



# ANÁLISIS DE UNA STARTUP: EL CASO DE MR JEFF

---

**Trabajo de Fin de Grado**  
Administración y Dirección de Empresas  
2021/2022

## **AUTOR**

Maria Forment Andreu  
DNI: 53879726H

## **TUTOR**

José Luis Hervás Oliver



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

## TÍTULO

**ANÁLISIS DE UNA START-UP: EL CASO DE MR JEFF**  
**ANÀLISIS D'UNA START-UP: EL CAS DE MR JEFF**  
**ANALYSIS OF A START-UP: THE MR JEFF CASE**

## RESUMEN

En este trabajo de fin de grado se presenta un análisis de la start-up Mr Jeff. Una start-up de origen valenciano dedicada al servicio de lavandería a domicilio que ha crecido exponencialmente desde su apertura en 2015. Este trabajo surge a partir de la curiosidad por saber más sobre su modelo de negocio basado en la innovación y la tecnología y con el objetivo de conocer en profundidad los factores que han hecho posible su éxito.

A través de su historia y haciendo uso de las herramientas estudiadas durante el grado, se lleva a cabo un análisis de mercado del sector, así como un análisis de su cadena de valor y su modelo de negocio.

**PALABRAS CLAVE:** *Start-up, Mr Jeff, modelo de negocio, estrategia, análisis.*

## ABSTRACT

In this final bachelor degree project, it is developed the analysis of the start-up Mr Jeff. It is an originally Valencian startup dedicated to online laundry services that has exponentially grown since they opened in 2015. This work is based in the curiosity of its business model and with the aim of analyzing the factors that have made possible its success.

Through its history and making use of the tools learnt during the bachelor studies, it is carried out a market analysis of the start-up as well as an analysis of its value chain paying special attention to its business model as a key factor of the analysis.

**KEY WORDS:** *Start-up, Mr Jeff, business model, strategy, analysis.*

<b><u>1 INTRODUCCIÓN</u></b> .....	<b>6</b>
1.1 RESUMEN .....	6
1.2 OBJETIVOS .....	7
1.3 METODOLOGÍA .....	7
1.4 RELACIÓN ASIGNATURAS DE LA TITULACIÓN .....	9
<b><u>2 LAS STARTUPS</u></b> .....	<b>10</b>
2.1 ORIGEN DE LAS STARTUPS.....	10
1.1 DEFINICIÓN DE UNA STARTUP .....	12
2.2 CICLO DE VIDA DE UNA STARTUP.....	16
2.3 FINANCIACIÓN DE UNA STARTUP .....	20
2.4 EL ÉXITO DE LAS STARTUPS: EL MÉTODO LEAN STARTUP.....	24
2.5 LAS STARTUPS EN EUROPA .....	29
2.6 LAS STARTUPS EN ESPAÑA .....	32
<b><u>3 EL CASO DE MR JEFF COMO STARTUP</u></b> .....	<b>35</b>
3.1 ORIGEN DE MR JEFF .....	35
3.2 QUÉ ES JEFF .....	37
3.3 ANÁLISIS DE MERCADO .....	39
3.3.1 ENTORNO MACROECONÓMICO .....	40
3.3.2 ENTORNO MICROECONÓMICO .....	51
3.4 ANÁLISIS INTERNO .....	58
3.5 ANÁLISIS DAFO .....	63
3.6 ESTRATEGIA .....	66
3.6.1 ESTRATEGIA A NIVEL DE NEGOCIO .....	67
3.6.2 ESTRATEGIA A NIVEL CORPORATIVO .....	68

3.6.3 MODELO DE NEGOCIO CANVAS .....	70
3.7 CULTURA DE EMPRESA.....	73
<u>4 CONCLUSIONES .....</u>	<u>75</u>
<u>5 BIBLIOGRAFÍA.....</u>	<u>76</u>
<u>6 ANEXOS .....</u>	<u>80</u>

## ÍNDICE DE TABLAS

- Tabla 1.** Asignaturas relacionadas con el trabajo  
**Tabla 2.** Características comunes de las start-ups  
**Tabla 3.** Ciclo de vida de una startup según Marmer  
**Tabla 4.** Ciclo de vida de una startup según Blank  
**Tabla 5.** Ciclo de vida de una startup según el modelo de financiación  
**Tabla 6.** Ranking de ecosistemas de startups en el mundo  
**Tabla 7.** Ranking de ecosistemas de startups en Europa por número de startups  
**Tabla 8.** Ranking de ecosistemas de startups en Europa por valor del ecosistema  
**Tabla 9.** Listado de las incubadoras y aceleradoras más grandes en España  
**Tabla 10.** Los competidores de Mr Jeff con nuevo modelo de negocio

## ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1:** Ranking de los Ecosistemas Mundiales de Start-ups  
**Figura 2.** Tipos de financiación según el ciclo de vida de la startup  
**Figura 3.** Método de gestión del movimiento Lean Startup  
**Figura 4.** La estructura del método Lean Startup  
**Figura 5.** La estructura del método Lean Startup frente al cambio  
**Figura 6.** Contexto de startups en España  
**Figura 7.** Presencia internacional de Mr Jeff  
**Figura 8.** Las cuatro especialidades de Jeff  
**Figura 9.** Aplicación Jeff  
**Figura 10.** La visión de Jeff  
**Figura 11.** Los factores del análisis de PESTEL  
**Figura 12.** Mapa del riesgo político global 2021  
**Figura 13:** Los 20 países que han aprobado el seguro de crédito en 2021  
**Figura 14.** Índice de crecimiento del riesgo económico entre 2020 y 2021  
**Figura 15.** Principales tendencias sociales globales 2021  
**Figura 16.** Las cinco fuerzas de PORTER  
**Figura 17.** Evolución del número de usuarios que tienen smartphones  
**Figura 18.** Índice del contexto regulatorio de las empresas  
**Figura 19.** Las cinco fuerzas de PORTER  
**Figura 20.** Matriz de posicionamiento  
**Figura 21.** Cadena de Valor de Porter  
**Figura 22.** Cuenta de Pérdidas y Ganancias Mr Jeff 2019  
**Figura 23.** Análisis DAFO de Mr Jeff  
**Figura 24.** Cross-selling de los servicios Jeff  
**Figura 25.** Modelo de la ventaja competitiva de Porter  
**Figura 26.** Modelo de Ansoff  
**Figura 27.** Modelo Canvas de Mr Jeff  
**Figura 28.** Equipo Jeff

## 1 INTRODUCCIÓN

En este primer apartado, se presenta el tema y los conceptos que se desarrollan a lo largo del trabajo, así como su objetivo y la metodología utilizada para llevarlo a cabo. Seguidamente, se describe la relación que mantiene el trabajo elaborado con las asignaturas estudiadas durante el grado.

### 1.1 RESUMEN

En un contexto económico donde el mercado es cada vez más competitivo, la innovación juega un papel clave como factor diferenciador. Además, se trata de un contexto cada vez más global y local al mismo tiempo, en el que la información y la tecnología adquieren protagonismo como herramientas para el éxito empresarial.

Por otra parte, el mercado alcanza una estrecha relación con el ámbito social. Esto, se ve reflejado en la importancia de valores como la sostenibilidad y la repercusión social. Es decir, la sociedad demanda un modelo de negocio que sea respetuoso con el medio ambiente y enriquecedor a nivel social.

Se podría deducir, por tanto, que el concepto de generación de valor se ha transformado y como consecuencia lo ha hecho el marco empresarial. Las start-ups proliferan adaptándose a ese cambio, como un nuevo modelo de negocio más flexible. Empresas pioneras en tecnología e información que se originan principalmente por una idea innovadora. Sin embargo, estas start-ups presentan un punto de inflexión para llevar a cabo esa idea. Hablamos de las posibilidades de financiación y el acceso a ellas.

En resumen, las start-ups son empresas emergentes que gracias a su estrategia experimentan un proceso de crecimiento muy rápido para convertirse muchas veces en líderes de su sector. Es el caso de Mr Jeff, una start-up que se originó para dar servicio logístico a la lavandería tradicional y que se ha transformado en un grupo de más de 2000 franquicias internacionales de servicio de lavandería a domicilio.

El proceso a través del cual se alcanza dicho éxito es el punto de partida de este trabajo. Se estructura en dos capítulos principales. En primer lugar, se desarrolla el marco teórico en torno al concepto de start-up. Partiendo del origen de este modelo de negocio, se explican las características comunes y a continuación, las fases que experimenta durante su ciclo de vida. Posteriormente, se plantean las posibles formas de financiación y finalmente, se describe la importancia que actualmente suponen las start-ups en el tejido empresarial tanto a nivel europeo como en el contexto español.

En segundo lugar, con el objetivo de reflejar los conceptos desarrollados en el marco teórico, se explica la aplicación del concepto de start-up de éxito con el ejemplo de Mr Jeff. Para ello, se describe su historia y fundamento. Seguidamente, se analizan los factores de su éxito a través del análisis de mercado, un análisis interno y un análisis DAFO. Y, para cerrar el capítulo, se desarrolla la estrategia que sigue la start-up destacando como factor clave de éxito su modelo de negocio.

Por último y para finalizar el proyecto, se presentan las conclusiones extraídas y sintetizadas a partir del trabajo elaborado.

## 1.2 OBJETIVOS

Los distintos objetivos que se persiguen con este trabajo son los siguientes:

- Desarrollo del concepto de start-up como marco teórico para entender el análisis práctico de la start-up Mr Jeff.
- Aplicación de los conceptos aprendidos y conocimientos adquiridos durante el grado como demostración de su practicidad.
- Identificar los factores del modelo de negocio que han posibilitado el éxito de Mr Jeff.
- Dar a conocer su modelo de negocio como posible modelo a seguir.
- Reconocer las debilidades y proponer posibles mejoras en el modelo de negocio.

## 1.3 METODOLOGÍA

Para lograr los objetivos de este trabajo se han utilizado tanto fuentes primarias como secundarias.

En la primera parte o marco teórico, las fuentes secundarias utilizadas son las siguientes: En primer lugar, para desarrollar el apartado origen de las startups, se ha captado información de la página web Economipedia y se ha hecho uso del informe de rankings de ecosistemas de Startup Genome.

En segundo lugar, para definir el concepto de startup, se ha utilizado tanto el libro como la página web del movimiento Lean Startup, movimiento referente en el mundo de las startups. Además, para completar la definición, se ha obtenido información de un artículo académico de Startup Genome así como artículos encontrados en las página web Startupxplore, BBVA e Iberdrola.

En tercer lugar, para desarrollar las etapas del ciclo de vida de las startups se han utilizado tres fuentes. Por un lado, para definir el modelo de Marmer, se obtiene información a partir del artículo académico elaborado por Startup Genome antes nombrado. Por otro lado, para desarrollar el modelo de Blank se ha utilizado la página web médium. Y, por último, para determinar el modelo de las etapas según la financiación se ha analizado un artículo de Goldberg, presidente de Startup Factory.

En cuarto lugar, para describir los tipos de financiación posibles se han utilizado diversas páginas web así como un artículo académico nombrado en la bibliografía.

En quinto lugar, para redactar el éxito de las startups se hace uso de un artículo de CB Insights y el libro antes nombrado The Lean Startup Method.

En sexto lugar, para enmarcar el contexto de las startups en Europa y España se ha utilizado la información aportada por la página web Dealroom. Además, el apartado de las startups en Europa se completa con información de la página web de la Comisión Europea y el apartado de las startups en España, con un artículo del periódico El País.

Para la segunda parte del trabajo donde se lleva a cabo el análisis de la startup se han utilizado tanto fuentes primarias como secundarias. Por un lado, se ha utilizado como fuente primaria las entrevistas realizadas a trabajadores de diversos departamentos dentro de la startup. Una de las entrevistas se realiza a una responsable de recursos humanos y la otra, un trabajador del departamento de comunicación. Ambas entrevistas se adjuntan en anexos.

Por otro lado, se ha utilizado como fuente principal, la página web de Jeff. Otra de las fuentes que ha aportado información clave al trabajo, es la visualización de dos entrevistas a través de YouTube. En concreto, la entrevista que realiza ITNIG a Eloi Gómez, uno de los fundadores de Mr Jeff.

Además, como herramientas de análisis se han utilizado modelos teóricos estudiados en diversas asignaturas durante el grado. Estos son: El modelo de las 5 fuerzas de Porter, análisis de PESTEL, la cadena de valor de Porter, el análisis DAFO, la matriz de Ansoff, el modelo de Porter sobre la estrategia competitiva y el modelo de negocio de Canvas.

Para aportar contenido al análisis del entorno macroeconómico de la startup, se ha hecho uso informes del World Economic Forum, El Banco Mundial, Euromonitor International, Las Naciones Unidas y Marsh. Y, para elaborar el

análisis del entorno microeconómico, se ha utilizado tanto la página web de la startup como las páginas web de sus competidores.

Finalmente, para completar la redacción del trabajo, se captan ideas aportadas en el libro *La empresa como sistema viviente*.

#### 1.4 RELACIÓN ASIGNATURAS DE LA TITULACIÓN

Este trabajo se ha elaborado a partir de diversas fuentes entre las cuales se encuentran los conocimientos aprendidos en las asignaturas del grado de Administración y Dirección de Empresas.

En la **Tabla 1** se reflejan dichas asignaturas junto con los conceptos aprendidos relacionados con el trabajo.

**Tabla 1.** Asignaturas relacionadas con el Trabajo

INVESTIGACIÓN Y DIRECCIÓN COMERCIAL	Los conceptos relacionados con el Análisis de Mercado, Cadena de Valor y Estrategia competitiva. Aprendizaje de cómo aplicar estos conceptos en un Plan de Marketing
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Teorías sobre liderazgo y cultura empresarial. Evolución de la dirección de recursos humanos y valor del componente humano dentro de la empresa.
ECONOMÍA FINANCIERA	La capacidad para presentar un proyecto de inversión de una franquicia. Aprendizaje de los términos relacionados con su inversión.
ESTRATEGIA Y DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN	Los conceptos de Dirección Estratégica, Misión, Visión y Valores. Diferencias en la estrategia de diseño de las organizaciones.
ANÁLISIS Y CONSOLIDACIÓN CONTABLE	Análisis crítico de las cuentas anuales de una empresa. Extraer conclusiones a partir del análisis

Fuente: Elaboración propia

## 2 LAS STARTUPS

El aumento del número de start-ups durante la primera década del siglo XXI ha permitido una mejora de su análisis y ha facilitado la identificación de factores comunes que las diferencian de la empresa tradicional.

En este capítulo, se desarrolla el concepto de start-up, así como su origen y las distintas etapas a lo largo de su ciclo de vida. También, se explican las diversas fuentes de financiación y los aspectos clave que hacen posible su éxito. Finalmente, se describe la presencia de este modelo de negocio tanto en el marco europeo como español.

### 2.1 ORIGEN DE LAS STARTUPS

Es difícil concretar en qué momento exacto surgió la primera start-up pero puede decirse, que se originan en la década de los años 80 y principios de los 90 gracias al desarrollo tecnológico y la era de Internet.

La aparición del primer ordenador moderno en 1981 marca el inicio de la revolución tecnológica que permite el nacimiento de la “nueva económica”. Una economía que se distingue por estar basada en el conocimiento en lugar de la fabricación y donde la innovación se introduce en los modelos de negocio como método de adaptación al cambio. Además, en este momento tiene lugar la expansión de la globalización económica que propicia el desarrollo de esta “nueva economía”.

Es entonces cuando en EEUU, surgen las llamadas empresas puntocom. Empresas que juegan con la ventaja de adquirir su cuota de mercado a través de su dominio de Internet .com. Esto dió lugar a un cambio en la valoración de las empresas teniendo en cuenta que algunas de estas empresas salían a bolsa sin haber siquiera obtenido nunca beneficios. En este momento surgen empresas como Apple y Microsoft.

Gracias a la especulación positiva de los futuros beneficios de este tipo de empresas, la confianza en la tecnología y la posibilidad de financiación que tuvieron a través de empresas de capital riesgo, las empresas puntocom proliferaron con el objetivo de “hacerse grandes rápido” aunque ello conllevara un gasto excesivo o la incursión en pérdidas.

Sin embargo, este crecimiento insostenible de las bolsas occidentales y la aparición masiva de empresas tecnológicas generaron una burbuja económica que se desarrolló entre 1997 y 2001. Este último año, la burbuja estalla.

En marzo del 2000 el índice Nasdaq, la bolsa de valores electrónica y automatizada más grande de EEUU, alcanza un máximo de 5.132 puntos y empieza a caer en picado debido la venta masiva de acciones.

Esta crisis bursátil conllevó una pérdida de valor de las empresas tecnológicas de 5 billones de dólares. Desde entonces, cambió la perspectiva sobre la valoración de este tipo de empresas y como consecuencia, las start-ups se perfeccionaron y empezaron a buscar un modelo de crecimiento más sostenible.

Actualmente, las start-ups pueden identificarse como el modelo de negocio del siglo XXI. Un modelo de negocio más adaptado a la sociedad del momento y que adquiere cada vez más presencia en los principales núcleos tecnológicos.

Es el ejemplo de Silicon Valley, lugar donde nacieron muchas de las primeras start-ups tan conocidas hoy en día y que se ha transformado en un foco de llamamiento de muchas otras start-ups que están por llegar. La acumulación de startups alrededor de un núcleo empresarial ha dado lugar a lo que se denominan Ecosistemas de Start-ups.

Actualmente, existen organizaciones que valoran estos ecosistemas de Start-ups. Es el ejemplo de Start-up Genome, la organización líder mundial en investigación y asesoría de políticas para agencias públicas y privadas comprometidas con acelerar el éxito de su ecosistema de start-ups.

Start-up Genome clasifica los ecosistemas del 1 al 10 según su grado actuación, financiación, mercado de alcance, conectividad, talento y conocimiento. A partir de este índice se elabora el ranking de los ecosistemas globales de start-ups.

Según su ranking, en 2020, los cinco mayores ecosistemas de start-ups se encuentran en Silicon Valley, Nueva York, Londres, Beijing y Boston. Y bien es cierto que destacan ciudades europeas como Tel Aviv, Paris, Estocolmo y Ámsterdam dentro del ranking de los 20 principales ecosistemas mundiales. En la **Figura 1** se representan estos ecosistemas.

**Figura 1:** Ranking de los Ecosistemas Mundiales de Start-ups



Fuente: [www.startupgenome.com](http://www.startupgenome.com) <sup>1</sup>

### 1.1 DEFINICIÓN DE UNA STARTUP

Hoy en día podemos encontrar muchas definiciones con diversos conceptos relacionados que dan respuesta a la pregunta qué es una start-up. Según Eric Ries, fundador del método Lean Startup, el contexto de incertidumbre es uno de los aspectos clave que diferencia a una start-up de un negocio tradicional, ya que la start-up no sigue un modelo de negocio establecido, sino que plantea un modelo de negocio innovador independientemente de que actúe en un mercado existente o un nuevo. Aquí Ries descalifica como startup la clonación de un modelo de negocio ya probado pues defiende que su éxito depende solo de su ejecución<sup>2</sup>.

Según este autor las verdaderas startups trabajan con un futuro impredecible, con clientes que están expuestos a una gran diversidad de alternativas y donde los cambios son parte del funcionamiento de la startup. Además, este mismo

<sup>1</sup> Startup Genome (2020) "The Global Startup Ecosystem Report 2020". State of the Global Startup Economy

autor apoya que una start-up es más grande que la suma de sus partes, la define como una empresa “sumamente humana”<sup>3</sup>.

Por otra parte, Steve Blank, cofundador del método Lean Start-up, define startup como *una organización de carácter temporal, que tiene como objetivo implementar un modelo de negocio escalable y replicable a través de un proceso innovador de diseño, validación e investigación de mercados*<sup>4</sup>. A partir de esta definición podemos identificar el concepto de start-up como empresa emergente con potencial de crecimiento. Esta definición determina que el concepto de start-up se refiere al periodo inicial del proyecto. Esto es lo que ocurrió con las mayores start-ups como por ejemplo Google o Facebook que dejaron de ser startups una vez se consolidaron.

Otro aspecto importante que diferencia a las start-ups de las empresas tradicionales es el lema “reinventarse o morir”. Como dice Eric Ries, por cada éxito hay muchos fracasos<sup>5</sup>. El objetivo es buscar el aprendizaje de cada fracaso y la clave está en saber cuándo es el momento de “pivotar” (cambiar de estrategia) o perseverar. Las startups se caracterizan por su flexibilidad para adaptarse a los cambios.

Cabe destacar que las start-ups no pertenecen a un sector específico ni se trata de empresas de un tamaño determinado, sin embargo, tienen en común lo que denomina Ries un motor de crecimiento (engine of growth). Esto es la capacidad de crecimiento que tiene una idea de negocio cara futuro. Otro rasgo que tiene muchas de ellas en común, es que están relacionadas con las TIC y tienden a estar vinculadas a las redes sociales y las plataformas web.

Respecto a su clasificación, puede llevarse a cabo teniendo en cuenta diversos parámetros. Dependiendo del sector al que pertenecer podemos destacar los siguientes grupos:

#### **A) Fintech.**

Este sector surge de la unión de productos financieros y tecnología. Nacen como modelo alternativo del banco tradicional ofreciendo diversidad de productos bancarios. Un ejemplo de este sector es InnoVentures.

---

<sup>3</sup> Ries (2011) “What’s a startup” Lean startup Method. Crown Publishing Group

<sup>4</sup> Blank (2006) Successful Strategies for Products that Win. Four steps to the Epiphany,

<sup>5</sup> Ries (2011) Reinventarse o morir. Lean startup Method. Crown Publishing Group

**B) Internet de las Cosas (IoT).**

Este grupo recoge a las startups que buscan la interconexión de diversos dispositivos también denominado dispositivos conectados. La startup Netbeast por ejemplo pertenece a este sector.

**C) Salud y estilo de vida.**

Esta clasificación engloba a las startups que ofrecen servicios relacionados con la salud y el estilo de vida como puede ser Renalhelp. Dependiendo de su función se pueden clasificar en:

- Comparadores online de servicios sanitarios
- Apps de seguimiento de enfermedades
- Wearables o dispositivos vestibles para mediciones de valores sanitarios
- Startups dedicadas a la investigación sanitaria.

**D) Big Data.**

Las startups de este sector llevan a cabo análisis de grandes cantidades de datos con el objetivo de extraer tendencias y tomar decisiones estratégicas a partir de esa información. Shapelets forma parte de este grupo.

**E) Economía colaborativa.**

Este tipo de startups tienen como objetivo poner en contacto a aquellos usuarios que tiene que llevar a cabo transacciones económicas entre ellos y son más comúnmente conocidas. Un ejemplo es Airbnb o Blablacar.

Por otra parte, siguiendo la teoría de Marmer podemos identificar tres perfiles de startups: tipo 1, tipo 2 y tipo 3 <sup>6</sup>. A su vez, dentro del tipo 1 Marmer identifica un nuevo perfil de startup.

