



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

START-UPS  
TECNOLÓGICAS: EL  
RETO DEL  
CRECIMIENTO GLOBAL

Autor: Ricardo Peris Hevia

Directora: Verónica Trapa

Madrid

Junio 2014



**START-UPS TECNOLÓGICAS: EL RETO DEL CRECIMIENTO GLOBAL**

*Para todos aquéllos que han colaborado  
en mi proceso formativo, el cual  
toma ahora un nuevo camino.  
En especial, para mis padres.*

## **RESUMEN**

« La figura de la *Start-up* ha adquirido una relevancia máxima en los mercados más punteros del mundo como nuevo modelo de crecimiento social y económico. Su vida es la vida del probable fracaso y de la esperanza en el éxito, pues tres de cada cuatro *Start-ups* fracasan en su primer año de vida. Así pues, ¿cuáles sobreviven?, ¿cuál es la estrategia adecuada a seguir? Se dará respuesta a esta pregunta a lo largo del presente texto. No obstante, puede adelantarse en factor clave sobre el que se fundamenta esta estrategia exitosa: ser global. De hecho, en torno al 54% de las *Start-ups* han abierto oficinas en hasta tres países. El nivel de globalización actual de los mercados permite que los costes de hacerse globales sean mínimos, por lo que las barreras al crecimiento de las *Start-ups* globales están hoy derrumbadas. »

## **PALABRAS CLAVE**

«*Start-up*», «innovación», «tecnología», «global», «expansión», «mercado», «plataforma», «factores», «éxito», «estrategia», «financiación», «ciclo de vida», «capital riesgo», «gestión», «ecosistema».

## **ABSTRACT**

« The *Start-up* concept has acquired highest significance in the world leading markets as a new model of social and economic growth. *Start-up*'s life is a life likely to fail, but with hope for success, as three out of four *Start-ups* fail in their first year of life. Then, who survived? And, more important, how did they manage to survive? The answers will be provided throughout this work. However, the key factor can and will be brought forward: being global. In fact, around 54% of *Start-ups* have set up offices in more than three different countries. The current level of market globalization stimulates the decrease and minimization of costs of being global. Hence, today's barriers to global *Start-up*'s growth are crumbling. »

## **KEY WORDS**

«*Start-up*», «innovation», «technology», «global», «expansion», «market», «platform», «factors», «success», «strategy», «financing», «lifecycle», «venture capital», «management», «ecosystem».

# ÍNDICE

<b>RESUMEN .....</b>	<b>3</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>3</b>
<b>GLOSARIO.....</b>	<b>5</b>
<b>1. PREÁMBULO.....</b>	<b>7</b>
<b>2. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>8</b>
<b>3. EL MARCO CONCEPTUAL DE LA INDUSTRIA TECNOLÓGICA.....</b>	<b>10</b>
3.1 APROXIMACIÓN A LA FIGURA DE LA <i>START-UP</i> Y LA EMPRESA DE BASE TECNOLÓGICA .....	11
3.2 CARACTERÍSTICAS ESENCIALES DE LAS <i>START-UPS</i> .....	13
3.3 EL CICLO DE VIDA DE LAS <i>START-UPS</i> .....	15
3.4 SUJETOS PROTAGONISTAS DEL PROCESO <i>START-UP</i> .....	17
3.5 LA <i>START-UP</i> EN ESPAÑA .....	21
3.6 LA <i>START-UP</i> EN EL MUNDO.....	23
<b>4. BREVE ANÁLISIS DE CASOS DE ÉXITO.....</b>	<b>27</b>
4.1 GOOGLE.....	27
4.2 APPLE .....	29
4.3 SOFTONIC.....	31
<b>5. FACTORES DE ÉXITO EN LAS <i>START-UPS</i> .....</b>	<b>33</b>
5.1 LA VISIÓN INTERNA DE LA <i>START-UP</i> .....	33
5.2 LA VISIÓN EXTERNA DE LA <i>START-UP</i> : COMPETENCIA GLOBAL.....	36
<b>6. PROBLEMÁTICA Y RETOS DE LAS <i>START-UPS</i>.....</b>	<b>40</b>
6.1 LOS PRIMEROS PASOS: ¡SOBREVIVE!.....	41
6.2 ESTRATEGIA GLOBAL. MARCA GLOBAL.....	41
6.3 UN ECOSISTEMA FAVORABLE. UNA FINANCIACIÓN POSIBLE .....	43
6.4 DEFINICIÓN DE VALOR Y MONETIZACIÓN.....	44
<b>7. CONCLUSIONES.....</b>	<b>45</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>47</b>

## ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

<b>FIGURA 1</b> – EL PROCESO <i>START-UP</i> Y SUS RIESGOS .....	13
<b>FIGURA 2</b> – LA FINANCIACIÓN DE LA <i>START-UP</i> A LO LARGO DE SU CLICO DE VIDA .....	17
<b>FIGURA 3</b> – INVERSIONES DE FONDOS DE <i>VENTURE CAPITAL</i> EN ESPAÑA.....	18
<b>FIGURA 4</b> – INCUBADORAS, INVERSORES ÁNGELES Y ACELERADORAS .....	20
<b>FIGURA 5</b> – <i>START-UPS</i> POR MERCADOS EN ESPAÑA.....	22
<b>FIGURA 6</b> – MEJORES <i>START-UPS</i> EN EL MUNDO SEGÚN <i>STARTUP RANKING</i> .....	24
<b>FIGURA 7</b> – MEJORES <i>START-UPS</i> DE ISRAEL, ALEMANIA Y ESPAÑA SEGÚN <i>STARTUP RANKING</i> .....	26
<b>FIGURA 8</b> – DETERMINANTES INTERNOS DEL ÉXITO DE LAS <i>START-UPS</i> .....	36
<b>FIGURA 9</b> – DETERMINANTES EXTERNOS DEL ÉXITO DE LAS <i>START-UPS</i> .....	39
<b>FIGURA 10</b> – LA <i>START-UP</i> , UNA VISIÓN CONJUNTA.....	40

