



**FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS**

**GRADO EN FINANZAS Y CONTABILIDAD**

**Estudio de las Startups**

Trabajo Fin de Grado presentado por Cristina Rodríguez Reina, siendo la tutora del mismo la profesora María del Mar Ros Padilla.

Vº. Bº. de la Tutora:

Alumna:

D. María del Mar Ros Padilla

D. Cristina Rodríguez Reina

Sevilla. Mayo de 2016



**GRADO EN FINANZAS Y CONTABILIDAD**  
**FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS**  
**TRABAJO FIN DE GRADO**  
**CURSO ACADÉMICO [2015-2016]**

TÍTULO:

ESTUDIO DE LAS STARTUPS

AUTOR:

**CRISTINA RODRÍGUEZ REINA**

TUTOR:

**MARIA DEL MAR ROS PADILLA**

DEPARTAMENTO:

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y C.I.M. (MARKETING)**

ÁREA DE CONOCIMIENTO:

**ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**

RESUMEN:

Este trabajo trata de analizar las pautas a la hora de poner en marcha una startup. Se explica el método que hay que seguir (Lean Startup), se expone una breve biografía de su autor, se muestran las distintas fases por las que atraviesa, las formas de financiación, así como una serie de puntos que servirán de ayuda para adentrarse en este mundo tan novedoso y hasta entonces tan poco conocido, como es el de la startups.

Dentro del ámbito de las startups, se explicará el tema de las 'fintech', ya que están vinculadas con nuestro campo de investigación (las finanzas) y son las que están teniendo mayor impacto en la sociedad, cuya repercusión está afectando a la banca tradicional.

Para finalizar, se muestran las principales conclusiones derivadas de la investigación y experiencia en la realización de este proyecto.

PALABRAS CLAVE:

Startup; Innovación; Feedback; Lean Startup; Emprendedor

## ÍNDICE

1. CAPITULO 1 INICIO .....	1
1.1. Introducción1 .....	
1.2. Objetivos .....	1
1.3. Relevancia .....	1
2. CAPITULO 2 LEAN STARTUP .....	4
2.1. Biografía del autor .....	4
2.2. Lean Startup .....	4
2.2.1. Finalidad del método .....	4
2.2.2. Extensión del método y aplicación en España .....	4
2.2.3. Métodos relacionados .....	7
2.2.3.1. Customer development .....	7
2.2.3.2. Just in time .....	9
2.3. Fases del método .....	11
2.4. Ventajas e inconvenientes del m .....	12
3. CAPITULO 3 ANALISIS DE STARTUP .....	4
3.1. Qué es y que no es una Startup .....	14
3.2 Tipos de Startups .....	14
3.3. Fases de una Startups .....	16
3.3.1. Seed Stage (Etapa semilla) .....	16
3.3.2. Early Stage (Etapa temprana) .....	16
3.3.3. Growth Stage (Etapa crecimiento) .....	16
3.3.4. Expansion Stage (Etapa expansion) .....	16
3.3.5. Exit (Salida) .....	17
3.4. Cuando una Startup deja de ser una Startup .....	18
3.5. Aspectos jurídicos para la creación de una Startup .....	19
4. CAPITULO 4 STARTUPS VS EMPRESA TRADICIONAL .....	22
4.1. Por qué Lean Startup y no la metodología tradicional .....	24
4.2 Lean Startup para PYMES óxidadas .....	24
5. CAPITULO 5 FINANCIACIÓN PARA STARTUP .....	26
5.1. Cómo obtienen financiación las startups .....	26
5.1.1. Formas de financiación directa .....	26
5.1.2. Formas de financiación indirecta .....	26

6. CAPITULO 6 FORMAS JURÍDICAS DE UNA STARTUP .....	28
7. CAPITULO 7 LAS STARTUPS FINTECH: IMPACTO EN LA BANCA TRAD. ...	28
7.1. La revolución de las fintech .....	32
7.2. Qué productos ofrecen las fintech .....	33
8. CAPITULO 8 CONCLUSIONES .....	34

# CAPÍTULO 1

## INICIO

### 1.1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo trata de dar a conocer el método Lean Startup a la hora de crear una startup.

Para comprender el mismo, es importante tener una idea sobre su autor así como la influencia de otros métodos relevantes como el Customer Development y el Just in Time que sirven de base para el desarrollo y aplicación del método Lean Startup.

Se hablará también de todos los aspectos relevantes relacionados con una startup, como son los tipos, las fases, las formas de financiación, los pasos a seguir a la hora de emprender, etc.

También se realiza una comparativa entre el método Lean Startup y la metodología tradicional, poniendo en clase los aspectos positivos y negativos de ambos modelos.

Se dedica un capítulo a las fintech, considerándose el tipo de startups que mayor interés e inquietud nos puede aportar, ya que están vinculadas con nuestro ámbito de estudio, como son las finanzas.

### 1.2. OBJETIVOS

En las siguientes líneas se destacan los objetivos perseguidos con la realización de este trabajo:

- Dar a conocer el método Lean Startup qué es el pilar fundamental en el curso de la startup y promoverlo entre la comunidad de la Facultad de Turismo y Finanzas, desde el conocimiento de su autor hasta el estudio de los diferentes aspectos del método y su aplicación tanto a las pymes como a la gran empresa, poniendo especial énfasis en su aspecto innovador.
- Aplicación del método a cualquier empresa ya creada o que empiece desde cero.
- Mostrar todos los aspectos relevantes para el estudio de una startup.
- Conocer otros métodos similares al método Lean Startup y los cuales están vinculados directamente con dicho método.

### 1.3. RELEVANCIA

En este apartado se deja constancia de la relevancia del Estudio de las Startups por diversos aspectos:

- Por ser realista, ya que su proyección no provoca grandes desembolsos económicos.
- Por ser un concepto novedoso, ya que el método proporciona una nueva manera de gestionar una empresa.
- Por su flexibilidad y cercanía, al ser un conocimiento directo basado en el contacto directo entre los posibles clientes.
- Por su filosofía: “falla rápido, falla barato”.

- Por ser un sistema basado en método científico, pues actúa a través de hipótesis para hacerse un hueco en el mercado.



## **CAPÍTULO 2**

### **LEAN STARTUP**

#### **2.1. BIOGRAFÍA DEL AUTOR**

Eric Ries es el creador del método Lean Startup. Se trata de un emprendedor de Silicon Valley (California), nacido en 1979. Es reconocido por su movimiento Lean Startup, ya que supuso una nueva estrategia empresarial que permitiría reducir el riesgo a la hora de lanzar proyectos innovadores al mercado.

En 2001 se trasladó a Silicon Valley donde trabajó como ingeniero de software. En 2004 lanzó IMVU, empresa que se dedica a desarrollar avatares personalizados a sus clientes con juegos y otra serie de servicios. Gracias a IMVU, Ries conoció a Steve Blank, emprendedor de éxito, que además se convirtió en inversor de IMVU.

Blank insistió en que Eric asistiera a sus clases sobre emprendimiento en la Universidad de California, en Berkely. Eric quedó fascinado por la metodología de Customer Development que impartía Steve y no dudó en aplicarla a su propia empresa. Eric puso en práctica experimentos rápidos y baratos para ver los resultados en sus clientes. Ries pretendía dar a conocer un producto mínimo viable con la intención de mejorar su producto a través de comentarios de los clientes. A los seis meses, IMVU comenzó a obtener a sus primeros clientes.

Cuenta en su libro “The Lean Startup”, donde recoge su filosofía, que muchas veces sentía verdadera vergüenza cuando lanzaba al mercado algunos programas sin terminar, simplemente para testar si lo que estaba haciendo encajaba con lo que demandaban los clientes.

En 2006, IMVU obtuvo 1 millón de dólares en la primera ronda de inversión y fue capaz de levantar hasta 18 millones de dólares en posteriores rondas. A partir de 2011, IMVU contó con 40 millones de dólares.

Hoy en día Eric ha dejado la primera línea de IMVU y actúa como conferencista y consejero de diferentes Startup.

#### **2.2. EL MÉTODO LEAN STARTUP**

Antes de adentrarnos en el método, se comenzará definiendo el término ‘Lean’.

El concepto ‘Lean’ nació en torno la fabricación del automóvil, en Japón con TOYOTA. Se entiende por ‘Lean’ como un sistema y filosofía de mejoramiento de procesos y servicios basado en la eliminación de desperdicios y actividades que no agregan valor al proceso de creación del producto/servicio, ofreciendo un rendimiento superior para los clientes, empleados, accionistas y sociedad en general. Permite alcanzar resultados inmediatos en la productividad, competitividad y rentabilidad del negocio. Proporciona exactamente lo que quiere el cliente sin problemas, demoras, molestias, errores.

El método fue creado por Eric Ries en 2011, basándose en su experiencia trabajando en varias startups en Silicon Valley. La esencia del método es reducir el tiempo y el coste a la hora de crear empresas utilizando las hipótesis y la experimentación.



Se parte de la base de que no se sabe lo que quiere el cliente, ni siquiera el propio cliente lo sabe en la mayoría de las ocasiones, por tanto, lo único que importa en una startup es el aprendizaje y encontrar, si lo hay, un hueco en el mercado.

Con esto en mente, se crea una hipótesis, que será lo que se cree que funcionará en el mercado; un producto mínimo viable (PMV), que será lo mínimo que se pueda crear y lanzar al mercado para comprobar la hipótesis; y se escoge una métrica relevante, que será los datos en lo que hay que fijarse para juzgar la hipótesis.

