



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA



FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA
EMPRESA

Crear una Start-up. Estudio del caso Glovo

Virginia Lorente Hernández

Directora: Soledad María Martínez María-Dolores

————— Septiembre 2021 —————

*Trabajo Fin de Grado para la obtención del título de
graduada en Administración y Dirección de Empresas*

Agradecimientos

Con este trabajo pongo fin a una etapa que, finalmente, se alargó. Mis vivencias en otros países y mis diferentes trabajos han hecho que tarde mas tiempo de lo considerado normal en poder entregarlo, pero sin duda, no me arrepiento de que estos años pasados hayan transcurrido de esta forma. Gracias a este grado he podido conseguir uno de los trabajos mas divertidos e inusuales que alguien de una ciudad pequeña pensaría: trabajar en una compañía a nivel mundial que hace algo totalmente diferente.

Como primeras personas a agradecer esto es a mis padres y mi hermana, Carmen, pacientes como los que más, hasta el último minuto. Han aguantado mis cuatro años de grado, con mis días buenos y malos, mis llantos y mis alegrías, y siempre me han hecho sentir que podía con cualquier cosa que se me pusiera por delante. Gracias.

También agradecer a mi pareja y amigos, que durante los días que necesitaba apoyo, han estado ahí para darme consejos y ánimo aun sin ver mucha luz, no solo en este trabajo, sino en general y han conseguido darme un empujon enorme para poder subir de nuevo.

Por último, pero no menos importante, Sole, gracias por la infinita paciencia y por devolverme a la realidad cuando tenía días apagados donde realmente necesitaba que alguien me pusiera las pilas y me dijese “queda poco”. Has hecho que esta etapa que acabo lo haga de una forma mejor de lo que yo podía pensar y esperar. Siempre has sido una excelente docente, asi te veo y asi te ve mucha gente y eso es de admirar.

Resumen

Los cambios sociales también transforman el mercado y por ello las empresas deben reinventarse. Es por ello que, desde hace unos años, oímos mucho la palabra emprendedor o Startup. En este trabajo veremos cómo una Startup puede crearse, qué es necesario, cómo gestionarlas y, además, veremos ejemplos de algunas Startups que han triunfado y que son gigantes en el mercado. En concreto, estudiaremos a Glovo, una compañía española que nació en 2015 y que se ha convertido en el segundo unicornio español.

Abstract

Society changes and this makes the necessity that market should renovate himself too. Due to this, we are hearing more than ever the word entrepreneur or Startup. Here we are going to analyze how an Startup born, grow and how they can become in giant companies. Specifically, we will study Glovo, a Spanish company that was born in 2015 and has become the second Spanish unicorn.

Índice

1.	Introducción	6
2.	Qué es una Startup	8
3.	Origen de este tipo de empresas	12
4.	Diferencias principales entre una empresa convencional y una Startup	14
5.	Pasos para crear una Startup	17
5.1.	Escalabilidad	17
5.2.	Las TICs	21
5.3.	Costes mínimos	23
6.	Herramientas para financiar una Startup	27
7.	El servicio al cliente	31
8.	Casos de Startup a nivel nacional e internacional	36
9.	Estudio del caso Glovo	40
9.1.	¿Cómo funciona Glovo?	41
9.2.	Clientes	44
9.3.	Repartidores	45
9.4.	Futuras perspectivas de Glovo	48
10.	Conclusiones	51
11.	Bibliografía	53

Índice de Figuras

● Figura 1 - Cómo evaluar el potencial de una idea.....	8
● Figura 2 - Diferencias entre Startup y empresa tradicional: financiación.....	15
● Figura 3 - Diferencias entre Startup y empresa tradicional: crecimiento.....	15
● Figura 4 - Diferencias entre Startup y empresa tradicional: riesgo.....	16
● Figura 5 - Escalabilidad horizontal vs. vertical.....	18
● Figura 6 - Business Model Canvas de Alex Osterwalder.....	19
● Figura 7 - Clasificación de las Tecnologías de la Información y Comunicación.....	22
● Figura 8 - Tabla “Tasas de publicación de anuncios”.....	23
● Figura 9 - Cuadro resumen de costes mínimos.....	24
● Figura 10 - Cómo calcular el FMV.....	25
● Figura 11 - Por qué fracasan las Startup.	25
● Figura 12 - Diferencia entre una aceleradora y una incubadora de Startup.....	27
● Figura 13 - Pros y contras de la financiación FFF.....	29
● Figura 14 - La metodología Lean Startup.....	30
● Figura 15 - Estructura Glovo.....	42
● Figura 16 - Aplicación Glovo, su pantalla principal para móviles iOS.....	45
● Figura 17 - cómo funciona el sistema de excelencia de los repartidores.....	47

1. Introducción.

“Comenzar” es la traducción literal de la palabra anglosajona “Start-up”. Las Startup son empresas de nueva creación las cuales se basan en las tecnologías de la comunicación y la información -TIC’s- para darse a conocer y desarrollarse y, además, se basan en el concepto de Internet, donde suelen tener unas exitosas estrategias de marketing para llegar a lo más alto. Este tipo de empresas emergentes son negocios escalables, ágiles y rápidos (EconomíaTic, s.f.) en cuanto a su crecimiento.

El término Startup nace en 2001, pero fue con la gran crisis financiera de 2008 cuando empezaron a eclosionar y hacerse cada vez más importantes debido a las características resumidas más arriba. Éstas han evolucionado y según el *III Estudio Startups e Internacionalización 2015* elaborado por Ticketbis, más del 80% de las empresas comienzan en menos de dos años con su proceso de internacionalización, lo que ha hecho que puedan llegar a mercados que tienen un potencial de crecimiento muy grande y donde la captación de clientes es sencilla.

En España coexisten varias Startups que han triunfado y han crecido enormemente con el paso del tiempo, como por ejemplo Cabify, Wetaca o Glovo. Todas ellas tienen una funcionalidad muy diferente.

I. **Cabify** ofrece servicios de transporte. Básicamente son taxis, pero a diferencia de estos, dan un trato más considerado al cliente y personal. Aunque lo más destacado es, sin duda, la facilidad de pedir un coche y pagarlo desde la propia app.

II. **Wetaca** es un concepto diferente de comida preparada a domicilio, donde cada semana hay un menú y según esto, decides que quieres, pides y en pocos días tienes en casa comida casera y sana.

III. **Glovo** es una empresa donde puedes pedir, literalmente, cualquier cosa. Se basa principalmente en el reparto de comida, pero, a diferencia del resto de plataformas, el cliente puede pedir todo lo que desee o necesite, esté o no dentro de la app y los repartidores tratarán de conseguirlo, pagar por ti y llevarlo a casa en minutos.

Cualquiera de estas tres empresas como vemos son servicios que siempre han existido - taxi, comida pre-cocinada o envío de comida - pero que ahora gracias a las nuevas tecnologías son más sencillas de conseguir y buscan la forma de ser conocidas mundialmente.

Decidimos realizar este trabajo de fin de estudios porque las Startup se están convirtiendo en un modelo de negocio cada vez más conocido y rentable, en muchos casos. En esta nueva época, es más sencillo tener una idea y desarrollarla, y no hace falta tener una herencia familiar para poder convertirse en una persona emprendedora o empresaria. Así pues, veremos las diferencias que hay con una empresa convencional, la forma que tiene de medir su éxito gracias a los clientes y, una de las cosas más importantes, los pasos que debemos seguir para poder constituir una Startup desde cero.

Veremos también cómo el auge de la pandemia mundial producida por la COVID19 ha ayudado a que varias de estas empresas hayan cambiado los hábitos de muchos de nosotros y se hayan visto, en cierta forma, beneficiadas.

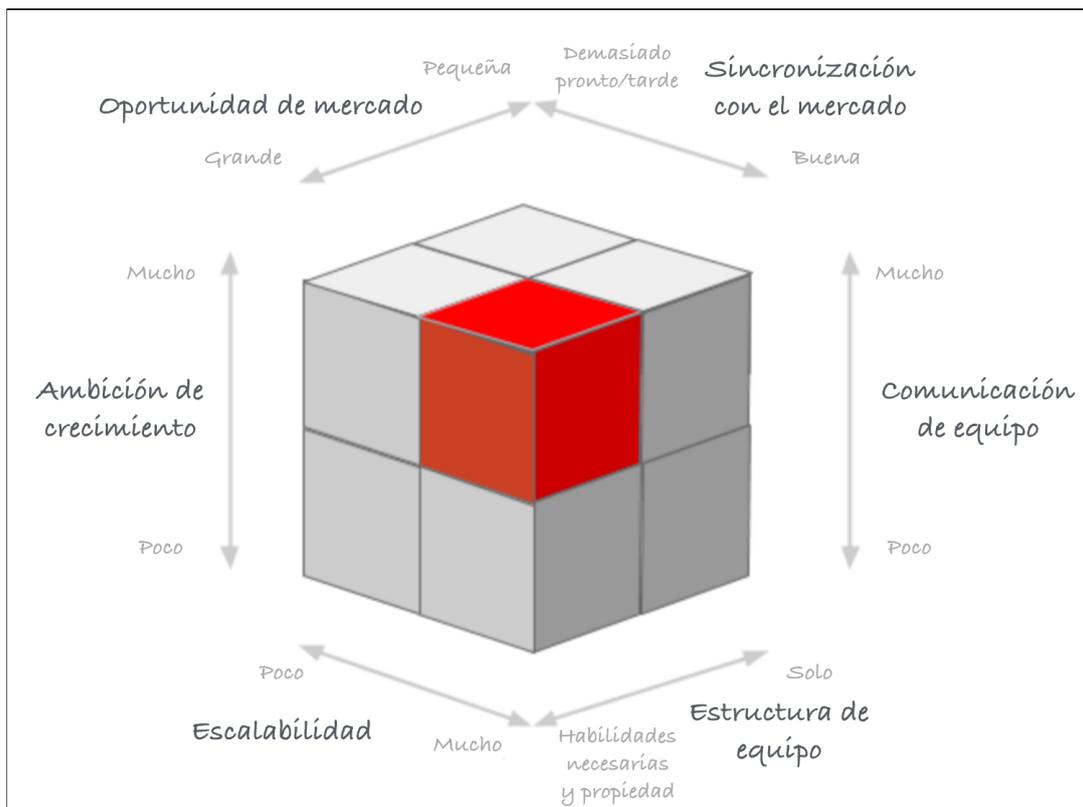
He decidido hacer mi trabajo de fin de grado sobre este tipo de empresas emergentes puesto que desde hace más de dos años que formo parte de una de estas (Glovo) y me resulta realmente interesante lo diferente que es trabajar en una de estas Startup que es globalmente conocida, a trabajar como otros compañeros del grado en una empresa familiar o mediana de la ciudad. Así pues, el objetivo de este trabajo será conocer un poco más estas empresas, cómo funcionan, cómo son desde dentro, cómo podemos crear una y además, veremos algunos ejemplos de Startup (nacionales o internacionales) que hoy día son muy importantes. Analizaremos el caso de Glovo, de cómo nació y ha ido creciendo gracias a la financiación que ha obtenido, por ser un proyecto novedoso y revolucionario. Explicaremos cómo funciona desde dentro, viendo cómo repartidores y clientes usan la aplicación y cómo va a afrontar el futuro complicado al que se enfrenta. Esta empresa la hemos elegido ya que, como comentamos anteriormente, desde hace más de dos años que trabajo en esta Startup y ha ido evolucionando y creciendo de una forma colosal hasta tener una cantidad enorme de trabajadores propios y otros miles, más de 14.000, repartidores solo en España según Aragón, 2021.

2. Qué es una Startup.

Según Fernández, H (s.f.) Startup es una empresa de nueva creación que comercializa sus servicios o productos gracias al uso intensivo de las TIC 's (Tecnologías de la Información y Comunicación), con un modelo de negocio escalable que le permite un crecimiento rápido y sostenido. Una definición similar nos la propone Cañete (s.f.) aunque añade también que una Startup, además de todo lo anterior, se respalda en que es un proyecto que sobresale de la línea general del mercado.

El objetivo del fundador de una Startup es encontrar a un cofundador comprometido con las necesidades y con las habilidades necesarias para poder darle el visto bueno al problema y así, crear una solución a este, dando como respuesta un producto o servicio que la sociedad necesita o que aunque quizás no sea necesario aún pero nos crean la necesidad de que exista (Codeglia, A., 2021).

¿Cómo podemos evaluar el potencial de una idea para que se convierta en una realidad? Podemos aproximarnos teniendo en cuenta los parámetros que aparecen en la Figura 1.



[Figura 1 - cómo evaluar el potencial de una idea. Fuente: web *startupcommons*]

Hay seis ramas básicas a la hora de analizar si una idea tiene o no potencial para seguir adelante con ella. Algunas de ellas son:

- A. **Oportunidad de mercado.** Es de las más importantes, puesto que debemos tener claro si esa idea tendrá o no cabida en el mercado actual. Como bien dice Andres Chehtman (2017), hay ocho tipos de análisis para identificar estas oportunidades de mercado, son:
- a. Segmentación de consumidores: debemos entender la demanda potencial que tiene nuestro posible producto o servicio y para ello se hace una segmentación de los consumidores potenciales que comparten características, las cuales pueden ser “duras” (edad, sexo o género) o “blandas” (motivaciones de compra, estilo de vida o valores).
 - b. Análisis de la situación de compra: el análisis del método de pago, canales de distribución y otras circunstancias relacionadas con la decisión y acción de compra nos ayudará a saber qué posibilidades tiene nuestro proyecto.
 - c. Análisis de la competencia directa: es muy importante conocer los actores existentes en el mercado y analizar la oferta actual. Para ello podemos hacernos una serie de preguntas, por ejemplo: “¿Qué ventaja competitiva tenemos sobre ellos?”.
 - d. Análisis de la competencia indirecta: con el análisis de empresas sustitutas también podemos encontrar una oportunidad de mercado.
 - e. Análisis de productos o servicios complementarios: si analizamos los productos o servicios de otras empresas complementarias a los nuestros, podemos ver oportunidades de mercado.
 - f. Análisis de industrias aledañas: fijarnos en un modelo de negocio o de trabajo ya existente puede ayudarnos.
 - g. Análisis de mercados extranjeros: si una empresa opera o va a operar en un mercado maduro o saturado puede ayudar a ver las oportunidades que tenemos. Por ejemplo, viendo el consumo per cápita de un lugar, nos ayuda a ver el ciclo de vida que podemos tener o si analizamos el tamaño del mercado y el escenario competitivo en otros países podremos estimar cuánto potencial tiene el negocio.
 - h. Análisis del entorno: en muchos casos, analizando el entorno cambiante podemos descubrir oportunidades de negocio (como Uber o Airbnb). Los cambios en el marco regulatorio de un país también pueden hacernos detectar oportunidades.

Estos análisis nos ayudarán a alcanzar una visión más amplia de todas las oportunidades de mercado y a crear planes estratégicos. No todas las oportunidades de negocio tendrán éxito, a pesar de los análisis, al final solo la experimentación nos dará respuesta sobre el potencial real.

B. La sincronización con el mercado o “**market timing**” según nos explican en Sweet Water Securities, INC (2020) es un tipo de estrategia de inversión la cual se basa en tratar de predecir qué va a ocurrir en los mercados financieros es decir, se intentan predecir patrones de comportamiento relacionados al mercado según la información actual o histórica que se tiene.

C. **Comunicación de equipo.** Esta parte del cubo es esencial para poder maximizar la productividad, según Díaz, J. (2019), y sean cuales sean los principios del equipo, todos deben estar de acuerdo con ellos, para que así haya un esfuerzo centrado en alcanzar las metas compartidas.

Pero, ¿qué importancia tiene un buen liderazgo? Establecer y comunicar los principios de una empresa, y sentar las bases de esta, ayuda a crear un buen ambiente de cooperación y esfuerzo donde todos tienen el mismo objetivo, y solo así la organización sale reforzada. Para mantener esta comunicación, a medida que crezca el equipo, se deben de transmitir los mismos principios. Si el equipo crece demasiado se pueden dividir en otros más pequeños equipos los cuales resultan más ágiles y en los que la comunicación fluye más rápidamente (Díaz, J., 2019).

D. La **estructura de equipo**, como nos explican desde Lean Finance (2020) es una de las elecciones más importantes a realizar, ya que, según el estudio de CB Insights (2019), no tener un buen equipo es uno de los motivos principales por los que una empresa fracasa, ya que un buen equipo será el mejor motor para desarrollar las ideas. Según el tipo de Startup que se esté desarrollando, habrá muchos perfiles dentro de un equipo, pero podemos señalar estos como principales:

- a. Director tecnológico o CTO (Chief Technology Officer) es el encargado de idear y desarrollar el producto/servicio.
- b. Director financiero o CFO (Chief Financial Officer) es una figura imprescindible encargada de implementar una buena estrategia de financiación.
- c. Director de marketing o CMO (Chief Marketing Officer) es una persona especializada en ventas que debe desarrollar las tareas de marketing y comunicación.

- d. El consejero delegado o CEO (Chief Executive Officer) es la cabeza visible de la fup y la que toma decisiones determinantes para esta.
- E. **Escalabilidad**, según Dozen (2018), si se combina el potencial de desarrollo que tiene con la capacidad de internacionalizar (expandirse por otros territorios) y de incrementar los beneficios sin tener que reinvertir en la empresa al mismo tiempo, se considera que la escalabilidad de esta es grande.
- F. La **ambición de crecimiento** que debería existir en cualquier nueva empresa o emprendedor si desea ser exitosa.

Pero, ¿cuál es la diferencia entre una Startup y un emprendedor?

El término Startup realmente no está definido oficialmente y hay que saber distinguirlo de otros términos con los que puede confundirse. La mayor diferencia entre ambos es que un emprendedor es un individuo y una Startup lo conforman un equipo de emprendedores.

A veces, las Startup se comparan con versiones más pequeñas de empresas grandes pero no es así, más bien “es una organización formada que busca un modelo de negocio repetitivo y escalable” como bien dijo Steve Blank, por lo que está en proceso de creación y crecimiento (EconomíaTic, s.f.). En las Startup no solo se mide el crecimiento por los términos comerciales (Ingreso o Ganancias) sino que también se mide por la participación en el mercado o número de usuarios activos.