## GLOSARIO

«*Business Angel*» o «**inversores ángeles**». Son aquellos inversores que aportan capital semilla, orientado al desarrollo de nuevos proyectos empresariales. Son personas físicas o jurídicas sin relación personal o familiar con la compañía en la que invierten, en la que aportan capital o incluso implicación personal en forma de asesoramiento y aportación de experiencias y redes de contacto.

«**Capital semilla**». Es el capital inicial que da lugar a la creación de la *Start-up*. El capital semilla puede tener origen en el patrimonio propio de los fundadores, si bien lo más habitual es que provenga de los citados inversores, que a menudo llegan a denominarse «fondos de capital semilla».

«*Communities*». Son comunidades, organizaciones o grupos informales relacionados con los emprendedores y las *Start-ups*.

«*Coworkings*». Son espacios de trabajo compartidos entre emprendedores en los que comparten oficinas, conocimientos y trabajos.

«**EBTs**» o «**Empresas de Base Tecnológica**». Son organizaciones productoras de bienes y servicios, cuya ventaja competitiva reside en el conocimiento científico y tecnológico, por lo que están comprometidas con el diseño, desarrollo y producción de nuevos productos o procesos de fabricación innovadores, a través de la aplicación sistemática de conocimientos técnicos y científicos. Si bien muchos autores españoles asemejan el concepto al de *Start-up*, nosotros lo distinguiremos en cuanto a que la *Start-up* se encuentra en una particular fase inicial de su ciclo de vida.

«*Start-up*». Es una PYME de base tecnológica –enlaza con el concepto EBT– con alta proyección de crecimiento debido a su gran valor añadido en forma de innovación tecnológica. Tiende a carecer de recursos financieros necesarios para desarrollar un completo proyecto empresarial debido a la juventud de la empresa y al escaso número de fundadores con el que generalmente cuenta, lo cual le impulsa a requerir inversiones externas que aporten sostenibilidad a la organización.

«*Venture capital*» o «**capital riesgo**». La inversión en empresas que se encuentran en etapas semilla, arranque y las ampliaciones posteriores de los inversores que participaron en esas rondas (según Web Capital Riesgo).

## 1. PREÁMBULO

Es la era de la eclosión del sector tecnológico. La prensa científica se ve seducida por todo tipo de casos de niños prodigio con grandes ideas, creadores de programas, aplicaciones o productos que rápidamente les convierten en multimillonarios. En el día a día permanece latente, pero presente, el deseo genérico de alcanzar o descubrir grandes ideas que podrían solucionar vidas enteras. Sin embargo, nuestro salón no es el único lugar en el mundo en el que se proponen ideas maravillosas. Tal vez nuestra idea la llevó a la práctica un coreano hace ya tres meses, mientras que puede que un brasileño gane miles de dólares al día desde hace un año con ella, o incluso un indio pudo estrellarse con nuestra grandiosa idea. Es una carrera en la que participan todos.

A la hora de emprender, fundamentalmente en el sector de la tecnología, es necesario efectuar un profundo análisis no ya del mercado nacional, sino del mercado global, para observar si nuestra idea ha sido ya propuesta o está siendo ya explotada, puesto que una vez se lance al mercado en un país, su expansión internacional está prácticamente implícita, puesto que, para muchos servicios web, por ejemplo, los costes de “ser global” son muy bajos. Será objeto del debido desarrollo en adelante.

Asimismo, es necesario hacer una distinción que es, estimamos, esencial; y es que resulta imprescindible separar lo que es la idea, por un lado, y lo que es la empresa que desarrolle esa idea, por otro, pues no es baladí. Brillantes ideas han sido abocadas al fracaso por su terrible desarrollo empresarial, mientras que ideas pobres excelentemente desarrolladas han redundando en exitosas empresas. Hoy en día existe un gran entramado de plataformas empresariales que dan soporte a las *Start-ups*, a partir de los cuales se pretende dar asistencia y cobertura a los que tienen las grandes ideas, para que no fracasen de inicio y puedan dar a conocer su aportación en forma de emprendimiento empresarial. Daremos, pues, una aproximación al proceso que siguen en España hoy en día las *Start-ups* hasta concretarse en verdaderos proyectos empresariales estables.

Se trata de un fenómeno nuevo, que despierta un gran interés y que en su proceso de estandarización y sistematización evoluciona cada día según los éxitos y fracasos de muchos, por lo que dicho fenómeno se encuentra, por ahora, entre eternos interrogantes, que en multitud de ocasiones se convierten en exclamaciones, mientras que en la gran mayoría se convierten en puntos suspensivos...



## 2. INTRODUCCIÓN

Mediante el presente proyecto se pretende realizar una aproximación hacia un problema con el que se están topando la totalidad de las empresas de base tecnológica en la actualidad: el fenómeno de la competencia global. Así, toda empresa que pertenezca al sector tecnológico, independientemente de su tamaño, recursos, antigüedad o clientela, está destinada a competir en un mercado totalmente globalizado e internacionalizado, ya no del lado del consumidor, sino también del proveedor de productos y servicios tecnológicos.