**A) El Automatizador (TIPO 1).**

Se caracterizan por su autoservicio de adquisición de clientes, su ejecución rápida y su centralización en el consumidor. Tienen un mercado mayor que otros tipos de startups y suelen hacer uso de las nuevas tecnologías. Dropbox por ejemplo, forma parte de este grupo.

**B) El Transformador Social (TIPO 1N)**

Este grupo también se caracteriza por su autoservicio de adquisición de clientes pero se diferencia del tipo 1 en que tiende a crear nuevas formas de interacción entre personas y suele ser más complejo. Además, son más propensos a enfrentarse a nuevos mercados. Ebay, Facebook o Paypal pertenecen a esta clasificación.

---

<sup>6</sup> Marmer (2012). "A new framework for understanding why startups succeed". Startup Genome

**C) El Integrante (TIPO 2)**

Este tipo de start-up trabaja en un contexto de mayor incertidumbre y tiende a centrarse más en el producto. Su mercado suele ser más pequeño y pronto monetizan a los usuarios. Muchas veces reconstruyen ideas para empresas más pequeñas. Un ejemplo de este tipo de startup es HubSpot.

**D) El Desafiante (TIPO 3)**

Este perfil de startup tiene una alta dependencia del cliente y participa en mercados más complejos y rígidos. El tamaño del mercado es mucho más grande y requiere mayor tiempo para poder escalar. Además, requieren una mayor inversión. Es el caso de Salesforce o Ariba.

Adicionalmente, con el objetivo de completar el concepto de start-up se presentan los cinco principios básicos en los que se contextualizan las start-ups según el movimiento Lean start-up:

- “Los emprendedores están en todas partes”. Cualquier persona puede ser un emprendedor.
- “El emprendimiento es gestión”. La gestión es la clave para trabajar bajo condiciones de incertidumbre. El éxito se alcanza siguiendo el procedimiento correcto, lo que significa que se puede aprender y, por tanto, se puede enseñar.
- “El aprendizaje validado” La clave de las startups es aprender a construir un negocio sostenible. Este aprendizaje se puede alcanzar a través de experimentos que validan el proyecto.
- “El proceso se basa en construir, medir y aprender”. La actividad principal de una startup es transformar las ideas en productos, medir la respuesta de los clientes y saber cuando “pivotar” o perseverar.
- “La contabilidad de la innovación”. Para medir el progreso en situaciones de incertidumbre se necesita una contabilidad específica, una herramienta adecuada para poder medir el progreso.

Como hemos visto, a pesar de haber diversidad de conceptos relacionados con la definición de start-up, podemos extraer características comunes a todas ellas. En la tabla a continuación, se recopilan dichas características con el objetivo de identificar de forma más visual los puntos que tienen en común.

**Tabla 2.** Características comunes de las start-ups

Fuente: Elaboración propia

Actualmente, podríamos decir que algunas start-ups han dado lugar a transformaciones históricas como puede ser el caso de Google, la mayoría han tenido un impacto social importante y muchas han pasado a formar parte de la vida cotidiana. Es el caso de Uber, Spotify o Airbnb.

## 2.2 CICLO DE VIDA DE UNA STARTUP

Una vez analizado el concepto de start-up, en este apartado se presentan tres teorías sobre el ciclo de vida de las startups a fin de observar las diferencias y analizar la aportación de cada una de ellas.

Conocer el ciclo de vida de una start-up es clave a la hora de evaluar el progreso alcanzado. Además, se debe tener en cuenta que cada etapa está vinculada a unas necesidades determinadas de financiación.

En primer lugar y según Max Marmer, CSO de Startup Genome, se pueden identificar seis etapas que forman parte del ciclo de vida de una startup <sup>7</sup>. A continuación, se describen dichas etapas.

**Tabla 3.** Ciclo de vida de una startup según Marmer

Fuente: Elaboración propia a partir de Marmer

<sup>7</sup> Marmer (2012) "A new framework for understanding why startups succeed". Startup Genome

**I) Descubrimiento o "Búsqueda":**

En esta etapa inicial, el objetivo de la start-up es comprobar que se resuelve el problema identificado. En este momento, todavía no hay un modelo de negocio totalmente definido. El equipo si que está formado y se testea el producto con un grupo reducido de consumidores.

Esta es la etapa en la que se determina el Producto Mínimo Viable (MVP) Este término hace referencia al producto que tiene las funcionalidades básicas necesarias para obtener la información suficiente a la hora de testearlo. El objetivo es recopilar la mayor información con el menor esfuerzo posible y requiere llevar a cabo diversos procesos de testeo para alcanzar la compatibilidad del producto y el mercado. Tiene una duración de entre 5 y 7 meses y esta etapa finaliza cuando se obtiene la validación de los clientes.

**II) Validación:**

En esta segunda etapa, las start-ups buscan asegurar que la gente está interesada en su producto en contraprestación de dinero o interés.

Por otra parte, se redefine la identidad de la empresa y sus características principales, así como se identifica al usuario inicial. Además, se realizan los análisis para la implementación del producto o servicio, las primeras contrataciones clave y los primeros clientes. En este periodo se puede valorar la posibilidad de "pivotar" si es necesario. Esta etapa dura entre 3 y 5 meses.

**III) Eficiencia:**

En esta tercera etapa, las start-ups redefinen su modelo de negocio y mejoran la eficiencia del proceso de adquisición del cliente. Deben ser capaces de adquirir clientes de forma eficiente para evitar escalar un modelo de negocio que puede llegar a fracasar. Se trata de la etapa en la que se replantea la propuesta de valor y la experiencia del consumidor. En este momento ya se ha alcanzado el crecimiento viral y su duración es de 5 a 6 meses.

**IV) Escala:**

En esta cuarta etapa, las start-ups impulsan su crecimiento de forma agresiva. Se implementan los procesos escalables y se establecen los departamentos. Tiene lugar la adquisición masiva de clientes y la contratación de ejecutivos. La etapa dura entre 7 y 9 meses.

**V) Maximización del beneficio.**

En esta quinta etapa se lleva a cabo la consolidación de la estructura empresarial que maximice el potencial del beneficio. El objetivo es mantener el crecimiento de usuarios y aumentar su tamaño.

**VI) Renovarse o morir.** En esta etapa final, dado el crecimiento alcanzado se presenta la opción de salir a bolsa, ser adquirida por una empresa mayor o desaparecer.

En segundo lugar, tenemos la clasificación que aporta Steve Blank en su libro *Cuatro pasos para la epifanía*. A diferencia de Marmer, que realiza una clasificación enfocada al producto, este autor elabora una clasificación enfocada a las necesidades del cliente. Este modelo se denomina modelo de desarrollo del cliente o Customer Development<sup>8</sup>. Las etapas en las que se clasifican las start-ups son:

**Tabla 4.** Ciclo de vida de una startup según Blank



Fuente: Elaboración propia a partir de Blank

#### **I) Descubrimiento del cliente:**

Esta fase es experimental y tiene como objetivo identificar si el problema, el producto o el cliente planteado es correcto. Es entonces cuando se determina el Producto Mínimo Viable.

#### **II) Validación del cliente.**

En esta etapa se lleva a cabo el testeo de los primeros usuarios y la articulación de la propuesta de valor. A partir de la información que nos aporten estos primeros usuarios, se realizarán los ajustes o cambios necesarios del producto.

#### **III) Creación de clientes.**

Una vez el producto está testeado, en esta etapa se gestiona la captación de clientes target.

#### **IV) Construcción de la empresa.**

Esta última etapa consiste en la transformación de su estructura más informal de aprendizaje hacia una estructura más formal con departamentos.

<sup>8</sup> Blank (2006) Customer development , Four steps to the Epiphany

En tercer lugar, se presenta un modelo del ciclo de vida teniendo en cuenta las etapas de financiación. Este modelo de etapas de financiación propuesto por Goldberg (2012) se divide en cuatro periodos:

**Tabla 5.** Ciclo de vida de una startup según el modelo de financiación



Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de financiación

**I) Capital Semilla o Seed Capital.** Se basa en la búsqueda de capital inicial para crear el Producto Mínimo Viable. Es entonces cuando tiene lugar la primera ronda de financiación que permite asegurar el capital necesario para llevar a cabo el testeado del mercado y la viabilidad del producto.

**II) Etapa Inicial o Early Stage.** Con el producto ya en el mercado, la inversión se destina a la expansión de la empresa y el desarrollo del modelo de negocio. Se inicia la inversión en marketing y ventas.

**III) Etapa de expansión o Expansion Stage.** La siguiente ronda de financiación busca generar flujo de caja. En este momento, el crecimiento es más agresivo y se empiezan a obtener beneficios.

**IV) Etapa final o Late Stage.** En esta etapa, la financiación externa o ronda de inversión tiene como objetivo el aumento del margen de beneficios. La empresa se puede plantear salir a bolsa o ser adquirida por otra empresa. También está la posibilidad de finalizar su ciclo de vida sin llevar a cabo ninguna de las opciones anteriores.

Tras haber planteado las tres teorías sobre las etapas por las que pasa una startup podemos concluir que cada una de ellas determina sus etapas dependiendo de cual es su foco de atención. Es decir, cada uno de los modelos nos aporta información para conocer la etapa en la que se encuentra una startup según el parámetro que se tiene en cuenta (el producto, el cliente o la financiación) Por otra parte, podemos identificar elementos en común de las tres

teorías que se valoran para determinar una etapa como puede ser el Producto Mínimo Viable.

## 2.3 FINANCIACIÓN DE UNA STARTUP

Como se explica en el apartado anterior, la financiación guarda una estrecha relación con el ciclo de vida en el que se encuentra la startup. En este apartado, se describen los tipos de financiación posibles que tienen las startups así como la financiación recomendada para cada una de las etapas. Entre las tres teorías descritas en el apartado anterior, se utilizará el modelo de financiación para valorar la financiación adecuada para cada periodo. A continuación, se plantean los distintos métodos de financiación a los que las startups pueden acceder:

### A) Préstamos bancarios.

Esta es una de las fuentes de financiación más antiguas para emprendedores y consiste en la petición de uno o varios préstamos por parte de un individuo o empresa para desarrollar el proyecto. Sin embargo, no es una opción de financiación para muchas de las startups al estar mayoritariamente formadas por gente joven con poco capital que les pueda avalar. También es cierto que los sectores más conservadores tienden a hacer uso de los préstamos bancarios más habitualmente que startups de alta tecnología.

### B) 3F (Family, Friends and Fools).

Este tipo de financiación se suele utilizar al inicio del proyecto y es mucho más informal. Antes de buscar financiación externa, los fundadores buscan recursos económicos de gente cercana a ellos como pueden ser amigos o familiares. Las personas menos cercanas dispuestas a ofrecer su capital para financiar la startup formarían parte del grupo de los "Fools" (Locos). Este concepto se relaciona con el riesgo que asumen estos inversores dada la alta probabilidad de que una startup fracase.

### C) Ángeles Inversores o Business Angels

Son personas que invierten su propio dinero en proyectos con alto potencial de crecimiento, en fases muy tempranas de su desarrollo, a cambio de una participación en la empresa. (L. Alemany, C. Álvarez et al., 2011) Aportan experiencia y red de contactos y suelen invertir en momentos del inicio del desarrollo del proyecto o en la fase de expansión. Los ángeles inversores suelen ser empresarios que esperan obtener un alto rendimiento de su inversión dado el alto riesgo que asumen.

### D) Capital riesgo o Venture Capital

Personas, empresas o fondos que invierten capital en empresas de forma temporal con el objetivo de ayudar a su crecimiento. Invierten en empresas que

no sean financieras, no tengan naturaleza inmobiliaria y tampoco coticen en bolsa. Suele tratarse de una inversión de 3 a 5 años y según el momento en el que tiene lugar puede clasificarse en:

- **Capital semilla**, cuando se invierte en la etapa inicial.
- **Capital de arranque o start-up** para el crecimiento de la empresa
- **Capital de fase avanzada** para financiar la consolidación de la startup.

Además, se caracteriza por tratarse de una financiación activa por parte de los inversores.

#### **E) Capital privado o Private Equity.**

Se diferencian del capital riesgo por el tipo de inversión que realizan. Es un perfil inversor que asume menos riesgo e invierte en empresas más maduras que ya están consolidadas.

#### **F) Aceleradoras e incubadoras.**

Son organizaciones que se crean para aportar recursos a las startups con el objetivo de que lleven a cabo su desarrollo. Estas organizaciones suelen ofrecer no solo asesoramiento financiero sino también legal y de gestión. Sin embargo, mientras las aceleradoras realizan una inversión económica en el proyecto y por tanto, tienen una mayor implicación en su desarrollo, la incubadora simplemente ofrece un espacio para que sea posible llevar a cabo el proyecto.

#### **G) Crowdfunding.**

Este método de financiación consiste en contribuciones económicas en pequeñas cantidades de un gran número de inversores. Estas contribuciones pueden ser en forma de donación o a cambio de una contrapartida. Se trata de una fuente de financiación muy nueva con respecto al resto de fuentes de financiación y se pueden clasificar en los siguientes tipos:

- **Patronage**, para proyectos donde los inversores no suelen esperar un retorno directo del capital invertido. Suelen ser de tipo humanitario o relacionados con el mundo del arte.
- **Crowdfunding como préstamo** que requiere un retorno mayor a la inversión con un tipo de interés.
- **Reward-based crowdfunding**, los inversores reciben una compensación no económica a cambio de su inversión.

- **Equity crowdfunding**, los inversores adquieren participaciones de capital a cambio de su inversión.

#### H) Bootstrapping.

Método de financiación alternativo que rechaza la financiación externa a largo plazo y prioriza las fuentes personales de financiación. Un ejemplo de estos métodos alternativos es el retraso de pago a proveedores, o el uso compartido de recursos con otras empresas.

Si bien es cierto que la relación entre las etapas del ciclo de vida y las fuentes de financiación es flexible, la mayoría de fuentes de financiación van asociadas etapas del ciclo de vida determinadas teniendo en cuenta que cada una de ellas conlleva un riesgo y unas necesidades distintas.

En el siguiente gráfico se representan los tipos de financiación en función de la variable del perfil de riesgo que asume el inversor y la variable de las etapas del ciclo de vida.

**Figura 2.** Tipos de financiación según el ciclo de vida de la startup



Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de financiación de start-ups

En la fase capital semilla, la cantidad de inversión suele ser más reducida y el tipo de inversor asume un mayor riesgo al tratarse del inicio del proyecto y tener una mayor probabilidad de fracasar. Son las incubadoras y aceleradoras, los ángeles inversores y la gente más cercana los que apuestan por este tipo de inversión. También se puede dar la financiación de capital riesgo que en esta etapa se denominaría capital semilla. Cabe destacar que tanto las aceleradoras como los ángeles inversores o el capital semilla, además de recursos

económicos aportan conocimiento y experiencia. Por ello, se trata de fuentes de financiación interesantes para la esta etapa en la que se necesita más este tipo de recursos.

En la etapa inicial, el proyecto ya ha tomado forma y se necesitan inversores para cubrir los gastos iniciales y la primera comercialización del producto o servicio. Los ángeles inversores y los inversores de capital riesgo son las fuentes de financiación más comunes en este periodo. Puede ser que sigan financiando el proyecto o podrían entrar como nuevos inversores en este momento.

Como se ha comentado antes, los ángeles inversores son un perfil de riesgo y entran en juego en las etapas iniciales para poder alcanzar un buen rendimiento de la inversión. A partir de esta etapa en adelante no suelen ser fuentes de financiación habituales.

En la siguiente etapa, la etapa de crecimiento, la financiación va destinada mayoritariamente a la ampliación de producción y desarrollo de productos o servicios. El tipo de financiación más común para esta etapa son los inversores de capital riesgo. Si iniciasen su inversión en este periodo se denominaría capital de fase avanzada.

En la cuarta etapa o etapa final, pueden darse diversos escenarios:

- En caso de que la start-up quiera salir a bolsa podría financiar esa salida a bolsa a través de la "financiación puente" (financiación disponible para el periodo de transición) y en esa salida a bolsa tendría lugar la financiación a través del mercado de valores, es decir la venta de esas acciones.
- Si la empresa pasara por un periodo de crisis y quisiera mantenerse podría hacer uso de préstamos bancarios. Para rescatar o reorientar el proyecto, también podría financiarse a través de capital privado.
- Otro posible escenario sería la compra de la start-up por parte de otra empresa.
- Puede suceder también que la start-up decida disolverse y liquide todos sus activos.

Por último, no asociamos la financiación bootstrapping ni el método crowdfunding a ninguna etapa en concreto ya que podrían darse como formas de financiación en todas ellas.

## 2.4 EL ÉXITO DE LAS STARTUPS: EL MÉTODO LEAN STARTUP

Una vez descrito el concepto de startup, sus etapas y sus opciones de financiación, este capítulo se centra en destacar los aspectos clave que propician el éxito de las startups.

Un número muy reducido de start-ups del total que inician sus proyectos llegan a alcanzar dicho éxito. Algunas de ellas nunca llegan a iniciar su proyecto así como muchas otras fracasan en el proceso de desarrollo. Frente a esta situación nos planteamos ¿Por qué tantas start-ups fracasan?

Un estudio realizado por CB Insights, una base de datos de capital riesgo y ángeles inversores, analiza los motivos de fracaso de 111 start-ups y extrae a partir de los datos, las siguientes conclusiones. Los diversos motivos por los que fracasaron las startups fueron:

### 1. Falta de fondos.

El principal motivo de fracaso fue la falta de fondos o la poca capacidad para generar rentabilidad. El 38% de las start-ups analizadas fracasaron por este motivo.

### 2. Falta de mercado para el producto creado.

El 35% de ellas intentó resolver problemas que no eran verdaderas necesidades del mercado y acabaron fracasando.

### 3. Falta de competencia.

El siguiente motivo de fracaso es la falta de competencia con respecto a los competidores. Este motivo supuso un 20% de los fracasos.

### 4. Modelo de negocio no adecuado

Por este motivo, un 19% de las startups no tuvieron éxito por utilizar un modelo de negocio erróneo.

### 5. Problemas de legislación

El 18% de las startups analizadas tuvo complicaciones legales que no permitieron llevar a cabo la idea de negocio.

### 6. Problemas de precio/coste

La dificultades para alcanzar un precio justo que cubra los costes a su vez llevó al cierre del 15% de las startups.

**7. Equipo erróneo**

Hacer una adquisición errónea de los miembros del equipo ha llevado al fracaso del 14% de las startups.

**8. Momento inadecuado**

Es difícil cambiar la impresión de un producto una vez sale al mercado. Sacarlo demasiado pronto ha supuesto un 10% de los fracasos.

**9. Producto erróneo**

Un producto con carencias ha llevado al fracaso al 8% de las startups analizadas.

**10. Falta de entendimiento entre el equipo y los inversores**

Los problemas de comunicación o la diversidad de opiniones también pueden darse en las relaciones con los inversores. Este motivo supuso el 7% de los fracasos.

**11. No reconocer el momento para pivotar**

Falta de resolución para pivotar ya sea por un producto erróneo o una decisión estratégica errónea es el motivo que se da en un 6% de ellas.

**12. Pérdida de motivación**

Debido al agotamiento o la falta de motivación 5% de las startups fracasaron.

Una vez presentados los motivos más comunes por los que las startups no alcanzan su idea de negocio, se plantea un método para prevenir muchos de estos errores, este es el método Lean startup.

Este método surge del movimiento Lean Startup, un movimiento formado por emprendedores con experiencia en el sector que se unen con el objetivo de ayudar al éxito de las startups. El método se explica detalladamente en el libro Lean Startup, donde Eric Ries, el principal fundador del movimiento, cuenta su aprendizaje profesional. Este autor es consciente del impacto que podría tener su aprendizaje y por ello, decide compartir su método.

Según Ries, hacer uso de las técnicas habituales que las empresas utilizan para definir su estrategia como puede ser planificar y predecir no funciona a la hora de definir la estrategia de una startup. Esto se debe a que las startups actúan en un contexto mucho más incierto y por ello, estos métodos no son compatibles<sup>9</sup>. Ries propone desarrollar la estrategia de una startup a partir de su método.

---

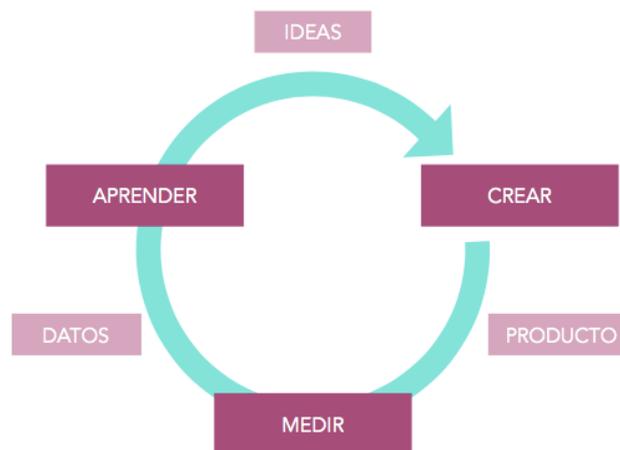
<sup>9</sup> Ries (2011) Contexto de Incertidumbre. Lean start-up Method. Crown Publishing Group

En primer lugar, invita a todos los emprendedores a realizarse las preguntas adecuadas antes de desarrollar una idea de negocio. Estas preguntas son básicas para conocer la necesidad real del mercado antes de desarrollar un producto o servicio.

1. ¿Los clientes objetivo reconocen el problema que intentas resolver?
2. Si fuera una solución, ¿La comprarían?
3. ¿Nos lo comprarían a nosotros?
4. ¿Podemos encontrar una solución a ese problema?

En segundo lugar, el autor destaca la importancia de poder medir el progreso que lleva a cabo el proyecto. Para ello, utiliza una unidad de progreso concreta, esta se denomina: **Aprendizaje Validado**. Ries define este concepto como *el proceso de demostración empírica que tiene lugar cuando el equipo descubre una verdad sobre el presente o el futuro del proyecto*<sup>10</sup>. El objetivo es conocer a través de la experimentación la verdadera necesidad de los clientes. Dicho de otra forma, hay que testear el producto o servicio para poder obtener la información necesaria para mejorar dicho producto o servicio. El feedback de cada testeo permite la validación o no del progreso, generando así un sistema de ajustes continuos. El mecanismo de funcionamiento se resume en lo que denomina E.Ries la rueda de gestión: **Crear-Medir-Aprender**.

**Figura 3.** Método de gestión del movimiento Lean Startup



Fuente: Elaboración propia a partir de modelo Lean Start-up

Este concepto de aprendizaje validado forma parte de una contabilidad de la innovación. Una contabilidad alternativa que surge como necesidad de medir el componente de innovación que desarrollan las start-ups.

