrategia comercial.

El plan de negocios debe incluir información sobre su industria, operaciones, finanzas y un análisis de mercado, así que es importante haber hecho un buen análisis del entorno en el que se quiere desarrollar la idea previamente a la realización del plan de negocios.

También hay que incluir tanto un plan de marketing como un plan financiero, seguramente las partes más importantes del business plan.

Escribir un plan de negocios también es importante para obtener financiamiento para la puesta en marcha de la startup. Es más probable que los bancos otorguen préstamos a empresas que puedan explicar claramente cómo van a utilizar el dinero y por qué lo necesitan.

4. Buscar financiación

En el plan de negocio se debe haber establecido una cifra de dinero necesario a la hora de empezar el negocio, que puede variar mucho en función del tipo y el entorno de la startup. El siguiente paso es buscar la financiación para poder llevar a cabo el proyecto.

El financiamiento de la startup normalmente se obtiene de las siguientes formas:

- Ahorros y crédito del emprendedor
- Amigos y familiares
- Inversores providenciales
- Préstamos bancarios

Si el emprendedor no obtiene la cantidad correcta de fondos o no puede recaudar dinero para su negocio, corre el riesgo de no ser capaz de pagar sus costos operativos. Esto puede hacer que cierre sus puertas.

5. Establecer una localización (física y online)

Ya sea que se necesite establecer una planta de fabricación, configurar un espacio de oficina o abrir una tienda, lo primero que hay que determinar es si es más adecuado alquilar o comprar una propiedad.

En muchos casos, se pueden obtener deducciones de impuestos por administrar un espacio comercial, lo cual es un beneficio de tener su propio lugar. Sin embargo, la mayoría de las startups alquilan al principio para poder invertir su dinero en otros aspectos de la empresa. Además, el arrendamiento también puede ser una forma más económica de ubicar su startup en una ubicación privilegiada.

El hecho de alquilar también tiene contras. Hay que tener en cuenta que los precios del alquiler pueden aumentar inesperadamente, lo que puede obligar al emprendedor a

gastar más o mudarse. Además, tampoco acumulará capital mientras realiza el arrendamiento.

Hay pros y contras tanto en el hecho de alquilar, como el de comprar una propiedad, y puede ser que en algunos casos se ahorre más alquilando y en otros, comprando, así que el emprendedor tiene que hacer un balance sobre qué le favorece más en su caso.

Aparte de la localización física, en la era digital actual, es importante establecer una presencia en línea y una plataforma de comercio electrónico. Esto se debe a que los clientes compran cada vez más en línea y utilizan Google, u otros buscadores para obtener más información sobre sus productos.

Además, los sitios web ofrecen ventajas como:

- Mantener una tienda abierta las 24 horas, fines de semana y festivos, lo que aumenta las ventas.
- Ayudar a llegar a clientes de todo el mundo.
- Permitir que los clientes lean reseñas sobre los productos, lo que puede aumentar la credibilidad de una marca.
- Utilizar la optimización de motores de búsqueda (SEO) para aumentar la visibilidad de una marca en las búsquedas de Google.
- Publicar en plataformas de redes sociales.

6. Crear una base de clientes

Como se ha comentado anteriormente, la clave del éxito de una startup está en satisfacer las necesidades de los clientes, así que es en ellos donde hay que focalizarse.

La mayoría de los clientes que tiene una startup no son clientes nuevos, sino que son clientes que ya han usado los servicios de la startup y han repetido, así que es importante centrarse en los clientes que ya tienes, y hacer que repitan.

En el siguiente gráfico se puede observar este último aspecto comentado, que de donde se obtiene más dinero es de clientes ya existentes.

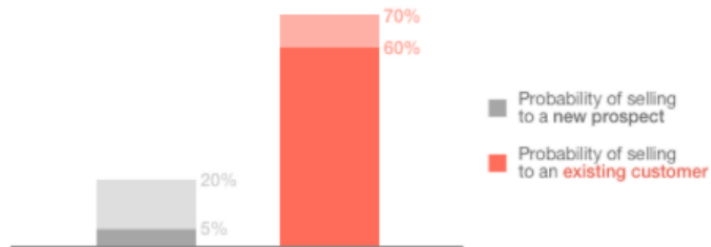


Figura 1. Probabilidades de vender a un nuevo cliente y a un cliente existente. **Fuente:** [12]

El método más efectivo para conseguir lo comentado es el llamado “upselling”, que son un conjunto de técnicas con el objetivo de captar la atención de clientes ya existentes.

7. Adaptarse y evolucionar

La frase, “de los errores se aprende”, cobra más sentido si se habla de un contexto de emprendimiento, ya que es imposible que un negocio salga bien al primer intento, y sin tener que superar ningún contratiempo.

Una de las claves del éxito es aprender de los errores y saber afrontar los contratiempos, y siempre mirar hacia delante, siempre tratar de mejorar y de ir escalando la startup. También, por mucho que el proceso de creación de la startup haya sido un éxito y lleve ya tiempo en el mercado, no hay que estancarse. Siempre hay que intentar evolucionar para intentar, tanto conseguir clientes nuevos, como que los clientes existentes sigan confiando en la startup.

Hay un estudio realizado por la Universidad de Tennessee, y recopilado en la plataforma Entrepreneurship Weekly, en 2017, donde se refleja el aspecto comentado, que hay muchos negocios que fracasan al cabo de los años. En el gráfico 2 se puede observar este estudio, donde se puede observar el porcentaje de negocios que fracasan a lo largo

de los años, llegando a la conclusión final que el 71% de los negocios fracasan al cabo de 10 años.

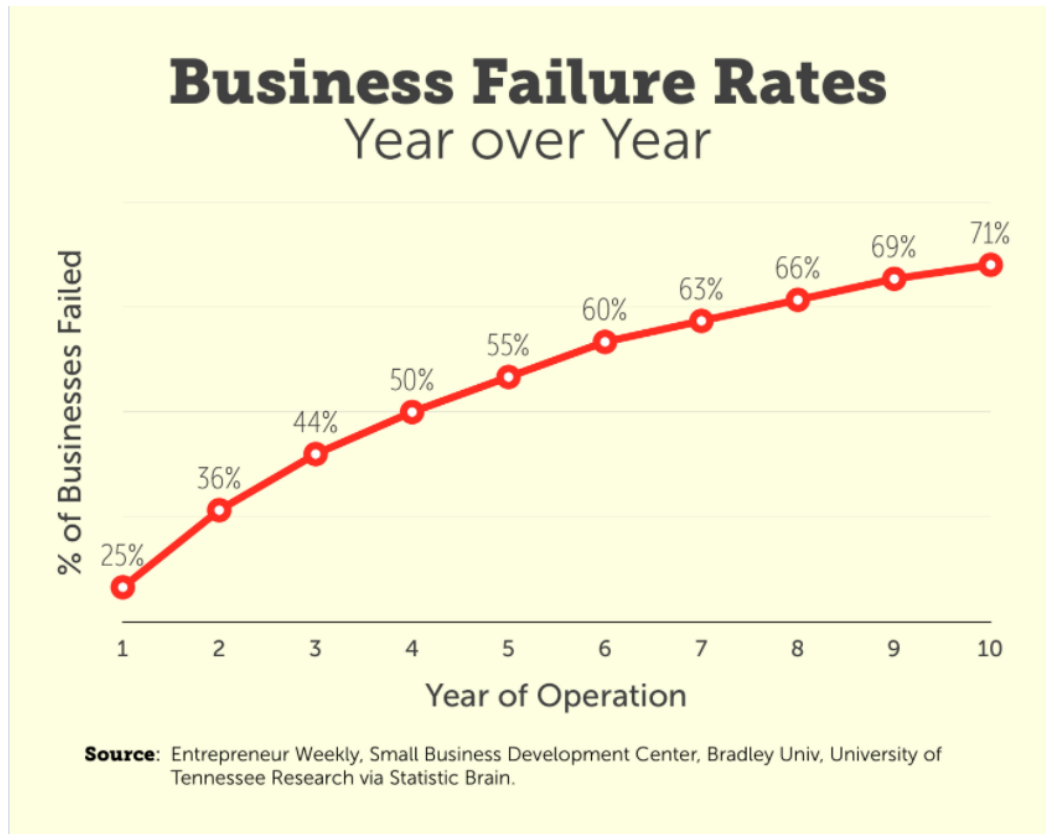


Figura 2. Porcentaje de fallida de las startups por años. **Fuente:** [12]

6.2. Proceso fiscal/legal

En este apartado se van a explicar los diversos trámites fiscales y legales que un emprendedor tiene que realizar en España. Se va a detallar qué enfoque deben tener los emprendedores a la hora de realizar dichos trámites, en función del tipo de startup que se quiera crear.

1. Definir la forma jurídica de la startup

Hay muchas formas jurídicas posibles a la hora de poder crear una empresa en España, en la *figura 3* se pueden observar todas las formas jurídicas posibles, pero para la construcción de una startup normalmente el emprendedor debe escoger entre unas pocas opciones.

En este apartado se va a explicar cuáles son las más comunes, hablando de startups y porque se suele escoger unas u otras.

Por el tema de la inversión se descarta la *Comunidad de Bienes* y la *Sociedad Civil*, ya que no integran la participación de inversores.

Tampoco es habitual que las startups sean *Sociedades Cooperativas*, ya que el hecho de que todos los trabajadores tengan el mismo poder, a la hora de votar decisiones, independientemente del capital aportado, hace que no sea una forma jurídica común al hablar de startups.

Finalmente, normalmente la decisión estará entre *Sociedad Anónima*, *Sociedad Limitada* o declararse de alta como *autónomo*, ya que son las que mejor se adaptan a las necesidades de las startups, tanto por la financiación por parte de terceros como en materia de reparto de participación. La elección de una u otra dependerá de las características concretas del proyecto. [18]

TABLA RESUMEN DE LOS TIPOS DE FORMAS JURÍDICAS

| Tipos de empresa | Nº de socios | Capital | Responsabilidad |
|--|---|--|---------------------------|
| Empresario Individual (Autónomo) | 1 | No existe mínimo legal | Ilimitada |
| Emprendedor de Responsabilidad Limitada | 1 | No existe mínimo legal | Ilimitada con excepciones |
| Comunidad de Bienes | Mínimo 2 | No existe mínimo legal | Ilimitada |
| Sociedad Civil | Mínimo 2 | No existe mínimo legal | Ilimitada |
| Sociedad Colectiva | Mínimo 2 | No existe mínimo legal | Ilimitada |
| Sociedad Comanditaria Simple | Mínimo 2 | No existe mínimo legal | Ilimitada |
| Sociedad de Responsabilidad Limitada | Mínimo 1 | Mínimo 3.000 euros | Limitada |
| Sociedad Limitada de Formación Sucesiva | Mínimo 1 | No existe mínimo legal | Limitada |
| Sociedad Limitada Nueva Empresa | Mínimo 1 Máximo 5 | Mínimo 3.000 Máximo 120.000 | Limitada |
| Sociedad Anónima | Mínimo 1 | Mínimo 60.000 euros | Limitada |
| Sociedad Comanditaria por acciones | Mínimo 2 | Mínimo 60.000 euros | Ilimitada |
| Sociedad de Responsabilidad Limitada Laboral | Mínimo 2 | Mínimo 3.000 euros | Limitada |
| Sociedad Anónima Laboral | Mínimo 2 | Mínimo 60.000 euros | Limitada |
| Sociedad Cooperativa | Cooperativas 1er grado: Mínimo 3 -Cooperativas 2º grado: 2 cooperativas | Mínimo fijado en los Estatutos | Limitada |
| Sociedad Cooperativa de Trabajo Asociado | Mínimo 3 | Mínimo fijado en los Estatutos | Limitada |
| Sociedades Profesionales | Mínimo 1 | Según la forma social que adopte | Limitada |
| Sociedad Agraria de Transformación | Mínimo 3 | No existe mínimo legal | Ilimitada |
| Sociedad de Garantía Recíproca | Mínimo 150 socios partícipes | Mínimo 10.000.000 euros | Limitada |
| Entidades de Capital-Riesgo | Al menos 3 miembros en el Consejo Administración | Sociedades de Capital Riesgo: Mínimo 1.200.000 €. Fondos de Capital Riesgo: Mínimo 1.650.000 € | Limitada |
| Agrupación de Interés Económico | Mínimo 2 | No existe mínimo legal | Ilimitada |

Figura 3. Resumen de los tipos de formas jurídicas. **Fuente:** Ministerio de economía, industria y competitividad [19]

Autónomo:

Cualquiera puede ser una empresa en sí mismo, es lo que se conoce como ser autónomo.

El emprendedor que decida darse de alta como autónomo responde personalmente de todas las obligaciones y deudas que contraiga derivadas de su actividad, con sus bienes presentes y futuros, no existiendo diferencia alguna entre su patrimonio personal y el

profesional. Este hecho es uno de los inconvenientes para ser autónomo, pero también tiene ventajas.

La principal ventaja sobre darse de alta como autónomo es que no es necesaria aportación de capital social, hecho que hace que mucha gente decida empezar a emprender el negocio como autónomo. Aparte, los trámites para darse de alta como empresario individual son sencillos. Básicamente, hay que presentar una declaración censal declarando que se quiere dar de alta como autónomo (en el apartado 6.2.1. *Trámites para darse de alta de autónomo* se explican con más detalle los trámites)

Sociedad Anónima (SA):

Las principales características de la Sociedad Anónima es que el capital social está dividido por las diferentes aportaciones de los socios, llamadas acciones. El capital mínimo para construir una sociedad anónima es de 60000 €.

La sociedad anónima ofrece como ventajas que no tiene un límite de accionistas, sus acciones pueden negociarse en bolsa, y además permite establecer un sistema de incentivos mediante “stock options”, que consiste en remunerar a los empleados mediante acciones. Esta es una práctica, sin coste alguno, que puede suponer una buena forma de incentivar el trabajo de los trabajadores.

El principal inconveniente a la hora de escoger este tipo de sociedad para una startup es el capital mínimo, que es muy elevado, y esto hace que no sea una forma jurídica muy habitual en el caso de que las startups no vayan a tener muchos socios.

Sociedad Limitada (SL):

En este caso, la Sociedad Limitada se caracteriza principalmente por limitar la responsabilidad de sus socios al capital aportado (pueden ser uno o varios socios). De esta manera, la Sociedad Limitada constituye una excelente manera de proteger el patrimonio personal de sus socios, que no responden con su patrimonio personal de las

deudas que pudiera adquirir la compañía. En este caso, el capital mínimo para construir una Sociedad Limitada es de 3000 €.

La sociedad limitada es la forma jurídica más común, en cuanto a startups, debido a la baja cantidad de capital mínimo necesario para crear la empresa y debido a que si la sociedad no puede hacer frente a su pago, los socios solo responderán hasta el límite del capital aportado, es decir, podrán perder toda su aportación a la sociedad, pero jamás se verá comprometido su patrimonio personal.

¿Sociedad limitada o darse de alta como autónomo?