Habrà que crear un bucle de feedback como en la Figura 2.1 trazando una línea muy corta entre nuestros primeros clientes y el producto, modificándolo para alcanzar las expectativas de los clientes. Si el producto no coge tracción, se deberá pivotar con lo que se ha aprendido, modificando la hipótesis. Pero si la hipótesis es buena, el negocio se ha acelerará, invirtiendo dinero para escalar lo más rápido posible, ya sea invirtiendo en marketing, ventas u otros métodos para escalar.

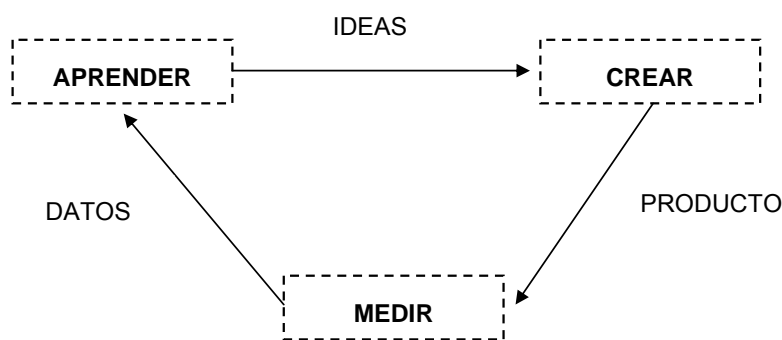


Figura 2.1. Circuito Feedback: CREAR – MEDIR – APRENDER

Fuente: *Elaboración propia*

Todo comienza de algo que se ha aprendido, eso genera una idea que se quiere convertir en idea de negocio, y se pasa con esa idea a crear un producto/servicio. Luego se tiene que medir, obtener datos, y esos datos que se han obtenido van a retroalimentar esa masa de conocimientos que nosotros tenemos para poder generar una nueva idea.

La clave del método Lean Startup es que este circuito de feedback tiene que realizarse a la par con nuestros clientes. El cliente es el encargado de validar, o no, todo aquello que se encuentre en el mercado mientras que el papel del emprendedor será ajustarse a sus condiciones, aprender del propio cliente.

La interacción con el cliente es una constante en todo el proceso Lean Startup.

1

### 2.2.1. Finalidad del método

La finalidad de este método es hacer que las empresas sean más eficientes en cuanto al uso del capital y que apoyen de forma más efectiva la creatividad humana a través

1. Colmenares, A. (2016): "La metodología Lean, el secreto del éxito de Dropbox y otras startups", info.bbva.com, 15 de abril, <https://info.bbva.com/es/noticias/ciencia/tecnologia/metodologia-lean-el-secreto-del-exito-de-dropbox-y-otras-startups/> (Consultado: 15/04/16)
2. Prim, A. (2016): "La metodología Lean Startup", innokabi.com, 11 de marzo,
3. <http://innokabi.com/metodo-lean-startup/> (Consultado: 11/03/16)
4. <http://www.entreprs.org/el-metodo-lean-startup-para-empresas/> (Consultado: 11/03/16)

de diferentes prácticas, las cuales ayudarían a entender que es lo que realmente quieren los consumidores.

Como su nombre indica, “metodología” es una forma de hacer las cosas, unos pasos a seguir, que no varían de un negocio a otro, para conseguir la efectividad del producto/servicio y el ahorro de costes para abaratar el proceso de lanzamiento al mercado.

Parece simple pero no lo es, requiere mucho esfuerzo ya que se trata de un camino duro, lo cierto es que el método está ahí y funciona

### 2.2.2. Extensión del método y aplicación en España

El método está claramente extendido por el mundo, destacando como países relevantes EEUU, Canadá y los países nórdicos. Son países inclinados por el emprendimiento y con unos niveles de I+D+I de lo más altos del mundo.

En el caso de España, donde empieza a existir una clara apuesta por la creación de empresas como respuesta a la crisis, resulta un momento crítico para la implantación de este y otros métodos que ayuden a crear empresas en nuestro país.

Destacan algunos ejemplos de asociaciones o colectivos que impulsan y promueven la aplicación del método Lean Startup:

- Campus Madrid: espacio para fomentar el emprendimiento en el ámbito tecnológico, fundamental para la comunidad de startups madrileñas. Contribuye a la organización del día a día de los emprendedores y ha traído muchos talentos internacionales, así como españoles, que han tenido éxito en el extranjero y que han vuelto para compartir lo que han aprendido.
- Lean Startup Circle Madrid: es una fusión con todos los circles del mundo, se dedica a aplicar el pensamiento Lean Startup y a construir el liderazgo de Lean Startup. También se apoyan en el libro de Eric Ries.
- Agile Entrepreneurship Spain: es la mayor de las comunidades y más rápido crecimiento en el mundo de habla hispana. Es un grupo dedicado a la puesta en práctica de los principios Lean con relación a la creación de nuevas empresas, especialmente de aquellas innovadoras, sean o no de base tecnológica.
- Emprendedores por naturaleza: es un grupo para gente emprendedora que se reúnen los fines de semana en un entorno rural. La idea es divertirse, desconectar, aprender y fortalecer redes profesionales. También organiza fines de semana o excursiones de un día por la naturaleza, actividades de aventura, talleres sobre emprendimiento (Lean Startup, Business Model Canvas, Redes Sociales) etc.
- Sevilla Startup: es un grupo que se reúne en la propia ciudad con el objetivo de fomentar y dar a conocer el método Lean Startup, es la primera asociación en Sevilla dedicada a este movimiento.

2

- 
1. Gualtieri, T. (2015): “Las ‘Startups’ florecen por la región”, ccaa.elpais.com, 14 de marzo, [http://ccaa.elpais.com/ccaa/2015/10/09/madrid/1444411442\\_286245.html](http://ccaa.elpais.com/ccaa/2015/10/09/madrid/1444411442_286245.html) (Consultado: 14/03/16)
  2. Prim, <http://www.asociacionstartups.es/noticias/categoria/startups> (Consultado: 16/03/16)

### **2.2.3. Métodos relacionados**

La aplicación del método Lean Startup requiere a su vez del empleo de dos métodos que resultan muy cercanos y que forman en realidad parte del modelo. Son el “customer development” y el “just in time (JIT)”.

#### **2.2.3.1. Customer Development**

Es una metodología para la creación de startups propuesta por Steven Gary Blank a lo largo de su carrera como emprendedor y asesor, plasmada en el libro *The Four Steps to the Epiphany* (Blank, 2005).

Con la herramienta Customer Development se trata de evitar errores a la hora de evaluar el mercado pues se tiene en cuenta al mercado y al cliente de forma muy importante. Esta es una de las metodologías de donde proviene Lean Startup, con la que se pretende descubrir el tipo de cliente o mercado, aprendiendo de ellos. Intenta poner en el mercado un producto/servicio que cubra una necesidad.

La metodología Customer Development apuesta por aprender del propio cliente para desarrollar el producto/servicio que de verdad necesita.

La palabra clave en todo esto es aprender, ya que se trata de un proceso continuo de aprendizaje en el que el contacto con el cliente es abundante y la información que nos proporciona es la principal fuente para el desarrollo del producto/servicio.

Para que tenga éxito es necesario:

- Un equipo de desarrollo de cliente.
- Un equipo de desarrollo de producto/servicio.
- Multifuncionalidad y apoyo de los dos departamentos anteriores.

#### **Fases del método Customer Development**

- Descubrimiento de clientes. Se busca averiguar cuáles son los clientes potenciales para nuestro producto/servicio, saber si para nuestra visión existen clientes que vayan a comprar nuestro producto/servicio. En este paso se puede usar la filosofía del PMV (producto mínimo viable), alternativamente a sistemas de cuestionarios.
- Validación de los clientes. En esta fase se trata de crear un programa de ventas. Lo importante es demostrar que los clientes potenciales reaccionan de forma positiva al producto. Tras las dos fases anteriores obtenemos que el negocio o producto funciona. Se demuestra que existe un mercado, localización de clientes, probar hipótesis, establecer el precio y los canales de venta y confirmar los canales de venta.
- Creación de clientes. En esta fase se trata de llevar el producto/servicio hacia el verdadero mercado y crear la demanda óptima para el negocio. Se trata de saltar de los primeros clientes a los clientes potenciales, para ello hará falta la campaña de marketing.
- Construcción de la empresa. En esta etapa la empresa funciona y trata de cambiar de la empresa inicial basada en el cliente, a una empresa dividida en departamentos con distintas áreas.

Se trata por tanto, de no establecer desde primera hora los departamentos e incurrir en un gasto excesivo que supondría el funcionamiento de los mismos.

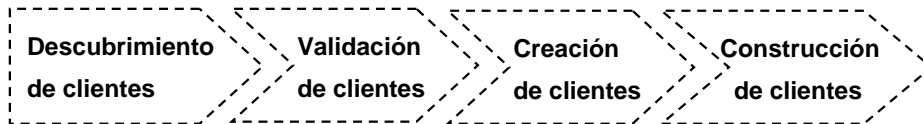


Figura 2.2. Fase del método Customer Development  
*Fuente: Elaboración propia*

Es un modelo que encaja perfectamente dentro del modelo Lean Startup.<sup>3</sup>

---

1. <sup>3</sup> <http://www.emprenderalia.com/aprende-a-crear-tu-startup-con-customer-development/> (Consultado: 15/03/16).

### 2.2.3.2. Just In Time (JIT)

Es un método de organización en la empresa que se encuadra dentro de la filosofía Lean Manufacturing que tiene su origen en Japón y que fue creado por Taiichi Ohno, destacado japonés en los negocios. Él es considerado como el promotor del sistema de producción de TOYOTA, que se convirtió en Lean Manufacturing en los EE.UU. Ideó los siete desperdicios (se hablará en el capítulo 3), o muda en japonés, como parte de este sistema.