<sup>10</sup> Ries (2011) Aprendizaje Validado. Lean start-up Method. Crown Publishing Group

Por otra parte, el proceso de aprendizaje validado trata de alcanzar unos objetivos específicos y reales que permitan desarrollar la estrategia a seguir. Estos objetivos se denominan **Learning Milestones**. Algunos de los Learning Milestones principales son:

- Construir un **producto mínimo viable** o MVP
- Desarrollar un mecanismo de retroalimentación con los clientes.
- Realizar experimentos respecto al MVP para pasar de un comportamiento del consumidor básico a un comportamiento del consumidor ideal.

En tercer lugar, este movimiento propone la formación de **equipos multifuncionales** en lugar de definir departamentos aislados. Cada equipo multifuncional se responsabiliza de alcanzar unos determinados **Learning Milestones**.

Además, el movimiento Lean startup afirma que las startups tienen un objetivo final común entre ellas: "Crear un negocio próspero que cambie el mundo"<sup>11</sup>. Ries considera que es una **visión** que comparten todas ellas. Sin embargo, para alcanzar esta visión hace falta una buena **estrategia**.

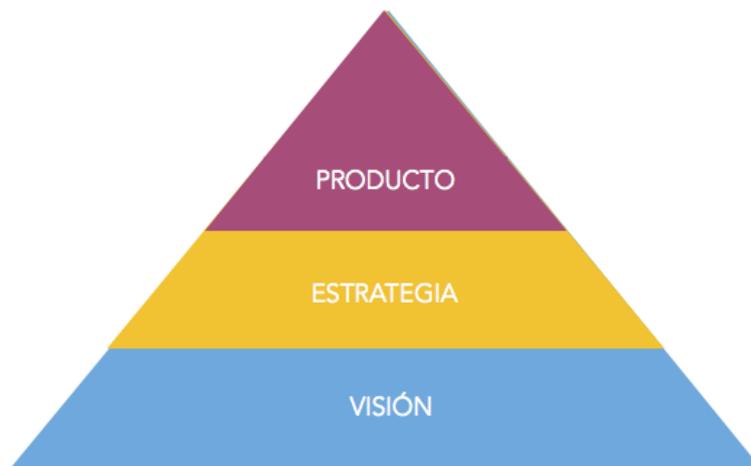
Para determinar la estrategia se necesita desarrollar un modelo de negocio, un mapa del producto y una aproximación de nuestros colaboradores, competidores y consumidores.

Finalmente, el resultado de la estrategia es el producto, siguiendo este proceso y no al revés. El producto no se crea de forma deliberada sino a partir de la estrategia que define la empresa.

En la Figura 4 se muestra la estructura del método Lean startup.

---

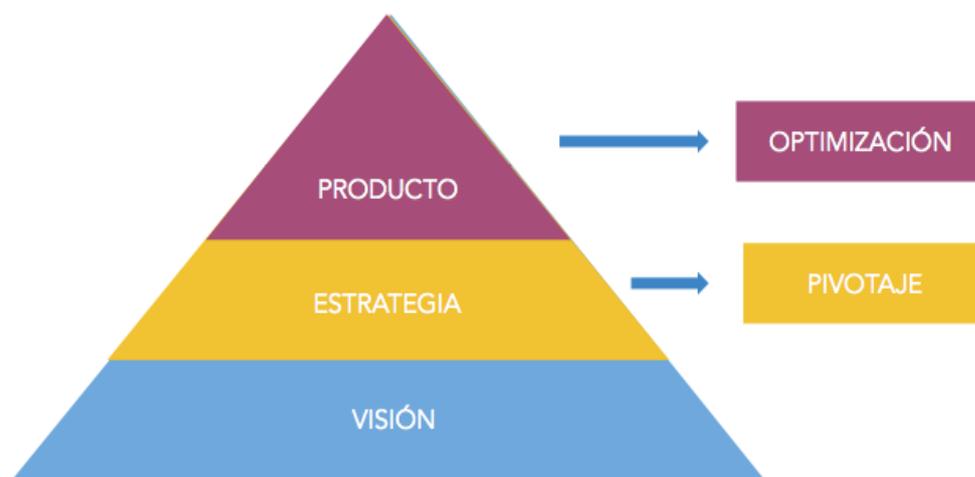
<sup>11</sup> Ries (2011) Visión de las Startups. Lean start-up Method. Crown Publishing Group

**Figura 4.** La estructura del método Lean Startup

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo Lean Startup

El mecanismo de gestión **Crear-Medir-Aprender** (Figura 3) sustenta la toma de decisiones sobre el producto. El objetivo de llevar a cabo un continuo ajuste del producto es alcanzar su **optimización**.

De forma menos habitual, siguiendo el mismo mecanismo, se realizan cambios en la estrategia. A este cambio se le denomina **pivotaje**. Por el contrario, la visión no se modifica en ningún momento<sup>12</sup>. La Figura 5 representa la estructura del método frente al cambio.

**Figura 5.** La estructura del método Lean Startup frente al cambio

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo Lean Startup

<sup>12</sup> Ries (2011) Pivotaje. Lean start-up Method. Crown Publishing Group

## 2.5 LAS STARTUPS EN EUROPA

En este apartado se quiere contextualizar el mundo de las startups en Europa para enmarcar el caso práctico que se desarrolla más adelante en el apartado 3.

Como hemos visto anteriormente, Silicon Valley cuenta con el mayor ecosistema de startups del mundo con diferencia. Sin embargo, cada vez más, el contexto europeo adquiere mayor protagonismo. En esta última década, han aumentado el número de startups en Europa así como el valor de los ecosistemas de startups europeos.

Para entender mejor el contexto europeo analizamos los datos obtenidos a partir de la página web de Dealroom, principal proveedor de datos sobre startups, empresas en crecimiento y ecosistemas tecnológicos en Europa.

En primer lugar, analizaremos el ecosistema de startups europeas en comparativa con el resto del mundo. Como observamos en la Tabla 4, Europa se sitúa en segundo lugar después de Estados Unidos teniendo en cuenta tanto el número de startups como por el valor de su ecosistema. Pero, ¿Cuáles son los factores que han propiciado una mayor o menor formación de los ecosistemas de startups en el continente?

**Tabla 6.** Ranking de ecosistemas de startups en el mundo

	NUMBER OF STARTUPS	NUMBER OF UNICORNS	ECOSYSTEM VALUE
United States	250k	989	€15.9t
Europe	170k	303	€3.8t
United Kingdom	39k	107	€775.7b
New Palo Alto	38k	130	€1.1t
India	31k	39	€334.8b

Fuente: <https://dealroom.co>

Es difícil conocer todos los factores que impulsan el crecimiento de los ecosistemas de startups pero entre ellos destacan tres factores importantes: Sociales, individuales y económicos.

- Factores sociales. Desde el prestigio que puede tener el emprendedor hasta las oportunidades que posee el tejido empresarial del país o la ciudad.
- Factores individuales. Hace referencia a la capacidad de emprendimiento. Esta capacidad se determina por la personalidad del individuo, los aspectos motivacionales y las competencias individuales.
- Factores económicos. Estos son principalmente la situación económica del país y las posibilidades de financiación.

Teniendo en cuenta estos factores, la Comisión Europea asume una responsabilidad relativa en la formación de ecosistemas de startups en Europa. Por esa razón, ha creado una red que facilita la comunicación entre startups, organismos de financiación y posibles colaboradores (universidades, aceleradoras, medios de comunicación etc). La red de Startups Europe tiene como objetivo desde 2014 promover el ecosistema de startups europeo y fortalecer el crecimiento de la economía europea.

Además, desde 2020, la Comisión Europea ha establecido una nueva iniciativa política, llamada EU Startup Nation Estándar que se compromete a facilitar a los países de la EU el lanzamiento de startups y ayudas a su expansión. Incluye la agilización de solicitudes visa y residencia para talentos de terceros países. También se apoyará la iniciativa a través de la transferencia de tecnología por parte de las universidades.

Una de las herramientas que apoyan esta iniciativa es la plataforma Radar de Innovación. La plataforma identifica proyectos de innovación con mucho potencial. El objetivo es poder conocer esos proyectos de innovación para ofrecerles financiación.

Actualmente, Europa cuenta con gran número de ciudades europeas que tienen un ecosistema de startups ya desarrollado. A continuación, destacaremos los principales ecosistemas dentro de Europa.

**Tabla 7.** Ranking de ecosistemas de startups en Europa por número de startups

	NUMBER OF STARTUPS	NUMBER OF UNICORNS	VC FUNDING Since 2015	ECOSYSTEM VALUE
London, United Kingdom	17k	70	€57.8b	€501.2b
Paris, Île-de-France	7,643	18	€16.4b	€178.2b
Berlin, Berlin	3,634	20	€17.0b	€148.0b
Amsterdam region	2,992	15	€6.0b	€234.0b
Barcelona Area	2,986	3	€3.9b	€32.0b
Milan, Italy	2,552	3	€1.6b	€15.1b
Madrid, Community of Madrid	2,510	2	€2.5b	€11.6b
Munich Metropolitan Area	2,469	13	€8.0b	€117.3b
Greater Helsinki Area	1,871	4	€3.6b	€28.8b
Rotterdam Metropolitan Area	1,709	0	€800m	€4.7b

Fuente: <https://dealroom.com>

Como vemos en la Tabla 7, el líder europeo teniendo en cuenta el parámetro “Número de startups”, por una diferencia de más del doble de startups, es Londres con más de 17.000 startups. En el segundo puesto se encuentra París con 7.643 startups y en tercer lugar Berlín con 3.634.

Por otra parte, observando las ciudades españolas en este ranking, tanto Barcelona como Madrid, se encuentran en el top 10 ocupando el quinto y séptimo puesto respectivamente.

Por el contrario, si analizamos el ranking de las ciudades europeas según el parámetro de valor del ecosistema (Tabla 8) Moscú, Londres y Amsterdam ocupan los primeros puestos, Madrid deja de aparecer en el ranking de las 10 ciudades con mayor valor de su ecosistema y Barcelona se clasifica la última de las 10.

Mientras el primer ranking nos muestra la cantidad de emprendedores que tienen cada una de las ciudades europeas, el segundo nos muestra el valor real del ecosistema. Algunas de las ciudades modifican su posición de un ranking a otro con poca diferencia. Sin embargo, otras se posicionan muy distinto entre

un ranking y otro. Este es el caso de Moscow, que no aparece en el top 10 por número de startups pero ocupa el primer lugar en valor del ecosistema.

**Tabla 8.** Ranking de ecosistemas de startups en Europa por valor del ecosistema

	NUMBER OF STARTUPS	NUMBER OF UNICORNS	VC FUNDING Since 2015	ECOSYSTEM VALUE
Moscow, Moscow Region	1,441	2	€2.1b	€1.1t
London, United Kingdom	17k	70	€57.8b	€501.2b
Amsterdam region	2,992	15	€6.0b	€234.0b
Paris, Île-de-France	7,643	18	€16.4b	€178.2b
Stockholm, Stockholm County	1,516	17	€13.2b	€166.5b
Berlin, Berlin	3,634	20	€17.0b	€148.0b
Munich Metropolitan Area	2,469	13	€8.0b	€117.3b
Mainz, Germany	65	2	€843m	€78.3b
Copenhagen, Denmark	1,326	2	€1.8b	€32.6b
Barcelona Area	2,986	3	€3.9b	€32.0b

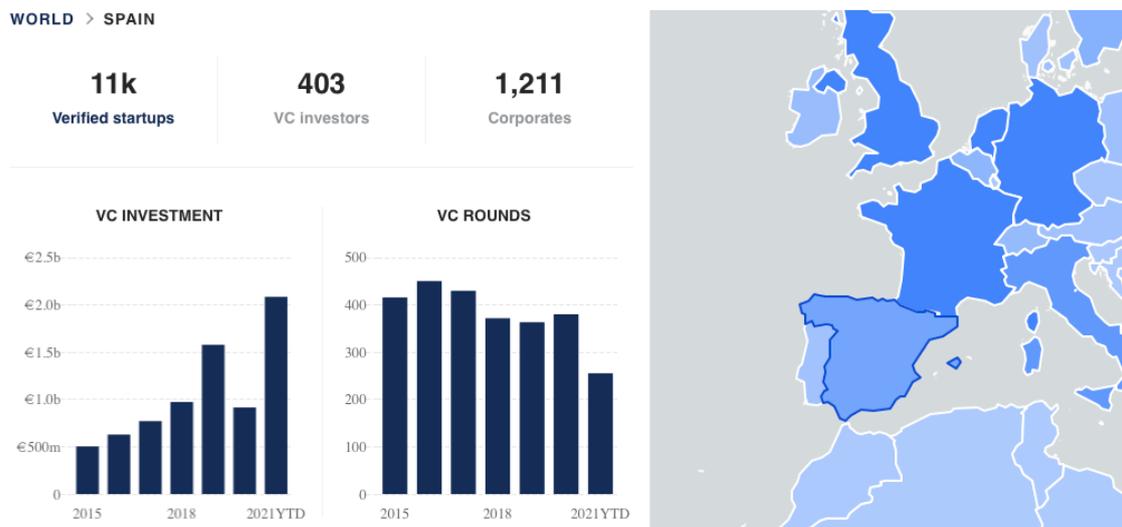
Fuente: <https://dealroom.com>.

Mientras el primer ranking nos muestra la cantidad de emprendedores que tienen cada una de las ciudades europeas, el segundo nos muestra el valor real del ecosistema. Algunas de las ciudades modifican su posición de un ranking a otro con poca diferencia. Sin embargo, otras se posicionan muy distinto entre un ranking y otro. Este es el caso de Moscow, que no aparece en el top 10 por número de startups pero ocupa el primer lugar en valor del ecosistema.

## 2.6 LAS STARTUPS EN ESPAÑA

Ya analizado el contexto europeo, nos centramos en este apartado en el ecosistema de startups dentro de España.

Como hemos visto en el apartado anterior, algunas ciudades españolas como Madrid o Barcelona se encuentran en los rankings de las ciudades con mejores ecosistemas de startups en el marco europeo. A continuación, en la Figura 4, podemos analizar los valores del país en conjunto.

**Figura 6.** Contexto de startups en España

Fuente: <https://dealroom.com>

España cuenta actualmente con más de 11.000 startups, 403 inversores de capital riesgo y una financiación de capital riesgo de más de 2 billones. Las cifras nos señalan la importancia del tejido empresarial de startups hoy en día en España.

Además, podemos observar en seis años un aumento considerable en la cantidad de financiación por parte de los inversores de capital riesgo. La inversión ha aumentado progresivamente entre 2015 y 2021 a excepción de 2020, más de un billón y medio. La reducción en la cantidad de inversión en 2020 se relaciona con la situación de pandemia COVID 19. La incertidumbre que se genera en el contexto empresarial como consecuencia se ve reflejado en las inversiones de capital riesgo.

Otro de los aspectos clave que hay que destacar es la presencia de incubadoras y aceleradoras en España. En la Tabla 9, se identifican las cinco incubadoras y aceleradoras más importantes del país.

En primer lugar, se encuentra Plug and Play de Silicon Valley. Aceleradora que financia mayoritariamente startups estadounidenses pero cuenta en su portfolio con 78 startups españolas. Por su volumen total de portfolio aparece la número uno en el ranking y ha financiado a startups como Pinterest o PayPal. En segundo lugar está Wayra, que pertenece al área de innovación de Telefónica y financia a 479 start-ups españolas del total de su portfolio. Wayra es la aceleradora española más grande y apuesta por start-ups digitales. Dos de sus start-ups más

punteras son Adjust y Flywire. En tercer lugar vemos a IMPACT, aceleradora madrileña muy interesada en el sector de coches futuristas o coches conectados. De su portfolio de 142 de startups financia a 73 startups españolas.

En cuarto lugar y quinto lugar, tenemos a Lanzadera y Demium respectivamente, ambas incubadoras y aceleradoras valencianas que tienen un portfolio prácticamente español. Lanzadera ha financiado entre muchas otras a las startups GrowPro y Mr Jeff. Por su parte, Demium ha participado en la financiación de Hannun y Singularu.

**Tabla 9.** Listado de las incubadoras y aceleradoras más grandes en España

NAME	PORTFOLIO SIZE All companies	TOTAL VALUE OF CURRENT PORTFOLIO not exited	NOTABLE INVESTMENTS
 <b>Plug and Play</b> Plug and Play Tech Center: Wor...	3530	€455.7b	PayPal, Pinterest, Ellie Mae, Dropbox (exited), Guardant Health (exited), TuSimple, InVita, DataRobot, Pony.ai, Rappi ... <a href="#">view more</a>
 <b>Wayra</b> Telefonica backed, digital busin...	1055	€4.3b	Flywire (exited), Quantenna Communications, Adjust (exited), Job & Talent, Relayr (exited), Crehana, DefinedCrowd, Channel Intelligence (exited), MindMeld, FishBrain ... <a href="#">view more</a>
 <b>IMPACT Accelerator</b> Top ten global startup accelerat...	142	€475m	Clarity AI, Fashion Cloud, Glamping Hub, WorldSensing, Bookingabus.com, 8fit, Sensei.tech, 2Hire, e-bot7, Notography ... <a href="#">view more</a>
 <b>Lanzadera</b> A leading Spanish start-up accel...	138	€186m	Zeleros, Carnovo, Geoblink, Barkibu, Witrac, Grupo mox, Mesbook, Cuyana, PlayFilm, Codigames ... <a href="#">view more</a>
 <b>Demium</b> Demium Startups is a startup in...	96	€106m	CitiBox, Voicemod, Landbot, Brickbro, Hannun, Influency, Swipcar, Triporate, Homyspace, Hangry ... <a href="#">view more</a>

Fuente: <https://dealroom.com>

Respecto al marco legal y enfatizando la importancia del tejido empresarial de start-ups en el ámbito nacional, en febrero de 2021, Pedro Sánchez presidente del gobierno, anuncia el anteproyecto de ley de Fomento del Ecosistema de Empresas Emergentes, la primera ley de start-ups en España. Su objetivo es generar un marco legal específico con incentivos de inversión y ventajas fiscales para los emprendedores.

### 3 EL CASO DE MR JEFF COMO STARTUP

En este apartado se desarrolla el caso práctico del ejemplo una startup con el objetivo de conocer su modelo de negocio y los elementos que han determinado su crecimiento. En concreto, se lleva a cabo el análisis de la startup Mr Jeff. Una start-up que se ha convertido en tres años la startup líder en su sector con más de dos millones de usuarios y dos mil franquicias. En este capítulo se da a conocer el inicio de la idea de negocio y como alcanza dicho éxito.

#### 3.1 ORIGEN DE MR JEFF

Los fundadores de Mr Jeff: Eloi Gómez, Adrián Lorenzo y Rubén Muñoz tienen un largo recorrido juntos antes de iniciar su modelo de start-up Mr Jeff. Se conocen siendo estudiantes en la Universidad de León en 2010 donde inician su primer proyecto emprendedor: la venta de sudaderas de la universidad a los estudiantes y más tarde, a la propia universidad. En su último año, se separan y cada uno parte hacia un destino extranjero. Eloi y Rúben se dirigen a Brasil y México destinos que más tarde eligieron como target market de su modelo de negocio.

Tras acabar sus estudios, se reencuentran en 2014 para embarcarse en su segundo proyecto. Esta vez se trata de "THE FOOD POINT", una idea de negocio basada en conectar a productores locales con importadores internacionales optimizando los contenedores marítimos para su transporte. Sin embargo, dada la dificultad del proyecto y poca visibilidad de éxito venden THE FOOD POINT y se proponen un nuevo reto. Emprender un nuevo negocio.

Analizaron a través de una base de datos los distintos sectores en busca de un mercado poco competitivo y que tuviera posibilidad de operar en Sudamérica. Así, dieron con el sector de las lavanderías. Reconocieron que al igual que en el sector alimentario, donde habían surgido distintas startups de servicio a domicilio, existía una demanda de lavandería a domicilio. Además, identificaron problemas operativos en las lavanderías tradicionales debido a su falta de tecnología. Así surge Mr Jeff, una idea de negocio cuyo objetivo es mejorar la experiencia del usuario que busca un servicio de lavado de su ropa utilizando como estrategia la captación digital de clientes potenciales.

Una vez definida la idea de negocio en 2015, por motivos de financiación eligen emprender en Valencia. Según Eloi, el sector valenciano tiene todas las características para tener una posición de liderazgo en el mercado del futuro. La aceleradora de empresas Bbooster les permite proyectar su idea Mr Jeff.

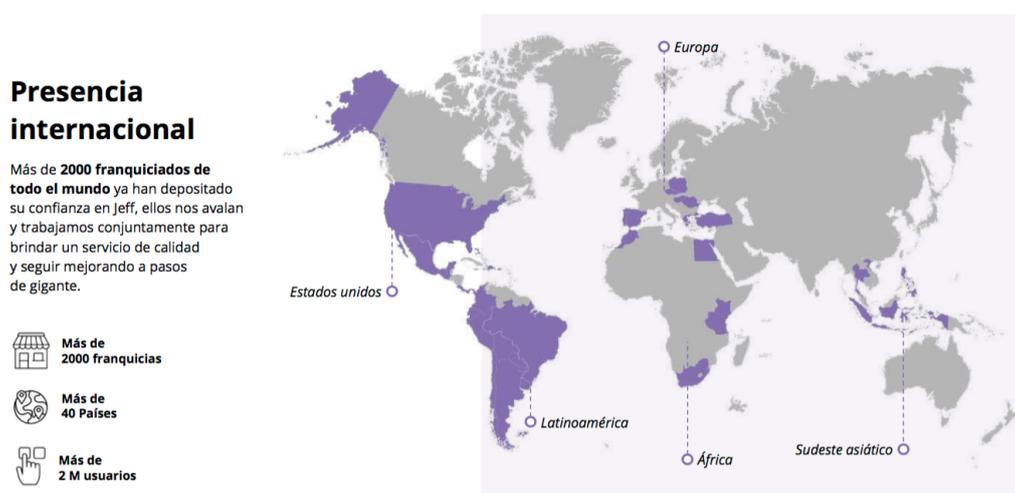
Ese mismo año inician el proyecto Mr Jeff. Uno de los primeros objetivos que llevan a cabo es la búsqueda de proveedores. Al principio fueron lavanderías en Valencia y más tarde en Madrid y Barcelona. Paralelamente, empiezan a adquirir sus primeros usuarios a través de la web y publicidad de Facebook.

Durante 2016, la empresa aumenta la cantidad de usuarios y lanza su primer modelo de suscripción. Sin embargo, se encuentran con un problema operativo. Debido a la poca productividad de las lavanderías tradicionales, la empresa no puede abarcar el alto número de pedidos generados. Es entonces cuando los fundadores proponen realizar un cambio de proveedores y trasladarse a fábricas lavanderías a las afueras de las ciudades. Esta propuesta funciona para ciudades europeas, como Madrid o Barcelona, pero no para ciudades más grandes como pueden ser Sao Paulo o México Dc. Desde el principio se determina como prioridad que el modelo de negocio funcione en Sudamérica. Por ello, finalmente rechazan esta idea.