Es en este ámbito en el que se sitúa la figura de las *Start-ups* o emprendedoras tecnológicas, empresas de tamaño limitado, con escasos recursos económicos y humanos que deben reconocerse como miembros de un mercado no nacional, sino mucho más globalizado, en el cual puede encontrarse con que su idea de negocio puede estar siendo explotada de manera mucho más eficiente en el otro extremo del mundo, lo cual adquiere una relevancia directa importantísima en el negocio propio. De hecho, tal y como demuestra el «Estudio sobre Internacionalización de *Start-ups*» españolas presentado por la consultora Keyprocom, el 54% de las *Start-ups* tecnológicas analizadas tienen oficinas activas en más de tres países, el 33% tiene presencia entre cuatro y seis mercados distintos al propio y un 13% mantiene seis o más sedes en el extranjero.

A través de esta labor investigadora, como no puede ser de otra forma, se arrojará luz sobre este fenómeno. Por un lado, se analizará cómo las grandes empresas del sector han llegado a su situación actual de liderazgo, se estudiarán sus procesos de crecimiento y, principalmente, cómo ha evolucionado su estrategia empresarial en el camino. Por otro lado, se expondrá la situación actual en el mercado tecnológico, la sistemática a la hora de crear nuevas empresas en focos como Silicon Valley, Berlín o Israel, así como en España.

En definitiva, el objetivo esencial en torno al cual se desarrollará el proyecto de investigación es el de describir la actual problemática que se encuentran las *Start-ups* o emprendedoras tecnológicas a la hora de definir su estrategia empresarial global tanto en su nacimiento como en su posterior crecimiento. Se discutirá, pues, qué respuestas están dando las nuevas empresas a dichos diversos problemas con los que hoy por hoy

se están tropezando las *Start-ups* tecnológicas, para poder así identificar los retos a los que ha de hacer frente la estrategia empresarial de la *Start-up*.

Una vez expuesto el objetivo fundamental, no podemos obviar una serie de objetivos de carácter secundario o accesorio del precitado, pero de igual relevancia en conjunto. Así, a lo largo del intenso camino que nos llevará a cumplir con nuestro objetivo esencial, se ofrecerá también una ordenación y explicación de la industria a nivel español: definición de conceptos, proceso de creación y desarrollo de una *Start-up*. relaciones entre los ‘*players*’ del mercado; una exposición y análisis de los elementos comunes y elementos distintivos de las estrategias empresariales de empresas exitosas como Google y Apple o, ya en España, Softonic; y una acercamiento hacia el fenómeno *Start-up* en España, Europa y a nivel mundial dentro del sector tecnológico.

Será ésta una investigación descriptiva, puesto que se pretende arrojar luz, describir u ordenar ideas acerca de un fenómeno que sabemos se está dando en la actualidad del sector tecnológico. Asimismo, el ánimo de esta investigación es el de tener un carácter inductivo, pues se pretende llevar a cabo una recogida de datos acerca de este fenómeno para arrojar conclusiones nuevas acerca de cómo debe afrontar una *Start-up* dichos problemas. La instrumentalización del proyecto se realizará combinando tanto datos cualitativos, como pueden ser estrategias de empresas, con sus problemáticas en forma de internacionalización, externalización, etc.; así como datos cualitativos, puesto que se hará referencia a multitud de datos cuantitativos como recursos monetarios, facturación, tráfico, cantidad invertida, porcentajes de empresas que sobreviven o fracasan, etc. De esta manera, se combinará el enfoque cuantitativo, orientado hacia explicar y predecir, con un enfoque cualitativo, en busca de la interpretación y la comprensión.

Por otro lado, la fuente bibliográfica estará compuesta por bibliografía documental, reforzada con bibliografía digital. En su base será fuentes primarias (webs corporativas, webs sobre emprendimiento, estudios sobre las *Start-ups*, etc.). Sin embargo, debido a lo novedoso y reciente del tema, indagaremos en determinadas fuentes secundarias, fundamentalmente en foros sobre emprendimiento tecnológico, blogs de especialistas, noticias y artículos de opinión, pues permitirá ponderar la realidad de los verdaderos problemas del sector, lo cual constituye un buen orientador de nuestro trabajo.

### 3. EL MARCO CONCEPTUAL DE LA INDUSTRIA TECNOLÓGICA

Si bien los estudios de ciencia han pregonado tradicionalmente el paradigma atomista en virtud del cual cada parte de la industria es analizable de manera independiente o asilada, ya en 1989 Quintanilla<sup>1</sup> propugnó las bases de la concepción de las tecnologías como un sistema, en virtud de la cual conforman sistemas tecnológicos en los que confluyen ideas, recursos y tecnologías en general de orígenes diversos. El mismo autor consideraba a las tecnologías como «sistemas de acciones humanas intencionalmente orientados a la transformación de objetos concretos para conseguir de forma eficiente un resultado valioso». Así, mediante la combinación e integración en una misma actividad, sea individual o colectiva, simple o compleja, las citadas tecnologías convergerán en sistemas tecnológicos, en lo que Echeverría (2009) estima constituye la «convergencia tecnológica<sup>2</sup>».