Da la posibilidad de aumentar la productividad, permitiendo reducir el coste de gestión y las pérdidas que se producen en almacén. Esta filosofía consiste en eliminar aquello que no da valor al servicio.

Requisitos fundamentales para que se aplique el modelo:

- Descubrimiento de clientes. Se busca averiguar cuáles son los clientes potenciales para nuestro producto/servicio, saber si para nuestra visión existen clientes que vayan a comprar nuestro producto/servicio. En este paso se puede usar la filosofía del PMV (producto mínimo viable), alternativamente a sistemas de cuestionarios.
- Distribución en planta celular: cadena de montaje en forma de U. Requiere un tiempo de adaptación corto y un tamaño del lote más pequeño que tiene la ventaja de usar menos espacio por lo cual los procesos son más independientes, mayor especialización y más facilidad a la hora de resolver problema
- Se inmovilizan menos recursos: por lo que se reduce la distancia interna y se obtiene un menor coste de transporte interno.
- Minimizar el stock: lo que conlleva una mejor relación con proveedores y menor coste de almacenamiento.
- Disminución de errores: por lo que los costes al producirse errores son mucho más pequeños.
- Disminución de tiempos muertos: mediante la adaptación rápida de la maquinaria.
- Flexibilidad de los recursos: no flexibilizar los recursos físicos, sino también humanos promoviendo la multitarea estudiando los movimientos y tiempos de las máquinas y trabajadores. Se promueve que los trabajadores no esperen mientras que una máquina esté en uso sino que manejen varias máquinas al mismo tiempo, para que esto sea posible se colocan las máquinas en forma de U.
- Reducción de los tiempos de fabricación y minimizado de los tiempos de entrega: conociendo la respuesta del departamento de fabricación y se reduce el tiempo de terminación del producto.

Metodología TPM: El Mantenimiento Productivo Total es el sistema por el cual el conjunto del personal de producción debe estar implicado en las acciones de mantenimiento. Se trata de implicar a los trabajadores en el mantenimiento, involucrándolos e incidiendo en evitar averías y en mejorar de forma continua, permitiendo una disminución de los errores y aumentando la disponibilidad de las máquinas.

Producción uniforme: por un lado se pretende evitar la acumulación de material, debido a cambios bruscos en la producción o a la realización de horas extras por parte de los trabajadores. Por otra parte se intenta mejorar el pronóstico de demanda,

realizando un poco de cada artículo o producto, y se logra mejorar los niveles de inventario.

Calidad del producto: se detectan los errores con la máxima celeridad posible y al mínimo coste.

Proveedores: es importante que los proveedores cumplan con los estándares de calidad, tanto en el producto en sí como en los períodos de entrega. Se intenta que los proveedores estén cerca de la empresa para una mayor rapidez y que dispongan de un sistema just in time para controlar igualmente su stock.

Mejora continua: se pretende optimizar los niveles de inventario y los niveles de calidad. Se trata de tener un control visual e intentar visualizar los problemas con la mayor rapidez posible. También inculcar al trabajador el cuidado por el ambiente y herramientas de trabajo.

Formación de empleados: formar a los empleados en técnicas para resolver los problemas y ofrecer la oportunidad de ponerlos en práctica.

#### **Inclusión del método dentro del método Lean Startup.**

Se podría decir que mucha de la filosofía compartida por ambos métodos se basa en la mejora continua y la innovación. El método Just in Time se basa en la mejora de la productividad y para ello usa la mejora continua, mientras que en el método Lean Startup, el aprendizaje y mejora son la base y la esencia. El modelo Lean Startup aprovecha en primer lugar el ahorro de costes que cuestiones como lotes pequeños o flexibilidad de los recursos.

Por otro lado, aprovecha la facilidad que le proporciona este método para producir feedback continuo, mediante la detección de errores y a través de departamentos mucho más flexibles. Eric Ries trata por tanto, de introducir la cultura de la innovación y la implicación del personal en el auge de esta cultura, propia del método Just in Time. Pretende cambiar la cultura del beneficio en aras de la mejora de la empresa.

4

---

1. [https://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo\\_justo\\_a\\_tiempo](https://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo_justo_a_tiempo). (Consultado: 15/03/16)

### 2.3. FASES DEL MÉTODO

El método Lean Startup se divide en tres fases que funcionan en ciclo y se realimentan:

- 1) Diseño del modelo de negocio. Para ello, se suele emplear el Lienzo de Modelo de Negocio o Business Model Canvas. Se trata de una herramienta en la que una hoja (el lienzo) se esquematiza y sintetiza mediante nueve bloques la manera en la que una organización crea valor, como lo entrega al cliente y cómo genera ingresos de manera rentable. Bloques constituyentes en los que se define: segmentos de mercado (clientes), propuestas de valor, canales relacionados con clientes, relaciones con los clientes, actividades, asociaciones y recursos clave, fuentes de ingresos y estructura de costes. El lienzo es la base para las iteraciones, donde se van recopilando las hipótesis y modificando aquellas que posteriormente se comprueben falsas. Es decir, el lienzo es lo primero que se abre y lo último que se cierra, sirve como “documento de síntesis”, forma parte de la estrategia.
- 2) Desarrollo de clientes (Customer Development). Consiste en la búsqueda de clientes y de modelo de negocio (descubrimiento de la hipótesis y validación de clientes para comprobar si la solución coincide con el problema supuesto: ajuste producto-mercado) y la ejecución del desarrollo de clientes (creación de clientes o demanda y construcción de la compañía). Porque sin clientes no hay negocio.
- 3) Desarrollo ágil (Agile development). Se basa en desarrollar el producto/servicio de manera incremental e iterativa. No se trata de lanzar desde el inicio un producto/servicio completo sino un producto mínimo viable (PMV) con las características que se entienden esenciales y más relevantes para resolver problemas o cubrir necesidades de los clientes. Y todo de manera rápida aunque no sea una solución perfecta.

Por lo tanto, tres pasos absolutamente enlazados, que interaccionan permanentemente. Tres fases que se dan de manera secuencial pero iterativa, de modo que cada hipótesis no deja de serlo hasta ser verificada en campo y en caso contrario se vuelve a comenzar el circuito feedback “crear-medir-aprender” y así ir avanzando en la validación de las nuevas suposiciones acercándose al modelo de negocio final.

En general, estos pasos se plantean como ciclos rápidos y lotes de trabajo pequeños, lo que reduce el riesgo de desperdiciar recursos (tiempo, dinero y/o materiales). De ahí que a menudo se escuche referirse al método como “falla rápido, falla barato”. Sin embargo, sería una importante simplificación reducir el método a esta frase porque la parte relevante es el ya comentado aprendizaje validado que se adquiere en cada ciclo y que va acercando al emprendedor hacia su modelo de negocio soñado.<sup>5</sup>

---

1. <sup>5</sup>Masid, C. (2013): “Lean Startup, descubriendo el método”, marketingstorming.com, 14 de marzo, <https://marketingstorming.com/2013/10/21/lean-startup-descubriendo-el-metodo/> (Consultado: 14/03/16)

## 2.4. VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL MÉTODO

Se pueden destacar una serie de ventajas e inconvenientes a la hora de aplicar este método:

### VENTAJAS

- Como se trata de preguntar al cliente potencial lo que realmente necesita y satisfacer sus mayores necesidades, se puede, literalmente hablando, dar mejor en la diana con el producto/servicio que se va a desarrollar, es decir, se trata de evitar crear o elaborar un producto/servicio que nadie desea o necesita.
- Tener un producto/servicio mínimo viable, el cual tendrás asegurado que cumplirá con todas las necesidades del nicho de mercado.
- Optimiza la inversión, evitando desembolsar mucho dinero en un concepto que no haya sido previamente testado y no ver resultados en un corto plazo.
- Ayuda a desarrollar un producto de forma rápida con ciclos iterativos cortos.

### INCONVENIENTES

- Algunas personas reprochan al método su cortoplacismo (corto plazo). Al tratarse de iteraciones rápidas en torno a necesidades encontradas gradualmente, existe una incompatibilidad con una visión empresarial a largo plazo. Lean Startup no deja mucho sitio para la innovación creativa basada en la ruptura con lo existente.
- Otro riesgo es que las iteraciones acaben aburriendo y desanimando a los primeros clientes. En una startup, esos primeros clientes pueden ser el núcleo duro de la futura clientela, ya que haber estado presentes desde el principio les hace sentir más especiales.

Sin embargo, esas idas y vueltas para probar el concepto les puede marear, confundir e incluso hacer que dejen de interesarse por el concepto. Para muchas startups, la mayoría de sus primeros clientes suelen ser familiares, amigos y conocidos. Si se desanimas estos, se hace mucho más complejo encontrar a nuevos clientes para probar el concepto.

El método también puede matar la pasión del emprendedor. Por ej., hemos encontrado una idea que nos apasiona. Se va aplicando el método Lean Startup, e iteración tras iteración, pivote tras pivote, nos encontramos con un producto que tiene mucho potencial (por la respuesta de los clientes), pero ya tiene muy poco que ver con nuestra idea original. En muchos casos, al emprendedor ya no le une el vínculo pasional del concepto validado. Y sin pasión, la probabilidad de éxito del proyecto se comprometeda.

