



GRADO EN COMERCIO

TRABAJO FIN DE GRADO

“Cómo crear una *startup* con pocos fondos. Aplicación práctica al caso de un *Marketplace* local”

ISMAEL PRIETO RODRÍGUEZ

FACULTAD DE COMERCIO

VALLADOLID, 12.07.2022



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

GRADO EN COMERCIO

CURSO ACADÉMICO 2021/2022

TRABAJO FIN DE GRADO

**“Cómo crear una *startup* con pocos fondos. Aplicación
práctica al caso de un *Marketplace* local”**

Autor: Ismael Prieto Rodríguez

Tutor/a: Chanthaly S. Phabmixay

FACULTAD DE COMERCIO

Valladolid, 12.07.2022

ÍNDICE

1. Introducción	5
2. Marco Teórico	6
2.1. El emprendimiento y las Startups: conceptualización teórica	6
2.2. El emprendimiento joven	8
3. Guía para crear una Startup con pocos fondos	10
4. Adaptación al caso	36
4.1. Descripción de la Iniciativa	36
4.1.1. Características técnicas del servicio	36
4.1.2. Elementos innovadores frente a la competencia	37
4.2. Análisis de mercado	40
4.2.1. Definición del sector y ámbito de aplicación de la actividad	40
4.2.2. Análisis del entorno (dafo y came). Interno y externo	42
4.3. Plan de marketing	44
4.3.1. Definición del público objetivo y estrategias comerciales	44
4.3.2. Acciones comerciales: marketing mix.....	50
4.4. Organización y recursos humanos	60
Sistema de organización (organigrama y funciones)	60
4.5. Gestión fiscal	62
4.5.1. Forma jurídica	62
4.5.2. Trámites constitución de la empresa	62
4.6. Plan económico y financiero	65
5. Conclusiones	72
6. Bibliografía	75

Resumen

Este proyecto se basa en agrupar los conocimientos obtenidos a lo largo del Grado en Comercio, a fin de llevar a cabo la creación de una *StarUp*, así como analizar cuáles son los motivos por los cuales los jóvenes tienen dificultades para emprender. De este modo se trabaja sobre estos factores para poder crear una guía de creación de empresas que sirva como ayuda a futuros emprendedores haciendo hincapié en las técnicas o aspectos más destacados estudiados a lo largo de estos cuatro años, a mayores de poder dar soporte a un método de financiación para la creación empresarial, basado en la investigación de las más importantes *StartUps* actuales. Para poder enfocar de forma correcta estos dos conceptos de investigación, se realiza una adaptación mediante la creación de una *StarUp*, un *Marketplace Local*, que de un punto de vista real a los aspectos teóricos que se trabajan.

Palabras claves:

Emprendimiento joven, *StartUp*, *Marketplace* local, financiación “*bootstrapping*”, gestión fiscal

Abstract

This project is based in merge the knowledge that gets in the Commerce Degree, to carry out the creation of a *StartUp*, as well as analyze the principal goals why young people have got difficulties to undertake. In this way, we work in these factors with the objective of creating a business creation guide that helps the future entrepreneurs emphasizing in the tactics and learning subjects more used in the degree along these four years. In addition to being able to support a method of financing for business creation, based on the research of the most important current *StartUps*. In order to focus correctly on these two research concepts, an adaptation is made through the creation of a *StartUp*, a *Local Marketplace*, which gives a real point of view to the theoretical aspects that are worked on.

Palabras claves:

Undertake, *StartUp*, *Local Marketplace*, “*bootstrapping*” financing, tax management

Cómo crear una *StartUp* con pocos fondos. Aplicación práctica al caso de un *Marketplace* local.

1. INTRODUCCIÓN

Tras haber cursado todas las asignaturas del Grado en Comercio de la Facultad de Comercio, me atrevo a elaborar este trabajo de investigación. Esta idea se inicia debido a los conocimientos adquiridos sobre el mundo empresarial en general, entendido como un complejo engranaje con infinidad de campos de especialización, y sobre el procedimiento de emprendimiento en particular. A lo largo de estos cuatro años, han sido muchos los campos impartidos: desde la organización empresarial, pasando por fianzas, contabilidad o recursos humanos entre muchos otros, por lo que, como *prima conclusio*, el objetivo último de esta carrera se basa en la enseñanza de los aspectos que confluyen en una empresa para tener la capacidad de liderarla y convertirse en lo que popularmente se conoce como un *buen* empresario.

Académicamente hablando, este trabajo de investigación puede mostrar todos los aspectos claves aprendidos a lo largo de la carrera. Ante la evidencia tácita de la preferencia de los jóvenes por priorizar un trabajo por cuenta ajena sobre el emprendimiento, este trabajo pretende tratar de demostrar que la creación de una empresa, a partir de una adaptación que pretende materializarse a medio y largo plazo, puede ser una buena opción de futuro

El objetivo principal de este proyecto es intentar discernir o investigar la razón por la cual los jóvenes tienen dificultades para emprender, cuáles son estas dificultades y analizar las empresas del mercado actuales lideradas por gente joven que ha conseguido triunfar y hacerse un hueco entre las grandes empresas y que pueden servir como ejemplo para futuras generaciones. En definitiva, se trata **de dar a conocer una vía emergente para generar empresas y fomentar el emprendimiento**, analizar las debilidades y corregirlas, así como ejemplificar esto con un caso real, y a futuro, personal.

Para poder mostrar todo esto, y plasmarlo en este trabajo de investigación, se ha querido hacer una estructura de dos apartados; en primer lugar, atendiendo a una parte más teórica, se reconocerán los problemas del emprendimiento joven y se plasmará una guía que pueda cubrir estos problemas a mayores de mostrar las principales técnicas o tácticas empleadas por las empresas y empresarios. En esta parte también se enfocarán

dos aspectos fundamentales: por un lado, el ámbito administrativo, algo menos tenido en cuenta a la hora de crear una empresa, y por otro el ámbito financiero, es decir, analizar cuál es el patrón que las grandes Startups han seguido para financiarse con el fin de buscar una alternativa mucho más económica para crear su creación. En segundo lugar y como segunda parte del proyecto, se llevará a la práctica por medio de una adaptación lo mostrado en la primera parte, creando una StartUp desde cero, con los aspectos fundamentales y culminando el proyecto con su puesta en marcha a la alternativa de financiación que hemos obtenido en el trabajo previo de investigación.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. EL EMPRENDIMIENTO Y LAS STARTUPS: CONCEPTUALIZACIÓN TEÓRICA

En los últimos años, el concepto de negocio ha sufrido diversos cambios y cada vez es más sonado el concepto de StarUp, materializándose en empresas de uso cotidiano como *Glovo, Bolt, Revolut, Shein*, etc. Sin embargo, este modelo de empresa sigue siendo complejo y desconocido.

Por ello, es necesario recalcar el concepto que ha sido, y sigue siendo, usado como definición de Startup con diversos matices en el mundo empresarial, establecido por Erick Rise, empresario estadounidense y autor de *The Lean Startup* y que forma una guía para jóvenes emprendedores. Rise define las Startups como ***“el concepto de espíritu emprendedor incluye a todo aquel que trabaje dentro de mi definición de startup: una institución humana diseñada para crear nuevos productos y servicios en unas condiciones de incertidumbre extrema.”*** (Rise, E, *The Lean Startup*, 2011) por lo que, como Startup, se puede entender una empresa emergente que está constantemente evolucionando y adaptándose al mercado a la que implementaremos dos nuevas ideas para concretar este concepto en mayor profundidad: *digitalización y crecimiento*.

Retomando los ejemplos reales previos sobre StatUps, se puede llegar a la conclusión de que todas ellas tienen un método de trabajo totalmente digital que las define propiamente como empresas emergentes y que viene a consolidar el concepto de “StartUp”. En la era actual
Cómo crear una *StartUp* con pocos fondos. Aplicación práctica al caso de un *Marketplace* local.

en la que el mercado empresarial se está desarrollando con gran rapidez y donde el consumidor solicita con mayor frecuencia un servicio más cómodo, la digitalización viene a dar respuesta a las nuevas demandas haciendo que las Startups se guíen por un mismo patrón, ofreciendo sus servicios desde el principio de forma online. Según análisis obtenidos de la observación del modelo de trabajo de las principales Startups vigentes en el mercado, la digitalización ha permitido reducir sustancialmente sus costes y con ello, la financiación. Tomando de ejemplo a las empresas tradicionales, estas requerían de una alta financiación para obtener un rápido crecimiento, y es que todas lo han hecho poco a poco, sin existir el modelo de empresa “unicornio”, lo que hace que las Startups consigan una expansión más rápida gracias a la digitalización.

El segundo concepto, definido como crecimiento, se deriva precisamente de la digitalización y de su capacidad para ayudar a crecer exponencialmente a las Startups. El concepto de empresa unicornio ha cobrado fuerza durante los últimos años, siendo el propósito principal de todas las empresas de nueva creación, basado en alcanzar el objetivo de valoración en más de un millón de euros en un periodo de 2-3 años para ser pioneras en su sector. Las Startups, como bien decía Erick Rise, no solo viven en un mercado de incertidumbre y constante cambio, sino que han conseguido superar estas dificultades haciéndose un hueco entre las empresas mejor valoradas del mercado. Con esta característica, podemos decir que las Startups necesitan fuerza y motivación futura; si realmente es una Startup lo que va a salir al mercado, necesita de una visión de futuro para poder conseguir posicionarse como una Empresa Unicornio. Pero, es aquí donde radica la delgada línea entre ambición desmedida **que deriva en el fracaso**, o proyectar el futuro de la empresa.

Así y como recopilación de todo lo explicado con anterioridad, podemos dar una nueva definición de Startup que viene a aunar el concepto primerizo y los nuevos propuestos. De esta manera, por “Startup” se entendería: “Una organización privada emergente innovadora en sus productos y/o servicios, con un modelo de negocio digitalizado y con una proyección futura de gran crecimiento a corto plazo.”

Teniendo ya una visión amplia de lo que es una Startup veremos cómo las diferencias entre esta y una empresa emergente de nueva creación son muy amplias. La digitalización, la

búsqueda de productos innovadores y la creación de una empresa con carácter y que el bienestar de los trabajadores sea uno de los intereses esenciales, suponen los valores diferenciales de una Startup.

2.2. EL EMPRENDIMIENTO JOVEN

Emprendimiento joven en España asociado a la creación de Startups

El desempleo juvenil es, aún, un dato importante a la vez que alarmante en nuestra economía y sociedad, por lo que el análisis de los datos de emprendimiento juvenil en España debe ser considerado un aspecto fundamental.

Los datos de las expectativas laborales de los jóvenes obtenidos de un estudio realizado por la Universidad Rey Juan Carlos (2019) *“En qué emprende la juventud Española”* muestran que hay tres perfiles de aspiración: los emprendedores con una subclasificación en la creación de una propia empresa (18,8%), los autónomos (3,4%) y los que van a seguir con su empresa familiar (1,2%). En segundo lugar, se posicionan los funcionarios (25,2%) y en tercer lugar los trabajadores por cuenta ajena, ya sea en PYME, o gran empresa (36,9%). No obstante, estos datos, basados en expectativas de los jóvenes, difieren de la realidad, ya que el mismo estudio demuestra que solo el 9,2 % de los jóvenes está involucrado en la dirección de las empresas de nueva creación. Una diferencia de más del 50% de aquellos jóvenes con espíritu emprendedor que han visto su objetivo frustrado a la hora de la verdad.

Por otro lado, el perfil de un emprendedor en España relativo al año 2021 según el estudio realizado por la plataforma "South Summit", el 80% de los emprendedores son jóvenes de entre 25 y 35 años, un dato muy positivo que indica un auge en el emprendimiento juvenil. No obstante, el análisis conjunto de ambos datos muestra que a pesar de que las empresas de nueva creación son lideradas en su gran mayoría por jóvenes, si tan solo un bajo porcentaje de los jóvenes son emprendedores, las cifras de nivel de emprendimiento deben entenderse igualmente como bajas. En resumen, si un porcentaje muy bajo del total de los jóvenes son los que emprenden y por otra parte, son muchas las empresas de nueva creación que hay

dirigidas por jóvenes, se deduce que la tasa de emprendimiento a nivel general es muy baja. Y es que, a pesar de que sean, en su gran mayoría, los jóvenes los que se lanzan a emprender, hay muchos otros que por diversos factores no lo hacen pero que estarían dispuestos a hacerlo.

Siguiendo con el modelo de Startups, es un concepto juvenil y renovado de lo que se entiende como empresa de nueva creación, o empresa emergente, y en su gran mayoría, todas las Startups en funcionamiento y con un recorrido de éxito se encuentran en manos de jóvenes emprendedores. Un ejemplo claro se puede encontrar en *30 under 30*, la lista de Forbes más destacada entre los jóvenes del mundo empresarial que da a conocer a todos aquellos jóvenes que han llegado al éxito de su carrera profesional con las empresas que actualmente dirigen. Si esta lista es vista como un referente para el emprendimiento joven, puede entenderse como una carrera por la superación y la competitividad por llegar a este “pódium”; de tal manera que si el emprendimiento joven no existiera, este ranking tampoco lo haría.

Principales frenos en el emprendimiento juvenil

A pesar de que actualmente el 80% de los emprendedores son jóvenes, es un dato disfrazado ya que son pocas las empresas de nueva creación que hay y que realmente podrían aumentar su número exponencialmente si aquellos jóvenes que desean emprender no se quedaran a mitad de camino. Teniendo en cuenta que son casi el doble de jóvenes que desean emprender a los que finalmente lo logran, debemos pararnos a pensar en cuáles son los motivos, ya que, si estos fueran erradicados, el emprendimiento podría aumentarse de forma exponencial.

La encuesta realizada por Adecco de jóvenes emprendedores (2015) muestra los 4 factores fundamentales que suponen un freno a la hora de emprender: falta de información, ya sea administrativa, fiscal, o del mercado (79%); falta de financiación (52,4%), visión de fracaso (43,1%) y en último lugar la imposibilidad de conseguir créditos bancarios (12,6%). Estos datos son fundamentales para poder trabajar en ellos, pudiendo resumir los 4 factores en tan solo dos: información y financiación. La mejora de estos permite sufragar las inseguridades financieras o de gestión, reduciendo así la visión hacia el fracaso.

3. GUÍA PARA CREAR UNA STARTUP CON POCOS FONDOS

Para tratar de solventar los problemas fundamentales, la necesidad de información y la baja financiación, se desarrolla una propuesta de Guía para crear una StartUp recogiendo todos los conceptos y técnicas más relevantes del campo empresarial para lograr un proceso rápido y conciso. Para ello se sigue y analiza el modelo de creación empresarial impartido en la titulación Grado en Comercio de la Facultad de Comercio.

Para poder elaborar una guía completa, nos enfocaremos en los seis campos principales que un proyecto de creación de empresas debe de tener, en los que se engloban todos los procesos y técnicas a llevar a cabo. Los seis campos son los siguientes:

- Descripción de la iniciativa
- Análisis del mercado
- Plan de Marketing
- Organización y Recursos Humanos
- Optimización Fiscal
- Optimización financiera (Plan económico y financiero)

De este modo, de lo que trata esta guía es de validar cada campo o rango, cada uno basado en un ámbito empresarial, de tal forma que una vez desarrollado se cree una sinergia entre todos ellos conformando lo que es nuestro plan de empresa teniendo así una visión más compleja de nuestro proyecto que nos ayude a potenciarlo.

A. Descripción de la iniciativa

En primer lugar y a modo de comienzo para todo plan empresarial, se debe tener claro qué es lo que se quiere hacer y qué empresa se quiere desarrollar. Para ello hablaremos de nuestra idea de negocio y veremos cómo podemos diferenciarla de la competencia. Una Startup es un proyecto innovador y eso es lo que se resaltaré.