La opción de sociedad anónima se va a dejar a un lado, ya que como se ha comentado, pocas startups se crean como sociedades anónimas debido al elevado capital mínimo necesario. Así que la mayoría de las veces la elección es entre sociedad limitada o darse de alta como autónomo.

La clave para escoger un tipo u otro está en si se va a necesitar de una gran inversión inicial o no. En el caso de que se necesitase de una gran inversión inicial es mejor crear directamente una sociedad limitada, ya que a la hora de buscar financiamiento resultará más sencillo, ya que los inversores son más propensos a invertir dinero en sociedades, donde los gastos, generalmente, están más estructurados.

Otro argumento para escoger una sociedad limitada sería la previsión de ingresos. Si la previsión de ingresos a corto plazo es superior a 45000€ anuales saldría más a cuenta construir una sociedad limitada, ya que tributaría por el impuesto de sociedades, en cambio si el emprendedor se declara autónomo, tributa por IRPF, y a partir de esa cantidad, la tributación de impuestos es mucho más alta que el impuesto de sociedades.

Visto esto, en función del proyecto a veces es mejor la elección de una forma jurídica o otra, pero, aunque no sea una norma general, una elección habitual, por parte de los emprendedores es, al inicio del proyecto, darse de alta como autónomo, ya que los trámites (explicados en el apartado 6.2.1. *Trámites para darse de alta como autónomo*) són sencillos, y el hecho de que no sea necesaria la aportación de capital social hace que

iniciar el proyecto sea muy rápido y sencillo. Siempre se podrá dar de baja como autónomo en cualquier momento y crear una sociedad limitada cuando el negocio esté más avanzado.

Seguidamente, se van a especificar los trámites que hay que realizar tanto para darse de alta como autónomo como para la creación de una Sociedad Limitada.

Trámites para darse de alta de autónomo

Los trámites necesarios para darse de alta como autónomos son los siguientes: [19]

- Darse de alta en Hacienda: Realizar una Declaración Censal (modelo 36 o 37) presentando los datos de la actividad a efectuar ante la Delegación de Hacienda que corresponda.
- Darse de alta en el Impuesto de Actividades Económicas antes de iniciar la actividad en la Administración o Delegación de la Agencia Estatal de la Administración Tributaria.
- Darse de alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA) de la Seguridad Social: Hay que presentar en las Direcciones Provinciales de la Tesorería General de la Seguridad Social la solicitud de alta mediante el modelo TA.0521, fotocopia del DNI y el alta en Hacienda.

Trámites para la construcción de una Sociedad Limitada

En este apartado se ha creído conveniente especificar los trámites en el caso de las Sociedades Limitadas, ya que este tipo de forma jurídica agrupa a la gran mayoría de startups en España. Recalcar que la variación de dichos trámites es mínima respecto a los trámites para construir una Sociedad Anónima. [19]

Los trámites que hay que seguir a la hora de crear una Sociedad Limitada son los siguientes, con sus respectivos órganos donde hay que realizarlos:

- Registrar el nombre de la sociedad en el **Registro Mercantil Central**
- Ingresar el **capital inicial** en una cuenta bancaria a nombre de la startup
- Presentar **estatutos sociales** y **escritura pública** de constitución frente a notario
- Trámites con Hacienda:
 - **NIF**: En el caso de las sociedades, hay que solicitar el Número de Identificación Fiscal de la empresa a la Agencia Tributaria. Primero se obtiene uno provisional (CIF), que al cabo de 6 meses hay que renovar por el definitivo (NIF).
 - Alta en el **Censo de Empresarios, Profesionales y Retenedores**: Este trámite consiste en darse de alta en el Impuesto sobre Actividades Económicas (IAE). Se tendrá que presentar el modelo 036 o 037 y marcar los epígrafes en los que se va a desarrollar la actividad de la startup.
 - Inscripción en el **Registro Mercantil**: Se trata de la inscripción de la empresa en un plazo menor a 2 meses desde su construcción.

2. Realizar un pacto de socios

La realización de un pacto de socios es vital, en el proceso de creación de una startup, ya que es el documento que regula cómo se va a organizar la empresa, determinando cómo se estructurará la toma de decisiones y dando solución a posibles conflictos que puedan surgir en un futuro.

Los siguientes aspectos son los aspectos básicos que todo pacto de socios debería incluir: [20]

Funciones y salarios

En este apartado tienen que quedar definidos tanto los roles de cada socio dentro de la empresa como definir una guía del salario de cada socio, en función del crecimiento de la empresa.

Compromiso de permanencia

Aquí, hay que definir lo que se conoce como cláusula de *vesting*, por la cuál, los socios se comprometen a quedarse en la compañía, cumpliendo con las funciones estipuladas por un período de tiempo mínimo definido, el cual, normalmente es de 4 años, si quieren percibir la totalidad de las acciones acordadas.

Stock options y phantom shares

Estos dos conceptos están relacionados con la retención de talento, se tratan de recompensas que puede dar la empresa a sus trabajadores por el cumplimiento de objetivos.

Sobre las *stock options*, se trata de una retribución que ofrece la empresa al trabajador en el que se le ofrece la compra de acciones por valores menores a los del mercado. Se trata de un derecho que tiene el trabajador en el futuro en el caso de cumplir ciertos objetivos específicos. Decir también, que la retribución que recibe el empleado es en forma de acciones, por lo tanto, el trabajador adquirirá la posición de socio.

En el caso de las *phantom shares*, básicamente el concepto es el mismo que el de *stock options*, en relación a que es una retribución al trabajador por el cumplimiento de objetivos, pero en este caso la retribución sólo es económica, así que el trabajador no adquiere la condición de accionista.

Confidencialidad

Un aspecto muy importante del pacto de socios es el aspecto de la confidencialidad.

En esta parte del pacto se detalla el hecho de no poder ir a la competencia en el caso de dejar la empresa durante un periodo definido de años.

También se especifican aspectos como el compromiso de los socios a no revelar información a terceros.

Entrada de inversores

El hecho de que en algún momento deba entrar un inversor nuevo a la empresa, y que este inversor adquiera la condición de socio, también tiene que ir reflejado en el pacto de socios.

En este punto se redactan, por ejemplo, los famosos “Drag along” y “Tag along”, cuya traducción al español es derecho de arrastre y derecho de acompañamiento, respectivamente. Estos conceptos son tanto los derechos del socio mayoritario de obligar al minoritario a vender en caso de recibir una oferta por la totalidad o mayoría de la sociedad, como los derechos de los socios minoritarios a vender en las mismas condiciones que el socio mayoritario en el caso que este venda sus acciones a un tercero.

Venta de la startup

Uno de los aspectos más importantes del pacto de socios, ya que es donde se definen todas las condiciones que se tienen que cumplir para que se pueda realizar una futura venta de la startup. También es posible que no se plantee una futura venta de la startup, si es así, también tiene que estar reflejado en el pacto de socios.

3. Otros trámites

Hasta ahora se han definido los dos trámites principales que toda startup debe realizar. Ahora se van a explicar diversos trámites, en relación a los empleados, los lugares de

trabajo y la actividad que va a realizar la startup, que en función de la startup que se quiera crear se deberán realizar más trámites o menos. [19]

Trámites relacionados con los empleados

Toda startup, como toda empresa, tiene sus empleados y aunque la mayoría de las startups no suelen tener más de una docena de empleados, es importante realizar todos los trámites correspondientes y tener todo en regla.

En la *figura 4*, sustraída de la página web del ministerio de industria, comercio y turismo se pueden observar los trámites que hay que hacer respecto si se tiene trabajadores en una empresa.

| Trámite | Descripción | Organismo |
|---|--|--|
| Inscripción de la empresa | La inscripción es el acto administrativo por el que la Tesorería General de la Seguridad Social asigna al empresario un número para su identificación y control de sus obligaciones (código de cuenta de cotización). | Tesorería General de la Seguridad Social |
| Afilación de trabajadores | Acto administrativo por el que la Tesorería General de la Seguridad Social reconoce a las personas físicas su inclusión por primera vez en el Sistema de Seguridad Social | Tesorería General de la Seguridad Social |
| Alta de los trabajadores en el Régimen de la Seguridad Social | Todo empresario que contrate a trabajadores deberá comunicar el alta en el Régimen de la Seguridad Social que corresponda. | Tesorería General de la Seguridad Social |
| Alta de los contratos de trabajo | Este trámite consiste en realizar la legalización o alta de los contratos de trabajo de los trabajadores por cuenta ajena. | Servicio Público de Empleo Estatal |
| Comunicación de apertura del centro de trabajo | Constituida la Sociedad o decidida por el empresario la iniciación de su actividad, se deberá proceder a la comunicación de apertura del centro de trabajo, a efectos del control de las condiciones de Seguridad y Salud Laboral. | Consejería de Trabajo de la CCAA |
| Obtención del calendario laboral | Las empresas deben exponer en cada centro de trabajo el calendario laboral, que deberá estar en lugar visible. | Inspección Provincial de Trabajo |

Figura 4. Trámites respecto a los trabajadores. **Fuente:** [19]

Trámites relacionados al lugar de trabajo

Es común que las startups tengan locales de trabajo, y en el caso que se cree un nuevo centro de trabajo, se debe comunicar la apertura de dicho centros al departamento de trabajo de la Comunidad Autónoma pertinente.

Además, si se va a abrir un establecimiento de cara al público, se tiene que tramitar la licencia de apertura en el ayuntamiento de la respectiva ciudad.

Trámites relacionados con la actividad de una startup

Las startups pueden realizar todo tipo de actividades, y esas actividades tienen que ser correctamente comunicadas a los distintos organismos, y se deben tener las respectivas licencias en regla, en función de las actividades que realice la startup.

Seguidamente, en la *figura 5* observar una tabla con diferentes trámites de carácter más específico, extraída de la página web del ministerio de industria, comercio y turismo.

| Tipo de actividad | Trámite | Lugar |
|---|---|---|
| Bares, cafeterías, restaurantes y establecimientos hoteleros | Autorización de apertura | Dirección General de Turismo de las comunidades autónomas |
| Agencias de viaje | Solicitud del título de licencia | Dirección General de Turismo de las comunidades autónomas |
| Sociedades de inversión mobiliaria de capital fijo y capital variable | Autorización de constitución | Dirección General del Tesoro y Política Financiera (Ministerio de Economía y Empresa) |
| Actividades industriales, talleres de reparación, almacenes de sustancias tóxicas o peligrosas, empresas de fabricación de cualquier producto | Registro Industrial | Dirección General de Industria, Energía y Minas de las comunidades autónomas |
| Empresas de seguridad | Registro | Secretaría de Estado de Seguridad (Ministerio del Interior) |
| Industrias y establecimientos alimentarios (No detallistas, supermercados o hipermercados) | Registro | Servicio Regional de la Salud |
| Empresas de material de juego (todas) | Registro | Dirección General de Ordenación del Juego (Ministerio de Hacienda) |
| Actividades de la construcción, instalaciones y/o reparaciones eléctricas, sector madera y corcho y actividades de ingeniería y consulta | Documentación de calificación empresarial | Dirección General de Industria, Energía y Minas de las comunidades autónomas |
| Personas físicas que se dediquen a instalaciones eléctricas, de gas, climatización y de aparatos de presión | Carnet o certificado | Dirección General de Industria, Energía y Minas de las comunidades autónomas |

Figura 5. Trámites relacionados con la actividad de un negocio. **Fuente:** Ministerio de economía, industria y competitividad [19]

7. MÉTODOS DE FINANCIACIÓN

En cualquier proyecto empresarial se necesita algún tipo de financiación. Hay distintos modos de financiación cada uno con sus ventajas e inconvenientes y muchos de ellos vinculados a una etapa concreta del ciclo de vida de los proyectos. En este punto se tratarán los principales métodos de financiación que tienen las startups hoy en día.

Fondos del propio equipo emprendedor

Esta forma de financiación consiste en adquirir fondos del propio equipo que ha decidido emprender. Este tipo de financiación suele aplicarse al comienzo del lanzamiento de la startup o en startups las cuales empiezan a generar ingresos de manera inmediata.

Con esta forma de financiación, se evita la problemática y dificultosa tarea de conseguir recursos de entidades externas al proyecto y hace que el proyecto no dependa de terceras personas. También permite ser más creativos a la hora de decidir qué recursos se destinan a cada tarea, ya que los recursos con esta forma de financiación, son bastante limitados.

Por otro lado, los escasos recursos que se suelen conseguir con esta forma de financiación, pueden limitar el crecimiento de la empresa o también reducir el tiempo disponible para que el proyecto crezca correctamente, ya que con este método normalmente se necesitan generar ingresos rápidamente.

Finalmente, por lo general, los recursos de una entidad, siempre contienen una parte (grande o pequeña) de la financiación como propia, ya que así se genera confianza para que terceras personas puedan financiar el proyecto.

Friends, fools and family (FFF)

En español se traduciría como amigos, tontos y familia y esta forma de financiación, acostumbra a ser la más habitual en las fases iniciales de un proyecto, ya que son los fondos normalmente más accesibles. Estos recursos acostumbran a ser donaciones o préstamos sin intereses que realizan personas del entorno de los emprendedores (familia, amigos, conocidos lejanos, ...) sin estudiarse previamente el proyecto, simplemente por la confianza que tienen en los líderes del proyecto o en el proyecto en sí mismo.

Crowdfunding

El *crowdfunding* tiene varios significados en español, ya que sirve para financiar muchos tipos de proyectos: artísticos, causas de caridad, desarrollo de productos, etc.

Este tipo de recaudación de fondos se ha hecho muy popular recientemente, ya que se puede establecer muy rápidamente una campaña de recaudación y los recursos se suelen recaudar de forma bastante rápida. Este factor hace que los estafadores vean una oportunidad en el crowdfunding.

Este método de financiación, es normalmente online y permite llegar a un gran número de personas que, a través de donaciones económicas, consiguen financiar el proyecto. En el crowdfunding existen diversas formas de aportar fondos a un proyecto pudiendo así clasificar los siguientes tipos de crowdfunding:

- Ninguna recompensa: el inversor simplemente dona su dinero a través de una donación sin esperar ningún beneficio ni nada a cambio.
- Recompensa: el inversor obtiene algún tipo de recompensa acordada previamente como un dispositivo, exclusividad a la hora de utilizar un servicio, ...
- *Royalties*: el inversor obtiene una parte simbólica de los beneficios.
- Préstamos o *crowdlending*: el inversor obtiene un tipo de interés por su dinero invertido, es decir, actúa como un prestamista.

- Acciones o participaciones de la sociedad: el inversor pasa a ser socio del proyecto.

Seguidamente, el crowdfunding, también tiene ventajas y desventajas con respecto a otras formas de financiación. Las principales son:

Ventajas:

- Acceso más fácil a la financiación por parte del emprendedor.
- Trato cercano entre inversor y emprendedor
- El emprendedor tiene más control sobre su proyecto
- Posibilidad de invertir en proyectos aun teniendo poco capital
- Validación del modelo de negocio con menos recursos y de forma más rápida.

Desventajas:

- Idea de proyecto fácilmente copiable por otra gente, ya que expones tu proyecto a internet.
- Si no se alcanza el objetivo de la campaña, el emprendedor no recibirá la cantidad de dinero acumulada en ella.
- Al tratarse de un relativamente nuevo método de financiación, aún hacen falta mecanismos para mantener un control y evitar así las estafas.

