

# **FACULTAD DE COMERCIO**

## **TRABAJO FIN DE MÁSTER EN COMERCIO EXTERIOR**

### **“EL PENSAMIENTO *LEAN* EN LAS STARTUPS ESPAÑOLAS”**

**LUIS FERNANDO ACOSTA BERNADET**

**FACULTAD DE COMERCIO  
VALLADOLID, 2021**



*Dedicado a Marys Mariño*



**UNIVERSIDAD DE VALLADOLID  
MÁSTER UNIVERSITARIO EN  
COMERCIO EXTERIOR**

CURSO ACADÉMICO 2019/2021

**TRABAJO FIN DE MÁSTER  
“EL PENSAMIENTO *LEAN* EN  
LAS STARTUPS ESPAÑOLAS”**

**Trabajo presentado por: LUIS FERNANDO ACOSTA BERNADET**

**Tutor: ÁNGEL DE LOS RÍOS RODICIO**

**FACULTAD DE COMERCIO  
Valladolid, 2021**



## ÍNDICE

1. Introducción.....	6
2. ¿Qué es una Startup y en qué se diferencia de una pyme? .....	7
3. El Pensamiento <i>Lean</i> en una Startup: estrategia, producción, administración y capital humano .....	10
a. Identificar lo que se debe hacer .....	10
b. Producir lo mínimo para obtener lo máximo .....	11
c. Cuantificar lo que se está haciendo .....	13
d. Distintas formas de trabajar .....	16
4. La aplicación del pensamiento <i>Lean</i> en las startups españolas.....	20
a. Cabify .....	21
b. EITenedor .....	28
c. Legálitas .....	36
5. Conclusiones.....	42
Bibliografía .....	47

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Ecosistema de relaciones y colaboraciones de Cabify .....	22
Ilustración 2: Causas del entorno impulsoras del éxito de Cabify .....	27
Ilustración 3: Ecosistema de relaciones y colaboraciones de EITenedor.....	31
Ilustración 4: Causas del entorno impulsoras del éxito de EITenedor.....	34
Ilustración 5: Ecosistema de relaciones y colaboraciones de Legálitas.....	38
Ilustración 6: Causas del entorno impulsoras del éxito de Legálitas.....	41

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ficha corporativa de Cabify .....	22
Tabla 2: Ficha corporativa de EITenedor.....	28
Tabla 3: Ficha corporativa de Legálitas.....	36

## 1. Introducción

El presente Trabajo de Fin de Máster tiene como objeto de investigación la implementación del pensamiento *Lean* en tres startups españolas que gozan de gran éxito a nivel mundial. A tales efectos, se realiza un estudio dividido en tres capítulos, a tres empresas de distintos sectores que en su momento fueron concebidas y lanzadas en España como startups, siendo estas: Cabify, EITenedor y Legálitas. Las mismas, a pesar de que haya diferencias en lo que respecta al producto ofrecido por cada una, tienen un punto en común que es la puesta en marcha de un nuevo servicio dentro de un sector tradicional: Cabify con la movilidad urbana, EITenedor con las reservas de restaurantes y Legálitas con la asesoría jurídica.

En el primer capítulo, trata como difiere la forma en cómo se gesta la idea de negocio en una pequeña y mediana empresa (pyme) del modelo de una startup. En el segundo capítulo se podrá observar en qué consiste el método *Lean Startup* propuesto por Eric Ries (2018b) que todas estas empresas lo tuvieron presente, en mayor o menor medida. A su vez, vale resaltar que además de proporcionar nuevos servicios dentro de la economía, estas empresas son en sí mismas plataformas digitales ya que intermedian entre la oferta y la demanda de los servicios mediante aplicaciones informáticas a las que se accede mediante cualquier dispositivo con capacidad para conectarse a Internet.

En el tercer capítulo, antes de analizar la aplicación de la metodología *Lean* en estas startups, se exponen brevemente las distintas plataformas digitales existentes, para a continuación, indagar en cada una de las tres compañías elegidas para este trabajo, realizando un análisis de sus historias corporativas, lo que es de gran relevancia, ya que así se podrá evidenciar los distintos momentos y disyuntivas que atravesaron en su puesta en marcha y proceso de crecimiento, cómo hicieron uso de las nuevas tecnologías que estaban emergiendo, cómo fue el proceso de aprendizaje y el proceso de mejora constante, y cómo todo ello las condujo hacia el crecimiento. Asimismo, es importante ver que son empresas que emergieron en un contexto socioeconómico muy distinto al que operan actualmente. De este modo, además de poner a disposición un nuevo servicio al cliente, marcan un antes y un después en el segmento en que el operan y son agentes de cambio en lo que respecta a la mentalidad del consumidor en su respectivo nicho de mercado.

El trabajo concluye con las conclusiones, donde se recogen los principales resultados de este trabajo.

## 2. ¿Qué es una Startup y en qué se diferencia de una pyme?

Definir una startup no es una tarea fácil. Ante la inexistencia del término en el Diccionario de la Real Academia Española (2020), se traduce comúnmente como empresa emergente (Golan, 2014). Por el contrario, la definición de una pyme no acarrea gran dificultad ya que viene dada por su tamaño. Según la Fundación Caja Rural Burgos (2019), una microempresa es aquella que tiene 10 o menos empleados y un nivel de facturación inferior o igual a los dos millones de euros al año. Por su parte las pequeñas empresas tienen un capital humano de en torno a 10 a 50 empleados y el volumen de facturación es el mismo que el de una microempresa: igual o inferior a los 10 millones de euros anuales. En cambio, las medianas empresas, están compuestas por 50 a 250 personas y el volumen de facturación debe ser inferior a los 50 millones de euros al año. A la par de lo anterior, el mercado en el que actúan es local o, en ocasiones, nacional. (Fundación Caja Rural Burgos, 2019)

Por su parte, según Eric Ries “una *startup* es una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema” (Ries, 2018b, p. 39). En la misma línea que Ries, Yolanda Román, citando a Paul Graham, define a una startup como “[...] una empresa diseñada para crecer rápido y que cuenta con un ADN diferente de otros negocios que tiene que acometer dos cosas: hacer algo que mucha gente quiera y alcanzar a esa gente” (Morán, 2016, pp. 34-35).

Siendo así, se identifican diferencias clave entre una startup y una pequeña y mediana empresa: el mercado al que se dirigen (las pymes actúan en un mercado local mientras que las *startups* apuntan hacia un mercado global); la generación de empleo (dado que su mercado es local y establecido en un punto geográfico en el caso de las pymes, las *startups* poseen equipos esparcidos por el mundo); la innovación (las pymes buscan satisfacer las necesidades de los clientes a través de un modelo de negocio claro, dejando en segundo plano la innovación, entretanto, las startups tienen su eje central en la innovación para llevar a cabo todo lo que se quiera acometer); la financiación (el capital de las pymes proviene de préstamos o ahorros de los fundadores, y, en contrapartida, las startups cuentan con inversores externos o *business angels*) y, por último, la incertidumbre que enfrenta cada uno. Por un lado, las pymes lo minimizan al tener un modelo de negocio validado previamente (replican algo que viene teniendo buenos resultados y demandado) y, por el otro, las startups lo enfrentan a raíz de su alto nivel de innovación. La importancia que se le da a la innovación por parte de las startups es tal que se llega a transformar en su centro de gravedad,

basándose en hipótesis al punto de no contar con un modelo de negocio aun cuando el emprendimiento resulte exitoso<sup>1</sup>. (Pymes El Financiero, 2015) (Fundación Caja Rural Burgos, 2019).

Asimismo, las startups reúnen, de acuerdo con Golan (2014) trece características, siendo estas:

1. *Nada de política*: por la que hay una equidad en torno al otorgamiento de reconocimiento ya que se fomenta el mérito en torno a la idea y no a la persona que la originó.
2. *No es un trabajo, es una misión*: siendo la motivación intrínseca y el entusiasmo los principales motores, que hacen arrancar y avanzar la startup.
3. *Intolerancia a la mediocridad*: la predisposición al riesgo a lo largo de todo el proyecto es una aptitud que caracteriza el ecosistema emprendedor.
4. *Dinero disponible*: sin perder de vista el seguimiento del presupuesto inicial y optimizando al máximo la gestión de cada recurso para cubrir todos los gastos necesarios.
5. *Equidad*: ya que hay una consciencia de la aportación de cada miembro del equipo de la magnitud a largo plazo que posee lo que están emprendiendo.
6. *La alineación perfecta*: para obtener una clara visión empresarial hay que asignar a cada persona un lugar ideal dentro de la startup.
7. *Buena comunicación*: la constancia en la fluidez en las conversaciones internas, tanto durante los momentos de avance como en los de estancamiento.
8. *Un fuerte liderazgo*: una figura referente capaz de dar un ejemplo sostenido de compromiso, motivación y responsabilidad con todos los miembros.
9. *Respeto mutuo*: para sacar el máximo partido al capital humano, fomentar esta característica permitirá crear un ambiente de libertad y seguridad a la hora de presentar ideas y dar solución a los bloqueos de forma efectiva y productiva.
10. *Cliente*: como núcleo en torno al cual gira el proyecto, de la mano de una mentalidad empática que permita de forma proactiva ir introduciendo mejoras en el producto y/o servicio.
11. *Alto nivel de energía*: aferrarse a una única idea u objetivo es un error, por ende, debe haber predisposición para nuevos desafíos y opiniones que deberían tener lugar en reuniones cortas y directas.

---

<sup>1</sup> Cuando Facebook adquirió WhatsApp en 2014 por la suma de 23.000 millones de dólares, la startup creada en 2009 no disponía de un modelo de ingresos (Somalo, 2020).

12. *Diversión*: que sumado a “la alineación perfecta”, proporcione un ambiente laboral distendido y agradable que mejore la productividad y creatividad de todo el equipo
13. *Integridad*: así como el líder predica con el ejemplo y mantiene una actitud positiva, el equipo debe mantenerse unido y confiado en lo que está ejecutando de manera colectiva.

A propósito del aspecto de la incertidumbre, debemos tener en cuenta que la innovación, que como fue mencionado es el eje principal de la startup, se da dentro de un contexto y éste es uno en el que el “futuro es impredecible, los consumidores disponen de una creciente gama de alternativas y el ritmo de cambio se acelera constantemente” (Ries, 2018b, p. 41).

Por lo tanto, a modo de resumen, la diferencia entre una pyme y una *startup* radica en que la primera aplica un modelo de negocio existente mientras que la segunda lo reinventa, sea a través de nuevos descubrimientos científicos, la reutilización de tecnología existente al darle nuevos usos y/o la idealización de un nuevo modelo de negocio que aporte un valor que no se veía anteriormente, así como el hecho de brindar un nuevo producto o servicio a un nuevo lugar o a un nicho de consumidores que no estaba siendo atendido (Ries, 2018b) (Cañete, 2020). Asimismo, una forma de identificar cuando dejó de ser startup para transformarse en una empresa sea esta una pyme o de gran tamaño está en el hecho de que cumpla con lo siguiente:

- Tu negocio cumple de manera cotidiana una jornada completa laboral.
- El personal que conforma tu negocio trabaja máximo 8.5 horas/día.
- La mayoría de las ideas principales que conjunta tu empresa están fuertemente relacionadas con ideas o acciones empleadas por la competencia.
- Los fundadores ya tienen títulos como CEO, por lo que no comparten más el mismo espacio que los trabajadores.
- Los CEO se pueden ausentar del negocio sin ningún problema, ya que los trabajadores tienen roles establecidos y se encargan de cumplir el trabajo en tiempo y forma. (Golan, 2014)

Las startups tienen una filosofía disruptiva. Enfrentan las reglas de juego actuales y se interponen a medida que van ganando peso y solidez. Hay sobrados ejemplos de startups que cambiaron la forma en que consumimos y gastamos nuestro dinero. Es más, han creado nuevas actividades como la economía colaborativa a través Uber, BlaBlaCar, Cabify en España, entre otros más en los sectores más variopintos (Somalo, 2020).

### 3. El Pensamiento *Lean* en una Startup: estrategia, producción, administración y capital humano

#### a. Identificar lo que se debe hacer

Como pudo observarse en el capítulo anterior, una startup es una disrupción en el mundo empresarial tradicional. El motivo por el que se crea una startup radica en una insatisfacción presente en los consumidores, que entre ellos puede estar el propio fundador de la startup. Estos emprendedores ven un nicho de mercado que no está siendo atendido y buscan sumergirse en él, pero no siempre en busca de ganancias. Según Ignacio Somalo (2020, p. 20):

Para poder desarrollar un modelo de negocio sostenible es necesario que exista una necesidad, que seamos capaces de generar un producto o servicio que la pueda satisfacer, que el coste de producción de ese producto o servicio sea inferior al valor que puede generar y que el cliente esté dispuesto a pagar por ese producto un precio superior al coste de producto (que conformará nuestro beneficio), el cual sólo puede ser una parte del valor que creamos.

Por lo tanto, de acuerdo con Eric Ries (2018), el objetivo está en descubrir qué debe producirse, qué quieren los consumidores, así como saber tan rápido como sea posible por qué pagarían por ese producto y/o servicio. El aprendizaje es una de las unidades para valorar el crecimiento de las startups y su productividad viene dada por el conocimiento que han podido validar a raíz de los esfuerzos al igual que conocer sistemáticamente qué es lo que hay que crear.

Un emprendedor se hace la siguiente pregunta “¿debería ser creado este producto?” en lugar de la típica “¿se puede crear este producto?” porque, acto siguiente, se consulta “¿se puede crear un modelo de negocio sostenible que tenga como base estos productos y servicios?” Para responder estas preguntas, desglosa cada uno de los componentes que forman parte de esta y hace la prueba de forma empírica. Gracias a la comprobación empírica, se puede obtener un modelo científico (así como la experimentación científica se basa en la teoría, las startups tienen su norte en la visión). El objetivo final de cada experimento es intentar descubrir cómo crear un negocio sostenible teniendo como punto de partida esa hipótesis (Ries, 2018b).