Y si abandonar los resultados que al parecer no gustan al cliente puede ser un buen consejo, al mismo tiempo quizás una buena idea corra el riesgo de ser abandonada de forma equivocada. El sector de clientes elegido quizás no era el adecuado para el producto, o puede que los clientes simplemente no supieran expresar exactamente lo que les faltaba, y por lo tanto se podría desechar algo con potencial que en realidad necesitaba todo lo contrario: perseverancia.

En realidad, el método Lean Startup en una respuesta a algunos de los fracasos más sonados de las empresas de nueva creación. Su fundador, Eric Ries, experimentó personalmente este tipo de fracaso. Por lo general, lo que ocurría era que la startup invertía mucho dinero y tiempo en desarrollar un producto que consideraba que podía tener éxito, y cuando por fin lo lanzaba al mercado, muchas veces el producto no se adapta. Resultaba casi imposible para la empresa corregir, porque ya había creado



una estructura e invertido una filosofía, lo que llevaba al fracaso del proyecto y a una pérdidas importantes.

Es una metodología que tiene una serie de ventajas. La idea de probar rápido el concepto con unos consumidores es algo aplicable a topo tipo de negocios, sean startups o no, y que dan muy buenos resultados, minimizando el coste y permitiendo desarrollar un producto adaptado de verdad a las necesidades del cliente.

El método Lean Startup es de las cosas más interesantes para un emprendedor, pero no es el único camino.<sup>6</sup>

- 
1. <sup>6</sup>Hernández, L.A. (2015): “5 ventajas de utilizar el método Lean Startup”, pymempresario.com, 17 de marzo, <http://www.pymempresario.com/2015/12/5-ventajas-de-utilizar-el-metodo-lean-startup/> (Consultado: 17/03/16)
  2. García, V: (2015): “El método Lean Startup aplicado a marketing de contenidos”, victorgb.com, 17 de marzo, <http://victorgb.com/el-metodo-lean-startup-aplicado-a-marketing-de-contenidos>. (Consultado: 17/03/16)
  3. Asdfdsfasdf Kerfant, A. (2015): “El Método Lean Startup: ¿Deberías aplicarlo?”, crearmiempresa.es, 17 de marzo, <http://crearmiempresa.es/metodo-lean-startup.html> (Consultado: 17/03/16)

## CAPÍTULO 3

### ANÁLISIS DE STARTUP

#### 3.1. QUÉ ES Y QUÉ NO ES UNA STARTUP.

Una startup es una organización humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema, busca un modelo de negocio escalable, es decir, en el que los ingresos no dependen directamente de los costes, y recurrente, cuya finalidad es crecer de manera acelerada a partir de una idea.

Una startup está muy ligada a la tecnología pero no tiene porque ser un negocio tecnológico.

En definitiva, una startup no es más que un experimento de lo que puede ser nuestro proyecto. Experimento es la palabra idónea. Porque se trata de, una vez que se defina cuál es la misión, establecer una estrategia (basada en hipótesis) y crear un producto, “experimentando” a continuación sobre si éste satisface las necesidades de los clientes (es decir, si se cumplen o no las hipótesis planteadas). Esto se visualiza de la siguiente manera:



Figura 3.1. Pirámide tradicional  
Fuente: *Elaboración propia*

Por el contrario, una startup no es una versión más pequeña de una gran empresa.

Hay que tener claro que una startup no es una empresa, está en búsqueda de ser una empresa.

Una empresa tiene un modelo de negocio claro y aplica herramientas de gestión tradicionales (un detallado plan de negocio, una jerarquización de personal) y una startup quiere crecer, está buscando ese modelo de negocio.

#### 3.2. TIPOS DE STARTUP.

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

- Fintech: este tipo de startup debe su aparición a la unión entre la tecnología y los productos financieros. Este modelo se ha presentado como alternativa imprescindible a los bancos tradicionales ofreciendo a los clientes nuevos recursos para la gestión de su capital, créditos y préstamos, seguros, inversión en bolsa, entre otros productos bancarios.
- Internet de las Cosas (IoT): en inglés “Internet of Thing”, pretende interconectar los objetos cotidianos (por ej. un electrodoméstico) al mundo de Internet, básicamente trata de que todas las cosas del mundo estén conectadas a Internet, no sólo dispositivos electrónicos. Este tipo captará el interés del propio consumidor y el de los inversores.
- Salud y estilo de vida: gracias a inversiones en este tipo de startup, aspectos como el envejecimiento de la población o el incremento de enfermedades crónicas, se verán beneficiadas reduciéndose.
- Big Data: Startups que utilizan el análisis de grandes cantidades de datos para identificar tendencias y desarrollar nuevas líneas de acción para tomar la mejor decisión. Es importante estar especialmente atentos a las startups basadas en información geolocalizada y contextual pues cada vez son más requeridas por los medios de comunicación
- .Ecommerce: se trata del comercio electrónico, consiste en la compra y venta de productos o servicios a través de medios electrónicos, tales como Internet y otras redes informáticas. La cantidad de comercio llevada a cabo electrónicamente ha crecido de manera extraordinaria debido a Internet.<sup>7</sup>

---

1. <sup>7</sup><http://www.eleconomista.es/tecnología/noticias/7319748/02/16/Los-cinco-tipos-de-startups-mas-potentes-en-los-que-invertir-en-2016.html> (Consultado: 17/03/16)

### **3.3. FASES DE UNA STARTUP.**

Se trata de analizar el ciclo de vida, las fases por las que pasa una startup. La mayoría de estas etapas vienen marcadas no sólo por su financiación, sino por su capacidad.

Existen diversidad de divisiones, pero esta manera es la más característica conteniendo los principales escalones.

#### **3.3.1. Seed Stage (Etapa semilla)**

Es la fase inicial, la de la concepción de la idea de negocio y el desarrollo del producto/servicio. Formada por un equipo muy reducido que da forma a ese primer 'boceto'. No hay un modelo de negocio establecido y definido al 100% para aterrizar en el mercado.

En esta etapa, la financiación no es un obstáculo, ya que no se necesitan grandes cantidades de dinero para llevar a cabo el proyecto. Se suele recurrir a los propios fundadores o familiares y amigos. Sin embargo también existen business angels dispuestos a ayudar.

#### **3.3.2. Early Stage (Etapa temprana)**

El producto/servicio ya circula en el mercado, aunque probablemente no sea el producto final, sino el producto mínimo viable (PMV), y empieza a existir una masa de clientes que lo están adquiriendo.

La compañía empieza a crecer de forma exponencial por lo que es normal que la plantilla vaya en aumento, ya que posiblemente el modelo de negocio comience a ser viable.

#### **3.3.3. Growth Stage (Etapa crecimiento)**

La startup ya está construida y establecida, con una posición más o menos consolidada dentro del sector, y unos beneficios estables. Es muy importante tener en cuenta dos aspectos:

- Los productos/servicios tienen que seguir mejorándose para luchar en un mercado competitivo.
- Es fundamental controlar la estructura de costes para ir ganando cuota de mercado.

Se ha consolidado tanto el proyecto como también los beneficios. En esta etapa, la financiación externa es importante, pero también el flujo de caja propio para solventar muchas de las necesidades del día a día.

#### **3.3.4. Expansion Stage (Etapa expansión)**

Tras pasar por varias etapas, ha llegado el momento de dar el salto, expandirse a otros mercados y segmentos. Es una de las fases que más riesgo conlleva, cada paso ha de estar bien medido y con una estrategia clara. El riesgo ante errores es mayor.

Aquí el apoyo de financiación externo es fundamental, pese a la importancia de las alianzas con otras compañías para hacer más sencilla la expansión. El Capital Riesgo adquiere importancia, en un momento como el actual, ya que el crédito bancario está escaso, incluso para los proyectos con viabilidad.

### 3.3.5. Exit (Salida)

Si la startup ha llegado hasta aquí llega la posibilidad de la venta (exit). Son dos las principales opciones:

Vender la startup a otra compañía que ve en ella una oportunidad para mejorar su producto/servicio (puede ser una fusión, una absorción,...).

Que la startup comience a cotizar en bolsa.

Estas son las distintas fases en las que se podría dividir el ciclo de vida ideal de una startup cinco pasos que suelen repetirse entre los proyectos exitosos y que tienen lugar en un corto espacio de tiempo.

8

---

1. <sup>8</sup><http://www.eleconomista.es/tecnología/noticias/7319748/02/16/Los-cinco-tipos-de-startups-mas-potentes-en-los-que-invertir-en-2016.html> (Consultado: 17/03/16)

### 3.4. CUANDO UNA STARTUP DEJA DE SER UNA STARTUP

Una vez alcanzado la escalabilidad exponencial del negocio se producen una serie de cambios en la estructura de la startup, estos cambios hacen referencia tanto a su funcionamiento como a su estructura organizativa, así como a las nuevas estrategias de negocio adoptadas. En este aspecto, una startup con más de 2 años de vida o cuya fuente de inspiración para desarrollar nuevos productos son ya las ideas lanzadas por la competencia, son claros los indicadores de que la compañía ha abandonado su condición de empresa emergente.

Pero un negocio puede dejar de ser una startup por un sinfín de motivos relacionados con su desarrollo, como que la compañía haya alcanzado su umbral de rentabilidad, que pase a cotizar en bolsa en el mayor de los casos o, por ejemplo, que haya dejado de existir como entidad independiente debido a una fusión o a una adquisición.

Sin embargo, existen indicadores menores que dan algunas pistas de que la startup ya no es startup, y son por ejemplo, que la compañía haya alcanzado la jornada completa o que la mayoría de las personas que trabajan en ella no dediquen más de 8,5h diarias a su trabajo.