Desarrollar la idea de negocio es el primer paso para poder crear una Startup, y es que plasmar lo que se pretende hacer no es suficiente para que una empresa funcione. Por ello, trabajaremos sobre 2 aspectos fundamentales: formular nuestra idea de negocio y sacar la propuesta de valor de nuestra empresa.

i. *Características técnicas. Idea de negocio*

Una idea de negocio es un servicio o producto que se quiere lanzar con una propuesta de valor para cubrir las necesidades del mercado.

Desarrollar la idea de negocio es el primer paso de toda Startup, plasmar qué es el producto o servicio que se quiere poner en marcha y posteriormente ir tallando un enfoque más práctico para hacer de nuestra idea de negocio una idea innovadora. Aquí debemos formularlo como una propuesta única, convincente y diferenciada.

ii. *Elementos innovadores frente a la competencia. Value Proposition y Problema-Solución*

Una vez identificada y sabiendo qué es lo que se quiere aportar al mercado, se deberá valorar su grado de innovación y su viabilidad mediante 2 aspectos clave: Value proposition y Problem-Solution.

Por un lado, “Value Proposition” se basa en ofrecer una idea concisa al cliente con un aspecto innovador que pueda ser de utilidad para los mismos. Toda idea necesita ser diferenciada de sus competidores a ojos del cliente y que le aporte un valor para decidirse por nuestro modelo de negocio y no por el de la competencia. Para obtener una “Value Proposition” óptima se deben tener en cuenta las siguientes características:

- *Novedad*: el producto o servicio es nuevo para el mercado y va a permitir cubrir una necesidad. Por ejemplo: el nacimiento de SpaceX como una firma de transporte aeroespacial. Hasta ese momento no existía nada parecido en el mercado al que pudiera asociarse.

- Rendimiento: mejorar exponencialmente el producto o servicio actual, mediante la calidad, transparencia, velocidad, etc. Ejemplo: Revolut ha triunfado en la banca online con su propuesta de valor de la digitalización y la globalización a la hora de hacer transacciones con otras divisas.
- Diseño: mejorar el diseño de la competencia actual, haciéndolo nuestro valor diferencial. Por ejemplo: la Startup Canva, pionera en software de diseño gráfico. Revolucionó el mercado simplificando los procesos con un diseño mucho más adaptable a sus potenciales clientes.
- Precio: capacidad de ofrecer unos precios mucho más competitivos. Ejemplo: Marketplace de Shein, el cual ha triunfado con una propuesta de valor de precios bajos que lo hacen altamente competitivo en un sector ya muy saturado.

Como se puede observar, las Startups que han conseguido triunfar tenían una propuesta de valor bien definida. En el mercado empresarial en el que vivimos, y en el que existe una gran saturación de ideas, es fundamental disponer de una propuesta de valor que ayude a diferenciar tu producto de los restantes y que los consumidores apuesten por dicho valor.

Si una vez analizada la idea no encaja en ninguna de estas cuatro características, es momento de replantearse un cambio en la dirección del negocio puesto que seguir invirtiendo, por mínima que sea dicha inversión, sin tener un tipo de valor diferencial en un sector altamente saturado puede abocar irremediablemente al fracaso. Así, muchas empresas competencia con productos-servicio similares buscan diferenciarse entre ellas; Cabify y Uber tratan de ofrecer el servicio más rápido posible (rendimiento), las entidades financieras luchan por ofrecer unos precios más bajos y así atraer clientes (precio), las farmacéuticas tratan de ser líderes en investigación (novedad), etc.

En definitiva, dichas características no solo son necesarias para una nueva empresa, sino que las empresas con un mayor recorrido y altamente consolidadas deben tenerlas en cuenta para poder seguir marcando la diferencia en el mercado en el que se encuentre inmersa.

Además de las características descritas, la fórmula de Steve Blank (2011) quien inició el movimiento de The Lean Startup, será necesaria para formular nuestra Value Proposition. Steve desarrolló una simple fórmula XZY para facilitar esta propuesta:

“We help (X) do (Y) by doing (Z)”

(“Ayudo a (X) a conseguir (Y) haciendo (Z)”)

Siendo X el cliente al que se enfoca el producto, Y la necesidad que debe ser cubierta y Z el modelo de negocio que se va a llevar a cabo

Seguidamente se hablará del Problema-Solución, una aportación muy usada en los Selling Speech, entendidos como un breve resumen la idea de negocio usado para obtener financiación y que permite exponer dicha idea en pocos minutos a grandes inversores. Se enfocan fundamentalmente en describir cuál es la solución que van a aportar a un problema actual que quieren cubrir.

Independientemente de la propuesta de valor que vaya a tener tu Startup, todas las empresas cubren una necesidad y aunque esta ya esté cubierta por el mercado se puede sacar igualmente el factor que lo haga diferencial.

Por ello será necesario plantearse 3 preguntas para poder obtener el Problema-Solución:

- ¿Cuál es el problema/necesidad actual que existe?
- ¿Con qué producto/servicio se va a cubrir esta necesidad?
- ¿Cuál es el principal beneficio que podemos aportar a nuestros clientes?

De esta forma no solo vamos a poder solventar cómo cubrir la necesidad existente, sino que vamos a aportar un añadido a esa necesidad, y es que, aunque los consumidores soliciten el producto puede no ser lo suficiente beneficioso para que se integre en el mercado.

B. Análisis del mercado

Se necesita saber dónde se va a trabajar, en qué sector, cómo está formado y si la entrada a dicho sector va a suponer una barrera o no. Para ello nos enfocaremos en englobar nuestro proyecto en un sector concreto y analizarlo.

i. Análisis del sector (competencia)

En el momento en que se decide emprender un negocio propio y se dispone de una idea para ello, es crucial conocer el sector de la actividad y hacer un análisis de este con el fin de saber si es un sector saturado o no y si va a suponer un freno o una ayuda para la idea de negocio.

Los propios competidores pueden ser una barrera en sí mismos, bien porque el mercado esté demasiado saturado con fuertes barreras de entrada lo cual implicará que la idea de negocio debe ser reformulada, bien porque los competidores pueden ser un pilar de guía a la hora de hacer Benchmarking, es decir, que no supongan barreras de entrada, y junto con nuestro valor diferencial podamos apoderarnos de una parte del mercado y que posteriormente la competencia nos pueda ayudar a enfocarnos más en las necesidades de nuestros clientes que no estén cubiertas.

El análisis de la competencia puede ser un proceso lento y para ello hay que tener claro que únicamente se hará con el fin de conocer la viabilidad de entrada en el sector. Para ello se identificarán los diferentes grados de competidores:

- Directa: su oferta es idéntica a la nuestra
- Indirecta: trabajan sobre la demanda, pero de una forma diferente.
- Potencial: los que trabajan en un sector parecido que puedan hacer uso de la idea una vez esté ya en funcionamiento.

Por otro lado, haremos uso de algunas de las estrategias que nos permiten hacer un análisis de mercado, en este caso, las 5 fuerzas de Porter que nos permitirán saber de una

forma rápida y concisa si la competencia va a suponer un problema para nuestro modelo de negocio.

Haciendo referencia al libro de Stéphanie Michaux (2011), *Las cinco fuerzas de Porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito* podemos adaptar perfectamente esta estrategia viéndolo reflejado en la siguiente tabla:

	Competidor Directo	Competidor indirecto
F1. Poder de los clientes	Analizaremos por cada competidor si nuestro valor diferencial es lo suficientemente bueno como para que los consumidores de las empresas competencia puedan recurrir a nosotros.	
F2. Poder de los proveedores	Este concepto es muy amplio. Se analizará valorando si nuestro modelo de negocio en cuanto a procesos, producción, proveedores, empresas asociadas, son los mismos que los de la competencia. No solo nos va a servir para analizar a la competencia, sino que puede mostrarnos si nuestro modelo de negocio puede ser una réplica de la competencia.	
F3. Nuevos competidores	Nos centramos en las barreras de entrada, en si en este caso los modelos de negocio de nuestras empresas competidoras van a afectarnos a la hora de acceder al mercado.	
F4. Productos sustitutos	Analizaremos si pudiera existir la posibilidad de que nuestro modelo de negocio se asimile al de la competencia de tal forma que puedan replicar nuestro valor diferencial gracias a su poder en el mercado.	
F5. Rivalidad	¿Existirá rivalidad?	

Tabla 1. Las cinco fuerzas del Poder. Elaboración propia

ii. Análisis del entorno. DAFO y CAME

Analizada la competencia y habiendo validado la viabilidad de nuestro negocio en el sector vemos fundamental usar la estrategia de negocio con los análisis DAFO y CAME. El método DAFO es una de las estrategias más eficientes para hacer un análisis inicial del microentorno y el macroentorno de la empresa. Estas herramientas se basan en analizar la cómo crear una *StartUp* con pocos fondos. Aplicación práctica al caso de un *Marketplace* local.

realidad de una idea de negocio o un negocio ya existente, y es que lo que se pretende es hacer hincapié en el análisis CAME que permite identificar los factores que podemos corregir del método DAFO y validar el modo de hacerlo.

CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar, por sus siglas) se divide en un cuadrante 2x2 haciendo uso de cuatro estrategias:

- Corregir Debilidades: supone eliminar estas debilidades o tratar de minimizarlas.
- Afrontar las Amenazas: convertir estas amenazas en puntos débiles externos sin que supongan un freno a nuestra idea de negocio. Aquí es donde se debe valorar si las amenazas suponen un gran peligro y no es posible afrontarlas por lo que se debería reestructurar el modelo de negocio.
- Mantener las Fortalezas: conseguir una ventaja competitiva y hacerla más fuerte.
- Explorar Oportunidades: permite crear estrategias basadas en las oportunidades para convertirlas en puntos fuertes que fomenten nuestro modelo de negocio.

Es importante conocer cuáles son los problemas que nuestra idea de negocio va a presentar y a su vez conocer cuáles son sus fortalezas pues nos permitirá enfocar nuestro modelo de negocio en una serie de estrategias que lo permitan entrar en el mercado con menos dificultad.



Ilustración 1. Sinergias entre el análisis DAFO y CAME. Fuente: www.iebschool.com

C. Plan de Marketing

Una vez analizados los matices primarios de nuestra idea de negocio, deberemos elaborar un plan de marketing asociado a toda la operativa de la empresa.

¿ Definición del público objetivo y estrategias de marketing

Analizado el mercado desde un punto de vista competitivo para comprobar la viabilidad de la empresa se deberá establecer un target elaborando para ello un market research a partir de técnicas de investigación cuantitativas y cualitativas. Estos métodos permitirán recopilar datos e información acerca de los futuros consumidores y poder así enfocarnos en un target específico o elaborar un buyer persona. Para ello, deberemos diferenciar los dos tipos de técnicas existentes:

- Técnicas cuantitativas: se basan en clasificar, agrupar y medir los resultados obtenidos de una serie de estudios.
- Técnicas cualitativas: se basan en un análisis más profundo, tratando de indagar en las motivaciones humanas que pueden dar lugar a la compra del producto.

Debido a que estamos trabajando sobre ideas emergentes usaremos las técnicas cuantitativas para así poder determinar cuál es el target de nuestro producto, es decir, sobre qué tipo de personas debemos fomentar nuestra estrategia de marketing. Para completar estas técnicas cuantitativas de investigación, podremos hacer uso de las técnicas cualitativas que permiten estudiar más a fondo a nuestro público objetivo analizando sus motivaciones para la adquisición de nuestro producto.

Para poder obtener un perfil de público objetivo concreto es fundamental conocer con qué herramientas contamos para elaborar un estudio cuantitativo. Destacaremos las siguientes:

- Entrevistas con preguntas cerradas.
- Encuestas concretas.
- Redes sociales. Haciendo una recopilación de datos de estas sobre los datos de consumo que nos conciernen.

Con los resultados obtenidos de nuestro estudio podremos validar la hipótesis principal, es decir, si nuestro público objetivo al que habíamos planteado nuestro producto estaba correctamente enfocado. Obtener un público objetivo es esencial para poder adaptar nuestro producto; una vez realizado el estudio que nos indique cuáles son los clientes que pueden ser potenciales, debemos de adaptar nuestro producto a ellos, ya que lanzar un producto o servicio necesita de unos clientes potenciales puesto que sin ellos el valor diferencial frente a la competencia o la innovación de nuestra idea no tiene validez ninguna.

ii. *Imagen de marca*

Uno de los puntos principales a la hora de determinar la creación de una nueva empresa. Al margen de lo operacional de la idea de negocio, establecer una imagen de marca hoy en día es un aspecto clave. Una marca es un término, nombre, diseño... que va a hacer
Cómo crear una *StartUp* con pocos fondos. Aplicación práctica al caso de un *Marketplace* local.

que el producto o servicio sea identificable en el mercado. Hoy en día no solo se comercializan productos o servicios, sino que va implícito vender sensaciones, experiencias, privilegio, estatus... Cada marca que encontramos en el mercado tiene un objetivo que vender asociado a sus productos.

Hay dos conceptos que es importante recalcar, ya que no solo esta guía debe de servir de precedente para crear una nueva Startup, sino que, para una vez ya formada, ayudarla a escalar. Diferenciaremos entre imagen de marca e identidad de marca; este último concepto es algo en lo que se debe trabajar una vez los consumidores han asociado e incluido en su día a día la imagen de marca de nuestro negocio, y es que la identidad de marca representa unos valores que son identificados por los consumidores. Por ello es esencial la elaboración de una imagen corporativa para poder trabajar posteriormente en una identidad que aporte a los consumidores un valor diferencial.

Para poder elaborar correctamente una imagen de marca desde un inicio se trabajarán los siguientes conceptos:

- Nombre y dominio: haciendo pura estrategia de branding que permita obtener un nombre único, que los dominios web estén libres y que identifique solo a la empresa sin asociaciones externas.
- Colores: elaboración un mockup reducido, siendo este una maqueta que permita la visualización de los colores e imágenes representativos de la marca.
- Logotipo: la cara de la empresa, por lo que debe destacar por ser un logotipo único y visualmente atractivo.

Estos no son los únicos aspectos que engloban la imagen de la marca, pero sí son los necesarios a la hora de empezar a crear una empresa. Posteriormente, trabajaremos en otros que permitirán desarrollar dicha identidad tales como redes sociales, imagen de producto, packing, diseño web, CTA, etc.

iii. Acciones Comerciales: MARKETING MIX

El Marketing MIX es un análisis de estrategias de aspectos internos realizado por las empresas con el fin de conocer el estado de la empresa. En el caso de una empresa emergente o Startup dicho análisis se enfoca más en un aspecto operativo que en el puro marketing, es decir, analiza cuatro variables principales como son Producto, Precio, Comunicación y Distribución y más allá de elaborar tácticas de marketing para nuestro negocio se basa en especificar cómo se van a desarrollar estas cuatro áreas del Marketing Mix para posteriormente poder aplicarlo a la realidad.

Producto

Diferenciaremos dos modelos de negocio diferentes: los que venden productos y los que venden servicios. No obstante, para poder analizar cuál es el producto que vamos a lanzar al mercado debemos hacerlo en tres fases y para ello haremos referencia al método Lean Startup, donde el autor nos habla del *Producto Mínimo Viable*.

Este concepto es una visión del producto que va a ser lanzado al mercado que permite recabar toda la información necesaria previa al lanzamiento para analizar de forma cuantitativa y cualitativa la respuesta del producto y su viabilidad. Se emplea para saber encajar el producto a las necesidades reales de los clientes, es decir, conseguir responder a la pregunta de si es lo que realmente nuestros clientes quieren y qué características debe de tener para que lo quieran. Este proceso se compone de 3 fases:

- Build: construcción del producto con todos los aspectos del mismo que muestren las funcionalidades básicas.
- Measure: mostrar el producto a los consumidores potenciales trabajando con métricas que permitan la recopilación de datos.
- Learn: efectuar el análisis de los datos recogidos en la medición para poder mejorar el producto y lanzarlo al mercado.