Ahora bien, Eric Ries en el Método *Lean Startup* (2018b) afirma que el “pensamiento *Lean*

define el valor como algo que proporciona valor al consumidor; cualquier otra cosa es un despilfarro” (Ries, 2018b, p. 60). La palabra “*lean*” significa delgado o magro (Diccionario Cambridge, 2021) y esta filosofía tiene su origen en Japón, implementada por Taiichi Ohno y Shigeo Shingo en Toyota a través del *Lean manufacturing*. De este modo, el *Lean Startup* de Eric Ries busca aplicar lo creado en Japón en empresas que aún no saben quiénes serán sus clientes. A pesar de las grandes diferencias entre Toyota (una empresa consolidada que trabaja con cadenas de valor definidas y hace uso de las economías de escala), las enseñanzas en lo que respecta a la austeridad en términos de producción no son pocas al igual que las que tienen que ver con cómo afrontar los problemas y la dirección de la empresa.

Teniendo como base las preguntas que se hace un emprendedor que aplique esta filosofía (en lugar de “¿se puede?”, preguntarse “¿debería?”), aparecen dos hipótesis: una de valor y otra de crecimiento. La hipótesis de valor es la prueba de si un producto o servicio genera valor a los clientes cuando lo usan, mientras que la hipótesis de crecimiento prueba cómo los nuevos clientes descubren un producto o servicio y es una constatación de que realmente complace los deseos del consumidor una vez que empiezan a usarlo. En consecuencia, cada producto es un experimento (Ries, 2018b).

A tales efectos, en términos de valor, la startup debe consultarse si su propuesta de valor es atractiva para su público objetivo; si los clientes estarán dispuestos a pagar por el producto y si volverían a comprarlo. Por su parte, en lo que respecta al crecimiento, una vez creado y valorado el proyecto, ¿qué mecanismos se usarán para que crezca?; ¿cómo pueden saber que lo aprendido en los laboratorios será válido alrededor del mundo?, y ¿cómo pueden fomentar y recompensar las recomendaciones boca a boca? (Ries, 2018a, p. 125).

El producto genera feedback cualitativo (por ejemplo, si les gusta o no lo ofrecido) y/o cuantitativo (cuánta gente lo usa y le parece valioso). Toda esta información la startup la recoge y la analiza, teniendo en cuenta lo que funciona hoy, en contrapartida de la planificación estratégica tradicional o investigación de mercado que busca anticiparse a los hechos para minimizar los riesgos. El despilfarro que se hacía mención en párrafos anteriores empieza a tener más sentido ahora, cuando hablamos de esfuerzos, ya que, si no hay una idea aplicable de cómo vender y producir el producto, no tiene lógica poner empeño y gastar tiempo en esa tarea. De este modo, en el siguiente apartado se ahondará en la estrategia de producción.

#### b. Producir lo mínimo para obtener lo máximo

Una startup acaba siendo un espacio para crear, medir y aprender. Por consiguiente, como

fue afirmado anteriormente, los productos creados son experimentos, el aprendizaje validado “es la conclusión científica que podemos inferir de las mejoras en el intercambio de valor de un experimento a otro” (Ries, 2018a, p. 133), y la información es mucho más valiosa que el dinero, los premios o las menciones en prensa, porque puede condicionar y reestructurar el conjunto siguiente de ideas (Ries, 2018b). El ciclo crear-medir-aprender no puede detenerse y por esa razón gestionar el tiempo de esta forma acaba resultando en una ventaja competitiva.

Con el afán de obtener más información en el menor tiempo posible, se fabrica un producto mínimo viable (PMV) que es “una primera versión de un nuevo producto que permite al equipo extraer la mayor cantidad de aprendizaje validado sobre los clientes (aprendizaje basado en la recolección de datos reales en vez de en sus posiciones sobre el futuro)” (Ries, 2018a, p. 126). El mismo, dependiendo de la idea, sea esta un producto material o un software, puede ser tangible o intangible. Siendo así se lo presenta a los primeros consumidores y se mide la viabilidad de este a través de la propuesta de valor inicial. Las primeras reacciones le darán a la empresa información sobre cómo el producto es recibido por el público, qué es lo que aprecian y qué es lo que echan en falta. Además:

La creación de un PMV no es un proceso que se acometa una única vez. Después de medir y analizar el PMV, es posible ver dónde tiene tracción (aceptación) y dónde no. Luego procederemos a la creación de otro PMV y posteriormente a su lanzamiento para continuar aprendiendo. (Ries, 2018a, p. 135)

Imaginemos que una startup dedica más tiempo y ofrece un producto más completo y resulta que a los primeros consumidores no le atrae ciertos elementos introducidos. En caso de que esto suceda, la startup deberá volver sobre sus pasos, perder tiempo que utilizó previamente al instalar esos elementos que ahora está eliminando y después lanzarlo al público general<sup>2</sup>. Por lo tanto, “[...] el objetivo último consiste en la creación del mejor proceso o producto posible con el mínimo derroche” (Ries, 2018a, pp. 126-127).

El feedback obtenido es una muestra clara de la importancia que las startups le dan al aprendizaje y cómo ayuda en términos de tiempo y costes. Este ciclo fundamental “se define por el tiempo que transcurre entre el nacimiento de una idea y el momento en que esa idea

---

<sup>2</sup> Un ejemplo de introducción adecuada de novedades y gestión fue el iPhone 4, que en comparación a su modelo antecesor éste tenía cerca de 1400 modificaciones. A pesar de que Apple hace varios lustros dejó de ser una *startup* en un garaje y hoy día está ubicada en Cupertino, California, no deja de lado la importancia de aprender del consumidor (Somalo, 2020).

se valida como brillante o descabellada” dado que los equipos “que disminuyen el tiempo de ciclo de validación tienen muchas más probabilidades de encontrar el encaje producto-mercado, puesto que la brevedad del ciclo incrementa (aunque no garantiza, por supuesto) las probabilidades de éxito” (Ries, 2018a, p. 126).

No obstante, aquí entra en boga la calidad. Muchas empresas tradicionales se esmeran para que sus productos tengan una calidad superior. Por otro lado, las startups directamente no se preocupan por eso porque si en un primer momento no saben quién es el consumidor, no sabrán qué es la calidad. Como oportunamente afirmó el consultor David Bland: “Lo que pasa con el producto mínimo viable es que mientras tú defines qué es mínimo, el cliente decide si es viable” (Ries, 2018a, p. 127). De esta forma, dicha información la brindarán los distintos consumidores a raíz de los PMV al distinguir cuáles son los atributos que les importan y cuáles no. Siendo así, en la regla de creación de un Producto Mínimo Viable (PMV) se puede observar la aplicabilidad de la filosofía *Lean* “[...] elimine cualquier elemento, proceso o esfuerzo que no contribuya directamente al aprendizaje que está buscando” (Ries, 2018b, p. 126).

Así como las startups se basan en hipótesis que luego las ponen a prueba para verificar su validez al igual que desarrollan productos con los mínimos recursos posibles para analizar desde un primer momento cuáles son las exigencias de los consumidores, el pensamiento *Lean* dispone un sistema contable innovador que será analizado en el próximo apartado.

#### c. Cuantificar lo que se está haciendo

El método contable para una startup propuesto por Eric Ries (2018a) se llama contabilidad de la innovación. La misma “es una forma de evaluar el progreso cuando todos los indicadores típicamente utilizados en las empresas consolidadas (ingresos, clientes, rendimiento de la inversión, cuota de mercado, etc.) son prácticamente nulos” (Ries, 2018a, p. 304). Siendo así, esta forma de contabilizar:

- Proporciona un marco de indicadores adelantados encadenados que individualmente pronostican el éxito. Cada eslabón de la cadena es esencial y, en caso de ruptura, requiere atención inmediata.
- Es un dispositivo de enfoque para los equipos, porque centra su atención en los supuestos de fe [hipótesis fundamentales del negocio] más importantes.
- Es un vocabulario matemático común para negociar el uso de recursos entre distintas áreas, divisiones o regiones.

- Proporciona una forma de vincular el crecimiento a largo plazo y la investigación y el desarrollo a un sistema que sigue un claro proceso de financiación de la innovación que puede auditarse por su capacidad para impulsar la creación de valor. (Ries, 2018a, p. 304)

De esta forma, es un modo de entender la startup desde una perspectiva financiera formal, la cual posee un valor exacto y refleja costes y resultados financieros a futuro. Puesto que, es la cuantificación del aprendizaje en futuros flujos de caja. (Ries, 2018a). Por lo tanto “proporciona a [departamento de] finanzas una forma de entender las variables que intervienen en la valoración de una startup: valor de los activos, probabilidad de éxito y magnitud del éxito” (Ries, 2018a, pp. 304-305).

Este procedimiento contable tiene grandes diferencias si se compara con la contabilidad tradicional, como el análisis de cohortes, la optimización y el aprendizaje, los indicadores accionables y los vanidosos (que pueden hacer que emprendedores lleguen a falsas conclusiones), y los *split-tests*. En lo que se refiere al análisis de cohortes, el Método *Lean Startup* (2018b) hace hincapié que, en lugar de enfocarse en los totales acumulados o cifras brutas como ingresos o número total de clientes, se debe enfatizar y analizar el comportamiento de cada grupo o cohorte de consumidores que entra en contacto con el producto de forma independiente. Esto conduce a que cada cliente debe analizarse *in situ*, lección que brinda el *Lean manufacturing* a través de su máxima “*genchi gembutsu*” que significa “ir al lugar del problema y verlo por nosotros mismos” (Ries, 2018b, p. 100), tomando decisiones de negocios basadas en conocimiento de primera mano.

En cambio, la optimización y el aprendizaje son una medición del progreso que deja claro que se puede crear un negocio sostenible a partir de los productos o servicios propuestos. En contrapartida, los indicadores tienen como función informar y proveer un desarrollo ágil en el que “los equipos que lo emplean son capaces de cambiar de dirección rápidamente, ver sus pasos y tener una alta capacidad de respuesta a los cambios en los requerimientos del propietario del producto” (Ries, 2018b, p. 150). De la mano del anterior, está el sistema ágil que consiste en “un sistema de desarrollo eficiente desde el punto de vista de quienes desarrollan el producto. Les permite centrarse en crear elementos y en el diseño técnico” (Ries, 2018b, p. 152).

Por otro lado, con el *split-test* se trata de ofrecer diferentes versiones de un producto al mismo tiempo con la intención de observar los cambios en el comportamiento del consumidor entre los dos grupos, pudiendo deducir sobre el impacto de las distintas variaciones. A través de

esta metodología de análisis se puede corroborar que lo que es importante en la ingeniería, quizás para los clientes carezca de importancia, al igual que ayuda a mejorar la comprensión de lo que desean o no los consumidores (Ries, 2018b).

Por último, los indicadores deben tener tres facetas: accionables, accesibles y auditables. El informe accionable es aquel que tiene una demostración clara de causa y efecto por el que las personas son capaces de aprender de sus propias acciones. El accesible, como lo dice la palabra, consiste en ser sencillo de entender y que retrate que “[...] entre la gente que usó nuestro producto durante este período, ésta es la proporción que mostró cada uno de los comportamientos que nos interesan” (Ries, 2018b, p. 162), por lo tanto, trata de personas y acciones: “Todos los que participan en el proyecto deben poder consultar y entender esos informes, de lo contrario no servirán de nada” (Ries, 2018a, p. 134). En lo que respecta a lo auditable, el mismo debe contener datos clave, que sean creíbles para los empleados, obtenidos directamente para reducir la probabilidad de error (Ries, 2018b).

A tales efectos, hay que recordar que bajo esta forma de análisis (Método *Lean Startup*) los indicadores también son personas y los mismos necesitan tener la capacidad *in situ* de poder comprobar los datos del informe (*genchi gembutsu*). Siendo así, “[...] los sistemas que proporcionan este nivel de auditabilidad dan a los directivos y a los emprendedores la oportunidad de obtener ideas sobre por qué los consumidores se comportan como indican los datos” (Ries, 2018b, p. 164).

Por consiguiente, mediante la contabilidad de la innovación cuyo funcionamiento se basa en el análisis de datos reales sobre en qué punto está la empresa, obtenidos a través del PMV, las startups deben intentar avanzar desde el punto de partida hasta el ideal. Si no se puede ejecutar ese movimiento, se debe parar y efectuar una de las dos alternativas siguientes: pivotar o perseverar.

Si los indicadores demuestran que se está progresando hacia lo ideal, esto pone de manifiesto que se está aprendiendo y usando lo aprendido, y por ende debe continuar (Ries, 2018b). En contrapartida, los pivotes reinician el proceso ya que vuelve a empezar de cero. (Ries, 2018a) ya que estos son “[...] una corrección estructurada diseñada para probar una nueva hipótesis básica sobre el producto, estrategia y motor de crecimiento” (Ries, 2018b, p. 167). Además, se debe tener presente que a pesar de que el conjunto de características del producto pueda llegar a cambiar, la visión global del producto se mantiene inalterada.