En cambio, tal y como explica Fodor en su blog, existe un claro síntoma de que el negocio ha dejado de ser startup cuando los fundadores de la misma pueden pasar varios días sin aparecer por la oficina para tomar decisiones y la compañía sigue funcionando igual o mejor que con ellos presente.<sup>9</sup>

---

1. <sup>9</sup> Pérez, M.A. (2014): "¿Cuándo una startup deja de ser una startup?", blogthinkbig.com, 11 de abril, <http://blogthinkbig.com/neqocio-deja-de-ser-startup/> (Consultado: 11/04/16)

### 3.5. ASPECTOS JURÍDICOS PARA LA CREACIÓN DE UNA STARTUP

Lo más importante a tener en cuenta a la hora de crear una startup exitosa es su ejecución. El nacimiento de las mismas no suele estar reglado, dando lugar a una infinidad de variables. Dado esta circunstancia, es necesario abordar la protección jurídica de nuestro proyecto desde su creación y tener muy presente que, a veces, la ignorancia de esta faceta puede afectar al proyecto a medio o largo plazo.

Se incluyen a continuación una serie de cuestiones generales a tener en mente, sin perjuicio de que cada proyecto es diferente y deba someterse a un análisis particular

1. **PROPIEDAD INTELECTUAL.** Las simples ideas o los algoritmos no pueden blindarse a través de la propiedad intelectual, sino por la materialización de esa idea, siempre que sea original. Para las startups tecnológicas, además, será conveniente la protección de los programas de ordenador que fundamentan al proyecto. Deberán protegerse todas las etapas de la creación del programa (papel, código fuente y manuales del usuario).
2. **PROPIEDAD INDUSTRIAL.** Será necesario registrar la marca ya que constituirá el signo distintivo de nuestra startup y ese registro es constitutivo de derechos, es decir, si alguien se adelanta a nuestro registro podrá hacer valer su derecho de exclusividad sobre denominación comercial, aun cuando hayamos constituido una sociedad mercantil y/o registrada un dominio web con esa denominación.

Una vez hecho el registro podremos beneficiarnos de su carácter distintivo, consolidar su reputación y publicitar el producto sin tener que enfrentarnos a los derechos de otros emprendedores.

Además del registro de la marca resulta conveniente, siempre y cuando se den los requisitos absolutos y relativos necesarios, registrar nuestra startup como patente o modelo de utilidad dependiendo del mayor o menor carácter inventivo. Al contrario que EEUU, los modelos de negocio en España, no pueden registrarse como invención porque no se trata de una solución técnica a un problema técnico.

3. **STARTUP EN LA RED.** Lo habitual será que la startup esté activa a través de la Red. Para ello habrá que tener presente todas las leyes y cuestionen que rigen dicho ámbito de actuación. En primer lugar, deberemos registrar el dominio a través del cual vamos a trabajar. Es preferente registrarla con los dominios “.com” (comercial y el más usado), como los territoriales “.es” para evitar su uso por competidores.

En segundo lugar, será el contenido mínimo que debe abarcar nuestra startup en el caso que opere a través de una website. En este aspecto deberá contener un Aviso Legal que controle el acceso y navegación a través de la plataforma.

En el caso de España, debemos cumplir con los requisitos establecidos en la Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de sociedad de la información y de comercio electrónico, para que se nos considere un prestador de servicios de la información.

En cuanto a las cookies, destacar que es necesario el consentimiento de los usuarios para su utilización. No obstante, el requisito se entiende cumplido con la simple navegación por un período prolongado en el website. Si queremos que nuestra startup también funcione a través de una “app”, habrá que adaptar el mensaje a dicha plataforma, pues a veces no es visible.

En tercer lugar, se debe tener en especial consideración los datos de carácter personal a los que se va a acceder.

Dice la Ley Orgánica de protección de Datos que un dato de carácter personal es aquella información relativa a personas físicas identificadas o identificables. Se refiere a datos de identificación de una persona (nombre, DNI, dirección,...).

Como regla general será necesario obtener el permiso para la captación y tratamiento de los datos de carácter personal. También se debe garantizar a los usuarios el ejercicio gratuito de sus derechos de acceso (que el usuario conozca los datos que posee de él la empresa), rectificación (corrección y/o actualización de errores), cancelación y oposición (solicitud de baja, según el tipo de dato de que se trate).

La gestión de los datos personales implica para quien los gestiona una serie de obligaciones, siendo las más importantes la relacionada con la aplicación de las distintas medidas de seguridad, como la incorporación de contraseñas, realización de copias de seguridad, etc. Para evitar incidencias de este tipo, lo mejor es desarrollar desde el principio una cuidada política de protección de datos incluida en el website y si disponemos en una app.

- 4. PROTEGER LA INFORMACIÓN.** Se refiere a acotar y proteger todos aquellos aspectos relevantes vinculados a nuestra startup, que de caer en manos ajenas, puede resultar perjudicial para los intereses de nuestra sociedad.

Destacan los acuerdos de confidencialidad como herramienta principal con todos los agentes que interactúan con nosotros, aunque existen otros mecanismos específicos según la estructura de la startup y según el tipo de producto o servicio que presente.

- 5. CUESTIONES TRANSFRONTERIZAS.** Puede llegar el momento en que nos tengamos que preocupar por aspectos de derecho internacional. Es habitual encontrar sociedades que tienen su sede en un territorio determinado pero que sus usuarios están repartidos por todo el mundo.

Respecto a la ley a aplicar se trata del Reglamento Roma I sobre ley aplicable a obligaciones contractuales, siendo el principio general la autonomía de la voluntad de las partes

Pero en materia de consumidores (normalmente nuestro caso), la elección de la legislación está limitada, ya que nunca se pueden omitir las garantía y protección que el consumidor tenga respecto de su legislación donde resida. Por ello, debemos tener en cuenta la normativa de consumo de aquellos países donde llevemos a cabo nuestra actividad. Dentro de la Comunidad Europea la normativa es bastante similar, aunque presenta algunos matices. Para saber qué tribunal es competente de conocer hay que dirigirse al Reglamento Bruselas I bis, donde la autonomía de la voluntad de las partes, una vez más, está limitada en materia de consumidores siendo competente el órgano jurisdiccional del lugar donde esté domiciliado el consumidor (art. 18.1).



Dado el caso, es fundamental reunir unas condiciones de contratación lo más claras y precisas posibles para que reduzcan, en lo posible, los problemas que puedan surgir en el uso de nuestra plataforma, ya que nuestros clientes nos lo agradecerán.

10

---

1. <sup>10</sup> Galindo, J. (2015): "Legalidad jurídica para emprendedores: cuestiones jurídicas a tener en cuenta para tu startup", toyoutome.es, 18 de abril, <http://toyoutome.es/blog/legalidad-para-emprendedores-cuestiones-juridicas-a-tener-en-cuenta-para-tu-startup/36730> (Consultado: 18/04/16)

## CAPÍTULO 4

### STARTUP VS EMPRESA TRADICIONAL

Como se vio anteriormente, una startup no es una empresa. La principal diferencia es que la startup busca un modelo de negocio, mientras que la empresa ejecuta ese modelo de negocio. En el momento en que una startup valida su modelo de negocio y empieza a crecer en base a éste, se convierte en una empresa.

De igual forma, tanto las startups como las empresas tienen diferentes formas de operar, financiación, objetivos, beneficios e innovación que se estudiarán a continuación.

	STARTUP	EMPRESA TRADICIONAL
CONSTITUCIÓN	Sobre una idea. Se concentra en un solo punto y pretende mejorar el servicio.	Sobre un sector, no suele existir especialización y suele competir con precios.
FINALIDAD	Demostrar la capacidad de su potencial crecimiento con el fin de conseguir inversores.	Generar beneficios. Ser rentable.
PERSONAL	No supera los 5 miembros con perfiles muy especializados. Les interesa el conocimiento y la calidad, buscan expertos especialistas.	Según estructura y necesidades. Se suele medir por su tamaño, por el número de empleados.
ECOSISTEMA	La integración, si requieren de algún servicio que preste otra startup cuenta con ella.	Proveedores y clientes.
PRODUCTOS/SERVICIOS	Un sólo producto/servicio.	Varios productos/servicios para que el cliente elija el que más le convenga.
CULTURA Y MOTIVACIÓN	Se basan en su cultura. La motivación de los trabajadores es fundamental haciéndoles partícipes del proyecto.	Se suele perder, como la motivación, entre otros factores, por la alta rotación de personal.
ECONÓMICO	Carácter social y comunitario.	Ser rentables y duraderas vigilando costes e ingresos.

Comentario [E1]:

Tabla 4.1. Comparación startup y empresa tradicional  
Fuente: Elaboración propia

Cada empresa y cada startup es un mundo y no todas tienen que cumplir con las estadísticas o tópicos, puede haber empresas tradicionales en las que se fomente el valor social y la motivación para los trabajadores, mientras que puede haber startups en las que se explote al trabajador y el índice de rotación de personal sea también muy alto.

Las empresas y las startups se necesitan mutuamente, hay que tender puentes entre ellas. Para las empresas, es necesario estar en contacto con las startups: conocer qué nuevas tecnologías o servicios están desarrollándose que puedan ayudar a mejorar la competitividad de las propias empresas: accesos a nuevos productos o modelos de negocio, mejora del servicio al cliente, mejoras de productividad, mejora de la gestión de los recursos, etc.<sup>11</sup>

---

1. <sup>11</sup><http://www.timpulsa.com/diferencias-entre-startup-y-empresa/> (Consultado:17/04/16)

#### 4.1. POR QUÉ LEAN STARTUP Y NO LA METODOLOGÍA TRADICIONAL

Se podrían enumerar numerosas ventajas e inconvenientes de ambas metodologías y así cada cual estudiaría y podría elegir, pero es obvio que Lean startup es mejor que lo tradicional. ¿Por qué razón? Según las estadísticas, en España lo tradicional asegura al noventa y tantos por ciento el fracaso de un negocio en menos de 5 años mientras que, Lean Startup, reduce esa probabilidad a un porcentaje mucho menor. A parte de los números y el hecho de tener que realizar extensos planes de negocio que no ayudan a nada, el Lean Startup permite transformar hipótesis en resultados en un tiempo muy reducido combinado con un desarrollo ágil del producto, cosa que con el método tradicional es imposible.