Por esta razón, las Startup tampoco pueden clasificarse por tamaño, como una PYME, donde juega un papel el número de personas que trabajan, los beneficios o la edad de la empresa.

Para complicar más las cosas aún, hay otro término que ha empezado a surgir en los últimos años: Scale up. Es el escalón siguiente a las Startups, ya que aunque también tienen diferenciadas sus etapas para desarrollarse además, pretenden contar con un mayor número de empleados y unos ingresos elevados (Obando, R., s.f.)

3. Origen de este tipo de empresas.

El origen de este término, Startup, tiene que ver con un fenómeno ocurrido en EEUU a finales de los años 90: "la burbuja de las punto com".

Przem (2016) explica cómo el fenómeno anteriormente mencionado "la burbuja de las punto com" (o también llamado "la burbuja de la tecnología de la información", "el colapso de las punto com", "el boom de las punto com", "la burbuja tecnológica" o "la burbuja de Internet") tuvo lugar a final de los años 90 y se trató de un auge desmesurado de empresas basadas en internet que resultaron ser muy rápidas en cuanto al crecimiento en bolsa. La gente se lanzó a invertir en nuevas empresas, en muchos casos, estas nuevas empresas añadieron un prefijo "e-" o un sufijo ".com" a su nombre haciendo así que el precio de sus acciones se dispararan. Es aquí cuando nace el término Startup es decir, empresas nuevas de rápido crecimiento con un producto o servicio innovador que cubre una demanda de la sociedad. Así pues, como vemos en Startup Commons (s.f.) éste término surgió para describir e identificar una empresa nueva o en etapa inicial con un potencial de crecimiento mayor al habitual que se vio favorecido por el auge de las nuevas tecnologías y, desde los años 90, gracias a Internet tuvo un crecimiento mucho mayor, es decir, fue su mejor factor de crecimiento. Era necesario acuñar este nuevo término, creado por la industria de capital de riesgo, para poder separar este tipo de empresas nuevas y las empresas con un espíritu empresarial tradicional. La diferenciación principal era el rápido y escalable crecimiento que podían tener con ayuda de las TICs del momento. Debido al momento en el que se acuñó, aún a día de hoy, el término está vinculado con fuerza a los inversores y la financiación de riesgo y también a aquellos que tienen una mentalidad más tecnológica.

Durante el 2001-2002 se produjo una caída de muchas de estas empresas que dejó inversores arruinados, empresas cerradas para siempre, billones de dólares que se esfumaron... El mínimo de cotización se marcó el 9 de octubre de 2002. Esto no solo arrastró a estas nuevas empresas, sino a otras muy asentadas y sólidas como Cisco System o Intel, a las que también afectó esta crisis (Ruiz, J. 2019).

Más de cinco billones de dólares se perdieron en poco más de dos años. El tamaño de esta burbuja puede verse con ejemplos como el de *boo.com* (empresa de comercio electrónico) que se gastó 188 millones de dólares para montar una enorme infraestructura de moda online y en mayo del 2000, seis meses después, quebró; igual pasó con Yahoo que compró Geocities por 3500 millones de dólares en febrero de 1999 y diez años después también cerró (El País, 2010). Este último caso fue

debido principalmente a que la empresa ofrecía un servicio de alojamiento web donde los usuarios elegían un “barrio” para hospedar su página web según la temática (Alvy, (2021). Con la aparición de las redes sociales y las facilidades para crear páginas web sin apenas conocimiento de programación, hicieron que la empresa cayera en picado y finalmente cerrase en 2009 (Expansión, 2009).

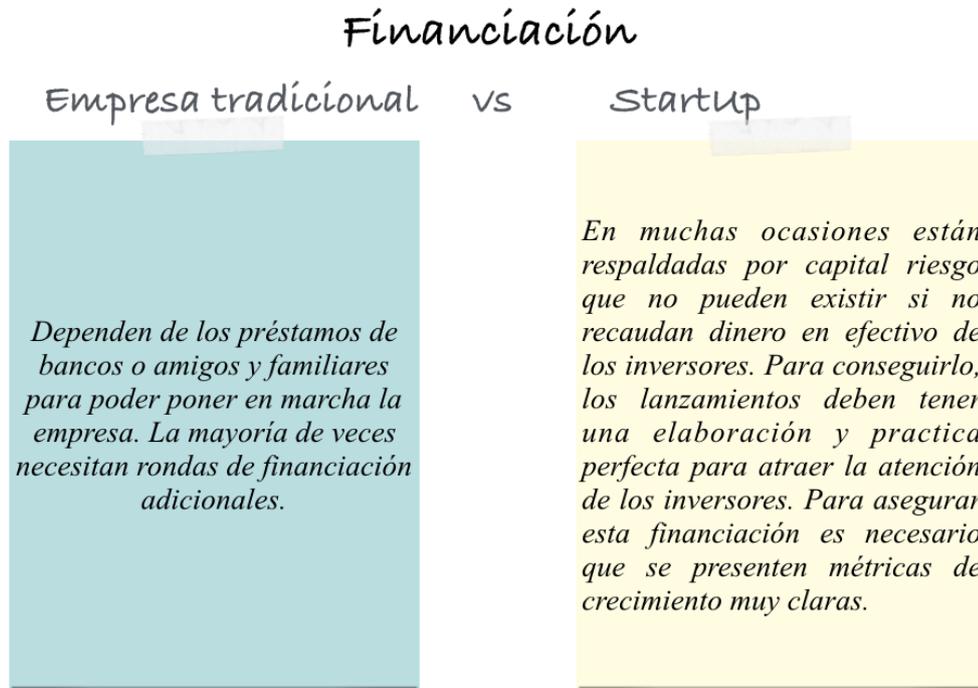
No solo afectó a Estados Unidos, en España varias empresas también se vieron arrastradas a unos efectos devastadores años después. Un ejemplo de ello es la empresa Jazztel, en la que un accionista vendió todos sus títulos, desencadenando que la empresa cayera un 16% casi al instante. Otro ejemplo es Terra, que salió a Bolsa en noviembre de 1999 con un precio inferior a 12 euros y cerró ese mismo año a 37, lo que supuso un avance de más del 180% y que alcanzó su máximo de 140 euros en febrero del año 2000 (El País, 2010). Días antes de que la bolsa estadounidense estallase, Terra lo hizo y se desplomó en la bolsa, llegando a perder en un año 43.000 millones de pesetas (es decir, casi 260.000€) de su valor. En 2003, Telefónica presentó una oferta de compra que fue aceptada cerrando así el círculo de la burbuja en España para este portal en el año 2005, tras varios años de polémica (El País, 2005).

4. Diferencias principales entre una empresa convencional y una Startup.

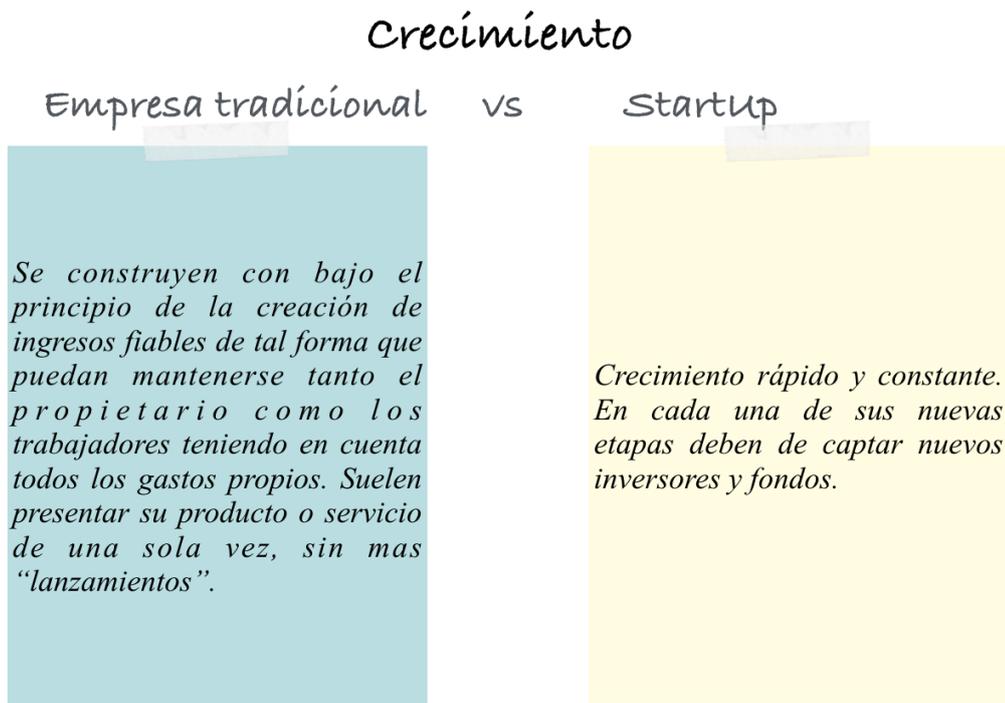
Una vez sabemos de donde provienen las Startup, debemos de poder diferenciarlas de una empresa tradicional, que se define en su visión más antigua por una estar muy arraigada a las costumbres de un empresario con una visión escasa sobre el emprendimiento. Una Startup por contra, es una empresa joven que pretende diferenciarse de la tradicional, es por eso que hay algunas características que las definen y las alejan del otro tipo de empresas, sobre todo por la visión que ofrecen de ellas mismas (Golan, 2014):

- A. Nada de política. Todos reciben crédito y se juzga por **méritos**.
- B. No es un trabajo, **es una misión**.
- C. **Intolerancia a la mediocridad**.
- D. Dinero disponible. **Cada euro cuenta** y los gastos son necesarios para emprender. Una empresa emergente no puede permitirse el gasto en cosas que no sean realmente necesarias, por eso cada euro invertido y gastado cuenta. Los gastos se calculan y no se debe sobrepasar lo establecido, cada actividad o departamento tiene su partida y no más.
- E. **Equidad**. Todos construyen algo importante pero es un **proyecto a largo plazo**.
- F. Alineación perfecta. Colocar a la gente en su **puesto ideal**. A esto se refiere la “estructura de equipo” de Andres Chehtman.
- G. Una **buena comunicación** hasta en los peores momentos es clave.
- H. Fuerte **liderazgo**. El líder debe predicar con el ejemplo y tener actitud positiva.
- I. **Respeto** mutuo. Se crean debates sobre el **desempeño del equipo**, no de las personas.
- J. Hay que comprender a los **clientes**, sus problemas y ser proactivos con ellos. Un punto clave de una empresa emergente es oír al cliente.
- K. **Alto nivel de energía**, necesario para nuevos retos e ideas diarias.
- L. La diversión es clave. Un **buen ambiente** refuerza al equipo.
- M. Mantener la integridad y al **equipo unido y con confianza** sobre lo que se está construyendo.

A continuación expondremos las diferencias más significativas entre una empresa tradicional y asentada y una startup en tres aspectos básicos: **financiación** (Figura 2), **crecimiento** (Figura 3) y **riesgo** (Figura 4) (Horna, R. 2018):



[Figura 2: Financiación empresa tradicional vs. Start Up. Fuente: Horna, R (2018). Elaboración propia.]



[Figura 3: Crecimiento: empresa tradicional vs. Start Up. Fuente: Horna, R (2018). Elaboración propia.]



[Figura 4: Riesgo: empresa tradicional vs. Start Up. Fuente: Horna, R (2018). Elaboración propia.]

Pero, ¿cuándo una Startup deja de serlo y pasa a ser una empresa de tipo tradicional? ClickAge (2021) nos da unas pautas para poder reconocerlo:

- A. Cuando se ha encontrado un modelo de negocio rentable y escalable, es decir, gana lo mismo que gasta.
- B. Cuando los trabajadores tienen una jornada laboral completa y normalizada: un máximo de 8,5 horas al día.
- C. Si la mayor parte de las ideas que tiene la empresa están enormemente relacionadas con acciones o ideas que está realizando la competencia.
- D. Si el CEO de esta Startup puede ausentarse sin ningún problema y sin que nada falle, ya que los trabajadores se encargan de cumplir con el trabajo en tiempo y forma y tienen roles establecidos para que esto ocurra. Al igual, los trabajadores pueden ausentarse (vacaciones, enfermedad) y la empresa sigue funcionando con normalidad.

Vemos que iniciar una startup no es sencillo y en principio diferente a una empresa tradicional, puesto que, no tenemos ningún modelo en el que fijarnos o apoyarnos, necesitamos un lanzamiento del producto o servicio excelente y se espera que su crecimiento sea muy rápido y no dilatado en el tiempo (Horna, R., 2018).

5. Pasos para crear una Startup.

Una vez visto qué es una StartUp y las diferencias básicas frente a una empresa tradicional, debemos tener en cuenta qué puntos principales debemos de estudiar y saber a la hora de transformar una idea abstracta en una realidad. Así pues, ¿qué debemos de tener en cuenta? Veamos los puntos principales en los que se basa una Startup (Fernández, H., s.f.) y cómo tenerlos en cuenta para conseguir llegar a la creación de una.

- I. Modelo de negocio innovador.
- II. Economías de escala.
- III. Organigrama horizontal en constante cambio.
- IV. Costes mínimos.
- V. Internet para darse a conocer (uso de TICs).
- VI. Fracaso = Aprendizaje.
- VII. Objetivo básico: crecer rápidamente.
- VIII. Servicio de atención al cliente.
- IX. Incubadoras, business angels & FFF.
- X. Simplificación de procesos.
- XI. Evolución constante.

Según los puntos anteriores, estudiaremos los más relevantes, sin olvidar que siempre puede haber variaciones por el tipo de producto o servicio que se oferte o por la localización geográfica, entre otras.

Lo primero que debemos tener en cuenta es que las empresas emergentes son innovadoras por excelencia y ofrecer productos o servicios nuevos, por ello tienen un modelo de negocio innovador similar al de una montaña.

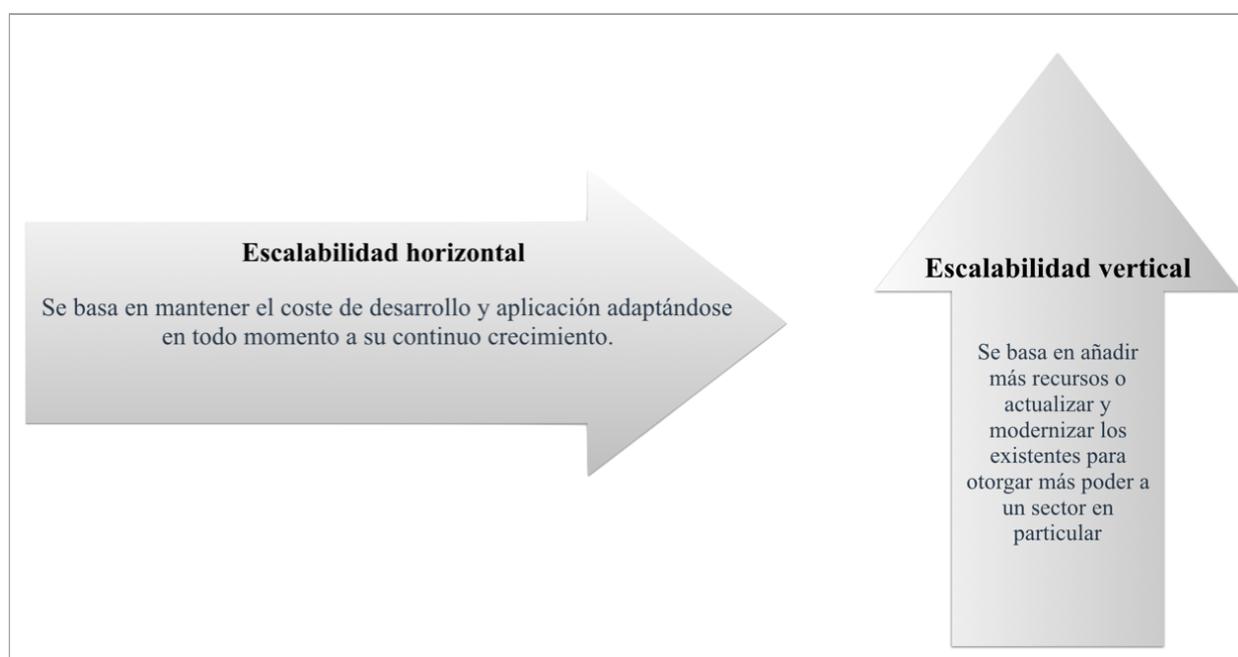
5.1. Escalabilidad

Fernández, H. (s.f.) indica que, la escalabilidad es “la capacidad de aumentar la actividad sin perder calidad en los servicios ofrecidos y mantener o incluso reducir los costes por unidad vendida/producida.” Está muy relacionado con las economías de escala que vimos en la asignatura

de microeconomía, donde, a medida que produce más una empresa, sus costes se reducen. De igual forma lo desea una empresa emergente.

Ahora bien, tenemos varios tipos de escalabilidad y formas de aplicarla a una empresa. Una empresa no es escalable al 100% ni al 0%, sino que se debe encontrar un punto medio. Según el producto o servicio que se ofrezca al cliente, será más o menos sencillo. En el caso de las empresas que tienen un producto tipo Software, p.e., la escalabilidad de esta es mucho mayor que un negocio más tradicional donde los clientes deban acudir o cada producto sea único. Producir un programa y lanzarlo al “mercado online” tiene unos costes, casi, marginales, respecto a lo que se puede ganar con esto. Hay que encargarse de actualizar y darle al cliente lo que quiere y necesita, pero es sencillo. Como ejemplos está Spotify, donde descargas una app que te ofrece casi toda la música del mundo en un solo espacio y el mismo cliente es quien decide las prestaciones de la aplicación pagando o teniendo una suscripción gratuita. Esto en otro tipo de negocios tradicionales no siempre es posible. Se tiene un producto y el cliente tiene un pequeño abanico de posibilidades para adquirir en ese momento.

Es por eso que la escalabilidad puede ser considerada de forma **vertical u horizontal**. En la Figura 5 se explica cuando estamos tratando con uno u otro tipo.