El sector tecnológico se muestra pues como un entramado complejo basado en conceptos como la colaboración y la innovación, entendida como cambio hacia algo nuevo o mejor dentro de cierto marco de referencia, integrando productos, procesos o servicios en multitud de áreas científicas, siendo así, en términos de Chaparro (2003), un «evento colectivo en el que las empresas o actores tienden a concentrarse espacialmente, constituyendo una situación que afecta su gestación y su difusión o adopción empresarial y social<sup>3</sup>». Tal vez el autor trata de acotar la innovación a un ámbito espacial y colectivo, mientras que nosotros propugnamos por una innovación del sector hoy global. Además, si partimos desde el punto de vista individual de la empresa, la innovación tecnológica puede considerarse como verdadera fuente de ventaja competitiva, tanto en el sector tecnológico como en cualquier otro en el que se puedan integrar soluciones tecnológicas que mejoren la posición competitiva de los sujetos del mercado.

Incorporamos así una nueva perspectiva, y es que la tecnología no sólo puede formar parte de un complejo sector en sí, sino que la tecnología es un factor esencial en una grandísima multitud de sectores económicos diversos, en los que conceptos como

---

<sup>1</sup> QUINTANILLA, M.A. (1989), *Tecnología: un enfoque filosófico y otros ensayos de filosofía de la tecnología*, Buenos Aires, Editorial Universitaria de Buenos Aires, pp. 45 y ss.

<sup>2</sup> ECHEVERRÍA, J., (2009) Los dos grandes procesos de convergencia tecnológica, Bilbao, Quaderns del Cac, pp. 5-11.

<sup>3</sup> CHAPARRO, J. (2003), *Innovación Tecnológica y Territorio*, Barcelona, Cuadernos de geografía, XII, pp. 1 y 2.

«cambio tecnológico» e innovación pueden constituirse en elementos «disruptores» o revolucionarios de la misma.

En cualquier caso, si orientamos nuestros esfuerzos hacia lo que hemos denominado industria o sector tecnológico propiamente dicho, observamos que la industria tecnológica, en su más lozana y moderna expresión, nos bombardea con conceptos cuyo contenido es objeto de permanente revisión y complemento. Así, para aterrizar de una manera apropiada en este sector, se hace necesario presentar un marco conceptual que acote los términos, los procesos y los sujetos principales que adquieren un rol protagonista en dicho ámbito.

### **3.1 Aproximación a la figura de la *Start-up* y la Empresa de Base Tecnológica**

El sujeto protagonista del presente trabajo de investigación, tal y como indica el propio título, es el de *Start-up*. Pues bien, el concepto de *Start-up* está íntimamente conectado con el de Empresa de Base Tecnológica (en adelante, EBT) hasta tal punto que, en numerosos contextos, pueden utilizarse de manera indistinta, de forma que pudiera llegar a pensarse que uno es el anglicismo del otro. No obstante, encontramos sutiles diferencias que nos llevan a ofrecer matizaciones una vez profundicemos en las definiciones de ambos conceptos.

Una EBT no es más que una empresa cuya ventaja competitiva reside en el conocimiento científico y tecnológico, lo que les impulsa a promover una gran variedad de productos y servicios innovadores. En contraposición a las empresas tradicionales, las Empresas de Base Tecnológica mantienen unas elevadas inversiones orientadas hacia programas de investigación y desarrollo (I+D). Además, conservan altos márgenes de retorno de la contribución en sus productos. A pesar de que estas empresas tecnológicas presentan una serie de características y objetivos comunes, la definición del término EBT presenta cierta complejidad, derivada fundamentalmente de la variedad de empresas y sectores que abarca este concepto, pues es un concepto suprasectorial.

En una definición ofrecida por la U.S. Office of Technology Assessment (1992), diríamos que las EBT son «organizaciones productoras de bienes y servicios, comprometidas con el diseño, desarrollo y producción de nuevos productos y/o

procesos de fabricación innovadores, a través de la aplicación sistemática de conocimientos técnicos y científicos».

Las EBT tienden a ser compañías de poco tamaño y fuerte orientación hacia el área de la innovación tecnológica. Es por ello que su activo principal activo es el conocimiento tecnológico y el *know-how* derivado de la empresa y sus componentes. El origen de las EBT puede ser muy diverso, desde universidades, laboratorios o centros de investigación hasta *spin-out* de proyectos llevados a cabo en este tipo de centros intensivos del conocimiento, que poseen personal altamente especializado y efectúan elevadas inversiones en infraestructuras e investigación científica.

El concepto de *start-up*, como se puede derivar de su nombre, se identifica con aquellas organizaciones que ‘empiezan’ o que se encuentran en sus etapas de desarrollo más primitivas. De esta manera, el término se asemejaría no tanto a la Empresa de Base Tecnológica sino más bien a una ‘empresadora de base tecnológica’.

No son pocos los autores que señalan como característica fundamental adicional de las EBT su formación a través de emprendedores tecnológicos<sup>4</sup>, con perfiles de especialistas en tecnología o «tecnólogos» y con empleados con una alta cualificación científica. En este sentido se entendería que existe una correlación total entre *Start-up* y EBT. No obstante, la realidad de las *Start-ups* es compleja, pues además de definirse en función de su etapa en el ciclo de vida, se caracterizan fundamentalmente por la creatividad, innovación y carácter primitivo de su idea de negocio.

En términos generales, una *Start-up* es una PYME de base tecnológica –lo cual enlaza con el concepto EBT– con alta proyección de crecimiento debido a su gran valor añadido en forma de innovación tecnológica, que tiende a carecer de recursos financieros necesarios para desarrollar un completo proyecto empresarial debido a la juventud de la empresa y al escaso número de fundadores con el que generalmente cuenta, lo cual le impulsa a requerir inversiones externas que aporten sostenibilidad a la organización.

De aquí en adelante, nos centraremos en el concepto de *Start-up*, pues nos interesa ya no sólo su estrategia competitiva sino también su proceso de formación.