#### 4.2. LEAN STARTUP PARA PYMES OXIDADAS

La mayoría de las pymes actuales suelen fracasar o desaparecer por no haberse adaptado al mercado, no haber actuado o simplemente se han quedarse estancadas, y como decía el modista Óscar de la Renta: “El que se queda quieto, se oxida”.

Pero se debe frenar antes de que el óxido se extienda, y replantearse el camino para cambiar, incluso si fuese necesario, comenzar de cero.

Uno de las causas de la muerte de muchas pymes, independientemente de que se hayan quedado quietas u obsoletas, ha sido el aplicar en la mayoría de los casos planes de negocio a largo plazo, que se trata de un modelo estático que describe unos objetivos y que generalmente incluye unos 5 años de previsiones de ingresos, utilidades, recursos, etc.

El problema está en el largo plazo, ya que no se sabe cómo va a responder el mercado. Los planes de negocio rara vez sobreviven al primer contacto con el cliente, pues una cosa es el modelo y otra la realidad.

Como ya se vió anteriormente, la principal diferencia entre una empresa y una startup, es que la primera aplica un modelos de negocio, mientras que la segunda busca ese modelo de negocio. Este es el punto más importante del enfoque Lean Startup.

Para las pymes que quieran empezar de nuevo aplicando Lean Startup, lo primero es aplicar el sistema Lean, identificando los siete desperdicios más uno añadido como establecía Taiichi Ohno en el método Just in Time, que se originan desde la creación del producto hasta la entrega de éste, y son:

- 1) Sobreproducción: fabricar artículos antes o en mayor cantidad conociendo la demanda del cliente. Se define como el principal desperdicio.
- 2) Transportar: realizar movimientos de trabajo en proceso de un lado a otro, incluso recorriendo distancias más cortas; también se incluyen el movimientos de materiales, órdenes o productos terminados desde y hasta su almacenamiento.
- 3) Tiempos de espera: ya sea por falta de información, materiales para la producción, por fallos o averías, etc.
- 4) Sobre procesamiento o aplicar procesos inapropiados: práctica continuada en la aplicación de procedimientos innecesarios para la fabricación del producto, por la utilización de herramientas o equipos inapropiados.

- 5) Exceso del inventario permanente: niveles de almacenamiento excesivo en materias primas; productos semiterminados o terminados, lo que origina por ej. Problemas como falta de liquidez.
- 6) Defectos: repetición o corrección de procesos y procedimientos, incurriendo en un aumento de costes por las pérdidas como consecuencia de productos no conformes y por la devoluciones del cliente.
- 7) Movimientos innecesarios: ocasionados por los operarios que no generan ningún valor añadido, por las pérdidas de tiempo en la búsqueda de documentos que deben estar en el lugar que le corresponda, dar vueltas y caminar sin sentido por el entorno de trabajo.
- 8) Talento humano: se añade para una mejora continua y para eliminar desperdicios. Se refiere a no implicarse en la creatividad ni en la aportación de conocimiento, originando la pérdida de ideas, perdiéndose el mejoramiento del negocio.

Aunque la identificación de los desperdicios es importante, lo es más su eliminación, y para ello hay que involucrar a todo el personal de la pyme, para lo cual empresa debe proporcionar un ambiente que fomente la generación de ideas y la eliminación continua desperdicios, ya que con ello se conseguirá de inmediato una reducción de costes y aumento de la productividad.

Para concluir, la metodología Lean Startup no tiene como objetivo idear planes de negocio, sino que se apoya en un proceso para descubrir qué productos/servicios tendrán éxito en el mercado y serán aceptados por el cliente y cuáles no. Busca primero validar la hipótesis mediante la experimentación con los consumidores.

Antes del lanzamiento definitivo, las empresas pueden recabar datos de la experimentación de los consumidores y modificar o retocar las definiciones del producto/servicio, a través del circuito feedback, teniendo lugar un proceso continuo de iteración en relación con un aprendizaje validado.<sup>12</sup>

---

1. <sup>12</sup><http://es.slideshare.net/pymetica/lean-startup-y-la-aplicacin-de-su-metodologa-en-las-pymes-actuales>  
(Consultado: 29/04/16)

## CAPÍTULO 5

### FINANCIACIÓN PARA STARTUPS

#### 5.1. CÓMO OBTIENEN FINANCIACIÓN LAS STARTUPS.

Podemos clasificar los tipos de financiación en directos e indirectos. Los directos se refieren a las alternativas más conocidas y recorridas mientras que los indirectos no se tratan de financiación exactamente sino de formas de obtener recursos sin “financiación”, se explica a continuación:

##### 5.1.1. Formas de financiación directa

La primera forma de obtener financiación consiste en poner dinero de nuestro bolsillo. Evidentemente si nosotros mismos no creemos en nuestro proyecto como para invertir nuestro dinero en él...sería una pérdida de dinero y de tiempo. No hay que derrochar invirtiendo todo nuestro dinero ya que el camino es largo y se necesitará dinero durante todo el recorrido.

La segunda forma es la conocida como las 3F (friends, fools and family), es decir, pedir a amigos, familiares, conocidos que nos presten dinero para invertirlo en nuestra empresa. Lo ideal es contar con gente que tenga plena confianza en nosotros y que no vaya a necesitar el dinero a corto/medio plazo. Si se desea profesionalizar podemos optar por dar participaciones de nuestra empresa a cambio de ese dinero.

Estas dos primera modalidades serían las que podemos apoyarnos en los inicios de la startup, más allá de aquí se necesitará un modelo de negocio que ya haya empezado a mostrar buenos resultados y un plan de empresa que ayude a entender la proyección y necesidades del proyecto a medio y largo plazo. Para tener éxito con esta mínima financiación es imprescindible aplicar la metodología Lean Startup para aprovechar hasta el último euro y no malgastar ni un céntimo.

La tercera forma se basa en la financiación bancaria, que a pesar de la complicada situación en la que se encuentra la economía, no deja de ser una manera interesante de financiar nuestra startup. Se pueden citar una serie de productos financieros, pero algunos de los más interesantes pueden ser las pólizas crédito, para cubrir los desfases de tesorería, y los préstamos subvencionados (ICO en España) para adquirir activos principalmente.

Para las siguientes modalidades se debe contar con un modelo de negocio escalable, o con unas posibilidades de crecimiento extraordinarias, y el proyecto se debe encontrar ya en una fase más avanzada. Se requiere haber demostrado la viabilidad del proyecto y tener un amplio conocimiento del mercado para poder defender la capacidad de crecimiento del negocio.

La cuarta se trata de una opción muy interesante, los business angels. Se habla de profesionales con amplia experiencia que pueden aportar cierta cantidad de dinero a nuestra startup, a cambio de un porcentaje obviamente, y además ponen a nuestra disposición sus conocimientos sobre el sector ayudándonos en nuestra aventura.

La quinta forma consiste en el capital riesgo. Aquí se encuentran las cifras más elevadas pero también las condiciones más complejas. Se trata de sociedades especializadas que reúnen a inversores privados cuyo objetivo es entrar y salir del capital de forma que obtengan un beneficio económico por ello.

Entre sus principales ventajas figuran el poder de acceder a cuantías significativas de dinero, así como el contar con el apoyo de entidades con gran experiencia en

negocios y ocasiones muy especializadas en el propio sector de la startup. No obstante, también puede suponer condiciones muy estrictas, exigiendo unos resultados determinados o participar en los procesos de decisión.

Con la sexta volvemos a los bancos pero con un producto especial, los préstamos participativos, que se conceden a medio o largo plazo e imponen intereses ligados a los resultados de la empresa. Es decir, la carga financiera que soporta la compañía se adaptará a su propia actividad. La garantía que se ofrece es la viabilidad económica y técnica así como la experiencia de los gestores, que serán analizados por expertos.

En cuanto a las subvenciones, se trata de un sistema complejo y poco fiable de obtener dinero. El esfuerzo para intentar conseguir una subvención es grande e, incluso si se consigue, el tiempo de espera para obtenerla es tan amplio que realmente cuando llega no tiene mucha utilidad. No es algo con lo que se pueda contar pero si existe la oportunidad se puede intentar.

Y la última modalidad y más moderna sería el crowdfunding. Es la más popular entre las alternativas. Esta vía de financiación colectiva, que pone en contacto a inversores con emprendedores, se ha extendido por España a través de diversas plataformas. También plantea retos que son necesarios considerar antes de apostar por ella.

Generalmente, el emprendedor recibe donaciones de los inversores esperando algo a cambio, ya sea el producto cuyo desarrollo pretende financiar, merchandising o la posibilidad de disfrutar de un servicio, entre otros. Al comportar una serie de costes por cada donación, el receptor debe planificar muy bien ese gasto al que tendrá que hacer frente a corto, medio o largo plazo, de forma que no acabe poniendo en riesgo las cuentas de su empresa.

### 5.1.2. Formas de financiación indirecta

Todos los recursos no se tratan de dinero, se pueden encontrar formas alternativas para conseguir esos recursos.