Con el método Lean no se consigue solo elaborar el producto de una forma completa, sino crear un prototipo que nos permita ver la viabilidad ante el consumidor. Elaborar una guía práctica para la creación de un producto es complejo dado que cada idea de negocio es
Cómo crear una *Startup* con pocos fondos. Aplicación práctica al caso de un *Marketplace* local.

completamente diferente; no obstante, este concepto permite desarrollar el producto reduciendo el margen de error ante el consumidor.

El Producto Mínimo Viable del método Lean está enfocado principalmente a las nuevas empresas emergentes que tienen un producto como modelo de negocio, sin embargo, a la hora de hacerlo con un servicio puede extrapolarse a la elaboración de una demostración del mismo que permita proseguir con las dos fases siguientes: análisis y aprendizaje.

Precio

Esta es una de las partes más interesantes a la hora de iniciar un negocio, ya que, siendo un producto o servicio, es necesario establecer el precio y analizar si es correcto de cara a nuestros potenciales clientes y si estarán dispuestos a pagarlo.

Actualmente existen infinidad de estrategias de marketing a la hora de elaborar nuestro pricing empresarial, pero antes es necesario analizar cuáles son los pasos a tener en cuenta para fijar nuestros precios de forma inicial y posteriormente emplear estrategias de pricing para hacerlos más llamativos:

- **Analizar la competencia:** nos permitirá ver en qué punto nos vamos a encontrar una vez entremos en el mercado y si el precio que se establezca será el correcto frente a nuestros competidores más directos.
- **Complejidad del producto:** donde deberemos plantear si el producto cubre una necesidad real del mercado ya que esto va a dar una visión más compleja y encarecer el producto en caso de que cubra efectivamente una necesidad real puesto que de una forma u otra fomentará que los consumidores estén más dispuestos a pagar.
- **Definir un porcentaje de utilidad:** con ello nos referimos a cuál es el margen útil que queremos obtener por nuestro producto o servicio, es decir, cuál es el porcentaje por unidad o servicio ofrecido que queremos obtener.

Como podemos observar, estos tres conceptos se solapan entre sí, ya que al analizar la competencia no establecemos nuestro precio final, sino que servirá de guía para analizar cómo

Cómo crear una *StartUp* con pocos fondos. Aplicación práctica al caso de un *Marketplace* local.

está el mercado y la receptividad de los consumidores; sabiendo si cubre una necesidad real, podremos valorar si encarecerlo frente a la competencia o abaratarlo para poder obtener una cuota de mercado mayor. En último lugar, definiendo el porcentaje de utilidad se puede ver si el precio que el mercado ha “fijado” previamente para nosotros, es decir, el precio que los consumidores van a estar dispuestos a pagar, se ajusta a nuestro margen de utilidad y en caso contrario readaptar costes fijos y variables para poder tener unos beneficios considerables.

Esta parte es una de las más importantes ya que va ligada junto con el plan económico y financiero, analizando posteriormente todos los costes empresariales y obteniendo así una previsión medianamente acertada de nuestros ingresos y beneficios y elaborando un Flow Revenue más extenso.

Una vez hayamos podido establecer nuestros precios vamos a hacer uso de algunas técnicas de pricing más usadas y más representativas para dar comienzo a un nuevo modelo de negocio. No obstante, el pricing en las empresas es un departamento complejo y dinámico en el que posteriormente se debe de ir trabajando.

- Precio Ancla: se basa en establecer un precio alto y establecer luego un precio inferior para fomentar una atención del consumidor generando un descuento esperado.
- Precio Premium: basado en servicios, se centra en ofrecer un servicio base de forma gratuita que posteriormente será demandado por los consumidores accediendo a pagar el precio final.
- Precio basado en el valor: para productos emergentes y realmente innovadores. Establecer un precio basado en el valor apreciativo del cliente es una buena opción previo estudio del mercado y de los consumidores.
- Precios dinámicos: para un startup con un stock de productos elevados y diferenciados. Se basa en establecer unos precios cambiantes constantemente que atraigan los ojos del consumidor.
- Precio por horas o proyectos: para nuevas empresas que ofertan servicios y mano de obra. Una de las opciones más aceptables.

- Precio desnatado: para productos tecnológicos que buscan mostrar una imagen de marca y pueden lanzarse al mercado con un precio superior y posteriormente rebajarse con el tiempo dando paso a nuevos productos.
- Precio de penetración: para productos o servicios en un mercado saturado al cual necesitamos acceder con prontitud. Se establece un precio muy por debajo de la competencia que incluso pueda ocasionarnos pérdidas para hacernos con una cartera de clientes fija. Debería de complementarse con un valor añadido para enfocarse en la retención de clientes.
- Precio por packs: para productos o servicios distribuidos de forma complementaria, abaratando costes y pudiendo ofrecer un precio más competitivo para el consumidor.

Analizando estas estrategias, podemos ver cómo cada una de ellas se centra en un producto o precio específico, ya que establecer nuestros precios a la hora de lanzar nuestro negocio necesita también de una estrategia inicial para que se asiente correctamente en el mercado.

Comunicación y distribución

Ambos puntos del Marketing Mix se trabajan por separado, pero resultan más sencillos tratarlos de forma conjunta a la hora de elaborar una planificación inicial.

En cuanto a la Comunicación, lo podemos dividir en dos subapartados, ya que se debe establecer cuál es el canal de venta que se va a tomar para nuestro producto y qué promoción se va a realizar para potenciar la imagen de dicho producto. En este caso, dependiendo del modelo de negocio que se quiera emprender cada empresa dispone de diversos canales de venta y promocionales para poder dar a conocer su producto.

Respecto a la Distribución, se basa en la logística de la empresa y cuál va a ser el método que va a llevar a cabo, desde el suministro de sus materias primas, al consumidor final, o bien tratándose de un servicio, cuál va a ser el método para llevarlo a nuestros clientes.

Ambos puntos se especifican en conjunto ya que cada empresa debe adaptarse a las necesidades de sus productos o servicios y tomar el canal de venta o la distribución que mejor se adecue desde un punto de vista económico hasta un punto de vista logístico. Una vez desarrollada la empresa es momento de comenzar a valorar escalarla a otros canales de venta o mejorar la distribución, sin embargo, elaborar un análisis para un proyecto inicial es complejo y resulta más útil adaptarse al mercado y a los canales de venta y distribución implícitos por el producto.

D. Organización y recursos humanos

Puesto que el fondo de este trabajo es la creación de una Startup, el aspecto organizativo y de recursos humanos es breve y conciso ya que solo se debe indagar en dos aspectos:

- Organización inicial: estableciendo unos criterios iniciales acerca de cómo va a estructurarse la empresa, cada departamento y cuáles son las funciones específicas que van a llevar a cabo. Al tratarse de una Startup no se puede establecer una organización muy **intradepartamentada** con funciones muy concretas, sino que esto se irá desglosando a medida que evolucionen las necesidades de la empresa.
- Personal (Recursos humanos): de forma inicial es aquí donde se debe analizar si para el correcto funcionamiento de la empresa va a ser necesaria la contratación de personal, y dado que nos referimos a un proyecto joven emergente con escasos recursos, una manera de optimizarlos es asumiendo por parte del fundador(es) todas las funciones siempre y cuando sea factible. Es decir, la asunción por parte del empresario en un inicio de funciones que no es necesario subdelegar reducirá costes de personal innecesarios y una organización de la empresa más concentrada.

E. Gestión fiscal

Uno de los puntos más importantes la optimización fiscal. La información anterior acerca de la creación de una empresa es algo que cualquier emprendedor puede lograr de una forma sencilla puesto que consiste en plasmar los conocimientos e ideas y trabajar en ellos para crear un proyecto. No obstante, uno de los principales problemas para la gente joven a la hora de emprender es la falta de información, sobre todo de cara a información fiscal, forma jurídica, inscripción de la empresa, actos notariales... por ello y queriendo hacer un resumen que pueda agrupar la información lo dividiremos en tres apartados: forma jurídica, trámites para la constitución y obligaciones fiscales.

i. Forma jurídica

Para poder elegir la forma jurídica que va a tener nuestra empresa es fundamental distinguir cuál va a ser nuestro modelo de negocio y como queremos establecernos, bien como persona física con actividad empresarial (autónomo), o bien como persona jurídica. Esto se debe a que, por una parte, si el modelo de negocio está enfocado a ser la principal fuente de ingresos sustentadora de la persona, y no existen socios, es más conveniente establecerse como autónomo; por otra parte, si se provee la obtención de unos beneficios y expansión de la empresa a largo plazo, y a mayores se trabaja con socios, es más adecuado establecer la empresa como forma jurídica.

Para poder valorar qué modelo llevar a cabo, podemos establecer una serie de diferencias entre ambos modelos:

- Responsabilidad. En el caso de los autónomos, la responsabilidad es total, y este responde con su patrimonio personal ante cualquier imprevisto, por el contrario, una sociedad diferencia entre el patrimonio empresarial y el patrimonio de las personas que la conforman, por lo que, en cualquier caso, solo se respondería con el patrimonio de la sociedad.
- Costes de gestión. En este caso, las sociedades tienen un coste de gestión inicial y notarial más elevado, siendo muchísimo más sencillo acceder como autónomo administrativa y económicamente. Hay que destacar que desde el 2019,

existe la Tarifa Plana ¹ establecida por el Gobierno, por la cual se reducen significativamente los costes.

- Aportación económica. Nula para un autónomo y una cantidad obligatoria mínima de 3.000 euros para crear una sociedad.
- Impuestos. Supone una desventaja para los autónomos puesto que tributan según el IRPF, impuesto progresivo de tal forma que el tipo impositivo aumenta a medida que aumenten los beneficios; por el contrario, para las sociedades existe el impuesto de sociedades con un tipo impositivo fijo, aplicándose únicamente un 25%.
- Acceso a financiación. Una ventaja adicional para las sociedades, ya que los préstamos y créditos que se obtienen a través de entidades bancarias, a la hora de solicitarlas como autónomo, se accede únicamente a la oferta asociada a particulares, siendo esta oferta mucho más extensa y permisiva para sociedades.
- Imagen comercial. Una sociedad ofrece una imagen comercial más profesional y solvente, por lo que de cara a asociaciones comerciales es la mejor opción.

Viendo esto, podemos concluir un factor diferencial principal y es que, si solo existe un socio para la elaboración de un proyecto, y este proyecto lo permite, es mucho más factible dar comienzo como autónomo y esperar a ver unos frutos sustanciales que permitan la constitución de una sociedad, ya que de este modo es posible ahorrarse los costes iniciales y se puede comenzar la actividad comercial de una forma más rápida y con menos trabas fiscales.

Por otra parte, en caso de que la opción de crear una sociedad sea la óptima para el modelo de negocio es crucial conocer cuáles son los tipos de sociedades que existen y sus principales diferencias a nivel fiscal. Para ello se muestra la siguiente tabla con la principal comparativa de las diferentes formas jurídicas:

¹ Tarifa Plana: <https://www.iberley.es/temas/tarifa-plana-60-euros-nuevos-autonomos-alta-reta-2801>

	Sociedad Responsabilidad Limitada	Sociedad Anónima	Sociedad Cooperativa
Acrónimo	S.L.	S.A.	Coop.
Capital invertido (min.)	3.000 EUR	60.000 EUR (25% de desembolso y el resto a 5 años)	Según estatutos de la cooperativa y comunidades autónomas.
División del capital	Participaciones	Acciones nominativas	Participaciones
Socios (nº min.)	1	1	3
Tipo de socios	Capitalista y/o trabajadores	Capitalista y/o trabajadores	Trabajadores
Responsabilidad	Limitada al capital aportado	Limitada al capital aportado	Limitada al capital aportado
Órganos de administración	Junta de socios o consejo de administración	Junta de socios o consejo de administración	Asamblea de socios o consejo rector.

Tabla 2. Diferencias entre las distintas formas jurídicas. Elaboración propia.

No obstante, existen otros tres modelos de sociedades que modifican las anteriores:

- Sociedades Laborales.

Afectando a las Sociedades Limitadas (ahora S.L.L.) y Sociedades Anónimas (ahora S.A.L), siendo una forma especial de estas sociedades en las que se modifica la relación de los socios. En primer lugar, existiendo un mínimo obligatorio de 3 socios para conformar la sociedad, y por lo menos el 51% de los socios deben de ser trabajadores con nómina y contrato indefinido y, en segundo lugar, el número de trabajadores asalariados no puede superar al 25% del número de los socios. Este modelo de negocio se crea para regular sociedades con un número de socios elevados y siendo estos trabajadores también de la sociedad.

- Sociedades Profesionales.

En este caso, se aplica a las Sociedades Limitadas (ahora S.L.P) siendo la principal diferencia que están enfocadas a actividades profesionales que requieran de una titulación para su ejercicio, teniendo un mínimo de 1/3 de los socios con la titulación suficiente y mínimos requeridos para poder conformar esta sociedad.

- Sociedades Nueva Empresa.

Creada para facilitar la creación de empresas, con dos características diferenciadoras, la reducción de trámites administrativos para su creación y la condición de un mínimo de 1 socio y máximo 5. El proceso de creación es a través del Documento Único Electrónico (DUE) en www.circe.es.

ii. Trámites constitución de la empresa

Si a la hora de establecer la forma jurídica se ha optado por una sociedad, más compleja a nivel administrativo, hay que realizar una serie de trámites para poder dar comienzo a la actividad laboral.

En este caso, se elabora un índice de procesos administrativos a seguir para la creación de una sociedad:

- Comprobar la denominación en el registro mercantil.

Comprobación mediante certificado negativo que el nombre a elegir para la sociedad se encuentra disponible, ya que las sociedades que consten en el registro no pueden coincidir en nombre.

- Cuenta bancaria.

Se debe de crear una cuenta de uso único para esta sociedad en la que conste el administrador de la sociedad en un primer momento como titular dado que todavía no está la

sociedad conformada. Es en este momento dónde se debe depositar el capital social para poder formar la sociedad.

- Elaboración de los estatutos.

Documentos que van a facilitar y servir de guía para la toma de decisiones de la empresa. Son elaborados por el empresario en el momento de la creación de la sociedad y sirven como libro regulador de la empresa y sus normativas, aunque pueden ser modificados previa aprobación de los socios.

- Escritura pública.

Trámite que se realiza mediante notario con su correspondiente coste y sirve para dejar constancia de que se poseen todos los requisitos necesarios para la creación de una sociedad. Para la firma y obtención de la escritura pública es necesario presentar los siguientes documentos:

- Estatutos de la sociedad
- Certificación negativa del registro
- Certificación bancaria del depósito del capital
- Documento de identidad de los socios

- Impuesto de Transmisiones Patrimoniales

El Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados en modalidad de operaciones societarias es de obligatorio pago tributando por la creación de la sociedad y debe de ser abonado en hacienda perteneciente a la Comunidad Autónoma respectiva al domicilio social de la sociedad. Para hacerse cargo de este tributo se disponen de 30 días desde que se firma la escritura pública y consiste en un 1% del capital abonado para la constitución de la sociedad.

- Obtención del NIF (provisional)

Posterior a la Escritura de la empresa es necesario obtener el NIF provisional. Se obtiene en Hacienda presentando el DNI y la escritura pública firmada por notario. Obtenido este NIF se le dará una validez de 6 meses para poder finalizar el resto de los trámites.

- Alta en el I.A.E.

El Impuesto de Actividades Económicas es un impuesto local que regula y grava las actividades de las empresas clasificándolas en epígrafes para así poder hacer una regulación de estas. En este caso, habrá que registrar a la sociedad dentro de los epígrafes necesarios, es decir, dentro de las actividades que la sociedad va a desarrollar. A través de la Agencia Tributaria² podemos ver la clasificación general de I.A.