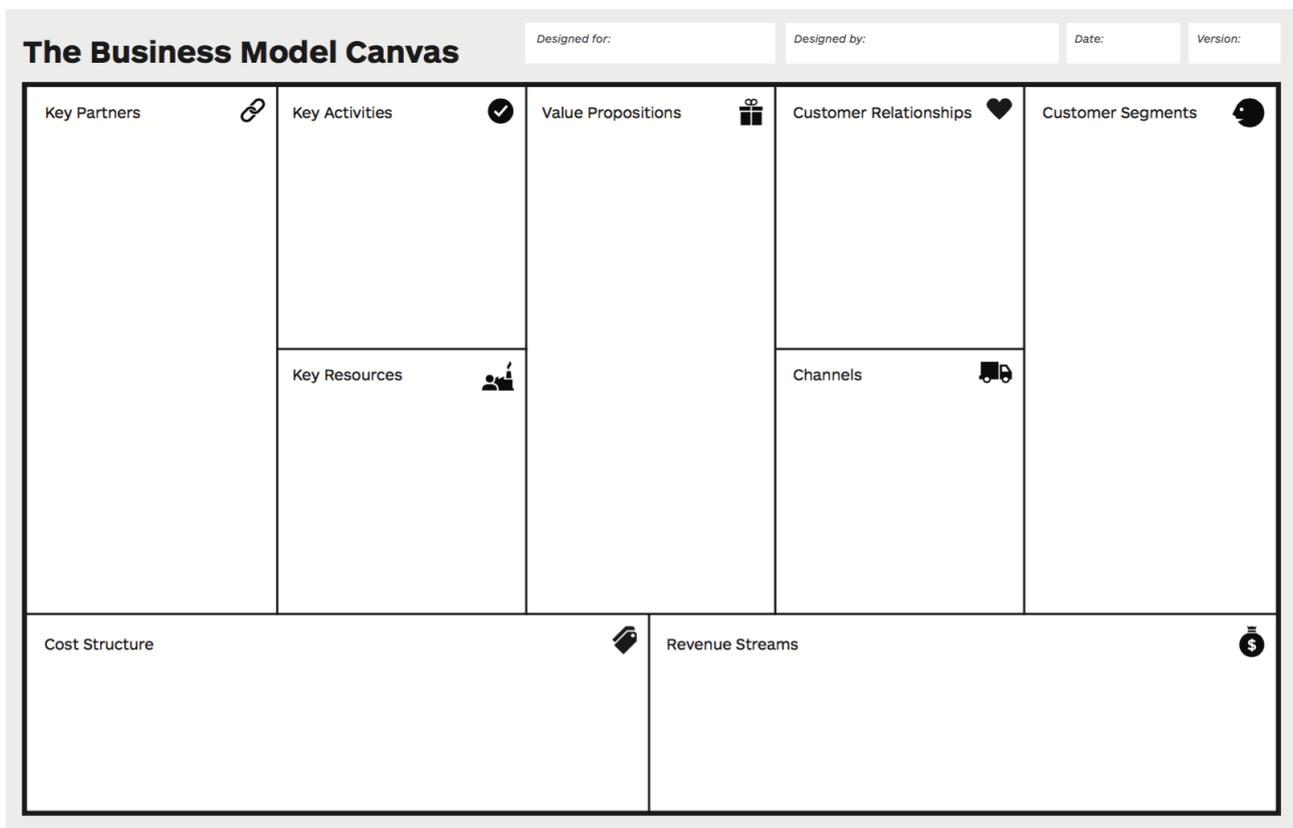


[Figura 5 - Escalabilidad horizontal vs. vertical. Elaboración propia. Fuente: Economiatic]

Pero ¿cómo se hace un **modelo de negocio escalable**? Hay que ir paso a paso. Primero, como en cualquier situación en la que queramos construir algo sólido, debemos de tener una base bien

definida. Para ello debemos de tener, ante todo, un buen equipo que nos respalde y que sepa hacia dónde nos dirigimos. Con ello podremos enfocarnos en ese crecimiento, donde deberemos de oír siempre al cliente. Esta es la clave en este tipo de empresas: la paciencia, el saber estar y esperar es la llave. Es, como dice nuevamente Héctor Fernández (s.f.), “una filosofía operacional que requiere una atención constante a los detalles y una inversión de tiempo”.

Es habitual para concretar algunos de estos temas usar el Business Model Canvas, donde a partir de una sola pizarra y de un solo vistazo, podemos ordenar y desarrollar brevemente las ideas que se tienen. Su creador fue Alex Osterwalder, y en la Figura 6 podemos ver un ejemplo de este tipo de modelo, que presentó en 2010 en el libro “Business Model Generation”.



[Figura 6 - Business Model Canvas de Alex Osterwalder. Fuente: web www.strategyzer.com]

Como indica el propio Osterwalder: “la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica”.

Pero, ¿cómo se aplica este modelo? Pasamos a comentar brevemente los nueve bloques en los que se estructura:

1. Protagonistas de todo: **clientes**. Tenemos que definirles, saber qué tipo de usuario queremos tener o vamos a poder tener (exclusivos o no).
2. **“Propuestas de valor”** es decir, saber qué solución le vamos a dar a un problema que se plantee intentando dar plena satisfacción a sus necesidades.
3. **Canales**: ¿por donde vamos a ofrecer el servicio a los clientes? Cualquiera que sea debemos tener en cuenta todo lo que vamos a ofrecerle al cliente y saber que esto nos repercute en la satisfacción que estos tengan con nuestros productos o servicios.
4. La **relación** que vamos a tener **con los clientes**, presencial o automatizada, es fundamental a la hora de plantear nuestro negocio y a la hora de captar y mantener clientela.
5. El **flujo de ingresos** o cómo vamos a obtener nuestros ingresos como empresa. Hay que establecer la forma en que los clientes van a poder tener acceso a nuestro producto o servicio, de esta forma, podremos tener una previsión sobre nuestra liquidez, caja y ganancia que nos influyen, enormemente, en posteriores decisiones sobre el modelo que estamos presentando.
6. Los **recursos claves** con los que vamos a contar como empresa.
7. Las **actividades clave** son aquellas que deben tener, casi por obligación, una relación estrecha entre los bloques que forman la empresa, por ejemplo, el marketing o la logística.
8. **Las alianzas** de una empresa permiten crear vínculos con otras empresas en las que nuestra empresa no se ha especializado. Esta decisión bien puede ser porque no se llega, por recursos, a generar lo que necesitamos o bien porque se especializa en algo concreto que no tiene nada que ver y se decide contratar los servicios de otra empresa para eso que falta.
9. Por último, y lo más importante, tenemos el punto de la **estructura de costes**. Esto va a determinar la viabilidad que tiene la empresa. Por ello hay que centrarse en el coste de los recursos y alianzas que poseemos.

Todos estos puntos quedan plasmados en el Business Model Canvas ideado por Osterwalder y que se recogen en la Figura 6.

5.2. Las TICs

Cuando los puntos estratégicos están claros, debemos pensar cómo será lanzado este producto a los clientes. Es en este punto donde debemos pensar cómo se va a lanzar esta empresa de reciente creación y, por ende, el siguiente paso será saber utilizar de la mejor forma la tecnología, ¿cómo podemos hacerlo? Utilizando las **TIC 's (Tecnologías de la Información y la Comunicación)**, que harán posible ese crecimiento de forma rápida y sostenible, llevando así la “escalabilidad” a su punto álgido lanzando el nuevo producto o servicio a un número enorme de clientes potenciales.

Las TICs han hecho posible que la distancia ya no sea un problema para la comunicación o el desarrollo de actividades donde las personas están ubicadas en diferentes localizaciones. Las herramientas que engloban las TICs nos facilitan la emisión, el acceso y el cómo tratamos la información. Esto se debe, en su gran mayoría, a que estas tecnologías se basan en el desarrollo de redes, por lo que nos permite tener acceso a la información de forma masiva y sencilla (Hernández, A. (s.f.).

La situación que vivimos en 2020 y en 2021 con el COVID nos ha enseñado que, de forma muy sencilla, las personas podemos llevar a cabo nuestras actividades de forma virtual sin perder nuestra visión ni nuestro empeño por hacer que el trabajo salga adelante cada día. Por lo que creemos que esta pandemia puede llevar a que muchas empresas maduras se replanteen el uso de las TICs de ahora en adelante.

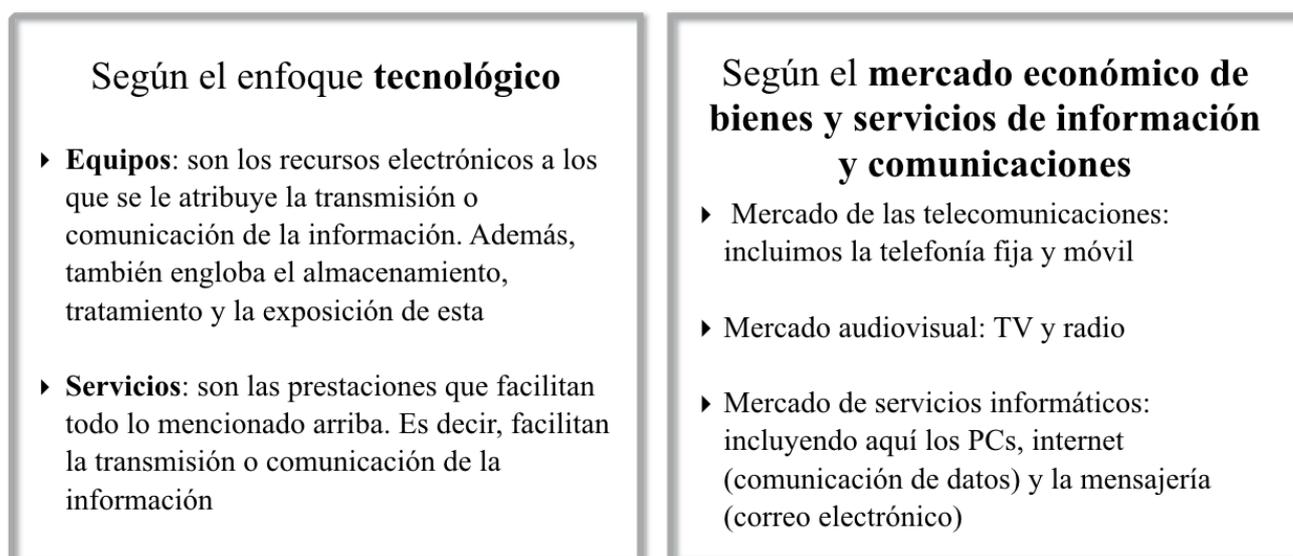
Y no sólo empresas, sino que la población en general, está aprendiendo a ver todos los beneficios (incluso sociales) que tienen las nuevas tecnologías. Pero, al igual que los particulares nos hemos beneficiado de la tecnología en tiempos difíciles, lo han hecho también gobiernos y empresas a nivel mundial. Entre muchos, vemos el ejemplo de la empresa IBM. Conocida mundialmente por ser un gigante de la tecnología informática creada a principios del siglo XIX que se ha ido actualizando conforme a las necesidades de un mundo globalizado donde la velocidad de la tecnología es vertiginosa (Iglesias, 2016).

IBM, ante la pandemia del COVID19 decidió ayudar y se ofreció a trabajar con grandes empresas e incluso con gobiernos, según informó Dario Gil, doctor del MIT y uno de los directores de

investigación de esta empresa (Contreras, Rufino (2020)): “Desde el inicio de la pandemia del COVID-19 hemos estado trabajando estrechamente con los gobiernos de Estados Unidos y del resto del mundo. El objetivo es encontrar todas aquellas opciones disponibles que permitan utilizar nuestra tecnología y experiencia para ayudar a las organizaciones a resistir y adaptarse a las consecuencias de la pandemia y, al mismo tiempo, poder acelerar el proceso de descubrimiento”.

Ahora que conocemos qué son las TICs, pasamos a clasificarlas en la Figura 7

Clasificación de las TICs



[Figura 7 - Clasificación de las TICs. Elaboración propia. Fuente: Tugimnasiacerebral.]

Estas tecnologías pueden darnos mucha ventaja respecto a otros negocios tradicionales que o bien no pueden permitirse llevar su modelo de negocio hacia el lado más tecnológico o bien no se tiene el conocimiento de cómo hacerlo. Es ahí donde una empresa de reciente creación debe de saber utilizar este recurso que, nos ayudará, tanto a clientes como a los emprendedores de esta, llegando a usuarios que sin una tecnología desarrollada como la actual, no podría hacerse posible. Llegar a través de un móvil a un cliente específico es algo que, gracias a las TIC, es una realidad y esta facilidad de acceso a un producto o servicio es lo que hará que las empresas crezcan.

5.3. Costes mínimos

El siguiente paso a estudiar en profundidad son los costes iniciales que vamos a tener que soportar. ¿Cuánto nos va a costar comenzar? ¿Qué **costes mínimos** hay que soportar?

Tras haber analizado las diferentes posibilidades y sabiendo que dependerá de la zona geográfica y de los cambios que puedan derivarse en las leyes de cada lugar en el que se desarrolle la startup, debemos seguir los siguientes pasos que implicarán a su vez un determinado coste que se habrá de tener en cuenta:

1. Registrar la marca o el nombre de nuestra empresa. Para ello debemos acudir al registro Mercantil de la ciudad. El precio de este trámite es de, aproximadamente, 16 euros.
2. Se necesita una cuenta bancaria con un saldo mínimo de tres mil euros. A esto hay que añadirle el coste de un TPV en caso de que sea necesario. Si es una empresa virtual, no será necesario este gasto, al menos, inmediatamente.
3. Dar de alta en Hacienda, Seguridad social y Protección de datos a la empresa. Todo este proceso es gratuito.
4. Registrar la Escritura Pública de Constitución y Registrar los Estatutos a través de una notaría. Este servicio, según la zona, varía el precio. Hay ocasiones en que existen entidades de ayuda al emprendedor, donde todos estos pasos te los abaratan o te los hacen más sencillos.
5. Hay que pedir un N.I.F. provisional el mismo día que se firma la escritura. Es gratuito y se hace de forma telemática.
6. Cuando se tiene la Escritura de Constitución otorgada por el notario, se debe inscribir la empresa en el Registro Mercantil de la provincia. Se debe hacer los primeros 15 días, de forma obligatoria, y el precio es, al menos, de 60 euros.
7. Debemos publicar la inscripción de la empresa en el B.O.R.M.E. de forma obligatoria. Se hace de forma telemática y según las líneas que se necesiten para la publicación del anuncio, el precio variará tal y como podemos ver en la Figura 8.

Tipo de anuncio	Línea de título	Línea de texto
Secciones V.C del BOE y II del BORME		
Normal	11,873268	13,192521
Urgente	11,873268 x 2	13,192521 x 2
Secciones IV, V.A y V.B del BOE		
Normal	0	13,192521
Urgente	0	13,192521 x 2
Tasas expresadas en euros por línea		

[Figura 8 - Tabla "Tasas de publicación de anuncios". Fuente: web BOE.es]

8. Para poder comenzar con la actividad hay que realizar la declaración censal y se debe de dar de alta en el Impuesto de Actividades Económicas. Hay que estar atento, puesto que, en varias ocasiones, hay exenciones de ciertas actividades en este impuesto (I.A.E.), como por ejemplo debemos ser conocedores de que los sujetos pasivos que inicien el ejercicio de su actividad en territorio español, durante los dos primeros períodos impositivos (el año de inicio y el siguiente). Toda esta información sobre las posibles exenciones podemos encontrarlas en el punto 1 del artículo 82 del texto refundido de Ley Reguladora de las Haciendas Locales (LRHL), aprobado por el Real Decreto Legislativo 2/2004, de 5 de marzo.
9. Este punto puede ser variable puesto que, según el tipo de Startup que vayamos a crear, necesitaremos o no local, por ejemplo. Si existe dicho local, se necesitarán licencia de apertura (y de obras, quizás), las cuales se tramitan en el Ayuntamiento de cada municipio. Finalmente, hay que tramitar el alta de la empresa en la Seguridad Social, comunicar la apertura del centro de trabajo en el Ministerio de Trabajo y, de forma obligatoria, legalizar los libros de registros de actas, los libros de socios en el Registro Mercantil y el Libro de Visitas en la Inspección de Trabajo correspondiente. Los gastos derivados de las actividades anteriores son, al menos, de unos 50 euros.
10. Por último, podemos o no formar parte de asociaciones, como la AJE (Asociación de Jóvenes Empresarios) para que nos ayuden con el plan de negocio, los trámites, la financiación o cualquier otro beneficio.
La AJE tiene una cuota anual de unos 250 euros. Pero según la rama en la que se encuentre nuestra nueva empresa, tenemos otras asociaciones que podrán ayudarnos, por ejemplo CEOE (Confederación Española de Organizaciones) o CEPYME (La Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa).

Todos los gastos anteriores podemos verlos de manera resumida en la Figura 9:

Costes mínimos			
1.	Registro de nombre	→	16,00 €
2.	Saldo mínimo en cuenta bancaria	→	3.000,00 €
3.	Alta en Hacienda, SS y Protección de Datos	→	Gratuito
4.	Registro de Estatutos	→	400€ (aprox.)
5.	Escritura Pública de Constitución	→	150€ (aprox.)
6.	N.I.F.	→	Gratuito
7.	Inscripción en Registro Mercantil	→	60€ mínimo
8.	Publicación B.O.R.M.E.	→	Variable (ver figura 10)
9.	Alta en I.A.E.	→	189€ mínimo (según población)

[Figura 9 - Cuadro resumen costes mínimos. Elaboración propia.]

Para emprender una Startup necesitamos una Facturación Mínima Viable (FMV de aquí en adelante) o lo que es lo mismo una cantidad de capital mínimo para arrancar nuestra iniciativa empresarial.