El caso más básico es el de **ceder participaciones** a cambio de trabajo, por ejemplo recurrir a socios para que participen en el proyecto.

Otra opción pasa a ser **subcontratar** áreas no fundamentales del negocio o realizar partnerships (asociaciones), de forma que podamos contar con grandes equipos con costes más ajustados y sin la necesidad de crear departamentos desde el principio. Hay que tener especial atención con saber con quién nos asociamos y que partes subcontratamos.

La última opción podría ser los **trueques**, modelo milenario que con la crisis se está volviendo a poner de moda. Básicamente en un modo de partnership que en vez de entrar en juego el dinero lo que se intercambia son productos y servicios.

Se han visto una serie de forma de financiación, cada una con sus pros y contras, y no se debe olvidar que cada forma tiene su "precio", no exactamente el monetario. Además cada una tiene un coste de oportunidad diferente con lo que antes de recurrir a una u otra es imprescindible tener muy claro para qué necesitamos el dinero y a qué precio se está dispuesto a comprarlo.

También es fundamental no caer en el error de buscar financiación para maquillar la situación desfavorable, el dinero no suele ser la solución a los problemas.<sup>13</sup>

1. <sup>13</sup> Fernández, A. (2015): "Startups y sus formas de financiación", entreps.org, 16 de marzo, <http://www.entreprs.org/startups-financiacion/> (Consultado: 16/03/16)

## CAPÍTULO 6

### EMPRENDER EN ESPAÑA:

### FORMAS JURÍDICAS DE UNA STARTUP

Las formas jurídicas más habituales a la hora de emprender una startup son las siguientes:

- **Empresario individual como persona física.** Lo que se conoce como autónomo. El empresario individual responde con su patrimonio y bienes a todas las deudas u obligaciones derivadas de la actividad del negocio. No es necesaria la aportación de capital puesto que no se adquiere una personalidad jurídica.

El empresario individual tributa por el IRPF. Los costes son prácticamente inexistentes, salvo los propios a la hora de poner en marcha el negocio.

En cuanto a los trámites, se pueden realizar en cualquiera de las oficinas de la Agencia Tributaria o por Internet, a través de un certificado electrónico.

- **Sociedad civil.** No es más que un contrato privado entre dos o más personas que desean realizar conjuntamente una actividad con ánimo de lucro, no es más que dos o más autónomos ponen en común sus bienes, dinero o trabajo y gestionar cómo van a funcionar y a repartirse los beneficios del negocio que emprendan en común.

Es distinta de la **COMUNIDAD DE BIENES**, ya que en este tipo los miembros ostentan la propiedad del bien y la administran, se reparten los beneficios y asumen los gastos en función de su cuota de propiedad. En la **SOCIEDAD CIVIL**, la finalidad es poner en común los bienes, dinero o trabajo para desarrollar la actividad.

Cada integrante de la sociedad civil responderá a las deudas con todo su patrimonio, al igual que el empresario individual, ya que carece de personalidad jurídica propia y no se considera una sociedad mercantil.

Por ello, sus miembros tributan por el IRPF y no por IS. No hay que desembolsar una cantidad de dinero inicial y los gastos de constitución son casi nulos.

Los trámites para emprender una cooperativa son similares al empresario individual salvo que en este caso habrá que firma un contrato de socios y deberán estar dados de alta en el RETA (Régimen Especial de Trabajadores Autónomos).

- **Sociedad cooperativa.** Su finalidad es que sean los propios trabajadores dueños de la empresa. Para evitar situaciones de control de capital y que tome las decisiones el socio que aporte más capital, se distinguen dos tipos de socios, los que aportan trabajo (socios de trabajo, sólo 3 y no pueden tener más de  $\frac{1}{3}$  del capital) y los que aportan dinero (asociados, pueden aportar capital pero deben constituir la minoría con respecto a los otros socios).



Puede contratar empleados pero no más del 30% de los socios. Cada socio tiene un voto en la Asamblea General de Socios, todos los votos valen lo mismo. Tributan por el IS. El capital social es el fijado en los estatutos de la Cooperativa, sin la necesidad de desembolsar un capital mínimo.

Sí tiene personalidad jurídica, y los socios responden de forma limitada a las deudas. Entre los trámites figuran:

- Redactar la escritura de constitución y los estatutos de la sociedad cooperativa.
  - Solicitar el Certificado de Denominación Social (rnc.es), para acreditar al notario que el nombre de nuestra empresa está disponible.
  - Abrir una cuenta bancaria para depositar el capital según los estatutos.
  - Firma de la escritura de Constitución.
  - Liquidar el Impuesto de Actos Jurídicos Documentados ante Hacienda (modelo 600).
  - Inscripción en el Registro de Cooperativas.
  - Solicitud CIF, Declaración Censal e I.A.E (Impuesto sobre actividades económicas).
  - Alta en el Régimen de Autónomos y/o General de socios y trabajadores.
- **Sociedad limitada o sociedad de responsabilidad limitada (S.L.).** Es la más habitual, fácil de constituir y muy recomendable para pymes. Puede constituirse uno o varios socios. El capital mínimo es de 3000€, la responsabilidad de los socios es solidaria entre ellos y limitada al capital aportado.

Los socios pueden ser trabajadores y/o capitalistas, y el capital se divide en participaciones. Tributa por el IS. Los órganos de la sociedad son:

- La Junta General de socios: formada por todos los socios.
- El Órgano de Administración: formado por uno o varios administradores o por un consejo de Administración.

Los trámites para su constitución son similares a los de la cooperativa, excepto si se quiere contratar a gente se deben tener en cuenta los trámites antes las Seguridad Social.

- **Sociedad anónima.** No no interesaría para este caso, ya que es necesario desembolsar un capital mínimo de 60.000€, y como lo que se quiere constituir es una startup que como se decía anteriormente, se caracteriza por trabajar en condiciones de incertidumbre extrema no sabiendo si el producto/servicio tendrá aceptación en el mercado, pues no se sabe si sabe a disponer de tanta cantidad de dinero como para constituirse como una S.A.

A modo resumen, se muestra la siguiente tabla a continuación:<sup>14</sup>

1. <sup>14</sup>Olcina, N. (2015): “Buscando la forma jurídica de mi startup”, [elabogadodigital.com](http://www.elabogadodigital.com), 25 de abril, <http://www.elabogadodigital.com/buscando-la-forma-juridica-de-mi-startup/> (Consultado: 25/04/16)

2. <http://www.crear-empresas.com/formas-juridicas-de-constitucion-de-la-empresa> (Consultado 25/04/16)

FORMAS JURÍDICAS DE UNA EMPRESA						
PERSONALIDAD	FORMA		Nº SOCIOS	CAPITAL	RESPONSABILIDAD	TRIBUTACIÓN
PERSONAS FÍSICAS	Empresario individual		1	No existe mínimo legal	Ilimitada	IRPF
	Comunidad de bienes		Mínimo 2	No existe mínimo legal	Ilimitada	IRPF
	Sociedad civil		Mínimo 2	No existe mínimo legal	Ilimitada	IRPF
PERSONAS JURÍDICAS	Sociedad Mercantil	Sociedad de Responsabilidad limitada	Mínimo 1	Mínimo 3.000€	Limitada al capital aportado	IS
		Sociedad Cooperativa	Mínimo 3	Mínimo 2.000€	Limitada al capital aportado	IS
		Sociedad Anónima	Mínimo 1	Mínimo 60.000€	Limitada al capital aportado	IS

Tabla 6.1. Formas jurídicas de una empresa  
Fuente: *Elaboración propia*



## CAPÍTULO 7

### LAS STARTUPS FINTECH

#### 7.1. LA REVOLUCIÓN DE LAS FINTECH

Podemos clasificar los tipos de financiación en directos e indirectos. Los directos se refieren a las alternativas más conocidas y recorridas mientras que los indirectos no se tratan de financiación exactamente sino de formas de obtener recursos sin “financiación”, se explica a continuación:

De todos los tipos de startups que se definían anteriormente las que se encuentra en mayor apogeo son las llamadas ‘fintech’.

La crisis financiera, la pérdida de confianza en el sistema y en las entidades financieras, el desarrollo de nuevas tecnologías y el auge del comercio electrónico han hecho que cobren mayor importancia las fintech, empresas que prestan servicios financieros a través de la tecnología. La irrupción ya se está produciendo y estas startups pretenden conquistar el terreno de la banca tradicional.

Todo ello gracias a Internet que hace que los costes sean menores, permitiendo que nuevos productos más innovadores y especializados dejen a un lado a los bancos.

La banca ha ido incorporando la posibilidad de gestionar tu dinero on-line, pero se ésta se ha desarrollado muy poco ya que existe un mercado hiper-regulado y restringido por los bancos centrales.

EEUU y Reino Unido se caracterizan por ser mercados liberales en los que estas formas de intercambio financiero están triunfando, ya que su especialización beneficia claramente al cliente y por otro lado supone una gran barrera para las grandes estructuras bancarias.

Obviamente, las entidades tradicionales están tratando de cerrar la puerta a estos nuevos agentes, acelerando su transformación hacia el mundo digital. Disponen para ello de los siguientes recursos: dinero, experiencia y tecnología. Carecen sin embargo de una importante variable: el tiempo.

La principal ventaja de estas startups es que son capaces de desarrollar servicios en días o semanas, frente a los meses o los años de los bancos tradicionales. Ofrecen un servicio innovador, totalmente digital (sin papeles), barato y operativo las 24h del día desde cualquier dispositivo.