Un año más tarde, los fundadores se replantean la estrategia del modelo de negocio y tras un proceso de análisis se decide franquiciarlo. Desde entonces Eloi reconoce que está seguro de que han hallado el modelo "correcto". Realizan la venta de la primera franquicia en 2018 y a finales de 2018 ya están presentes en 20 países.

A principios del año siguiente ya cuentan con 500 empleados y tras ese crecimiento, a finales de ese mismo año, se expanden a otros sectores. En 2020, Mr Jeff ya está presente en más de 35 países.

**Figura 7.** Presencia internacional de Mr Jeff



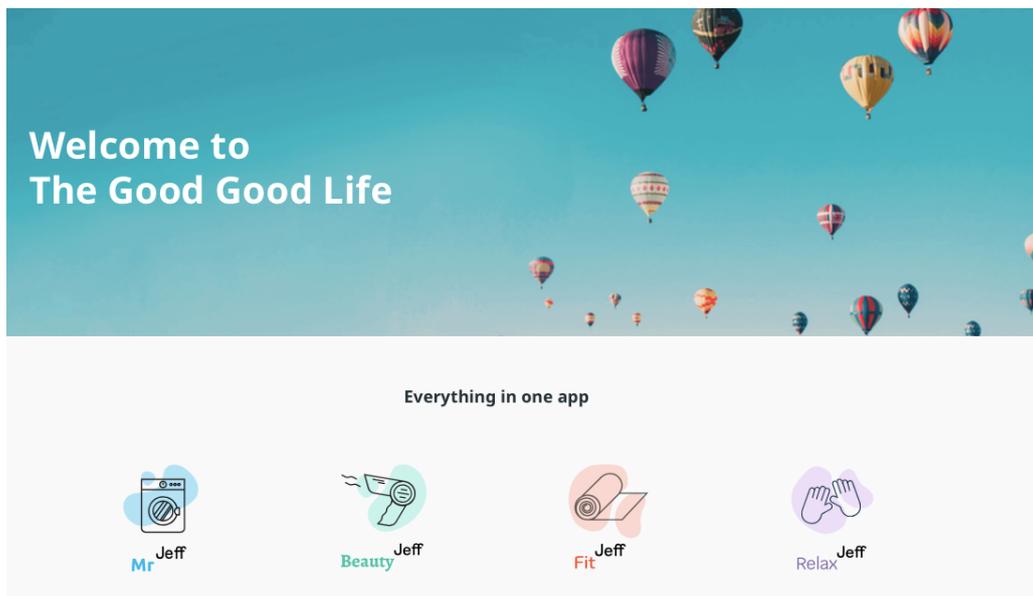
Fuente: <https://jeff.com/us>

### 3.2 QUÉ ES JEFF

La startup que se inició en el sector de las lavanderías, es hoy en día una plataforma de servicios para el bienestar. Mr Jeff se ha convertido en el modelo de negocio líder en su sector y la startup se ha expandido a otros tres sectores del servicio diario. Mr Jeff ha pasado a ser Jeff.

Actualmente, Jeff ofrece servicios del día a día con el objetivo de facilitar la vida diaria del clientes bajo el lema “Bienvenidos a la buena buena vida”.

**Figura 8.** Las cuatro especialidades de Jeff



**Fuente:** <https://jeff.com/us>.

Los cuatro servicios que ofrece hoy en día la startup son:

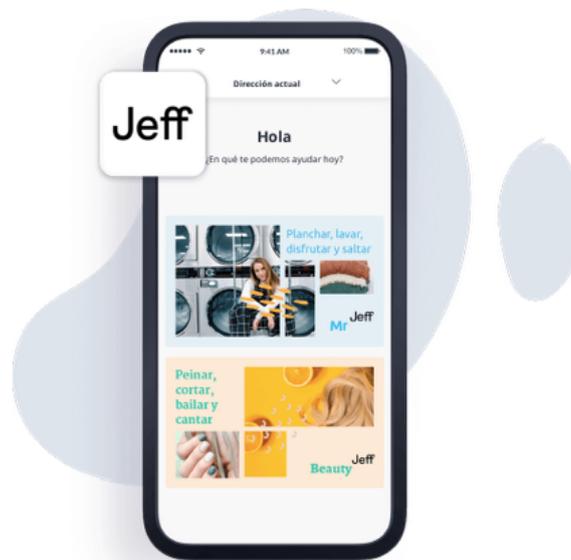
- **Mr Jeff** – Servicio de recogida de la ropa, lavado, planchado y entrega de nuevo.
- **Beauty Jeff** - Salones de belleza para el cuidado del día a día. Se puede elegir entre corte y peinado o tratamientos de color.
- **Fit Jeff** - Club de fitness que ofrece actividades deportivas muy demandadas entre las que se encuentran pilates, yoga, hit y funcional
- **Relax Jeff** – Centros de masaje de corta duración para espalda/cuello, piernas/pies, cabeza o cuerpo entero.

Desde un principio los fundadores de Jeff definieron cuál era su sector objetivo, el “día a día del consumidor”. El concepto que tuvieron en mente entonces se ha conseguido a través de la super app Jeff. Desde la app se ofrecen los cuatro servicios que se pueden contratar. Los clientes tienen la opción de contratar uno, varios o todos los servicios.

Jeff tiene una particularidad y es su un doble sistema de ventas. Por una parte vende al cliente final a través de la aplicación y por otra, realiza la venta de los cuatro tipos de franquicias Mr Jeff, Beauty Jeff, Fit Jeff y Relax Jeff. Con este sistema, las franquicias se transforman en los puntos físicos donde se llevan a cabo los servicios y la aplicación pasa a ser el punto central de venta de esos servicios. La relación entre los puntos físicos y el servicio que se contrata es el siguiente:

- **Mr Jeff** cuenta con las lavanderías físicas **Mr Jeff** a las que también se puede acudir a entregar la ropa para el servicio de lavado.
- El concepto de **Beauty Jeff** centrado en ofrecer servicios cotidianos, se localiza en los salones de belleza **Smart Beauty**.
- **Fit Jeff** ofrece actividades en los centros **Fitness Boutiques**
- **Relax Jeff** se encuentra en los **Centros de masaje y relajación**.

**Figura 9.** La aplicación Jeff



Fuente: <https://jeff.com/us>

Además, a través de esta aplicación se pretende alcanzar la visión que tiene la startup: **Vivir bien, Verse bien y Sentirse bien**. Como hemos visto en el marco teórico, la visión de la empresa es la base a partir de la cual se construye la estrategia del modelo de negocio.

- **Vivir bien** - Facilitar la vida diaria de los clientes delegando la tarea del hogar a través del servicio de lavandería a domicilio.
- **Verse bien** - Dar cuidados de belleza a un precio asequible en los salones Beauty Smart
- **Sentirse bien** – Ofrecer acceso a los centros deportivos y de relajación Fitness Boutiques y Centros de masajes.

**Figura 10.** La visión de Jeff



Fuente: <https://jeff.com/us>

### 3.3 ANÁLISIS DE MERCADO

Conociendo la información sobre el inicio de la idea de negocio y hasta donde ha llegado hoy, este capítulo se centra en el análisis del entorno de la startup a nivel macroeconómico y microeconómico. Cuál es el contexto en el que para dete la startup ha desarrollado su estrategia. Además, tiene como segunda finalidad conocer las oportunidades del sector para evaluar posibles tomas de decisión respecto a la estrategia desarrollada hasta ahora. La tercera finalidad que tiene este apartado es aportar esa información a un posible futuro emprendedor de la franquicia Mr Jeff.

Si bien es cierto que el análisis de mercado del sector de las lavanderías se plantea desde el punto de vista del franquiciado, la alineación con el es clave para el crecimiento de la startup <sup>13</sup>. Al fin y al cabo es el servicio que ha desarrollado Mr Jeff y el producto que vende Jeff actualmente como franquicia.

<sup>13</sup> Eloi (2019) Entrevista ITNIG

Otro dato a destacar es la importancia del análisis de mercado desde el punto de vista de la startup teniendo en cuenta que ofrece ese servicio de análisis de mercado a nivel local a cada nueva apertura de negocio.

Por otra parte cabe recalcar que a pesar de que el modelo de negocio de Jeff como plataforma de servicio de bienestar, actualmente actúa en cuatro sectores distintos, en este apartado tomaremos como objeto de estudio únicamente el la vertical de Mr Jeff. Como antes se ha comentado, se trata del modelo de negocio original a partir del cual la startup se ha dado a conocer y ha desarrollado su modelo de negocio actual.

### 3.3.1 ENTORNO MACROECONÓMICO

En este trabajo para analizar el entorno macroeconómico de la startup se utiliza el modelo teórico de PESTEL. Este modelo es un instrumento que ayuda a las empresas a definir su entorno general analizando los factores que influyen en la formación y funcionamiento de la empresa. Estos son: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales<sup>14</sup>.

**Figura 11.** Los factores del análisis de PESTEL



Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de PESTEL

<sup>14</sup> Porter (1987) "Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior"

Teniendo en cuenta que Mr Jeff actúa en el mercado global a través de sus franquicias presentes en más de 35 países, se aplican los factores macroeconómicos ilustrados (Figura 11 ) al marco mundial.

### **FACTORES POLÍTICOS:**

En este apartado, para conocer la situación política global se evaluará la estabilidad política mundial a partir de los datos aportados por Marsh, la empresa líder global en consultoría, corretaje de seguros y administración de riesgos.

Siguiendo el artículo de riesgos globales 2021 se identifican diversas tensiones políticas a nivel mundial. La situación de recuperación de la pandemia generada por COVID-19 tiene un impacto determinante en la situación política y económica global.

Una de las mayores consecuencias ha sido la ampliación de la brecha entre ricos y pobres. Esta desigualdad tiene a su vez un efecto sobre las las tensiones políticas, potenciando la influencia de partidos que lleven a cabo políticas de gobierno que reduzcan las desigualdades.

Por otra parte, otra de las consecuencias que ha tenido la situación de pandemia es el aumento del nacionalismo de los países. Este aumento ha supuesto un impacto sobre los recursos estratégicos como pueden ser la tecnología, la energía o el aprovisionamiento de vacunas<sup>15</sup> . Especialmente, la diplomacia sobre las vacunas refleja el enfrentamiento económico entre las potencias mundiales así como otro tipo de intereses nacionales.

Con el objetivo de cuantificar el riesgo de inestabilidad política, analizamos el índice de riesgo político mundial. Este índice valora entre otros factores el riesgo económico, el riesgo legal, el riesgo de disturbios, el riesgo de terrorismo y el riesgo de guerra civil. Teniendo en cuenta estos factores se evalúa del 0.1 al 10 dicho riesgo siendo 0.1 el riesgo mínimo y 10 el máximo.

Como se observa en la **Figura 12** destaca una alta inestabilidad en los países de Centro América, Sudamérica y el continente africano. También predomina una fuerte inestabilidad en Oriente Medio y Europa del este incluyendo a Rusia.

Si nos centramos en los países con mayor índice de riesgo, identificamos a Venezuela, Sudán, Zimbabue y Siria. Estos países superan un índice de 8.1. Además, en el mapa se observa que ninguno de los países del mundo tiene un índice menor a 2.1.

---

<sup>15</sup> Marsh (2021) Global risk report 2021

Prestando atención al mercado actual de Mr Jeff (**Figura 7**) se observa que la startup opera tanto en países con mayor estabilidad política entre los que se encuentran España, EEUU, Chile, o Indonesia como en países con mayor inestabilidad política como pueden ser Brasil, Argentina, Egipto o Turquía.

A nivel general, se puede concluir que el mapa de riesgo político global refleja una situación geopolítica y económica desafiante mostrando índices de riesgo elevados en muchos de los países.

**Figura 12.** Mapa del riesgo político global 2021



Fuente: <https://www.marsh.com/es/es/home.html>

## FACTORES ECONÓMICOS

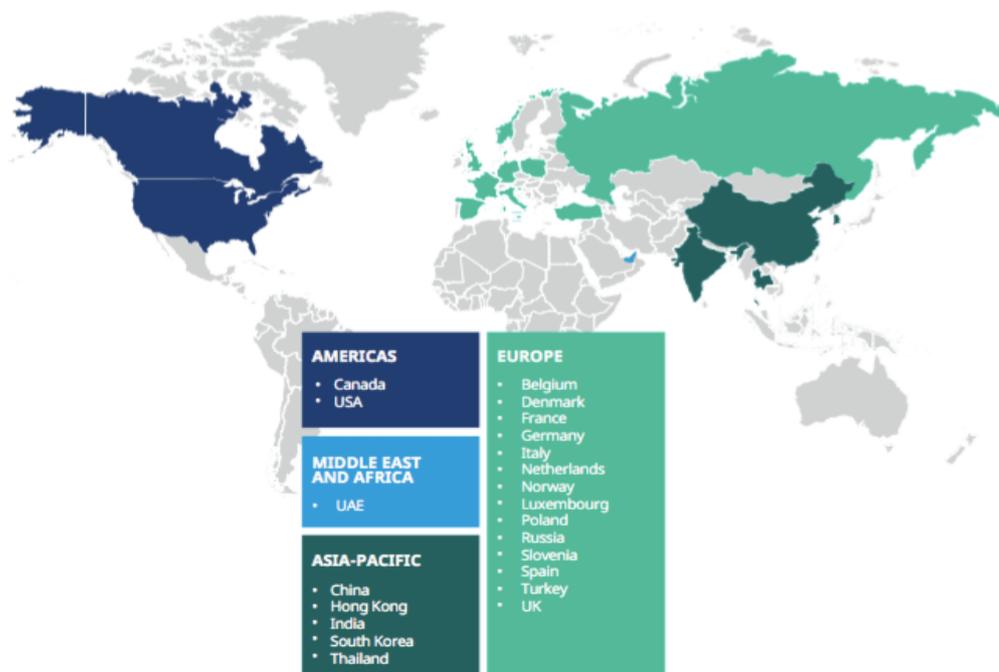
El Banco Mundial afirma que entre 88 Y 115 millones de personas cayeron en la extrema pobreza en 2020. Frente a esta situación de crisis, muchos gobiernos han implementado políticas fiscales y monetarias para facilitar la recuperación económica causada por COVID-19. Para ello, los estados han modificado y desarrollado programas de crédito comercial con el objetivo de apoyar el comercio interior y las exportaciones<sup>16</sup>. Entre los efectos positivos de los programas de crédito destacan:

<sup>16</sup> Marsh (2021) Global risk report

- El fortalecimiento de la cadena de suministro a través de la mejora de las condiciones de pago de los proveedores.
- Proporcionar protección a los contratos de suministro de países emergentes con mayor riesgo.
- Crear un cinturón de seguridad para inversiones ya que los seguros contra riesgos políticos permiten asegurar las inversiones en mercados volátiles y facilitan el acceso a los préstamos bancarios.
- Permitir que los proyectos a futuro se lleven a cabo.
- El seguro de crédito puede sustituir a otros métodos de pago de garantía, permitiendo utilizar esos métodos de pago para aumentar el crecimiento.

Valorando los beneficios del crédito comercial, en 2021, ya hay veinte países mundo que aprueban su apoyo al seguro de crédito comercial. En la Figura 13 se representan los veinte países.

**Figura 13:** Gráfico de los 20 países que han aprobado el seguro de crédito en 2021

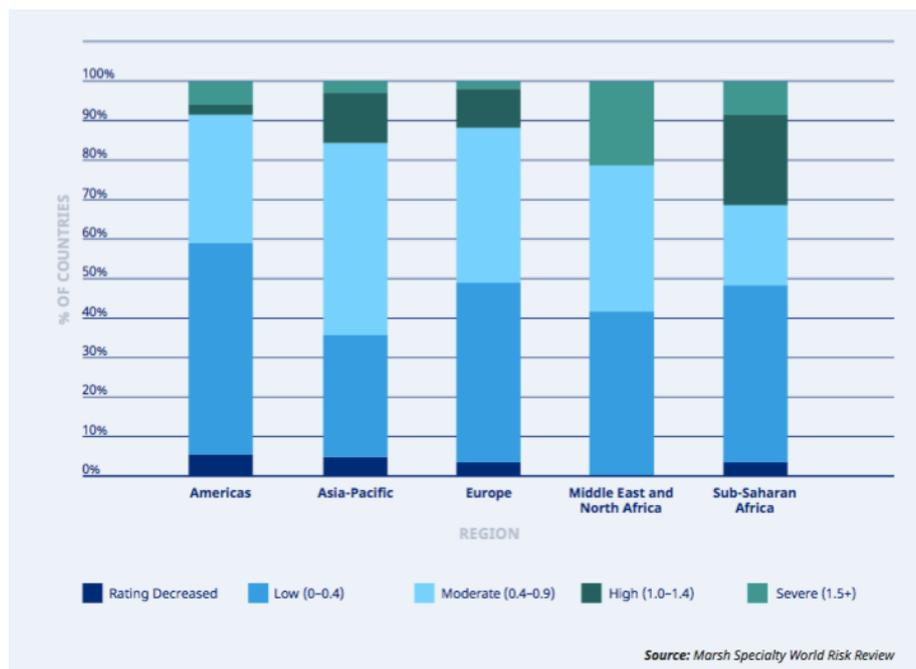


Fuente: <https://www.marsh.com/es/es/home.html>

Para analizar los beneficios reales de esta política hace falta una mayor perspectiva pero a pesar de las políticas económicas gubernamentales se puede

afirmar que riesgo económico de la mayoría de países ha aumentado entre 2020 y 2021 como muestra la **figura 14**. En esta figura se representa por continentes la proporción de países que ha aumentado o disminuido su riesgo económico. El índice a partir del cual se analiza el riesgo económico se clasifica en cinco niveles: Aumento severo, gran aumento, aumento moderado, bajo aumento y disminución del riesgo.

**Figura 14** . Gráfico del índice de crecimiento del riesgo económico entre 2020 y 2021



Fuente: <https://www.marsh.com/es/es/home.html>

Como se puede observar en el gráfico, a nivel general destaca un mayor aumento de la inestabilidad económica en las regiones con mayores países emergentes y un menor aumento del riesgo económico en los continentes con países más industrializados.

Analizando las regiones con mayor proporción de países con aumento del riesgo severo destaca Oriente Medio con más de un 20%. Además, ninguno de sus países redujo el riesgo económico, aunque es cierto, que el resto de países de la región tuvo un aumento del riesgo bajo o moderado.

Por su parte, África Sub-sahariana tienen una menor proporción países de con aumento de riesgo severo pero alrededor del 20% de sus países ha experimentado un aumento del riesgo económico elevado. Opuestamente,

cuenta con una pequeña proporción de países que han tenido una disminución del riesgo económico de un año a otro.

Respecto a Asia podemos observar que predomina el aumento del riesgo económico moderado con una menor proporción de países con un aumento del riesgo bajo. Sin embargo, poca proporción de sus países sufrieron un aumento del riesgo severo.

Por otra parte, América y Europa cuentan con proporciones similares. Ambos continentes cuentan con pocos países en ambos extremos y más de un 80% de sus países experimentaron un aumento del riesgo económico bajo o moderado.

Valorando el contexto internacional, se puede concluir que actualmente existe una situación económica general inestable con diferencias entre países y continentes. Además, la crisis generada por el COVID-19 ha demostrado la interdependencia económica que hay entre los distintos países. La startup Mr Jeff tiene como reto crecer en un contexto de inestabilidad económica mundial.

### **FACTORES SOCIALES**

Los principales factores sociales que afectan al entorno se identifican a través del análisis de la demografía y las tendencias sociales globales.

Por un lado, la demografía mundial actual se caracteriza por un envejecimiento demográfico generalizado. Además, destaca el aumento de las desigualdades económicas y se prevé una tendencia de crecimiento de la clase media <sup>17</sup>.

Por otro lado, analizando las tendencias sociales a partir de los datos aportados por Euromonitor International, empresa de referencia de investigación de mercados global, podemos destacar un cambio de estilo de vida y consumo tras la experiencia vivida por la pandemia de COVID-19 a nivel mundial <sup>18</sup>. A continuación se presentan las tendencias que se identifican.

- Los consumidores priorizan a las empresas con mayor responsabilidad social. Tras la crisis sanitaria los consumidores exigen una mayor implicación social por parte de las compañías.
- Hay una mayor planificación de todas las actividades de la vida diaria. Las restricciones por prevención de la propagación del virus han propiciado una mayor organización de los horarios laborales y personales.

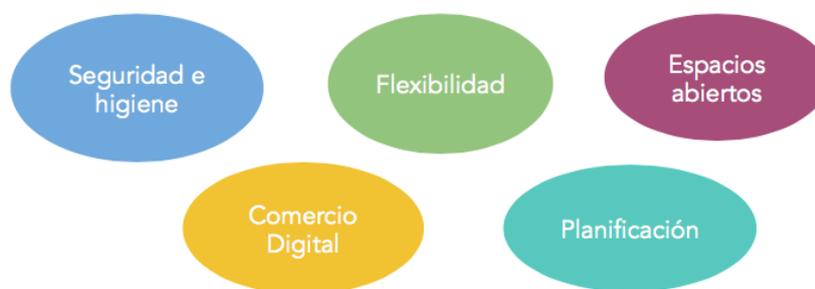
---

<sup>17</sup> European Strategy and Policy Analysis System (2021)

<sup>18</sup> Euromonitor Internacional (2021)

- Se ha generado un aumento del comercio digital. Los usuarios prefieren realizar sus compras online en lugar de acudir al punto de venta físico. Una de las razones es reducir el contacto humano.
- Búsqueda de espacios abiertos y revalorización del mundo urbano después de experimentar durante un largo periodo de tiempo la situación de cuarentena.
- La presencia de flexibilidad en todos los ámbitos de la vida diaria. La pandemia ha modificado los lugares de trabajo y los hábitos diarios entre otros aspectos. Frente a esa incertidumbre surge la necesidad de adaptación al cambio.
- Seguridad e higiene pasan a ser una prioridad para los consumidores. Por una parte, la higiene de manos y el uso de mascarillas se normaliza a nivel mundial. Por otra parte se promueve el pago sin contacto por evitar el contacto con el dinero sucio. Además, los estándares de envío de productos y servicios han aumentado el nivel de seguridad.

**Figura 15.** Principales tendencias sociales globales 2021



Fuente: Elaboración propia

Como conclusión del análisis de los factores sociales destacamos un cambio generalizado en hábitos de la sociedad mundial más flexible, más planificada y más digital. Las tendencias sociales podrían beneficiar a Mr Jeff teniendo en cuenta que Mr Jeff se ha desarrollado en este contexto social y tiene una alta capacidad de adaptación.

### **FACTORES ECOLÓGICOS**

A continuación, se evalúan los factores ecológicos destacando las políticas medioambientales y las tendencias sociales respecto al medioambiente.