- Declaración censal (IVA)

Dicha declaración nos permite, fiscalmente, poder dar comienzo, eliminar o modificar nuestra actividad ya que es la que va a regular el Impuesto sobre el Valor Añadido de obligado cumplimiento por autónomos, artistas y empresarios. Para poder obtenerlo es necesario presentar el NIF provisional de la sociedad, y el documento de alta en el I.A.E.

- Inscripción en el Registro Mercantil

Realizados todos los pasos previos, es posible inscribir nuestra empresa en el Registro Mercantil para poder dar comienzo a la actividad. La inscripción de la sociedad en el Registro Mercantil tiene un plazo de 3 meses desde que se obtiene la escritura pública y para ello es necesario presentar los siguientes documentos ante el Registro Mercantil:

- Copia de la Escritura de la sociedad firmada por notario
- Certificación negativa de la denominación social

² Enlace Agencia Tributaria:

https://www2.agenciatributaria.gob.es/ADUA/internet/es/aeat/dit/adu/adws/certificados/Tabla_de_epigrafes_IAE.pdf

- Documento acreditativo de la liquidación del Impuesto sobre el Patrimonio y Actos Jurídicos documentados
- Copia del N.I.F provisional

- Obtención del NIF Definitivo

Inscrita la sociedad en el Registro Mercantil y habiendo realizado los tramites anteriores, es posible canjear el NIF provisional obtenido en un inicio por el NIF definitivo.

Con el NIF definitivo de nuestra sociedad, la creación de esta es efectiva y es posible decir que está definitivamente creada. No obstante, para poder comenzar la actividad económica es preciso un último trámite: estar en regulación con la Seguridad Social. Los socios pueden no tener ninguna relación con la actividad empresarial, pueden ser administradores o trabajadores, y para cada caso se necesita o bien constar en el Régimen General, o bien estar dado de alta como autónomos.

Para poder entender en qué ámbitos un socio debe de estar dado de alta, se muestra la siguiente tabla:

SOCIEDAD LIMITADA Y ANÓNIMA	ADMINISTRADOR O CONSEJERO	CON FUNCIONES DE DIRECCIÓN Y GERENCIA, RETRIBUIDO Y NO POSEEN +1/4 CAPITAL: RÉGIMEN GENERAL ASIMILADO (sin desempleo ni Fogasa)	
		SI NO EJERCEN FUNCIONES DE DIRECCIÓN Y GERENCIA Y NO POSEEN +1/3 CAPITAL; RÉGIMEN GENERAL	
		NO SOCIOS: RÉGIMEN GENERAL ASIMILADO (sin desempleo ni Fogasa)	
	SOCIOS TRABAJADORES	CON CAPITAL SUPERIOR AL 50%: RÉGIMEN AUTÓNOMOS	
		CON CAPITAL INFERIOR AL 50%	SI TIENE FUNCIONES DE DIRECCIÓN Y GERENCIA Y POSEE +1/4 CAPITAL: RÉGIMEN AUTÓNOMOS
			SI NO EJERCE FUNCIONES DE DIRECCIÓN Y GERENCIA Y NO POSEE +1/3 CAPITAL: RÉGIMEN GENERAL
50% DEL CAPITAL EN MANOS DE FAMILIARES HASTA EL 2º GRADO: RÉGIMEN AUTÓNOMOS			

SOCIETADES LABORALES	SOCIOS TRABAJADORES QUE FORMEN PARTE DEL ÓRGANO DE ADMÓN..	RÉGIMEN GENERAL	
	SOCIOS TRABAJADORES CON FUNCIONES DE DIRECCIÓN Y GERENCIA	RETRIBUIDO EL CARGO	RÉGIMEN GENERAL ASIMILADO (Sin desempleo ni Fogasa)
		RELACIÓN LABORAL DE ALTA DIRECCIÓN	
SOCIOS QUE POSEAN JUNTO A FAMILIARES HASTA EL 2º GRADO EL 50% DEL CAPITAL		RÉGIMEN AUTÓNOMOS	

Tabla 3. Participación de los socios en el Consejo de Administración. Fuente: <https://www.crear-empresas.com/encuadramiento-alta-socios-seguridad-social>

No siempre existe obligatoriedad por parte de los socios de cotizar y quedarían excluidos en los siguientes supuestos:

- Socio administrador activo de forma gratuita y no trabajador para la empresa.
- Solo es poseedor de las acciones o participaciones, no siendo administrador ni trabajador.

Obligaciones de la empresa

A modo informativo, no es menos importante hacer un recalco en las obligaciones fiscales de las empresas una vez se encuentran en funcionamiento. La carencia de información sobre este aspecto supone un gran impedimento a la hora de montar una empresa, de manera que, si se desconocen los trámites para formalizar la empresa, no se puede comenzar la actividad hasta tenerlos todos realizados. Una vez la empresa está en funcionamiento, el no disponer de la información acerca de las obligaciones fiscales que la empresa tiene, puede ocasionar graves problemas con la administración.

Por ello, es necesario conocer la relación de pasos que hay que seguir, así como tener correctamente identificada la ubicación de toda la información requerida. Cada empresa tiene unas obligaciones fiscales diferentes en función de su actividad, por lo que podemos destacar tres aspectos fundamentales:

- **Obligaciones fiscales.** Todos los pagos e impuestos que la empresa debe efectuar a lo largo de su actividad.

- Obligaciones contables. Todos los registros contables que la empresa debe de llevar al día para el correcto funcionamiento de la actividad.
- Licencias. Dependiendo de la actividad a la que vaya enfocada la empresa será necesario unos tipos de licencias y otros permisos.

Para poder facilitar el acceso a todos los requisitos que permitan conocer cuáles son las obligaciones que una empresa tiene, podemos acceder al Ministerio de Industria, Comercio y Turismo para tener un resumen informativo acerca de las obligaciones fiscales y contables. En el caso de las licencias será necesario consultarlo en la sede de la junta de cada comunidad. Véase los ejemplos a continuación.

- Obligaciones contables³
- Obligaciones Fiscales⁴
- Licencias (ej. Castilla y León)⁵

F. Plan económico y financiero

i. Plan económico

Antes de iniciar su actividad, la Startup necesita un plan económico y financiero que ayude a distribuir los gastos y los ingresos de forma eficiente. Dicho plan debe hacerse con un propósito y debe estar orientado a unos objetivos, pues en él se fundamentará la escalación de la empresa. Es decir, el plan económico que se realice deberá ir enfocado a aumentar la productividad de la empresa a largo plazo, redistribuyendo los gastos de la forma más adecuada.

³ Enlace: <http://www.ipyme.org/es-ES/EjercicioAct/OFiscales/Paginas/Obligaciones-fiscales.aspx>

⁴ Enlace: <http://www.ipyme.org/es-ES/EjercicioAct/OContables/Paginas/Obligaciones-contables.aspx>

⁵ Enlace: <https://www.tramitacastillayleon.jcyl.es/web/es/tramites-servicios/tramites-servicios-tipo.html>

Para poder crear este plan económico, se deben de tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Plan de inversiones. Todas las inversiones y financiación inicial necesaria para poder comenzar la actividad económica.
- Cuenta de pérdidas y ganancias. También conocido como Flow Revenue. **Mediante previsiones se realiza** un estudio a largo plazo de cuáles van a ser los gastos fijos y variables que va a tener la empresa, así como los ingresos estimados para que la Startup funcione. Con esto podremos ir viendo a medida que avance la actividad económica de la empresa si resulta viable o no.
- Brake Even. Con la ayuda del anterior punto será necesario conocer el umbral de rentabilidad de nuestro negocio, es decir, con qué nivel de ventas se comienza a tener rentabilidad.
- Presupuesto de caja. Llamado así al análisis presupuestario que se otorga a los diferentes departamentos de una empresa. En una Startup los departamentos son prácticamente inexistentes en un inicio dada la agrupación de funciones, por lo que resulta complejo determinar un presupuesto exacto para cada departamento si no disponemos de los mismos. Así, a la hora de crear una Startup es necesario hacer un análisis presupuestario mediante porcentajes y distribuyendo los beneficios en función de cuáles son los objetivos que queremos conseguir.

Con estos aspectos, de una forma muy simple, podemos distribuir de forma eficiente la economía de la empresa en un inicio e ir progresando sin hacer un gasto innecesario o invirtiendo en funciones inapropiadas.

ii. Formas de obtener financiación

En este apartado se valorarán las fuentes de financiación de una empresa. El fondo del trabajo ha versado en su totalidad en cómo poder crear una Startup con una baja financiación, por lo que el contenido que se muestra a continuación se enfocará en una técnica para la financiación que no sea fuente inmediata.

En primer lugar, se nombran los 7 tipos de financiación externa más habituales:

- Financiación bancaria: dotación económica por parte de una entidad bancaria.
- Incubadoras de negocios: institución que brinda apoyo informativo y económico a las ideas de negocio.
- Business Angel (BA). Conocido como Padrino inversor, es una persona que brinda apoyo económico a una Start-up.
- Venture Capital. Financiación a las empresas mediante acciones, asumiendo ciertos riesgos.
- Subvenciones y ayudas públicas. Haciendo uso de los recursos estatales y autonómicas.
- Crowdfunding. Se trata de la recaudación de fondos mediante microdonaciones (sin reembolso), por parte de donantes que apoyan la idea de negocio.
- Las 3 F (family, Friends and fools). Mediante ingresos propios, ahorros, etc.

Ahora, a pesar de que estas son las fuentes de financiación más conocidas y usadas a la hora de crear una empresa, se ha querido investigar a fondo cómo se han financiado las Startups de éxito a nivel global y, haciendo referencia a dichas Startups, podemos observar que sus modelos de negocio no aspiraban a ser grandes multinacionales o empresas de un capital elevado, sino que en sus inicios comenzaron como proyectos pequeños de familiares o amigos, con financiación interna, es decir, con su propia financiación dado que la cantidad así lo permitía. Ejemplos de esto son Uber, Airbnb, Spotify, Dropbox, o Snapchat, que nacieron como pequeños proyectos pero que han logrado obtener la financiación necesaria para poder expandirse a pesar de que en sus inicios debieron “sobrevivir” con un capital más bien escaso⁶.

⁶ Carvajal, R. and Ruiz, C., “Las cinco startups españolas que han logrado ser unicornio”, La Razón (2020), <https://www.larazon.es/economia/20201004/bmic4bplsnh4vbqsz2lzhljouu.html> (Consultado el 10 de mayo de 2022)

La mayoría de Startups comienzan con una financiación llamada “**bootstrapping**”, entendida como el momento en que familiares y amigos invierten en la idea para poder crearla y es posteriormente, cuando está ya funciona, hacen acuerdos de capital con *Busines Angels*. Este modelo de financiación es el más habitual para el caso expuesto.

Otro punto a destacar es el análisis del perfil de los emprendedores de las principales Startups. Aunque muchos de ellos es gente joven, su perfil es de aquellos que vienen de otras Startups o ya han trabajado previamente en empresas emergentes por lo que disponen de los conocimientos para poder crear una gran Startup.

En definitiva, formar una empresa se debe hacer de forma paulatina adquiriendo conocimientos y tratando de invertir los recursos de forma adecuada, de tal forma que en caso de que nuestro modelo de negocio requiera una financiación excesiva y con complejidad para obtenerla podemos fijarnos en los modelos de negocio que las Startups han llevado a cabo (citados anteriormente) creando así la posibilidad de crear una empresa cuyo modelo de negocio se asemeje al que tenemos como idea, que requiera menos financiación y menos recursos para poder explotarlo, de tal forma que a la vez que explotamos la empresa adquirimos conocimientos acerca de su gestión y vamos obteniendo financiación para poder finalmente expandir nuestra empresa y crear el modelo de negocio original.

Para ver la utilidad de todo lo expuesto a lo largo de este trabajo, se ejemplificará con una adaptación al caso para mostrar de una forma más práctica la idea que se ha querido explicar.

4. ADAPTACIÓN AL CASO

4.1. DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

4.1.1. *CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DEL SERVICIO*

Este proyecto ofrece diferentes líneas de negocio adaptadas al comercio local. En un primer momento el hilo fundamental del negocio es la distribución de los productos de los

Cómo crear una *StartUp* con pocos fondos. Aplicación práctica al caso de un *Marketplace* local. 36

comercios locales para su expansión comercial a nivel provincial y de comunidad autónoma. No obstante, también incluye otras líneas como la atención en marketing personalizada a los comercios locales, las posibilidades de logística y distribución con otras empresas. Tratándose de una distribuidora e-commerce, se pueden integrar otras empresas a nivel local que comercialicen productos sin perder el predominio del comercio local.

El servicio fundamental que se ofrece es la **distribución de bienes del comercio local**. Son productos con diferentes características que deben de adaptarse al público objetivo del mercado e-commerce. No obstante, a pesar de que tenemos un fuerte número de competidores en todas las partes de la empresa (logística y distribución), podemos decir que ofrecemos un **servicio con unos costes muy competitivos** dada la economía de subsistencia que buscamos: no obtener beneficios a corto plazo, sino dar un apoyo y ayuda al comercio local. Este servicio, a mayores, cuenta con una **rentabilidad y una gestión completa de los productos de estos comercios**, pudiendo así mejorar su imagen de marca, logística y distribución, promoviendo un ámbito de actuación mucho más amplio de sus negocios.

El **objetivo fundamental** de este proyecto no es más que unificar el comercio local en una plataforma única y conjunta. Los comercios se encuentran en una situación de competencia amplia dado que se ven obligados a competir, no solo entre ellos, sino con las grandes empresas, las cuales se apropian cada vez más de su mercado. En este caso, lo que queremos lograr es reducir esta competitividad pudiendo unificarse en un **mercado conjunto y amplio que dé lugar a una competencia directa con las grandes empresas**.

Siguiendo la línea inicial, podemos agrupar esta idea general de una forma descriptiva más breve con una sola frase que defina la idea de negocio principal: **“un Marketplace de productos locales, permitiendo así a las pequeñas y medianas empresas o a proyectos emergentes, colaborar entre ellas para poder acceder como competencia a un mercado mayor.”**

4.1.2. *ELEMENTOS INNOVADORES FRENTE A LA COMPETENCIA*

Lo primero es validar nuestra “Value proposition” y categorizando nuestra idea de negocio dentro de una de las características básicas, vamos a hablar de qué es un producto **Novedoso**. Actualmente la idea de Marketplace ya existe, pero no adaptado a los comercios locales y pequeñas empresas, ya que estos siguen trabajando de forma independiente. De este modo, la idea de negocio propuesta es innovadora en cuanto a contenido debido a la falta de algo similar en el mercado actual.

Enfoquémonos ahora en la Formula de Steve Blank: Ayudo a (X) a conseguir (Y) haciendo (Z).

- **X** van a ser todos los comercios locales y pequeñas empresas que fabriquen y vendan sus propios productos.
- **Y** es el objetivo que vamos a ayudar a conseguir a estos comercios y pequeñas empresas, como es el aumentar sus ventas y potenciando su imagen en el mercado.
- **Z** es el método que vamos a usar, crear un Marketplace online para que estos comercios locales puedan unificarse en una sola entidad para llegar a muchos más clientes proporcionándoles así un marketing mucho más especializado.

De este modo, la Formula de Steve Blank adaptada a nuestro negocio sería la siguiente:

“Ayudo a los comercios locales y pequeñas empresas que vendan sus propios productos, a aumentar sus ventas y potenciar su imagen en el mercado, creando un Marketplace online y proporcionando un servicio de marketing más avanzado.”

Ahora que ya disponemos de una idea general de nuestra propuesta de valor, podemos indagar en el Problema-Solución y lo haremos respondiendo a las 3 preguntas anteriores:

- ¿Cuál es el problema/necesidad actual que existe?