En definitiva, la idea del *crowdfunding* sirve a los emprendedores para afrontar las posibles dificultades que puedan tener a la hora de conseguir financiación a través de préstamos bancarios u otras formas

Business Angels

Se trata de inversores que invierten su dinero en las fases iniciales de un proyecto. Estos inversores a menudo son expertos del sector y esperan grandes cantidades de retorno de su inversión cuando un inversor mayor compre su participación en el proyecto. Estos inversores no suelen participar en la dirección de la empresa, pero pueden ayudar a

desarrollar correctamente el proyecto debido a su gran conocimiento del sector. Estos entes acostumbran a captarse a través de las redes sociales o medios de comunicación.

Incubadoras y aceleradoras

Esta forma de financiación suele utilizarse cuando el proyecto ya está en marcha y consiste en acudir a una entidad externa (aceleradora o incubadora) para que esta les ayude a crecer. Esta entidad externa se encarga de hacer crecer al proyecto de una manera más rápida, complementando las habilidades, conocimientos, experiencias y red de contactos de los emprendedores. También, acompañan al equipo inversor en busca de inversores o socios industriales.

Crowdequity

Este método consiste en facilitar que pequeños inversores hagan sus aportaciones en el capital de una startup. El objetivo del inversor es ver crecer su inversión mientras comparte el riesgo que esta supone, ya que ésta, acostumbra a aparecer en las fases tempranas de los proyectos donde el riesgo es muy elevado y hay un alto nivel de incertidumbre. Estos inversores no pueden recuperar su inversión en cuanto lo necesite, ya que puede perder buena parte de esta o incluso todo el capital invertido.

Family Office

Este método de financiación consiste en una entidad que pertenece a una o más familias con una alta cantidad de recursos que la usan para gestionar su elevado patrimonio. A menudo estas entidades suelen diversificar sus inversiones. Esta clase de inversores no suelen involucrarse de manera directa en la actividad del proyecto, ya que solo buscan la rentabilidad de sus inversiones.

Capital Risc



Consiste en la creación de un fondo de inversión captan a medianos y grandes inversores que después invertirán sus recursos en nuevos proyectos empresariales en crecimiento, pero ya con sus servicios o productos lanzados al mercado, hecho que provoca un menor riesgo a asumir que los *Business Angels* comentados anteriormente.

La actividad del Capital Riesgo es muy parecida a la de *Business Angels*, aunque la principal diferencia entre estos dos métodos está en que Capital riesgo entra en los proyectos en fases más avanzadas interviniendo en el proyecto de forma decisiva. De esta forma, los recursos no se invierten de forma instantánea, sino que se va invirtiendo en el proyecto de forma prolongada en el tiempo de forma que se vayan cumpliendo ciertos objetivos. Es bastante usual que la entrada de Capital Riesgo, suponga un cambio en la dirección del proyecto, ya que estos suelen sustituir al equipo fundador por profesionales con experiencia en crecimiento e internacionalización.

El principal objetivo del Capital Riesgo, es hacer crecer el proyecto hasta que otra entidad inversora compre el proyecto por un valor muy superior a la inversión que el Capital Riesgo haya realizado.

Initial coin offering (ICO)

Este método de financiación consiste en la obtención por parte de los inversores, de una cantidad de criptodivisas emitidas por la empresa. Una ICO puede ser una fuente de capital para una startup. Las ICO pueden permitir a la startup evitar la ley e intermediarios como bancos y bolsas de valores. Las ICO pueden caer fuera de las regulaciones existentes, dependiendo de la naturaleza del proyecto, o ser prohibidas todas juntas en algunas jurisdicciones, como en China o Corea del sur.

Mercados de capital

Este método consiste en sacar al mercado bursátil ciertos paquetes de acciones con los que las startups reciben a cambio ciertos recursos no exigibles. Este tipo de financiación hace que los inversores puedan participar como socios proporcionalmente al capital que hayan invertido. Este tipo de financiación supone cierto riesgo para los inversores, ya que no existen garantías de beneficios.

Ayudas y préstamos públicos

Este método consiste en la otorgación de subvenciones y ayudas a startups mayoritariamente del sector tecnológico por parte de organismos públicos. Estas subvenciones pueden ser participativas habitualmente con condiciones bonificadas y sin exigencia de garantías.

Alianzas estratégicas

Esta forma de financiación consiste en establecer contratos entre startups y otras empresas más consolidadas con las cuales ambas colaboran por un propósito concreto. Generalmente, la entidad colaboradora ya consolidada, aporta recursos financieros a la startup en función de diversos objetivos que se van alcanzando. La forma de aportación de recursos de esta entidad a la startup, puede variar de manera que puede ser con recursos propios u otras modalidades. Este tipo de contratos son frecuentes entre startups de alta tecnología y empresas consolidadas del sector o sectores relacionados, como startups biotecnológicas con empresas farmacéuticas, startups de nanotecnología con empresas tecnológicas, y otras.

Financiación bancaria



Este método de financiación, no acostumbra a ser el más utilizado por las startups debido al riesgo que este conlleva. Esto es debido a que generalmente los jóvenes no tienen activos para prestar como garantía ni tampoco un historial financiero que el banco pueda analizar antes de prestarles los recursos. Existen ciertas entidades como *Caixabank* o *Caja de Ingenieros* que han creado ciertos canales de microcréditos para emprendedores con dificultades para conseguir un crédito.

Media for equity

Este tipo de método de financiación, no consiste en la obtención de recursos para la empresa, sino en la posibilidad para las startups de hacerse visibles de cara al mundo. En esta forma de financiación, grupos de comunicación, emiten publicidad para una empresa a cambio de tener una participación en ella en forma de acciones de forma que la startup obtiene publicidad sin destinar recursos financieros propios.

8. MODELIZACIÓN DEL PROCESO DE CREACIÓN DE UN STARTUP EN BARCELONA

8.1. Contextualización

Antes de empezar con el proceso de creación de una startup de e-commerce, hacer un poco de contextualización parece necesario. Así que, seguidamente, se va a poner el foco tanto en el concepto de e-commerce, definiendo el concepto y los distintos tipos que hay, analizando, también las principales ventajas e inconvenientes de la creación de un e-commerce, como en la ciudad de Barcelona, donde se van a analizar los distintos entornos que rodean a Barcelona, y como afectan a la hora de emprender.

8.1.1. E-commerce

8.1.1.1. ¿Qué es el e-commerce?

El significado de e-commerce traducido al español es simplemente comercio electrónico. Existen muchas formas de e-commerce y con ellas también muchas definiciones de lo que realmente es. La definición de e-commerce que se ha considerado la más completa es la siguiente:

“El comercio electrónico (conocido popularmente como e-commerce), es la compraventa y distribución de bienes y servicios a través de internet u otras redes informáticas.” [21].

Así pues, una vez visto que es el e-commerce, se va a entrar a describir los distintos tipos de e-commerce existentes. También se van a explicar las ventajas y desventajas que tiene y quiénes son sus principales usuarios. [22]

8.1.1.2. Tipos de e-commerce

Según el cliente al que se dirigen

En este apartado se van a describir los tipos de e-commerce existentes en función de los clientes a los que van dirigidos. Los distintos tipos son los siguientes: [23]

Consumidor a consumidor (C2C): Son empresas que su función consiste en facilitar el intercambio o la compra-venta de productos o servicios entre sus clientes. Algunos ejemplos de este tipo de e-commerce serían *Wallapop* o *Segundamano.es*.

Consumidor a empresa (C2B): Son empresas que su función consiste en facilitar el intercambio o la compra-venta de productos o servicios de los consumidores hacia las empresas. Generalmente, son portales donde los consumidores cuelgan sus productos y distintas empresas pujan por ellos. Algunos ejemplos de este tipo de e-commerce serían *Twago* y *Nubelo*.

Empresa a consumidor (B2C): Son empresas que su función consiste en facilitar el intercambio o la compra-venta de productos o servicios de empresas hacia consumidores. Es el tipo de e-commerce más habitual y hay miles de ejemplos de tiendas de ropa, electrónica y muchas otras cosas que entran en esta tipología de e-commerce.

Empresa a empresa (B2B): Son negocios que su función consiste en facilitar el intercambio o la compra-venta de productos o servicios entre empresas y otras empresas. Un ejemplo de este tipo de e-commerce podría ser una empresa que venda materiales para hacer zapatos a otra empresa que compre estos materiales para hacer los zapatos.

Según el modelo de negocio

En este apartado se van a describir los distintos tipos de e-commerce existentes según su modelo de negocio y de cómo se hace el intercambio entre comprador y vendedor. Los distintos tipos son los siguientes: [23]

Dropshipping: Es un modelo de negocio que se basa en la venta de productos sin necesidad de tenerlos en stock, ya que se llegan a acuerdos con fabricantes, mayoristas y otras plataformas online los cuales serán quienes enviarán el producto al cliente final. Así se consigue no tener que invertir en stock y no tener que tener productos para venderlos.

E-commerce de afiliación: En estos tipos de modelos de negocio, la tienda no solo no envía el producto, sino que tampoco es quien se encarga de cerrar la venta con el comprador. Lo que hacen estos negocios es referir al cliente a otro negocio el cual le paga una comisión en caso de confirmarse la venta.

E-commerce con productos propios: Estos modelos de negocio son como las tiendas convencionales que se conocen de toda la vida en la calle, pero online donde hay una simple relación de compra-venta entre vendedor y comprador.

Membresía: Estos modelos de negocio online se centran en buscar ventas recurrentes, es decir, no buscan a clientes que les compren un producto una determinada vez y se olviden de ellos, sino que buscan que el cliente pague una suscripción periódica a cambio del envío recurrente de sus productos o servicios.

Marketplace: Este tipo de modelos de negocio consisten en plataformas donde otras plataformas promocionan o venden sus productos sobre una misma temática o sobre distintas temáticas. En resumen, se podría decir que es una tienda de tiendas.

Servicios: Este tipo de modelo de negocios, no solo se centra en la venta de productos o artículos a sus consumidores, sino que se centra en la oferta de servicios como

formaciones, consultorías u otras cosas. En definitiva, se centra en el intercambio de tiempo de trabajo por dinero.

Esta clasificación de los modelos del e-commerce puede combinarse, es decir, un mismo modelo de negocio puede tener distinto modo de realizar el intercambio entre vendedor y consumidor. Una misma plataforma puede vender sus productos a la vez que tiene productos de otras plataformas que son las que se encargan de realizar los envíos en caso de que algún cliente decida comprar uno de esos productos. Un ejemplo sería el caso del gigante de este sector Amazon.

8.1.1.3. Ventajas y desventajas del e-commerce

En el e-commerce existen diversas ventajas y desventajas obvias y no tan obvias. Saber y entender cuáles son es clave a la hora de lanzar una plataforma de e-commerce y que esta tenga el éxito deseado.

Las ventajas más relevantes son las siguientes:

- Permite llegar a un mercado mucho más amplio que el comercio tradicional, ya que se realiza a través de internet, una red internacional a la que casi todo el mundo tiene acceso. En definitiva, un cliente puede ejecutar una compra en cualquier lugar y en cualquier momento.
- Permite realizar un análisis más profundo de qué tipo de clientes es el que está comprando determinados productos, cuando se realiza la compra, desde donde se realiza, etc. Este tipo de análisis, permite a las plataformas adecuar mucho más el tipo de productos que venden y el estilo que tienen que seguir estas.
- La rápida respuesta que se puede tener a las tendencias de consumo y a la demanda del mercado. La logística racionalizada, especialmente para los comerciantes que hacen "drop ship", permite a las empresas responder a las tendencias del mercado y del comercio electrónico y a las demandas de los

consumidores de forma ágil. Los comerciantes también pueden crear promociones y ofertas sobre la marcha para atraer a los clientes y generar más ventas.

- El menor coste que supone respecto al comercio tradicional. Con el avance de las tecnologías de las plataformas de comercio electrónico, se ha hecho muy fácil y asequible crear y mantener una tienda de comercio electrónico con pocos gastos generales. Los comerciantes ya no tienen que gastar un gran presupuesto en anuncios de televisión o vallas publicitarias, ni preocuparse por el gasto en personal e inmuebles.
- Los comerciantes tienen más recursos a la hora de hacer que sus consumidores compren sus productos. Los comerciantes sólo pueden proporcionar una cantidad limitada de información sobre un producto en una tienda física. En cambio, los sitios web de comercio electrónico permiten incluir más información, como vídeos de demostración, reseñas y testimonios de clientes, para ayudar a aumentar las ventas.
- La capacidad de ampliación o disminución rápida y "espacio de estantería" ilimitado. El crecimiento de un negocio online no está limitado por la disponibilidad de espacio físico. Aunque la logística puede convertirse en un problema a medida que se crece, es un reto menor comparado con el de una tienda física. Los comerciantes de comercio electrónico pueden ampliar o reducir sus operaciones rápidamente y aprovechar el "espacio de estantería" ilimitado, como respuesta a la tendencia del mercado y a las demandas de los consumidores.
- La posibilidad de implementar mensajes personalizados. Las plataformas de comercio electrónico ofrecen a los comerciantes la oportunidad de ofrecer contenidos personalizados y recomendaciones de productos a los clientes registrados. Estas comunicaciones dirigidas pueden ayudar a aumentar la conversión al mostrar el contenido más relevante a cada visitante.

Por otro lado, las desventajas más relevantes son las siguientes:

- La falta de contacto con el cliente. Algunos consumidores valoran el toque personal que obtienen al visitar una tienda física e interactuar con los vendedores. Este toque personal es especialmente importante para las empresas que venden productos de gama alta, ya que los clientes no solo quieren comprar la mercancía, sino también tener una gran experiencia durante el proceso.
- La falta de experiencia táctil con el producto deseado. Por muy bien que esté hecho un vídeo, los consumidores no pueden tocar y sentir un producto. Por no hablar de que no es fácil ofrecer una experiencia de marca, que a menudo podría incluir el sentido del tacto, el olfato, el gusto y el sonido, a través de la bidimensionalidad de una pantalla.
- La facilidad por parte de los clientes a la hora de comparar precios y productos. Con las compras online, los consumidores pueden comparar muchos productos y encontrar el precio más bajo. Esto obliga a muchos comerciantes a competir en precio y a reducir su margen de beneficios.
- La necesidad de acceso a Internet por parte de los consumidores. Esto es bastante obvio, pero no puede olvidarse que los clientes necesitan acceso a Internet para poder comprarle. Dado que muchas plataformas de comercio electrónico tienen características y funcionalidades que requieren un acceso a Internet de alta velocidad para una experiencia óptima del cliente, existe la posibilidad de que esté excluyendo a los visitantes que tienen conexiones lentas.
- El fraude con las tarjetas de crédito. El fraude con tarjetas de crédito es un problema real y creciente para los negocios online. Puede dar lugar a devoluciones de cargos que provocan la pérdida de ingresos, sanciones y mala reputación.