A nivel general existe una tendencia social global de preocupación por el medio que se ha fortalecido en las últimas décadas. Los consumidores tanto antes como después del COVID-19 priorizan su consumo en empresas que tengan mayor impacto positivo con la sociedad y el medioambiente. Como respuesta a esta tendencia las empresas han tenido la obligación de aumentar su Responsabilidad Social Corporativa<sup>19</sup>.

Por otra parte, los gobiernos de los 113 países Estados Miembros de la ONU, mantienen su compromiso de cumplir Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030. Por el contrario, la pandemia paralizó la implementación de dichos objetivos priorizando la emergencia de la salud pública. Sin embargo, como dice Naciones Unidas, la pandemia por COVID-19 es un recordatorio de la importancia de la cooperación internacional para superar los retos mundiales.

Cabe recordar que estos objetivos buscan la mejora de cinco elementos clave para el futuro de la humanidad. Uno de los cinco elementos clave es el planeta. Entre los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, identificamos 4 de ellos relacionados con la protección de los recursos naturales y mejora de los problemas climáticos. A continuación, se desarrollan los objetivos de los 4 ODS.

**Figura 16.** ODS relacionados con el medioambiente



Fuente: Naciones Unidas

Con el objetivo 12 se quiere alcanzar modalidades de consumo y producción sostenibles. Hasta antes de la pandemia el uso de los recursos naturales a nivel mundial superaba la huella natural mundial de años previos. Los planes de recuperación económica por la pandemia pueden ser una oportunidad para potenciar las políticas de consumo y producción sostenible. Dos de los elementos que destacan por su impacto negativo en este aspecto son los combustibles fósiles y los desechos electrónicos.

El objetivo 13, propone adoptar medidas para actuar sobre el cambio climático y sus efectos. Muchos de los desastres naturales mundiales se originan por el

<sup>19</sup> Euromonitor International (2021)

cambio climático. Sin embargo, este objetivo tiene un bajo compromiso por parte de muchos estados. La pandemia ha supuesto de forma natural una reducción de los gases de efecto invernadero alrededor del 6%.

Por su parte el objetivo 14, tiene como meta la conservación y uso sostenible de los océanos, mares y recursos marinos. La pandemia ha marcado un antes y un después en este aspecto ya que los últimos años antes del COVID-19 la acidez de los océanos era mucho mayor que en 2020 cuando disminuye la actividad humana.

Por último, con el objetivo 15, se quiere conseguir proteger los ecosistemas terrestres, gestionando de forma sostenible los bosques, evitando la desertificación y deteniendo la pérdida de biodiversidad. Este es un reto para muchos de los países ya que solo un tercio de los 113 está en vías de alcanzar el objetivo.

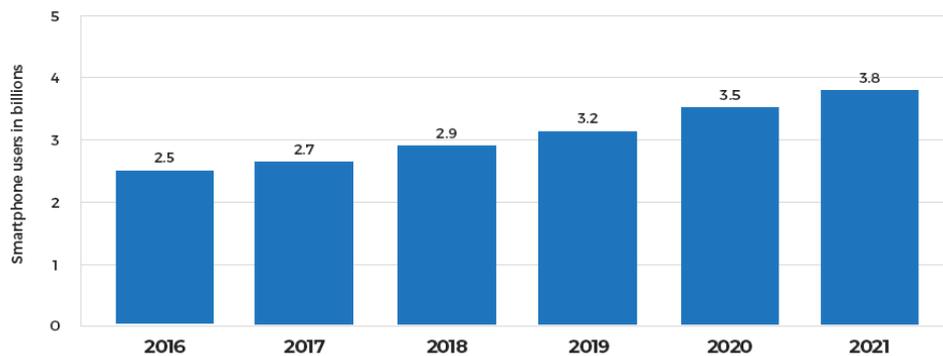
En conclusión, se puede afirmar que los factores ecológicos adquieren cada vez más importancia en el contexto empresarial exigiendo a las empresas trabajar en un modelo de negocio sostenible para asegurar su futuro crecimiento. Mr Jeff necesita un modelo de negocio sostenible para prosperar en este contexto.

### **FACTORES TECNOLÓGICOS**

Los siguientes factores analizados son los factores tecnológicos. Según el World Economic Forum, más del 50 % del mundo está conectado a la red de Internet y dos tercios de la humanidad tienen un dispositivo móvil. Estos datos nos muestran el impacto que tiene la tecnología hoy en día a nivel mundial.

Observando el contexto empresarial la mayoría de empresas de nueva creación están enfocadas al mundo digital y, muchas de ellas hacen uso de las nuevas tecnologías para desarrollar su ventaja competitiva.

Otro aspecto relevante, es el número de startups que desarrollan su modelo de negocio entorno a las aplicaciones para smartphones. Esta tendencia se puede relacionar con el aumento de usuarios que utilizan smartphones que ha tenido lugar estos últimos años.

**Figura 17.** Evolución del número de usuarios que tienen smartphones

Fuente: Bankmycell

Uno de los factores clave que contextualiza esta etapa tecnológica es la 4ª Revolución Tecnológica. Esta revolución se caracteriza por fusionar el mundo físico, digital y biológico aportando grandes beneficios sobre la economía y la sociedad actual <sup>20</sup>. Las principales tendencias futuras dentro de la revolución son la inteligencia artificial, los drones, los coches autónomos, internet de la nube y la medicina de precisión.

Sin embargo, las nuevas tecnologías también tienen consecuencias negativas como la ultra exposición de datos personales o los ciberataques.

En resumen, se puede destacar la gran importancia que tiene la tecnología hoy en día en el tejido social, empresarial, gubernamental. Además, se prevé un aumento de su impacto a futuro. Los factores tecnológicos afectan al sector de Mr Jeff al ser uno de los elementos clave de diferenciación además de realizar sus ventas a través de la aplicación móvil.

## FACTORES LEGALES

Dentro del contexto legal internacional se analizan las regulaciones de cada país teniendo en cuenta los principales factores que afectan a la apertura y gestión de una startup. Para evaluar el marco regulatorio por países, el Banco Mundial elabora un índice teniendo en cuenta los siguientes factores:

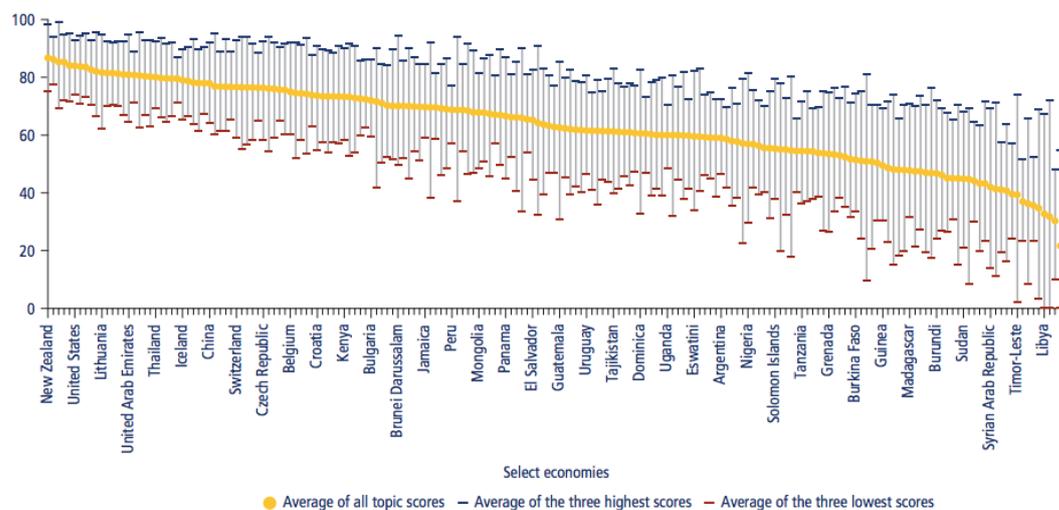
- Procedimiento, tiempo y capital mínimo para iniciar una empresa
- Permisos de construcción
- Procedimiento tiempo y coste para obtener electricidad

<sup>20</sup> World Economic Forum (2021)

- Procedimientos, tiempo y coste para transferir una propiedad y la calidad del sistema de administración de tierras
- Leyes de garantías reales móviles y sistemas de información crediticia
- Derechos de los accionistas minoritarios
- Pago tiempo y tasa de impuestos
- Tiempo y coste para exportar
- Tiempo y coste para resolver una disputa comercial
- Tiempo y coste para la resolución de una insolvencia
- Flexibilidad de la regulación de empleo
- Procedimiento y tiempo para las contrataciones con el gobierno

La **figura 18** refleja el índice que tienen los distintos países según los factores nombrados.

**Figura 18.** Índice del contexto regulatorio de las empresas



Fuente: Doing Business 2020

Entre los países con mejor contexto legal para iniciar una empresa están Nueva Zelanda y EE.UU. Por el contrario, países como Libia y Siria tienen mayores barreras de regulación. A pesar de las diferencias, según el Banco Mundial, 115 países redujeron sus barreras legales para facilitar la apertura de las empresas.<sup>21</sup> Este hecho confirma una tendencia mundial hacia la apertura de las barreras legales.

<sup>21</sup> Banco Mundial (2020) Doing Business

A partir de este análisis, se puede concluir, que antes de iniciar la apertura de una franquicia Mr Jeff se han de tener en cuenta diversos aspectos regulatorios que varían sustancialmente dependiendo del país.

### 3.3.2 ENTORNO MICROECONÓMICO

Una vez analizado el entorno macroeconómico de la startup se estudia el entorno microeconómico. Para ello, se utiliza como herramienta de análisis el modelo de las cinco fuerzas de PORTER. Aquí se analizan los principales agentes con los que la empresa se relaciona que son: proveedores, clientes y competidores.

**Figura 19.** Las cinco fuerzas de PORTER



Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de PORTER

En la **Figura 19** se representa los elementos del entorno más cercano de la empresa así como las relaciones de dichos elementos con la empresa. Conocer esta información sobre la startup nos permite identificar el beneficio potencial del sector y con ello, evaluar la estrategia más adecuada a seguir.<sup>22</sup>

Este análisis es clave tanto para la start-up para desarrollar su modelo de franquicia como para el franquiciado para tomar la decisión de invertir. Como se ha hecho en el análisis macroeconómico, en el análisis microeconómico se

<sup>22</sup> Porter (1987) "Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior"

analiza únicamente el sector de Mr Jeff. A continuación, analizaremos los elementos de la teoría de PORTER aplicado al sector de las lavanderías:

## COMPETIDORES

Los competidores son un elemento clave a tener en cuenta a la hora de diseñar la estrategia de la empresa. Se pueden identificar tres perfiles de competidores de Mr Jeff:

- Lavanderías tradicionales: Son puntos físicos que ofrecen servicios de lavados especiales, tintorería y plancha. La calidad del servicio es alta. No ofrecen el servicio a domicilio y carecen de tecnología. Por otra parte, el precio que presentan es elevado.
- Empresas de autolavado: Locales con lavadoras y secadoras de las que se puede hacer uso a cambio de pagar por su utilización. El precio no es elevado pero no hay un servicio de lavado como tal, se trata de un autoservicio.
- Nuevos modelos de negocio en el sector. En la Tabla 10 se presentan los competidores de este tipo.

**Tabla 10.** Los competidores de Mr Jeff con nuevo modelo de negocio

Mayordomo Smart Point	Startup que ha diseñado un modelo de negocio de taquillas inteligentes que incluyen el servicio de lavado. Para este servicio el cliente acude al punto donde se encuentra la Smart Point, deposita la prenda para lavar y posteriormente, recoge la prenda limpia en el punto Smart Point.
Laundrapp	Empresa de Reino Unido que opera únicamente en el mercado británico y ofrece servicio de lavado, plancha y reparación de prendas a domicilio. El sistema de pago es a través de la aplicación y el servicio se contrata por prenda o por cantidad de kilos.
Washrocks	Empresa española que ofrece servicio de lavado a domicilio ecológico. Presentes en Madrid, Barcelona, Valencia y Sevilla ofrecen servicio de lavado a empresas y particulares. Las ventas se gestionan a través de la aplicación y se paga por kilos de ropa o por prendas.
Zip Jet	Startup que está presente en París Berlín y Londres. Ofrece servicio de lavandería y plancha a domicilio. Los servicios se contratan tanto a través de la web como de la aplicación

Fuente: Elaboración propia

### 1. Amenaza de productos sustitutos.

La amenaza de los productos sustitutos viene determinada entre otros aspectos por la disponibilidad de los sustitutos <sup>23</sup>. Si analizamos la cantidad de lavanderías tradicionales podemos afirmar una decadencia de este tipo de empresas. Por otra parte, el número de empresas de autolavado se ha incrementado en número estos últimos años. En cuanto al número de nuevos modelos de negocio innovadores en el sector identificamos un aumento de diversos competidores.

Otro aspecto a tener en cuenta, es el precio del servicio del sustituto en comparación con el servicio de Mr Jeff <sup>24</sup>. En este caso, la lavandería tradicional se situaría por encima del precio analizado, alrededor de un 20% y evaluando las empresas de autolavado, el precio se encuentra por debajo <sup>25</sup>. Además, un aspecto a destacar negativo de las lavanderías tradicionales es la variabilidad de precio que puede haber entre ellas.

Respecto a los nuevos modelos de negocio en comparación con Mr Jeff, se puede identificar un precio similar en sus páginas web.

En cuanto al rendimiento y calidad de los sustitutos, podemos destacar que Mr Jeff ofrece mejor rendimiento que sus competidores. Si evaluamos el resultado del lavado, la calidad que ofrece Mr Jeff en su lavado se considera similar al servicio de una lavandería tradicional <sup>26</sup>. Sin embargo, la lavandería tradicional no ofrece servicio a domicilio.

Por otra parte, si comparamos la calidad de Mr Jeff con las empresas de autolavado, Mr Jeff ofrece mejor calidad del servicio.

En tercer lugar, Mr Jeff ofrece un servicio más amplio que Mayordomo Smart Point ya que Mayordomo no da opción de servicio de recogida y entrega de las prendas. En cuanto a la calidad de su servicio es similar. Respecto al resto de "nuevos modelos de negocio", como son ZipJet, Washrocks y Laundrapp, si que ofrecen servicio a domicilio y la calidad del servicio es también similar. Sin embargo, estas start-ups no dan posibilidad a sus clientes de tener un plan de suscripción.

Extraemos de esta evaluación que la amenaza de productos sustitutos es baja-moderada.

---

<sup>23</sup> Jairo, Baena y Montoya (2003) La teoría de las cinco fuerzas competitivas

<sup>24</sup> Jairo, Baena y Montoya (2003) La teoría de las cinco fuerzas competitivas

<sup>25</sup> Eloi (2019) Entrevista ITNIG

<sup>26</sup> Eloi (2019) Entrevista ITNIG

## COMPETENCIA EN EL MERCADO

Para conocer la competencia existente en el mercado analizamos los factores que determinan la rivalidad entre empresas.

### 2. Rivalidad entre empresas:

La concentración de pocas empresas que dominan el mercado aumenta la rivalidad <sup>27</sup>. En este caso, el sector de las lavanderías cuenta con un número de empresas reducido que, además, está dividido geográficamente. Estas características indican una baja rivalidad dentro del sector.

Otro factor que determina la rivalidad son los costes fijos. Cuanto más elevados sean, mayor será la necesidad por parte de las empresas de tener altas cifras de negocios y, por tanto, una mayor rivalidad entre ellas. Los costes fijos del sector no son especialmente elevados y como consecuencia, no suponen un aumento de la rivalidad.

Las barreras de salida también son un factor que determina la rivalidad del sector así como el equilibrio entre capacidad y producción. Aplicado a este sector no existen barreras de salida elevadas, pero sí un equilibrio importante entre capacidad y producción. Este es un aspecto clave en el sector, ya que la capacidad del servicio determina muy directamente la producción. Mr Jeff identifica este problema de las lavanderías tradicionales y define su modelo de negocio analizando las necesidades operativas del sector.

Intervienen también los efectos de demostración en la rivalidad del mercado. La necesidad de triunfar en mercados más importantes para introducirse en otros mercados aumenta dicha rivalidad <sup>28</sup>. En este aspecto, Mr Jeff podría aportar este efecto al sector al iniciar su expansión a otros sectores.

En resumen, el nivel de rivalidad es bajo en este sector.

## NUEVOS COMPETIDORES

El éxito de Mr Jeff puede incentivar la entrada de nuevos competidores. Existe la posibilidad de entrada de nuevas empresas que quieran repetir el modelo de negocio de Mr Jeff o proponer un nuevo modelo de negocio en el sector.

### 3. Amenaza de nuevos competidores:

La amenaza de los nuevos competidores depende del nivel y el tipo de barreras de entrada. La existencia de beneficios superiores a la media del sector atraerá

---

<sup>27</sup> Jairo, Baena y Montoya (2003) La teoría de las cinco fuerzas competitivas

<sup>28</sup> Jairo, Baena y Montoya (2003) La teoría de las cinco fuerzas competitivas

a nuevos inversores <sup>29</sup>. Por esta razón, Mr Jeff podría atraer a nuevos competidores en el sector.

Por el contrario, las barreras de entrada limitan el acceso a nuevos competidores <sup>30</sup>. En el sector de las lavanderías, las barreras de entrada no son elevadas. No hay un marco legal que regule su número y tampoco existe un coste excesivo de inversión inicial para la apertura del negocio. En consecuencia, este contexto puede atraer nuevos competidores. En todo caso, el requisito de capital o el mayor coste fijo sería la adquisición de tecnología.

Por último, cabe destacar que la curva de experiencia Know-how <sup>31</sup> que tiene Mr Jeff supone una barrera de entrada para nuevos competidores.

La amenaza de nuevos competidores en este mercado es moderada-alta.

## PROVEEDORES

Entre los principales proveedores del sector podemos identificar:

- Fabricantes y comerciales de lavadoras y secadoras
- Fabricantes y comerciales de planchas
- Proveedores de perchas y bolsas para la ropa
- Proveedores de jabón para lavar
- Empresas de uniformes

### 4. Poder de negociación de los proveedores:

Para evaluar el poder de negociación que tienen los proveedores tendremos en cuenta la concentración de proveedores y los costes de cambio de proveedor <sup>32</sup>. Podemos identificar tanto diversidad de fabricantes y comerciales de lavadoras y secadoras como de planchas ya que se trata de un mercado competitivo. Lo mismo ocurre con proveedores de perchas, jabón y uniformes. En este sentido el poder de negociación de los proveedores es muy reducido.

Sin embargo, la estrategia que sigue Mr Jeff determina la capacidad que debe tener la lavadora y la secadora para optimizar el proceso de cada lavado. El

---

<sup>29</sup> Jairo, Baena y Montoya (2003) La teoría de las cinco fuerzas competitivas

<sup>30</sup> Jairo, Baena y Montoya (2003) La teoría de las cinco fuerzas competitivas

<sup>31</sup> *Know-how* proviene del inglés y significa: "Saber hacer". Consiste en las capacidades y habilidades que un individuo o una organización poseen en cuanto a la realización de una tarea específica

<sup>32</sup> Jairo, Baena y Montoya (2003) La teoría de las cinco fuerzas competitivas

proveedor en este aspecto puede aumentar su poder de negociación al tener una dependencia relativa de su servicio.

## CLIENTES

Desde el punto de vista de la startup, al tratarse de un modelo de negocio de venta de franquicias podríamos identificar un primer tipo de cliente, el franquiciado y al realizar sus ventas desde la aplicación móvil, un segundo cliente, el cliente final. En este caso se analiza únicamente el cliente final. El perfil del cliente objetivo tiene las siguientes características:

- Jóvenes sin lavadora o sin plancha en pisos de estudiantes
- Jóvenes que no tienen hábito de realizar las tareas del hogar
- Adultos que han de llevar traje a diario
- Jóvenes o adultos con falta de tiempo

### 5. Poder de negociación de los clientes:

Uno de los factores que determina el poder de negociación de los clientes es el número de clientes que tiene la empresa y el volumen de compra que realicen<sup>33</sup>. Cuantos menos clientes tenga la startup y mayor volumen de compra realicen éstos, mayor será la exigencia que puedan ejercer.

En este caso, el número de usuarios que tiene el servicio mensual de Mr Jeff es más de 2 millones<sup>34</sup>, podemos determinar entonces un poder de negociación de los clientes reducido.

Otro aspecto importante a tener en cuenta respecto al poder de negociación de los clientes es la diferenciación del producto en relación a sus sustitutos. Si hay poca diferenciación entre productos los clientes podrán cambiar fácilmente de un producto a otro. Sin embargo, si el producto se diferencia sustancialmente, el cambio será mucho más reducido<sup>35</sup>.

Para el cliente final, el servicio que ofrece Mr Jeff se diferencia sustancialmente de la lavandería tradicional y de las empresas de autolavado. Respecto a los nuevos modelos de negocio del sector, se diferencia parcialmente en su servicio. A nivel general, en este sentido el cliente tiene poco poder de negociación.

---

<sup>33</sup> Jairo, Baena y Montoya (2003) La teoría de las cinco fuerzas competitivas

<sup>34</sup> Jeff (2021)

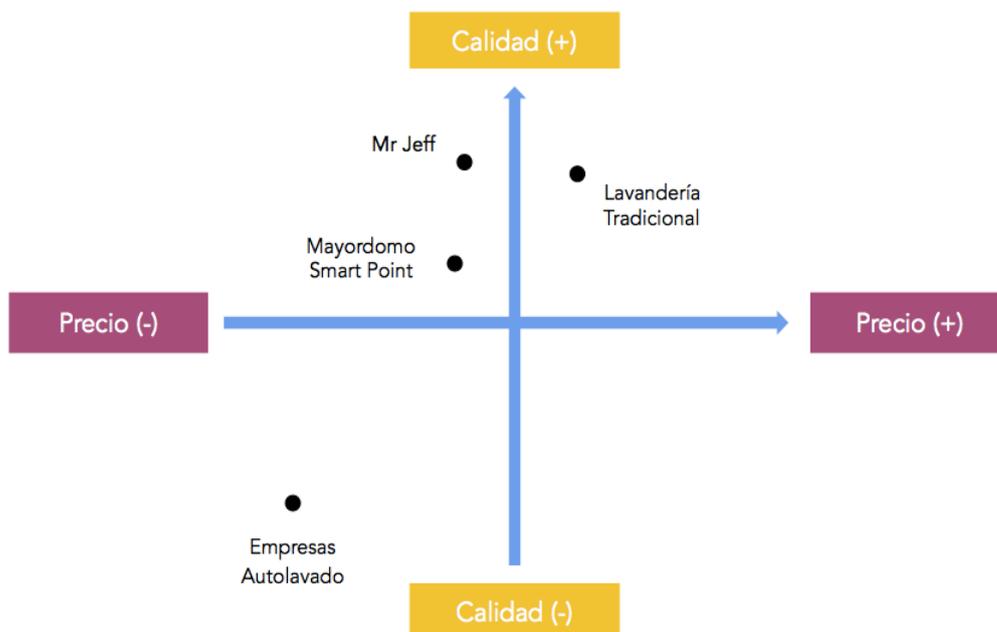
<sup>35</sup> Jairo, Baena y Montoya (2003) La teoría de las cinco fuerzas competitivas

La identificación de la marca es otro de los elementos clave que determina el poder de negociación de los clientes. Cuanto más conocida sea una marca más se reduce el poder de negociación<sup>36</sup>. Mr Jeff ha creado un servicio muy nuevo y ha pasado a ser una referencia en el sector. Por ello, dentro del sector la identificación de marca es elevada y el poder de negociación de los clientes es reducido.