Hoy en día los comercios locales van perdiendo valor y quedan rezagados ante un sistema empresarial complejo y abrasivo que impide hacer crecer a estas empresas, en ocasiones por falta de recursos para aumentar su negocio o por falta de conocimientos. Otro

modelo de negocio con carencias son las pequeñas marcas que van surgiendo y que con un mercado saturado de información terminan pasando desapercibidas por lo que son grandes los esfuerzos que tienen que hacer para lograr un mayor grado de visibilidad.

- ¿Con qué producto/servicio vamos a cubrir esta necesidad?

De este modo, lo que planteamos es la creación de un Marketplace online en el que estas empresas locales puedan entrar a vender y distribuir sus productos como si fueran uno logrando así mucha más visibilidad. A mayores, nos podemos percatar que, de este modo, el marketing que cada una de las pequeñas empresas tendría que realizar para conseguir muchos más leads, potenciar sus ventas o mejorar su imagen de marca, es mucho mayor que si se fomenta el marketing desde un único canal y que este sea efectivo para todas ellas.

- ¿Cuál es el principal beneficio que podemos aportar a nuestros clientes?

Gracias a este Marketplace, en caso de que un cliente se interese por un producto de un comercio, va a tener a su disposición y podrá conocer muchos otros productos de empresas que no conocía, es decir, las pequeñas empresas pueden apoyarse entre sí. Una empresa poco conocida puede lograr un mayor número de leads gracias a que otra de las empresas ya tenga una cartera consolidada para su producto y estos puedan ver en el Marketplace una mayor variedad.

Como hemos dicho, las grandes empresas son las que van ganando terreno sobre las pequeñas en tamaño, pero no en número, ya que, si todas las pequeñas empresas pudieran unificarse en un único mercado podrían competir del mismo modo. Para ello es necesario una guía que pueda unificarlas a todas, y es lo que nuestro Marketplace quiere conseguir.

En cuanto al marketing, es evidente que si se hace desde un único canal, que las empresas trabajen de forma conjunta en el marketplace, solo será necesario generar leads para este canal y no para cada uno de los pequeños negocios. Esto se transforma en una saturación para el cliente con un exceso de información, de tal forma que unificando el marketing, un lead que antes era para una sola oportunidad (Comercio), ahora es un lead para muchas

oportunidades, ya que tiene a su alcance muchos más productos de una forma mucho más cómoda.

4.2. ANÁLISIS DE MERCADO

4.2.1. *DEFINICIÓN DEL SECTOR Y ÁMBITO DE APLICACIÓN DE LA ACTIVIDAD*

Hablemos ahora de la competencia. Vamos a destacar dos empresas, una asociada a la competencia directa y otra asociada a la competencia indirecta:

- **Competencia Directa:** no existe como tal una empresa o web con este modelo de negocio, no obstante, vamos a destacar 2 modelos que pueden apreciarse como competencia directa.
 - **Amazon.** En su momento Amazon trató de fomentar las ventas de estas empresas locales, pero no fue bienvenido por tratarse de un gigante como es Amazon. Aun así, algunas empresas pueden asociarse para distribuir sus productos.
 - **Web catálogos o tiendas online de agrupaciones comerciales.** Algunos ayuntamientos o agrupaciones han tratado de intensificar sus ventas o su visibilidad creando páginas web donde mostrar y vender la oferta de sus comercios locales, pero esto no ha tenido el suficiente éxito.
- **Competencia Indirecta:** podemos englobar aquí a algunos proyectos empresariales que trabajan sobre la imagen de los pequeños comercios fomentando sus ventas físicas, así como ofrecerles ayuda para su digitalización.

Habiendo diferenciado estos dos aspectos y habiendo categorizado a las empresas que suponen una amenaza competitiva en cada una de estas clasificaciones, haremos un análisis mediante las 5 fuerzas de Porter:

<p>F1. Poder de los clientes</p>	<p><i>Competidores directos:</i> Nuestro valor diferencial nos hace únicos ya que no hay hasta ahora un modelo de negocio ajustado al nuestro y hasta ahora los intentos de Amazon o de algunas agrupaciones no han conseguido evolucionar.</p> <p><i>Competidores indirectos:</i> Nuestra propuesta de valor es totalmente diferente a la de nuestros competidores indirectos, e incluso pueden no convertirse en competidores, sino que podemos beneficiarnos de sus proyectos para aventajar el nuestro.</p>
<p>F2. Poder de los proveedores</p>	<p><i>Competidores directos:</i> El concepto que nuestro modelo de negocio ofrece tiene una característica diferente en cuanto a procesos, ya que tratamos de integrar a todos los comercios de diferentes lugares para poder vender por todo el territorio nacional, sin limitación, lo que ocurre con nuestros competidores directos.</p> <p><i>Competidores indirectos:</i> Sus proyectos no influyen en los procesos de nuestro modelo de negocio, ya que se hacen de forma eventual o puntual. A mayores trabajan sobre la demanda de una forma diferente a nuestro modelo, lo cual puede resultar más atractivo para los clientes.</p>
<p>F3. Nuevos competidores</p>	<p>Las barreras de entrada para entrar al mercado no van a depender de nuestros competidores ya que hemos visto que hasta cierto punto no influyen, sino que van a depender del grado de implicación de los comercios asociados.</p>
<p>F4. Productos sustitutos</p>	<p>Si puede suceder que nuestra competencia duplique nuestro valor diferencial y es que si empresas como Amazon o las propias agrupaciones ven esto como un potencial, pueden adaptarlo con mucha más fuerza que nuestra empresa.</p>
<p>F5. Rivalidad</p>	<p>Podrá existir rivalidad en el futuro, en cuanto a que surjan nuevas empresas que dupliquen nuestro modelo de negocio, o que las empresas asociadas decidan externalizarse a nosotros.</p>

Tabla 4. Fuerzas de Porter aplicadas al caso. Elaboración propia

Finalmente, y habiendo hecho este análisis de la competencia, es posible observar cómo se genera un valor diferencial frente a la competencia además de verificar si la idea de negocio es válida y puede llegar a ser factible en un mercado competitivo.

Como resultado de esto, es posible ver cómo la idea de negocio que se muestra es un tanto arriesgada en el mercado de competencia al que se va a integrar ya que son varias las empresas que se han formado y han fracasado en el aspecto de los marketplaces, tales como Amazon, que trató de implementar este sector de actuación pero que, aunque no ha sido bien recibido, algunos pequeños comercios sí han llegado a colaborar.

Con ello es posible analizar el enfoque correcto a la idea de negocio y concluir que muchos de los modelos de los negocios locales no están adaptados para la venta online, lo que supondría un engorroso procedimiento que pueden no estar dispuestos a asumir. Por ello, es posible tratar esta idea de negocio como Marketplace de venta online para algunos de los negocios locales mientras que para otros puede servir de catálogo y soporte de marketing para dar esa visibilidad que necesitan.

4.2.2. *ANÁLISIS DEL ENTORNO (DAFO Y CAME). INTERNO Y EXTERNO*

Habiendo validado la viabilidad de la idea de negocio, es necesario, tal y como se ha visto, hacer un análisis del microentorno y macroentorno para lo que se usará la técnica de análisis DAFO la cual se enfocará posteriormente para un correcto análisis CAME.

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Desconocimiento de todos los artículos dada la variedad - Coste y mantenimiento del backoffice online - Idea de negocio con mucha complejidad de cara a organización (logística, distribución...) 	<ul style="list-style-type: none"> - Posible competencia desleal entre los propios comercios locales - Condiciones rígidas de los comercios asociados - Competencia compleja - Incertidumbre en la recepción de la idea por parte de los comercios locales - Estacionalidad del servicio

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia en emprendimiento y a futuros proyectos - No es necesaria una logística propia en inicio (menos inversión) - Costo operacional reducido 	<ul style="list-style-type: none"> - Gran variedad de oferta - Demanda satisfactoria de la población por este tipo de servicios - Oportunidad para los comercios locales y su economía - Fuerte desarrollo del comercio online

Tabla 5. Análisis DAFO. Elaboración propia

Ahora que el análisis DAFO está completado, es posible elaborar el análisis CAME. Como se ha visto con anterioridad, este análisis trata de aportar soluciones o fomentar los puntos obtenidos del análisis DAFO para lo cual es necesario centrarse en los aspectos más fundamentales:

- **Corregir debilidades:** el problema que nos podemos llegar a encontrar en este punto es la complejidad de la idea de negocio. Para su corrección, es conveniente estudiar el método más adecuado para llevar a cabo la logística de la empresa y organización del proceso comercio-distribuidora-cliente.
- **Afrontar amenazas:** como la venta o competencia cruzada, en dónde a pesar de ser una amenaza, es posible corregirlo de forma interna. Aunque se produzca una venta desleal o ventas cruzadas, se debe elaborar un plan adecuado para la comercialización de productos duplicados. Por otro lado, tratar de elaborar un plan de atracción para reducir las condiciones de los comercios asociados.
- **Mantener fortalezas:** se ha visto cómo empleando una logística externa es posible reducir en costes. Esto es, que si en vez de tener transportistas propios para la distribución de los productos, hacemos una subcontratación por servicios, reducirá los costes y serán asumidos en gran parte por el consumidor sin que repercuta en la empresa.
- **Explotar oportunidades:** vistas las oportunidades, es muy importante elaborar un buen plan de marketing adaptado a los comercios locales como plan de cooperación para poder tener una buena integración en el sector y poder tener un buen impacto en los consumidores.

En cuanto a las amenazas, se va a hacer hincapié en la estacionalidad, dado que es un aspecto representativo de cara a la toma de decisiones y esto se debe a que este sector cuenta con **grandes épocas estacionales**. En primer lugar, los momentos de mayor demanda son los meses previos a la navidad y principios de enero, la semana del Black Friday, los meses de temporadas de rebajas (en caso de ropa), los meses de cambio de temporada, enero y julio por tratarse de meses en los que nuestros clientes disponen de ingresos extra y se ven incitados a comprar, la época de la vuelta al cole si trabajamos con librerías, etc. Aspectos a tener en cuenta dependiendo del comercio local.

Por la parte contraria, **los meses de decadencia**, son los meses de abril, mayo y junio, así como octubre y principios de noviembre. Esto da lugar a un análisis posterior a la hora de un gasto promocional, con unos crecimientos estacionales de venta exponenciales.

Dados los resultados del CAME es posible concluir que el análisis DAFO es el inicio para desarrollar nuevas técnicas y procesos empresariales, ya que, de las ideas resultantes del análisis inicial, solo algunas son las que marcarán la diferencia en aspectos que pueden pasar desapercibidos pero que resultan sumamente necesarios y que gracias al análisis CAME han podido ser tenidos en cuenta.

4.3. PLAN DE MARKETING

4.3.1. *DEFINICIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO Y ESTRATEGIAS COMERCIALES*

PÚBLICO OBJETIVO

Para poder conocer cuál es nuestro público objetivo, es necesario observar el mercado, y para ello se hace un estudio mediante técnicas cuantitativas con el fin de clasificar, agrupar y medir los resultados obtenidos. El fin de este estudio de mercado no solo es conocer cuál es nuestro público objetivo, sino que también va a darnos una visión de aceptación por parte del público al que nos dirigimos pudiendo concluir si la idea de negocio puede resultar exitosa o aceptada dentro del mercado.

Cómo crear una *StartUp* con pocos fondos. Aplicación práctica al caso de un *Marketplace* local.

Para poder elaborar este estudio se lleva a cabo una encuesta de preguntas cerradas, con el fin de hacerlo lo más ameno posible y obtener unos resultados precisos. La encuesta consta de 5 preguntas, ya que son las estrictamente necesarias para concluir con el estudio y la información que se quiere obtener. Se trata de una encuestación de intenciones con muestra no aleatoria y, por tanto, no representativa estadísticamente que nos puede resultar útil en una fase exploratoria.

Para poder elaborar estas preguntas, en primer lugar, se marcan una serie de objetivos:

- Conocer la viabilidad o aceptación del proyecto dentro del mercado.
- Conocer cuál es el rango de edad de la población al que nos dirigimos.

Finalmente, la idea que estamos tratando de formar es un mercado retail de venta de variedad de productos, por lo que, en este caso, las características económicas de nuestro buyer persona no se tratarán con tanta importancia dado que estamos valorando la opción de que nuestros consumidores adquieran los productos que ahora compran en multinacionales los acaben comprando en comercios locales. En esta línea, es importante registrar la edad de nuestro público objetivo dado que estamos hablando de una plataforma digitalizada y puede no ser apta para ser enfocada a todos los grupos de edad.

Visto esto, las preguntas que se realizan en la encuestación son las siguientes:

1º. *¿Sueles comprar más en comercios locales o en multinacionales?*

Comercios locales / Multinacionales

2º. *¿Preferirías comprar a un comercio local antes que a una empresa multinacional?*

Si / No

3º. - *¿Has apoyado al comercio local cuando se han hecho campañas a su favor?
(Ofertas, bonos...)*

Si / No / No he visto estas campañas

4°. *¿Crees que los comercios locales deberían digitalizarse?*

Si / No

5°. *En caso de poder comprar en un comercio local de forma online, ¿lo elegirías antes que a una multinacional?*

Si / No

6°. *Rango de Edad*

18-25 / 26-35 / 36-50 / <50

Siguiendo este planteamiento de preguntas analizamos las respuestas obtenidas de una población estudio de 26 personas que han respondido a la encuesta. De este modo, nos encontramos con que el 55,6 % de los encuestados se encuentran en un rango de edad de población joven, entre los 18 y los 25 años de edad, siendo el restante superior a los 26.

Podemos observar también cómo, en cuanto a la primera pregunta, el 81,5% de los encuestados suele comprar de forma habitual en multinacionales, correspondiendo el 18,5% restante a los rangos de edad más elevados. Al igual sucede en la segunda pregunta, que se iguala también en un 81,5% de personas que indican que preferirían comprar antes en un comercio local que, en una multinacional, aunque en esta los rangos de edad son más variados, y aquellos que responden que no, el 21,5% de las respuestas, corresponden a los encuestados de entre 18 y 25 años de edad. Esto quiere decir que a pesar de que las personas no compren en el comercio local, sí preferirían hacerlo o estarían dispuestos a ello, independientemente de su edad.

En cuanto al apoyo al comercio local, sale una respuesta muy interesante dado, que un 55,6 % de los encuestados, responden que, si han apoyado al comercio local, frente a un 14,8% que no lo ha hecho, y un 29,6% que no ha podido dado que no ha visto estas campañas promocionales. Esto nos da a entender que la población está receptiva a apoyar al comercio local en hasta un 85% aproximadamente, y en caso de no haberlo hecho es por falta de promoción del comercio local, un aspecto en el que deberíamos de trabajar.

Cómo crear una *StartUp* con pocos fondos. Aplicación práctica al caso de un *Marketplace* local.

A lo que la digitalización se refiere, la opinión es prácticamente unánime con un 88,9 % de los encuestados respondiendo que, si debieran digitalizarse, y vemos que el 11,1% restante recae sobre un rango de edad de 18 a 25 años de edad.

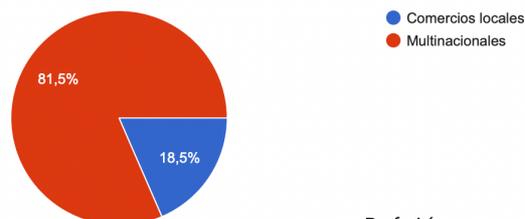
En último lugar, vemos una acogida interesante de cara al proyecto, dado que un 85,2% de los encuestados han respondido que, si estarían dispuestos a adquirir productos de comercios locales de forma online, y lo antepondrían antes que a las multinacionales.