Una vez visto como se contabiliza la producción, cabe preguntarse: ¿cómo se desarrollan los

productos en una startup? ¿cómo se organizan para ejecutar lo analizado en apartados anteriores? Ese es el tema del apartado siguiente.

d. Distintas formas de trabajar

Otro de los elementos diferenciadores de una startup reside en trabajar en lotes pequeños. El mismo asegura que la startup pueda disminuir el gasto de tiempo y esfuerzo que al fin y al cabo termina transformándose en un desperdicio. Además, la empresa debe aprovechar la ventaja competitiva que posee: la capacidad de aprender cosas sobre sus consumidores a mayor velocidad. De este modo, puede mejorar su motor de crecimiento que busca alcanzar un crecimiento sostenible. Para ello, la sostenibilidad, según Eric Ries (2018b, p. 226) se basa en:

[...] excluir todas aquellas actividades puntuales que generan una oleada de consumidores pero que no tienen impacto a largo plazo, como por ejemplo un anuncio o un ardid publicitario que puede usarse para hacer despegar el crecimiento, pero que no puede sostener este crecimiento a largo plazo.

Teniendo como norma que el crecimiento sostenible consiste en que “los nuevos consumidores provienen de acciones de consumidores pasados” (Ries, 2018b, p. 226), el crecimiento de una startup puede ser producto de alguna de las cuatro formas enunciadas a continuación: boca a boca; efecto secundario a través del uso de un producto; la publicidad financiada y a través de compra o uso repetitivo. Dentro de esas cuatro formas, hay tres motores de crecimiento (Ries, 2018a, p. 311):

1. El «motor de crecimiento pegajoso»: la recomendación boca en boca es mayor que la tasa de abandono natural (por consiguiente, se produce un crecimiento)
2. El «motor de crecimiento remunerado»: podemos tomar los ingresos obtenidos de un cliente y reinvertirlos para captar nuevos clientes.
3. El «motor de crecimiento viral»: es posible conseguir nuevos clientes como consecuencia directa del uso habitual del producto, como es el caso de Facebook o PayPal, y otros productos de moda.

En primer lugar, hay que tener presente que un motor de crecimiento está diseñado para proporcionar indicadores en los que depositar las energías. Por ende, el motor de crecimiento “pegajoso”, hace un seguimiento muy cauteloso sobre la tasa de abandono o deserción. Esta tasa se refiere a los clientes que durante cierta franja de tiempo no mantienen la fidelidad al producto ofertado por la empresa. En este sentido, la regla para mantener este motor

encendido se fundamenta en que, si la tasa de adquisición de un nuevo cliente es superior a la tasa de abandono, esto quiere decir que el producto crecerá. La velocidad de crecimiento viene dada por la tasa de capitalización que es el resultado de restar la tasa de deserción menos la tasa de crecimiento natural (Ries, 2018b).

Por su parte, el motor de crecimiento viral es uno que se produce automáticamente como efecto secundario del uso de un producto por parte de los consumidores. El mismo está impulsado por el feedback recopilado que a su vez puede cuantificarse. La velocidad de crecimiento la mide el coeficiente viral basándose en que cuanto mayor sea este más rápido se expandirá el producto, a la vez que mide cuántos nuevos consumidores usarán el producto como consecuencia de que se registre un nuevo consumidor (Ries, 2018b, p. 232).

Por último, el motor de crecimiento remunerado opera mediante el incremento del número de ingresos de cada consumidor al mismo tiempo que reduce el coste de adquirir un nuevo cliente. De esta forma, “cada consumidor paga una determinada cantidad de dinero por el producto durante su «tiempo de vida» como consumidor. Una vez se deducen los costes variables, esto normalmente se llama *valor del tiempo de vida* del consumidor” (Ries, 2018b, p. 236). El ingreso obtenido puede reinvertirse, por ejemplo, en publicidad. A su vez, el coste por adquisición debe ser menor al valor del tiempo de vida. De esta forma se obtiene el beneficio marginal que es el que determina con qué rapidez girará el motor de crecimiento.

Se trabaja en lotes pequeños haciendo uso de tres motores de crecimiento distintos, pero ¿cómo está conformada una startup a nivel de capital humano? ¿cómo se organizan y qué lineamientos siguen?

#### e. Gestión humana: cómo funcionan los equipos

Una vez analizada la producción, la contabilidad, los motores de crecimientos, entre otros factores, no podemos obviar al equipo, porque, al fin y al cabo, como dice la definición “una *startup* es una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema” (Ries, 2018b, p. 39). El término “institución” hace referencia a que la misma requiere la creación de una organización adaptativa a través de la contratación de empleados creativos y de la coordinación de las distintas actividades, con liderazgo para promocionar y apoyar una cultura cooperativa (Ries, 2018b). En esa línea, es mejor enseñar cómo hacer el proceso para poder expandirlo a áreas más decisivas. Una de las formas es a través de los cinco porqués. En el siguiente ejemplo, se verá el funcionamiento de esta metodología (Ries, 2018b, p. 250):

1. En el nuevo producto hay una característica que no funciona. ¿Por qué? Porque ha fallado el servidor.
2. ¿Por qué ha fallado el servidor? Porque un subsistema oculto se utilizó de forma inadecuada.
3. ¿Por qué se usó de forma inadecuada? Ingeniero que lo usaba no sabía cómo usarlo adecuadamente.
4. ¿Por qué no sabía usarlo adecuadamente? Porque nunca le enseñaron.
5. ¿Por qué nunca le enseñaron? Porque su director no creía en enseñar a nuevos ingenieros y porque él y su equipo estaban «demasiado ocupados».

Por intermedio del ejemplo anterior se puede observar otra de las valiosas lecciones del método aplicado en Toyota, porque lo que aparentaba ser un error técnico acabó siendo un problema de gestión humana. De esta forma, según Eric Ries (2018b, p. 271):

[...] uno de los principales beneficios de usar técnicas que derivan del *Lean manufacturing* es que las *Lean Startups*, cuando crecen, están bien posicionadas para desarrollar la excelencia operacional basándose en los principios *Lean*. Ya saben cómo operar con disciplina, desarrollar procesos hechos a medida para su situación y usar técnicas *Lean*, como los cinco porqués y los lotes pequeños. A medida que una *startup* exitosa se convierte en una empresa consolidada siguiendo este método, estará preparada para desarrollar el tipo de cultura de la ejecución disciplinada que caracteriza a las mejores empresas del mundo, como Toyota.

Así pues, el capital humano debe disponer de tres recursos estructurales: presupuestos escasos pero seguros; independencia para desarrollar el negocio y participación en beneficios. En lo que respecta a los presupuestos escasos, tener a disposición un fondo elevado es tan perjudicial como uno muy bajo. Hay que saber gestionarlo al igual que no puede ser alterado porque el grado de sensibilidad de una startup en lo relacionado a recursos es altísimo. Asimismo, el equipo precisa tener autonomía para desarrollar y comercializar nuevos productos sin la necesidad de estar constantemente pidiendo permiso para hacerlo. Para llevar a cabo lo anterior, los equipos deben ser multifuncionales, con representación en cada uno de los departamentos funcionales de la empresa, teniendo así un mayor grado de participación en la creación y/o lanzamiento de los primeros productos. Por último, “[...] la organización debe tener claro quién es el innovador y asegurarse de que recibe el mérito de haber traído a la vida el nuevo producto si tiene éxito” (Ries, 2018b, pp. 275-276).

En el transcurso de este capítulo se hizo un análisis del funcionamiento de las startups a nivel



de gestión y economía. Al haber desglosado cada elemento que la compone, se pudo observar en detalle la filosofía *Lean* que mantiene encendida a las mismas y las hace despegar. El próximo capítulo analizará a tres startups españolas que tuvieron éxito: Cabify, EITenedor y Legálitas. El objetivo de este consiste en observar su modelo de negocio, así como los hitos que las llevaron hacia el triunfo en el mercado en el que operan, evidenciando la aplicación de la metodología *Lean*.

#### 4. La aplicación del pensamiento *Lean* en las startups españolas exitosas

Las tres empresas que serán analizadas en el transcurso de este capítulo tienen un punto en común que es el de ser una plataforma digital y son fruto de las nuevas oportunidades de internet. Tanto Cabify como el EITenedor y Legálitas comparten esta característica más allá de sus diferencias en torno a la propuesta de servicio al cliente y su nicho de mercado. Siendo así, ¿qué son las plataformas digitales?

En el universo de internet, una plataforma digital es un espacio en el que se puede llevar a cabo distintas funciones desde un mismo lugar. El objetivo consiste en mejorar la experiencia del usuario, ofreciendo nuevas soluciones de forma automatizada, con menos recursos y de forma más ágil. Para lograrlo, en el mismo espacio virtual se ejecuta una serie de programas y/o aplicaciones de forma simultánea (Giraldo, 2019).

Hoy día hay cuatro grandes grupos en los que se puede englobar a las plataformas digitales: las educativas, las sociales, las de comercio electrónico y las *digital matchmakers* (Giraldo, 2019) (Brekel, 2018). Entre las educativas se puede usar como ejemplo a Blackboard, Cisco Webex y Moodle cuyo objetivo es complementar o sustituir el modelo tradicional de enseñanza. Por su parte, las sociales, más conocidas como redes sociales que cuentan con ejemplos de lo más variopinto, entre los cuales se puede mencionar a Instagram, Twitter, Facebook, entre muchos otros, cuyo fin es conectar y comunicar a amigos, familiares o conocidos. Entretanto, las de comercio electrónico viabilizan la compra de productos y servicios sin tener que salir de casa, eliminando así cualquier barrera física gracias a las tiendas virtuales. Por último, están las como *digital matchmakers* que sería el caso de las tres startups de este análisis. El término hace referencia a que son los encargados de poner en contacto a un grupo de clientes con otro grupo de clientes, proporcionando plataformas físicas o virtuales para que distintos colectivos se reúnan ya que actúan como intermediarios (Knee, 2016) (Brekel, 2018). De esta forma, las mismas se originan para satisfacer una necesidad existente en un sector de usuarios pero que hasta el momento no ha sido atendido. Por lo tanto, a través de la disrupción que genera la creación de una nueva plataforma digital para cumplir con los deseos de este consumidor, marcan un antes y un después en la forma con que se llevan a cabo las distintas acciones del día a día en lo que respecta al segmento de mercado que abarquen dichas plataformas.

Cualquiera de las tres (Cabify, EITenedor o Legálitas) han llevado la personalización al máximo, pudiendo ser un intermediario eficaz entre las partes (clientes y empresas adheridas) y haberlo hecho fue uno de los elementos que les permitió crecer. Hacer uso de una

plataforma exclusiva para cada sector en particular sumado a la aplicación de la filosofía *Lean* les permitió ahorrarse costes, tener una mayor productividad dado que fueron capaces de medir el desempeño gracias al feedback que les proporcionaron los consumidores y reducir el margen de error al tener un grado de automatización muy alto (Giraldo, 2019). A los efectos de este trabajo de investigación, el mismo empieza con una plataforma que propuso una nueva forma de movilidad urbana: Cabify.

#### a. Cabify

Cabify es una app (aplicación) móvil que permite a los usuarios de teléfonos móviles conectar con chóferes privados para realizar un viaje, ofreciéndose, así como una alternativa a los taxis. La app, disponible sin cargo en las distintas plataformas móviles (Android y iPhone), utiliza internet y combina el GPS que facilita la localización del viajero y el conductor, y mediante las plataformas de pago permite al usuario conocer el coste del viaje por anticipado y pagar dentro de la app. La idea, o hipótesis de valor en palabras de Eric Ries (2018b), surge a raíz de los frecuentes viajes a Asia que realizaba uno de los fundadores de la empresa, Juan de Antonio.

Según el director de marketing de Cabify, Juan de la Torre, las diferencias idiomáticas y monetarias en el extranjero, generan incertidumbre sobre los precios de los viajes lo que, sumado a la inseguridad existente en algunos países, hizo con que un grupo de personas trazaran el objetivo de transformar las ciudades en mejores lugares. Para llevar a cabo este cometido, buscaron darle un uso eficiente a la innovación y la tecnología, al punto de generar una nueva alternativa de movilidad urbana (Cabify, 2018).

Como se menciona, teniendo como punto de partida la inseguridad y la falta de certeza sobre los medios de transporte en el extranjero, deciden iniciar el desarrollo de un sistema de transporte adaptado a esta necesidad insatisfecha en el mercado español, que más tarde sería implementado en América Latina. Sin embargo, el modelo español de Cabify dista mucho del latinoamericano dado que en el primero la necesidad está relacionada con el coste del taxímetro y, en cuanto al segundo, tiene una gran relación con la seguridad tanto del conductor como del pasajero (León, y otros, 2015).

De acuerdo con J. De La Torre, la principal característica para llevar a cabo este cambio en las opciones de movilidad urbana está en “la preocupación por el usuario como foco principal” explica De la Torre (León y otros, 2015, p. 117). En ocasiones el mercado tiene necesidades insatisfechas que rompen con los estándares de productos y/o servicios a los que estamos acostumbrados. Así nacen las startups, con modelos de negocio que se atreven a dar la

vuelta a todo lo anteriormente conocido, para centrarse en el consumidor y, así, crear productos y servicios a medida de estos, con independencia de lo que esto conlleve a nivel empresarial al estar basados en una filosofía de cambio y mejora continua.

Entre las estrategias de la startup estuvo presente la alianza con la Federación del Taxi de Madrid, por la cual los taxistas pueden operar a través de esta plataforma siempre que posean un seguro y una licencia VTC (Vehículo de Transporte con Conductor) en regla. El fin último es diseñar una solución de movilidad a medida de las más de 85 ciudades que han acogido esta idea con los brazos abiertos (Cabify, 2021).