---

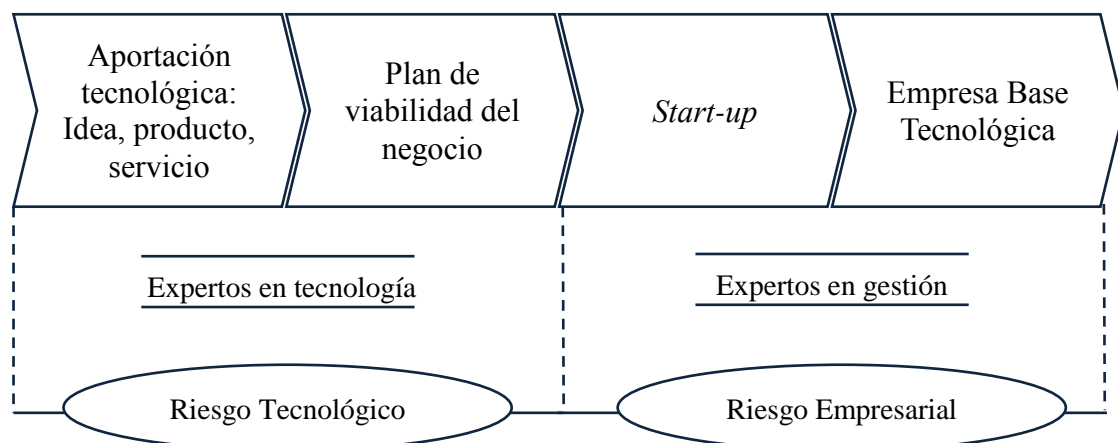
<sup>4</sup> PALACIOS, M., VAL, T. y CASANUEVA, C., Madrid, *Nuevas Empresas de base Tecnológica y Business Angels*, (2005), (última consulta, 10 de junio): <http://www.madrimasd.org/revista/revista31/aula/aula2.asp>

### 3.2 Características esenciales de las *Start-ups*

Las *start-ups* vienen definidas de manera fundamental por su capacidad de crear o desarrollar de forma expansiva un nuevo producto o servicio, llevándoles hasta inclusive a abrir nuevos mercados. Esto es, crea, mejora o redefine de forma notable un concepto de negocio poco o nada explorado. En consecuencia, las *Start-ups* han de ser y de hecho son por esencia ágiles y flexibles, que evolucionan en sintonía con el mercado, y en ocasiones incluso modulando la respuesta de éste. El desarrollo de la compañía responde además a una visión estratégica de sus fundadores, lo hace que este tipo de negocios sean difícilmente replicables, pues gran parte del éxito dependerá tanto de los activos intangibles desarrollados como de la capacidad de gestión estratégica de los fundadores.

Sin embargo, como hemos mencionado, los fundadores suelen tener por general un perfil más técnico o científico, lo que les lleva a presentar una acentuada carencia de formación en las áreas de gestión y comercialización de sus productos y/o servicios. Esta circunstancia supondrá una gran preocupación para muchas de estas empresas, que no llegan a despegar en el mercado debido a la falta de experiencia en este sector, como bien muestra esta figura.

**FIGURA 1** – EL PROCESO START-UP Y SUS RIESGOS



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado y en relación con lo expuesto, el carácter innovador de estas compañías implica una necesidad de inyección de capital exógena que permita asentar las bases financieras indispensables para desarrollar su idea negocio, así como para continuar con las actividades de investigación y desarrollo, e incluso adquirir bienes de

equipo o aumentar de capacidad de producción. Así las cosas, las *Start-up* lidian con un elevado riesgo, ya sea desde el punto de vista estratégico, dado que no encontrará todavía respuesta clara y consolidada por parte del mercado en relación al producto o servicio ofertado, como desde la perspectiva financiera, pues el desarrollo de negocio reclama aún nuevas inversiones mientras que la obtención de beneficios en esta fase es muy reducida o incluso negativa<sup>5</sup>. Ya lo recogen Alrich y Martínez (2001) manifestando que «a emprender muchos son llamados, pero pocos son elegidos<sup>6</sup>».

Las *Start-ups* supervivientes en este duro proceso inicial que además obtengan una buena acogida en el mercado se encuentran en una situación apta para experimentar una escalabilidad exponencial de sus beneficios, lo que estimula la inversión de «capital semilla<sup>7</sup>» por parte de fondos de *venture capital*<sup>8</sup>. Ello se explica en tanto en cuanto una inversión moderada, derivada del tamaño limitado de las *Start-ups*, limita el riesgo, que es *per se* elevado dada la incertidumbre en el éxito de toda innovación tecnológica, pero no limita la posibilidad de obtener un elevado rendimiento acorde al éxito en la acogida de la empresa en el mercado.

Por otro lado, no es extraño que el crecimiento empresarial de la *Start-up* sea impulsado a través de diversas rondas de financiación, en respuesta a las siempre imperiosas necesidades de capital imprescindibles para sostener este tipo de negocios y el crecimiento intrínseco que requieren para sostener la innovación.

Así, es práctica habitual que en las *Start-ups* participen en primer lugar los mencionados capitales semilla para que, en una fase posterior, sean los fondos de capital riesgo los que propiamente se adentren en su capital, pasando así a formar parte de la estructura de los recursos propios de estas compañías.