A partir del análisis elaborado de los competidores podemos situar a Mr Jeff y sus competidores en la matriz de posicionamiento. Esta matriz nos aporta un mapa visual del posicionamiento de las empresas dentro del sector según la variables precio y calidad.

Observando la Figura 20, se puede concluir que Mr Jeff ofrece un mayor precio y una mejor calidad del servicio que las empresas de autolavado. Un servicio un poco por encima a las lavanderías tradicionales al considerar como parte del servicio la recogida y entrega de las prendas . Y por último, en comparación con los nuevos modelos de negocio dentro del sector, Mr Jeff ofrece un servicio más amplio y por tanto, de mejor calidad.

**Figura 20** .Matriz de posicionamiento



Fuente: Elaboración propia a partir de la teoría de la matriz de posicionamiento

<sup>36</sup> Jairo, Baena y Montoya (2003) La teoría de las cinco fuerzas competitivas

### 3.4 ANÁLISIS INTERNO

Una vez analizado el entorno de la startup Mr Jeff a nivel macroeconómico y microeconómico, en este apartado, se realiza un análisis interno de la empresa. Para ello, se utiliza como elemento de análisis la cadena de valor propuesta por Porter<sup>37</sup>

La cadena de valor es conjunto de actividades y funciones entrelazadas que se realizan internamente. Gracias a su análisis, se detecta la capacidad de generar valor que tiene la empresa y el total de los costes incurridos de cada una de las actividades. A partir de esta información se obtendría el margen de beneficio (Total de valor generado menos los costes incurridos).

Como vemos en la figura 21, dentro de la cadena de valor que tiene una empresa, las actividades que realiza, se pueden clasificar en actividades primarias y actividades de soporte<sup>38</sup>.

**Figura 21.** Cadena de Valor de Porter



Fuente: Elaboración propia a partir Porter.

#### ACTIVIDADES PRIMARIAS

Las actividades primarias son aquellas que participan en el desarrollo de la actividad principal de la empresa. Originariamente Mr Jeff, tenía como actividad principal el servicio de lavado a domicilio. Desde ese punto de vista las actividades primarias serían las siguientes:

<sup>37</sup> Porter (1987) "Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior"

<sup>38</sup> Porter (1987) "Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior"

**Logística de entrada:** Esta actividad requiere la recogida de la ropa en el domicilio indicado por los clientes y su entrega a las instalaciones de Mr Jeff. Su desarrollo requiere los siguientes elementos:

- La aplicación Jeff: contiene la información del cliente incluyendo la dirección y la fecha de solicitud del servicio.
- Capital humano que realice la actividad de transporte de la recogida y entrega de las prendas sucias.
- Medio de transporte que utilice el transportista. Dependiendo del país y del franquiciado puede ser en furgoneta, bici o moto.
- Aprovisionamiento de material para transportar las prendas del domicilio del cliente hasta las instalaciones de Mr Jeff. Para ello Mr Jeff ofrece al cliente la entrega de una bolsa estándar donde colocar la ropa sucia. La bolsa tiene la capacidad exacta que tiene el tambor de la lavadora.

**Operaciones:** Esta actividad corresponde a la actividad básica del servicio que ofrece la empresa: el servicio de lavado y plancha. El proceso se inicia cuando las prendas llegan al punto Mr Jeff y acaba cuando salen ya limpias del punto. Esta actividad requiere:

- Capital humano que recepcione la bolsa con la ropa sucia que entrega el repartidor, colocar las prendas dentro de la lavadora, poner la lavadora y sacarlas una vez acabe el proceso de lavado. Además, es necesario recursos humanos que realicen el proceso de plancha.
- Capital tecnológico: También se necesita un programa informático para la gestión de los pedidos.

**Logística de salida:** Son las actividades que se realizan desde que salen las prendas del punto Jeff hasta su entrega en el domicilio. Requiere los mismos elementos que la logística de entrada y por tanto unos costes similares.

**Ventas:** La mayoría de ventas se realizan a través de redes sociales y una menor parte en el punto de venta.

**Servicio:** El servicio de atención al cliente tanto preventa como posventa se realiza a través de la aplicación Jeff así como por su página web. Requiere capital humano que gestione las consultas de clientes e incidencias además de una plataforma de gestión.

Actualmente estas actividades primarias se desarrollan por el franquiciado y la actividad principal de la start-up ha pasado a ser la venta de franquicias que ofrecen el servicio de lavado. Podría decirse que capacidad de generar valor

que tienen estas actividades primarias son parte del producto que vende actualmente Jeff al emprendedor.

En cualquier caso, cabe recordar en este punto que el modelo de negocio planteado por la startup requiere alineación entre el franquiciado y la startup. Para la startup no cabe la posibilidad de obtener beneficios a costa del franquiciado<sup>39</sup>.

Partiendo de la perspectiva actual, destacamos dos actividades primarias de la vertical Mr Jeff. Estas son la venta de franquicias Mr Jeff y el servicio de atención al cliente del emprendedor.

**Ventas:** Esta actividad se lleva a cabo por el bloque Growth. Dentro de este bloque se encuentran entre otros departamentos la parte de comunicación, marketing y ventas. Este departamento es clave en la cadena de valor ya que proporciona tanto las ventas de franquicias al cliente emprendedor como las ventas online del usuario final. Además, es un elemento clave que apoya la alineación con el franquiciado ya que la startup genera muchas de las ventas que reciben los puntos Mr Jeff.

Dentro de la actividad de ventas al usuario final, destaca el departamento de marketing como elemento clave en la cadena de valor teniendo en cuenta que gracias a las estrategias de marketing digital se ha podido llegar a la mayoría de usuarios finales.

Respecto a las ventas de franquicias, se realizan a través de distintos canales. A diferencia de las ventas del servicio Mr Jeff, la venta de franquicias se realiza no solo a través de redes sociales sino también en ferias de franquicias, medios especializados y sobre todo a través del "boca a boca". Muchas de las ventas de las franquicias se llevaron a cabo por "referral"<sup>40</sup>.

**Servicio:** El servicio de atención al cliente posventa se realiza a través de Jeff in a box. Jeff in a Box incluye toda la información que necesita el franquiciado

## ACTIVIDADES DE SOPORTE

Según el modelo de Porter, además de las actividades primarias dentro de la empresa se desarrollan las actividades de soporte con el objetivo de apoyar a la gestión de la actividad principal.

---

<sup>39</sup> Javier Marin (2021) Entrevista

<sup>40</sup> Referral: estrategia de marketing que transforma a los clientes y "promotores de marca" en un canal de venta, mediante la indicación del producto o servicio a su red de contactos

Así como la actividad principal junto con las actividades primarias de Mr Jeff han evolucionado radicalmente, las actividades de soporte han pasado de apoyar la venta de servicio de lavado para apoyar la venta de franquicias.

**Administración y finanzas:** Esta actividad corresponde con la administración y la gestión de recursos económicos. En el caso de Mr Jeff se hablaría del bloque "Finance". Este departamento lleva la contabilidad de la startup y toma las decisiones a nivel financiero. El mayor coste que podríamos destacar dentro del departamento es el gasto de personal.

**Recursos humanos:** La actividad consiste principalmente en la contratación y gestión de los recursos humanos que tiene la empresa. En Mr Jeff, la actividad de recursos humanos se lleva a cabo por el departamento "People". Este departamento se encarga de la adquisición de talento así como de proteger la igualdad y seguridad del trabajador. La adquisición de talento de trabajadores de más de 30 países así como el interés de la empresa de velar por los intereses de los trabajadores determina que esta actividad es una actividad clave en la cadena de valor.

**Desarrollo:** Dentro de esta actividad destaca la función de los departamentos de Product y Growth. Por una parte Product se encargaría del desarrollo del producto tanto a nivel usuario (servicio de lavandería) como a nivel franquiciado (Jeff in a box). Y por otra parte, Growth gestionaría el desarrollo de la aplicación Jeff así como el resto de aplicaciones que se utilizan para la gestión interna.

**Aprovisionamiento:** Esta actividad ha dejado de ser una actividad de soporte de la start-up ya que originariamente tenía la función de adquirir los materiales necesarios para el funcionamiento de los puntos Mr Jeff que actualmente se gestiona por el franquiciado.

Una vez analizada la cadena de valor de la startup, con la intención de aportar objetividad al análisis interno, se observan las cuentas anuales de la empresa aportados en la base de datos SABI. A partir de la visualización de las cuentas anuales se desarrolla un breve análisis. El objetivo no es realizar un análisis económico financiero completo sino detectar cualquier incoherencia reflejada en las cuentas anuales.

Respecto a la auditoría realizada para el ejercicio 2019 según Ernest and Young SL, la empresa presenta una situación económico financiera favorable con incertidumbres. Dicha incertidumbre está relacionada con la obtención de resultados negativos en 2019 y años anteriores junto con la situación de

pérdidas de las sociedades participadas con las que se mantiene saldos a cobrar significativos.

En consecuencia, se analiza la cuenta de pérdidas y ganancias al identificarse como punto central del análisis el resultado de explotación negativo. La Figura 22 corresponde con la cuenta de pérdidas y ganancias de Mr Jeff 2018 y 2019. A partir de esta Figura podemos valorar los ingresos y gastos que ha tenido Mr Jeff los últimos años.

Por un lado, realizando una comparativa entre el año 2018 y 2019 se observa un aumento muy significativo tanto de los ingresos como de los gastos de explotación. Respecto al resultado financiero, pasa de ser negativo en el año 2018 a ser positivo en 2019 destacando un gran aumento de los ingresos financieros este último año.

**Figura 22.** Cuenta de Pérdidas y Ganancias Mr Jeff 2018 y 2019

<b>Cuentas de pérdidas y ganancias</b>		
Ingresos de explotación	16.143.848	4.200.181
Importe neto Cifra de Ventas	16.096.766	4.129.075
Consumo de mercaderías y de materias	n.d.	n.d.
Resultado bruto	n.d.	n.d.
Otros gastos de explotación	n.d.	n.d.
Resultado Explotación	-1.629.798	-310.095
Ingresos financieros	228.873	620
Gastos financieros	218.669	72.940
Resultado financiero	10.204	-72.320
Result. ordinarios antes Impuestos	-1.619.594	-382.415
Impuestos sobre sociedades	n.d.	n.d.
Resultado Actividades Ordinarias	-1.619.594	-382.415
Ingresos extraordinarios	n.d.	n.d.
Gastos extraordinarios	n.d.	n.d.
Resultados actividades extraordinarias	n.d.	n.d.
Resultado del Ejercicio	-1.619.594	-382.415
Materiales	1.258.333	891.101
Gastos de personal	8.767.909	1.773.601
Dotaciones para amortiz. de inmovil.	500.930	201.291
Otros Conceptos de Explotación	-7.246.474	-1.644.283
Gastos financieros y gastos asimilados	210.375	70.614
Cash flow	-1.118.664	-181.124
Valor agregado	7.859.620	1.663.091
EBIT	-1.629.798	-310.095
EBITDA	-1.128.868	-108.804

Fuente: SABI

Tanto en el año 2018 como 2019 el resultado de explotación es negativo, los gastos de explotación superan el volumen de ingresos siendo el resultado financiero poco significativo respecto al resultado del ejercicio.

Frente a esta situación, se considera que los gastos de explotación son excesivamente elevados. Por un lado, cabe destacar que la partida de gastos de personal supera el 50% de los ingresos de explotación. Por otro lado, resalta la partida de otros conceptos de explotación al suponer también un importe elevado respecto al total de gastos de explotación. En consecuencia, el total de la suma de ambas partidas supera los ingresos de explotación dando lugar a un resultado de explotación negativo.

Para evaluar si el elevado importe de gastos de personal va relacionado con el número de empleados o con el coste por empleado obtenemos los siguientes cálculos:

Coste de personal por empleado	Total gastos de personal/ N° Empleados	35.071,63€
--------------------------------	--	------------

El coste de personal por empleado obtenido se encuentra por encima del salario medio bruto anual en España, 26.391,84 <sup>41</sup>. Por tanto, Mr Jeff tiene un coste de personal por empleado elevado en el contexto español. Por otra parte, según los parámetros que clasifican una empresa en microempresa, pequeña, mediana o grande, Mr Jeff se consideraría gran empresa por número de empleados al ser 250 pero mediana por su volumen de facturación al estar por debajo de los 50 millones. El número de empleados respecto a la facturación es, por tanto, también elevado.

En conclusión, a partir del breve análisis, se detectan dos incoherencias el volumen de gasto de personal y el importe de otros conceptos de explotación. Por esta razón, se propone revisar los gastos de explotación con el objetivo de rentabilizar el modelo de negocio. Por un lado, cabe destacar la necesidad de hacer un análisis más concreto de la partida de "otros conceptos de explotación" al reconocer falta de información respecto al tipo de gasto. Y por otro, falta contrastar las necesidades de personal para reducir si es posible la partida de gastos de explotación.

### 3.5 ANÁLISIS DAFO

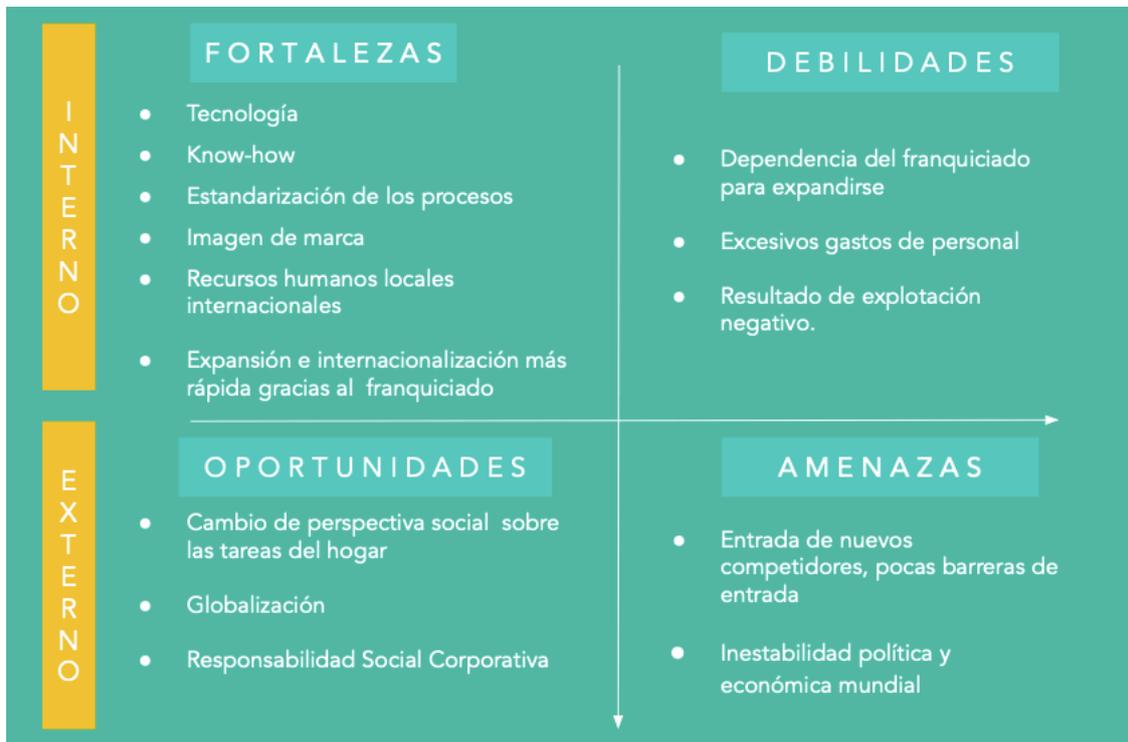
En este análisis se extraen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (DAFO) que se obtienen a partir del análisis externo e interno presentado en los

---

<sup>41</sup> INE (2017)

apartados anteriores 3.3 y 3.4. El objetivo es destacar las características clave en los cuatro aspectos para visualizar las debilidades, potenciar las fortalezas, reconocer las amenazas y explorar las oportunidades. En la Figura 22 se definen los cuatro elementos clave de la startup.

**Figura 23.** Análisis DAFO Mr Jeff



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis DAFO

Como vemos en la figura, las **fortalezas** que tiene Mr Jeff derivan principalmente de ser la primera start-up líder en el sector. Mr Jeff posee mayor experiencia y recorrido en el mercado que todos sus competidores con nuevos modelos de negocio. Además, posee mejor tecnología que las empresas hasta ahora presentes en el sector (Lavanderías tradicionales y empresas de autolavado).

Otra de las fortalezas es la estandarización de los procesos, las herramientas y los materiales que se utilizan en todos los puntos offline. Esta característica junto con el franquiciado le permite a la empresa escalar más fácilmente. Por otra parte, el departamento de marketing y ventas también es una de las fortalezas de la start-up sabiendo que la mayoría de lavanderías tradicionales y empresas autolavado no cuentan con ello. Como se comenta en la cadena de valor la mayor captación de usuarios finales se hace a través de las redes sociales. Además, Mr Jeff tiene una imagen de marca que la identifica como pionera en la revolución del sector de las lavanderías.

Otro aspecto clave a destacar de Mr Jeff y Jeff en su conjunto, es que cuenta con trabajadores de más de 30 países que permiten acceso a la información local así como una mejor comunicación con los clientes de dicho país.

Por otra parte, una de las **debilidades** que se identifica a partir del análisis, es la dependencia que tiene la start-up del franquiciado para llevar a cabo la expansión de la start-up. Se trataría de “un arma de doble filo” ya que la alineación con el franquiciado supone delegar en la gestión de los puntos de venta y asumir las consecuencias. La segunda debilidad se extrae a partir del análisis de las cuentas anuales de la start-up destacando unos excesivos costes de explotación. En concreto, unos excesivos costes de personal. La tercera debilidad está también vinculada a los resultados de explotación ya que la empresa carece de referencia de resultados de explotación positivos desde su inicio en la actividad.

Respecto a las **oportunidades**, cabe destacar la expansión a nivel mundial de la start-up gracias a la globalización teniendo en cuenta que este contexto facilita la aceptación del modelo de negocio de Mr Jeff en la mayoría de países.

Otra de las oportunidades que se identifica es el cambio de perspectiva sobre los hábitos en las tareas del hogar. La tendencia a delegar las tareas del hogar a un tercero (entre las que se encuentran las tareas de lavado y plancha) es una clara oportunidad para Mr Jeff. El cambio de perspectiva genera una necesidad en el mercado que Mr Jeff puede satisfacer ofreciendo un nuevo concepto de servicio de lavado. Hasta el momento el hábito de acudir a la lavandería tradicional ha estado mayormente enfocado a lavados especiales de forma puntual. Sin embargo, Mr Jeff propone no solo ese tipo de servicios sino un servicio de lavado más del día a día. La idea de facilitar la vida cotidiana de los clientes es un concepto innovador que Mr Jeff puede explotar a través de su modelo de franquicias.

La tercera oportunidad que se identifica es la tendencia social mundial que demanda la implicación de las empresas en el cuidado del medio ambiente y la sociedad. La startup puede aprovechar esta oportunidad para mejorar su Responsabilidad Social Corporativa.

Por último, las **amenazas** que se identifican son la entrada de nuevos competidores al haber pocas barreras de entrada a nivel económico y legal en el sector y la inestabilidad política y económica mundial que predomina desde la pandemia COVID 19.

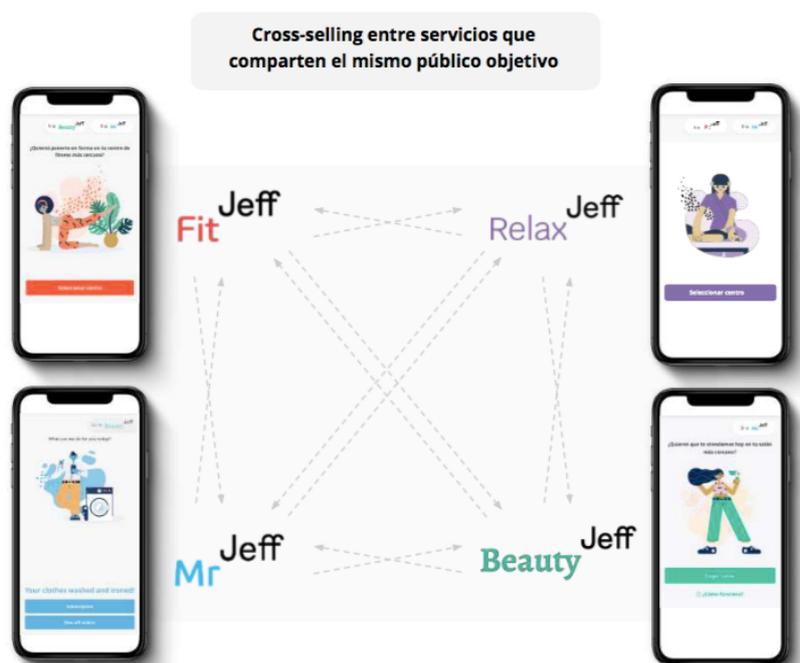
### 3.6 ESTRATEGIA

En este apartado se analiza la estrategia que tiene el modelo de negocio de Mr Jeff a partir de diversos modelos teóricos. Cabe destacar, que el origen del que parte la estrategia del modelo de negocio de Mr Jeff es de las necesidades no cubiertas que detectan dentro del sector.

Desde el inicio, Mr Jeff se ha caracterizado por su flexibilidad y ha conseguido poner en práctica el proceso desarrollado en el marco teórico Crear-Medir-Aprender. Esta actitud se refleja claramente durante su recorrido en diversos momentos clave.

Uno de ellos es la decisión que toma la start-up de cambiar su estrategia al pivotar y franquiciar el modelo de negocio para poder escalar a nivel mundial.

**Figura 24.** Cross-selling de los servicios Jeff



Fuente: Jeff

El segundo momento clave es el nacimiento del concepto de Jeff como start-up de servicios domésticos. Deja de ser únicamente Mr Jeff y pasa a ser Jeff incluyendo Jeff Fit, Jeff Relax y Jeff Beauty.

Con este pivotaje, Jeff consigue a través de su aplicación, ofrecer los 4 servicios en uno. Esta estrategia le permite hacer un cross-selling<sup>42</sup> de sus servicios. Los

<sup>42</sup> La venta de un producto o servicio complementario a la compra original

clientes que buscan uno de los servicios que ofrece Jeff pueden estar interesados en cualquiera de los otros servicios también. Para potenciar esta estrategia, Jeff ofrece a los clientes descuentos entre servicios. Gracias a la aplicación Jeff puede captar a un público objetivo no solo de un servicio sino de varios.