De este modo, con el afán de brindar un resumen ejecutivo de dicha empresa, en la siguiente tabla se puede observar su origen, composición y localización, así como otros datos de interés:

Tabla 1:

*Ficha corporativa de Cabify*

<b>SECTOR</b>	Transporte
<b>SEDE</b>	Madrid
<b>FUNDACIÓN</b>	2011
<b>NÚMERO DE EMPLEADOS</b>	100
<b>FUNDADORES</b>	Juan de Antonio Adeyemi Ajao Brendan Wallace Sam Lown

Fuente: Recuperado de León, y otros (2015, p. 115)

Haberse amparado en el reglamento legal les brindó la certificación del Sistema de Gestión de Calidad establecida en la norma ISO 9001 otorgada por la Asociación Española de Normalización y Certificación. De esta forma, Cabify figura como una plataforma para la “gestión del servicio de solicitudes de vehículos con conductor a través de plataforma telemática” (León, y otros, 2015, p. 126), quedando respaldada la calidad del servicio por uno de los mayores organismos de certificaciones a nivel internacional (León, y otros, 2015). Por lo tanto, el modelo irrumpe en el mercado con una solución flexible para ambas partes, sin competir directamente con otras empresas como lo hizo Uber. Es por ello que, esta startup, acabó siendo una fuente de empleo (parcial o a tiempo completo) para aquellos que hacen o hacían parte del sector del taxi, al haber recibido en 2015 unas 150 peticiones de taxistas para trabajar con la empresa, dada la diferencia del coste que conlleva obtener la licencia, que según De La Torre, una “[...] licencia de taxi cuesta entre los 100.000 y los 200.000 euros, mientras que una licencia VTC cuesta unos 20.000 euros” (León, y otros, 2015, p. 115). Su

visión “coopetitiva” posibilitó la implementación y expansión del modelo de negocio que querían desarrollar al igual que representó una innovación en un sector tradicional (León, y otros, 2015).

Tras 6 meses de desarrollo de la aplicación y 3 de captación de financiación, nacía Cabify. En febrero de 2012, ya contaban con 20.000 usuarios registrados y habían llevado a cabo cerca de 3.000 viajes, por lo que los convirtió en la primera aplicación móvil para transporte privado de pasajeros (Cabify, 2018). En términos de innovación, ese mismo año, se convierte en la primera aplicación europea para móviles de vehículos VTC que cuenta con un sistema de pago electrónico, y en 2014, en la primera solución de movilidad para empresas (Cabify, 2018). Mientras tanto, en América Latina fueron los primeros en brindar la posibilidad de filtrar la selección de conductores y ofrecer un precio fijo para cada viaje (Cabify, 2018). Finalmente, en 2017 se transforman en el primer unicornio<sup>3</sup> español (Cabify, 2018). Centrada desde el inicio en el usuario, el siguiente reto giraba en torno a la usabilidad.

Por ende, realizaron numerosas pruebas para verificar la misma al igual que la comodidad del diseño percibida por el usuario. El feedback recibido por parte de los usuarios fue muy valioso para las mejoras y éste vino gracias al proceso de interacción continua tanto con las empresas como con los usuarios finales porque, según De La Torre (León, y otros, 2015, p. 119), al haber establecido “[...] un compromiso con ellos y cumplirlo, están más dispuestos a proporcionar *feedback*”. Los datos brindados permiten realizar una “análítica de uso” y llevar a cabo mejoras en la aplicación. Siendo así, el director financiero y director de Cabify Spain, Juan García Braschi, afirma que con “[...] cada mal comentario se pone en marcha un proceso para saber la razón de las quejas, solucionar problemas e incorporar nuevas funcionalidades” (León, y otros, 2015, p. 119). Lo que Cabify hace es un recorrido por el Circuito de Feedback “Crear-Medir-Aprender” estipulado por Eric Ries (2018b).

La velocidad con la que pueden iterar viene dada por el aprovechamiento de las tecnologías existentes, como el sistema de geolocalización de Google Maps, los lenguajes de programación Ruby o JAVA y su interfaz API (León, y otros, 2015). Además, sus avances están marcados por un enfoque coopetitivo al colaborar con el sector ya instalado. Como fue visto anteriormente, desde un primer momento no querían enfrentarse y, sí, cooperar y complementar un sector tradicional. Por lo tanto, han mantenido conversaciones con diversas

---

<sup>3</sup> Las empresas catalogadas como unicornio deben cumplir cinco requisitos, siendo estos: “ser un emprendimiento de **alto riesgo**, haber comenzado hace **menos de diez años**, **no cotizar en la bolsa de valores**, **no haber sido comprada por otra compañía** y, [...] **tener una valorización de mercado de más de mil millones**” (Roca Martínez, 2016).

entidades de la Administración Pública como es el caso de la Comunidad de Madrid, el Ministerio de Fomento y el Ministerio de Economía, de igual modo que con la Asociación de Transportes de Madrid, así como otros. A la par de lo anterior, conservan un diálogo estrecho con la competencia internacional con el fin de intercambiar recomendaciones sobre cómo mejorar los servicios ofertados. Según Braschi, desde Cabify, cuando un usuario viaja al extranjero, le recomiendan aplicaciones de una empresa con la que tengan alianzas en dicho destino y este último hace lo mismo con Cabify (León, y otros, 2015).

Sin embargo, el usuario que contrata el servicio no es la única figura en la que debe focalizarse esta solución. Los conductores son tanto o más importantes que estos, ya que, no sólo son “clientes” del servicio al adherirse a la plataforma como conductores VTC, sino que el valor y la imagen de la empresa queda en manos de la calidad del trabajo de estos (León y otros, 2015). Su modelo de comercialización está estipulado por los precios fijos y el transporte corporativo. Por un lado, que el usuario sepa cuánto le costará el viaje agiliza la contabilidad dado que sus ingresos se obtienen mediante la comisión cobrada a los conductores. Por el otro, De La Torre afirma que las empresas también son atendidas a través de soluciones amoldadas a las necesidades de las mismas (León, y otros, 2015).

Ilustración 1:  
*Ecosistema de relaciones y colaboraciones de Cabify*



Fuente: Adaptado de León, y otros (2015, p. 123)

En lo concerniente a las alianzas corporativas, Cabify posee acuerdos de marketing basados

en la filosofía win-win con un largo listado de empresas, de las cuales se destacan Just Eat, Mutua Madrileña, PayPal y American Express. A través de estas uniones se pueden ofrecer descuentos y promociones gracias a su motor de crecimiento remunerado (Ries, 2018b). Por su parte, con el banco BBVA tienen un convenio de servicios bancarios para sus conductores. Por otro lado, en el ámbito académico, Cabify está muy bien relacionada con centros de estudios dedicados al emprendimiento y los negocios como es el caso del Instituto de Empresa de Madrid, donde también está presente su servicio de transporte (León, y otros, 2015).

Los primeros 3 años de la startup tuvieron como usuario frecuente a una persona de unos 35 años, con gran poder adquisitivo, que tiene su casa en el centro de la ciudad y que cuenta con características muy definidas en lo que respecta a la tecnología. Los mismos son conocidos como *early adopters* ya que siguen las tendencias de moda en lo que respecta a plataformas digitales y sistemas de pago móviles y digitalizados (León, y otros, 2015). No obstante, en junio de 2014 lanzan un nuevo producto llamado Cabify Lite, que ofrece un servicio con un precio 20% más bajo que un taxi. A partir de entonces, según De La Torre empiezan a direccionarse hacia un perfil de usuario más general, que busca ir de un lado a otro de la ciudad, y no únicamente un perfil tan exclusivo o de lujo como fue en un primer momento (León, y otros, 2015). En esta misma línea, agrega que el público se está acostumbrando cada vez más a esta forma de moverse, contribuyendo a un cambio de mentalidad fomentado tanto por la competencia como por los usuarios (León, y otros, 2015). Este nuevo producto puede entenderse como un pivote de segmento de consumidor<sup>4</sup> (Ries, 2018b).

Hoy día, para un público de 20 a 35 años, es casi imposible que se le ocurra a alguno llamar a una centralita para pedir un taxi. Lo lógico para ellos es disponer de una aplicación que los transporte a donde quieran ir. Hay aplicaciones de todo tipo, tanto para VTC como para taxis. La movilidad urbana cambió y no solo en el ámbito privado: el transporte público también cuenta con aplicaciones que informan el estado del tráfico y a cuántos minutos está el autobús de la parada en la que se lo está esperando. Cuando se habla de un cambio de mentalidad, no era algo limitado y exclusivo a Cabify y empresas similares y, sí, a un acceso a la información más amplio y medios que abarquen todo el mundo del transporte. No es solamente una cuestión de usar los medios de transporte disponibles. Es, a su vez, un tema

---

<sup>4</sup> Cuando se realiza este tipo de pivote, es porque “[...] la empresa se da cuenta de que el producto que está creando resuelve un problema real para consumidores reales, pero que éstos no son el tipo de consumidores que inicialmente había planeado atender” (Ries, 2018b, p. 191).

de concientizar sobre el cambio climático. La idea de la economía colaborativa en el transporte reside, entre otros aspectos, en el abaratamiento de costes y contribuir en la disminución de emisiones de CO<sup>2</sup> y Cabify tiene entre sus misiones lograr ciudades más sostenibles.

Por su parte, en lo que respecta al capital humano de Cabify, el mismo está formado por personas motivadas por el proyecto y apasionadas por los vehículos y la movilidad, que provienen de distintas ramas profesionales y que son de más de 30 nacionalidades distintas, en las que algunas en el pasado fueron conductores. Los 100 empleados que hacen parte de la compañía fueron aceptados después de un estricto sistema de selección porque su cometido a nivel empresarial es brindar una experiencia de cliente excelente y para eso la empresa se encarga de su formación (León, y otros, 2015) (Cabify, 2018).

Sin embargo, a pesar de ser una empresa con roles definidos, conservan el espíritu startup que los hizo surgir en 2011 al mantener un ritmo de trabajo ágil, en el que, de acuerdo con De La Torre, cuando surge un problema lo resuelven entre todos los miembros del equipo en reuniones informales, además de que todos saben que tienen que hacer y tienen un alto grado de compromiso con su tarea (León, y otros, 2015). De igual modo, otro elemento de la cultura *Lean* startup reside en lanzar “[...] versiones del producto aunque no sean 100% perfectas porque el objetivo es comprobar si funcionan cuanto antes” afirma Braschi (León, y otros, 2015, p. 129). Estas versiones imperfectas serían los Productos Mínimos Viables (PMV) de Eric Ries (2018b) explicados en el capítulo anterior.

Además, la empresa hace hincapié en que todos los integrantes conozcan las cifras y las estrategias empresariales para tener una clara noción hacia donde apunta Cabify. Este sistema de información contable, que tiene las mismas bases de la contabilidad de la innovación de Eric Ries (2018a), según Braschi es importante porque de esta forma sabrán qué tipo de servicio quieren brindar en cada momento en particular y poder así traspasar esa idea al cliente (León, y otros, 2015).

## Ilustración 2: Causas del entorno impulsoras del éxito de Cabify



Fuente: Adaptado de León, y otros (2015, p. 131)

El éxito obtenido por Cabify tiene su explicación tanto en su contexto como en la estrategia empresarial adoptada. Por un lado, en 2011-2012, los smartphones ya tenían una adaptación adecuada en el mercado. Existían diversos modelos de iPhone (ya estaban en la cuarta versión) con grandes actualizaciones de software (quinta versión de iOS) al igual que sus competidores que utilizan el sistema operativo Android. El buen funcionamiento de los teléfonos inteligentes, en conjunto con el aprovechamiento de las plataformas digitales existentes como es el caso de Google Maps y los lenguajes de programación, permitió el desarrollo ágil de una aplicación con gran recepción debido al cumplimiento de la normativa legal en España. Asimismo, el poder solicitar un coche sabiendo de antemano las características de este, el chófer y cuánto costará el trayecto fue otra de las claves del éxito tanto en España como en América Latina. Además, el tradicional sector del taxi vio la posibilidad de trabajar a la par con esta empresa emergente, dejando atrás las rispideces sentidas con Uber. Asimismo, los choferes mantienen una relación estrecha con la compañía dado que el objetivo empresarial es brindar el mejor servicio. Por último, la estrategia de enfocarse en las necesidades del usuario y analizar, aprender y mejorar a partir de los datos obtenidos permite a la empresa estar en iteración constante (León, y otros, 2015) (Cabify, 2018).

## b. EITenedor

Alain Ducasse, uno de los chefs franceses de mayor renombre en el ámbito gastronómico debido a que es el único en el mundo que posee 20 estrellas Michelin –sumado al hecho de que fue el primero en obtener 3 estrellas– otorgadas a sus restaurantes alrededor de Europa, América y Asia, tenía grandes problemas para gestionar de manera ágil y exenta de errores las reservas que recibía (Mañé, 2018) (Galisteo, 2020). Sin embargo, ese problema fue visto como una oportunidad para tres emprendedores franceses que fundan LaFourchette tras haberse hecho la siguiente pregunta: “Si internet sirve para gestionar todo tipo de actividades, ¿por qué no usarlo también para reservar restaurantes?” (León y otros, 2015, p. 397). Un año más tarde, en 2007, el español Marcos Alves, vio en ese servicio que emergía en Francia una oportunidad con un nicho de mercado muy grande en España, por lo que decide replicar la idea mediante una alianza con dicho grupo, al mismo tiempo que lo ajusta como un servicio *Made in Spain* y le da el nombre de EITenedor (EITenedor, 2021). En aquel entonces, el mundo de la restauración estaba muy arraigado a los restaurantes recomendados por amigos y familiares, así como los cercanos al domicilio o a lugares frecuentes (León, y otros, 2015).