- Los problemas con la seguridad informática. Cada vez son más las empresas y organizaciones que han sido víctimas de piratas informáticos malintencionados que han robado la información de los clientes de su base de datos. Esto no sólo puede tener implicaciones legales y financieras, sino que también disminuye la confianza de los clientes en la empresa.
- La compleja fiscalidad, normativas y cumplimientos que tienen estos negocios. Si un negocio en línea vende a clientes de distintos territorios, tendrá que cumplir la normativa no sólo de sus propios estados/países, sino también del lugar de residencia de sus clientes. Esto podría crear muchas complejidades en la contabilidad, el cumplimiento y la fiscalidad.

8.1.1.4. Leyes específicas para un negocio e-commerce

Respecto al comercio electrónico, en España básicamente hay que cumplir 3 leyes: la Ley de Protección de Datos (LOPD), la Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y del Comercio Electrónico (LSSICE) y la Ley General de Defensa de los Consumidores y Usuarios (LGDCU).[24]

Ley de Protección de Datos (LOPD)

La principal finalidad de la LOPD es la de regular el tratamiento de los datos y los ficheros, de carácter personal.

La ley obliga a todas las personas, empresas y organismos, tanto públicas como privadas, y que dispongan de datos de carácter personal a cumplir unos requisitos y aplicar algunas medidas de seguridad en función de qué tipo de datos tengan.

Los requisitos, básicamente son que se deben dar de alta los ficheros que tengan datos personales en la Agencia Española de Protección de Datos y que se debe informar a los clientes de los medios existentes para cancelar, corregir o acceder a la información. [25]

Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y del Comercio Electrónico

Esta ley está hecha para proteger los derechos del consumidor respecto a que tenga toda la información necesaria sobre el administrador de la página.

En la web deben aparecer todos los datos del administrador de la página, así como las condiciones de uso, el contacto y la denominación social de la tienda. [26]

Ley General de Defensa de los Consumidores y Usuarios (LGDCU)

Esta ley hace referencia a la obligación de informar al consumidor, por parte del administrador del negocio, sobre determinados aspectos al realizar una compra, las condiciones de envío y prestación del servicio, cambios del derecho de desistimiento en las devoluciones, en las condiciones de las llamadas comerciales y en la forma en la que se debe prestar el servicio de atención al cliente. [27]

8.1.2. Barcelona como ciudad para emprender

En este apartado se va a poner el foco en la ciudad de Barcelona, y como es el entorno que rodea a la ciudad, desde un punto de vista social, económico, tecnológico y político, para que Barcelona sea una ciudad idónea para emprender un negocio de e-commerce.

Entorno social

Barcelona es una ciudad con una gran variedad en lo que a culturas y gente se refiere. Es una ciudad dividida en 11 distritos que a su vez se dividen en 73 barrios representados en la siguiente imagen.

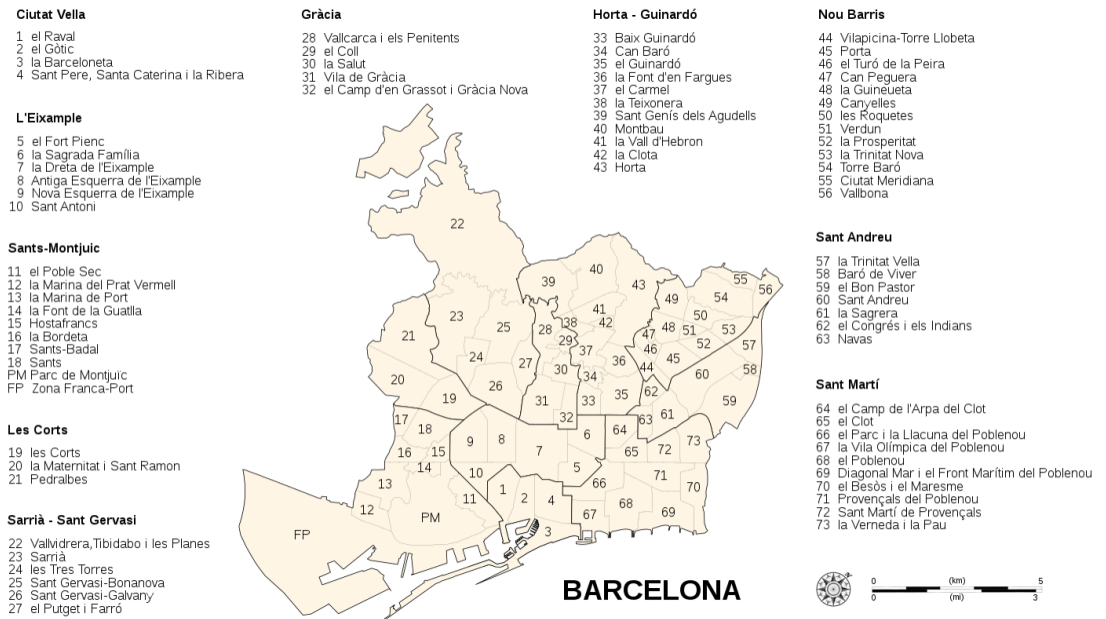


Figura 6. Mapa de la ciudad de Barcelona dividido por distritos. Fuente: [35]

Este gran número de barrios también se ve reflejado en el gran número de grupos sociales que conviven en la ciudad de Barcelona. Esta misma tiene escrito lo siguiente en su portal:

“Barcelona es una ciudad plural donde conviven personas de orígenes, culturas y creencias religiosas diversas. La promoción de este modelo de ciudad diversa, intercultural y poliédrica es un objetivo de las políticas públicas, desarrollado en estrategias como el impulso de la interculturalidad, la acción contra los rumores, las estrategias locales con determinados colectivos como el pueblo gitano o el trabajo por la diversidad religiosa y el diálogo interreligioso.”

Entorno económico

En lo que a economía se refiere, la ciudad de Barcelona siempre ha sido una privilegiada por diversos factores. El primero de ellos, y seguramente el más importante, es su privilegiada ubicación en el mapa. Barcelona está ubicada en Cataluña, una región que siempre ha sido muy activa económicamente. También, su ubicación es privilegiada, ya que, al estar ubicada en la costa, consta de puerto, el cual es muy importante a nivel

comercial internacionalmente. Otra ventaja de su ubicación en el mapa es la fácil conexión que tiene con Europa vía aérea y terrestre, ya que Barcelona dispone de un aeropuerto bastante grande y reconocido y también al estar cerca de la frontera con Francia, hace que ya sea vía tren o con un vehículo de ruedas, sea muy fácil y rápido el desplazamiento hacia otros puntos de Europa.

Hoy en día, como la mayoría de grandes ciudades del mundo, Barcelona se ha visto afectada por una pandemia con lo que también se han visto afectados sus principales indicadores económicos. Estos están en constante movimiento y hay diversos expertos y estudios analizando su comportamiento. Por eso, teniendo en cuenta la información proporcionada por el propio ayuntamiento de Barcelona (de febrero de 2019), para conocer el comportamiento económico de la ciudad de Barcelona, tenemos que remitirnos a los datos de febrero de 2019.

Primeramente, la contratación laboral en Barcelona en febrero de 2019 concluyó con 92518 contratos firmados de los cuales 13832 eran indefinidos (15 % del total con una reducción anual de un 2,1%). Estos datos de contratación hacen que el incremento de contratación anual acumulado total de 2019 sea de un 3,1% y el indefinido sea de un 2%, superior a los incrementos de Cataluña y España en ese momento. [28]

Seguidamente, otro indicador a tener en cuenta es el paro. En febrero de 2019, el paro en Barcelona se situaba en 70352 personas. Este número es el más bajo que se tenía desde febrero de 2008. [28]

Entorno tecnológico

Barcelona se encuentra en un país del primer mundo como España. Esto hace que la ciudad disponga de un acceso a tecnología privilegiado en comparación con otras ciudades del mundo.

Otro factor que hace a Barcelona referente en cuanto a tecnología se refiere es que es sede de diversos acontecimientos tecnológicos reconocidos internacionalmente. Probablemente el más importante de ellos el Mobile World Congress (MWC). El MWC

Barcelona es el evento más influyente del mundo para la industria de la conectividad. Es el lugar en el que las empresas líderes en el mundo y los pioneros comparten las últimas ideas sobre el progreso y el futuro de la conectividad. Y es el mejor lugar para las oportunidades de *networking* con las personas influyentes de la industria móvil y tecnológica. Cada año miles de personas de todo el mundo vienen a Barcelona para acudir a este evento tecnológico.

Además del MWC, también hay otros eventos tecnológicos importantes como por ejemplo el IoT World Congress o el Global ABS.

Entorno político

Barcelona, gracias a su gran tradición empresarial, está considerada como una de las mejores ciudades del mundo a la hora de emprender. Esto es debido a que la ciudad apuesta por la mejora constante y los proyectos con grandes oportunidades de futuro. También es debido a que la calidad de vida y la preparación humana de la capital catalana están entre los puntos más valorados tanto por empresas extranjeras como por distintas clasificaciones internacionales.

También hay que destacar que Barcelona (junto con la Generalitat Catalana, el gobierno español y entidades privadas) cuenta con diversas campañas para promocionar la creación de startups nuevas.

8.2. Proceso de creación de una startup de e-commerce en Barcelona

En este apartado se va a explicar todo el proceso que hay que seguir para crear una startup, enfocando los trámites a la ciudad de Barcelona.

Se van a seguir los pasos explicados en el apartado 8. *Proceso de creación de una startup*, desde el paso 1. *Desarrollo de una idea*, dentro del proceso empresarial, hasta el paso 4. *Búsqueda de financiación*, que es donde se daría por finalizado el proceso de creación, ya que los siguientes pasos estarían ya relacionados con el propio desarrollo de una startup.

8.2.1. Desarrollo de la idea

En este apartado se definirá cuál es el proceso de desarrollo de una idea, y cuál es la metodología más eficaz para poderla transformar una idea en un negocio que consiste en, primeramente analizar **cuál** es el problema que se quiere resolver, **quién** tiene ese problema, **qué** soluciones **actuales** hay, y, después de analizar todo esto, pensar en la solución que se propone. [29][30][31][32]

Análisis de la problemática

Para identificar si una idea puede transformarse en un negocio, lo primero que hay que tener en cuenta es si se está resolviendo algún problema, ya que esto es la base de cualquier negocio. Analizar el problema, antes que la solución propuesta es mucho más útil, ya que se pone el enfoque en lo verdaderamente importante, lo que hará que el negocio prospere o fracase.

Para analizar bien un problema hay tres preguntas fundamentales que el emprendedor se tiene que hacer:

- ¿**Qué** problema hay que resolver?
- ¿Cuál es el **origen** del problema?
- ¿Cómo se **actúa actualmente** frente al problema?

Una vez respondidas estas preguntas, se empieza a tener un primer análisis sobre la problemática existente, y al haber visto tanto el origen del problema como la solución actual, ya se puede empezar a poner un enfoque más realista a la solución.

Aun así, aún queda por definir un aspecto del problema, y es la relación con los clientes. Existen cuatro tipos de problemas, respecto a su relación con los clientes:[33]

- **Problema oculto:** Los clientes tienen un problema, pero no son conscientes de ello.
- **Problema pasivo:** Los clientes tienen un problema, pero no les importa.
- **Problema activo:** Los clientes tienen un problema, son conscientes y han buscado una solución.
- **Problema urgente:** Los clientes tienen un problema y necesitan una solución rápida, porque la actual no les sirve.

Analizado el tipo de problema, ya sí que se puede dar por finalizado el análisis sobre la problemática. Ahora, aparte del problema en sí, sus causas y la solución actual, el emprendedor también tendrá una idea de, cuánto de importante es el problema, de si dispone de mucho o poco tiempo para presentar una solución, de si tiene que hacer ver al cliente de la existencia del problema, y muchas muchos más aspectos, que gracias a un buen análisis de la problemática le ayudarán a enfocarse correctamente hacia una solución que resuelva de la manera más pragmática posible la problemática de los clientes.

Análisis del mercado

El siguiente paso que hay que seguir, una vez analizada la problemática, es analizar el entorno que rodea la idea, es decir, el mercado. En este paso es donde se analiza con detalle tanto a quién le afecta el problema (cliente), como cuáles son las soluciones actuales (competencia).

Análisis del cliente:

Se trata de identificar qué grupos de personas se ven afectadas por el problema definido previamente, es decir, cuáles van a ser los clientes. Tener bien identificado al cliente es primordial para poder identificar una solución, ya que el cliente es la persona que se va a beneficiar de la solución y va a ser la persona que haga que el negocio prospere o no. Si la propuesta le gusta al cliente, el negocio prosperará, y si no le gusta, fracasará.

Algo muy importante a tener en cuenta es que internet es muy grande, se podría decir que es inabarcable en su totalidad, así que, al inicio, lo mejor es centrarse en un sector concreto, que vaya dirigido a un grupo de personas en concreto.

A la hora de analizar a los clientes hay tres factores que hay que tener en cuenta sobre los clientes a los cuales se quiere abarcar, y son los siguientes:

- **Rasgos demográficos:** *sexo, edad, nivel de estudios, situación familiar, profesión, grupo social, idioma, nacionalidad, país de residencia, nivel de ingresos, religión, estado de salud, hábitos y costumbres*
- **Expectativas, creencias, necesidades y problemas**
- **La accesibilidad de los potenciales clientes hacia la startup**

Puede ser bastante común el relacionar el análisis del cliente únicamente respecto al enfoque de la estrategia de marketing, pero la verdad es que, aunque es muy importante para el marketing, no hay que esperar hasta estar en el proceso de marketing para hacer

un análisis del cliente. Es una de las primeras cosas que hay que pensar, incluso antes de pensar en la primera solución propuesta al problema que se quiere resolver.

Análisis de la competencia:

Este análisis va relacionado con el punto sobre el análisis de la problemática que consistía en identificar la solución actual al problema. Una vez identificadas las soluciones actuales que hay en el mercado (competencia), se trata de evaluar, por cada potencial competidor tres factores principales, los siguientes:

- Objetivo principal
- Puntos fuertes y puntos débiles
- Perfil de sus clientes

Evaluando estos factores sobre los competidores, se puede empezar ya a pensar en la solución propuesta, que debe ser innovadora respecto a las de la competencia, pero ahora que se conoce como es la competencia, se puede empezar a pensar en que se va a diferenciar la solución. [34][35]

Propuesta de solución

Este es el momento de dar una solución al problema planteado previamente, una vez que se tiene una idea sobre un **negocio innovador** que **soluciona un problema** que tiene un **grupo de población definido**, el emprendedor tendrá que definir algunos aspectos como el producto que va a ofrecer y el modelo de negocio que plantea.

Sobre el producto, se tendrá que definir claramente cómo es nuestro producto. Los siguientes aspectos tendrán que estar claramente definidos:

- Si se va a vender **productos** o **servicios**, y en el caso de que sean productos, de qué tipo (**físicos** o **digitales**).

- ¿De dónde va a sacar los productos? Aquí hay que definir si se va a comprar los productos a terceros o, por el contrario, se van a fabricar.