Si bien es cierto, ha sido una encuesta muy abierta, y con muchos matices por dar, ya que a pesar de que hemos visto como la población, está dispuesta a apoyar al comercio local y anteponerlo si este ofrece ciertas facilidades de venta, ante las multinacionales, son muchos los factores de decisión de compra que pueden influir, como precio, calidad del servicio, etc. No obstante, si bien es cierto, que podemos concluir como hay un porcentaje de la población de gente joven, entre los 18 a los 25 años, que no siente reparo por el comercio local y prefieren seguir adquiriendo sus productos en multinacionales por lo que el público objetivo, se enfoca más a partir de los 25 años y un pequeño porcentaje de menores de 25 años.

Ahora bien, se representan en las siguientes imágenes, las respuestas obtenidas a partir de la encuesta:

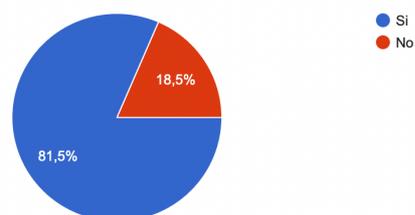
¿Sueles comprar más en comercios locales o en multinacionales?

27 respuestas



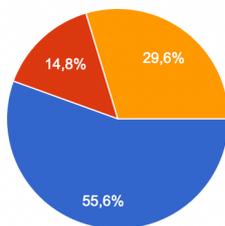
¿Preferirías comprar a un comercio local antes que a una empresa multinacional?

27 respuestas



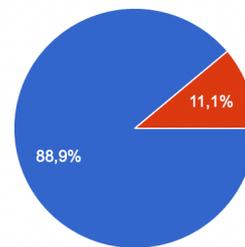
- ¿Has apoyado al comercio local cuando se han hecho campañas a su favor? (Ofertas, bonos...)

27 respuestas



¿Crees que los comercios locales deberían digitalizarse?

27 respuestas



En caso de poder comprar en un comercio local de forma online, ¿lo elegirías antes que a una multinacional?

27 respuestas

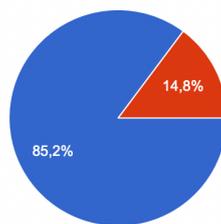


Ilustración 2. Respuestas obtenidas de la encuesta. Elaboración propia a través de Forms Google

IMAGEN DE MARCA

Como se ha visto, este es uno de los aspectos fundamentales a la hora de crear una nueva empresa, ya que la imagen de marca es lo que hoy en día identifica a una empresa, aporta valor, privilegios, identidad, es por ello que trabajaremos sobre diferentes conceptos para conformar la imagen de marca en un inicio.

Así bien se tomará como referencia, el nombre, el logotipo, y los colores que representarán la marca, dado que otros aspectos implícitos en la imagen de marca son aspectos a trabajar posteriormente en el plan de marketing y promocional, para fomentar esta imagen.

- Nombre

En cuanto al nombre, el principal identificador de la empresa, se hará referencia a la unión del concepto principal del objetivo de la empresa, el cual aporta un valor diferencial, y se ha mostrado en un inicio, la creación de un Market Place Local.

Por ello, el nombre elegido, es “**VALMARK**”. Creado a partir de las letras “VA” de Valladolid dónde nace la idea y “MARK” de MarketPlace Local.

- Logotipo

Para la elaboración del logotipo, se tiene en cuenta los aspectos que con el se quieren transmitir, así bien se quiere mostrar el nombre y no se quiere asociar ningún dibujo al logotipo, únicamente las letras.

Para ello, se elabora el logotipo a partir de las iniciales representativas del nombre, “V” y “M”, tratando de mostrar un aspecto que rememore al comercio local, con austeridad y simplicidad.



Ilustración 3. Logotipo de la empresa Elaboración propia a través de Canva

Cómo crear una *StartUp* con pocos fondos. Aplicación práctica al caso de un *Marketplace* local.

- Colores

A la hora de elaborar un patrón de colores que represente la marca, se tiene en cuenta, en la misma idea de elaboración que el logotipo, la imagen que se quiere transmitir, evocando a lo que el comercio local ha significado siempre, humildad, lo clásico, cercano... para ello se emplean tonos neutros tanto marrones como azules, tratando de modernizar estos conceptos.

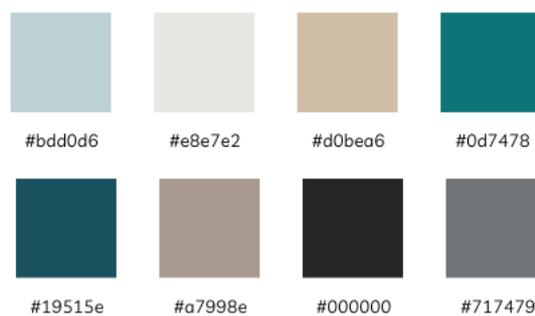


Ilustración 4. Patrón de colores de la empresa. Elaboración propia a través de Canva

4.3.2. ACCIONES COMERCIALES: MARKETING MIX

PRODUCTO

En el caso del desarrollo de producto de esta idea de negocio, se trata de la oferta de un servicio, por lo que a partir de ahora se tratará como tal en el Marketing Mix, y para ello vamos a basarlo en dos aspectos en función de nuestros consumidores:

- El servicio ofertado a los comercios locales
- Los productos ofrecidos a los consumidores

Viendo esto, el modelo de negocio que se muestra tiene dos segmentos de clientes, lo que supone una complejidad añadida, así bien, la cooperación conjunta con los comercios locales, que vana. Formar parte de la cartera de clientes de la empresa, mediante la asociación, y en segundo lugar, los consumidores finales que harán uso del servicio ofrecido por el Marketplace para la adquisición de estos productos.

- **El servicio ofertado a los comercios locales**

En primer lugar, la idea que se trata es la de ofertar un servicio a los comercios locales, de tal forma que, mediante un Marketplace local, puedan ofrecer sus productos a los consumidores gracias a un servicio de delivery integrado en el propio Marketplace.

Para poder desarrollar este aspecto, se muestran las siguientes preguntas:

- ¿Qué servicio se oferta?

Se ofrece la integración de los negocios en una única plataforma, cuya función principal sea un Marketplace en el cual todos los productos de los diferentes comercios locales sean promocionados con opción de venta inmediata.

- ¿A quién se oferta este servicio?

Los comercios a los que este servicio va enfocado son aquellos cuyo domicilio físico se encuentre situado en Valladolid, en un comienzo, y se dediquen a diversas actividades derivadas del comercio de bienes y servicios, trabajando en el sector principalmente del retail (venta al por menor).

- ¿Cómo se oferta el servicio?

La oferta de este servicio se realiza mediante la asociación, efectuando un contrato de colaboración, de tal forma que las empresas locales pueden ofertar sus productos a través de la plataforma online y para ello se trabajará en conjunto para una correcta promoción de los productos diferenciando en dos tipos, los que necesitan ser fotografiados y los que no.

Uno de los aspectos complejos de este servicio es ofrecer los productos en la plataforma de una forma visual, ya que se deben de seguir unas características unificadas por todos los tipos de negocio que hagan del Marketplace un lugar atractivo para la venta de los productos. De este modo, será necesaria la catalogación de los productos mediante fotografiado, y se ofrecerá este servicio antes de subir los productos a la plataforma.

En segundo lugar, a fin de reducir costes, los comercios locales no dispondrán de acceso a tiempo real en la plataforma, es decir, que, en un inicio, será la plataforma la que recoja las ventas las transmita a los comercios locales para que sean quienes preparen los productos. Esto se hará de forma diaria, de tal forma que al día siguiente puedan estar los pedidos preparados.

- ¿Qué necesitan los comercios locales?

A los comercios locales se les ofrecerá el merchandising adecuado para poder llevar un marketing unificado, de tal forma que los pedidos sean entregados con las mismas características de empaquetamiento, dado que se trata de ofrecer la imagen de que compras el producto a través del MarketPlace, y es este quien te lo entrega, no el comercio local. Se enfoca en fomentar sus ventas y visibilidad, pero para hacerlo, es necesario aportar una confianza del intermediario.

A modo explicativo, se muestra el gráfico que resume la actividad del proceso del servicio ofrecido:



Gráfico 1. Proceso del servicio en colaboración con los comercios locales. Elaboración propia

- **Los productos ofrecidos a los consumidores**

En segundo lugar, la idea de negocio que se muestra tiene un segundo cliente, el consumidor final que recibirá los productos, de tal forma que el servicio que se ofrece a este consumidor es la posibilidad de recibir los productos en su domicilio mediante un delivery. El funcionamiento de este delivery se especificará posteriormente en la Distribución del Marketing Mix.

Por último lugar, hablar del PMV, mencionado anteriormente, dado que estamos hablando de un servicio, este método aplicado por Lean (build-measure-learn), se efectuará a medida de que el servicio se lance al mercado y este pueda sufrir las modificaciones suficientes hasta llegar a adaptarse de forma adecuada a la demanda, habiendo enfocado ya la primera parte, “build”.

PRECIO

Para hablar del pricing de la empresa, se va a seguir en la misma idea de planteamiento, tratándolo desde los diferentes puntos de vista de consumidores que presenta la idea de negocio.

- **Precios en el contrato de colaboración**

Para el contrato de colaboración se van a establecer una política de precios basada en la competencia, así como usan los principales delivery.

- En primer lugar, se cobrará una prima de asociación por valor de 90 euros, con la cual se cubrirán los costes del fotografiado de los productos y del envío inicial del merchandising para el empaquetamiento de los pedidos. Este precio se establece en función del cálculo del coste del servicio externo de fotografiado y de los costes del material, a fin de obtener un beneficio del 60% de la prima.

- En segundo lugar, se establece un sistema de cuantía de productos y de comisiones, de tal forma que los comercios locales podrán comercializar en el Marketplace una serie de productos en función del coste que se abone, evitando así una sobrecarga de productos, o productos con ventas residuales. En este sentido, en caso de que el comercio no obtenga ninguna venta por parte de la web, se cobrará únicamente un 25 % del coste. Por otra parte, el sistema de comisionados trabajara en función de las ventas, siendo así representativo sin perjudicar a los comercios locales, siguiendo una política de porcentaje por venta. Esto se ve representado en la siguiente tabla:

50 productos	+25 productos	A partir de 150	Comisión por ventas <750 Eur	Comisión por ventas >750 Eur
40 eur/mes fijos	15 eur/mes (por ampliación)	120 eur/mes fijos	4,5 % importe de ventas mensuales	6,5 % importe de ventas mensuales

Tabla 6. Sistema de precios. Elaboración propia

Ejemplificándolo, para un comercio local, con un catálogo diversificado de 85 productos, vendidos, pagará una cuota mensual de 70 Eur, los 40 Eur fijos por 50 productos,

y dos ampliaciones de 25 productos de 15 Eur cada una. A unas ventas mensuales que efectúe a través del Marketplace de 600 euros, se asumirá una comisión de 27 Eur ($600 \cdot 0,045$).

De esta forma, tal y como hemos visto, este sistema de pricing se enfoca en no perjudicar a los comercios locales sino potenciar sus ventas, y cuantas más ventas obtengan a través del Marketplace, mayores serán las comisiones, dado el beneficio que le supone al comercio local.

Hay que destacar también, que estos precios se establecen en función del análisis financiero realizado, que se muestra en puntos posteriores, este análisis ha sido necesario, dado que se trata el Flow Revenue y el Brake Even, y así se han establecido las franjas de precio y comisiones.

- **Precios cargados por el consumidor**

En el caso de los precios cargados por el consumidor, aquí se establecen únicamente un coste por pedido, que, en función de la política de precios establecida por la competencia, y los costes que suponen la entrega de los productos, se elabora la siguiente tabla:

Pedidos de hasta 50 Eur	5,99 Eur
Pedidos de 50 Eur a 100 Eur	8,99 Eur
Pedidos de 100 Eur a 150 Eur	12,99 Eur
Pedidos superiores a 150 Eur	Gratuito

Tabla 7. Listado de precios cargados al consumidor. Elaboración propia

No obstante, estos precios se establecen de forma orientativa, y siempre serán ajustables en función de lo pactado con las empresas transportistas y con el recibimiento de los precios por parte del consumidor.

COMUNICACIÓN

En el tercer puesto del Marketing Mix se encuentra el ámbito de aplicación referente a la comunicación, y bien se va a enfocar desde dos perspectivas siguiendo la misma línea que en los dos aspectos anteriores, tanto la comunicación propiamente definida, con los colaboradores, como una parte dedicada a los consumidores.

- **Con colaboradores**

En este punto, haciendo referencia a los comercios locales, la comunicación con estos es crucial para poder ofertar un servicio adecuado, para ello, se va a segregar en tres tipos de comunicación dependientes del proceso de las ventas y sus tiempos, así se denominarán; before sales (antes de la venta), during sales (durante la venta), after sales (después de la venta).

- **Comunicación before sales (antes de la venta)**

La comunicación con los comercios locales antes de la venta se realizará mediante correo electrónico y telefónico tratando de tener una comunicación constante y mostrar una fiabilidad ante los que son los colaboradores de la empresa.

De este modo, la comunicación de antes de la venta pretende resolver situaciones de catalogación, modificación de productos, modificación de precios...

- **Comunicación during sales (durante la venta)**

Una vez se comienzan a realizar ventas, esta comunicación es crucial para poder atender los pedidos realizados por los consumidores. Como ya se ha visto, los comercios locales no disponen de un método de gestión autónomo de sus productos a través de la web, por lo que tampoco serán conscientes de los pedidos que se efectúan de forma inmediata. Es aquí donde se elabora un plan para poder resolver esta situación de forma eficiente, enviando de forma diaria a los comercios los pedidos que se realizan y puedan estos prepararlos para posteriormente efectuar la recogida.

Al ser un servicio de delivery de retail, se dispone de un margen de tiempo para poder hacer esto, de tal forma que esta opción de comunicación reduce los costes significativamente, ya que no hay que elaborar un back office en el web personalizado para los comercios.

- **Comunicación after sales (después de la venta)**

Una vez las ventas se han efectuado, no será hasta final de mes, que se elabore el resumen completo de pagos acumulados por los comercios, bien, la mensualidad por paquete contratado como las comisiones por ventas, de este modo se efectuará un único pago por parte de los comercios de forma mensual.

• **Con consumidores**

En lo que corresponde a las comunicaciones por parte de los consumidores, se trabajará en un concepto más amplio, haciendo referencia tanto a los canales de venta, como a la comunicación visual del Marketplace y el plan promocional desarrollado.

- **Canal de venta y organización del Marketplace.**

Como bien se ha comentado anteriormente, el canal de venta de los productos será a través de una plataforma online (página web), con la finalidad de mostrar los productos de dos maneras diferentes, en primer lugar, haciendo una catalogación por categorías, y en segundo lugar, haciendo promoción a los comercios locales, dónde cada uno de estos dispondrá de su espacio personal para mostrar sus productos de forma individualizada. De este modo, se le ofrece una experiencia al consumidor doble, enfocada en la efectividad y comodidad de poder ver todos los productos en función de sus categorías, independientemente del comercio de origen, y por otra parte, poder acceder a los productos de una forma rápida en caso de escoger una tienda específica.

Haciendo hincapié en la catalogación de los productos en la web, esta se hará en función de la utilidad y características de los productos, siendo agrupados en los siguientes campos:

○ **Ropa y zapatos**

Cómo crear una *StartUp* con pocos fondos. Aplicación práctica al caso de un *Marketplace* local.

- Joyas y accesorios
- Belleza (cosmética y parafarmacia)
- Productos digitales (teléfonos, ordenadores, accesorios...)
- Hogar (bricolaje, mobiliario...)
- Deporte
- Mascotas
- Electrodomésticos
- Juguetes
- Videojuegos

Así se elabora este listado de clasificación de los productos, en función de su utilidad, a fin de agruparlos de la forma más amplia posible, mostrando un aspecto visual sin abrumar al consumidor final con más de 10 campos.