Adicionalmente, otro de los puntos clave a destacar de la estrategia que sigue la start-up es la combinación del mundo online y offline. Ya que ofrece acceso a la contratación del servicio de forma online a la vez que mantiene la forma tradicional de contratación en un punto de venta físico. De esta forma puede abarcar las ventas que se pueden alcanzar a través de ambos canales.

### 3.6.1 ESTRATEGIA A NIVEL DE NEGOCIO

La estrategia a nivel de negocio hace referencia a como se posiciona la empresa dentro del mercado. En cualquier caso, el objetivo general de la estrategia de negocio es la optimización de beneficios, el liderazgo y el crecimiento de la empresa.

Partiendo del modelo que propone Porter<sup>43</sup> podemos clasificar la estrategia a nivel de negocio de Mr Jeff basándonos en las variables que determinan la ventaja competitiva, precio y producto, y el objetivo estratégico, un segmento del mercado o el mercado completo. Las posibles estrategias según estas variables se muestran en la Figura 24.

**Figura 25.** Modelo de ventaja competitiva de Porter



Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de Porter

<sup>43</sup> Porter (1987) "Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior"

Podemos reconocer que Mr Jeff sigue una clara estrategia de liderazgo por diferenciación. La estrategia de Mr Jeff parte del análisis de situación de las lavanderías tradicionales al identificar fallos de control de calidad, optimización de los procesos y tecnología obsoleta. Frente a esta situación Mr Jeff plantea una estrategia de diferenciación que mejore el servicio de los competidores del sector. Esta estrategia incluye:

- Control de calidad del servicio
- Optimización de los recursos operativos
- Captación de clientes digitales
- Precio estable competitivo y accesible

El recurso principal que utiliza la start-up para poder diferenciarse es la tecnología. Haciendo uso de ella, la startup consigue llevar a cabo una reducción de costes de entre un 25%/30% respecto a una lavandería tradicional y les permite ofrecer un precio 20% más barato<sup>44</sup>.

En cuanto al objetivo estratégico, podría decirse que es el mercado completo. Esta estrategia se sostiene al desarrollar un servicio offline y online. Esta decisión muestra el interés de la empresa en mantener los puntos tradicionales de venta (en este caso puntos Mr Jeff) intentando satisfacer las necesidades del perfil ya existente en el sector al mismo tiempo que quiere acceder a un perfil más joven y digital de forma online.

Además, el objetivo de expansión que lleva a cabo la startup desde un principio es internacionalizar el modelo de negocio eliminando barreras culturales a través de la contratación de trabajadores locales de todo el mundo. Esta estrategia también diferencia a Mr Jeff de otros nuevos modelos de negocio del sector que actúan a nivel nacional.

### **3.6.2 ESTRATEGIA A NIVEL CORPORATIVO**

Por otra parte, para analizar la estrategia a nivel corporativo de la startup se toma como referencia el modelo de Ansoff<sup>45</sup>. La estrategia corporativa de una empresa se determina a largo plazo al analizar la evolución que tiene en los mercados en los que finalmente encaja su modelo de negocio. Como vemos en la figura 25 este modelo clasifica la estrategia corporativa según las variables producto y mercado.

---

<sup>44</sup> Eloi (2019) Entrevista ITNIG

<sup>45</sup> Igor Ansoff (1957) Strategies for Diversification, Harvard Business Review

Según la teoría de Ansoff, todas las empresas inician su actividad con un producto existente en un mercado existente. Partiendo de esa situación, la empresa se plantea a largo plazo penetrar más en el mercado actual aumentando su cuota de mercado, desarrollar nuevos productos para el mercado actual, llevar su producto existente a nuevos mercados o diversificar y crear nuevos productos en un nuevo mercado <sup>46</sup>.

**Figura 26.** Modelo de Ansoff



Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de Ansoff

Aplicando este modelo a la startup Jeff en su conjunto podríamos decir que la empresa se ha mantenido en el mercado existente proponiendo nuevos servicios. Por tanto, la start-up ha seguido una estrategia de diversificación según el modelo de Ansoff al proponer nuevos servicios al mercado existente. Hay que destacar que Jeff se ha introducido el mercado de franquicias ya establecidos como son sector de cuidados de belleza (Beauty Jeff), las salas de deporte (Fit Jeff) y los centros de masaje (Relax Jeff).

Otro de los aspectos más relevantes a la hora de analizar la estrategia corporativa de una empresa es la integración que lleva a cabo a largo plazo. Se hablaría de estrategia vertical cuando la empresa controla todo el proceso de de producción de su actividad y estrategia horizontal cuando la empresa adquiere otras empresas competidoras para tomar mayor control sobre su mercado.

<sup>46</sup> Igor Ansoff (1957) Strategies for Diversification, Harvard Business Review

Puede ser interesante para Jeff la integración vertical de todas sus franquicias para mejorar su margen de beneficio. Para el caso de Mr Jeff en concreto el margen de las ventas de franquicias aumentaría con la integración vertical al reducir el margen de intermediarios y coste de proveedores de sus franquiciados.

### 3.6.3 MODELO DE NEGOCIO CANVAS

En este apartado se analiza el modelo de negocio que tiene la empresa a partir de la plantilla del modelo de negocio Canvas. Este modelo propuesto por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en 2010 permite conocer de forma muy visual los elementos y las relaciones clave que presenta una empresa. Desde su propuesta, este modelo se ha utilizado habitualmente para analizar el modelo de negocio de muchas empresas. En la Figura 27 se aplica el modelo a la start-up Mr Jeff.

**Figura 27.** Modelo de Negocio de Mr Jeff



Fuente: Elaboración propia a partir de Osterwalder<sup>47</sup>

<sup>47</sup> Osterwalder (2010) Business Model Generation. A handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers. John Wiley and Sons

A continuación, se desarrollan cada uno de los elementos clave que se visualizan en la Figura 27

*PARTNERS CLAVE:*

Uno de los vínculos clave que tiene el modelo de negocio de Mr Jeff es la alianza con las incubadoras y aceleradoras que hasta ahora han participado en la financiación de la start-up. En segundo lugar cabe destacar como colaboradores clave, a los proveedores de materiales necesarios para llevar a cabo la actividad del punto Mr Jeff. A pesar de que la startup delega de alguna forma la gestión de los puntos Mr Jeff al franquiciado, la alineación del franquiciado y la startup determinan que sean un elemento clave.

*ACTIVIDADES CLAVE:*

En el modelo de negocio de la startup existen 4 bloques que desarrollan las actividades principales. Estos son: People, Product, Finance, Growth. Todos ellos participan en el modelo de negocio aportando valor a la startup. Dentro de estos bloques cabe recalcar la importancia de Product and Growth ya que

*RECURSOS CLAVE:*

Uno de los principales recursos dentro de la empresa son los recursos humanos. Aportan valor a la start-up y suponen uno de los mayores costes dentro de la empresa. Las TIC han sido otro elemento clave en el modelo de negocio de Mr Jeff que ha permitido el desarrollo de la start-up además de ser el principal canal de ventas al usuario final. Por su parte, los recursos financieros han permitido la financiación del desarrollo de la start-up.

*CLIENTES:*

Dentro del modelo de negocio de Mr Jeff podemos distinguir dos tipos de cliente, el cliente franquiciado (1) y el usuario final (2).

Por un lado, el cliente emprendedor podría ser cualquier persona dispuesta a invertir en un modelo de negocio innovador a un precio asequible. Al fin y al cabo, la start-up lo define como el cliente emprendedor.

Por otro lado, se identifican 4 perfiles de clientes finales con diversas necesidades. El cliente con falta de tiempo (A), el cliente con falta de hábito en las tareas del hogar (B), el cliente que acudiría a una lavandería tradicional (C) y el cliente con falta de recursos para realizar las tareas del hogar (D)

### *PROPUESTA DE VALOR:*

Con el objetivo de especificar qué valor aporta el servicio que ofrece Mr Jeff a cada uno de los tipos de clientes se plantea una propuesta de valor específica para cada uno de ellos.

Al cliente franquiciado (1) se le ofrece un análisis de mercado previo a la apertura de la franquicia, asesoramiento en la gestión del negocio y una inversión inicial asequible.

Al usuario final se le ofrece comodidad frente a la necesidad de tiempo o hábito (A y B), Calidad del servicio al perfil que busca un servicio de tintorería habitual (C) y un precio asequible a estudiantes que por cualquier motivo no tienen lavadora en sus domicilios (D)

### *RELACIÓN CON LOS CLIENTES:*

El modelo de negocio de Mr Jeff (y Jeff en su conjunto) ofrece a su cliente franquiciado Jeff in a Box. Jeff in a box es parte del producto que vende la startup a cada uno de sus franquiciados con el objetivo de aportarles las herramientas y conocimientos necesarios para desarrollar su negocio. Por otra parte, el servicio al cliente final se realiza a través de la atención al cliente que ofrece tanto la startup como el franquiciado.

### *CANALES:*

Mr Jeff está presente para los usuarios finales en sus puntos de venta, en redes sociales, en su página web y en su aplicación Jeff. Los canales a través de los que Mr Jeff llega al cliente franquiciado son medios especializados, ferias de franquicias y sobretodo la experiencia de otros franquiciados.

### *ESTRUCTURA DE COSTOS*

El modelo de negocio de Mr Jeff tiene principalmente costes de personal y publicidad.

### *FUENTE DE INGRESOS*

La fuente de ingresos principal que tienen Mr Jeff actualmente es la venta de franquicias y los royalties <sup>48</sup> mensuales que pagan los franquiciados. Adicionalmente, obtiene de manera poco significativa ingresos financieros.

---

<sup>48</sup> Pagos mensuales que el emprendedor abona a la franquicia por el uso de la marca

### 3.7 CULTURA DE EMPRESA

Jeff se caracteriza por tener una cultura de empresa propia que se ve reflejada en su política de recursos humanos, en el ambiente de trabajo que ofrece y en los valores que la definen.

#### POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

La captación de talento es uno de los puntos clave que sustenta la política de recursos humanos de Jeff. La adquisición de talento no solo da valor a la empresa sino que se trata de un recurso clave en el modelo de negocio. Además, el departamento de People tiene como objetivo captar perfiles dispuestos a implicarse plenamente en la start-up. Por su parte la empresa ofrece un contexto dinámico de aprendizaje continuo con numerosos incentivos.

People organiza desde eventos formativos hasta reuniones de ocio. Entre otros eventos que se realizan habitualmente destacan los Team Buildings. El objetivo de su celebración es acercar a los trabajadores y fortalecer el principio One Team. Otro de los eventos que se celebra cada trimestre es la la Quarter Party a la que asisten todos los trabajadores (Véase figura 28).

Por otra parte, la política de recursos humanos defiende la conciliación de la vida laboral y personal. Una start-up donde los trabajadores aportan tanto valor a la empresa tiene que ofrecer flexibilidad, seguridad, igualdad y protección<sup>49</sup>. Además, para conocer la opinión de los trabajadores dentro de la empresa se ha establecido la realización de encuestas de satisfacción laboral trimestrales.

#### AMBIENTE DE TRABAJO

Actualmente Jeff cuenta con 250 trabajadores por todo el mundo y aunque la mayoría de ellos trabajan en Valencia donde se encuentra la única oficina, todos ellos tienen la opción de teletrabajar. El ambiente de trabajo en Jeff es joven, flexible e internacional. Además sus oficinas en Valencia ofrecen todo tipo de servicios a sus trabajadores.

Las oficinas están distribuidas en 3 plantas con 54 salas de reuniones para ofrecer en cualquier momento un espacio de reunión apropiado. Las instalaciones también contienen comedor, duchas, pista de basket, ping pong, billar, rocódromo, juegos de mesa, parking de patinetes y bicis, un "oasis" donde se imparten clases de yoga o se llevan a cabo eventos. Jeff apoya la satisfacción y motivación de sus trabajadores ofreciéndoles todo tipo de beneficios extrasalariales.

---

<sup>49</sup> Ana Salom (2021) Entrevista

Por otra parte cabe destacar que el mismo Eloi aprovecha cualquier momento que tiene libre para quedar con sus trabajadores ya sea dentro o fuera de la oficina<sup>50</sup>. La relación entre los responsables de los departamentos y los trabajadores es muy cercana y reina un ambiente de trabajo informal. Al fin y al cabo se trata de una startup en la que los propios jefes son amigos.

### VALORES DE LA START-UP

Desde su inicio, Mr Jeff establece los valores "Zero Bullshit, One Team, All In, Never Enough. Estos valores hoy en día siguen definiendo a la startup Jeff. Los mismos trabajadores afirman tener una comunicación entre trabajadores clara directa y honesta (Zero bullshit), reportan el compañerismo dentro de la empresa y el aprendizaje que han experimentado gracias al equipo (One Team), recalcan la dedicación que exige la startup a sus trabajadores (All In) y reconocen el reto que supone el ritmo dinámico que les rodea (Never Enough)<sup>51</sup>.

**Figura 28.** Equipo Jeff



Fuente: Jeff

---

<sup>50</sup> Eloi (2019) Entrevista ITNIG

<sup>51</sup> Ana Salom (2021) Entrevista

## 4 CONCLUSIONES

Partiendo del trabajo elaborado, se plantean las siguientes conclusiones.

Por un lado, se puede afirmar que las start-ups están revolucionando el tejido empresarial actual ofreciendo modelos de negocio más flexibles e innovadores. Esa capacidad de adaptación al cambio, junto al desarrollo tecnológico les permite desarrollar una ventaja competitiva respecto a las empresas más tradicionales y poco a poco están adquiriendo más protagonismo en el mercado. Además, el potencial que tienen de crecimiento unido a las posibilidades de financiación genera a su vez un llamamiento a la creación de nuevas start-ups expandiéndose a su vez los ecosistemas de start-ups. Este hecho se observa en el marco europeo y español donde ya existen importantes ecosistemas de start-ups reconocidos a nivel mundial.

Por otro lado, se puede concluir que Mr Jeff (ahora Jeff) es un ejemplo de startup de éxito gracias a diversos factores. Entre ellos podemos destacar su idea innovadora que sido punto de partida para el desarrollo de la idea de negocio. En segundo lugar, se pueden identificar como elemento clave los recursos tecnológicos y digitales a partir de los cuales la start-up ha podido implementar su estrategia. En tercer lugar, cabe identificar la capacidad de adaptación al cambio que ha tenido Mr Jeff desde su inicio hasta ahora. Sin embargo, todo esto no habría sido imposible sin su equipo. El factor humano ha sido definitivamente también un elemento clave en el crecimiento exponencial de Mr Jeff.

Respecto a su estrategia, cabe destacar su increíble evolución al pasar de ser una start-up que realizaba servicio de lavado a domicilio a ser una empresa que vende franquicias del servicio del día a día. De ser Mr Jeff a ser Jeff en su conjunto. Por el contrario, podríamos destacar como aspecto negativo la falta de beneficios económicos que hasta ahora ha experimentado la start-up. Es cierto que habría que ver en perspectiva la evolución de los resultados.

Por último y haciendo referencia al futuro de Jeff, "It is Never Enough". Ahora se añaden a Jeff, Coffe Jeff y Work Jeff como nuevas verticales ¿Quién sabe cuál será la siguiente franquicia?

## 5 BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

MERCATI, MASSIMO, CEO de Aboca (2020). La empresa como sistema viviente: Una nueva visión para crear valor y proteger el mundo.

RIES, ERIC (2017) The Lean Startup Method: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses.

BLANK, STEVEN (2013) Four Stages to the Epiphany, Successful Strategies for Products that Win.

PORTER, MICHAEL (2008) On competition. Updated and Expanded edition. A Harvard Business Review Book (Páginas 3-97)

OSTERWALDER, ALEXANDER Y PIGNEUR YVES (2010) Business Model Generation. A handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers. John Wiley and Sons. Hoboken, New Jersey. (Páginas 1-48)

ANSOFF, IGOR (1957) Strategies for Diversification, Harvard Business Review. 35, (Páginas 113-124)

### INFORMES

STARTUP GENOME (25 junio 2020) "The Global Startup Ecosystem Report 2020" State of the Global Startup Economy.  
<https://startupgenome.com/article/state-of-the-global-startup-economy>

GRANADOS FRANCO, EMILIO, World Economic Forum (2020) "The Global Risk Report 2020"

ANGUS, ALISON Y WESTBROOK, GINA, Euromonitor International (2021) "Las 10 principales tendencias de consume 2021"

ESPAS, Oficina de publicaciones de la Union Europea, (2016) "Tendencias mundiales hasta 2030: Podrá la Unión Europea hacer frente a los retos que tiene por delante"

ORGANIZACIÓN DE NACIONES UNIDAS (2020) "Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2020"

MARSH (Marzo 2020) "Political Risk Map 2020, Trade Tensions Threaten Political Stability" Marsh.com

WORLD BANK GROUP, Doing Business (2020) "Comparing Business Regulations of 190 Economies"

## ARTÍCULOS WEB

SEVILLA ARIAS, ANDRÉS (19 de febrero, 2013). "Burbuja de las punto-com". Economipedia.com  
<https://economipedia.com/definiciones/burbuja-de-las-punto-com.html>

CB INSIGHTS (3 de agosto, 2021) "Las 12 principales razones por las que las startups fracasan" cbinsights.com  
<https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>

IRENE CAREÑE, BBVA (16 julio 2020) ¿Qué es una startup? bbva.com  
<https://www.bbva.com/es/que-es-una-startup/>

IBERDROLA (2021) "Startups: emprendimiento a través de las ideas más innovadoras" Iberdrola.com  
<https://www.iberdrola.com/talento/start-ups>

STARTUP XPLORE (2016) "Cinco tipos de startups en las que querrás invertir en 2016" Startupxplore.com  
<https://startupxplore.com/es/blog/cinco-tipos-startups-invertir-2016/>

ANDY AREITIO, Medium (8 Enero 2019) "De Idea a Scaleup: Fases de una startup" médium.com  
<https://medium.com/theventurecity/fases-de-la-startup-de-idea-a-scale-up-73c8e81cd37>

COMISIÓN EUROPEA (9 de junio 2021) Startup Europe, "Shaping Europe's digital future"  
<https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/startup-europe>

EL PAÍS (11 de febrero de 2021) "Sanchez anuncia la primera ley de startups con incentivos fiscales y de inversión" Cincodias.elpais.com  
[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/02/11/companias/1613045956\\_065398.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/02/11/companias/1613045956_065398.html)

ESCUADERO CUEVAS, JAVIER, Emprendedores (17 junio 2019) "Mr Jeff: La lavandería online que llevará su modelo de franquicias a medio mundo" Emprendedores.es

<https://www.emprendedores.es/ideas-de-negocio/mejores-startups-innovadoras-casos-ejemplos-empresas-exito-lista-emprendedores-mrjeff-lavanderia-online-franquicia/>

VECDIS (Mayo 2021) "Insight Análisis PESTEL" vecdis.es

<https://vecdis.es/wp-content/uploads/2021/05/PESTEL-ANÁLISIS-1.pdf>

FUENTE, ÓSCAR, IEBS (12 enero 2021) "Previsiones y tendencias para emprendedores y startups 2021" iebschool.com

<https://www.iebschool.com/blog/que-es-una-startup-lean-startup/>

SANCHEZ GALÁN, JAVIER (3 de abril 2019) "Estrategia de negocio" Economipedia.com

<https://economipedia.com/definiciones/estrategia-de-negocio.html>

QUIROA, MYRIAM (28 agosto 2020) "Estrategia corporativa" Economipedia.com

<https://economipedia.com/definiciones/estrategia-corporativa.html>

WESTREINCHER GUILLERMO, (27 de junio, 2015) *Pyme – Pequeña y mediana empresa*. Economipedia.com

<https://economipedia.com/definiciones/pyme.html>

INE (2021) Salario medio bruto, Salarios, ingresos, cohesión social, ine.es

<https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=10882#!tabs-tabla>

## ARTÍCULOS ACADÉMICOS

GOLDBERG, ROBERT. Startup Factory (2012) "An Introduction to Startup Financing and a New Approach to Attracting Capital Resources"

MARMER, MAX, LASSE, BJOERN. BERMAN, RON. y DOGRULTAN, ERTAN. Startup Genome (2012). "A new framework for understanding why startups succeed"

BAENA, ERNESTO, SÁNCHEZ, JOHN JAIRO Y MONTOYA OMAR (2003) "El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas"

ČALOPA, MARINA, KLAČMER HORVAT, JELENA Y LALIĆ, MAJA (2014)  
“Analysis of financing sources for startup companies”

## **PÁGINAS WEB**

Página web oficial del movimiento Lean Startup  
<http://theleanstartup.com>

Página web oficial de Jeff  
<https://jeff.com/es/mrjeff/>

Página web oficial de Dealroom  
<https://app.dealroom.co/ratelimit>

Páginas web oficiales de los competidores:

- Mayordomo Smart Point: <https://smartpoint.ai>
- Washrocks: <https://washrocks.com>
- Laundrapp: <https://laundrapp.com>
- Laundryheap: <https://www.laundryheap.co.uk>

## **VIDEOS**

FARRERO, BERNAT Y ROMERO, JORDI, ITNIG, (4 de noviembre 2019) “Abrir 2000 franquicias con Eloi Gómez de Jeff. Podcast 113” Youtube.  
<https://www.youtube.com/watch?v=2fRBjf7Wh6w>

CEEI Valencia (15 noviembre 2020) “Un día con Eloi Gómez” Youtube.  
<https://www.youtube.com/watch?v=gGdYfpr6-J4>

BLANK, STEVE. (17 mayo 2014) “Startup Wisdom”. Youtube.  
<https://www.youtube.com/watch?v=bzWRKBdEJYo>

## **6 ANEXOS**

**ANEXO 1** – Entrevista Jeff, Javier Marín, Relaciones Públicas de Jeff.

**ANEXO 2** – Entrevista Jeff, Ana Solom, Responsable de recursos humanos.

**ANEXO 3** – Cuentas anuales Mr Jeff, Balance y PyG

**ANEXO 4** – Objetivos de Desarrollo Sostenible

**ANEXO 5** – Encuesta relación del TFG con los Objetivos de Desarrollo Sostenible

**ANEXO 6** – ODS 12

**ANEXO 7** – ODS 13

**ANEXO 8** – ODS 14

**ANEXO 9** – ODS 15

## **ANEXO 1- Entrevista Jeff, Javier Marín, Relaciones Públicas de Jeff.**

### **Cómo se podría definir Jeff brevemente**

Es un ecosistema onmicanal de servicios del día a día. Jeff permite a emprendedores de todo el mundo montar un negocio con menor coste y mayor guía gracias a Jeff in a box. Jeff in a box aporta todas las herramientas al franquiciado para desarrollar su negocio.