Sobre el modelo de negocio, los siguientes aspectos tienen que ser definidos:

- El modelo de negocio (*dropshipping*, e-commerce de afiliación...)
- ¿Cómo hará llegar sus productos o servicios a sus clientes?
- La relación con el cliente

Una vez definidos estos conceptos, y sumándole el análisis previo sobre el problema, los clientes y la competencia, se habrá desarrollado la idea primera de tal manera que se habrá convertido en un proyecto de negocio.

Análisis DAFO y CAME

Una herramienta muy útil para determinar si una idea está bien plasmada como modelo de negocio es el denominado análisis DAFO. [36][37]

Una matriz DAFO se divide básicamente en dos tipos de análisis: un análisis interno, donde se evalúan las fortalezas y debilidades de la empresa y un análisis externo, donde se evalúan las amenazas y oportunidades que existen en el entorno de mercado de la e-commerce.

Debilidades: En este apartado hay que pensar las desventajas que puede llegar a tener un negocio por internet. Para cada startup en concreto va a haber distintas debilidades, pero las más generales están explicadas en el apartado 8.1.1.3. *Ventajas y desventajas del e-commerce*.

Fortalezas: Aquí hay que destacar, sobre todo, los aspectos que mejoran a la competencia, es decir, determinar las ventajas competitivas.

Oportunidades: En este análisis se evalúan como oportunidades tanto a los aspectos donde los competidores son vulnerables como a las herramientas que se disponen para poder desarrollar correctamente la idea.

Amenazas: En el sector tecnológico puede llegar a haber muchas amenazas debido a que es un sector con un alto valor añadido. El entorno puede cambiar de un momento a otro, así que hay que tener en cuenta. En cualquier momento puede haber leyes que recorten la ventaja competitiva o algún gigante tecnológico puede especificarse en el sector donde se está trabajando.

Una vez hecha la matriz DAFO, se pasa al análisis CAME, que consiste en diseñar las estrategias para maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades.

El análisis CAME consiste en:

- Corregir las debilidades
- Afrontar las amenazas
- Mantener las fortalezas
- Explorar las oportunidades

Este análisis se hace relacionando los aspectos, es decir:

- Contrastar las **oportunidades** y **fortalezas** para diseñar estrategias ofensivas
- Corregir las **debilidades** cuando haya **oportunidades**
- Defenderse de las **amenazas** mediante las **fortalezas**
- Percibir las **amenazas** en relación con las **debilidades** para minimizar daños en el caso de que se materialicen las amenazas

Después de realizar todos estos análisis, se ha transformado una idea inicial en un proyecto de negocio, y aparte, se ha hecho una primera evaluación sobre los puntos fuertes y débiles del negocio en sí.

Es en este momento cuando se puede pasar al siguiente paso, que es la búsqueda del equipo ideal para desarrollar el negocio.

8.2.2. Construcción del equipo fundador

Una vez desarrollada la idea de negocio, hay que buscar a los actores que van a dar vida a la startup. La búsqueda del equipo que vaya a formar la startup es un aspecto fundamental para el correcto desarrollo del negocio.

Se van a analizar los distintos roles necesarios que deben estar en un equipo de fundación de una startup desde dos puntos de vista: desde un aspecto más social, es decir, qué aptitudes y caracteres son necesarios en un equipo ideal y desde un aspecto más laboral, es decir, qué áreas de conocimiento deben estar cubiertas, a la hora de formar un e-commerce.

Aptitudes sociales

Para explicar los distintos roles que debe abarcar un equipo destinado a la fundación de una startup se va a explicar *la teoría de los Roles de Belbín*. [38]

Según esta teoría, la clave para que un equipo consiga resultados excepcionales es el equilibrio entre los roles de sus miembros. Los 9 roles que sugiere que tienen que estar presentes en un equipo son los siguientes:

1. Cerebro: Perfil de persona con alta dosis de creatividad, genera ideas constantemente.

2. Investigador de recursos: Perfil comunicativo cuya función es desarrollar contactos y buscar oportunidades.

3. Coordinador: Se trata de la persona que realiza la toma de decisiones y coordina los esfuerzos del equipo.

4. Impulsor: Se trata de una persona dinámica y proactiva que trabaja bien bajo presión, es positiva y empuja los proyectos.

5. Monitor evaluador: Es el estratega, que analiza las opciones y juzga con eficacia.

6. Cohesionador: Este perfil trabaja por el buen clima dentro del equipo, es cooperador y diplomático. Soluciona cualquier conflicto.

7. Implementador: Es el perfil disciplinado y eficiente que ejecuta y organiza el trabajo necesario para cumplir los objetivos.

8. Finalizador: Su especialidad es pulir los detalles y finalizar los trabajos en tiempo y forma. Tienen un perfil concienzudo y esmerado.

9. Especialista: Aporta cualidades y conocimientos clave sobre la tarea que desarrolla el equipo.

En la *figura 7* se puede observar una tabla con las principales contribuciones de cada rol y sus respectivas debilidades.

| Rol de Equipo | | Contribución | Debilidad Permitida |
|--------------------------|---|---|---|
| Cerebro |  | Creativo, imaginativo, librepensador. Genera ideas y resuelve problemas difíciles. | Ignora los incidentes. Demasiado absorto en sus pensamientos como para comunicarse eficazmente. |
| Investigador de Recursos |  | Extrovertido, entusiasta, comunicativo. Busca nuevas oportunidades. Desarrolla contactos. | Demasiado optimista. Pierde el interés una vez que el entusiasmo inicial ha desaparecido. |
| Coordinador |  | Maduro, seguro de sí mismo, identifica el talento. Aclara las metas. Delega bien. | Se le puede percibir como manipulador. Se descarga de trabajo personal. |
| Impulsor |  | Retador, dinámico, trabaja bien bajo presión. Tiene iniciativa y coraje para superar obstáculos. | Propenso a provocar. Puede ofender los sentimientos de la gente. |
| Monitor Evaluador |  | Serio, perspicaz y estratega. Percibe todas las opciones. Juzga con exactitud. | Carece de iniciativa y de habilidad para inspirar a otros. Puede ser excesivamente crítico. |
| Cohesionador |  | Cooperador, perceptivo y diplomático. Escucha e impide los enfrentamientos. | Indeciso en situaciones cruciales. Evita las confrontaciones. |
| Implementador |  | Práctico, de confianza, eficiente. Transforma las ideas en acciones y organiza el trabajo que debe hacerse. | Inflexible en cierta medida. Lento en responder a nuevas posibilidades. |
| Finalizador |  | Esmerado, concienzudo, ansioso. Busca los errores. Pule y perfecciona. | Tiende a preocuparse excesivamente. Reacio a delegar. |
| Especialista |  | Entregado, independiente, con intereses limitados. Aporta cualidades y conocimientos específicos. | Contribuye sólo en áreas muy limitadas. Se exhibe en tecnicismos. |

Figura 7. Contribución y debilidades de cada rol de equipo. **Fuente:** [38]

Por último, decir que estos son 9 roles, pero no significa que haya que buscar a 9 personas distintas, cada una con un rol. Una misma persona puede tener la capacidad de realizar varios de estos roles.

Aptitudes laborales

Seguidamente, se va a proporcionar una lista de las principales funciones que debería haber en un equipo de una startup sobre e-commerce.[39][40]

1. CEO: El CEO es el jefe, el emprendedor. Se trata de la persona que tuvo la primera idea sobre el negocio y básicamente, se encarga de coordinar al equipo. Es la persona que dirige el rumbo de la empresa y toma las decisiones más importantes.

2. Encargados del marketing: En este apartado se agrupa a todo el conjunto de personas que se dedican al estudio y realización de todo lo relativo al marketing y a la comunicación de la startup, como por ejemplo campañas publicitarias, comunicación, redes sociales, etc.

3. Desarrolladores y diseñadores: Son el conjunto de programadores y diseñadores web que se encargan del diseño, creación y actualización de la plataforma web. Estas personas deben estar en constante contacto con el equipo de marketing, para poder diseñar la plataforma web conforme a las necesidades, estudiadas por el equipo de marketing, de los consumidores.

4. Responsables de la logística: En el caso de que el e-commerce sea sobre la venta de productos, debe haber personas encargadas de todo lo relativo a la logística (almacenaje, embalaje, envío, etc.)

5. Responsables de las finanzas: Son las personas que se encargan de supervisar las cuentas de la startup. Supervisan el estado de las ventas, el flujo de caja, la compra a proveedores, etc.

6. Otros: Aquí entraría cualquier otra función que el emprendedor piense que es importante para la startup, como atención al cliente, abogados, fotógrafos, etc.

Comentar, que lo ideal es que para cada función haya un equipo especializado detrás, pero al tratarse del proceso de creación de una startup lo más probable es que no haya tantas personas involucradas al inicio, así que una persona puede ser que se deba de encargar de una función entera, o incluso de más. Lo importante es que todas estas funciones estén cubiertas, de una manera o de otra.

Una vez formado el equipo ideal, se puede empezar a hacer el business plan, aspecto indispensable en cualquier proceso de creación de una startup.

8.2.3. Hacer un business plan

En este apartado se va a detallar los pasos que hay que seguir para hacer un business plan, cuando se hable de un negocio de e-commerce. Es importante recalcar que los pasos están marcados cronológicamente, de lo primero que tiene que hacer el emprendedor hasta el último paso, donde se dará por finalizado el business plan.

Este apartado se va a dividir en cuatro grandes bloques: **plan de marketing**, **plan de operaciones**, **plan financiero** y, por último, **estructuración del business plan**.

Plan de marketing

El hecho de que el plan de marketing sea el primero a realizar es porque el primer estudio donde se van a extraer previsiones de gastos e ingresos, que después se van a utilizar para hacer los siguientes análisis, así que, con toda la información que se dispone del proceso de desarrollo de la idea, que no es poca, se debe empezar a hacer el plan de marketing.[41][42][43].

Antes que nada, hay que tener claro lo que es un plan de marketing, que es un **documento** (en formato texto o presentación) donde se recoge el **análisis de la situación de la empresa**, los **objetivos que busca conseguir** y los **pasos a seguir para conseguirlos**.

A continuación, se detallan los pasos que hay que seguir para analizar toda la información necesaria, para después recopilarla en el plan de marketing. [44][45]

0. Recopilar los análisis previos

A este paso se le ha llamado paso 0 porque propiamente no forma parte del plan de marketing, únicamente es un recordatorio de que previamente, se ha hecho una serie de análisis, que han permitido tener una idea sobre la idea de negocio que se quiere implantar, han permitido tener ya idea del entorno de mercado, de la competencia, los potenciales clientes y la idea de negocio que se quiere. Ahora es el momento de trasladar esa idea de negocio a la realidad y explicarla en el plan de marketing.

1. Marcar los objetivos

Primero de todo, es importante marcar tanto los objetivos a corto plazo como a largo plazo. Los planes de marketing suelen marcar los objetivos hasta 4-5 años vista normalmente, aunque, como este caso se trata de un plan de marketing sobre una idea de negocio, no sobre un negocio ya establecido, hacerlo a 3 años vista es suficiente, y ya cuando el negocio esté en marcha y se empiecen a tener datos reales sobre el funcionamiento del negocio, se puede volver a marcar objetivos y ampliar los años.

El concepto más conocido para marcar objetivos es que los objetivos tienen que ser **SMART**. Aunque la palabra “smart” signifique inteligente en inglés, adjetivo que se puede aplicar a los objetivos, las letras que forman la palabra **SMART** realmente son siglas en inglés que representan los siguientes conceptos: **specific**, **measurable**, **achievable**, **relevant**, y **time-bound**

- *Specific*, en español **específico**, ya que es importante que los objetivos sean concretos, y, si puede ser, numéricos. Eso significa que los objetivos se deben cuantificar, por ejemplo, cuando se hable de crecimiento de alguna área, cuantificar ese crecimiento con porcentajes.

- *Mesurable*, en español **medible** porque un objetivo se tiene que poder medir, sinó no se va a poder averiguar si el objetivo se ha cumplido o no. En el concepto anterior se ha visto que los objetivos tienen que ser cuantificables, pues este concepto pone el foco en la manera de cuantificarlo. Hay que describir las herramientas que se usarán para la medición de los datos.
- *Achievable*, en español **alcanzable**, ya que los objetivos tienen que ser realistas, y más cuando se trata de los objetivos de un negocio en proceso de creación, donde aún no se tienen datos reales sobre el negocio en sí. Así que los objetivos tienen que ser ambiciosos, pero siempre teniendo en cuenta el coste tanto de tiempo, como de dinero que puede llegar a suponer intentar llegar a un objetivo.
- *Relevant*, en español **relevante**, ya que no hay que olvidar el principal objetivo de cualquier empresa, que es hacer negocio. Hay que enfocarse en los objetivos que realmente tienen un impacto en el negocio, así que es importante analizar bien el impacto económico de los objetivos propuestos.
- *Time-bound*, que en español significa **limitado en el tiempo**, ya que, como se ha dicho anteriormente, los planes de marketing tienen que definirse refiriéndose a un periodo de tiempo en concreto, así que sus objetivos también tienen que estar limitados a un tiempo determinado.

2. Plan de actuación

En este apartado se van a definir las estrategias de marketing que se van a seguir para poder llegar a los objetivos definidos. Se va a hacer mediante un concepto muy conocido del marketing, que es el concepto de “las 4 P del marketing”.

Este concepto sugiere que, a la hora de definir las estrategias de marketing, hay que poner el foco en cuatro conceptos: producto, precio, punto de venta (distribución) y promoción.

Producto

Sobre el producto, hay que definir claramente qué se ofrece al consumidor. Así que hay que explicar claramente todo el análisis relativo al producto que se ha hecho anteriormente. Los siguientes puntos deben estar incluidos en el análisis del producto:

- Descripción del tipo de producto: físico, digital o servicio
- Explicar los sistemas de producción
- Descripción de todos los productos o servicios complementarios que se necesiten
- Descripción de los sistemas de embalaje

Precios

Sobre los precios, hay que definir bien cuál es la estrategia de precios. Lo principal es explicar el análisis sobre los precios de la competencia y definir en qué se van a diferenciar.

Los siguientes puntos no pueden faltar en el apartado de precios del plan de marketing:

- Emplear el precio como herramienta de posicionamiento
- Realizar tests y simulaciones de precio.
- Fijar los niveles de precio de venta al público.
- Estructurar los márgenes frente al coste.
- Previsión de margen para diferentes canales de distribución, promociones y descuentos.

Punto de venta

En este apartado, hay que determinar cuál va a ser la estrategia de ventas y de distribución.

Sobre la estrategia de ventas, hay que abordar los siguientes puntos:

- Especificar los objetivos de ventas a corto y medio plazo.
- Determinar la estructura de ventas.
- Creación del argumentario de ventas.
- Cálculo del coste de las ventas.
- Elementos de apoyo a las ventas (PLV, ofertas, promociones, etc.)

Sobre la política de distribución, hay que explicar los motivos de la elección de los canales de distribución y la estrategia empleada para ello. Es preciso establecer una valoración ponderada de lo que se necesita o espera el producto (o la compañía) de los canales de distribución frente a lo que estos ofrecen.