Como en cualquier otro proyecto, en toda empresa deben existir unos gastos, unos beneficios y unos ingresos. De tal forma que, esos ingresos, cubran tanto los gastos que nos queden unos beneficios, cómo podemos ver en la Figura 10:



[Figura 10 - cómo calcular FMV. Elaboración propia]

A simple vista es algo sencillo de comprender, pero para las empresas emergentes no es algo tan fácil pues, al ser algo innovador, cuesta llevarlo al mercado y que los clientes paguen por ello, por ende, los ingresos no van a existir desde el principio probablemente. Es decir, si no hay venta, no hay ingresos y de ahí vienen derivados muchos fracasos de las Startup, donde más del 42% de estos fracasos ocurren porque no hay cuota de mercado para ese producto o servicio que se ha lanzado, según un estudio de CB Insights de 2019.

Como segundo motivo encontramos, según el estudio mencionado, la falta de liquidez seguido de tener un equipo poco adecuado para la empresa. Toda esta información queda recogida en la Figura 11:



[Figura 11 - Por qué fracasan las Start Up. Fuente: web BBVA]

Ahora bien, ¿de dónde sacamos el capital que necesitamos para empezar con nuestra empresa? Si bien el capital inicial, es decir los tres mil euros mínimos que se mencionaron anteriormente, podemos aportarlos nosotros mismos como emprendedores, hay otras cantidades que tendremos que conseguir a través de fuentes externas. Veámos algunas de las más utilizadas y su terminología en el siguiente apartado.

6. Herramientas para financiar una Startup.

Una vez constituida la empresa, tendremos que buscar las diferentes vías de financiación para poder establecernos. Para ello, podemos usar diferentes herramientas. Vamos a enumerar las que nos propone Dozen (2017):

1. **Pre-seed capital:** se denomina al momento en el que no se tiene un plan de negocio establecido, porque no se ha definido el producto/servicio de forma viable. En esta etapa se deben conformar los equipos, poner encima de la mesa los acuerdos legales y estudiar a los posibles socios y su impacto (en caso de que hubiese más de uno), estudiar el mercado y ver cómo se puede financiar todo esto. Pero, en esta etapa, se puede recurrir a ciertos tipos de financiación para añadir algo de dinero al capital inicial que se tiene.

- a) **Aceleradoras o incubadoras** de Startups: la función básica de éstas es coger una empresa en una etapa muy temprana y ayudarle a configurar su modelo de negocio, cómo se van a captar clientes, qué posibilidades tiene de crecer e incluso ayudar a la hora de saber cómo conseguir financiación. En España hay más de ochocientas empresas aceleradoras, que ayudan a emprendedores. La más importante es Seedrocket, según Otto, C. (s.f.) en un análisis de Startupxplore.

¿Cuál es la diferencia entre una aceleradora y una incubadora? Se plantean las principales diferencias en la Figura 12:

	¿Espacio físico?	¿Mentorización?	¿Inversión?	¿Aceleración?
Aceleradora	No imprescindible	Si	Si	Si
Incubadora	Si	No	No tiene por qué	No

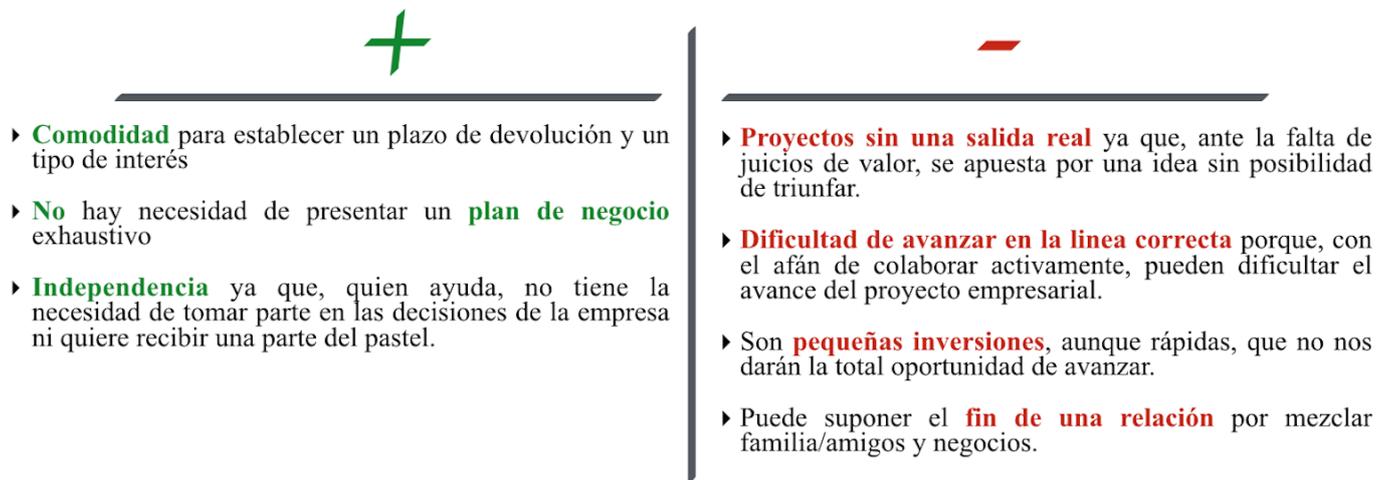
[Figura 12 - Diferencia entre aceleradora e incubadora. Elaboración propia. Fuente: startupxplore]

Una incubadora es, básicamente, una idea para cubrir las necesidades más básicas de una startup en su fase más inicial. Por otro lado, la aceleradora sirve, como su nombre indica, para que una empresa acelere su desarrollo y crecimiento. Estas se usan en startups un poco más avanzadas a las cuales les falta dar forma a las ideas, establecer su modelo de negocio definitivo, probar su escalabilidad, conseguir financiación y clientes, etc.

- b) **Business Angels:** traducido como “ángeles empresariales” son grupos de inversores, o una sola persona, que se dedica a inyectar dinero en empresas emergentes (Torrego, 2016). Ofrecen sus consejos y su experiencia y, además, suelen asistir a ver las primeras versiones del producto o servicio que se creen.

Javier Megias, fundador de Startupxplore, afirmó en 2016, cuando se superó la barrera histórica de los 600 millones de euros invertidos, que "el sistema de financiación tradicional, eminentemente bancario, está diseñado para ofrecer financiación a compañías con un cierto recorrido e histórico de actividad... pero ¿cómo se puede financiar una compañía de carácter innovador y sin apenas 'track record'?". Para poder resolver estos problemas, apareció esta figura, los Business Angels. De hecho, varios de estos, fueron quienes ayudaron y guiaron a la Startup Glovo (que analizamos en un apartado posterior) en su desarrollo y crecimiento. Podemos nombrar algunos de estos otros “ángeles”:

- Bernardo Hernández (Co-fundador de Idealista, entre otros e inversor en Startups como StepOne, Tuenti o Glovo).
 - David Tomás (Co-fundador de cyberclick y autor del libro “La empresa más feliz del mundo”. También inversor en Startups como Deporvillage o Glovo, de nuevo).
 - Félix Ruiz (Fundador de Tuenti y Co-fundador de Jobandtalent, con quienes actualmente tiene relación Glovo en alguna de sus actividades).
 - Hugo Arévalo (Fundador de Tuenti. Actualmente es Consejero en Jobandtalent y también es inversor al igual que lo ha sido en algunas startups de referencia como Cabify).
 - Adeyemi Ajao (co-fundador de empresas como Tuenti o Identified, una plataforma para que las grandes empresas contraten a través de las redes sociales).
- c) **FFF (Family, Friends & Fools):** La familia, los amigos y los “locos incautos” son los primeros a los que acude un emprendedor cuando está desarrollando una idea, por ello se pide ayuda económica normalmente a estos ya que, por cercanía y proximidad emocional, apuestan sin cuestionarse demasiado otras cosas. Pero ¿cuáles son los Pros y Contras de la financiación FFF? En la Figura 13 se plantean estas diferencias, según Financia-T (s.f.):



[Figura 13 - Pros y contras de la financiación FFF. Elaboración propia. Fuente: financiacionparaempresas]

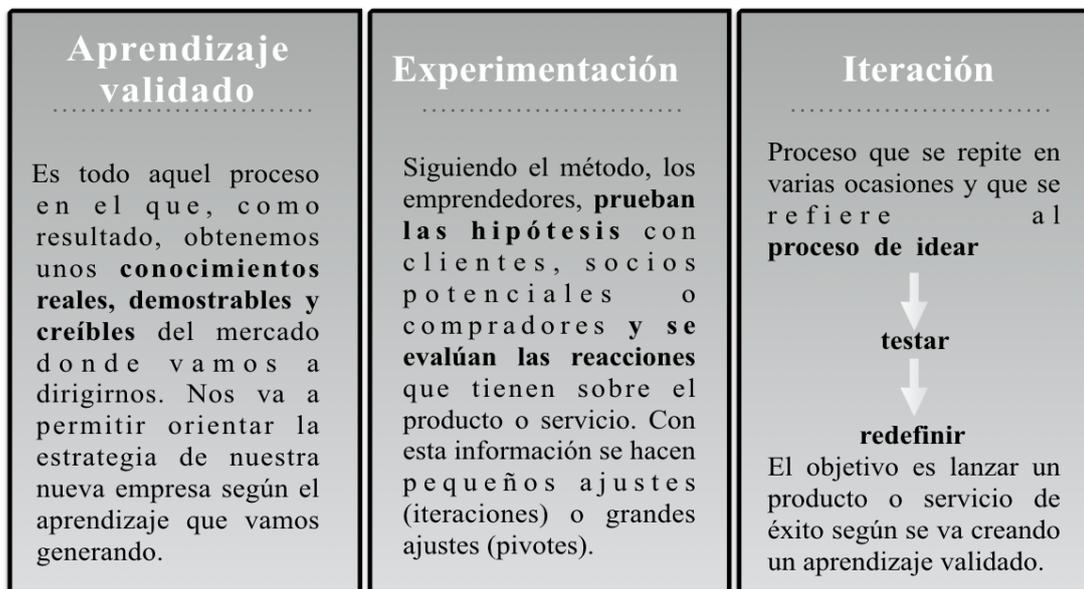
2. **Seed Capital (Capital semilla):** esta parte en el ciclo de financiación de una empresa emergente es crucial. En esta etapa se empieza a buscar el capital semilla para que el modelo de negocios se valide y crear un producto mínimo viable (PMV). Para hacer ensayos y atraer a los clientes, antes de su lanzamiento, se usa la metodología *Lean Startup*. A diferencia del pre-seed capital mencionado en primer lugar, el capital semilla se utiliza no para los gastos primarios de una empresa, sino para cubrir la inversión necesaria para poder desarrollar una idea o producto que, normalmente, se usa para realizar un estudio de mercado, plasmar la idea y crear un plan de negocio definido para conocer la viabilidad de este. El dinero viene, al igual que en el pre-seed capital, de amigos, familiares o inversores.

Cómo ya se ha comentado, debemos de realizar un estudio de mercado, que nos ayude a comprobar la viabilidad del producto. A través del estudio de mercado analizaremos 5 puntos importantes:

- 1) El estudio del producto o servicio.
- 2) El análisis de la oferta
- 3) El análisis de la demanda
- 4) El análisis de los precios
- 5) El análisis de los canales de distribución y comercialización.

Una vez que tengamos el estudio de mercado completado, debemos centrarnos en el **PMV**, para lo que utilizaremos una metodología llamada Lean Startup, la cual rediseña el proceso de crear una empresa, reduciendo el riesgo asociado al lanzamiento del producto o servicio y haciendo mucho más eficiente. Este movimiento fue creado por Eric Riles, en su libro libro “The Lean StartUp” publicado en 2011 pero proviene de Japón, de las teorías de Lean Manufacturing de la empresa Toyota. Tradicionalmente, la filosofía Lean, si la aplicamos a procesos productivos, elimina casi en su totalidad, cualquier tipo de desperdicio, es decir: se resaltan las actividades que, realmente, aportan van a la cadena de producción y eliminan aquello que se considera superfluo y que acarrea gastos innecesarios, (Prim, s.f.).

La metodología Lean StartUp se basa en tres pilares básicos que aparecen descritos en la figura 14:



[Figura 14 - La metodología Lean Start Up. Elaboración propia. Fuente: retos-directivos.eae]

Una vez visto cómo podemos financiar una idea que tenemos y así llevarla a cabo, tenemos que centrarnos en lo más importante de este proyecto: los **clientes**. Es el último paso que veremos, pero quizás uno de los más importantes.

Ellos son quienes nos van a dar las pautas a seguir y darán la máxima información acerca del producto o servicio desarrollado. Serán quienes nos ayuden a crecer o quienes harán que la nueva empresa se hunda.

7. El servicio al cliente.

Una de las partes más importantes de una Startup es el **servicio al cliente** debido a la **retroalimentación** que aportan. Los clientes son quienes van a poder ayudarnos a adaptar el producto o servicio a las necesidades del mercado. Lo más importante a tener en cuenta a la hora de tener un servicio al cliente (Redbord, 2018) es:

- A. Hay que tener una **forma sencilla de administrar todas las solicitudes** de clientes que lleguen. Lo lógico es una dirección de correo electrónico donde puedan dirigirse y un equipo que se dedique a responder las cuestiones de los clientes. La opción de automatizar es viable, pero no siempre funciona o es satisfactoria.
- B. **Poner en común todos los problemas más recurrentes** e intentar buscar una solución común es algo clave. Hay que escuchar a los clientes para poder construir y desarrollar de forma eficiente la empresa.
- C. Todos los equipos de la empresa deben involucrarse, ya que, si solo pudiésemos enfocarnos en una sola cosa, ¿no sería el cliente el elegido? La mejor forma de estar cerca del cliente y de conocer el mercado es así, conocer y **estar involucrado** dentro de la atención al cliente.
- D. La mejor **herramienta de aprendizaje** es, siempre, el cliente. Hay que saber escuchar con atención a todos los clientes, poniendo énfasis en aquellos que son más exigentes, y comprometerse a mejorar el producto o servicio con el que no está contento al 100%. Las encuestas suelen ser un buen aliado en estos casos, ya que nos dan respuestas rápidas que pueden mejorar significativamente la atención al cliente.
- E. Hay que saber cuándo se puede “facilitar el proceso” de soporte y cuándo no. El objetivo es lograr el éxito, pero hay que saber que, al comienzo, no hay herramientas que impulsen la eficiencia, ni macros ni medir los tiempos de respuesta. Hay que brindarle una **experiencia de diez al cliente** y esto se conseguirá ayudándole y solucionando los problemas o dudas que pueda tener acerca de la empresa, el producto o servicio contratado sin dar respuestas automáticas o genéricas donde no se ve la solución a lo que el cliente reclama.
- F. El equipo de técnicos dedicados a este apartado deben de dar **soluciones reales** a los tipos de problemas que pueden surgir. Éstas no deben de ser siempre rápidas, ya que, seguramente, corregir esos errores surgidos de la rapidez en esa gestión, sean aún más complicados de solventar. Hay que tener a alguien que no sea del equipo de técnicos dentro de estos proyectos para que sea quien logre el equilibrio entre velocidad y sostenibilidad del soporte.

¿Cómo podemos crear un departamento de atención al cliente que englobe todo lo que hemos visto que es necesario? Nos vamos a fijar en los consejos que Daria Leshchenko, CEO y partner de *SupportYourApp*, empresa que nació en 2010 en Ucrania, y que se ha convertido en una de las líderes del sector de atención y apoyo al cliente innovando y renovando software y hardware de las empresas, (Crunchbase, 2019). Explica cómo crear una atención al cliente que sea un éxito y para ello indica que al menos hay que seguir cinco sencillos pasos. El cliente es, siempre, la base del negocio y, por ello, establecer un buen soporte es tan importante como idear estrategias de marketing, crear canales de venta de producto o difusión del servicio o definir un gran departamento legal y financiero.

Leshchenko afirma que “es mucho menos costoso mantener un cliente actual que conseguir uno nuevo” y es por ello que hay que hacerse varias preguntas para poder conseguir a nuevos clientes pero, sin duda, lo más importante es retener a los clientes existentes, puesto que son ellos quienes conocen el producto o servicio como ningún otro.

Los cinco pasos a los que nos referíamos anteriormente para tener una atención al cliente con éxito, según Leschenko, D. (2019), son:

1. Primer paso:

Definir el **público objetivo** y la estrategia de comunicación. Para poder crear una buena estrategia, debemos conocer el nicho de mercado y el público objetivo. Conocer a los clientes permite construir la forma en la que queremos comunicarnos con ellos de la mejor forma. Es crucial que se utilice el mismo estilo de conversación sea del departamento que sea.

2. Segundo paso:

Hay que elegir los **canales de comunicación**. Hace años la única forma de llegar al cliente era con llamadas telefónicas o correos electrónicos, pero hoy en día hay muchas más como los chat en línea, las redes sociales, entre otras. Lo mejor de estas nuevas herramientas es la automatización, ya que la rutina es mucho más eficiente. Alguno de estos canales pueden ser:

- a) El **correo electrónico** es el soporte más barato y popular.



Es una muy buena opción al comienzo, donde se debe responder siempre a los clientes que requieran de atención y, si es posible, en menos de 24h.

Responderles personalmente (como fundador o similar) hará que se tenga una visión más profunda de la situación y posibles problemas que tenga el producto o servicio.

- b) Las **redes sociales** se están convirtiendo en uno de los canales de atención al cliente más populares. Según un estudio de *CoolerInsights* (2017) casi el 90% de los usuarios de redes sociales han utilizado en algún momento este canal para comunicarse con alguna empresa. Esto nos enseña que no se puede tener una falta de atención en este canal. Hay que tener en cuenta que, como bien sabemos, son canales abiertos y que todos pueden ver las respuestas, por lo que estas deben ser en un tono amistoso y rápidas. Para conocer más aún a nuestros clientes, también debemos de preguntar por ejemplo qué le ha llevado a escribir una mala reseña. Ofrecer descuentos o pequeños obsequios, en la mayoría de los casos, hace que los clientes se vean influenciados y, casi obligados, a volver a usar nuestro servicio o comprar nuestro producto.



- c) En ocasiones, los clientes no se sienten cómodos hablando por teléfono y es por eso que prefieren un **chat en vivo**. De hecho, tiene un nivel muy alto de satisfacción entre los clientes, ya que permite dar respuestas rápidas a preguntas sobre los productos o servicios, resolver consultas rápidamente y demostrar a los clientes que están ahí siempre que lo necesitan.