- **Plan promocional**

A la hora de elaborar el plan promocional, hablamos de todas las ofertas que se van a llevar a cabo por parte de la empresa con el fin de aumentar tanto la visibilidad como las ventas. Si bien es cierto que la elaboración de un plan promocional es sumamente extensivo, y dada las características de este informe es necesario reducirlo, se va a seguir en la misma línea de actuación, tratando a los dos tipos de clientes que la empresa presenta, de forma individual, y se establecen los objetivos para cada uno de ellos.

En un primer lugar, los comercios locales asociados, tendrán un plan promocional individual, cuyo objetivo principal estará basado en la colaboración, dado que es necesario que estos comercios estén dispuestos a contratar este servicio.

En segundo lugar, el objetivo principal de cara a los consumidores finales, es tratar de aumentar la imagen del Marketplace, consigo aumenta la imagen de los comercios locales, y aumentar las ventas de forma gradual.

Para el logro de estos objetivos se van a seguir una serie de tácticas promocionales como:

- Promoción on-stand (en el propio comercio local)
- Publicidad en social media (haciendo uso de herramientas como Facebook e Instagram)
- Trabajar en el Boca a Boca (técnica rudimentaria pero útil para el sector local)
- Promoción externa por parte de organismos públicos (dando visibilidad)
- Promociones de asociación (reducción de costes iniciales a la hora de asociarse para los primeros comercios locales)
- Promociones estacionales

Cómo se puede observar, de las seis estrategias mostradas, para la elaboración del plan promocional, tan solo 2 suponen un coste económico medio-alto (publicidad social media y promociones de asociación), otras 2 suponen un coste asociado a la compra (promociones estacionales, promoción on-stand) que se asume en función de las ventas o bien supone un coste medio-bajo, y por último otras dos estrategias coste cero, como el boca a boca y la asociación con organismos públicos. De este modo, tratamos de reducir los costes iniciales.

DISTRIBUCIÓN

El último punto del Marketing Mix, se centra en la Distribución de la empresa, lo cual aplicado al modelo de negocio que se presenta, se va a enfocar en la distribución y el método logístico que se va a emplear para el suministro de los productos.

El método de distribución será door to door, este método de distribución se basa en hacer llegar los productos desde el local comercial a casa del consumidor, así bien con el fin de ahorrar costes, se va a hacer mediante un proceso de subcontratación, de este modo únicamente es necesario un proceso logístico propio de intermediario, de tal forma que no hace falta la contratación de transportistas, vehículos y centros logísticos, así como los costes que todo esto supone.

La distribución de estos productos dispondrá de tres procesos, pre-logístico, logístico y delivery final.

- En un primer lugar, hablando de la **pre-logística** de la empresa, los pedidos son realizados a través del Marketplace web, y es el comercio local quien los prepara para el posterior suministro a la empresa transportista. Para ello, se hará uso de una plataforma online, llamada “OUTVIO” (www.outvio.com), la cual se encarga del proceso post-checkout, automatizando la información registrada en la web del Marketplace y recepcionando toda la información de los pedidos, para posteriormente poder remitir la información a los comercios locales. Integra también a las empresas transportistas para poder tener todo el engranaje logístico administrado desde un único lugar, así como la gestión postventa de estos pedidos.

- En cuanto al **proceso logístico**, se hace referencia al proceso mediante el cual se recogen los pedidos del comercio local y se entregan al cliente. Así bien, haciendo uso de la misma aplicación, esta integra a las empresas logísticas más eficientes, pudiendo gestionar los pedidos de forma online, enviando las órdenes a las empresas colaboradoras de transporte para la recepción del pedido y distribución al domicilio del cliente. Este proceso, estará totalmente automatizado y únicamente requerirá de la gestión por parte de la empresa para tramitar y revisar los pedidos.

- En última instancia, el **delivery final**, no solo engloba la entrega del producto al consumidor final sino también la postventa que toda empresa retail debe de tener. En este aspecto, esta postventa será gestionada directamente por el Marketplace y en colaboración con los comercios locales se tratará de aportar la solución que más se adecúe. Así bien para ello, se implementan los canales de comunicación con el consumidor.

4.4. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

SISTEMA DE ORGANIZACIÓN (ORGANIGRAMA Y FUNCIONES)

En lo que corresponde a la organización de la empresa, se tiene en cuenta que al ser una empresa de nueva creación la organización por departamentos no es viable dada la falta de personal, ya que este no es necesario en un inicio. No obstante, la empresa necesita de una organización que en este caso se hará por funciones para así poder diferenciar los diferentes aspectos que integran la empresa y que son necesarios para su funcionamiento.

En esta línea de gestión, podemos diferenciar entre estos distintos “departamentos” o funciones agrupadas:

- **Back office web.** Lo que hace referencia a todas las tareas que al mantenimiento web se refiere, así como la distribución y gestión de los productos...
- **Comercial.** Es necesario poder establecer un subgrupo de tareas enfocado en la gestión comercial de los comercios locales, ofreciendo asesoramiento y comunicación constante.
- **Logística.** En lo referente a las tareas que engloban el proceso logístico, desde la pre-logística y gestión de los pedidos, a la comunicación con las empresas transportistas asociadas para la entrega de los pedidos.
- **Postventa.** Haciendo referencia a la gestión postventa y atención de los clientes.
- **Marketing y promociones.** Enfocado en la gestión de funciones referentes a todas las promociones a realizar, así como las campañas de marketing, con el fin de cumplir los objetivos iniciales marcados en el plan promocional.

Como se puede observar, se ha tratado de agrupar todas las funciones iniciales de la empresa, las cuales son necesarias para su funcionamiento, en 5 grupos, que aunque muchos de los cuales estén en un inicio gestionados por la misma persona tratan de dividir las funciones de forma clara, para fomentar una gestión más eficiente.

4.5. GESTIÓN FISCAL

4.5.1. *FORMA JURÍDICA*

Tal y como se ha mostrado anteriormente, en este punto hace referencia a la forma jurídica de la empresa que se plantea en este proyecto, por ello, dadas las opciones, se especifica cual ha sido la forma jurídica elegida, así como el motivo.

Existiendo dos posibilidades a la hora de elección de la forma jurídica para poder dar comienzo a la actividad empresarial, en forma de autónomo o de sociedad, se toma la decisión de apellidar la empresa como Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Esta elección se hace en base a la responsabilidad que esta forma ofrece, dado que solo se verían comprometidos los bienes o capital depositado inicialmente con un mínimo de 3.000 euros y ofrece una participación mínima de 1 socio y dando la opción a este de ser socio capitalista o trabajador.

Quedando así, el nombre de la empresa como **ValMark S.L.**

4.5.2. *TRÁMITES CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA*

En lo que a trámites de constitución de la empresa se refiere vamos a trabajar sobre dos aspectos que conciernen en el momento de la creación de una empresa, así como la clasificación de la actividad de la empresa en el Impuesto de Actividad Económica (I.A.E.), este es uno de los que requiere previo estudio para saber cuál va a ser la actividad que la empresa va a llevar a cabo.

Tras la revisión de la web de la agencia tributaria y la finalidad de la empresa que se desarrolla aquí dedicada a la gestión y transporte de productos de consumo al por menor y por internet, establecemos la siguiente clasificación de actividades.

4619 – Intermediarios de comercio de productos diversos

4791 – Comercio al por menor por correspondencia o internet

4618 – Intermediarios del comercio especializado en la venta de otros productos específicos

5210 – Deposito y almacenamiento

5221 – Actividades anexas al transporte terrestre

5224 – Manipulación de mercancías

4941 – Transporte de Mercancías por carretera

Sirviendo todas las actividades anteriormente citadas para la correcta realización de la actividad de la empresa, en función de su evolución, destacando en un inicio, las tres primeras actividades, 4619, 4791 y 4618.

En segundo lugar, y otro de los conceptos que atañe a un estudio previo, es la referencia a las obligaciones de la empresa en materia de licencias, dado que las obligaciones contables y fiscales requieren de un estudio y cumplimiento posteriormente al inicio de la actividad, tal y como hemos visto anteriormente.

Por ello, y dado que la actividad económica tendrá sede física en la ciudad de Valladolid, dentro de la Comunidad de Castilla y León por correspondencia, se revisan los requisitos y obligaciones que se requieren para el inicio de la actividad. Es por ello que se deben de tener en cuenta las siguientes políticas:

- Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y Comercio Electrónico (LSSI), con la finalidad de comunicar al consumidor la información relevante a través de la página web.
- Derecho de desistimiento regulado mediante la Ley de Defensa de los Consumidores.
- Regulación de los pagos mediante la ley vigente regulada en la Ley de ordenación del comercio Minorista.

- Política de cookies, informado de forma accesible al consumidor y con opción a su deshabilitación.
- Regulación por la Ley Orgánica de Protección de Datos (LOPD)
- Cumplir con el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD)
- Información al consumidor acerca de las Condiciones de uso
- Atenerse a la Ley del Consumo y Comercio electrónico para la fijación de información en la web.

Otro de los aspectos a tener en cuenta, es que en este caso y con motivo de la actividad, se va a llevar a cabo la reventa de productos, con marcas registradas, que a pesar de servir como intermediarios del Comercio local, la venta de los mismos se producirá a través de nuestra plataforma y de tal forma se facturará por medio de la empresa intermediaria. Por ello, es necesario tener en cuenta el art. 36 de la Ley de Marcas:

1. El derecho conferido por el registro de marca no permitirá a su titular prohibir a terceros el uso de la misma para productos comercializados en el Espacio Económico Europeo con dicha marca por el titular o con su consentimiento.

2. El apartado 1 no se aplicará cuando existan motivos legítimos que justifiquen que el titular se oponga a la comercialización ulterior de los productos, en especial cuando el estado de los mismos se haya modificado o alterado tras su comercialización.

De este modo, existe posibilidad de distribuir estos productos con marcas ya registradas siempre y cuando se cumplan dos condiciones: la primera de ellas expresada en el apartado 1 del art. 36 de la LM, ya expuesto y la segunda, en el apartado 2 del mismo artículo también descrito anteriormente.

Por otra parte, disponemos en la misma Ley del *Principio de agotamiento de marcas* (art. 36 LM y art. 5 y 7 de la Directiva Comunitaria) que impide así al titular de la marca ejercer el “*ius prohibendi*”, es decir, impedir la comercialización de productos ya introducidos

en el mercado de la UE por el mismo, o a sus distribuidores autorizados, en este caso, los comercios locales.

En lo que se refiere a trámites, dada la tipología de la empresa, no es necesaria la obtención de ninguna licencia para el desarrollo de la actividad empresarial. Únicamente hay que tener en cuenta las leyes y reglamentos indicados anteriormente.

4.6. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

Tal y como hemos visto en un inicio, se va a llevar a cabo el plan económico de la empresa, a fin de analizar cuál es la previsión de ingresos y de gastos que va a tener a corto plazo, así como distribuir los gastos fijos y variables que la empresa presenta.

PLAN DE INVERSIONES

A la hora de elaborar el plan de inversiones, este, se realiza plasmando los gastos fijos y variables que la empresa presenta, a fin de evaluar cuál es el gasto total que la empresa necesita para poder comenzar su actividad.

Viendo el modelo de negocio que presenta, se elabora la siguiente tabla con los diferentes gastos fijos, en función de la división de tareas o “departamentos” mostrada anteriormente:

Back Office Web: Creación y mantenimiento de la web	1500 EUR
Comercial: Fotografiado de producto	200 EUR
Comercial: Preparación y mantenimiento del merchandising	200 EUR
Marketing y promociones	450 EUR
Gastos administrativos: Gestoría	350 EUR
Partida de imprevistos	300 EUR

Tabla 8. Modelo de asignación de departamentos en función de tareas. Elaboración propia

Las partidas de gastos que se muestran hacen referencia a una estimación de los gastos iniciales, para estimar el gasto de creación y mantenimiento de la web, se hace una consulta a una agencia de marketing y creación web, “Que te den Marketing S.L.”, estimando un presupuesto para la creación de la web y su mantenimiento de 1500 EUR.

Así mismo, para los gastos comerciales, se hace una planificación presupuestaria en base al coste que supone la adquisición del equipamiento necesario para el fotografiado del producto al igual que una estimación del coste del merchandising necesario a enviar a los comercios locales (empaquetado, etiquetado...)

Para la partida de marketing y promociones, se estima un presupuesto de 450 EUR, dado que como ya se ha visto en el plan promocional, tan solo dos de las estrategias a usar tienen un coste económico fijo inicial, y esto favorece al abaratamiento de los costes.

En la partida de Gestoría, se establece un presupuesto de 350 EUR, en función de los gastos notariales y administrativos iniciales y el asesoramiento proporcionado por una gestoría, obteniendo este presupuesto a partir de estudiar diferentes tarifas de gestorías de forma online.

FLOW REVENUE Y BRAKE EVEN

Tal y como se ha expuesto anteriormente, para poder efectuar un correcto plan económico y financiero, no solo basta, con establecer el plan inicial de inversiones, sino que es necesario también hacer un análisis de los gastos variables, así como la previsión de ventas de la empresa. A mayores, esto permitirá obtener de forma aproximada el Brake Even o punto muerto, con el cual evaluar la viabilidad de la empresa y una vez comience su actividad, ajustar los planes promocionales, de marketing, y comerciales, para poder alcanzar el objetivo.

De este modo, se muestra en primer lugar el “Flow Revenue” o flujo de ingresos, haciendo referencia las ventas. Este concepto, es más habitual usarlo una vez se conocen las ventas reales, y así poder obtener con el Net Income (Ingresos o beneficios netos). No obstante, para poder aplicarlo a una empresa sin actividad económica por el momento, se puede hacer mediante una previsión estimada, o bien enfocándolo hacia uso objetivos de subsistencia inicial, para que el Brake Even sea igual a cero.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Total
Comercios asociados	30	34,5	39,7	45,6	52,5	60,3	
	-	15% +	15% +	15% +	15% +	15% +	
Comisión apertura (90€)	1.350,00 €	405,00 €	465,75 €	535,61 €	615,95 €	708,35 €	4.080,66 €
	50% coste	100 % coste	100 % coste	100 % coste	100 % coste	100 % coste	
Comisión productos (40 €)	1.200,00 €	1.380,00 €	1.587,00 €	2.167,25 €	2.492,33 €	2.866,18 €	11.692,76 €
	Pack 50	Pack 50	Pack 50	50% Pack 50 / 50% Pack 75	50% Pack 50 / 50% Pack 75	50% Pack 50 / 50% Pack 75	
Nº Media ventas / comercio	3,00	4,20	5,88	8,23	11,52	16,13	48,97
	<i>Crecimiento mensual 40 %</i>						
Nº Ventas totales	90,00	144,90	233,29	375,60	604,71	973,58	2422,07
Importe medio del pedido	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	
Ingresos Brutos Ventas	3.150,00 €	5.071,50 €	8.165,12 €	13.145,84 €	21.164,79 €	34.075,32 €	84.772,56 €
Comisión ventas (4,5%)	141,75 €	228,22 €	367,43 €	591,56 €	952,42 €	1.533,39 €	3.814,77 €
	<i>Suponiendo que no superan los 750 Eur por comercio, comisión al 4,5 %</i>						
Ingresos totales	2.691,75 €	2.013,22 €	2.420,18 €	3.294,42 €	4.060,70 €	5.107,92 €	19.588,19 €
Coste transporte y logística	540 €	869 €	1.400 €	2.254 €	3.628 €	5.841 €	
	<i>Teniendo en cuenta un coste medio de pedido de 6 € (para la empresa)</i>						
Gasto transporte	135 €	217 €	350 €	563 €	907 €	1.460 €	3.633,11 €
	<i>Suponiendo coste de transporte asumido por nosotros (25%) y cliente (75%)</i>						
Beneficio neto	2.556,75 €	1.795,87 €	2.070,25 €	2.731,03 €	3.153,64 €	3.647,55 €	15.955,08 €

Tabla 9. Estimación de ingresos y gastos a seis meses vista. Elaboración propia

Vista la estimación de ingresos y gastos, esta se realiza a seis meses vista, en base a un cálculo estimativo, de lo que se prevé que puede ser factible en base a los recursos que se plantean para el plan es inversiones. En primer lugar, existe la posibilidad de iniciar la actividad empresarial con al menos 30 contratos de colaboración con los comercios locales, e ir trabajando en un aumento del 15% mensual, hasta alcanzar los 60 comercios. De este modo, se obtiene una previsión de ingresos, gracias a la comisión de apertura que se les cobra a los negocios de 90 Eur, un importe de 4.888 EUR, teniendo en cuenta que a los primeros 30

contratos de colaboración se les ofrecerá un descuento del 50% establecido en el plan promocional.