Por último, hay que determinar los niveles, la ubicación y los costes de los stocks, así como los sistemas de aprovisionamiento de los canales.

Promoción

Aquí se va a detallar todo lo relativo a la estrategia de promoción y comunicación. Este apartado es muy importante, ya que define el cómo se planea llegar a los consumidores.

Se va a hablar de 4 aspectos: SEO y SEM, redes sociales, PPC y email marketing.

El SEO, en inglés *search engine optimización*, es el conjunto de acciones orientadas a mejorar el posicionamiento orgánico de un sitio web. Orgánico significa sin pago, es decir que no se paga a Google, ni a ningún otro buscador para ganar posiciones en la SERP,

sino que es el propio contenido de la página, y su optimización lo que determina el posicionamiento de la web.

Por el contrario, el SEM; en inglés *search engine marketing*, se refiere a las estrategias que incluyen la utilización de anuncios de pago. Es decir, son campañas publicitarias que hacen que, si la búsqueda del usuario coincide con los parámetros de la página web, esta salga identificada como anuncio, en una de las primeras posiciones del buscador web.

Sobre las redes sociales es muy importante tenerlas en cuenta, ya que actualmente, se han vuelto unos de los canales de comunicación que más utilizan los consumidores. Las redes sociales tienen un enfoque mucho más de gestión de marca, es decir, con el posicionamiento, el propósito y los valores de una marca, que de lograr ventas directamente. Su objetivo es crear conexiones conscientes e inconscientes con el público para influir en sus decisiones de compra. Es por eso que funciona muy bien como un complemento a la estrategia de publicidad y ventas de cualquier negocio.

Los PPC o pago por clics también son herramientas muy utilizadas para hacer publicidad. Se trata de pagar por cada vez que el usuario hace clic en el anuncio sobre su negocio. Los programas más comunes para el uso de los PPC son Adwords y Facebook apps.[46]

Finalmente, hablar del e-mail marketing, que se trata de enviar correos de promoción del negocio sobre una base de datos de clientes. Esta práctica se realiza mediante programas que automáticamente envían los correos electrónicos. Los más conocidos son:

- Mailchimp
- Aweber
- GetResponse
- iContact

3. Presupuesto

Este primordial elemento de un plan de marketing incluye los gastos financieros proyectados según el plan establecido. No se puede poner en práctica el plan si no se sabe con qué recursos se cuenta. El presupuesto debe incluir el volumen de ventas planificado en unidades físicas y el precio estipulado. Por otro lado, debe tomar en cuenta los gastos de producción, distribución y otros gastos de marketing necesarios, tales como estado de ingresos y costes, más el beneficio planificado adicional.

4. Realización del plan de marketing

Hasta ahora se ha comentado todo lo que hay que tener en cuenta respecto al marketing, ahora se va a especificar cómo se debe hacer el documento relativo al plan de marketing. Un plan de marketing se divide en 6 secciones:

- Resumen ejecutivo
- Análisis del mercado, el público objetivo y de la competencia
- Objetivos
- Plan de actuación: estrategias de marketing
- Conclusiones

Resumen ejecutivo

Sobre el resumen ejecutivo, generalmente en él se resumen los principales temas discutidos en el plan de manera concisa: descripción del proyecto, tipo de productos, intenciones, descripción de formas de implementar las estrategias, descripción del mercado, rangos de responsabilidad del personal de gestión y análisis financiero. Aunque es el primero de los elementos de un plan de marketing, el resumen ejecutivo se escribe al final.

Análisis del mercado, el público objetivo y de la competencia

Seguidamente, se presenta el análisis que se ha hecho sobre el mercado en el cual se quiere instaurar el negocio, el público objetivo y sobre la competencia que hay. Los siguientes puntos deben estar incluidos.

- Factores que definen el mercado objetivo
- Descripción de los competidores principales.
- Comparación del contenido de la competencia.
- Estudio de la estrategia SEO seguida por la competencia
- Comparación de las ventajas competitivas respecto a la competencia
- ¿Por qué sus productos o servicios son atractivos para su público?
- Objetivos de sus clientes
- ¿Qué motiva a su público objetivo?
- Mayores problemas del público objetivo
- ¿Cómo encaja el producto?
- ¿Cómo ayuda el producto o servicio al público objetivo a alcanzar sus objetivos o a resolver un problema?

Objetivos

Sobre los objetivos, se ha hablado en el punto *1. Marcar los objetivos*, en el que se explica el concepto de objetivos *SMART*. Todo lo explicado en este apartado se debe incluir en el plan de marketing.

Plan de actuación: estrategias de marketing

En este apartado del plan de marketing hay que recoger todos los análisis que se han explicado en el apartado *2. Plan de actuación*.

Conclusiones

Este apartado, básicamente se trata de enlazar los objetivos con el plan ejecutivo. Se trata de resumir los objetivos que se quieren obtener y las acciones que se van a tomar para realizar dichos objetivos.

Finalizado el plan de marketing, ya se puede pasar al siguiente paso de la realización del business plan, que es el plan de operaciones.

Plan de operaciones

El objetivo de un plan de operaciones es describir tanto el proceso de producción del producto como el proceso de distribución. En este apartado se va a explicar los principales conceptos que tienen que aparecer en relación a los dos procesos comentados.[47][48][49]

Proceso de producción

En esta parte del plan de operaciones hay que definir todos los aspectos relacionados con la preparación del producto que se quiera comercializar. Las acciones deben ir encaminadas a seleccionar bien los proveedores y optimizar los costes y el stock para aumentar el margen de venta.

Los siguientes puntos relacionados con el proceso de producción deben aparecer en plan de operaciones:

Sobre el proceso de compra de productos:

- Selección de proveedores: principales y de respaldo
- Definir el stock mínimo para cada producto

Sobre el proceso de fabricación de productos:

- Preparar diseños, planos o maquetas
- Compra de materias primas
- Tiempo de producción de los bienes
- Organizar horarios, turnos, máquinas y herramientas

Proceso de distribución

Sobre el proceso de producción hay que tener en cuenta los siguientes puntos:

Sobre la gestión de la demanda:

- Control de los pedidos confirmados y su envío al departamento de logística

Sobre la logística:

- Gestión del inventario (número de unidades y donde se van a guardar)
- Explicar cómo se va a hacer la distribución de pedidos

Importante recalcar que en el plan de operaciones también se tiene que especificar todo el personal de la startup que se dedique a las labores operativas.

Acabado el plan de operaciones, se puede pasar al siguiente paso, que se trata de la realización del plan de financiación

Plan financiero

El plan financiero es un aspecto fundamental en un business plan, ya que se trata de la previsión de todos los aspectos con que reflejan un impacto económico en la startup. El formato más común de un plan financiero es en forma de hoja de cálculo.

Un plan financiero consta de las siguientes partes:

- Inversiones

- Previsión de ingresos
- Previsiones de tesorería
- Previsión de las rondas de inversión
- Balance de la situación de la startup

Inversiones

En este apartado se trata de especificar todos los gastos que se van a hacer en inversiones.

Hay que tener en cuenta todos los gastos previstos que se han detallado tanto en el plan de operaciones (mercancías, maquinaria, materias primas, logística, etc.) como en el plan de marketing, aparte de los costes laborales (sueldos y cotizaciones de los trabajadores).

También se tendrán que definir los costes de lanzamiento de la startup, así como los impuestos y los costes de los diversos trámites del proceso de creación de una startup

Previsión de ingresos

Básicamente, en el plan de marketing se ha hecho una previsión de los ingresos de la startup, en este apartado del plan financiero hay que detallar dicha previsión.

Previsiones de tesorería

En este apartado se trata de contabilizar el dinero necesario que hay que tener en la tesorería. Contabilizando los ingresos y los gastos se va a tener una idea del flujo de caja, que lo más probable es que al principio de iniciar el proyecto, esta previsión del flujo de caja sea negativa. Teniendo esto en cuenta, se sabrá si hay que aportar más saldo o menos al principio, para contrarrestar la negatividad del flujo de caja.

Previsión de las rondas de inversión

En este apartado se tienen que definir las distintas rondas de inversión que están previstas para poder llevar a cabo el crecimiento esperado.

Se tiene que definir tanto el número de rondas previstas (normalmente no se prevén más de 3, ya que cada ronda hace que se vayan diluyendo las acciones de la empresa) como la cantidad de dinero que se espera recaudar en cada ronda, necesario para poder llevar a cabo el crecimiento esperado.

Estas rondas de inversión son muy necesarias en cualquier startup, ya que como se ha comentado anteriormente, lo normal es que el flujo de caja sea negativo, o muy bajo en el periodo más prematuro de la startup. Esto hace que no se disponga de dinero suficiente para poder hacer las inversiones que harían que crezca la startup, de ahí a que se busque financiación externa, a cambio de un porcentaje de la empresa.

Balance de la situación de la startup

Se trata de hacer una previsión del balance económico sobre la situación de la empresa en los distintos periodos de tiempo. Hay que tener en cuenta tanto el activo corriente como el no corriente, además del pasivo y el patrimonio neto.

El balance se hace igualando el activo a la suma del patrimonio neto y el pasivo: $ACTIVO = PATRIMONIO NETO + PASIVO$, y siempre tiene que estar equilibrado.

Finalizado el plan financiero, se va a pasar al siguiente paso del business plan, que es la propia estructuración del business plan.

Estructuración del business plan

Hasta ahora se ha explicado los distintos análisis y planes que tienen que aparecer en el business plan. Ahora es el momento de hablar sobre cómo deben de aparecer reflejados en el business plan. [50]

1. Presentación de la startup

Es la primera toma de contacto con la startup. En este apartado se va a presentar la misión, la visión y los valores de la empresa. También se va a presentar el problema que se quiere resolver.

2. Presentación de la solución

Aquí se va a presentar la propuesta de solución al problema previamente definido.

3. Modelo de negocio

En este apartado hay que presentar al modelo de negocio, es decir, qué se va a hacer para ganar dinero.

4. Análisis DAFO

Siempre es positivo esquematizar las debilidades, las fortalezas, las oportunidades y las amenazas.

5. Análisis del mercado

Es el momento de explicar el tamaño del mercado y el público objetivo.

6. Análisis de la competencia

Hay que explicar todo lo relativo a la competencia. Sus modelos de negocio, su público objetivo, etc.

7. Plan de operaciones

Se trata de resumir el plan de operaciones, para que se sepa cómo se va a desempeñar el negocio.

8. Plan de marketing

Uno de los puntos importantes, se trata de explicar la estrategia de marketing que se va a seguir.

9. Resumen financiero

Hay que explicar las previsiones financieras, para tener una idea de la inversión inicial que hay que hacer.

8.2.4 Búsqueda de financiación en Barcelona

Actualmente, como ya se ha comentado bastantes veces en este trabajo, Barcelona está considerada no solo a nivel nacional, sino también internacional, como un muy buen lugar donde emprender debido al alto grado de movimiento empresarial y económico que hay.

Otro factor a tener en cuenta acerca de la ciudad de Barcelona y seguramente uno de los más importantes, ya que es el más valorado por las empresas, es el alto nivel de calidad de vida que hay en Barcelona. Antiguamente, se decía que el talento iba hacia las empresas, pero actualmente sucede lo contrario, son las empresas las que buscan el talento. Este factor se considera primordial, ya que resulta mucho más fácil atraer al talento en un lugar donde se vive bien que en un sitio donde no se vive tan bien.

En Barcelona, existen distintos métodos a través de los cuales los emprendedores pueden acceder a planes de financiación para sus startups.

Hoy en día, cualquier idea que un emprendedor pueda tener no sería posible realizarla sin un buen plan de financiación, ya que este no dispondría de recursos. Esto es debido a que la idea de emprendedor se concibe como una persona joven sin recursos

económicos, ya que, si partiésemos de la base de que este es millonario, este tiraría adelante con su idea con sus propios recursos.

En este apartado, se explicará cómo se financian las startups en Barcelona focalizándose en las que se refieren al e-commerce. También, se explicará qué riesgos se corren y cómo pueden intentar evitarse.

En este apartado se hará referencia a distintos procesos o formas de financiación de las startups definidos anteriormente en el apartado 7. Métodos de Financiación

Una vez creada la startup, hay que tener claro si lo que se tiene es una idea revolucionaria **patentable** o si, por el contrario, se trata de una idea que conlleva un producto o servicio **no patentable**.

En este caso, como ya se ha enunciado, al centrarnos en el e-commerce, está claro que se trata de un servicio digital que no será patentable. La principal diferencia entre las dos casuísticas encontradas, reside en que en el caso de tratarse de un producto patentable este puede patentarse y así asegurarse que nadie puede copiar tu idea y tener una exclusividad en el mercado durante cierto tiempo.

Así pues, la financiación se necesitaría básicamente para poder fabricar y poder realizar el producto a través de un socio industrial. Por otro lado, en el caso de tratarse de un producto o servicio digital no patentable, la financiación se necesita para poder crecer rápidamente pudiendo así adelantarse a la competencia y poder crecer más rápidamente y ganar tiempo frente a la competencia.

Una vez se tiene claro lo que se va a hacer (en este caso la oferta de un servicio online), es definir un plan de negocio definiendo bien **cuantas rondas de financiación** se prevé que se van a necesitar, **cuánto dinero se quiere pedir** en cada una de ellas indicando **qué dilución se prevé**, hasta donde quieres llegar y **cuándo podrán los inversores retirar su dinero**. Esto se puede prever en función de la línea de *cash Flow* del proyecto y en función de las necesidades financieras que tenga la empresa para su inversión.

Una vez definido esto, lo primero que hay que hacer es valorar el proyecto para poder presentarlo a inversores ya sean de **FFF** (*Family, Friends and Fools*) o **business Angels**.

Seguidamente, lo más común es pedir financiación a través de las vías más fáciles que uno dispone. Estas vías son los amigos, la familia, y algún conocido con ganas de invertir en proyectos muy jóvenes (FFF). Es en este punto donde se suelen empezar a ceder ciertas participaciones de la entidad a cambio de financiación. Esta primera forma de conseguir recursos resulta esencial, ya que a partir de este momento los demás agentes que puedan llegar a financiar el proyecto ya van a pedir números, cuentas y resultados del proyecto que, para poder disponer de ellos, el proyecto ya deberá haber rodado un cierto período de tiempo. A estos recursos conseguidos, se le llama **capital semilla**.

Hasta este punto, los problemas y los imprevistos son poco probables, ya que los inversores hasta ahora han sido gente cercana.

Una vez recogidos los primeros fondos (FFF), el objetivo de las startups es hacer funcionar su proyecto para conseguir atraer a otros agentes externos para que financien su proyecto. Llegados a este punto, es cuando se tendrá que **presentar la valoración del proyecto a agentes externos**, teniendo en cuenta que el gestor siempre va a tender a valorar al alza y los posibles futuros inversores van a intentar valorar a la baja. Esto es debido a que los inversores van a intentar llevarse el máximo número de participaciones teniendo que invertir el menor capital posible mientras que el gestor de la entidad va a intentar todo lo contrario, conseguir el máximo capital posible teniendo que ceder el mínimo porcentaje posible de la entidad. Para poder realizar esta presentación para buscar futuros inversores, previamente el gestor deberá haber reunido a la junta de accionistas para decidir qué porcentaje de la compañía se pone a disposición de agentes externos.