Solo hay que tener en cuenta que, si se decide tener el chat en vivo, hay que tener un equipo de soporte disponible 24 horas al día los 7 días de la semana.

- d) Por muchas opciones que tengan los clientes, al final una **llamada telefónica** es la forma más sencilla de explicar cómo funciona un producto, por ejemplo.



Pero tenemos que tener en cuenta que, probablemente, necesitaremos un equipo de soporte lo suficientemente grande como para poder responder a todas las llamadas entrantes.

Hay situaciones donde, tener atención telefónica para el cliente es una prioridad. Estas son:

- ✓ Cuando el producto o servicio que ofrece la empresa es complicado
- ✓ Cuando el producto o servicio es premium o tiene un alto coste para el cliente.
- ✓ Cuando el producto o servicio sea de carácter urgente.

Si es interesante señalar que, sea cual sea el canal de atención que elijamos para nuestra empresa, **debemos de combinar al menos dos** y que éstos sean atendidos a la perfección. También hay que tener en cuenta al público al que nos dirigimos, puesto que, no es lo mismo que nuestro mercado se centre en gente joven que en personas mayores.

3. Tercer paso:

Hay que elegir unas **métricas que nos permitan medir**, para bien o para mal, cómo va la empresa. No hay tiempo para poder vigilar todas las métricas en las que se basa o que nos gustaría, por ende es mejor elegir al menos dos y centrarse en esas. La revisión del equipo de soporte al cliente es vital para el desempeño de la empresa.

Señalamos a continuación algunas métricas que podemos tener en cuenta para conocer cómo está funcionando nuestra atención al cliente tales como:

- a) El tiempo de primera respuesta, donde se mide el tiempo que pasa desde que un cliente contacta con la empresa hasta que un agente de atención al cliente le responde.
- b) Porcentaje de resolución del primer contacto, es decir es la tasa de casos resueltos tras un solo contacto por parte del cliente.
- c) Interacciones hasta la resolución o número promedio de interacciones para resolver una consulta.
- d) Tasa de escalamiento: número de clientes que han preferido hablar con un cargo superior al del equipo de soporte.
- e) CSAT (satisfacción del cliente con el servicio): generalmente se mide en una escala del 1 al 10 lo satisfecho que ha quedado el cliente con el servicio. Lo mejor es configurar una encuesta automática para poder medir esta métrica.

4. Cuarto paso:

El proceso de incorporación de los agentes es muy importante puesto que, no solo se trata de que estén alineados con los valores y principios de la empresa, sino también, deben de comprender el producto o servicio y tener la capacidad de trabajar en equipo.

5. Quinto paso:

Si la expansión internacional está dentro de “tareas pendientes” de la empresa, lo más idóneo es contratar representantes regionales para el equipo de atención al cliente, ya que

tiene un gran impacto en las tasas de satisfacción de los clientes porque se pueden cubrir diferentes zonas horarias e idiomas.

Cuando hay que contratar empleados para esas regiones, nos cuenta Leschenko, D. (2019), hay que tener en cuenta posibles subcontrataciones, que ayudan a mantener el volumen y el tono de comunicación que se espera. Sin embargo, antes de esa contratación, hay que averiguar cosas cruciales para el futuro como, por ejemplo, el precio de los servicios de esa empresa o cómo será el proceso de configuración y capacitación.

8. Casos de Startup a nivel nacional e internacional.

Como señalamos al principio, una Startup nace ante una necesidad social, generalmente, pero también puede ocurrir porque los propios fundadores se den cuenta de un problema y quieran resolverlo. Veamos algunos ejemplos.

- **UBER** - Fundada por Garrett Camp y Travis Kalanick en 2008

El caso de UBER es perfecto para explicar esa necesidad de solucionar un problema que afectaba a muchas personas pero que no sabían que ese problema podía solucionarse hasta que esta nueva empresa apareció en el mercado. Todo empezó cuando Travis Kalanick y Garret Camp decidieron coger un taxi en París, en 2008, y se dieron cuenta de lo complicado que les resultó coger uno cuando se les ocurrió poder pedir el transporte que necesitas con un solo click. La historia de esta empresa emergente la encontramos en Inversia (2016).

La idea nació en 2009 bajo el nombre de UberCab donde solo podías pedir un transporte premium y en algunas zonas de San Francisco, CA, EEUU. Los precios eran extremadamente bajos ya que, por menos de 2 euros, podías pedir tu coche, pero estos precios fueron suficiente como para que tres años después, en 2011, se decidiese a cambiar el nombre a Uber y se consolidó la empresa a pesar de que era un servicio más caro que un taxi normal. Ese mismo año la compañía alcanzó un valor de 60 millones de dólares después de varias inversiones y, además, gracias a Jeff Bezos (fundador de Amazon) pudieron tener su primera incursión internacional en Francia.

Para diversificarse, cuando ya era una empresa sólida, en 2012 decidió dar un servicio más, al que llamaron **Uber X**, un proyecto en el cual aquellas personas que tuviesen un vehículo, podrían conducir bajo el nombre de la empresa. Con esta nueva idea, llegaron a ciudades de África o de India, expandiéndose a más de 35 ciudades por todo el mundo.

Pero el éxito no es eterno y en 2015 su suerte cambió cuando hubo protestas violentas en contra de Uber en Francia, donde los taxistas y apoyos de estos, bloquearon las calles e incluso llegaron a atacar a conductores de la compañía norteamericana, según la web de Konfio (s.f.)

Igual pasó en China, donde gracias a una financiación de 258 millones de dólares, entró a formar parte de su territorio como parte del contrato, pero tres años después en 2016, su

competidor más fuerte en este país, dobló su valor y logró estar presente en más de cuatrocientas ciudades, mientras Uber apenas llegaba a cien, por lo que se llegó a un acuerdo y le cedió el mercado al gigante Didi Chuxing (Konfio, s.f.).

2016 resultó un año bastante bastante negro para esta empresa, ya que también le prohibieron operar en la ciudad de Austin, en Texas, al igual que a su mayor competidor Lyft, y dos meses más tarde también fue vetado en Hungría. Estos acontecimientos hicieron que la empresa tuviese ese año unas pérdidas de más de dos mil ochocientos millones de dólares, según la información de Konfio (s.f.).

Pero a pesar de todos estos golpes, ha sabido mantenerse y es la empresa tecnológica de transporte más grande del mundo.

- **AIRBNB** - Fundadores Brian Chesky, Joe Gebbia y Nathan Blecharczyk en 2007

Otro ejemplo de cómo la necesidad ha hecho que se creen muchas de las grandes empresas de este siglo es Airbnb. La idea de esta Startup surgió cuando, en 2007, dos de sus fundadores tuvieron que pensar en cómo iban a pagar su alquiler por un incremento en el precio y buscaron como solución compartir un apartamento.

Así pues, coincidió que en el lugar donde vivían se iba a realizar una convención la cual implica que los precios de los hoteles cercanos se elevasen hasta agotar las habitaciones. Compraron colchones inflables y crearon un sitio web llamado “*Air Bed and Breakfast*”. Sus primeros clientes, personas que acudieron a la convención, les llevaron a ganar casi mil dólares y, además, hicieron contactos por diferentes partes del país.

Los buenos resultados de la idea les hicieron pensar que quizás podría convertirse en un negocio que, al igual que ellos, ayudaría a la gente a pagar sus alquileres. Solo tenían un propósito en mente: hacer que alquilar una casa fuera tan fácil como lo es reservar en un hotel.

En marzo de 2008, según cuenta Diaz, J. (2020) relanzaron su sitio web para aprovechar una convención pero no tuvo éxito. Además, se intentó conseguir financiación y ningún inversor quiso hacerlo. Pero ese verano, con una convención política, era el momento de relanzar la idea. Consiguieron tantas reservas que aparecieron en la televisión nacional. A

pesar de todo tuvieron que buscar otras formas de ganar dinero, en este caso, vendiendo unas cajas de diferentes partidos políticos que ellos mismos habían diseñado. Esto atrajo la atención de medios de comunicación y grupos de inversores, como Paul Graham, el cual aportó 20.000 dólares al proyecto. Sin llegar a despegar, investigaron qué era lo que fallaba para solucionarlo y concluyeron que las fotografías de los pisos que estaban para alquilar no eran buenas. Tras mejorar esto, la empresa empezó a despegar, haciendo así que las reservas y los ingresos de Airbnb, nombre que se hizo oficial en 2009, se duplicaron. En 2011 la empresa estaba presente en ochenta y nueve países y superó el millón de reservas. En ese mismo año el actor Aston Kutcher financió la empresa con 112 millones de dólares, lo que hizo que finalmente ascendiera el valor de ésta a más de 1.000 millones de dólares.

Posteriormente comenzaron a surgir problemas con las quejas de los clientes. Para solucionarlo se creó la denominada “Garantía Airbnb para anfitriones”. Este solo fue el primer problema que apareció, ya que los hoteleros tradicionales iniciaron acciones legales por supuesta competencia desleal. Sin embargo, consiguieron hacerle frente a esos problemas y otros de menor envergadura que vinieron después (Díaz, 2020).

En 2015 la empresa ya había superado la barrera de los 30 millones de reservas y valía 25.000 millones de dólares. Conforme han tenido problemas se han reinventado, lanzando en 2016 las Experiencias de Airbnb, donde hay actividades propuestas y guías locales.

Han seguido creciendo enormemente, aunque en el año de la pandemia, el 2020 y como el resto de empresas del sector se han encontrado con una gran crisis actual a nivel global la cual le ha acarreado grandes pérdidas por los confinamientos, cierres de fronteras y todas las cancelaciones por parte de compañías aéreas.

- **WETACA** - Fundadores Andrés Casal y Efrén Álvarez en 2014.

Como ejemplo de Startup española que está creciendo y triunfando, tenemos Wetaca, fundada por Andrés y Efrén en 2014 cuando este último participó en el programa de Masterchef y posteriormente trabajó en el restaurante de Jordi Cruz, donde aprendió a planificar la producción de toda una semana y alta cocina (Másmóvil, 2019).

La prioridad principal de esta empresa es que sus clientes puedan comer bien todos los días aun si no tienen tiempo de cocinar. Esto es lo que demandan cada vez más personas, es por ello que es un éxito entre los consumidores y cada vez más. De nuevo vemos cómo las ideas

de un emprendedor, con la fijación de solucionar un problema, ha hecho posible que una Startup nazca, según nos cuentan los propios fundadores en su web.

Comenzaron a cocinar para gente conocida y haciendo llegar esa comida en envases para llevar. Pero no era comida cualquiera, sino que lo hicieron como un restaurante con estrella Michelin.

Tras un tiempo buscando resultados, Luis Martín Cabiedes, uno de los primeros inversores de Blablacar, Trovit o Privalia, les quiso dar la oportunidad, invirtiendo 300.000 euros para poder ampliar y escalar Wetaca.

En 2018, se mudaron de un pequeño garaje en Tetuán a una gran nave totalmente equipada, donde pasaron de facturas 17.000 euros a más de 140.000 euros al mes (Masmóvil, 2019)

Los clientes obtienen todo lo que se espera de cualquier restaurante de categoría: productos frescos y de calidad, perfecta manipulación y cocina, un bonito emplatado. Todo eso cabe en un envase que llega a los consumidores en forma de calidad y rapidez.

- **Otras Startup españolas que han triunfado:**

- **Cabify** ofrece un servicio de transporte como Uber y está presente en muchas ciudades españolas actualmente. Tal ha sido su crecimiento que es el número uno de **empresas unicornio**, que es como se conoce en el argot de este tipo de empresas a una Startup millonaria, es decir que vale al menos 1.000 millones de dólares. Cabify es el principal ejemplo de ellas en España, (Plaza, 2018).
- **Colvin** es una empresa que sirve flores a domicilio en pocas horas y frescas. No solo está presente en España, ha conseguido llegar a Alemania e Italia, (Crónica Business, 2018).
- **Lola Market** es un servicio de supermercado que hace la compra a los clientes y la lleva a sus hogares en un tiempo menor a lo que lo haría normalmente el propio supermercado convencional. Esta nueva idea creció enormemente al comienzo de la pandemia de la COVID19 (Rodríguez, 2021).

9. Estudio del caso Glovo.

Si hablamos de Startup españolas de éxito sin duda debemos de mencionar al segundo unicornio español que superó en diciembre de 2019 una valoración de 1.000 millones de dólares. Como comentamos con anterioridad, el primer unicornio español es Cabify, actualmente valorado en más de 1.400 millones de dólares. (Torres, 2020)

Oscar Pierre es un joven Barcelonés, que trabajaba como ingeniero para Airbus, hasta que comienza a observar como ideas como Airbnb o Uber están triunfando en otros países. Así, se presenta como un servicio de entrega en el “Startup Day de Conector” sin un MPV (versión beta o prototipo del producto o servicio). Pero Sacha Michaud, conocedor de Postmates empresa en la se inspira Glovo, se decidió a financiarlo con más de 100.000 euros. Además, en esta primera ronda de inversión sumó otros 20.000 euros más provenientes de diferentes *business angels*.

En marzo de 2015 nació Glovo de forma oficial, teniendo su CEO 25 años, y con muchas ganas de crecer internacionalmente. A finales del año 2015, cerraron una fusión con Just Bell y se cerró una ronda de financiación de 1.5 millones de euros, a la que le siguió otra de 5 millones de euros en la mitad del 2016 por parte de inversores que habían apostado anteriormente por otras aplicaciones como Snapchat o Cabify. Con esta gran cantidad de capital se decidió invertir en mejorar la aplicación y expandirse a más ciudades, aparte de las que ya estaban implantadas en ese momento: Madrid, Barcelona, Valencia, París y Milán. Para ese instante, los pedidos diarios superan la barrera de los 1.000 al día y había más de 350 repartidores en diferentes ciudades.

En 2018 las inversiones aumentaron hasta los 115 millones de euros, lo que hizo que la empresa pudiese consolidar la expansión internacional que tanto ansiaba e hizo que la aplicación fuese valorada en más de 300 millones de euros.

El gran salto de Glovo vino en 2019, cuando se cerraron dos rondas de financiación de 150 millones de euros cada una, lo que hizo que, en diciembre de 2019, Glovo se valorase en más de 1.000 millones de dólares. Con esta nueva condición, se contrataron muchos más ingenieros haciendo así que la aplicación fuese mucho más sencilla y eficiente para los usuarios, (Ubieto, 2019).

El año 2020 ha sido un año de crecimiento para Glovo y otras empresas encargadas de entrega a domicilio, ya que el COVID y el confinamiento o por el temor que se ha creado, los clientes están más dispuestos a pedir mediante un servicio a domicilio por el miedo al contagio y es algo que para Glovo se ha traducido en un crecimiento enorme de sus pedidos a lo largo del año.

9.1. ¿Cómo funciona Glovo?

Glovo tiene un reclamo principal y es “darle a todo el mundo un acceso fácil a lo que necesita en su ciudad” y eso es lo que promueve. No solo hace entrega de comida, sino que va más allá, y esta es la mayor diferencia que tiene con otras plataformas como Uber o Deliveroo. En estas dos plataformas, sólo hay restaurantes asociados a estas empresas, en cambio, con Glovo no solo es comida, sino que puedes pedir, literalmente, “todo lo que quepa en una caja”, como bien nos explica El Publicista (2020) que muestra la campaña de Glovo que hace referencia a este atípico servicio.

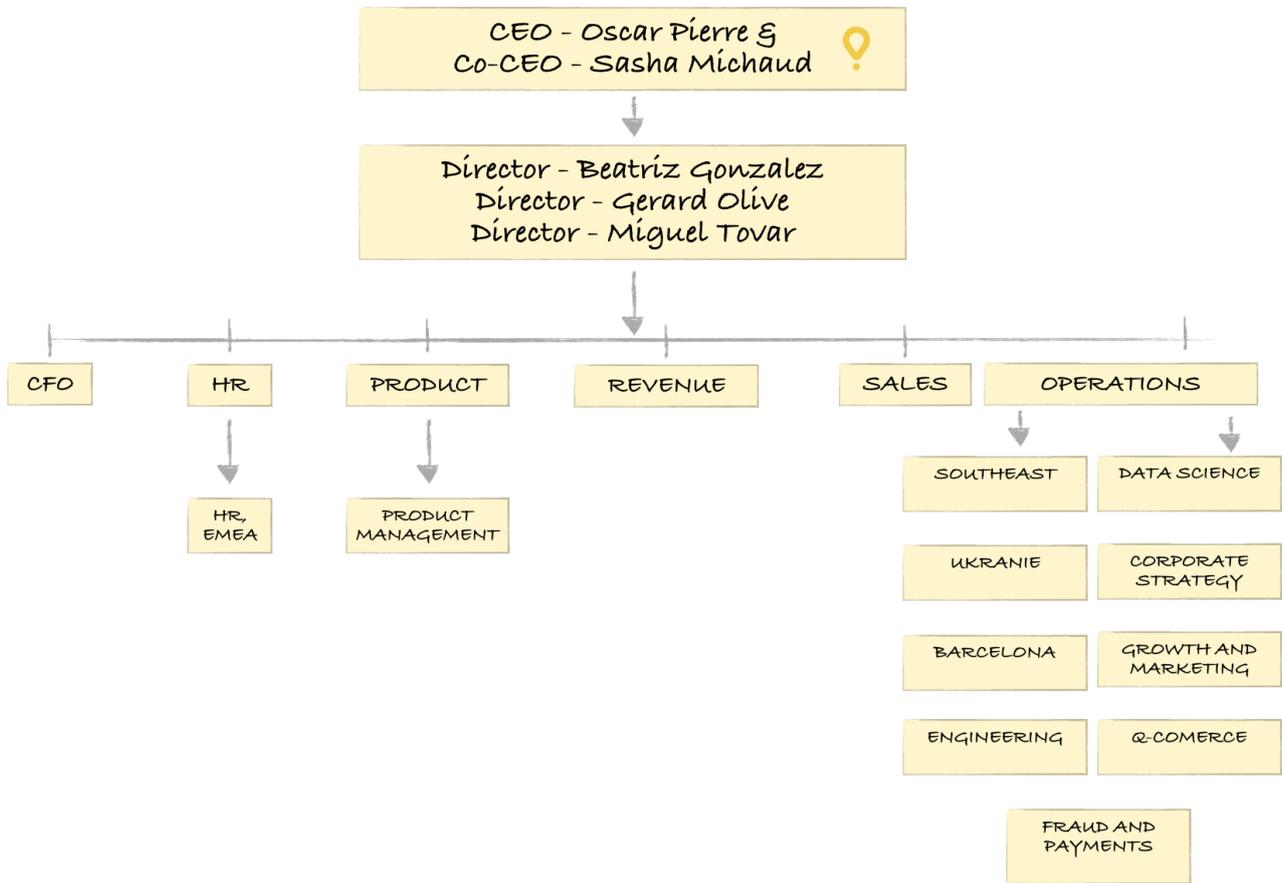
Controlar todo para que este tipo de repartos sea posible en más de 400 ciudades de España, y estando presentes en 19 países implica ejercer una enorme labor de control sobre las métricas, *KPI's* o indicadores clave para que funciones, (Rocamora, 2021), y también acerca de la calidad humana con los propios repartidores y clientes, donde el servicio de atención debe ser impecable.