A su vez, se establece una comisión por productos, en base a los packs contratados por los comercios, y suponiendo que, durante los tres primeros meses, todos ellos contratan el plan inicial de 40 Eur, y posterior a estos tres meses, al menos la mitad, adquieren el siguiente plan, abonando hasta 70 EUR, se obtendrían unos beneficios de 11.692 Eur.

En lo que a las ventas corresponde, se hace una estimación por comercio, comenzando con 3 pedidos mensuales por establecimiento, y aumentando un 40% mensual, llegando a alcanzar los 16 pedidos mensuales por establecimiento, tendríamos un número total de 2422 pedidos a lo largo de los 6 meses. Con ello y estimando a su vez que el importe medio por pedido es de 35 EUR, se obtendría un ingreso de 84.772 EUR correspondiente al beneficio de los comercios locales, a lo cual se aplicará el sistema de comisiones, por un 4,5%, adquiriendo un beneficio de 3.814 EUR. Es en esta parte, en la que se puede observar, como el ingreso de los comercios locales, habiendo descontado las comisiones, casi de 80.000 EUR, supone un volumen económico muy superior al obtenido por esta empresa, por lo que se favorece a la económica local tal y como se venía buscando en un inicio.

Habiendo ya obtenido la estimación de estos tres ingresos, coste de asociación, coste mensual y comisión por ventas, se obtiene un beneficio total de 19.588,19 EUR.

No obstante, se debe tener en cuenta también el gasto logístico que suponen los envíos, así tal y como se ha comentado, serán los consumidores finales los que se hagan cargo en parte proporcional de este coste, estimando así que la empresa sufragará el 25% del coste. Teniendo así en cuenta un coste de 6 EUR por pedido, se obtiene un gasto de transporte de 3.633 EUR, teniendo finalmente un beneficio neto de 15.955 EUR.

Estimación 6 meses	
Ingresos Neto	19.588,19 €
Coste de las ventas	3.633,11 €
Margen bruto	15.955,08 €
Gastos generales y administración	9.000,00 € <i>(estimación de 1500 Eur mensuales)</i>
Operating Income (BAII)	6.955,08 €
Tasas e Impuestos	4.786,53 € <i>(suponiendo un 30% de las ventas)</i>
Net income (Beneficio neto)	2.168,56 €

Tabla 10. Estimación del Flujo de ingresos (Flow revenue). Elaboración propia a través de Excel

Una vez estimados los ingresos y los gastos, elaboramos el flujo de ingresos o Flow Revenue, que tal y como se puede observar en la tabla anterior, se mantienen los ingresos netos de las ventas, así como el coste, en este caso, logística, para obtener el margen bruto. Es necesario obtener también otros tipos de gastos dependiendo de su tipología, para obtener en Net Income Final, o Beneficio Neto.

Haciendo una previsión de gastos administrativos y generales de 1500 EUR mensuales, en previsión de mantenimiento web u otros costes, obtenemos un gasto de 9000 EUR, con lo que el BAI (Beneficio antes de Intereses e Impuestos) es de 6.955 EUR.

En último lugar, descontar las Tasas e Impuestos, se realiza también de forma estimativa, haciendo la suposición de que supondrá el 30 % de las ventas (Ingresos Netos), obtenemos un Net Income o Beneficio neto, de 2.168 EUR.

Ahora bien, estos cálculos, tal y como se ha comentado, se elaboran de forma estimativa, y para poder establecer un sistema de precios económico que no afecte a la economía de los comercios locales. Es entonces, cuando una vez se elabora la previsión, con la posibilidad de obtener estos niveles de actividad económica, se trabaja el análisis para la obtención del Brake Even, o Umbral de Rentabilidad pudiendo obtener así cual será el volumen mínimo al que se debe de llegar, para, con los precios establecidos, poder comenzar a tener rentabilidad.

En primer lugar y para entender el Brake Even, se toma en cuenta su fórmula:

$Q * p = CF + (CVu * Q)$ que siendo despejada obtenemos:

$$Q = CF / p - CVu$$

Por lo que la incógnita a obtener es Q, la cantidad necesaria para que nuestro ingreso se iguale con las ventas, y nuestro beneficio sea cero.

Dado que el modelo de negocio, tiene diversas fuentes de ingresos, ya sea por comercios asociados, paquetes contratados, comisiones de ventas, pedidos realizados... Se tendrán en cuenta dos variables Q para la obtención de este punto muerto:

Q1. Cantidad de comercios asociados para $B^0=0$

Q2. Cantidad de pedidos para $B^0=0$

Por ello, y siempre hablando de unos datos presupuestados, o establecidos mediante suposición, obtenemos que:

CF (Costes Fijos) = 9000 EUR

CV (Costes Variables) = 4786,53 EUR + 3,633,11 EUR = 8419,64 EUR

Una vez obtenemos los costes variables, es necesario obtener los Costes Variables Unitarios, y para ello, se obtiene la media de comercios mensual, 44 comercios, establecida en la previsión de ingresos y gastos, así como la media de pedidos mensuales, 403,68 pedidos mensuales:

CVu comercio = 192,97 Eur

CVu Ventas = 20,89 Eur

Por la parte de la variable p, haciendo referencia al precio, debemos obtener cual es tanto el ingreso medio por comercio, como el importe medio de cada pedido, que haciendo uso nuevamente de la previsión anteriormente realizada, obtenemos que:

P comercio: 447,54 EUR

P pedidos: 48,52 EUR

Finalmente y haciendo uso de la fórmula podemos obtener Q:

Q1 comercios: $9000/(447,54 - 192) = 35$ comercios asociados

Q2 pedidos: $9000/(48,52 - 20,89) = 325,73$ pedidos de 50 EUR (aprox.)

Estos datos, nos indican que finalmente, es necesario para poder obtener un beneficio neto igual a cero hay que tener 35 comercios asociados, o bien, tener un volumen de 325 pedidos de 50 EUR, de media, esto dará lugar a que superando estos valores, se comenzará a obtener unos beneficios. Esto, en base al sistema de precios que se ha establecido, y es claramente dependiente de diversos factores, como promociones, diferentes tipos de paquetes contratados, descuentos...

Ahora bien, para dar comienzo a la actividad, es posible proponerse ciertos objetivos que permitan alcanzar este Brake Even y trabajar en superar el valor de las variables Q.

OBTENCIÓN DE FINANCIACIÓN

Como último punto, debemos enfocarnos en lo indicado en la guía inicial expuesta anteriormente, de este modo, se puede observar como la creación de esta empresa, así como su inversión inicial y gastos, no supera los 3.000 Eur de cantidad a desembolsar, lo correspondiente a la inversión de capital establecida para formar una Sociedad Limitada, ahora bien, es necesario ver el motivo de ajustar los costes de inversión a esta cantidad.

Como se ha visto, las formas de financiación son diversas, y aunque en ocasiones puede resultar complejo, engorroso, o dedicarle más tiempo, esto lo aplicábamos a negocios cuya financiación requería de ser mucho más alta dada su actividad económica.

En este caso, este proyecto empresarial, nace con el fin de crear una empresa de servicios integrales de logística para otras empresas, de tal forma que esto requeriría un presupuesto muy elevado de inversión ya que hablamos de personal cualificado, licencias, vehículos especiales, instalaciones, equipos informáticos costosos... y un gran etcétera, que con la competencia actual existente en el mercado, daría lugar a cierta complejidad para poder crear este negocio, a parte de tener que buscar un valor diferencial.

Es por ello, que se inicia este proyecto, con el fin de solventar un problema existente actual, dar voz a los comercios locales, un proyecto, que tal y como se ha mostrado, haciendo una subcontratación de los servicios de logística, abarata los costes, y permite cubrir una necesidad del mercado que puede dar lugar a beneficios.

De este modo, se puede aplicar este modelo de negocio, para en caso de obtener resultados positivos, poder a medio-largo plazo, desligar la subcontratación de las empresas de logística, para ofrecer un servicio de entrega de más calidad e integrado por la propia empresa, disponiendo así de la infraestructura y recursos para poder crear el modelo de negocio esperado. Una empresa de logística door to door, con una gestión integral.

Es por ello, que la cantidad requerida para el inicio de la actividad empresarial no necesita de ningún método de financiación, dado que estamos hablando de una inversión de capital de 3000 EUR, lo obligatorio para poder formar una Sociedad Limitada.

5. CONCLUSIONES

Habiendo finalizado este trabajo, es necesario volver a resaltar el objetivo principal de este proyecto y cuál es el motivo principal que ha llevado a su desarrollo. El Grado en Comercio de la Universidad de Valladolid abarca una amplia gama de campos académicos del sector empresarial, debido a ello surgió una pregunta cuya respuesta trata de explicar el porqué de un programa académico tan extenso y es que este grado ofrece los conocimientos necesarios como para llevar a cabo una gestión empresarial íntegra.

Mediante la investigación se obtiene un conjunto de barreras que ponen frenos al emprendimiento juvenil como la falta de información para la creación empresarial y diversos problemas derivados de la financiación. Es por ello que, tratando de aportar una solución concreta a estos dos aspectos resultantes, se hace uso de los conocimientos académicos trabajados durante estos cuatro años tales como organización empresarial, marketing, promoción y ventas, gestión financiera, fiscalidad, derecho, etc. obteniendo como resultado el desarrollo de una Guía para la creación de empresas que abarca todos los conceptos necesarios para poder crear una StartUp.

Todo ello se ha aplicado a un caso práctico, un Marketplace Local, que permita integrar los conceptos teóricos que se han ido desarrollando, concluyendo que iniciarse en la actividad empresarial como empresario propiamente dicho es un trabajo que requiere de mucha dedicación y aplicación práctica. En esta línea se destaca también que la extensión de este trabajo resulta de una cuarta parte de lo que realmente una aplicación práctica requiere, dado que a pesar de haber trabajado en los aspectos más importantes de la creación y desarrollo de una empresa, han sido muchos los conceptos que han surgido a raíz de ir desarrollando el proyecto debido a que confluyen numerosos factores que en un inicio pueden no tenerse en cuenta y que esta guía con adaptación práctica pretende suplir con el fin último de continuar con el desarrollo a largo plazo de dicha empresa.

Son dos los aspectos que podemos extraer a lo largo de todo el trabajo como conclusión. En primer lugar, la Facultad de Comercio puede ser la incubadora empresarial de los futuros jóvenes emprendedores, ayudándoles con asesoramiento empresarial antes y después del inicio de las Startups así como ofreciendo facilidades para la creación empresarial avaladas por diferentes personas con amplia experiencia en los diferentes sectores.

En segundo y último lugar se destaca la idea de formación a la par que la creación de una empresa para terminar siendo un emprendedor con una visión de negocio más amplia y así reducir costes iniciales. Tal y como se ha demostrado y ejemplificado con referencias a Startups conocidas y lideradas por jóvenes, iniciarse en un modelo de negocio menos costoso que pueda progresar y evolucionar enfocado a la idea de negocio final que se tiene, puede ser

una buena opción para ir obteniendo conocimientos a la vez que recursos financieros para así crear el negocio deseado.

6. BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, Camilo. (2020). Imagen de marca inolvidable: cómo crearla y que atraiga a miles de clientes fieles. 10/05/2022, de DooFinder Sitio web: <https://www.doofinder.com/es/blog/imagen-de-marca> Las cinco startups españolas que han logrado ser “unicornio”. La Razón. 2020. <https://www.larazon.es/economia/20201004/bmic4bplsnh4vbqsz2lzhljouu.html>

Blanco González, Alicia, del Castillo Feito, Cristina y Cachón Rodríguez, Gabriel. (2017). En qué emprende la juventud española. 19/04/2022, de Universidad Rey JUAN CARLOS Sitio web: http://www.injuve.es/sites/default/files/2018/29/publicaciones/4._en_que_emprende_la_juventud_espanola.pdf

Blank, Steve and Dorf, Bob. (2012). The startup Owners manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company. . Cambrige: K & S Ranch.

Blázquez Rodríguez, Carmen. (2011). Reventa de productos de marca registrada. Agotamiento del derecho de marca. Convelia. 13/06/2022, de Convelia consultoría legal Sitio web: <http://convelia.com/reventa-de-productos-de-marca-registrada-agotamiento-del-derecho-de-marca>

Brudner, Emma. (2021). 6 Types of Sales Pitches Every Salesperson Should Know. 07/05/2022, de HubSpot Sitio web: <https://blog.hubspot.com/sales/sales-pitches-every-seller-should-know>

De Kuijper, Martijn. (2021). What Everybody Ought To Know About Great Value Propositions.. 13/05/2022, de Inboundrocket Sitio web: <https://inboundrocket.co/blog/how-to-write-an-effective-and-unique-value-proposition/>

De San Pedro, Javier. (2021). Las Nuevas Leyes del Marketing. Barcelona: De San Pedro Media (Publicación personal)

Facultad de Comercio. (2021). Premio Creación de Empresas. Plan de Empresas . 21/04/2022, de Facultad de Comercio, Universidad de Valladolid. Sitio web: http://www.facultaddecomercio.uva.es/wp-content/uploads/2022/02/Plan_XV-Premio-CE_2022.pdf

Forbes. (2022). Forber 30 under 30. 14/05/2022, de Forbes Sitio web: <https://forbes.es/forbes-30-under-30-2021/>

Galeano, Susana. (2021). Top 20 unicornios: las startups más valiosas del mundo. 24/05/2022, de Marketing For E-commerce Sitio web: <https://marketing4ecommerce.net/top-startups-mas-valiosas-mundo-ranking/>

Inc., Wikimedia. (2022). Análisis Porter de las cinco fuerzas. 29/10/2022, de Fundación Wikimedia, Inc. Sitio web: [https://es.wikipedia.org/wiki/Análisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas#\(F1\)_Poder_de_negociación_de_los_clientes_o_compradores](https://es.wikipedia.org/wiki/Análisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas#(F1)_Poder_de_negociación_de_los_clientes_o_compradores)

Ley 17/2001, Ley de Marcas (de 7 de diciembre). BOE-A-2001-23093. <https://www.boe.es/eli/es/l/2001/12/07/17/con>

Michaux, Stéphanie y Cadiat, Anne-Christine. (2016). Las cinco fuerzas de Porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito (Gestión y Marketing). Madrid: 50Minutos.es.

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2022). Trámites administrativos para la creación de empresas. 14/06/2022, de Dirección general de industria y pequeña y mediana empresa Sitio web: <http://www.ipyme.org/es-ES/Paginas/Home.aspx>

Rise, Erik. (2011). The Lean StartUp. Barcelona: Centro Libros PAPP, S. L. U..

Ruiz, M. (2021). Asesoría y consultoría para Emprendedores y Startups. 16/02/2021, de Manpat Sitio web: <https://manpat.es/asesoria-consultoria-para-emprendedores-startups/>

Zuriguel, Carlos. (2021). Falta de información y miedo al fracaso: los dos grandes frenos de los jóvenes emprendedores españoles. 22/05/2022, de Seoptimer Sitio web: <https://www.seoptimer.com/es/blog/falta-de-informacion-y-miedo-al-fracaso-los-dos-grandes-frenos-de-los-jovenes-emprendedores-espanoles/>