A modo de ejemplo, llegados a este punto, supongamos que se dispone una compañía que el gestor ha decidido valorar en 1 millón de euros para esta ronda de inversión, ya ha cedido el 10% de la entidad en la fase de “Family Friends & Fools” y en este momento busca capital por valor de 300 mil euros de financiación externa, entonces este estará dispuesto a perder el 30% en participaciones de la entidad para conseguir estos fondos. Es en este momento cuando el gestor va a lanzarse a los distintos canales existentes para conseguir financiación.

El **objetivo ideal** de cualquier emprendedor para **conseguir financiación**, es conseguirla **sin tener que ceder parte de su proyecto (acciones)**, es decir, solo con el capital

semilla. Esto se puede conseguir solo optando a pedir ayudas públicas como los créditos ENISA, ICF o ACCIÓ. Actualmente, esto es muy complicado a no ser que se trate de una idea realmente brillante, ya que estas plataformas públicas piden ciertos requisitos que se consiguen ya habiendo rodado cierto tiempo en el mercado. Esto es debido a que estas plataformas de subvenciones públicas exigen cierta capacidad de retorno a los proyectos que se presentan a las subvenciones, ya que, a pesar de no pedir garantías en sus préstamos, necesitan saber que el proyecto pueda tener capacidad de retornar el préstamo. Por esta razón, las startups acostumbran a pedir previa financiación a otros inversores ya sea previa o paralelamente a pedir créditos de carácter público, ya que sin esta financiación previa resultaría imposible hacer rodar el proyecto y demostrar cierta capacidad de retorno del préstamo recibido.

Paralelamente a las subvenciones públicas, en estos momentos, existen distintas plataformas en Barcelona que se dedican a financiar o ayudar a estos proyectos todavía en una fase muy joven. El primero de ellos es a través de foros de universidades como ESADE VAN, IESE VAN o ECONOMISTAS VAN. En estos foros capital, los emprendedores presentan sus proyectos y un grupo de expertos en el sector seleccionan los mejores. Los seleccionados optarán a una presentación de sus proyectos delante de posibles inversores. En caso de que uno de estos inversores muestre interés en el proyecto, este se pondrá posteriormente en contacto con el emprendedor para tener una entrevista privada con él y poder así conocerlo mejor y preguntar sobre datos más profundos del proyecto no presentados en público. Como se ha mencionado anteriormente, para poder acceder a estos foros, ya es necesario que la entidad lleve un cierto rodaje, ya que se deben presentar los números de la entidad (balance de cuentas y flujo de caja).

En caso de que haya algún inversor interesado en nuestro proyecto, este será el momento de realizar el primer pacto de socios (6.2 Proceso fiscal/legal), donde va a ir establecido todo lo que refiere a la relación entre gestor y inversor.

También hace falta tener en cuenta la existencia de plataformas como *Inveready* que, en vez de buscar inversores para el proyecto, directamente seleccionan ellos los proyectos a los que ayudan tanto a nivel financiero como a nivel estructural.

Una vez realizada la primera ronda de financiación externa y conseguida la financiación, se va a intentar hacer crecer al máximo el valor de la compañía con el capital recibido.

El siguiente y último paso del proyecto en lo que a financiación se refiere, depende de lo que se haya pactado durante la realización del proyecto. Estas casuísticas pueden ser diversas, pero el principal objetivo de la mayoría de startups, es venderse a una empresa más grande una vez alcanzados los objetivos pactados. Esto es así debido a que los inversores siempre necesitan saber cuándo podrán sacar sus recursos del proyecto. Así pues, al principio del proyecto se debe haber definido también el final del camino.

Este último punto es el que tiene que quedar mejor definido durante el proyecto, ya que siempre existen distintas visiones cuando llega este momento. Siempre hay inversores que prefieren quedarse en el proyecto, otros quieren salirse, etc.

8.3. Cuestionario

A fin de resumir toda la información explicada hasta ahora se ha decidido crear un cuestionario, con distintas preguntas de todo tipo, que intentan reflejar todos los ámbitos explicados en el proyecto, las cuales, se considera que deben ser respondidas para orientar correctamente el proceso de creación de una startup.

Determinar si se está preparado para crear una startup

- ¿Estoy lo suficientemente motivado para realizar el proyecto?
- ¿Estoy dispuesto a arriesgar mi tiempo y dinero en el negocio?
- ¿Estoy dispuesto a pasar penalidades?
- ¿Se trabajar en equipo?
- ¿Tengo el liderazgo suficiente para afrontar decisiones complicadas?
- ¿Tengo paciencia?
- ¿Estoy seguro de mi idea de negocio?
- ¿Se escuchar las críticas constructivas, siempre tratando de mejorar?
- ¿Soy lo suficientemente empático como para entender el punto de vista del cliente?

Sobre la problemática a resolver

- ¿Qué problema se quiere resolver?
- ¿Quién tiene el problema?
- ¿Cuál es el origen del problema?
- ¿Cómo se actúa actualmente frente al problema?
- ¿Qué tipo de problema es en relación al cliente (oculto, pasivo, activo o urgente)?

Sobre el entorno

- ¿Es Barcelona un buen lugar para llevar a cabo mi idea?

Sobre el público objetivo

- ¿Cuáles són los rasgos demográficos de mi cliente?
- ¿Qué expectativas, creencias, necesidades y problemas tiene mi público objetivo?
- ¿Cuáles son los objetivos de mi público objetivo?
- ¿Cómo accederán los clientes a mi negocio?

Sobre la competencia

- ¿Quién va a ser mi competencia?
- ¿Qué objetivos tiene la competencia?
- ¿Coincide el cliente de mi competencia con el cliente objetivo de mi negocio?
- ¿Qué motivaciones tiene el público objetivo de la competencia?
- ¿Cuáles son los precios de la competencia?
- ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de la competencia?
- ¿Qué estrategias SEO utiliza la competencia?
- ¿Qué diferencia hay entre el contenido de la competencia y el mío?

Sobre la solución propuesta

- ¿Pone mi idea una solución al problema definido?
- ¿Qué tipo de solución es la que propongo?
 - ¿Productos o servicios?
- ¿Qué ofrezco (productos individuales, paquetes, suscripciones o algo más)?
- ¿Cómo haré llegar los productos o servicios a mis clientes?
- ¿Qué relación quiero tener con el cliente?

¿Qué modelo de negocio es el que quiero seguir?

¿Mi idea dentro del e-commerce aprovecha al máximo las ventajas y minimiza al máximo las desventajas de este tipo de negocio?

¿Son los objetivos definidos SMART?

Sobre el equipo

¿Cuánta gente formará la startup?

¿Cumple mi equipo con las funciones mínimas para crear una startup de ecommerce?

¿Cumple mi equipo los 9 roles de la teoría de Belbin?

¿Creo necesaria la incorporación de una persona con experiencia en el sector del emprendimiento?

Sobre el producto

¿Qué tipo de producto ofrezco (físico, digital o servicio)?

¿Necesitaré algún producto o servicio complementario?

¿Quién serán mis proveedores?

¿Cómo va a ser el proceso de fabricación del producto (planos, tiempo de producción de los bienes, horarios, turnos, maquinaria, etc)?

¿Cuál va a ser el stock mínimo de cada producto?

¿Cómo va a ser el proceso de distribución (gestión de la demanda y logística)?

¿Cómo va a ser el sistema de embalaje?

Sobre los ingresos

¿Cuáles son los objetivos de ventas a corto y medio plazo?

¿Cómo va a ser la estructura de ventas?

¿Cómo voy a posicionar los productos que voy a comercializar?

¿Cuál va a ser la estrategia de promoción (SEO, SEM, redes sociales, PPC's y email marketing)?

¿Cuál va a ser la política de descuentos?

¿Qué estrategias voy a seguir para fidelizar a los clientes?

¿Cómo son los márgenes frente al coste?

Sobre los gastos

- ¿Qué cantidad se va a gastar en inversiones (operaciones, marketing, trabajadores, etc)?
- ¿Cuáles son los gastos para la puesta en marcha de la startup?
- ¿Cuánto van a ser los costes de ventas?

Sobre la financiación

- ¿Mi proyecto se basa en un producto patentable o no es patentable ?
- ¿A quién estoy dispuesto a involucrar económicamente en el proyecto ?
- ¿Qué porcentaje de mi compañía estoy dispuesto a ceder para poder financiar mi proyecto?
- ¿Cuánta financiación creo que voy a necesitar?
- ¿Es mi capital semilla suficiente para que mi proyecto crezca hasta lo deseado?
- ¿Que foros de inversión (ESADE BAN ,IESE,...) quiero consultar?
- ¿Qué ayudas públicas quiero pedir?
- ¿Cuántas rondas de inversión espero hacer?
- ¿Hasta dónde quiero hacer crecer mi negocio?
- ¿A qué precio estaría dispuesto a vender mi idea en caso de éxito?
- ¿Hasta cuando estoy dispuesto a luchar en caso de fracasar?

Sobre fiscalidad/legalidad

- ¿Qué forma jurídica se adapta más a mi startup?
- ¿Qué trámites son necesarios para la creación de dicha forma jurídica?
- ¿Qué leyes hay que tener en cuenta para la creación de una e-commerce?
- ¿Qué funciones y salarios va a tener cada socio?
- ¿Cuáles son los compromisos de permanencia de los socios?
- ¿Qué estrategias voy a tomar para la retención de talento?
- ¿Qué cláusulas de confidencialidad van a haber?
- ¿Qué derechos van a tener los socios en el momento que entre un nuevo inversor?
- ¿Se planea vender la startup en algún momento?
- ¿Cuáles son las condiciones para que se de la venta de la startup?

9. PRESUPUESTO DEL TRABAJO

Al tratarse de un trabajo que tiene su objetivo de orientar a futuros emprendedores que quieren lanzarse al mundo de las startups y el e-commerce, los únicos gastos que se han contemplado al realizar el trabajo es el tiempo que se ha tardado en realizar el propio trabajo, el material usado para realizarlo y los desplazamientos que se han realizado para hablar con gente del sector.

Primeramente, el coste que va relacionado al tiempo que se ha tardado en realizar el trabajo se puede observar en la siguiente tabla:

| Etapa | Horas | Euros/Hora | Porcentaje del proyecto | Total (euros) |
|---|------------|------------|--|---------------|
| Busqueda y investigación | 150 | 20 | 25% | 3000 |
| Análisis de la información encontrada | 120 | 20 | 20% | 2400 |
| Entrevistas y reuniones con terceras personas | 30 | 20 | 5% | 600 |
| Elaboración de la memoria | 240 | 20 | 40% | 4800 |
| Revisión | 60 | 20 | 10% | 1200 |
| Horas de trabajo de agentes externos | 30 | 30 | Complementario a entrevistas y reuniones | 900 |
| Total | 600 | - | 100% | 12900 |

En esta tabla se ha tenido en cuenta lo que puede cobrar un ingeniero industrial de media. Así pues, al estar realizado por dos ingenieros industriales el total de horas de

trabajo que han sido necesarias por ambos, ya que este requiere 12 ETCS ha sido de 600 horas. Teniendo en cuenta que un ingeniero industrial cobra 20 euros la hora, supone un coste de 12000 euros. También, se ha contado el tiempo de trabajo que se ha dedicado de agentes externos al realizarles la entrevista. Como se indica en la tabla el tiempo dedicado por estos a realizar la entrevista es complementario al dedicado a realizar las entrevistas. Este tiempo ha sido de 30 horas. En sus respectivos trabajos, estos agentes externos, cobran 30 euros la hora suponiendo un gasto de 900 euros. Así pues, el gasto total del trabajo ha resultado ser de 12.900 euros.

10. IMPACTO AMBIENTAL

Este proyecto, al tratarse de un proyecto con un alto componente teórico, tiene un impacto ambiental muy bajo, pero que es importante tener en cuenta.

Primeramente, como se ha comentado anteriormente, para realizar este proyecto se han destinado 600 horas de las que el 100% de ellas han sido delante de la pantalla del ordenador, ya que ha sido necesario tanto para redactar como para entrevistar como para buscar información. Este proyecto se ha realizado con dos modelos de ordenadores: LENOVO Thinkpad X1 Carbon y HP Probook. Sabiendo que el consumo medio de un ordenador es de 0,05 kWh/h para una jornada de 8 horas, que se han dedicado 600 horas a realizar el trabajo y que el factor de emisión el 2021 es de 0,25 (kg CO₂ / kWh), obtenemos un total de 0,9375 kg de CO₂ producidos. [51]

A esta cantidad de CO₂ hay que añadirle el impacto ambiental producido por los desplazamientos derivados del proyecto. En este proyecto, se han realizado desplazamientos tanto para ir a bibliotecas como para ir a realizar consultas o entrevistas. El número de desplazamientos realizados ha sido de 20 con un promedio de 3 kilómetros por desplazamiento. Teniendo en cuenta estos factores, y que los desplazamientos se han realizado con una motocicleta 125 cc con una emisión de 0,144 kg de CO₂ por kilómetro, el impacto ambiental medido en kg de CO₂ emitidos ha resultado de 8,64 kg de CO₂ emitidos a causa de los desplazamientos. [52]

Seguidamente, también se tiene que tener en cuenta el impacto ambiental causado por el material usado en este proyecto que ha resultado en 116 hojas de papel con una huella ambiental medida en CO₂ de 3,3 kg de CO₂ / kg de papel. Así pues, con estos factores obtenemos un total de 1,93 kg de CO₂ emitidos.

Finalmente, para obtener el impacto total, se han sumado los 3 factores y se ha obtenido un total de 10,52 kg de CO₂ emitidos.

11. PLANIFICACIÓN

La mejor manera de explicar la planificación de un trabajo junto con su cronología es con un diagrama de Gantt. En este proyecto el diagrama ha resultado ser el siguiente:

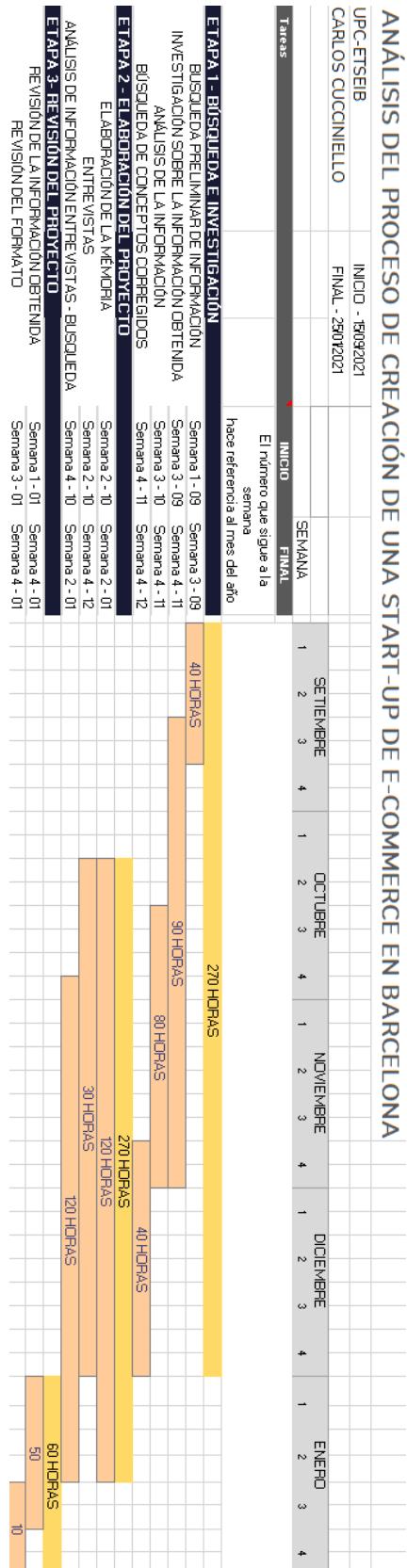


Figura 8. Diagrama de Gantt del proyecto Fuente: Elaboración propia

En relación con la planificación y el tiempo necesario para la realización de este proyecto, en este diagrama de Gantt, se puede observar como el trabajo ha durado 5 meses aproximadamente con un total de 600 horas invertidas en él entre los 2 realizadores del mismo.