Por último, a lo largo de la travesía empresarial de las *Start-ups*, y dadas sus permanentes necesidades de financiación acordes al crecimiento del negocio, estas compañías se inclinan en numerosas ocasiones por emprender una salida a bolsa,

---

<sup>5</sup> En este sentido, LEDO VÁZQUEZ, B. (2010), *Teoría De Valoración de Empresas y Análisis de Salidas a Bolsa de Start-Ups*, Madrid, Universidad Pontificia Comillas (ICADE), pp. 117 y ss.

<sup>6</sup> ALDRICH, H.E. Y MARTÍNEZ, M.A. (2001), *Many are Called but Few are Chosen: An Evolutionary Perspective for the Study of Entrepreneurship*, Carolina del Norte, Entrepreneurship Theory and Practice, pp. 41-56.

<sup>7</sup> *Vid. Infra.* Apartado 3.4 Sujetos Protagonistas del Proceso *Start-up*.

<sup>8</sup> El Informe de Capital Riesgo del primer semestre de 2013 define *venture capital* como la inversión en empresas que se encuentran en etapas semilla, arranque y las ampliaciones posteriores de los inversores que participaron en esas rondas.

momento en el cual se produce la desinversión del capital riesgo. O bien, otra opción muy habitual en la práctica sería la de la adquisición del negocio por parte de una compañía de mayor tamaño cuyos productos o servicios encuentren alto grado de relación o complementariedad con la innovación tecnológica desarrollada por la *Start-up*. En cualquier caso, tanto la salida a bolsa como la adquisición precipitan una transición desde la *Start-up* hacia fases de crecimiento y posteriormente madurez empresarial.

### **3.3 El Ciclo de Vida de las Start-ups**

No obstante lo ya mencionado, el ciclo de vida de una *Start-up* podría de esta forma agruparse en cinco fases fundamentales, siguiendo a Damodaran (2009), el cual propone únicamente tres fases: «Semilla», «*Start-up*» y «Transición». Nosotros añadiremos una inicial y una final, quedando resumido el ciclo de vida de estas compañías de la siguiente forma:

1ª Etapa – Formación de la idea, producto o servicio tecnológico Como ya hemos mencionado, la creación de una *Start-up* está irremediamente ligada a la creación de forma expansiva un nuevo producto o servicio, mejorando o redefiniendo de forma notable un concepto de negocio poco o nada explorado. Tan pronto se crea una *Start-up* su supervivencia inmediata y su evolución obedecen a su capacidad para generar beneficios o, si acaso, ingresos en forma de flujos de caja que garanticen su viabilidad a corto plazo.

2ª Etapa – Semilla. Se trata del primer desarrollo del concepto empresarial y de la obtención de la primera fuente de financiación, normalmente realizada por cuenta de *Business Angels*<sup>9</sup> o, en su defecto, a partir de los fondos de los propios fundadores o personas de su entorno. Desde el punto de vista de las magnitudes financieras, a lo largo de esta breve fase vital apenas se producen ingresos, mientras que los gastos operativos son crecientes, lo cual deviene en unas pérdidas igualmente crecientes.

3ª Etapa – *Start-up*. Será en este momento en el que se define a la *Start-up* como un auténtico proyecto con viabilidad y visión a futuro. En consecuencia, se produciría aquí la entrada de los fondos de capital riesgo, con inversiones de mayor magnitud que

---

<sup>9</sup> Vid. *Infra*. Apartado 3.4 Sujetos Protagonistas del Proceso *Start-up*.



permiten desarrollar un entramado empresarial sostenible, que puede llegar a reflejarse a través de verdaderas actividades de marketing. En cuanto al aspecto financiero, los ingresos aquí inician tendencias expansivas, pero las pérdidas llegarán a niveles máximos debido a la gran dimensión de los gastos operativos y estructurales.

4ª Etapa – Transición. La compañía, una vez alcanza esta etapa, se somete al más verdadero de los escrutinios por parte del mercado, que valorará la idea, producto o servicio innovador como potencial generador de éxito o no. Por otro lado, se trata del momento en el que la compañía comienza a adquirir un auténtico enfoque empresarial en cuanto a que debe ser capaz de realizar una factible gestión financiera del negocio, maximizando el rendimiento del *cash* obtenido para garantizar la supervivencia de la empresa. La combinación del éxito estratégico y de gestión financiera propiciará la transición de la compañía a la siguiente fase en el ciclo de vida<sup>10</sup>. Asimismo, será en este ámbito en el que se puedan empezar a producir decisiones como la de lanzar la compañía al mercado a través de una OPS o bien aceptar una oferta de adquisición de una compañía líder del sector, si bien será habitual de igual forma que se realice en la siguiente etapa.