Los *KPI's* mencionados anteriormente se definen básicamente, como indicadores clave que informan cómo está funcionando una empresa y una estrategia y son el resultado de las operaciones matemáticas de simples métricas o datos. Cada empresa debe tener claro qué se quiere medir, por qué se mide y, lo más importante, qué acciones se van a tomar en función de lo que los indicadores nos digan. Como ejemplo de indicadores de *KPI* veremos los siguientes (Rocamora, 2021):

1. **KPIs relacionados con el esfuerzo inversor:** se trata de poner en relación la inversión que realizamos en marketing con el resultado final, ya que la captación de clientes no es fácil ni gratuita.
2. **KPIs relacionados con el comportamiento del usuario en la web:** la medición mediante KPIs en puntos claves del proceso puede ayudar mucho para saber qué partes están cumpliendo con los objetivos prefijados y dónde se debe actuar.
3. **Otros KPIs** son, según cada empresa, la actividad en redes sociales, la reputación online o el atractivo de la marca.

Glovo actualmente es una empresa muy grande, con más de 46 millones de pedidos anuales globalmente (El Mundo, 2019), y se espera que esta cifra aumente cada año, gracias a las innovaciones y a nuevas vías de negocio. Pero recordemos que tiene poco más de 5 años de vida, y que ha cambiado su estrategia y cada día innova, adaptándose a las necesidades de los clientes, repartidores y de la situación de cada país, cómo veremos, con las nuevas relaciones que se han creado.

Para diseñar y modificar la aplicación a diario y que todos los pedidos puedan gestionarse, Glovo cuenta con un equipo enorme de ingenieros, que son solo la base de la pirámide, puesto que luego dentro de cada categoría, o burbuja, hay un equipo inmenso que se encarga de todos los restaurantes o *partners*, supermercados y tiendas varias. Podemos ver la estructura en la Figura 15.



[Figura 15 - Estructura Glovo 2021. Elaboración propia. Fuente: theofficialboard.es]

Parte de estos equipos se encargan de promover nuevas aperturas y de conseguir contratos e incluso *partners* exclusivos con los que poder tener una cuota de mercado enorme, que sabe que va a cubrir y que nadie podrá superar. Por ejemplo, cuando Glovo firmó con McDonald's durante el verano de 2017. Glovo tenía la exclusividad y solo ellos podían llevar el delivery del gigante americano. Por tanto, esta alianza fue un *boom* para los competidores como UberEats o Deliveroo. El presidente y director general de McDonald's, Mario Barbosa, dijo en una entrevista que esa alianza "responde a una de las demandas más frecuentes por parte de nuestros consumidores" (Galdeano, 2017).

Otra vez más, vemos como la premisa de “dar al cliente lo que aún no sabe qué necesita” se cumple con este tipo de servicios a pesar de que McDonald 's tenga un servicio de recogida de comida desde el coche desde hace varios años.

Esta exclusividad se la arrebató Uber Eats durante el año 2018, los cuales firmaron un acuerdo mundial y tuvo servicio en Estados Unidos entre otros países enormes donde Glovo aún no ha aterrizado (Uriondo, M., R. Cózar, C., 2018).

Convertirse en partner de Glovo es muy sencillo, desde la propia página web podemos ver vídeos informativos de cómo hacerlo y qué necesitamos. La propia web nos da una fecha de 12 días desde que se inscribe un restaurante hasta que empieza a tener pedidos a través de la plataforma y, como indican, en momentos difíciles como la pandemia surgida en 2020, este tipo de servicios pueden hacer que el local mantenga las ganancias o las incremente. Esta información se recoge en el blog de la propia Startup (Glovo Blog, 2020).

Otras de las partes muy importantes de la empresa son los supermercados, los cuales tienen un gran impacto en los números de la Startup. De hecho, durante el primer confinamiento de marzo de 2020, se firmó un acuerdo de exclusividad con la cadena de supermercados DIA, lo que ayudó enormemente a Glovo, repartidores y el propio supermercado (Europa Press (2020)). En el año 2021, Aldi también entró a colaborar con Glovo, así pues, lo que se busca es "facilitar el proceso de compra a nuestros clientes, para que puedan encontrar todo lo que buscan de una forma cómoda, sencilla y, como siempre a muy buen precio. Gracias a esta colaboración, ahora podremos ofrecerles también nuestros productos sin que tengan que salir de casa", destaca Valentín Lumbreras, CEO de ALDI. (Food retail & Shoppers (2021)).

No solo hay supermercados en la aplicación ya que en algunas ciudades, Glovo ha abierto sus propias tiendas o *dark stores*, que y son almacenes donde se tiene lo más demandado en la zona para así dar un servicio 24h a la ciudad en cuanto a productos de supermercado se refiere (Petovel, 2019). Desde la pandemia, Oscar Pierre, ha dicho que estas “*dark stores*” van a aumentar, empezando por ciudades españolas como Valencia y seguirán aumentando. El objetivo de la empresa española es alcanzar las doscientas a finales de 2021 (Pérez, 2020).

Una vez que hemos estudiado la estructura interna y cómo funciona, debemos centrarnos en la otra parte que es más visible: **repartidores y clientes.**

9.2. Clientes.

El éxito de Glovo, finalmente, reside en los clientes que tiene y los nuevos que capta a diario. En 2020 contaba con más de 7 millones de usuarios (La historia detrás de Glovo, (2019). Para ello la Startup usa diferentes estrategias, que las analiza Web de Marketing (s.f.):

- I. **Twitter cards** (Tweets enriquecidos que destacan por su contenido, permitiendo añadir más información en su previsualización. Algunos de los contenidos que dejan incorporar son una imagen, un título, resumen y autor, son únicas en cada ciudad donde promocionan y enseñan contenido o imágenes más relevantes de la propia ciudad.
- II. **Segmentación para cada dispositivo**, según sea iOS, Windows, Android u otro sistema operativo.
- III. **Aprendizaje y adaptación** a la audiencia.
- IV. Todo el mundo necesita algo: permite que los clientes puedan pedir lo que deseen y cuando lo deseen. Existen diferentes categorías y pedir en cualquiera de ellas es muy sencillo, aquí se explica brevemente el proceso de un pedido a través de la aplicación móvil, donde tenemos varias categorías que podemos ver en la figura 16:
 - a) Elegir el restaurante y las propuestas del menú o local y pedir lo que necesites.
 - b) Después de ver el total a pagar y confirmar, el pedido es verificado y aparece en “Preparación”.
 - c) El cliente puede decidir pagar con tarjeta o efectivo.
 - d) Al poco tiempo se envía una notificación que te avisa de que el pedido fue recogido y puedes observar en el mapa un vehículo que se desplaza hacia el punto de entrega seleccionado.
- V. La **solución** a muchos de tus **problemas**: la plataforma está basada en la idea de la economía colaborativa, así que los envíos tienen un bajo coste, que varía desde 1,99€ hasta 5,99€ (según distancia y tipo de producto).



[Figura 16 - Aplicación de Glovo para clientes. Captura directa de la aplicación]

9.3. Repartidores.

Por otro lado nos encontramos a los repartidores de la empresa, también llamados *riders*, para poder serlo sólo deben seguir unos sencillos pasos que podemos encontrar en la propia web de la Startup. Hay cuatro requisitos imprescindibles, que son:

1. Tener vehículo propio.
2. Ser mayor de edad.
3. Tener un teléfono móvil con acceso a datos.
4. Estar dado de alta en el régimen de autónomos.

En la web de Glovo podemos encontrar respuestas a preguntas como “¿Cuánto gana un repartidor?” o “¿Cómo funciona el sistema de horarios?” de tal forma que, antes de tener que seguir todos los pasos para inscribirse y formar parte de la flota de repartidores, se ofrece toda la información necesaria.

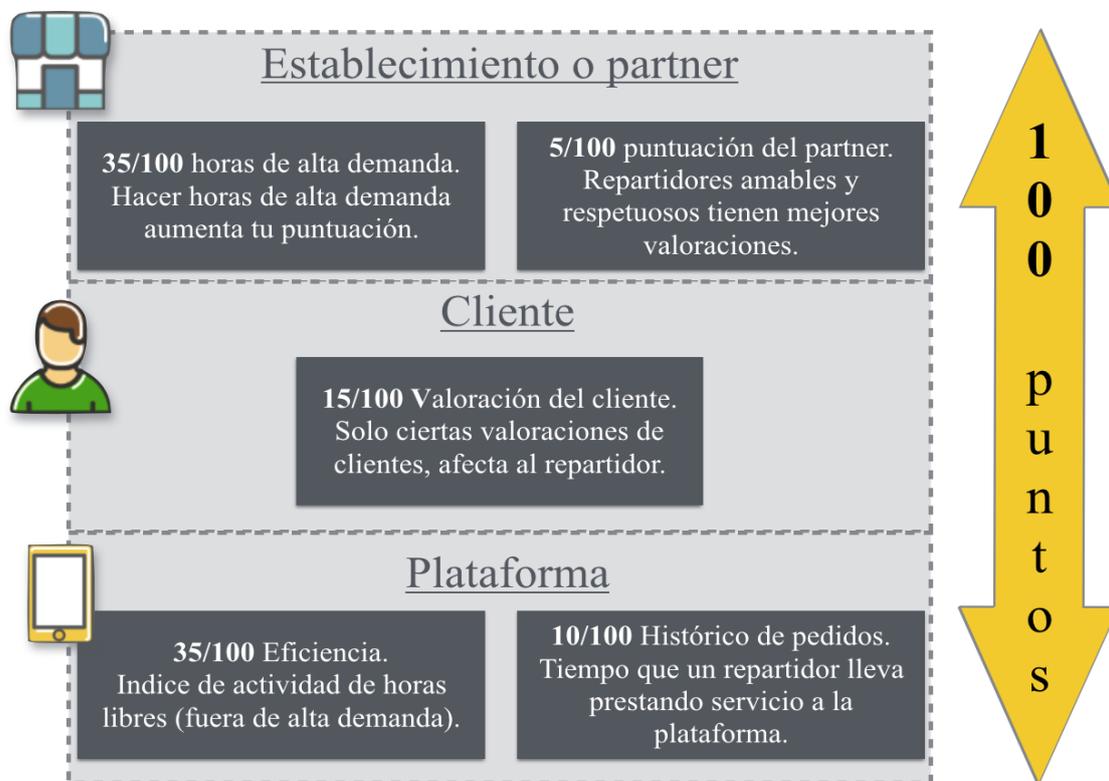
Una vez que estos repartidores forman parte de la flota y tienen su cuenta propia y la aplicación, empiezan a repartir. Es bastante sencillo realizar las entregas, una vez más, la propia web de Glovo (s.f.) explica cómo es este proceso:

1. Hacer *check-in*: es simplemente para confirmar que el repartidor estará activo durante las horas que haya seleccionado.
2. Entrada de un pedido: la aplicación muestra una visión general del pedido: cual es el pedido en cuestión, el punto de recogida y el punto de entrega.
3. Comienzo de un pedido: hay un mapa que mostrará la app y, una vez interiorizado el recorrido y con la ayuda de Google Maps, el repartidor comienza la ruta hasta el punto de recogida.
4. Recogida de un pedido: la aplicación indicará si se deben pedir los productos y qué método de pago utilizar.
5. Entrega de un pedido: al igual que en el comienzo, la dirección del cliente será facilitada por la aplicación, una vez en el lugar, el pedido se entrega y el pedido finaliza.

También podemos ver cómo explica la forma de pago de los pedidos y facturas, las cuales serán recibidas y pagadas a los repartidores cada 15 días. Las partes que componen el pago de un pedido las podemos encontrar, una vez más, en la propia web de la empresa. Este pago será diferente en cada una de las ciudades de España, para poder ver la ciudad que nos interese tan solo debemos buscarla en la propia web. Las ganancias por pedidos se dividen en:

- I. Tarifa base. Varía en cada una de las diferentes ciudades.
- II. Kilómetros recorridos. Según los kilómetros que haya que recorrer para recoger y entregar un pedido, las ganancias variarán.
- III. Tiempo de espera. Por cada minuto esperando en un local, el repartidor recibe 5 céntimos.
- IV. Dirección extra, esto es opcional, ya que solo se incluye si, una vez aceptado el pedido hay un cambio de dirección.
- V. Promoción económica variable.
- VI. Extra por lluvia, por lo que en cuanto empiece a llover se verá el extra activo en la aplicación.
- VII. Retos semanales.

Hay que mencionar que, esta plataforma de reparto, se diferencia de otras por un punto clave: la puntuación de excelencia. En la web para los repartidores se explica qué es esto y cómo se calcula: La puntuación es un número del 1 al 100, y se hace efectiva tras haber entregado 50 pedidos. Esto significa que un repartidor nuevo, no tendrá puntuación hasta haber entregado 50 pedidos. Una vez haya llegado a los 50 pedidos entregados, la puntuación se calculará de acuerdo con los parámetros explicados a continuación en la Figura 17. Esta puntuación se podrá consultar en el perfil del repartidor en aplicación, y, en función de esa puntuación, se dará acceso a las franjas horarias para colaborar como repartidor.



[Figura 17 - Cómo funciona sistema de excelencia. Fuente: Glovo. Elaboración propia]

Como vemos, el sistema es sencillo y esto hace que se tenga más control sobre los repartidores, tanto por las evaluaciones de los clientes, como establecimientos como con el check in, ya que así, se estima los repartidores disponibles en cada ciudad según lo hayan hecho en su aplicación.

En los primeros meses de 2021 hubo mucho revuelo con este tipo de colaboraciones y con las plataformas de reparto (Uber, Glovo, Deliveroo, entre otros) debido a la posibilidad de

que se dictaminase que eran falsos autónomos, lo que haría que la situación explicada hasta el momento variase.

9.4. Futuras perspectivas de Glovo.

Glovo en España seguirá creciendo, sin duda, es un mercado en auge, pero, como comentábamos anteriormente, el marco legal respecto a los autónomos que colaboran en la plataforma va a cambiar y, con eso, cambiará la forma de colaboración entre la empresa y los repartidores. Este problema lleva gestándose desde que nació la empresa, aunque, sin duda, durante el 2019 y 2020 es cuando más problemas ha tenido Glovo respecto a los repartidores, según nos explica Torrecillas, (2021) gracias a una cronología de los hechos.

- I. Las plataformas de reparto llegaron a España entre 2015 y 2017 y muchos expertos dudan del modelo laboral que siguen a pesar de que, las empresas (incluimos otras plataformas como Uber Eats o Deliverloo) defienden la total flexibilidad de los repartidores. Las razones para cuestionar la verdadera autonomía son las esperas en recibir un pedido, no negocian los propios repartidores las tarifas (vienen impuestas, como vimos anteriormente) o tienen que reservar sus horas previamente para poder colaborar.
- II. En 2017 repartidores de varias plataformas ponen en entredicho la flexibilidad y libertad con argumentos como la puntuación que decide la asignación de horas y pedidos, si se rechazan pedidos puede tener consecuencias negativas en el futuro, la no negociación de sus tarifas, entre otras. Por esta razón, los propios repartidores fundan la organización Riders X Derechos comenzando, con esto, una lista de reclamaciones, protestas y denuncias ante los tribunales.
- III. Tras estas denuncias, comienzan las sentencias donde la laboralidad de los repartidores está más que clara, pero Glovo apunta que no analizaron un caso actual, sino un caso de hace cuatro años y que, en comparación con el año 2020, la aplicación y la forma de colaborar era muy diferente, como nos explica Haro (2020). Con la sentencia firme por parte del Tribunal Supremo en 2020 que reconoce a los repartidores como trabajadores por cuenta ajena empezarán los cambios en la forma de colaboración.

- IV. Las empresas empiezan a adaptar sus modelos para dar más libertad a los autónomos. Con estos cambios se intenta que el Tribunal Supremo no use ejemplos actuales para nuevas sentencias, aun a pesar de que hay detalles que hacen que estos autónomos no lo sean al 100% (como no elegir libremente sus tarifas por envíos, por ejemplo). De esta forma, las empresas piden al gobierno un nuevo modelo: un trabajador autónomo económicamente dependiente pero del sector digital.
- V. Riders X Derechos nació para ayudar y dar voz a las peticiones de estos repartidores, pero a principios del 2021 no todos se sienten identificados con las peticiones y deciden dividirse y organizarse en asociaciones como APRA (Asociación Profesional de Riders Autónomos) o AAR (Asociación Autónoma de Riders) con las cuales las empresas firmaron distintos Acuerdos de Interés Profesional, ya que temen convertirse en asalariados perdiendo así la flexibilidad que les ofrece este tipo de colaboraciones.
- VI. Tras las sentencias de diversos tribunales superiores de justicia y las resoluciones de la Inspección de trabajo y Seguridad Social, el Gobierno decide establecer una Ley que regule el trabajo de las plataformas. Esto no afecta solo a este tipo de repartidores, sino que cualquier autónomo que desarrolle su trabajo en una plataforma, se verá afectado. Esta Ley se aprueba en marzo de 2021 dando un plazo de tres meses para regularizar a los trabajadores de este tipo. Además, el acuerdo contempla que se deberá informar de las reglas que siguen los algoritmos y sistemas de IA (inteligencia artificial) que pueden influir en las condiciones laborales de estos repartidores, (Sanjulián, 2021).