Desde un primer momento se observa lo asertivo respecto a los tiempos. En 2007, cuando lanzan al mercado EITenedor, no había ninguna otra empresa que ofertara lo mismo en el mercado español. Por lo tanto, aprovecharon que la conexión a internet poseía la velocidad suficiente como para cargar la página web sin demoras. También, era un periodo de ebullición y de revolución en todos los sectores a los que llegaba internet, marcando un antes y un después (León, y otros, 2015). Asimismo, en 2011, dada la efervescencia y mejoría de los teléfonos móviles al igual que su adaptación dentro de la sociedad, crean una aplicación para trabajar a la par del sitio web, para un consumidor en constante cambio y que busca soluciones ágiles. Dicho esto, en la siguiente tabla se podrá observar datos sobre la startup:

Tabla 2:  
*Ficha corporativa de EITenedor*

<b>SECTOR</b>	Hostelería
<b>SEDE</b>	Barcelona
<b>FUNDACIÓN</b>	2007
<b>NÚMERO DE EMPLEADOS</b>	200
<b>FUNDADOR</b>	Marcos Alves
<b>COFUNDADORES LAFOURCHETTE</b>	Bertrand Jelesperger Patrick Dalsace Denis Favolle

Fuente: Recuperado de León, y otros (2015, p. 399)

La practicidad y sencillez de la página web de EITenedor, sumado a un software de reservas para uso de los restaurantes llamado EITenedor Manager, que según palabras de Marco Alves es “un libro de reservas inteligente” y [...] sustituye al tradicional libro de reservas en papel y permite al restaurante la optimización de la gestión de reservas” (León, y otros, 2015, p. 401), fueron una de las claves del éxito inicial. Los dueños de los restaurantes, que van desde grandes chefs hasta establecimientos más asequibles mejoraban la gestión de reservas al mismo tiempo que ganaban visibilidad y fidelidad al poder explotar una base de datos sobre sus clientes y de esta forma adaptar sus ofertas a los distintos públicos objetivo de manera eficaz. Por su parte, los usuarios descubrían nuevos lugares donde comer y brindar reseñas (EITenedor, 2019). En este sentido, el modelo de ingresos de la startup era ganar-ganar: solamente se le cobra la comisión al restaurante si el comensal cumple con su reserva. Esa innovación aportada por EITenedor no tenía precedentes dado que a ninguna empresa se le ocurrió analizar el comportamiento del consumidor y proveer una gestión más ágil (tanto a nivel de usuario como de empresario) utilizando los distintos recursos informáticos (León, y otros, 2015). Sin embargo, el sitio web fue apenas la carta de presentación visto que los usuarios empezaron a migrar hacia otras plataformas digitales.

En 2011, con el salto hacia los smartphones, el ritmo de las reservas aumenta aún más porque es un consumidor más proclive a lo “en línea”. El equipo de EITenedor se da cuenta de ese cambio de tendencia en el que se deja al ordenador de lado para tener en manos un teléfono móvil de manera constante y conectado desde cualquier lugar, ocasionando una verdadera disrupción a la par que realiza un pivote de tecnología<sup>5</sup> (Ries, 2018b). De acuerdo con Alves, el hecho de poder reservar un restaurante sin tener la necesidad de llamar “revolucionó el sector” (León, y otros, 2015, p. 402). Por ende, el desarrollo de un sitio web adecuado para teléfonos móviles a la par de una aplicación a medida que incluya mapas, opiniones, reservas, pago y todo el resto de funcionalidades existentes con las mismas bases en la que se asentaron en el origen (facilidad, sencillez y practicidad), era más que necesario y gracias a ella ganaron una serie de premios que en adición les otorgaron notoriedad. En 2013 fueron finalistas del Premio Nacional de Marketing en la categoría PYME, del TAB Innovation por la Mejor App Tablet Turismo y Mejor sitio web. En 2014 ganaron el Ecommerce Awards a la Mejor Web de Cultura y Ocio, el Premio Nebrija Tourism Experience a la Mejor App Turística y el Premio Dominios.es a la Mejor Web de Hostelería y Restauración, así como el App Tourism Awards otorgado por Fitur/Segittur a la Mejor App de Servicios Turísticos y,

---

<sup>5</sup> De acuerdo con Eric Ries (2018b, p. 195), un pivote de tecnología consiste en “[...] innovaciones sostenibles, con una mejora incremental diseñada para atraer y retener una base de consumidores existente.”

por último, en 2015 el eAwards Barcelona al Mejor *ecommerce App* (León, y otros, 2015).

De este modo, no fue por acaso la pregunta (retórica) que se formularon los creadores de esta startup al momento de referirse a que internet estaba llegando a todos los ámbitos. En la actualidad, a modo de ejemplo, si se quiere saber más sobre un libro se dispone de plataformas para eso, como puede ser el caso de Goodreads que cuenta con 90 millones de usuarios (Tankovska, 2021). Más allá de la cantidad, es la variedad de opiniones y la agilidad con las que se obtiene lo que hace la diferencia: un mismo libro pudo haber sido leído por personas de cientos de nacionalidades distintas y haber generado reacciones muy distintas entre sí. Lo mismo sucede en el mundo gastronómico, ¿cómo un consumidor puede saber si un restaurante es adecuado para sus gustos? La respuesta está en las opiniones de los usuarios que ya lo visitaron y la información disponible sobre el mismo en lo que respecta al menú, ambiente, horarios, precios, etc. Lo que se observa con esto es un cambio rotundo en la mentalidad del consumidor: antes de consultar a un amigo erudito y conocedor, se busca en internet a ver que dicen sobre un restaurante, un libro, un vino o lo que sea.

A su vez, un hecho destacable es que en todo momento estuvo presente ejecutar cada uno de los productos a coste mínimo, hecho que está muy alineado al pensamiento *Lean* dentro de las startups. La propia aplicación se retroalimenta de los comentarios de los usuarios, por lo que el posicionamiento de los restaurantes dependerá del buen servicio que ofrezcan de igual modo que los errores o mejoras que se puedan corregir o aplicar a las aplicaciones en sus distintas plataformas (Web, iOS, Android) será el mismo usuario que las demande. A tales efectos, en 2013, lanzan una aplicación para iPad que, como fue mencionado, los hizo finalistas en los premios TAB Innovation en dicha categoría. El desarrollo de esta responde al objetivo empresarial que Alves consta en “[...] mejorar continuamente cada una de ellas para adaptarlas al mercado y a las necesidades surgidas en los usuarios” (León, y otros, 2015, p. 402). El feedback fue fundamental para ganar los premios mencionados anteriormente dado que realizan “[...] continuos test con los usuarios y atendemos e incluimos continuamente todas sus sugerencias de mejora de servicio”, afirma Alves (León, y otros, 2015, p. 402). Tanto el factor de tener en el centro del negocio al cliente como el peso que se le otorga a su opinión así como la velocidad en la que se mueven, adecúan y ejecutan los cambios, aún teniendo en cuenta que se requiere de flexibilidad para llevarlo a cabo, deja en manifiesto que buscan mantener un alto grado de eficiencia. Lo antes mencionado hace parte de las principales características de la filosofía *Lean* implementada a las startups (Ries, 2018b).

En mayo de 2014, EITenedor, que hace parte del grupo francés LaFourchette, fue adquirido

por TripAdvisor. Esta adquisición hizo con que su grado de inserción en los mercados aumente al punto de estar presentes en 17 países (9 en Europa, 6 en América y 1 en Oceanía) y casi 4 mil ciudades alrededor del mundo, que van desde Santiago en Chile a Sídney en Australia. A su vez, son 65 mil restaurantes asociados, siendo que, 11 mil están en España. Sus distintas plataformas digitales cuentan con 27 millones de visitas mensuales. Por su parte, la aplicación fue descargada por más de 19 millones de usuarios, en la que los comensales y sus comentarios también se recogen por millones, dado que hasta la fecha han aportado más de 17 millones de opiniones sobre los restaurantes a los que han ido (EITenedor, 2019).

Los distintos movimientos estratégicos que fue haciendo EITenedor conllevaron a resultados apreciables. En 2019, Abraham Martín, director de marketing de EITenedor, afirmó que el 80% de las reservas que reciben son provenientes de dispositivos móviles. Las actualizaciones frecuentes y novedades de las aplicaciones, en la que se implementa tanto las ideas internas del equipo como las externas que vienen de parte de los consumidores, hace con que hoy se pueda buscar un plato en concreto, entre otras innovaciones (Cabrera, 2019). A su vez, EITenedor Manager también fue modificado oportunamente, por lo que dispone de distintas versiones que van desde la gratuita hasta la pro+ que, según Martín, esta última tiene un grado mayor de sofisticación y un coste mensual de 30 a 75 euros, cuyo precio varía de acuerdo con las funcionalidades requeridas por el restaurador (Cabrera, 2019). En consonancia con lo anterior, según el antes citado, afirma que los clientes de EITenedor aumentan las reservas en un 25%, por lo que asegura que son “[...] un canal de venta y una potente fuerza de comunicación, y si no estás en este canal, estás perdiendo clientes” (Cabrera, 2019).

El uso y aprovechamiento de las tecnologías existentes, como es el caso de Google, fue una plusvalía, gracias a que utilizan la función Reserva con Google. Esa colaboración con el gigante de Mountain View, California, contribuyó al aumento de la visibilidad online y el incremento de la clientela. Dicha herramienta trabaja en tiempo real, mostrando si hay mesa disponible en un restaurante elegido y permite la reserva en pocos clics gracias a la alianza con EITenedor. Lo mismo sucedió con TripAdvisor, además de aumentar incrementalmente su visibilidad, auxilió en la mejoría de varios procesos internos y permitió que EITenedor aplicara las buenas prácticas de TripAdvisor en las estrategias de la empresa (Cabrera, 2019).

### Ilustración 3:

## Ecosistema de relaciones y colaboraciones de EITenedor



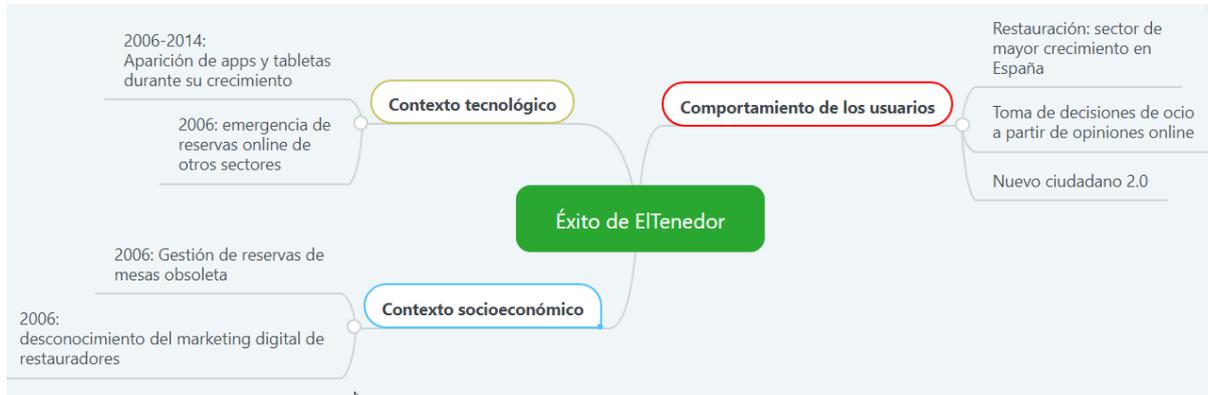
Fuente: Adaptado de León, y otros (2015, p. 404)

La alineación de EITenedor con los restaurantes y sus restauradores al proveerles visibilidad y un software de reservas inteligente, al igual que el objetivo central de satisfacer las necesidades del consumidor, hace con que esté en constante transformación como se pudo evidenciar anteriormente. El comportamiento de los consumidores ha ido cambiando desde 2007 hasta la actualidad, al punto de que el principal *target* de EITenedor forma parte de un entorno 2.0, en el que este grupo de usuarios cosmopolitas que realizan muchas tareas desde su móvil, se fijan en los comentarios de otros para tomar decisiones. Los mismos no disponen de mucho tiempo para dedicar a la gestión del ocio, por lo que buscan soluciones que estén impregnadas de sencillez y rapidez (León, y otros, 2015). Este “nuevo consumidor” requirió nuevos elementos como la introducción de un “asistente personal” por el cual, una vez confirmada la reserva, se le recuerda al comensal por mensaje de texto y mail el restaurante y la hora reservada en el mismo día. Este nuevo servicio tiene una aprobación y nivel de satisfacción de un 98%. Sumado a lo anterior, cuenta con beneficios exclusivos, como descuentos de hasta el 50% aplicables a la cuenta del usuario. A su vez, cada reserva acumula “yums”, que es el modelo de fidelización utilizado para que los usuarios se mantengan activos a través de descuentos en próximas reservas. Además, este consumidor 2.0 tiene un impacto económico en lo que respecta a la competencia y la ventaja competitiva porque facilita el descubrimiento de restaurantes más puntuados a mejores precios (León, y otros, 2015).

A su vez, gracias a la alianza entre el EITenedor y el Basque Culinary Center colaboran en el proceso de educación y formación de lo que ellos denominan “los chefs del futuro” y los nuevos modelos de negocio en la restauración. Ese enfoque cooperativo, que fue ejemplificado anteriormente con la venta a TripAdvisor del grupo LaFourchette del que forma parte EITenedor, hace con que genere alianzas tanto con empresas del sector como de otras áreas. Dentro del ámbito gastronómico, ya cuenta con más de 65 mil restaurantes alrededor del mundo, con la particularidad de que en Brasil y Portugal operan bajo la marca BestTables (comprada en 2014). Por su parte, con empresas de otros sectores como Iberia, Affinion Internacional, Vivir Valencia o Minube ejecutan una estrategia de promoción mutua de servicios: la persona que viaje a otro destino, le será recomendado que busque un restaurante a través de EITenedor, y EITenedor le recomendará ir a ese destino por dicho medio. Asimismo, hay que tener presente que es un consumidor 2.0. Por lo tanto, desde el blog de la empresa se pone a disposición novedades del sector, propuestas de rutas gastronómicas, consejos de chefs (algunos de ellos famosos y de gran prestigio) y otras publicaciones que puedan estar enlazadas con ofertas de estos aliados con el fin de poder captar más clientes potenciales (León, y otros, 2015).