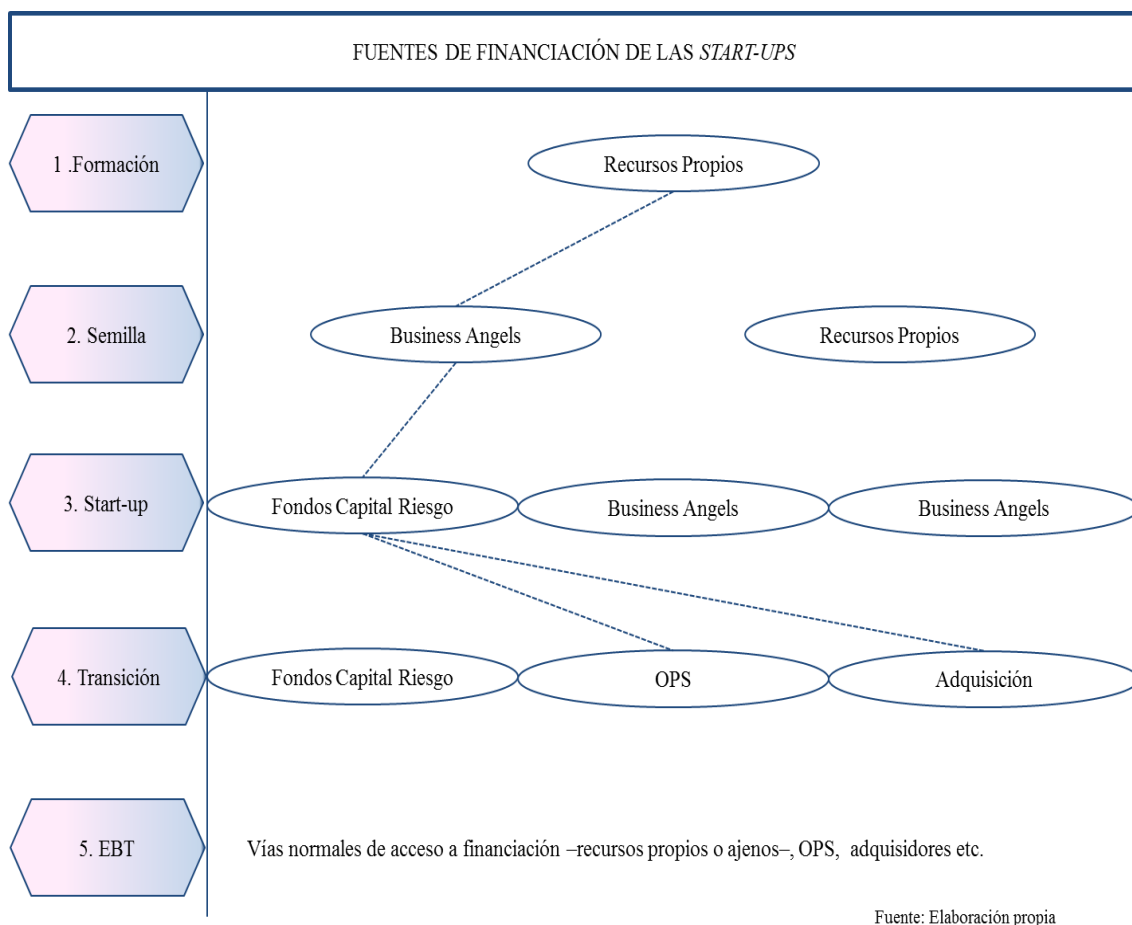
5ª Etapa – Empresa de Base Tecnológica. La compañía pasa ya a asentarse de manera estable en el mercado, convirtiéndose en una empresa consolidada con vocación de permanencia en el mercado, dando cabida a nuevas inversiones en I+D, y pudiendo repetir estos procesos de manera interna. Sería, pues, una EBT en sentido estricto.

Observamos que el ciclo de vida de las *Start-ups* está irremediabilmente ligado al factor, si se nos permite, más decisivo en su desarrollo, como es la financiación. Así lo muestra la siguiente figura.

---

<sup>10</sup> En el mismo sentido, LEDO VÁZQUEZ, B., *Teoría De Valoración...*, op. cit., pp. 119.

**FIGURA 2 – LA FINANCIACIÓN DE LA START-UP A LO LARGO DE SU CLICO DE VIDA**



### **3.4 Sujetos Protagonistas del Proceso Start-up**

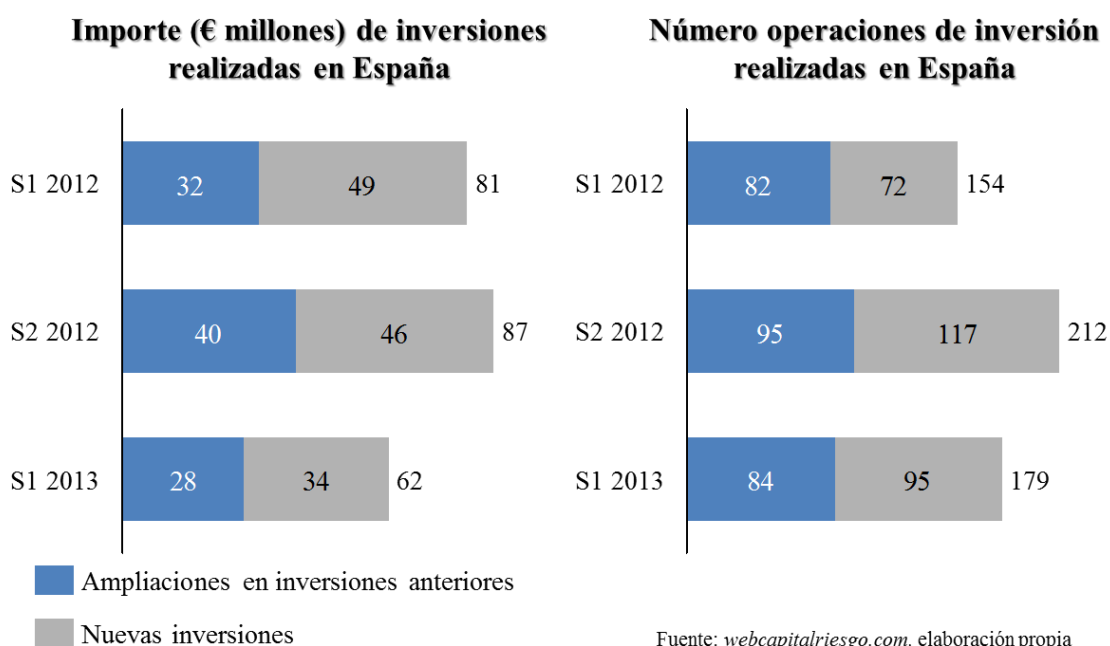
A pesar de haber realizado con anterioridad una apropiada mención a otros sujetos intervinientes en el proceso de creación y desarrollo de la *Start-up*, se hace necesario explicar con detenimiento el papel específico de cada uno de ellos.