Con todos los cambios que pueden llegar, también debemos mencionar el auge que han tenido las apps en los últimos años y meses, sobre todo, con la pandemia de la COVID. En el 2019 Glovo mencionó que había cerrado el año anterior con unas ganancias de un 268% respecto al año anterior, si bien es verdad que no fueron beneficios, por la gran expansión internacional y los gastos que esto supone (González, 2020). A mitad del año 2020, Oscar Pierre decidió vender la parte de América Latina por 230 millones de euros a la empresa Delivery Hero, incluyendo una compensación de sesenta millones de euros, dándole así la operativa en todos los países que incluye este servicio, ocho en total, pudiendo centrarse así en construir un mercado más rentable y estable a largo plazo en sitios clave como España, Italia o Portugal (La historia detrás de Glovo, 2019).

Por otro lado, en mayo de 2021, la empresa decidió adquirir parte de Delivery Hero por un valor de 170 millones de euros comprando *Foodpanda* en Rumanía y Bulgaria, *Donesi* en Serbia, Montenegro y Bosnia y Herzegovina y *Pauza*, en Croacia. Estas desaparecerán para hacer repartos bajo el nombre de Glovo, ya que los intereses de la Startup es crecer lo máximo posible en Europa Central y del Este

El futuro de Glovo va a ser agitado (Tomas, 2021), ya que se han unido con Lanzadera, una aceleradora de empresas creada por Juan Roig, presidente y dueño de supermercados Mercadona, para poder revolucionar los sectores del *delivery* y de la restauración. Esta nueva plataforma ayudará a impulsar el desarrollo de empresas de carácter innovador, impartiendo formación a los emprendedores, ofreciendo condiciones especiales y, además, facilitará herramientas a las Startups que colaboren con la aplicación. No solo se basará en apoyar y ofrecer recursos técnicos a empresas de restauración y Startups que desarrollen soluciones tecnológicas relacionadas con este sector, sino que también apoyará a otras áreas impartiendo jornadas guiadas por directivos de la compañía, mentorías semanales y visibilidad en la aplicación e incluso, podrán optar al programa de ayudas para poder abrir una empresa. Ya en junio de 2021, Glovo contaba con empresas impulsadas por Lanzadera, tales como Healthy Poke o Del Poble Pizzería, las cuales recibirán formación y ayuda para poder mejorar las métricas de sus ventas.

El propio Oscar Pierre, CEO de Glovo nos cuenta en un “preguntas y respuestas” de Max Kurdon (2021) que la pandemia, que comenzó en 2020, hizo que la Startup tuviese un muy buen año y que el foco de la empresa va a seguir siendo crecer y ofrecer un mejor servicio, teniendo incluso un servicio de entrega de pedidos de las propias tiendas de Glovo o *dark stores* en 10 minutos.

Por tanto, como él mismo dice, Glovo se va a centrar en que los clientes disfruten de una experiencia de compra perfecta para lo que se ha de invertir mucho más en el uso de la inteligencia artificial y ciertas capacidades de aprendizaje automático.

10. Conclusiones.

El objetivo que nos proponíamos con este trabajo era conocer cómo se iniciaba una startup, en qué consistía y algunos ejemplos actuales de las mismas. También queríamos hacer llegar la idea de cómo cualquier persona, a partir de una buena idea, puede llegar a tener una empresa que se haga grande y fuerte en el mercado, ayudándose de algunas de las fuentes de financiación que se han expuesto y que no son tan tradicionales. Además, creemos que utilizando este trabajo puede resultar aún más sencillo saber qué necesitamos y qué pasos dar para, llegado el caso, lanzarnos a un proyecto de este tipo. Los pasos para crear una Startup que en los inicios de estas no estaban muy definidos parecen estar cada vez más claros y mediante este trabajo hemos generado un itinerario de qué puede necesitar un emprendedor para llevar a término su idea, sabiendo que tendrá que usar siempre las tecnologías de la información y la comunicación de forma positiva, y sin olvidar que hemos de tener en cuenta aquellos costes mínimos a soportar para poder poner en marcha la Startup o esa pequeña empresa que hemos imaginado.

A lo largo del trabajo se han analizado varios casos en los que se pone de manifiesto cómo cada vez más gente joven se lanza a exponer sus proyectos y en muchos casos, también en España, tienen mucho éxito como por ejemplo Colvin o Cabify. Nos gustaría señalar que pese a que son empresas jóvenes, ya se encuentran bastante asentadas en el mercado, y por su manera de nacer y el proceso de desarrollo estamos seguros que se van a dedicar a ayudar y guiar para que otras nuevas Startups o emprendedores, puedan hacer lo mismo que ellas. Así lo está ya haciendo Glovo.

Como hemos podido ver, Glovo es una de las Startup más importantes a nivel mundial de la última década, que ha sabido ver qué es lo que los clientes demandan y hacerlo posible. Si bien, en cierto modo, 2020 fue un buen año para la empresa, ya que con la pandemia ha reforzado mucho el mensaje con el que nació Glovo, es decir, “todo a tu alcance” y cuando la pandemia azotó el mundo entero, como clientes hemos seguido teniendo necesidades y caprichos que, en muchos casos, Glovo ha cubierto (como los pedidos de farmacias, por ejemplo).

El crecimiento de las plataformas que ofrecen servicios a través de un teléfono móvil u ordenador cada vez está más en auge y la sociedad se adapta más a este tipo de forma de vida. Ya no se llama para reservar en un hotel o restaurante, sino que usamos una aplicación o lo hacemos de forma online para no tener que esperar, es decir, cada vez buscamos más la inmediatez y la rapidez en conseguir los que queremos o necesitamos, por esta razón, el auge de este tipo de plataformas será cada vez mayor y más rápido. Por ejemplo, en Valencia se ha inaugurado tienda de Glovo propia,

una *dark store*, que ofrece envíos de todo aquello que puedas necesitas en 10 minutos, como podemos ver en la aplicación de la empresa si ponemos como ubicación “Valencia”. También los hay en Barcelona o Madrid, pero con este pequeño avance vemos que este tipo de servicios se demandan cada vez, sea la hora que sea y sea cual sea la necesidad. Con esto comprobamos que, a pesar de la competencia que hay en el mercado español con las nuevas aplicaciones de este tipo, Glovo tiene un mercado a los que quizás otros no pueden llegar, lo que hace que la empresa sea cada vez más grande y, probablemente por este motivo más rentable en muchos países de Europa y África, que son los mercados en los que tiene puestos sus aspiraciones.

Este trabajo me ha ayudado a percatarme la parte menos conocida de la Startup, de cómo nació gracias a los diferentes inversores, de cómo ha ido creciendo y haciéndose un hueco enorme en el mercado actual y cómo va a seguir creciendo. Sin duda, poder realizar un trabajo sobre la empresa de la que soy participe hace que el cierre de esta etapa sea muy dulce, puesto que demuestra que estudiar el Grado en Administración y Dirección de Empresas sirve para poder trabajar en grandes empresas internacionales con un futuro prometedor y donde crecer y ser cada vez más importante en una empresa de estas dimensiones es posible.

11. Bibliografía

- Alvy (2021) Las ciudades perdidas de GeoCities y cómo Archive.org apareció cual «caballero blanco» para rescatarlas. Microsiervos: <https://www.microsiervos.com/archivo/internet/ciudades-perdidas-geocities-archive-rescatarlas.html> [Consultado en febrero 2021]
- Aragó, L. (2021) El número de 'riders' aumenta más de un 70% durante la pandemia. La Vanguardia [\[https://www.lavanguardia.com/economia/20210320/6602331/numero-riders-aumenta-mas-70-pandemia.html\]](https://www.lavanguardia.com/economia/20210320/6602331/numero-riders-aumenta-mas-70-pandemia.html) [Consultado en julio 2021]
- Arrieta, E/Díaz, T (2016) La 'Startup' barcelonesa Glovo cierra una ronda de 5 millones de euros. Expansión: <https://www.expansion.com/economia-digital/companias/2016/08/11/57ab5446468aebba308b4676.html> [Consultado en marzo 2021]
- Asociaciones empresariales (s.f.). CMA: http://www.cma.gva.es/areas/educacion/educacion_ambiental/educ/ippc/htms/enlaces/enlaces_asociaciones.htm [Consultado en marzo 2021]
- BBVA (2018) Por qué fracasan las 'startups'. BBVA: <https://www.bbva.com/es/por-que-fracasan-las-startups/> [Consultado en noviembre 2020]
- Bertog, K. (2020) 13 Massive Companies That Started During a Recession. The Startup: <https://medium.com/swlh/13-massive-companies-that-started-during-a-recession-ba769e38d0ad> [Consultado en febrero 2021]
- Blanco, C. (2019) La historia de Glovo. El Periodico: <https://www.elperiodico.com/es/opinion/20191231/la-historia-de-glovo-7789825> [Consultado en febrero 2021]
- BOE (2015) Tramitación de anuncios. Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado: <https://boe.es/anuncios/publicacion/index.php#tasas> [Consultado en noviembre 2020]
- Cañete, I. (s.f.) ¿Qué es una startup? BBVA: <https://www.bbva.com/es/que-es-una-startup/> [Consultado en septiembre 2020]
- Capital.com (s.f.) ¿Qué es una OPI? Capital: <https://capital.com/es/ipo-oferta-publica-inicial> [Consultado en diciembre 2020]
- Caurin, J. (2017) Capital semilla. Emprendepyme: <https://www.emprendepyme.net/capital-semilla.html> [Consultado en octubre 2020]
- Caurin, J. (2017) Estudio de mercado. Emprendepyme: <https://www.emprendepyme.net/estudio-de-mercado> [Consultado en noviembre 2020]
- CB Insights (2019) The top 20 reasons startups fail. CBinsights: <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/> [Consultado en octubre 2020]
- Ceeim (s.f.) Lean startup: La metodología que te ayuda a emprender con éxito. Ceeim: <https://www.ceeim.es/metodologia-lean-startup/> [Consultado en noviembre 2020]
- Chehtman, A (2017) Ocho tipos de análisis para identificar oportunidades de mercado. blog Euromonitor Internacional: <https://blog.euromonitor.com/ocho-tipos-de-analisis-para-identificar-oportunidades-de-mercado/> [Consultado en abril 2021]
- ClickAge (2020) ¿Cuándo una startup deja de serlo y se convierte en una empresa? Clickage: <https://clickage.es/negocio/cuando-una-startup-deja-de-serlo-y-se-convierte-en-una-empresa/> [Consultado en abril 2021]

- Codeglia, A. (2019) ¿Qué es una startup? Todo lo que necesitas saber sobre el tema. Hotmart Blog: <https://blog.hotmart.com/es/que-es-una-startup/> [Consultado en septiembre 2020]
- Consumoteca (s.f.) McDonalds a domicilio con entregas de Glovo. Consumoteca: <https://www.consumoteca.com/comercio/comida-a-domicilio/mcdonalds-a-domicilio-con-entregas-de-glovo/> [Consultado en diciembre 2020]
- Contreras, R. (2020) Crónica de una guerra: Las TIC contra el Covid19. Computing: <https://www.computing.es/seguridad/noticias/1117872002501/cronica-de-guerra-tic-contra-covid-19.1.html> [Consultado en septiembre 2020]
- Cooler Insights (2017) [Infographic] Social Media Customer Care Statistics. Cooler Insights: <https://coolerinsights.com/2017/10/infographic-social-media-customer-care-statistics/> [Consultado en febrero 2021]
- Crunchbase (s.f.) Glovo. Crunchbase: <https://www.crunchbase.com/organization/glovo-app> [Consultado en mayo 2021]
- Couriers Glovo (s.f.) Regístrate y empieza a colaborar como repartidor en menos de 24 horas. Couriers - glovo: <https://couriers.glovoapp.com/es/> [Consultado en abril 2021]
- Del Moral, J.A. (2020) Mi experiencia como rider de Glovo: el mejor trabajo de mi vida. Ganancia: <https://ganancia.com/mi-experiencia-como-rider-de-glovo-el-mejor-trabajo-de-mi-vida> [Consultado en diciembre 2020]
- Destino Negocio (s.f.) Cómo conseguir capital semilla para iniciar una startup. Destinonegocio: <https://destinonegocio.com/economia/como-conseguir-capital-semilla-para-iniciar-una-startup/> [Consultado en octubre 2020]
- Díaz, J. (2019) Cómo liderar equipos de trabajo en startups. Andalucía Open Future: <https://andalucia.openfuture.org/blog/notas-de-prensa/como-liderar-equipos-de-trabajo-en-startups/> [Consultado en marzo 2021]
- Díaz, J. (2020) La historia de Airbnb, la compañía que revolucionó la industria del turismo a nivel global. Negocios y emprendimiento: <https://www.negociosyemprendimiento.org/2020/06/historia-airbnb.html> [Consultado en diciembre 2020]
- Dozen (2017) Las fases del crecimiento de una 'startup': ¿qué tipo de inversor participa en cada ronda? Dozen: <https://dozeninvestments.com/recursos/las-fases-del-crecimiento-una-startup-tipo-inversor-participa-ronda/> [Consultado en diciembre 2020]
- Dozen (2018) Por qué la escalabilidad es una propiedad básica de las startups. Dozen: <https://dozeninvestments.com/recursos/escalabilidad-startups/> [Consultado en noviembre 2020]
- Economía Digital (2019) La guerra de las apps de comida: McDonald 's contra el resto. Economía digital: https://www.economiadigital.es/empresas/la-guerra-de-las-apps-de-comida-mcdonald-s-contra-el-resto_643646_102.html [Consultado en noviembre 2020]
- El Economista (2019) La startup de comida saludable a domicilio Wetaca llega a Zaragoza. El Economista:

<https://www.eleconomista.es/gestion-empresarial/noticias/9905902/05/19/La-startup-de-comida-saludable-a-domicilio-Wetaca-llega-a-Zaragoza.html> [Consultado en diciembre 2020]

El Mundo (2019) La startup española Glovo se convierte en un referente de éxito a nivel mundial. El Mundo: <https://www.elmundo.es/promociones/native/2019/09/04g/> [Consultado en enero 2021]

El Nacional (2020) Glovo multiplicará por 5 sus almacenes de cara a 2021. El Nacional: https://www.elnacional.cat/es/sociedad/glovo-almacenes-2021_555894_102.html [Consultado en enero 2021]

El País (2010) El día que la burbuja 'puntocom' pinchó. El País: https://elpais.com/economia/2010/03/10/actualidad/1268209975_850215.html [Consultado en diciembre 2020]

El País (2016) La 'app' de reparto a domicilio Glovo consigue cinco millones para crecer. El País: https://elpais.com/economia/2016/08/11/actualidad/1470906961_454385.html [Consultado en octubre 2020]

El País (2005) Punto y final para Terra, pionera española en Internet. El País: https://elpais.com/tecnologia/2005/07/15/actualidad/1121416078_850215.html [Consultado en febrero 2021]

El Publicista (2020) Si cabe en la caja, Glovo te lo lleva. El publicista: <https://www.elpublicista.es/anunciantes/si-cabe-caja-glovo-te-lleva> [Consultado en enero 2021]

Emprendedores (2020) Cómo se elabora un modelo Canvas. Emprendedores: <https://www.emprendedores.es/gestion/modelo-3/> [Consultado en noviembre 2020]

Europa Press (2020) Día amplía su servicio de compra 'online' y se une a Glovo: repartirá desde 500 tiendas. El Confidencial: https://www.elconfidencial.com/empresas/2020-03-30/dia-supermercados-online-compra-glovo-coronavirus_2524835/ [Consultado en diciembre 2020]

Expansión (2009) Yahoo! cierra Geocities. Expansión: <https://www.expansion.com/2009/10/27/empresas/tecnologia/1256663967.html> [Consultado en febrero 2021]

Fernández, H. (s.f.) ¿Qué es pivotar en una startup? Economiatic: <https://econiomatic.com/que-es-pivotar-en-una-startup/> [Consultado en octubre 2020]

Fernández, H. (s.f.) ¿Qué es una aceleradora de startups y cuales son las mejores de España? Economiatic: <https://econiomatic.com/aceleradora-de-startups/> [Consultado en octubre 2020]

Fernández, H. (s.f.) ¿Qué es una startup? Economiatic: <https://econiomatic.com/que-es-una-startup/> [Consultado en septiembre 2020]

Fernández, H. (s.f.) Modelo de negocio (o cómo conocer las actividades clave de tu empresa). Economiatic: <https://econiomatic.com/modelo-de-negocio/> [Consultado en septiembre 2020]

Fernández, H. (s.f.) Una visión diferente sobre escalabilidad y modelos de negocio. Economiatic: <https://econiomatic.com/concepto-escalabilidad/> [Consultado en septiembre 2020]

Fernández, H. (s.f.) Método lean startup: Cómo aplicarlo a un proyecto. Economiatic: <https://econiomatic.com/metodo-lean-startup/> [Consultado en octubre 2020]

Ferreiro, R. (2015) La startup Glovo, acelerada por Conector, cierra una ronda de 140.000€ para desarrollar el "instant delivery" en España. Marketing Ecommerce: <https://marketing4ecommerce.net/glovo-ronda-financiacion/> [Consultado en septiembre 2020]