En lo relacionado a su equipo de trabajo que es multicultural ya que está formado por 200 empleados de hasta 12 nacionalidades distintas, los mismos mantienen la esencia *Lean* de lo que en su momento fue una startup porque ponen de manifiesto la necesidad de ser humildes y ser capaces de aprender. De acuerdo con Alves, han “[...] sabido asumir riesgos y aprender de los fracasos” (León, y otros, 2015, p. 409), dado que intentan involucrar a cada uno de los miembros de la compañía en los proyectos que se están gestando para que puedan ser partícipes en lo que respecta al compromiso y la responsabilidad hacia el mismo (León, y otros, 2015). Igualmente, el peso que le dan a las ideas es fundamental ya que de acuerdo con Alves no existen ideas “malas o locas”, sino que todas tienen algo para aportar y pueden implicar una mejora (León, y otros, 2015). En este sentido, Alves afirma que las “ideas no sólo se valoran sino que se trabaja para convertirlas en realidad” (León, y otros, 2015, p. 409).

Ilustración 4:  
*Causas del entorno impulsoras del éxito de EITenedor*



Fuente: Adaptado de León, y otros (2015, p. 410)

Siendo así, entre las claves del éxito de EITenedor se identifica el haber llegado primero y hacerse con un sector en el que la competencia hasta ese entonces no había llegado. Por lo tanto, el momento en que surge la idea en Francia (2006) y se replica en España (2007) es un acierto porque por un lado se ejecuta algo que estaba funcionando en un mercado similar, pero a su vez se adapta como un servicio “Hecho en España” con un valor añadido importante para los restaurantes al sustituir al anticuado libro de reservas por una agenda inteligente y actualizada en tiempo real que posibilita a la vez la creación de una poderosa base de datos que contenga las afinidades de cada consumidor. Además, para llevar a cabo tanto la web como las posteriores aplicaciones no hicieron más que utilizar las tecnologías existentes, entre ellas, las de geolocalización con Google Maps y las de procesamiento de pagos (León, y otros, 2015).

No obstante, es un factor destacable el grado de adaptación de la startup, en la que el consumidor está en el punto de mira de forma constante al intentar proveerle todo lo que demande. Esa capacidad de aprendizaje y mejora, que forma parte del pensamiento *Lean*, ha sido una ventaja competitiva porque se movieron a velocidades rápidas, pero siempre teniendo en cuenta el tiempo y contexto en el que se encontraban. Cuando formularon la hipótesis en la que si internet servía para todo, porque aún no se aplicaba para la reserva de restaurantes, buscaron validarla cuanto antes. Cuando surgió EITenedor en 2007 era imposible pensar en una aplicación para móviles porque hasta ese entonces lo más tecnológico en el mercado era un BlackBerry. Sin embargo, la conexión a internet era la apropiada como para proporcionar una navegación fluida. De esta forma, el sitio web de EITenedor fue el escaparate de los distintos restaurantes que se fueron asociando a la

plataforma digital (León, y otros, 2015).

Sin embargo, a pesar del éxito de sus aplicaciones que surgen en 2011, no se detienen únicamente en desarrollarlas para iPhone y Android, y, sí, también desarrollan una para iPad porque observaron la tendencia a la sustitución del portátil u ordenador de mesa por dispositivos móviles que disponen de mayor practicidad. Aquí se evidencia la visión de futuro de la empresa que va de la mano con la evolución de manera continua así como la ejecución y la inconformidad con lo alcanzado para seguir moviendo la asta más lejos, debido a que desde el EITenedor aseguran que hay que reinventarse constante, prácticamente a diario, para estar al tanto y poder adaptarse a las necesidades del mercado, como fue el caso de las aplicaciones para móviles para atender al usuario 2.0 (León, y otros, 2015). En 2014, con la adquisición por parte de TripAdvisor, las reservas que anteriormente se podían hacer exclusivamente a través del sitio web de EITenedor, ahora también es posible desde la web de TripAdvisor en la que millones de viajeros entran en contacto con restaurantes en los que consta la ficha detallada con fotos, horarios, el ambiente, los menús, las sugerencias de platos, sus características especiales y claramente, las opiniones (Cabrera, 2019).

En consonancia con lo anterior, la retroalimentación de las aplicaciones con las sugerencias de mejora y la implementación de estas fue otro factor que impulsó el éxito. Para llegar a estos nuevos consumidores, trazaron estrategias que fueron de la mano de nuevas alianzas como es el caso de Iberia, Vivir Valencia, Affinion, entre otras, para poder llegar de una manera más efectiva a un cliente potencial. Ese intercambio de información y promoción hizo con que su grado de penetración en el mercado aumentase. Asimismo, las alianzas no se mantuvieron única y exclusivamente a lo corporativo. Debido a su modelo de negocio cooperativo, su startup se estudia en distintas universidades y escuelas de formación gastronómica de las que fue mencionada anteriormente el Basque Culinary Center. Entonces, ese grado de apertura y participación, que manifiesta que no hay recelo por cuidar los secretos del negocio o el miedo a la competencia, pero, sí, un claro fomento al cambio, a la evolución y a la innovación, porque en caso contrario sería imposible avanzar y tener un futuro empresarial. Marcos Alves y su equipo son conscientes que han marcado un antes y un después en la forma en que gestionamos nuestro ocio y nuestra relación con los restaurantes a los que vamos y quieren seguir contribuyendo para avanzar en ese camino (León, y otros, 2015).

### c. Legálitas

En 1998, a través de un informe publicado por el Consejo General de la Abogacía en España se destacaba que el 80% de los españoles nunca habían ido a un despacho de abogados y pretendían acudir a uno en caso de extrema urgencia y únicamente el 20% restante en algún momento realizó alguna consulta. Esos datos, fueron tan alarmantes como incentivadores, al punto de ser la idea que tuvo Alfonso Carrascosa y que hace surgir a Legálitas al año siguiente, en 1999. Los directivos de la compañía, en lugar de preguntarse si podían crear un producto o servicio que revierta ese panorama, tuvieron en cuenta si deberían hacerlo y cómo podría ser la forma para llevarlo a cabo, ya que los despachos de abogados estaban presentes, pero no tenían el alcance esperado. De modo que Legálitas nace con el objetivo de democratizar el acceso a un abogado, por lo que firma alianzas con los mismos, en un primer momento para prestar asistencia telefónica dada la tendencia al uso de la misma en esa época y después a través de su sitio web y aplicaciones móviles que desarrollaron, mostrando así su capacidad de iteración y adaptación ante un consumidor que demandaba un nuevo producto y servicio a lo largo de cada etapa que fue atravesando la empresa (León, y otros, 2015).

Esta startup consiste en prestar servicios de asesoría legal de manera accesible y asequible a todos los públicos, las 24h del día y los 7 días de la semana a través de los distintos canales de comunicación: telefónico y online. Esta omnicanalidad<sup>6</sup> permitió estar más cerca de un cliente reacio a este segmento del mercado (que creía que un abogado era un lujo), aumentando su cuota de participación y adaptarse a los cambios que se producían (León, y otros, 2015). En la siguiente ficha se podrá observar los principales datos sobre la empresa:

Tabla 3:  
*Ficha corporativa de Legálitas*

<b>SECTOR</b>	Asesoría legal
<b>SEDE</b>	Madrid
<b>FUNDACIÓN</b>	1999
<b>NÚMERO DE EMPLEADOS</b>	400
<b>NÚMERO DE CLIENTES</b>	Más de 8 millones
<b>FUNDADOR</b>	Alfonso Carrascosa

Fuente: Recuperado de León, y otros (2015, p. 137)

Así como el informe de las personas que iban a un despacho de abogacía fue el disparador

---

<sup>6</sup> “La estrategia Omnicanal se basa en el uso simultáneo e interconectado de diferentes canales de comunicación, con el objetivo de estrechar la relación entre online y offline. De esta forma, se perfecciona la experiencia del cliente” (Fonseca, 2019).

de la startup, las directrices en torno a la publicidad fueron su freno. En 1999 no se permitía desarrollar publicidad sobre despachos jurídicos y, aunque Legálitas no lo era, se enfrentó a ese impedimento que rápidamente dejó de existir. Para llevar a cabo su objetivo de poner a disposición de más clientes el acceso al asesoramiento jurídico, la publicidad era de vital importancia. En un primer momento su nicho de mercado estaba segmentado por las consultorías a grandes empresas. Sin embargo, al carecer de reputación dentro del sector, invirtieron los ingresos obtenidos en publicidad para captar a un nuevo consumidor y así poder ofertar servicios a particulares, observándose su primer pivote en torno al segmento de mercado (Ries, 2018b). Es en esta instancia que la idea de “democratizar” el derecho empieza a tomar forma y ganar peso dentro de la estrategia de la empresa. Por lo tanto, hasta 2005 se enfocaron en los particulares, cuando a partir de ese año pudieron retomar el asesoramiento a grandes empresas para aumentar aún más su cuota de mercado, ejecutando nuevamente un pivote, pero a diferencia del anterior, manteniendo el que fueron consolidando. En 2007 incluyen los productos de seguro y en 2011 crean la Cátedra de estudios jurídicos. A través de la Cátedra consiguieron aumentar su red de colaboradores, y con Legálitas Lab<sup>7</sup>, un Laboratorio de Incubación y Aceleración de Proyectos de Innovación Jurídica, en 2015, hicieron crecer aún más su tejido empresarial, abriéndole la puerta a la competencia de forma cooperativa. Por su parte, a través de la Fundación<sup>8</sup>, que empieza su historia ese mismo año, enfatizan aún más su objetivo de poner al alcance de todos los ciudadanos el derecho a un abogado, con un claro énfasis hacia los colectivos más desprotegidos (León, y otros, 2015).

De este modo, acaban transformándose en promotores de un cambio social en el que quieren cambiar la mentalidad de un cliente con muchos prejuicios en torno a esta área. Al haber popularizado el acceso, lograron recibir y gestionar 2,5 millones de llamadas y 2,6 millones de correos electrónicos de diversos clientes en 2019. Para poder tener esa capacidad de respuesta, cuentan con más de 800 profesionales en toda España, a través de su alianza con 277 despachos (Lawyerpress, 2020). De esta forma, están presentes en todas las capitales de provincia y localidades con más de 50.000 habitantes (León, y otros, 2015).

---

<sup>7</sup> Para más información ver: <https://www.legalitaslab.org/>

<sup>8</sup> Ver: <http://fundacionlegalitas.com/>

Ilustración 5:  
*Ecosistema de relaciones y colaboraciones de Legálitas*



Fuente: Adaptado de León, y otros (2015, p. 142)

El modelo de negocio de Legálitas, también conocido como abogacía “low cost” (Hernanz & Zarzalejos, 2016), consiste en comercializar servicios jurídicos que hasta entonces no estaban cubiertos por los sectores tradicionales. Su distribución está organizada por paquetes, en los que se puede identificar tres, siendo estos: el familiar, autónomos y pequeños negocios y, uno dedicado a conductores. Cada uno de estos paquetes tiene características específicas y ajustadas al público objetivo. En la actualidad, el paquete con mayor demanda es el familiar. Además, la crisis de 2008 hizo con que sus productos se adapten aún más a las necesidades del cliente ya que en ese entonces los usuarios no querían pagar por algo que no utilizarían. Por ende, empezaron a separar los paquetes y ofertar exactamente lo que el cliente quiere, al punto de que más de la mitad de las consultas obtienen una solución ya en la primera llamada o consulta online (León, y otros, 2015).

Un aspecto llamativo es el resaltado por el director general comercial de Legálitas, Ignacio Díaz-Pinés, cuando afirma que “[...] nunca antes había existido un despacho digital de abogados donde internet y el teléfono son parte primordial de la atención que ofrecemos a los usuarios de una manera más directa y personal” (León, y otros, 2015, p. 139). Para ello, la modernización de un sector tradicional mediante la tecnología existente ocurrió a través del desarrollo de un programa informático de CRM (*Customer relationship management* o Gestión de relaciones con el cliente) a medida para los abogados con el afán de proporcionar una plataforma de seguimiento interno, en el que cada profesional tiene su propio registro, así como puede enviar documentos y gestionar procesos que hasta entonces se hacía de manera presencial. De este modo, se logró automatizar y aumentar el grado de eficiencia,

porque, entre otros factores, es el cliente el que elige la hora en la que quiere ser atendido, lo que a su vez aumenta el grado del trato personalizado e individualizado. Al tener al cliente en el centro, hacen con que cada uno de ellos sienta que la atención brindada es única y que existe una preocupación real por la persona y es gracias a la tecnología que se puede llegar a esos resultados, aseguran los directivos de Legálitas (León, y otros, 2015).

A su vez, el éxito de Legálitas se debe a su enfoque cooperativo. Desde un inicio eran conscientes que para generar un cambio de mentalidad en el consumidor solamente con una empresa no bastaba. Por ende, a través de las alianzas con los despachos previamente mencionadas en combinación con Legálitas Lab en la que desean que otros profesionales del sector aporten ideas que conlleven valor añadido al ámbito del derecho y que para ello necesiten el apoyo tanto jurídico como tecnológico por parte de Legálitas. Siendo así, ese “vivero de ideas” como lo definen, tienen como objetivo la modernización de la abogacía mediante el cual se puede perfeccionar la atención y también la formación de los distintos profesionales, adaptándose a los cambios y apoyando la transformación propuesta por Legálitas, ya que los abogados “[...] tienen buenas ideas, pero a veces no tienen forma de darles salida” afirma el presidente de la compañía Alfonso Carrascosa (Hernanz & Zarzalejos, 2016). De acuerdo con Luis de Pozo, consejero delegado de la empresa, el reto está en concientizar “[...] a la gente de que puede ahorrarse muchos disgustos si cuenta con asesoramiento previo” (Saiz, 2018).