### **¿En qué departamento trabajas?**

Trabajo en el departamento de comunicación que está dentro de GROWTH

### **¿Qué presencia internacional tiene Jeff?**

Jeff está actualmente presente en 35 países

### **¿Por qué se decide franquiciar el modelo de negocio?**

Se decide franquiciar Mr Jeff para poder escalar y replicar el modelo de negocio en todo el mundo.

### **¿Cómo es la relación con el franquiciado?**

Muy estrecha, tiene que haber alineación con el franquiciado. No cabe la posibilidad de obtener un beneficio económico perjudicando al franquiciado.

### **¿En qué momento Mr Jeff pasó a ser Jeff?**

Al diversificar las líneas de negocio, Mr Jeff es como se llama la línea de lavanderías y era como eramos conocidos, por tanto todas las verticales se componen con ese nombre ( Fit Jeff, Beauty Jeff...)

### **¿Cómo se vende el servicio que ofrece Jeff?**

A B2B se llega de una forma distinta ya que participamos en ferias de franquicias, medios especializados y por supuesto el boca a boca. Las ventas al usuario final son mayoritariamente a través de redes sociales y marketing digital.

**¿Qué canales de comunicación se utilizan para llegar al mercado?**

Redes sociales, newsletters, anuncios, radio a veces, revistas especializadas... un poco de todo.

**¿Cómo ha afectado la situación de pandemia a la empresa?**

Ha sido bastante difícil pero una oportunidad para tener que reinventarse un poco de manera obligatoria. Tener un modelo flexible los ayudó a poder sobrevivir. Lo complicado en nuestro caso fue que en algunos países las legislaciones cambiaban, que el servicio de lavandería era esencial en un país y en otro no. Algunos puntos tuvieron que cerrar la parte offline y se mantuvieron por la parte online. Eso ha llevado a que hayan países donde el crecimiento online se desarrolló y se ha mantenido ahora. Al tener presencia en tantos países es difícil concretar como ha afectado en general ya depende un poco del país. Complicado porque tocó remodelar la propuesta de valor para emprendedores para ser accesible y una opción segura de emprendimiento. La idea es democratizar el emprendimiento.

**¿Cuál podría ser la evolución a futuro de MrJeff?**

La idea es democratizar el emprendimiento. Nuestra "obsesión" es conseguir que cada vez sea más fácil montar un negocio. Ser un negocio digital de aquí unos años no va a ser suficiente, todo el mundo será un negocio digital. Nosotros queremos ser esa herramienta de emprendimiento que te ayude a montar un negocio a un precio mucho más asequible. Además tenemos muchas esperanzas en EEUU, estamos alcanzando hitos y tenemos mucha puesta en el país, creemos que nos puede dar el salto a otro nivel.

**¿Cuál es tu experiencia como trabajador de MrJeff?**

Es una empresa súper dinámica, siempre tienes que estar preparado para el cambio, para mejorar. Tengo compañeros de más de 30 nacionalidades que tienen mucho que enseñarme y se nota el compañerismo que tenemos.

**ANEXO 2- Entrevista Jeff, Ana Solom, Responsable de recursos humanos.****¿Cómo se podría definir a Jeff brevemente?**

Jeff es una super App que ofrece servicios del día a día a los usuarios. El objetivo principal es facilitar la vida a las personas. Que mediante una única App móvil puedan acceder a servicios recurrentes del día a día con distintas suscripciones acordes a sus necesidades. Actualmente tenemos varias verticales: lavandería, fit, beauty, relax y works (co-workings), próximamente coffee Jeff

**¿En qué departamento de Jeff trabajas y cuántos departamentos hay?**

Hay 4 bloques básicos PEOPLE, PRODUCT, GROWTH Y FINANCE. Yo trabajo en el departamento de PEOPLE lo que se conoce como departamento de recursos humanos.

**¿Qué funciones tienen el resto de departamentos?**

El departamento de PRODUCT se encarga del producto que ofrecemos tanto para emprendedores como para el usuario final. FINANCE sería la parte de contabilidad e inversión y GROWTH incluye tanto la parte de operaciones como la parte de comunicación y marketing.

**¿Cuántos trabajadores tiene Mr Jeff y desde donde trabajan?**

250, la mayoría en remoto. Los de Valencia de vez en cuando van a la ofi pero no es obligatorio, somos 100% remote friendly.

**¿Cómo definirías la cultura de empresa que tiene Jeff?**

Tiene una cultura muy fuerte. Está centrada en los valores, el compromiso con la igualdad de género, la conciliación de la vida laboral y familiar, la flexibilidad y la unión de equipos mediante multitud de eventos anuales.

**¿Cuáles son Misión, Visión y Valores de Jeff?**

Misión: Crear un ecosistema de servicios omnicanal para las necesidades del día a día y hacer que las personas: vivan bien, se vean bien, se sientan bien.

Visión: Empoderar y orientar a una red de emprendedores para desarrollar nuestro negocio verticalizado en el ecosistema de servicios del día a día.

Valores: un equipo, cero tonterías, nunca es suficiente y todo incluido

**¿Cómo es la comunicación dentro del equipo?**

Nos centramos en zero bullshit, con lo cual tratamos de que la comunicación sea lo más clara, honesta y directa posible.

**¿Qué principios destacarías de vuestra política de recursos humanos?**

El departamento de People (Talent, HR y Ops) tiene como objetivo principal velar por los trabajadores, desde aquí se lanzan todas las iniciativas para asegurar la igualdad, seguridad y protección del trabajador. Estamos constantemente buscando la mejora continua implantando distintas iniciativas así como nuestra encuesta de satisfacción trimestral (NPS) para toda la compañía.

**¿Cómo son las oficinas?**

Nuestras oficinas tienen cabida para 542 personas, 5000m2 distribuidos en 3 plantas, 54 salas de reuniones (de 1, de 2 y grupales)

Comedor, duchas, pista de basket, ping pong, billar, rocódromo, juegos de mesa, parking de patinetes y bicis, un "oasis" donde se imparten clases de yoga o se llevan a cabo eventos.

**¿Cómo os comunicáis?**

Usamos WORKPLACE como herramienta interna así como el email corporativo.

**¿Qué información destacarías para definir vuestra cultura de empresa en general?**

Centrados siempre en asegurar la flexibilidad laboral (trabajo remoto y horario flexible) y lograr el equilibrio entre la vida personal y la profesional.

**¿Cuál es tu experiencia como trabajador de MrJeff?**

Muy buena, ambiente start-up internacional, en constante cambio y crecimiento, ritmo dinámico y frenético, no te aburres nunca!

## ANEXO 3 – Cuentas anuales Mr Jeff, Balance y PyG

Cuentas No Consolidadas	31/12/2019		31/12/2018		31/12/2017		31/12/2016		31/12/2015	
	EUR	12 meses Favorable con Incertidumbres Normal PGC 2007	EUR	12 meses Pendiente de tratamiento Abreviado PGC 2007	EUR	12 meses PYME PGC 2007	EUR	12 meses Pendiente de tratamiento PYME PGC 2007	EUR	6 meses Pendiente de tratamiento PYME PGC 2007
<b>Balance de situación</b>										
Inmovilizado	8.314.098		3.540.813		767.803		240.823		7.815	
Inmovilizado inmaterial	2.838.647		1.083.223		546.431		119.300		n.d.	
Inmovilizado material	681.801		194.131		11.540		7.128		n.d.	
Otros activos fijos	4.793.650		2.263.459		209.832		114.395		7.815	
Activo circulante	17.508.560		3.753.580		1.511.124		554.922		23.444	
Existencias	n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.	
Deudores	16.180.960		1.626.918		1.235.635		62.699		913	
Otros activos líquidos	1.327.600		2.126.662		275.489		492.223		22.531	
Tesorería	686.787		2.043.820		262.328		490.362		14.624	
Total activo	25.822.658		7.294.393		2.278.927		795.746		31.259	
Fondos propios	13.934.144		3.689.973		1.165.787		655.165		-9.744	
Capital suscrito	6.964		5.526		4.734		4.289		3.000	
Otros fondos propios	13.927.180		3.684.447		1.161.053		650.876		-12.744	
Pasivo fijo	5.182.437		2.358.004		338.738		104.494		20.000	
Acreedores a L. P.	5.157.420		2.358.004		338.738		104.494		20.000	
Otros pasivos fijos	25.017		0		0		0		0	
Provisiones	n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.	
Pasivo líquido	6.706.077		1.246.416		774.402		36.087		21.002	
Deudas financieras	1.009.198		317.071		270		n.d.		n.d.	
Acreedores comerciales	2.872.872		584.803		5.639		n.d.		452	
Otros pasivos líquidos	2.824.007		344.542		768.493		36.087		20.550	
Total pasivo y capital propio	25.822.658		7.294.393		2.278.927		795.746		31.259	
Fondo de manobra	13.308.088		1.042.115		1.229.996		62.699		461	
Número empleados	270		52		27		10		n.d.	

<b>Cuentas de pérdidas y ganancias</b>							
Ingresos de explotación	16.143.848	4.200.181	1.285.517	326.848	5.475		
Importe neto Cifra de Ventas	16.096.766	4.129.075	1.285.517	326.848	3.675		
Consumo de mercaderías y de materias	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.		
Resultado bruto	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.		
Otros gastos de explotación	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.		
Resultado Explotación	-1.629.798	-310.095	-66.155	-693.043	-31.258		
Ingresos financieros	228.873	620	212	0	0		
Gastos financieros	218.669	72.940	5.886	118	0		
Resultado financiero	10.204	-72.320	-5.674	-118	0		
Result. ordinarios antes Impuestos	-1.619.594	-382.415	-71.829	-693.162	-31.258		
Impuestos sobre sociedades	n.d.	n.d.	-17.957	-106.581	-7.815		
Resultado Actividades Ordinarias	-1.619.594	-382.415	-53.872	-586.581	-23.444		
Ingresos extraordinarios	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.		
Gastos extraordinarios	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.		
Resultados actividades extraordinarias	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.		
Resultado del Ejercicio	-1.619.594	-382.415	-53.872	-586.581	-23.444		
Materiales	1.258.333	891.101	214.698	147.326	1.743		
Gastos de personal	8.767.909	1.773.601	894.029	362.165	5.915		
Dotaciones para amortiz. de Inmovil.	500.930	201.291	31.555	5.958	n.d.		
Otros Conceptos de Explotación	-7.246.474	-1.644.283	-211.391	-504.443	-29.076		
Gastos financieros y gastos asimilados	210.375	70.614	5.152	118	n.d.		
Cash flow	-1.118.664	-181.124	-22.316	-580.623	-23.444		
Valor agregado	7.859.620	1.663.091	858.907	-324.920	-25.344		
EBIT	-1.629.798	-310.095	-66.155	-693.043	-31.258		
EBITDA	-1.128.868	-108.804	-34.600	-687.085	-31.258		

## ANEXO 4 – Objetivos de Desarrollo Sostenible



Reflexión sobre la relación del TFG con los ODS en general y con los ODS más relacionados.

Es evidente que el mundo empresarial está en constante evolución intentando siempre adaptarse a las necesidades del mercado. Actualmente la sociedad demanda que las empresas implementen modelos de negocio que respeten el medio ambiente y aporten valor social. Los ODS materializan esas necesidades.

Alcanzar dichos objetivos permite a las empresas mejorar el contexto ambiental y social mundial con el que interactúan al tiempo que tienen la oportunidad de desarrollar un modelo de negocio sostenible en el tiempo y adaptado a las necesidades.

Al realizar el TFG he llevado a cabo un análisis de mercado de la startup Mr Jeff en el que he tenido que identificar los factores ecológicos del entorno global. En ese apartado he hablado de los ODS y en concreto he desarrollado los ODS directamente relacionados con el cuidado del planeta. Estos son: garantizar modalidades de consumo y producción sostenible, adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos, conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible y proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad.

Por otra parte, me gustaría destacar la lectura del libro “la Empresa como sistema viviente”. Este libro me ha ofrecido una perspectiva muy interesante del concepto de empresa sostenible. El modelo de empresa que plantea en libro cumple con los ODS al cumplir con sus valores. Dicho de otra forma, al cumplir con sus valores cumple con los objetivos de desarrollo sostenible.

Además, como se explica en el análisis DAFO, para Jeff desarrollar un modelo de negocio sostenible es una oportunidad para diferenciarse de nuevos competidores y satisfacer las necesidades de sus clientes.

De hecho, no es solo una oportunidad para Jeff sino para todas las start-ups que como se ha explicado a lo largo del TFG, están diseñadas para adaptarse más fácilmente a su entorno. Esa flexibilidad es una herramienta para poder desarrollar modelos de negocio cada vez más sostenibles.

## ANEXO 5 - Encuesta relación del TFG con los Objetivos de Desarrollo Sostenible



### Los Objetivos de Desarrollo Sostenible en los TFG de la FADE

Inclusión de los ODS en los Trabajos Final de Grado de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas

#### Datos estudiante

1. Nombre completo \*

Maria Forment Andreu

2. Titulación que cursas \*

- Grado en Administración y Dirección de Empresas  
 Grado en Gestión y Administración Pública

3. Correo electrónico \*

maforan1@ade.upv.es

#### Datos del TFG

4. Título del TFG \*

Análisis de una start-up: El caso de MrJeff

5. Tutor/tutora del TFG \*

José Luis Hervás Oliver

6. Tipología TFG \*

- Universidad  
 Empresa

7. ¿Qué ODS es el que principalmente más se trata o relaciona con el TFG que has desarrollado? \*

ODS 3- Salud y Bienestar

8. Además del ODS principal que has marcado en la pregunta anterior, selecciona hasta tres ODS que consideras relevantes para tu TFG

- ODS 1- Fin de la pobreza
- ODS 2- Hambre cero
- ODS 3- Salud y Bienestar
- ODS 4- Educación de Calidad
- ODS 5- Igualdad de género
- ODS 6- Agua limpia y saneamiento
- ODS 7- Energía asequible y no contaminante
- ODS 8- Trabajo decente y crecimiento económico
- ODS 9- Industria, innovación e infraestructura
- ODS 10- Reducción de las desigualdades
- ODS 11- Ciudades y comunidades sostenibles
- ODS 12- Producción y consumo responsables
- ODS 13- Acción por el clima
- ODS 14- Vida submarina
- ODS 15- Vida de ecosistemas terrestres
- ODS 16- Paz, justicia e instituciones sólidas
- ODS 17- Alianzas para lograr los objetivos

9. ¿Cómo de relevante consideras que ha sido la inclusión de los ODS en las asignaturas del grado que has cursado? \*

- Muy relevante
- Relevante
- Medianamente relevante
- Poco relevante
- Irrelevante

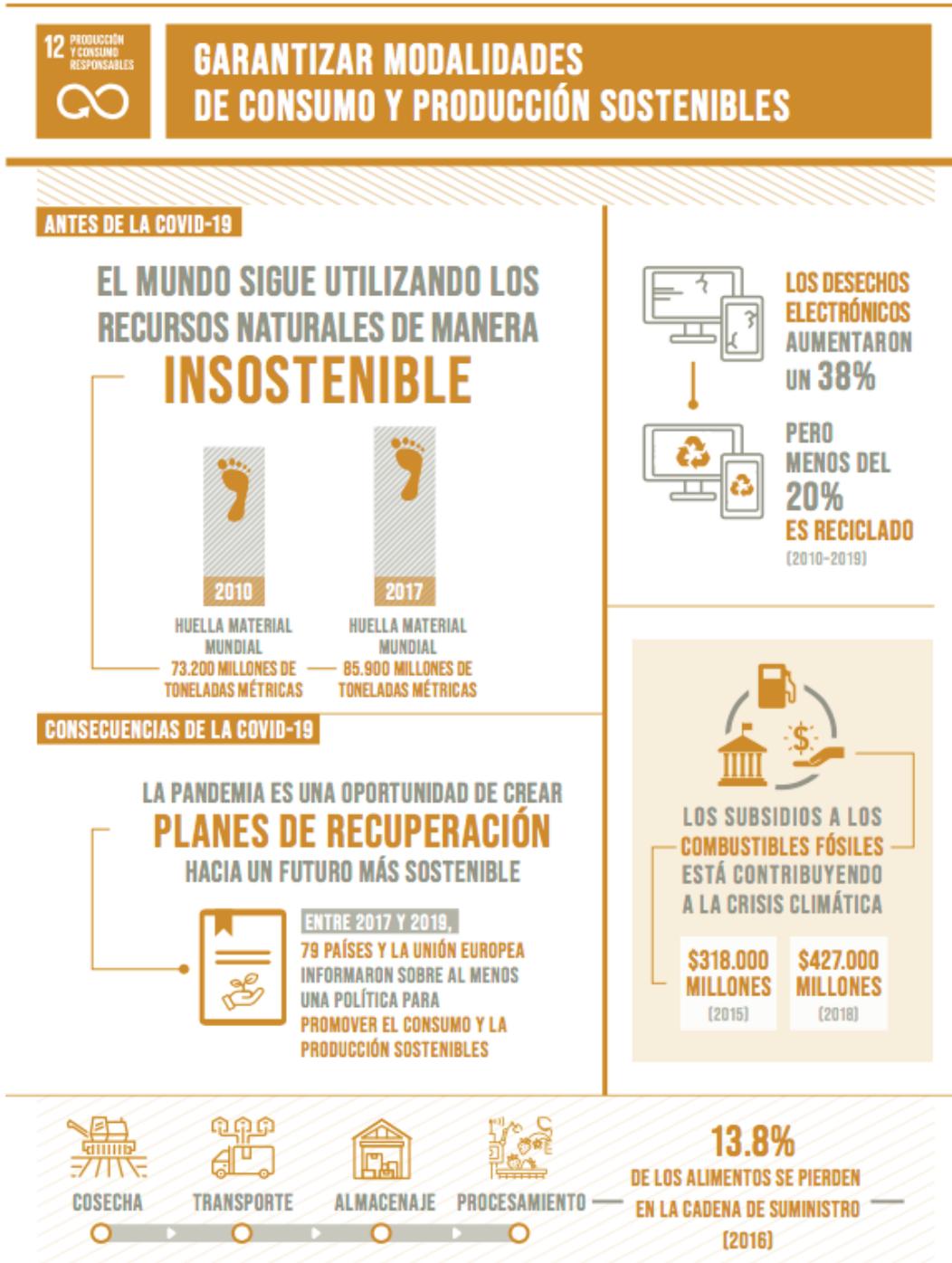
10. ¿Consideras útil para tu futuro tener conocimiento sobre los ODS? \*

- Muy útil
- Útil
- Normal
- Poco útil
- Completamente innecesario

11. ¿Por qué? \*

Porque considero que tenemos un compromiso de responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente y porque

ANEXO 6 - ODS 12



ANEXO 7 - ODS 13

**13**  
ACCIÓN  
POR EL CLIMA

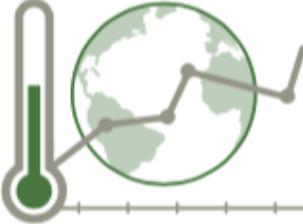


## ADOPTAR MEDIDAS URGENTES PARA COMBATIR EL CAMBIO CLIMÁTICO Y SUS EFECTOS

---

**ANTES DE LA COVID-19**

**LA COMUNIDAD MUNDIAL REHÚYE EL COMPROMISO NECESARIO PARA REVERTIR LA CRISIS CLIMÁTICA**



EL AÑO 2019 FUE EL SEGUNDO MÁS CÁLIDO REGISTRADO

LA TEMPERATURA GLOBAL PODRÍA AUMENTAR HASTA 3.2°C PARA 2100



**SOLO 85 PAÍSES CUENTAN CON ESTRATEGIAS NACIONALES DE REDUCCIÓN DE DESASTRES ALINEADAS CON EL MARCO SENDÁI**

---

**CONSECUENCIAS DE LA COVID-19**



**LA COVID-19 PODRÍA RESULTAR EN MENOS DEL 6% DE GASES DE EFECTO INVERNADERO PARA 2020**

**AUN SIN ALCANZAR EL 7.6% ANUAL DE REDUCCIÓN REQUERIDO PARA LIMITAR EL CALENTAMIENTO GLOBAL A 1.5°C**

**FINANCIACIÓN CLIMÁTICA: INVERSIONES EN COMBUSTIBLES FÓSILES**

CONTINÚAN SIENDO MAYORES QUE LAS ACCIONES POR EL CLIMA



Categoría	2016 (MILLONES)
COMBUSTIBLES FÓSILES	\$781.000
FINANCIACIÓN CLIMÁTICA GLOBAL	\$681.000

---

**EL CAMBIO CLIMÁTICO CONTINÚA EXACERBANDO LA FRECUENCIA Y GRAVEDAD DE DESASTRES NATURALES**



INCENDIOS FORESTALES MASIVOS    SEQUÍAS    HURACANES    INUNDACIONES

**AFFECTARON A MÁS DE 39 MILLONES DE PERSONAS EN 2018**

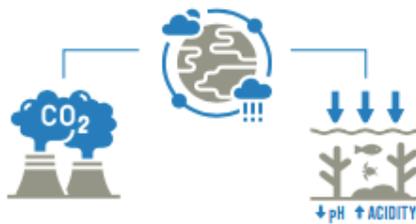
ANEXO 8 - ODS 14



**CONSERVAR Y UTILIZAR SOSTENIBLEMENTE  
LOS OCÉANOS, LOS MARES Y LOS RECURSOS  
MARINOS PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE**

**ANTES DE LA COVID-19**

**LA ACIDIFICACIÓN DE LOS OCÉANOS  
CONTINÚA AMENAZANDO EL MEDIO MARINO Y  
LOS SERVICIOS DERIVADOS DEL ECOSISTEMA**



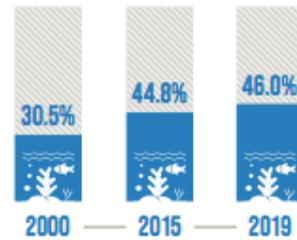
**UN AUMENTO DEL 100-150%  
DE LA ACIDEZ DE LOS OCÉANOS PARA 2100,  
AFECTARÁ LA MITAD DE TODA LA VIDA MARINA**

**CONSECUENCIAS DE LA COVID-19**

**LA DRÁSTICA DISMINUCIÓN DE LA ACTIVIDAD HUMANA  
PROVOCADA POR LA COVID-19  
PODRÍA RESULTAR EN QUE LOS OCÉANOS SE RECUPEREN**



**EL ÁREA CLAVE GLOBAL  
DE BIODIVERSIDAD MARINA  
CUBIERTA POR ZONAS  
PROTEGIDAS AUMENTÓ**



**SUSTAINABLE FISHERIES  
CONTRIBUTE TO GDP**



**97 PAÍSES FIRMARON EL ACUERDO SOBRE MEDIDAS DEL ESTADO  
RECTOR DEL PUERTO, EL PRIMER ACUERDO INTERNACIONAL  
VINCULANTE SOBRE LA PESCA ILEGAL Y NO REGLAMENTADA**



ANEXO 9 - ODS 15