En el diagrama de Gantt, se puede observar como la mayor cantidad de tiempo se ha invertido en las subetapas de elaboración de la memoria y en contrastar la información obtenida en nuestra investigación y la obtenida a través de entrevistar a agentes dentro del sector de las start-ups y del e-commerce. También, se puede observar que al ser un proyecto mayoritariamente teórico, se han necesitado muchas horas de búsqueda de información en las que también se ha tenido que corroborar y contrastar esta misma información.

Conclusión

En este proyecto se han establecido los pilares para cualquier emprendedor que decida lanzarse con una idea de e-commerce. En este trabajo se puede ver como empezar cualquier tipo de startup es una tarea laboriosa, pero que con tiempo, ganas y esfuerzo se puede sacar adelante.

Primeramente, se han definido todos los análisis necesarios a tener en cuenta antes de empezar con la startup. Seguidamente, se ha recopilado toda la información relativa a las startups (distintos tipos de startups) y los distintos conceptos que se necesitan saber si se quiere empezar a emprender.

También, se ha conseguido modelizar todo el proceso de creación explicando detalladamente cuándo y cómo hay que realizar cada acción y, analizando cada etapa descrita, se han visto los posibles problemas con los que se puede encontrar un emprendedor a la hora de crear una startup, dándoles solución.

Finalmente, a modo de resumen para obtener un objeto final, se ha elaborado un cuestionario a modo de guía que el emprendedor podrá ir respondiendo con la ayuda de nuestro documento y así saber si está preparado para crear la startup y si su idea promete desde un comienzo.

Así pues, con la realización de este trabajo, se ha puesto de manifiesto lo complicado que resulta transformar una idea en un negocio, ya que hay muchos aspectos a los que hay que tener en consideración, pero si se tienen en cuenta dichos aspectos, se puede ganar mucho terreno a la hora de transformar una idea en un negocio rentable.

Finalmente, este trabajo, se ha aprovechado para ampliar los conocimientos adquiridos durante el grado en Tecnologías Industriales sobre Marketing, Administración de Empresas y Economía.

Agradecimientos

Nos gustaría agradecer la ayuda y tiempo recibido por Xavier Barata Martí, socio e inversor dentro de la compañía AFINTIA, que se dedica a ayudar e invertir en pequeñas startups que están empezando y a las inversiones inmobiliarias, ya que nos ha proporcionado mucha información sobre la financiación en Barcelona.

También nos gustaría agradecer la ayuda y tiempo recibido por Giuseppe Cucciniello, director de marketing VIMAR, empresa de interruptores italiana, ya que nos ha proporcionado mucha información relativa al aspecto de marketing.

Por último, agradecer también la confianza proporcionada por el tutor de este trabajo, Carlos Sierra Garriga

Bibliografía

Referencias bibliográficas

- [1] RAE, REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, *Emprender*. [<https://dle.rae.es/emprender>, 10/10/2021]
- [2] ECONOMIPEDIA, *Emprender*. [<https://economipedia.com/definiciones/emprender.html>, 10/10/2021]
- [3] OXFORD, *Emprender*. [<https://www.lexico.com/es/definicion/emprender>, 10/10/2021]
- [4] ECONOMIPEDIA, *Emprendedor*. [<https://economipedia.com/definiciones/emprededor.html>, 10/10/2021]
- [5] RAE, REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, *Emprendedor*. [<https://dle.rae.es/emprededo>, 10/10/2021]
- [6] OXFORD, *Emprendedor*. [<https://www.lexico.com/es/definicion/emprededor>, 10/10/2021]
- [7] A. FANDOS, INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL. (2020) *5 motivos para emprender en pandemia*. [<https://www.nextibs.com/5-motivos-para-emprender-en-tiempos-de-pandemia/>, 12/10/2021]
- [8] L. SERRANO, SUPERHABITOS. (2020) *Por qué emprender. 5 motivos que desconoces*. [<https://superhabitos.com/por-que-emprender>, 12/10/2021]
- [9] RENDERFOREST. (2017) *Definición de startup: Todo sobre Startups*. [<https://www.renderforest.com/es/blog/startup-definition>, 20/10/2021]
- [10] REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, (2021) *Definición de empresa*. [<https://dle.rae.es/empresa>, 20/10/2021]

- [11] JAVIER SÁCHEZ GALÁN, ECONOMIPEDIA. *Empresa*
[<https://economipedia.com/definiciones/empresa.html> , 22/10/2021]
- [12] C. RODRIGUEZ, UNIVERSIDAD DE SEVILLA (UiDS). (2016) *Estudio de las startups*.
[<https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/44515/Estudio%20de%20las%20startups%20%20Cristina%20Rodr%c3%adguez%20Reina.pdf?sequence=1&isAllowed=y> , 22/10/2021]
- [13] SUPERSRIPTENTERPRISE. (2021) *The 5 stages of a startup*.
[<https://gosuperscript.com/blog/5-stages-of-a-startup-lifecycle/>, 2/12/2021]
- [14] N. PATEL, NEILPATEL. *Los 7 pasos principales para que tu startup despegue*.
[<https://neilpatel.com/es/blog/pasos-principales-para-que-tu-startup-despegue/>, 24/10/2021]
- [15] J. SUMRAK, FOUNDR. (2021) *How to start a startup*.
[<https://foundr.com/articles/building-a-business/how-to-start-a-startup>, 24/10/2021]
- [16] STARTUPSAVANT. (2022) *How to Start a Startup*.
[<https://startupsavant.com/how-to-start-a-startup>, 24/10/2021]
- [17] THE HARTFORT. *How to start a Startup*.
[<https://www.thehartford.com/business-insurance/strategy/how-to-start-a-business/startup>, 24/10/2021]
- [18] F. OLCINA, EL ABOGADO DIGITAL. (2018) *Buscando la forma jurídica de mi startup*.
[<https://www.elabogadodigital.com/buscando-la-forma-juridica-de-mi-startup/>, 7/11/2021]
- [19] MINISTERIO DE ECONOMÍA, INDUSTRIA Y COMPETITIVIDAD. *Elección de la forma jurídica*.
[<http://www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas.aspx>, 7/11/2021]

- [20] A. CASANS, LANZADERA. (2021) *¿Cómo hacer un pacto de socios?*.
[<https://lanzadera.es/como-hacer-un-pacto-de-socios/>, 15/11/2021]
- [21] JANIRE CARAZO, ECONOMIPEIA (2021), *Comercio electrónico (ecommerce)*
[<https://economipedia.com/definiciones/comercio-electronico-ecommerce.html>
18/11/2021]
- [22] LAIA CARDONA, CYBERCLICK (2021), *¿Qué es un ecommerce? Tipos, cómo crearlo y ejemplos*
[<https://www.cyberclick.es/numerical-blog/que-es-un-ecommerce-tipos-como-crearlo-y-ejemplos> 18/11/2021]
- [23] HUEOFSHAY (2020), *Macro Environmental Analysis of The E-commerce Industry*
[<https://hueofshay.blog/2020/11/09/macro-environmental-analysis-of-the-e-commerce-industry/>, 23/11/2021]
- [24] ELPAIS (2016), *Trámites legales para crear correctamente una tienda online*
[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/06/20/emprendedores/1466409789_902897.html], 23/11/2021]
- [25] MARINA, LOPD (2017), *¿Qué es y para que sirve la LOPD?*
[<https://leyorganicadeprotecciondedatos.es/que-es-y-para-que-sirve-la-lopd/>
23/11/2021]
- [26] JEFATURA DEL ESTADO (2002), *Legislación consolidada*
[<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2002-13758> ,30/11/2021]
- [27] +COMUNICAWEB, *Normativa Ecommerce en España*
[<https://comunica-web.com/blog/marketing-digital/normativa-ecommerce-espana/#ley-de-servicios-sociedad-informaci%C3%B3n-y-de-comercio-electronico>
30/11/2021]
- [28] AJUNTAMENT DE BARCELONA, *Estado actual de la economía*
[<https://ajuntament.barcelona.cat/economiatreball/es/estado-actual-de-la-econom>
2/11/2021]
- [29] JORGE GONZALEZ, ECOMMERCE RENTABLE (2017), *Proyecto Ecommerce en 2021 : Claves para realizar elaborar un buen Plan de Negocio de Ecommerce y tienda online* [<https://ecommercerentable.es/proyecto-ecommerce/> 30/11/2021]

- [30] ERIC GOLDSHEIN, NERDWALLET (2020), *How to Start an E-Commerce Business: A Step-by-Step Guide* [<https://www.nerdwallet.com/article/small-business/how-to-start-an-ecommerce-business>, 30/11/2021]
- [31] WIKIPEDIA, *Distritos de Barcelona*. [https://es.wikipedia.org/wiki/Distritos_de_Barcelona, 30/11/2021]
- [32] JOSE FACCIN, PRESTASHOP (2019), *¿Qué es una startup y cómo montar una sobre comercio electrónico?* [<https://www.prestashop.com/es/blog/que-es-una-startup> 30/11/2021]
- [33] JAVIER ROCAMORA, MARKETING4ECOMMERCE (2021), *Guía de supervivencia para tu startup de eCommerce* [<https://marketing4ecommerce.net/guia-de-supervivencia-para-crear-startup-de-ecommerce/> 30/11/2021]
- [34] ALBERTO BLANCH, ARSYS (2017), *Una idea de negocio basada en la solución a un problema: guía de desarrollo (Parte 1)* [<https://www.arsys.es/blog/emprendedor/plan-de-negocio/idea-de-negocio> 1/12/2021]
- [35] RICARDO BOTÍN, OBERLO (2021), *Cómo hacer un análisis de la competencia en un ecommerce* [<https://www.oberlo.es/blog/analisis-de-la-competencia> 1/12/2021]
- [36] FAISAL SARKER, WEDEBS (2021), *Ultimate Guide to Competitor Analysis for eCommerce* [<https://wedebs.com/blog/315763/ultimate-guide-to-competitor-analysis-for-ecommerce> 1/12/2021]
- [37] MARIA FOSADO , MARKETING4ECOMMERCE (2021), *Cómo crear un análisis DAFO para eCommerce* [<https://marketing4ecommerce.net/analisis-dafo-ecommerce/> 1/12/2021]
- [38] LUIS ALCALÁ, FRESHCOMMERCE (2016), *Perfiles necesarios en el equipo de tu Tienda Online* [<https://www.freshcommerce.es/blog/roles-necesarios-proyecto-ecommerce/> 2/12/2021]

- [39] SONIA MAÑE VERNIA, IEBSCHOOL (2016), *Cómo formar un equipo para una startup que funcione* [<https://www.iebschool.com/blog/como-formar-un-equipo-para-una-startup-lean-startup/>,2/12/2021]
- [40] ALEXANDRE FONSECA, ASFONSECA, *El equipo perfecto en el ecommerce* [<https://asfonseca.com/blog/sistema/ecommerce-recursos/el-equipo-perfecto-en-el-e-commerce/>,2/12/2021]
- [41] MARTA MIÑARRO, INBOUNDCYCLE (2020), *Plan de marketing: qué es y cómo hacer uno paso a paso* [<https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-un-plan-de-marketing-y-como-hacer-uno>,6/12/2021]
- [42] DAVID TOMÁS, CYBERCLICK (2021), *Plan de marketing* [<https://www.cyberclick.es/marketing/plan-de-marketing>,6/12/2021]
- [43] JAIME TAGLE, THEMEYOURSELF, *10 pasos para crear el plan de marketing perfecto* [<https://es.themeyourself.com/plan-de-marketing/>,6/12/2021]
- [44] ANGELA DE LA VIEJA, MINDEREST. [<https://www.minderest.com/es/blog/publicidad-ppc-que-es-y-que-ventajas-tiene>,6/12/2021]
- [45] EAE BUSINESS SCHOOL. (2018) *Cadena competitiva = Planning semanal* [<https://retos-operaciones-logistica.eae.es/realizando-el-plan-de-operaciones-de-una-empresa/c>,10/12/2021]
- [46] EMPRENDEPYME. *Como hacer un plan de operaciones para una tienda online* [<https://sell.emprendepyme.net/como-hacer-un-plan-de-operaciones-para-una-tienda-online.html>,10/12/2021]
- [47] ROITING. *Plan de operaciones para un ecommerce* [<https://www.roiting.com/blog/plan-operaciones-ecommerce/>,10/12/2021]
- [48] ROITING. *Plan financiero de un ecommerce* [<https://www.roiting.com/blog/plan-financiero-ecommerce/>,10/12/2021]
- [49] LANZADERA. (2021) *Como hacer un plan financiero y económico para tu startup* [<https://lanzadera.es/como-hacer-plan-financiero-startup/>,10/12/2021]
- [50] EMPRENDEDORES. (2011) *Estructura de un business plan* [<https://www.emprendedores.cl/comunidad/articulos/6/estructura-de-un-business-plan>,12/12/2021]

- [51] SARA PIQUER, PCWORD. (2020) *Cómo saber la energía que consume un ordenador o portátil*
[<https://www.pcworld.es/tutoriales/ordenadores/energia-ordenador-3793083/>, 12/12/2021]
- [52] ADRIÁN LOIS , AUTOPISTA.ES (2019) *¿Qué medio de transporte contamina más? Coche, autobús, avión, barco...* [https://www.autopista.es/noticias-motor/que-medio-de-transporte-contamina-mas-coche-autobus-avion-barco_155360_102.html, 12/12/2021]

Bibliografía complementaria

Mencionar que se ha recibido la ayuda por parte de Xavier Barata Marti, en forma de ejemplos de cómo se han financiado ciertas startups en Barcelona, pero que tienen carácter confidencial y no se han podido mencionar en el proyecto.

También hace falta mencionar la ayuda recibida por parte de Giuseppe Cucciniello, en forma de ejemplos de planes de marketing de ciertas entidades pero que tienen carácter confidencial y no se han podido mencionar en el proyecto.