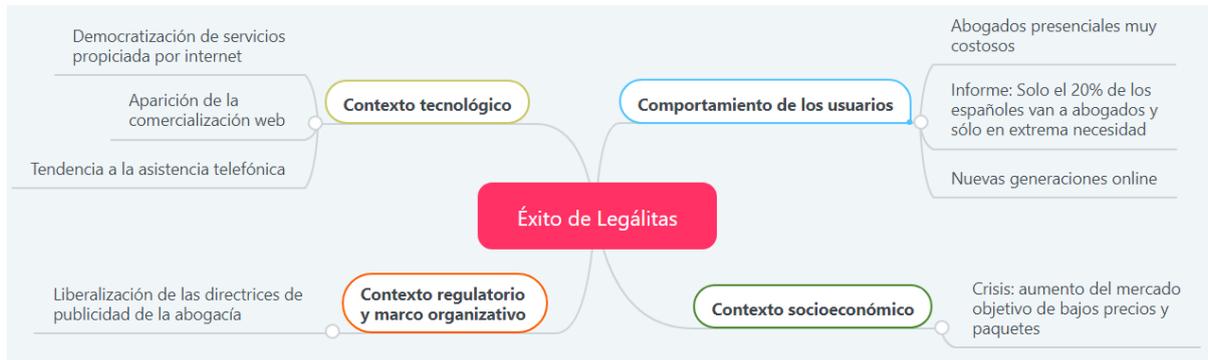
Además de las alianzas con los distintos abogados, tienen acuerdos con compañías financieras y agencias de viaje con el fin de promocionar sus seguros de viaje y asistencia médica. Por su parte, la facilidad con respecto al acceso y contratación de los servicios, así como el mantenimiento de sus plataformas internas, se debe a que Microsoft y Oracle son sus proveedores tecnológicos. Asimismo, las cooperaciones que se dieron con instituciones públicas como el Ayuntamiento de Pozuelo, el de Madrid y la Comunidad de Madrid ayudaron a generar mayor visibilidad y notoriedad en el sector. Al mismo tiempo, contar con una Cátedra de estudios jurídicos en la Universidad Rey Juan Carlos les brinda prestigio. A su vez, con la Comunidad de Valencia mantienen una alianza que tiene como cometido asistir legalmente y de forma gratuita a mujeres que sufren maltrato o solteras con necesidades particulares. De este modo, se reduce la brecha social y la distancia entre un abogado y un ciudadano a la par que logran democratizar y popularizar el acceso al mismo desde todos los ámbitos sociales al mismo tiempo que esperan que dichas alianzas contribuyan a una progresiva reducción de los precios de los servicios del sector y a un uso más efectivo de los recursos disponibles de cara a un consumidor en constante transformación (León, y otros,

2015).

De 1999 a la fecha, el cliente que contrata a Legálitas fue cambiando y adaptándose. Hoy es una sociedad digitalizada, con problemas concretos y más joven de lo que era antaño. A tales efectos, como se ha visto en las startups anteriormente analizadas, Legálitas no es una excepción y también desarrolló aplicaciones siendo estas “Legálitas Ya” y “Legálitas Hijos” disponibles de forma gratuita en las plataformas Android y iPhone App Store. La primera busca estrechar aún más el vínculo entre el cliente y el abogado, al poder formular preguntas sobre diversos ámbitos de su vida tanto personal como profesional. Además, desde esa misma aplicación es posible enviar documentación que viabilice la resolución del problema, agilizando la atención del profesional. Por su parte, “Legálitas Hijos” le pone énfasis a cuestiones que pueden suceder en el día a día, desde un atraco hasta sufrir acoso. A tales efectos, cuenta con dos funcionalidades, siendo estas el “botón de pánico” y “radio de seguridad”, que notificarán a los padres o responsables cada vez que ocurra algo que pueda poner en peligro al niño (El Confidencial, 2016).

Como puede evidenciarse, la innovación es el epicentro de la empresa. Dicho lo cual, el perfil de abogado que buscan para su equipo de trabajo es uno adaptado al entorno digital y a las herramientas tecnológicas con una experiencia laboral de unos 15 años. De igual modo, los operadores telefónicos o telemáticos, deben tener muy en cuenta el compromiso con el cliente, que, de acuerdo con el director general de comunicación, David Jiménez “[...] ha de manifestarse en el tratamiento y la atención que se presta a cada uno de ellos, con el fin de mantener su confianza, desde la prevención, adelantándonos a sus problemas” (León, y otros, 2015, p. 147). Gracias a que operan desde diversos canales, está la posibilidad de teletrabajar, por lo que la flexibilidad es uno de los elementos ofrecidos desde la empresa. Por su parte, la innovación dentro de Legálitas surge espontáneamente. De acuerdo con Jiménez, teniendo en cuenta el modelo de negocio que han creado y que no hay un referente al que imitar “[...] todo lo que hacemos surge de la experiencia, y el desarrollo de ideas viene de la necesidad” (León, y otros, 2015, p. 147). Como se pudo observar a lo largo de este capítulo, irse adaptando tanto a las necesidades como a los requisitos que imponía el mercado, desde la prohibición a la publicidad en un primer momento o un cambio en el segmento de consumidor, pasando de las grandes empresas a los particulares, al igual que el desarrollo de nuevas herramientas tecnológicas fue fruto de la iteración constante.

Ilustración 6:  
*Causas del entorno impulsoras del éxito de Legálitas*



Fuente: Adaptado de León, y otros (2015, p. 148)

El éxito alcanzado por Legálitas se basa en su sencillez, confidencialidad, inmediatez y abaratamiento de los servicios online y telefónicos en el que los beneficios empresariales vienen a través de las suscripciones que se renuevan anualmente, por lo que Del Pozo afirma que quieren ser el Netflix de los abogados al referirse a la empresa como “[...] un modelo que todo el mundo tiene” (Molleda, 2018). A su vez, al haber diseñado una plataforma interna estratégicamente para los abogados creada por Microsoft y Oracle contribuyó fuertemente a la automatización y por consecuencia a un aumento de la velocidad y eficiencia de los servicios brindados a los clientes. Otro elemento fundamental fue saber adaptarse a los diversos contextos socioeconómicos, ingresando a un mundo digital y atravesando una crisis como fue la del 2008 en la que según Carrascosa (El Confidencial, 2016) “[...] son necesarias para que nos coloquen en nuestro sitio. Nos obligan a salir de la zona de confort, nos obligan a pensar y también a ser más austeros”. Siendo así, ofrecer productos específicos a bajo precio, y en formato de paquete resultó ser lo más rentable dado que las familias son su mayor fuente de ingresos, destacando de esta forma la rapidez con la que lanzan nuevos productos al mercado. Asimismo, sabían que todo lo que se proponían no ocurriría sin un cambio de mentalidad por parte del cliente en lo que respecta a la imagen que tiene del mundo de la abogacía. Por ello, la publicidad fue un baluarte de gran importancia para desmitificar y acercar a un público que no estaba acostumbrado a contar con dichos servicios. También, contar con 250 abogados propios distribuidos por toda España, con gran afinidad por la digitalización y las nuevas herramientas tecnológicas sumado a los asociados que totalizan más de 800 profesionales, aumentó notablemente su productividad (Lawyerpress, 2020). Por último, haber creado la Fundación, la Cátedra y el Laboratorio los perfiló mejor en lo que respecta al sector en el que actúan y amplió sus redes de contacto (León, y otros, 2015).

## 5. Conclusiones

A lo largo de la investigación se fueron desglosando los distintos elementos que son intrínsecos a este Trabajo de Fin de Máster: toda empresa puede ser una pyme, pero no una startup, la filosofía *Lean*, que podría traducirse por delgado o magro y cuya esencia reside en descubrir qué es lo que los clientes valoran realmente y eliminar cualquier otro elemento que no contribuya a la cadena de producción, sea del tipo que sea: inventarios, intermediarios entre procesos y otras actividades superfluas que demandan tiempo pero no generan valor. Esta filosofía reside en la metodología que implementa la startup: el desarrollo de un producto mínimo viable (PMV) que conlleve la menor inversión posible, el hecho de ubicar al cliente en el centro del negocio en todo momento, aprender de él y buscar la aplicabilidad de lo aprendido, pivotar las veces que sea necesario con el afán de mejorar continuamente gracias al trabajo proveniente de un equipo comprometido, responsable y motivado por la misión empresarial. El pensamiento *Lean Startup* no condena el fracaso: aprende de él. De esta forma, todo producto lanzado (PMV) es un experimento que se está llevando a cabo y que se lanza de forma iterativa a medida que el cliente brinde el feedback con sus consideraciones. Además, exponer de forma breve las plataformas digitales previo al análisis de las tres startups españolas era pertinente dado que las tres (Cabify, EITenedor y Legálitas) son plataformas que crearon nuevos negocios a través del *digital matchmaking* que consiste en ser intermediarios al conectar un grupo de clientes con otro. De este modo, al detenerse sobre cada elemento y analizarlo por separado se pudo observar distintas particularidades que conforman a Cabify, EITenedor y Legálitas.

En un primer momento, se buscó aclarar y separar dos conceptos distintos que podían aplicarse a estas empresas dado su tamaño en el momento de nacer: pyme y startup. Como se pudo observar a lo largo del primer capítulo lo que las diferencia no es (únicamente) el capital humano que dispone la empresa, pero, sí, a lo que está dispuesta la misma. Los objetivos de una pequeña y mediana empresa son diametralmente distintos a los de una startup. Mientras una se respalda en algo que ya existe y funciona, la otra busca cómo encajar algo inexistente en el mercado.

Establecida esta diferencia, nos concentramos en ver como el Método *Lean* propuesto por Eric Ries para las startups indagó en cada elemento que conforma a una empresa emergente: la forma de operar y organizarse, cómo se encaran los errores y cómo se toman las decisiones, cuál es el grado de participación del equipo en cada momento, el aprendizaje como epicentro, entre otros factores. Ries es muy enfático en lo que respecta al aprovechamiento de la tecnología existente y las plataformas digitales son un ejemplo claro

de las mismas. De este modo, Cabify, EITenedor y Legálitas, al crear plataformas para nuevos negocios hacen hincapié en el I+D+i y buscan formas innovadoras de realizar cosas que ya las venimos haciendo hace tiempo, abriendo de esta manera un nuevo sendero por el que transitar.

La movilidad urbana está en cambio constante. Nuevos exponentes en el mercado como BlaBlaCar, FlixBus o Waze Carpool, entre tantos otros, son ejemplos claros de que estamos cambiando nuestros hábitos. Cabify observa y aprende del error que cometió Uber al intentar replicar el modelo estadounidense en España y el rechazo que recibió por parte de los taxistas y el público en general. Entonces, lo que hace es colaborar con la competencia: “coopetición”. Se inserta en el mercado español de forma legal a través de la licencia de VTC y le abre la puerta a los taxistas que quieran sumarse al proyecto. De esta forma, puede llevar adelante su objetivo empresarial que es proporcionar transparencia y abaratar los costes de transporte ya que el usuario antes de empezar el viaje ya sabe cuánto pagará por el mismo. Esta startup aplica en gran medida la metodología *Lean* dada la automatización de sus procesos y el uso de las tecnologías existentes. A través de la plataforma que crearon, conectaron a los usuarios con conductores particulares al igual que hay un intercambio directo de datos y se generan transacciones financieras inmediatas para realizar el pago del trayecto. Surge como aplicación para móviles y se actualiza de manera constante, adaptándose a los nuevos mercados en los que está siendo recibida. Su medición del éxito es la tríade crear-medir-aprender de Ries, en la que desarrollaron una aplicación para iPhone y Android, midieron su uso y lo que echaban en falta los usuarios y aprendieron de la misma ya que en la siguiente actualización estaba presente lo que se solicitaba ya sea corrección de errores o mejoras estéticas. En Cabify no solamente está el cliente en el centro porque también está presente el conductor que dispone su coche para transportar al usuario. La empresa tiene muy claro que el mismo es la cara visible de la empresa y el nivel de satisfacción de este tiene que ser tan alto como el que le brinda al usuario.

Por su parte, la comunicación entre usuarios también está cambiando. Antes una referencia vendría de un amigo, familiar o conocido. Hoy día, mayormente lo brinda internet. Siendo así, EITenedor más que sustituir la llamada al restaurante por una solicitud vía web o app, lo que hace es generar visibilidad y ampliar el abanico de opciones que los comensales tienen a su disposición, muchas veces sin siquiera saberlo. Asimismo, al automatizar el proceso, ayuda en la gestión del restaurante en lo que respecta a su agenda, aforo, inventario, etc. El restaurador tiene como resultado dos elementos: por un lado, un escaparate web o móvil a disposición del usuario y por el otro una mejora sustancial en el desarrollo de las reservas, al

eliminar inventarios innecesarios y/o destinar tiempo a tareas que se podrían desarrollar de una forma más optimizada. EITenedor es muy similar a Cabify en lo concerniente a situar tanto al cliente como al restaurador en el centro, debido a que además de una aplicación gratuita disponible en todas las plataformas móviles para sus usuarios, dispone, a su vez, de un programa de gestión de reservas. EITenedorManager es el producto mínimo viable al igual que su aplicación (EITenedor) para los comensales, dado que se fue adaptando y creciendo a medida que la tecnología también avanzaba. Finalmente, la adquisición por parte de TripAdvisor acaba demostrando la magnitud que tiene este proyecto que empezó a través de una pregunta retórica.