En definitiva, el terremoto tecnológico ya se está haciendo un hueco en el sector bancario abriendo paso a un camino lleno de oportunidades para los emprendedores.<sup>15</sup>

- 
1. <sup>15</sup> Chinchetru, A. (2016): “Las bases de la revolución ‘fintech’”, cincodias.com, 23 de abril de 2016, [http://cincodias.com/cincodias/2016/02/10/empresas/1455119979\\_176570.html](http://cincodias.com/cincodias/2016/02/10/empresas/1455119979_176570.html) (Consultado: 23/04/16)
  2. <http://alvaroaranz.es/fintech-la-revolucion-tecnologica-llega-a-la-banca/> (Consultado: 23/04/16)
  3. <http://www.cosfera.es/evento/fintech-la-revolucion-tecnologica-del-sistema-financiero/> (Consultado: 23/04/16)

## 7.2. QUE PRODUCTOS FINANCIEROS OFRECEN LAS FINTECH.

Los principales productos financieros que vienen de la mano de las nuevas tecnologías son los siguientes:

- **CRÉDITOS ENTRE PARTICULARES O ENTRE EMPRESAS (PRÉSTAMOS P2P, en inglés peer to peer):** son un nuevo método de eficiencia financiera, proporcionando inmediatez que se produce gracias a sujetos que ponen en contacto a personas que quieren invertir dinero con quien quiere recibirlo.
- **PASARELAS DE PAGO:** la más conocida y utilizada es Paypal. Es una manera de hacer compras seguras que están arrasando en el mundo del comercio electrónico.
- **PAGOS A TRAVÉS DE MÓVILES:** la forma más interesante y revolucionaria hasta ahora. A través del teléfono móvil se pueden realizar pagos, esto conlleva a la eliminación de las tarjetas de crédito en las compras físicas.
- **TRANSFERENCIAS FINANCIERAS O CAMBIOS DE DIVISAS:** Alumbran un escenario nuevo ya que el mercado bancario tradicional se caracteriza por las comisiones generadas por este tipo de operaciones, produciendo así este tipo de producto, mayor facilidad para para la reducción de dichas comisiones. Es un buen negocio que aún está comenzando.

## • CAPÍTULO 8

### LAS STARTUPS FINTECH

Tras la realización de este proyecto se llega a las siguientes conclusiones:

La situación actual de la crisis financiera ha provocado el estancamiento y desaparición de bastantes pymes y empresas ya consolidadas, pero que se está compensando por el nacimiento de nuevas compañías, como son las startup, con procesos innovadores y no desarrollados hasta el momento.

Las startups se interponen a las viejas organizaciones a las que les cuesta reinventarse y que además no se esfuerzan por resolver problemas como por ej. si el producto tiene aceptación en el mercado, establecer una relación más directa con el cliente, hacer frente a la competencia, etc., debiéndose preocupar más por buscar continuamente cómo aportar más valor a sus clientes para seguir generando ingresos y obtener más beneficios.

Se tiende a asociar el término Startup a negocios con carácter tecnológico, siendo posible aplicar la filosofía Lean a cualquier tipo de proyecto.

Este método permite gestionar la incertidumbre usando un método científico, como es la comprobación de hipótesis y experimental, ya que trabaja con técnicas novedosas.

Esta forma de emprender puede beneficiar a muchos jóvenes en situación de desempleo, ya que se trata de desarrollar proyectos pequeños, comenzando desde abajo, que crecerán de manera sostenida, sin la necesidad de una gran inversión.

Este estudio favorece a la sociedad, proporcionando una vía más, llegando a crear empleo a corto y largo plazo siendo una forma de negocio claramente sostenible en el tiempo.

Por último resaltar que no se necesita desembolsar una gran cantidad de dinero para emprender un negocio. También dejar claro de que al tratarse de un tema tan novedoso, existe relativamente poca información al respecto, aunque poco a poco se está abriendo paso en nuestra sociedad.

Actualmente, Lean Startup ha supuesto una nueva forma de crear negocio caracterizado por la innovación

## Bibliografía

---

- Martín, C. (2015): ¿Tienes una startup?, todas las claves para conseguir financiación, Gestión 200 grupo planeta, Barcelona.
- Guillebeau, C. (2013): 100 Euros Startup: ¡Ponte en marcha!: Conviértete en emprendedor y reinventa tu futuro, Anaya multimedia, Madrid.
- Ries, E. (2012): El método Lean startup, Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua, Deusto S.A Ediciones, Barcelona.
- Colmenares, A. (2016): “La metodología Lean, el secreto del éxito de Dropbox y otras startups”, info.bbva.com, 15 de abril, <https://info.bbva.com/es/noticias/ciencia/tecnologia/metodologia-lean-el-secreto-del-exito-de-dropbox-y-otras-startups/> (Consultado: 15/04/16)
- Chinchetru, A. (2016): “Las bases de la revolución ‘fintech’”, cincodias.com, 23 de abril de 2016, [http://cincodias.com/cincodias/2016/02/10/empresas/1455119979\\_176570.html](http://cincodias.com/cincodias/2016/02/10/empresas/1455119979_176570.html) (Consultado: 23/04/16)
- Fernández, A. (2015): “Startups y sus formas de financiación”, entreps.org, 16 de marzo, <http://www.entreprs.org/startups-financiacion/> (Consultado: 16/03/16)
- Galido, J. (2015): “Legalidad jurídica para emprendedores: cuestiones jurídicas a tener en cuenta para tu startup”, toyoutome.es, 18 de abril, <http://toyoutome.es/blog/legalidad-para-emprendedores-cuestiones-juridicas-a-tener-en-cuenta-para-tu-startup/36730> (Consultado: 18/04/16)
- García, V. (2015): “El método Lean Startup aplicado a marketing de contenidos”, victorgb.com, 17 de marzo, <http://victorgb.com/el-metodo-lean-startup-aplicado-a-marketing-de-contenidos> (Consultado: 17/03/16)
- Gualtieri, T. (2015): “Las ‘Startups’ florecen por la región”, ccaa.elpais.com, 14 de marzo, [http://ccaa.elpais.com/ccaa/2015/10/09/madrid/1444411442\\_286245.html](http://ccaa.elpais.com/ccaa/2015/10/09/madrid/1444411442_286245.html) (Consultado: 14/03/16)
- Hernández, L.A. (2015): “5 ventajas de utilizar el método Lean Startup”, pymempresario.com, 17 de marzo, <http://www.pymempresario.com/2015/12/5-ventajas-de-utilizar-el-metodo-lean-startup/> (Consultado: 17/03/16)
- Kerfant, A. (2015): “El Método Lean Startup: ¿Deberías aplicarlo?”, crearmiempresa.es, 17 de marzo, <http://crearmiempresa.es/metodo-lean-startup.html> (Consultado: 17/03/16)

- Martínez, J. (2013): “Las fases de una startup”, elblogsalmon.es, 30 de abril, <http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/las-fases-de-una-startup> (Consultado: 30/04/16)
- Masid, C. (2013): “Lean Startup, descubriendo el método”, marketingstorming.com, 14 de marzo, <https://marketingstorming.com/2013/10/21/lean-startup-descubriendo-el-metodo/> (Consultado: 14/03/16)
- Noblejas, D. (2013): “¿Cómo funcionan las startups?”, increnta.com, 30 de abril, <http://increnta.com/es/blog/como-funcionan-las-startups/> (Consultado: 30/04/16)
- Olcina, N. (2015): “Buscando la forma jurídica de mi startup”, elabogadodigital.com, 25 de abril, <http://www.elabogadodigital.com/buscando-la-forma-juridica-de-mi-startup/> (Consultado: 25/04/16)
- Pérez, M.A. (2014): “¿Cuándo una startup deja de ser una startup?”, blogthinkbig.com, 11 de abril, <http://blogthinkbig.com/negocio-deja-de-ser-startup/> (Consultado: 11/04/16)
- Prim, A. (2016): “La metodología Lean Startup”, innokabi.com, 11 de marzo, <http://innokabi.com/metodo-lean-startup/> (Consultado: 11/03/16)
- Prim, A. (2015) “Metodología Lean Startup en español”, innokabi.com, 15 de marzo, <http://innokabi.com/lean-startup-en-espanol/> (Consultado: 15/03/16)
- <http://www.entreprs.org/el-metodo-lean-startup-para-empresas/> (Consultado: 11/03/16)
- <http://www.emprenderalia.com/aprende-a-crear-tu-startup-con-customer-development/> (Consultado: 15/03/16)
- [https://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo\\_justo\\_a\\_tiempo](https://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo_justo_a_tiempo) (Consultado: 15/03/16)
- <http://www.asociacionstartups.es/noticias/categoria/startups> (Consultado: 16/03/16)
- <http://www.eleconomista.es/tecnologia/noticias/7319748/02/16/Los-cinco-tipos-de-startups-mas-potentes-en-los-que-invertir-en-2016.html> (Consultado: 17/03/16)
- <http://es.marekfodor.com/> (Consultado: 12/04/16)
- <http://www.timpulsa.com/diferencias-entre-startup-y-empresa/> (Consultado: 17/04/16)
- <http://alvaroarranz.es/fintech-la-revolucion-tecnologica-llega-a-la-banca/> (Consultado: 23/04/16)
- <http://www.cosfera.es/evento/fintech-la-revolucion-tecnologica-del-sistema-financiero/> (Consultado: 23/04/16)
- <http://www.crear-empresas.com/formas-juridicas-de-constitucion-de-la-empresa> (Consultado 25/04/16)



<http://es.slideshare.net/pymetica/lean-startup-y-la-aplicacin-de-su-metodologa-en-las-pymes-actuales> (Consultado: 29/04/16)