- Financia-T (s.f.) ¿Conoces la financiación FFF? Financiación para empresas: <https://financiacionparaempresas.net/conoces-la-financiacion-fff/> [Consultado en octubre 2020]
- Flaticon (s.f.) Iconos. Flaticon: <https://www.flaticon.es/> [Consultado en diciembre 2020]
- Food retail & Shoppers (2021) Aldi se alía con Glovo para repartir la compra a domicilio en 30 minutos. Foodretail: https://www.foodretail.es/retailers/alianza-Aldi-Glovo-compra-domicilio-minutos_0_1535846404.html [Consultado en abril 2021]
- Fontinelle, A. (2020) What Is a Startup? Investopedia: <https://www.investopedia.com/ask/answers/12/what-is-a-startup.asp> [Consultado en octubre 2020]
- G. Velloso, C. (2020) Estas son las 10 startups españolas mejor valoradas y más atractivas, según un estudio de LinkedIn. Business insider: <https://www.businessinsider.es/top-10-startups-espanolas-estudio-linkedin-722223> [Consultado en diciembre 2020]
- G. Zarzalejos, A. (2019) Glovo dispara ingresos hasta 52M (+268%), pero multiplica por ocho sus pérdidas. Cotizalia: https://www.elconfidencial.com/empresas/2019-09-05/glovo-facturacion2018-glovers-reparto-aplicacion_2210427/ [Consultado en noviembre 2020]
- Galdeano, S. (2017) Glovo y McDonalds se alían para llevar hamburguesas a casa. Marketing Ecommerce: <https://marketing4ecommerce.net/glovo-y-mcdonalds/> [Consultado en noviembre 2020]
- García, D (s.f.) ¿Qué requisitos se necesitan para trabajar en Glovo España? Cómo ser Glover. Requisitos.me: <https://requisitos.me/trabajar-glovo/> [Consultado en mayo 2021]
- Gispert, B. (2019) Glovo casi triplica sus ingresos y eleva sus pérdidas hasta 190 millones. La Vanguardia: <https://www.lavanguardia.com/economia/20201003/483805990961/glovo-casi-triplica-sus-ingresos-y-eleva-sus-perdidas-hasta-190-millones.html> [Consultado en diciembre 2020]
- Gispert, B (2021) Glovo compra tres plataformas del este y centro de Europa por 170 millones. La Vanguardia: <https://www.lavanguardia.com/economia/20210526/7482989/glovo-centro-este-europa-compra-delivery-hero.html> [Consultado en junio 2021]
- Glovo (s.f.) El proceso de un pedido. Glovo: <https://delivery.glovoapp.com/es/faq/proceso-de-un-pedido> [Consultado en junio 2021]
- Glovo (s.f.) El sistema de excelencia. Glovo: <https://delivery.glovoapp.com/es/faq/el-sistema-de-excelencia> [Consultado en junio 2021]
- Glovo Blog (2020) Cómo funciona Glovo: Guía para restaurantes. Glovo Blog: <https://blog.glovoapp.com/glovo-life/como-funciona-glovo-guia-restaurantes/> [Consultado en mayo 2021]
- Golan, P. (2014) ¿Qué es una startup? Su importancia y características. Shopify: <https://www.shopify.es/blog/14934065-hablemos-sobre-startups-que-son-sus-caracteristicas-e-importancia> [Consultado en septiembre 2020]
- Gómez, D. (2020) Una de las startups más grandes de España vende su negocio en Latinoamérica. Alnavío: <https://alnavio.es/noticia/21050/economia/una-de-las-startups-mas-grandes-de-espana-vende-su-negocio-en-latinoamerica.html> [Consultado en marzo 2021]
- González, A. (2020) Historia de Glovo: nacimiento y evolución del unicornio español de los pedidos a domicilio. Marketing Ecommerce:

- <https://marketing4ecommerce.net/historia-glovo-la-app-pedidos-domicilio-marca-espana/> [Consultado en diciembre 2020]
- Haro, I (2020) El Tribunal Supremo pone fin al debate: los riders de Glovo son falsos autónomos. Autónomos y emprendedores: <https://www.autonomosyemprendedor.es/articulo/actualidad/tribunal-supremo-pone-fin-debate-riders-glovo-son-falsos-autonomos/20200923174842023070.html> [Consultado en junio 2021]
- Hernández, A. (s.f.) Business Model Canvas: El lienzo de modelos de negocio. Economiatic: <https://economiatic.com/business-model-canvas/> [Consultado en septiembre 2020]
- Hernández, A. (s.f.) Concepto de TIC: Tecnologías de la Información y la Comunicación. Economiatic: <https://economiatic.com/concepto-de-tic/> [Consultado en octubre 2020]
- Hernández, L. (s.f.) ¿Cómo montar una Startup en España?. Blog Interdominios: <https://blog.interdominios.com/montar-una-startup/> [Consultado en septiembre 2020]
- Horna, R. (2018) Startup vs Empresas: ¿Cuál es la diferencia? RafaelHorna: <https://rafaelhorna.com/blog/startup-vs-empresas-cual-es-la-diferencia/> [Consultado en octubre 2020]
- HSI (2020) HSI easy technology: <https://www.hsi.es/blog-microsoft-teams/chat-box/> [Consultado en diciembre 2020]
- Humbertocd (2018) ¿Qué es la “relación precio-ganancia”? rankia: <https://www.rankia.mx/blog/como-comenzar-invertir-bolsa/3911607-que-relacion-precio-ganancia> [Consultado en noviembre 2020]
- Iglesias, A. (2016) La historia de IBM, la centenaria precursora de la tecnología. Ticbeat: <https://www.ticbeat.com/empresa-b2b/la-historia-de-ibm-la-centenaria-precursora-de-la-tecnologia/> [Consultado en noviembre 2020]
- Inversian (2016) Uber: historia resumida. inversian: <https://inversian.com/uber-historia-resumida/> [Consultado en diciembre 2020]
- Investing.com (s.f.) NASDAQ composite. investing.com: <https://es.investing.com/indices/nasdaq-composite-historical-data> [Consultado en noviembre 2020]
- Jiménez, C. (2016) Glovo desde dentro. Carlos Jimenez: <http://carlosgjimenezg.com/glovo-desde-dentro/> [Consultado en enero 2021]
- Jiménez, M. (2020) La Inspección regulariza a 11.000 falsos autónomos de Glovo y obliga a la empresa a pagar 16,2 millones. Cinco Dias: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/10/21/economia/1603286842_126440.html [Consultado en mayo 2021]
- Joe The IT Guy (s.f.) 10 Helpful Customer Support Tips for New Startups. SysAid: <https://www.sysaid.com/cookingit/10-customer-support-tips-for-startups> [Consultado en noviembre 2020]
- Kishinchand, I. (2019) Ranking de las 100 startups más innovadoras de España. El Referente: <https://elreferente.es/innovadores/ranking-de-las-100-startups-mas-innovadoras-de-espana/> [Consultado en diciembre 2020]
- Konfio (s.f.) La historia de Uber y cómo movió al mundo con un clic. Konfio: <https://konfio.mx/tips/casos-de-exito/historia-de-uber-y-como-logro-mover-al-mundo/> [Consultado en febrero 2021]
- Kuchma, I. (2020) La burbuja de las 'punto.com' y el último rally del Nasdaq: parecidos y diferencias. invertia: https://www.lespanol.com/invertia/mercados/20200827/burbuja-punto-com-ultimo-rally-nasdaq-parecidos-diferencias/515948962_0.html [Consultado en marzo 2021]
- Kurton, M. (2021) Q&A: The Journey of Glovo and Their Future. EM360: <https://em360tech.com/tech-articles/glovo> [Consultado en junio 2021]

- La historia detrás de Glovo (2019) histografías: https://histografias.com/img/historia_glovo_oscar_pierre_infografia.png [Consultado en febrero 2021]
- Lean finance (2020) Estructura Startup: claves para crear tu equipo. Lean finance: <https://leanfinance.es/estructura-startup-claves-para-crear-tu-equipo/> [Consultado en diciembre 2020]
- Leschenko, D. (2019) 5 Easy Steps for Successful Customer Support for Your Startup. Crunchbase: <https://about.crunchbase.com/blog/customer-support-startup/> [Consultado en noviembre 2020]
- Logicalis (s.f.) KPI's ¿Qué son, para qué sirven y por qué y cómo utilizarlos? Logicalis: <https://blog.es.logicalis.com/analytics/kpis-qué-son-para-qué-sirven-y-por-qué-y-cómo-utilizarlos> [Consultado en enero 2021]
- Luna, N. (s.f) ¿Qué son las TICs? Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/308917> [Consultado en octubre 2020]
- Maldita (2021) La nueva 'ley Rider' llega para regular las apps de envío a domicilio: estas serán las obligaciones de las empresas con sus trabajadores y algoritmos. Maldita: <https://maldita.es/malditatecnologia/20210408/ley-rider-regular-apps-envio-domicilio-obligaciones-empresas-trabajadores-algoritmos> [Consultado en junio 2021]
- Mapfre (s.f.) 5 empresas tradicionales con éxito digital. mapfre: <https://www.jubilacionypension.com/economia-domestica/estilo-de-vida/5-empresas-tradicionales-con-exito-digital/> [Consultado en septiembre 2020]
- Martineau, K. (2020) Marshaling artificial intelligence in the fight against Covid-19. MIT news: <https://news.mit.edu/2020/mit-marshaling-artificial-intelligence-fight-against-covid-19-05-19> [Consultado en septiembre 2020]
- Másmóvil (2019) Wetaca, la empresa de tupperes que revoluciona el sector. Más Móvil Blog negocios: <https://blogempresas.masmovil.es/wetaca-empresa-tupperes-revoluciona-sector/> [Consultado en diciembre 2020]
- Mesa, C. (2020) La historia de Cabify, que es y cómo funciona. César Mesa: <https://cesarmesa.com.co/la-historia-de-cabify-que-es-y-como-funciona/> [Consultado en diciembre 2020]
- Nebulosa digital (2017) Iconos de redes sociales. nebulosa digital: <https://nebulosadigital.com/tareas-basicas-de-un-community-manager/colorful-guache-social-media-logos-1/> [Consultado en enero 2021]
- Núñez, J. (2019) Consejos sencillos para crear una 'startup' de éxito. El País: https://elpais.com/economia/2019/10/09/nuevos_tiempos/1570619864_259978.html [Consultado en febrero 2021]
- Nuño, P. (2017) ¿Qué es un estudio de mercado? emprendepyme: <https://www.emprendepyme.net/que-es-un-estudio-de-mercado.html> [Consultado en octubre 2020]
- Obando, R. (s.f.) Scale Up: la evolución empresarial de las startups. Hubspot: <https://blog.hubspot.es/sales/scale-up> [Consultado en enero 2021]
- Orizont (2019) Qué es el capital semilla y por qué es importante para iniciar una startup. orizon: <https://www.orizont.es/capital-semilla-inicio-startup/> [Consultado en octubre 2020]
- Osterwalder, A. (s.f.) Business Model Canvas. alexosterwalder.com: <https://www.strategyzer.com/canvas> [Consultado en febrero 2021]
- Otto, C (2019) Glovo se la juega: estos son los datos que ponen en duda su negocio (y su futuro). El Confidencial: https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2019-09-07/glovo-oscar-pierre-riders-delivero-startups_2210647/ [Consultado en enero 2021]

- Otto, C. (s.f.) Aceleradoras en España: ¿cuales son las principales, cómo funcionan y... hay demasiadas? Startupxplore: <https://startupxplore.com/es/blog/aceleradoras-espana-principales-como-funcionan-demasiadas/> [Consultado en octubre 2020]
- Redbord, M. (2018) 12 Critical Customer Service Tips for Startups & Small Businesses. Blog.Hubspot: <https://blog.hubspot.com/service/customer-service-startups> [Consultado en noviembre 2020]
- Retos directivos (2014) Aprendizaje, experimentación e iteración, la metodología lean startup. retos-directivos.aea: <https://retos-directivos.eae.es/aprendizaje-experimentacion-e-iteracion-la-metodologia-lean-startup/> [Consultado en noviembre 2020]
- Rocamora, J. (2021) KPIs para eCommerce: 8 indicadores para optimizar tu estrategia y vender (más). Marketing 4 ecommerce: <https://marketing4ecommerce.net/kpis-para-ecommerce-indicadores-basicos-para-tu-ecommerce/> [Consultado en mayo 2021]
- Rodríguez, A. (2016) Óscar Pierre (Glovo): «Evolucionar de algo local a algo global no siempre es fácil». Hipertextual: <https://hipertextual.com/2016/10/glovo-oscar-pierre> [Consultado en enero 2021]
- Rodríguez, M. (s.f.) ¿Qué son las TICS o Tecnologías de la Información y la Comunicación? Tu gimnasia cerebral: <http://tugimnasiacerebral.com/herramientas-de-estudio/que-son-las-tics-tic-o-tecnologias-de-la-informacion-y-la-comunicacion> [Consultado en septiembre 2020]
- Rodríguez, A. (2021) De diminutos a grandes: así se gestó la fusión de Lola Market y Comprea. Hipertextual: <https://hipertextual.com/2018/06/comprea-lola-market> [Consultado en mayo 2021]
- Ruiz, J. (2019) La burbuja de las puntocom: el efecto 2000 de las Bolsas. De ahorrador a inversor: <https://blog.r4.com/burbuja-de-las-puntocom/> [Consultado en noviembre 2020]
- Salas, C. (2020) Un emprendedor se infiltra en Glovo y revela cómo es ser un rider con la Covid. La Información: <https://www.lainformacion.com/empresas/emprendedor-infiltra-glovo-revela-como-rider-covid/2818183/> [Consultado en diciembre 2020]
- Salud Esfera (2020) COVID-19: las TICs como factor de protección de nuestros mayores ante la soledad. SaludEsfera: <https://saludesfera.com/2020/05/18/covid-19-las-tics-como-factor-de-proteccion-de-nuestros-mayores-ante-la-soledad/> [Consultado en septiembre 2020]
- Sanjulián, A. (2021) Luz verde para la ‘Ley Rider’ que obliga a las plataformas a contratar a los repartidores. Forbes: <https://forbes.es/empresas/97522/ley-rider-aprobada-plataformas-contratar-repartidores/> [Consultado en junio 2021]
- Servicetonic (s.f.) ¿Qué es un SLA? Servicetonic: <https://www.servicetonic.com/es/service-desk/que-es-un-sla/> [Consultado en enero 2021]
- Shah, N. (s.f.) The Inside Story of the 10 Most Successful Startups. arkenea: <https://arkenea.com/blog/how-successful-startups-started/> [Consultado en marzo 2021]
- Startup Commons (s.f.) What is a Startup? Startup Commons: <https://www.startupcommons.org/what-is-a-startup.html#> [Consultado en octubre 2020]
- Super Contable (s.f.) Exenciones del IAE. Super Contable: https://www.supercontable.com/informacion/IAE/Exenciones_del_IAE..html [Consultado en mayo 2021]

- Support your app (s.f.) Why we support your app? supportyourapp: <https://supportyourapp.com/company/> [Consultado en febrero 2021]
- Sweet Water Securities, INC (2020) SweetWaterSecurities, INC: <https://www.sweetwatersecurities.com/es/2020/06/30/sincronizacion-del-mercado-o-marke-t-timing-funciona/> [Consultado en mayo 2021]
- Team Mixstrategy (2020) ¿Qué es el método Lean Startup, experimentación? Mixstrategy: <https://www.mixstrategy.com/metodo-lean-startup/> [Consultado en noviembre 2020]
- The Crowd Angel (2018) Por qué la escalabilidad es una propiedad básica de las startups. The Crowd Angel: <http://blog.thecrowdangel.com/blog/escalabilidad-startups/> [Consultado en septiembre 2020]
- The Official Board (2020) Glovo. The Official Board: <https://www.theofficialboard.es/organigrama/glovo#> [Consultado en mayo 2021]
- Think Up (s.f) Las Startup nacen con vocación internacional. Think Up: <http://www.thinkuplks.com/las-start-up-nacen-con-vocacion-internacional/> [Consultado en septiembre 2020]
- Think with Google (2018) Glovo consiguió aumentar las conversiones en un 237% y reducir los costes de conversión gracias a campañas de aplicaciones. Think with google: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-es/estrategias-de-marketing/aplicaciones-y-moviles/como-glovo-consiguio-aumentar-las-conversiones-en-un-237-y-reducir-los-costes-de-conversion-gracias-campana-uac/> [Consultado en mayo 2021]
- Tomás, M (2021) Glovo y Lanzadera se unen para revolucionar el sector 'food tech' en España. Hispanidad: https://www.hispanidad.com/publirreportaje/glovo-lanzadera-se-unen-revolucionar-sector-food-tech-en-espana_12025812_102.html [Consultado en junio 2021]
- Torrego, J. (2016) Los 75 business angels más influyentes de España. El Referente: <https://elreferente.es/tecnologicos/los-75-business-angels-mas-influyentes-de-espana/> [Consultado en octubre 2020]
- Torres, D. (2020) Qué son las empresas unicornio. Hubspot: <https://blog.hubspot.es/sales/empresas-unicornio> [Consultado en marzo 2021]
- Touza, R. (2017) Facturación Mínima Viable: Cuánto dinero necesitas para montar tu startup. robertotouza.com: <https://robertotouza.com/facturacion-minima-viable-cuanto-dinero-necesitas-montar-startup/> [Consultado en septiembre 2020]
- Trabajalia (s.f.) Trabajar en Glovo: Condiciones laborales y opiniones. trabajalia: <https://trabajalia.com/trabajar-en-glovo/> [Consultado en mayo 2021]
- Tucker, C. (2021) Barcelona-based delivery scaleup Glovo enters €100 million strategic partnership with Stoneweg. EU Startups: <https://www.eu-startups.com/2021/01/barcelona-based-delivery-scaleup-glovo-enters-e100-million-strategic-partnership-with-stoneweg-to-expand-q-commerce/> [Consultado en mayo 2021]
- Ubieto, G. (2019) Glovo cierra otra ronda de financiación y supera los 1.000 millones de valoración. El Periódico: <https://www.elperiodico.com/es/economia/20191219/glovo-cierra-nueva-ronda-financiaci-n-de-150-millones-de-euros-7780833> [Consultado en noviembre 2020]
- Uriondo, M./ R. Cózar, C. (2018) Uber Eats da un duro golpe a Glovo tras arrebatarse la exclusiva de McDonald's. Invertia/El Español: https://www.lespanol.com/economia/empresas/20180906/uber-eats-golpe-glovo-arrebatarse-le-exclusiva-mcdonalds/335966794_0.html [Consultado en octubre 2020]
- Web de Marketing (s.f.) El éxito del marketing de Glovo y estrategias que pueden extrapolarse. Web de Marketing: <https://webdemarketing.net/glovo/> [Consultado en mayo 2020]

Wetaca. Wetaca: <https://wetaca.com> [Consultado en marzo 2021]