A su vez, el acceso a la información es trascendental a tal punto que las startups que aplican el pensamiento *Lean* avanzan a medida que van aprendiendo y validando lo que están adquiriendo en términos de conocimiento. Al igual que ellas, que crean y ofertan un nuevo servicio, nosotros, los usuarios y consumidores, también debemos informarnos y tenemos a nuestro alcance muchísimas herramientas que van mucho más allá de la formación. Ojalá no necesitáramos realizar consultas sobre algo negativo y dañino que nos ocurrió o que nos podría ocurrir. No obstante, con el afán de prevenir y empoderar al ciudadano con los derechos que le atribuye la Ley, Legálitas ha creado planes y paquetes que buscan cubrir a todos los públicos como se detalló en el tercer capítulo. De este modo, Legálitas percibió un nicho de mercado que no estaba siendo atendido y decidió satisfacerlo. La implementación del *Lean Startup* en esta empresa se observa en la adecuación a los cambios del consumidor, pasando de la atención telefónica a la era de internet, así como atravesar una crisis que hizo con que tengan que cambiar el segmento de consumidor para aumentar su cuota de mercado. Aun siendo la empresa más longeva de las tres y que surgió antes de la ebullición de internet, Legálitas supo ganar terreno y adaptarse a las demandas actuales: aplicaciones móviles, CRM a medida para los abogados, entre otros factores que fueron potencializados por la retroalimentación de los clientes.

Los que se dedican a la innovación tienen muy claro que las disrupciones tecnológicas que están teniendo lugar en la actualidad no es algo que empezó de la noche para el día. Es un proceso que fue evolucionando cada vez más rápido. Antes lo que parecía descabellado ya es una realidad. Por ende, las tres startups que actualmente son empresas consolidadas e internacionalizadas comparten similitudes como es el caso de que todas son plataformas digitales de un modelo de negocio nuevo en la que conectan un grupo con otro a través de su intermediación, por lo que cada una se gana una cuota de mercado en su respectivo sector. Asimismo, se han adecuado a los contextos socioeconómicos al ir transformando su producto

y/o servicio tanto a las nuevas demandas de los clientes como a las nuevas tecnologías venideras con gran eficiencia y velocidad. Además, han sabido pivotar a tiempo cuando fue necesario y han estado atentos a las oportunidades, abriéndose paso a través de distintos países. Las tres comparten el enfoque “coopetitivo” y de alianzas nacionales para generar visibilidad y notoriedad al igual que cuidan con particular atención tanto del cliente como del proveedor de sus servicios. Lo *Lean*, delgado o magro en español, se observa en que su oferta de valor ha ido creciendo a medida que el consumidor lo fue demandando. No agregaron elementos que carecían de interés para después eliminarlos. Fueron minuciosos en lo que respecta a los reportes de uso y se movieron a la par del consumidor y del mercado.

Se podría decir que el primer semestre de 2020, a raíz de la pandemia COVID-19, fue una mina de oro para el comercio electrónico, ¡pero inclusive ellos tuvieron que reinventarse! ¿Cómo hacer frente a un incremento exponencial de pedidos y al mismo tiempo prevenir y cuidar de la salud de los empleados? Inclusive los servicios intangibles como los de streaming y similares tuvieron que adecuarse. Por un lado, sus servidores no daban abasto porque las conexiones a internet estaban sobrecargadas y al mismo tiempo el consumidor nunca tuvo tanto tiempo para elegir y ser más exigente en lo que respecta a los contenidos. De esta forma, por ejemplo, las plataformas de streaming fueron sustituyendo a los cines. Y el motor de cambio se aceleró muchísimo a raíz de la situación sanitaria mundial. Desde el inicio de la pandemia hubo que aplicar uno de los dictámenes de la filosofía *Lean*: aprender y pivotar. El que no se adaptó, fracasó. Tan sencillo y cruel como eso.

Lo esencial y al mismo tiempo más reiterado dentro de la filosofía *Lean* es el aprendizaje. Aprender del cliente. Aprender de las ideas del equipo de trabajo. Y buscar la aplicabilidad de estas. Únicamente habiendo aprendido, podemos mejorar. Eric Ries (2018a) y (2018b), ya en las primeras páginas pone en evidencia lo fundamental dentro de esta metodología: la experimentación (crear, medir y aprender), la eficiencia y la velocidad, tener al cliente en el centro y, a su vez, que los emprendedores están en cualquier lugar. Internet, al haber eliminado las barreras geográficas, generó una oportunidad increíble: un mundo conectado y colaborativo. ¿Pero esto en realidad es así? Si dejamos de lado los análisis de cuño político-económico sobre si el mundo actual es más proteccionista o liberal, se podría afirmar que estamos conectados y colaborando. Una startup española puede emplear a gente en Tokio. Al mismo tiempo, esa startup puede estar colaborando con una empresa consolidada en Nueva York. Hay un tránsito de información y de gente incesante. Surgen ideas y necesidades, y quien está atento a las mismas intenta satisfacerlas. Se crean nuevos servicios, sigue girando la rueda de la economía. El mundo no paró, así como tampoco hemos



parado nosotros. Hemos usado nuevas plataformas, a veces sin siquiera darnos cuenta, como fue el caso de Zoom y Cisco Webex en la educación. Hace poco más de un año, desde ese 13 de marzo, somos parte de un pivote a nivel global. Ya todos sabemos que no podemos seguir de la misma manera que antaño. Necesitamos seguir cambiando la forma con que hacemos las cosas.

## Bibliografía

- Brekel, B. (25 de septiembre de 2018). *What Is the Platform Economy (and Why You Should Care)?* Recuperado el 12 de abril de 2021, de RevelX: <https://www.revelx.co/blog/what-is-platform-economy/>
- Cabify. (2018). *Memoria de Sostenibilidad España 2018*. Recuperado el 20 de febrero de 2021, de Cabify: [https://cabify.com/prisma-assets/files/csr/cabify\\_memoria\\_ESP.pdf](https://cabify.com/prisma-assets/files/csr/cabify_memoria_ESP.pdf)
- Cabify. (2021). *Sobre Nosotros*. Recuperado el 13 de febrero de 2021, de Cabify: <https://cabify.com/es/sobre-nosotros>
- Cabrera, J. I. (4 de septiembre de 2019). *Abraham Martín (EITenedor): «Con nuestra ‘app’ los restaurantes aumentan sus reservas un 25%»*. Recuperado el 1 de marzo de 2021, de Hablemos de empresas: <https://hablemosdeempresas.com/empresa/entrevista-eltenedor/>
- Cañete, I. (16 de julio de 2020). *¿Qué es una ‘startup’?* Recuperado el 3 de enero de 2021, de BBVA: <https://www.bbva.com/es/que-es-una-startup/>
- Diccionario Cambridge. (2021). *lean*. Recuperado el 12 de abril de 2021, de Cambridge Dictionary: <https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles-espanol/lean>
- Diccionario de la lengua española. (2020). *Diccionario de la lengua española | Edición del Tricentenario | RAE - ASALE*. Recuperado el 23 de diciembre de 2020, de Diccionario de la lengua española: <https://dle.rae.es/startup>
- El Confidencial. (5 de octubre de 2016). *Legálitas apuesta por la innovación jurídica*. Recuperado el 15 de marzo de 2021, de El Confidencial: [https://www.elconfidencial.com/empresas/2016-10-05/legalitas-apuesta-por-la-innovacion-juridica\\_1270855/](https://www.elconfidencial.com/empresas/2016-10-05/legalitas-apuesta-por-la-innovacion-juridica_1270855/)
- EITenedor. (2019). *Datos Básicos 2019*. Recuperado el 13 de febrero de 2021, de EITenedor: <https://quienessomos.eltenedor.es/wp-content/uploads/sites/5/2019/08/datos-bsicos-eltenedor-2019.pdf>
- EITenedor. (2021). *¿Quiénes somos?* Recuperado el 14 de febrero de 2021, de EITenedor: <https://quienessomos.eltenedor.es/>
- Fonseca, L. (14 de febrero de 2019). *Estrategia omnicanal: una nueva experiencia de consumo*. Recuperado el 13 de marzo de 2021, de Rock Content: <https://rockcontent.com/es/blog/omnicanal/>
- Fundación Caja Rural Burgos. (25 de abril de 2019). *Startups y Pymes: ¿Qué diferencia a estos modelos de negocio?* Recuperado el 17 de diciembre de 2020, de Fundación Caja Rural Burgos: <https://fundacioncajaruralburgos.es/startups-pymes-modelos-negocio/>
- Galisteo, A. (21 de noviembre de 2020). *Ducasse, una charla con el chef con más estrellas Michelin del mundo*. Recuperado el 2 de marzo de 2021, de Esquire: <https://www.esquire.com/es/donde-comer-beber/a34696458/alain-ducasse-restaurant-estrellas-michelin-entrevista/>
- Giraldo, V. (14 de febrero de 2019). *Plataformas digitales: ¿qué son y qué tipos existen?* Recuperado el 27 de marzo de 2021, de Rock Content: <https://rockcontent.com/es/blog/plataformas-digitales/#:~:text=Las%20plataformas%20digitales%20o%20plataformas,lugar%20para%20satisfacer%20distintas%20necesidades.>
- Golan, P. (25 de julio de 2014). *¿Qué es una startup? Su importancia y características*. Recuperado el 22 de diciembre de 2021, de Shopify: <https://www.shopify.es/blog/14934065-hablemos-sobre-startups-que-son-sus-caracteristicas-e-importancia>
- Hernanz, C., & Zarzalejos, Á. G. (24 de octubre de 2016). *Legálitas ya no quiere salir en la tele: "La crisis nos ha venido bien"*. Recuperado el 15 de marzo de 2021, de El Confidencial: <https://www.elconfidencial.com/empresas/2016-10-24/alfonso->

- carrascosa-legalitas-entrevista\_1276034/  
Knee, J. A. (16 de mayo de 2016). *Review: The Rise of the 'Matchmakers' of the Digital Economy*. Recuperado el 12 de abril de 2021, de The New York Times: <https://www.nytimes.com/2016/05/21/business/dealbook/review-the-rise-of-the-matchmakers-of-the-digital-economy.html>
- Lawyerpress. (5 de noviembre de 2020). *Legálitas, una "Legaltech" con más de 20 años de experiencia*. Recuperado el 15 de marzo de 2021, de Lawyerpress: <https://www.lawyerpress.com/2020/11/05/legalitas-una-legaltech-con-mas-de-20-anos-de-experiencia/>
- Legálitas. (2021). *Sobre nosotros*. Recuperado el 13 de febrero de 2021, de Legálitas: <https://www.legalitas.com/sobre-nosotros>
- León, G., Tejero, A., Fernández, A., de la Fuente, N., Briceño, A., & Teresa, A. (2015). *Sectores de la nueva economía 20+20. Economía Disruptiva*. Recuperado el 15 de febrero de 2021, de Escuela de Organización Industrial: <http://a.eoi.es/ecodisruptiva>
- Mañé, L. (10 de septiembre de 2018). *Historia de El Tenedor: nacimiento y evolución de un líder de las reservas de restaurantes online*. Recuperado el 1 de marzo de 2021, de Marketing4eCommerce: <https://marketing4ecommerce.net/el-tenedor-desde-su-nacimiento-a-la-actualidad/>
- Molleda, B. (4 de diciembre de 2018). *Legalitas prevé récord de facturación en 2018 y cerrar con más de 50 millones*. Recuperado el 14 de marzo de 2021, de La Vanguardia: <https://www.lavanguardia.com/vida/20181204/453339795908/legalitas-preve-record-de-facturacion-en-2018-y-cerrar-con-mas-de-50-millones.html>
- Morán, Y. R. (2016). Emprendimiento y startups. En Y. R. Morán, *La estrategia de comunicación de las startups en España* (págs. 9-82). Barcelona: Editorial UOC.
- Pymes El Financiero. (24 de marzo de 2015). *¿En qué se diferencia una startup de una pyme?* Recuperado el 9 de diciembre de 2020, de El Financiero: <https://www.elfinancierocr.com/pymes/en-que-se-diferencia-una-startup-de-una-pyme/OSD52SQNHRB2DOWIBQRX6BS5NY/story/>
- Ries, E. (2018a). *El camino hacia el Lean Startup: cómo aprovechar la visión emprendedora para transformar la cultura de tu empresa e impulsar el crecimiento a largo plazo*. Barcelona: Deusto.
- Ries, E. (2018b). *El método Lean Startup: cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua* (12 ed.). Barcelona: Deusto.
- Roca Martínez, C. (27 de julio de 2016). *¿Qué son las compañías unicornio? Un nuevo concepto en el mundo de las startups*. Obtenido de IEBS Digital School: <https://www.iebschool.com/blog/companias-unicornio-lean-startup/>
- Saiz, S. (10 de septiembre de 2018). *Luis del Pozo: "En Legálitas queremos ser el Netflix de los abogados"*. Recuperado el 15 de marzo de 2021, de Expansión: <https://www.expansion.com/juridico/actualidad-tendencias/2018/09/10/5b96b994268e3e73788b45e4.html>
- Somalo, I. (2020). *Modelos de negocio digitales: cómo y por qué las startups batan a las empresas tradicionales*. Barcelona: Deusto.
- Tankovska, H. (28 de enero de 2021). *Goodreads: number of registered members 2011-2019*. Recuperado el 29 de marzo de 2021, de Statista: <https://www.statista.com/statistics/252986/number-of-registered-members-on-goodreadscom/#:~:text=As%20of%20the%20last%20reported,had%20accumulated%2090%20million%20members.>