En primer lugar, cuando hablamos de «*Business Angels*», inversores ángeles o inversores privados, a pesar de lo novedoso del término, nos referimos a simples inversores que aportan recursos orientados al desarrollo de nuevos proyectos empresariales. Son pues personas físicas o jurídicas sin relación personal o familiar con la compañía en la que invierten. Entre sus particularidades más esenciales descuellan no ya la aportación patrimonial, sino su implicación personal cuyo objeto es garantizar que el proyecto empresarial, y consecuentemente su inversión, se consolide. Por ello, además de participar en el capital, comparten sus experiencias empresariales prestando asesoramiento y compartiendo redes de contactos. No es inhabitual que se trate de

ejecutivos en pos de participar en nuevos proyectos empresariales en compañías de carácter local y con gran potencial de crecimiento.

La importancia del *venture capital* en el desarrollo de las *Start-ups* es pues esencial, y son un fiel reflejo del progreso o retroceso del sector, llegando a funcionar como indicadores. Así, si observamos la siguiente figura, observaremos que los fondos de *Venture Capital* nacionales e internacionales que operan en España invirtieron un 22,7% menos en relación con el importe total invertido de la segunda mitad de 2012. No obstante, aumentaron el número de operaciones en 32% en las nuevas inversiones y del 2,4% en las ampliaciones. De todo ello se puede deducir, como así hace el Informe de *Venture Capital* en España de la primera mitad de 2013<sup>11</sup>, que en nuestro país la actividad si inversora se caracteriza hoy por tener mucha actividad a través de transacciones pequeñas.

**FIGURA 3 – INVERSIONES DE FONDOS DE VENTURE CAPITAL EN ESPAÑA**



Asimismo, existen redes de inversores ángeles, e.g. *European Business Angels Network*, cuyo objetivo es la facilitación de la conexión entre emprendedores que buscan inversores y *business angels* con ánimo inversor. De igual forma, diferentes *business angels* pueden realizar aportaciones formando sindicatos de inversores ángeles

<sup>11</sup> El Informe de *Venture Capital en España* para el primer semestre de 2013 se encuentra disponible en: [https://www.webcapitalriesgo.com/venture\\_capital\\_2013.php](https://www.webcapitalriesgo.com/venture_capital_2013.php).

que crean masas críticas de fondos, o ofrecen una ordenada asistencia directiva que en cualquier caso sería inalcanzable por un único *business angel*<sup>12</sup>.

El capital que aportan estos inversores se denomina «**capital semilla**», que es el capital inicial que da lugar a la creación de la *Start-up*. De igual forma, este capital semilla puede tener origen en el patrimonio propio de los fundadores, si bien lo más habitual es que provenga de los citados inversores, que a menudo llegan a denominarse «fondos de capital semilla», como así hacen Barajas y Ubierna (2012)<sup>13</sup>.

Otro elemento que adquiere máxime relevancia en cuanto pilar fundamental de prestar apoyo de una gran mayoría de las *Start-ups* en su período de formación son las «**incubadoras**» o *business incubator*, que consisten en organizaciones que ofrecen asistencia física en forma de espacios en el que instalar la primitiva compañía, lo cual permite a la *Start-up* centrar esfuerzos en encontrar redes de proveedores y clientes para desarrollar su negocio de una forma continua. Así, como bien explica la *National Business Incubator Association* (2014), su propósito elemental es «producir» firmas exitosas que en un momento posterior adquieran la independencia y la sostenibilidad financiera suficiente que les permita abandonar el programa de incubación, de manera que se puedan «graduar». Las firmas graduadas poseen un gran potencial para crear trabajos, revitalizar la economía, comercializar nuevas tecnologías y reforzar regional y nacionalmente la economía<sup>14</sup>.

Nos encontramos actualmente con una gran tipología de incubadoras en función del sector en el que desarrollan su actividad, que puede ir más allá del tecnológico, pues pueden ser también mixtos, de servicios, de manufacturación, etc. Además, en función de quién ostente su propiedad pueden ser privados, pero no es inusual que tengan origen público o mixto. Toda esta variedad hace variar o reorientar las actividades, los servicios y los objetivos de las incubadoras, si bien todas coincidirán en las características básicas ya expuestas.

Por otro lado, adquieren idéntica relevancia la figura de los «**aceleradores**», *business accelerators* o incluso *seed acceletarors* – aceleradores semilla–, que asisten a

---

<sup>12</sup> En este sentido, *vid.* el sitio web de la European Trade Association for Business Angels: <http://www.eban.org/>.

<sup>13</sup> BARAJAS IÑIGO, M.A. y UBIERNA GORRICO, A. (2012), *Creacion de Empresas de Base Tecnológica*, Madrid, Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial, pp. 6.

<sup>14</sup> *Vid.* el sitio web de la National Business Incubator Association: <http://www.nbia.org/>

las empresas a la hora de definir y construir su producto o servicio inicial, identificando segmentos prometedores de clientes, promoviendo recursos en forma de capital o empleados. Los programas aceleradores tienen una duración temporal limitada –en torno a los tres meses– en los cuales se impulsa a las *Start-ups* en su aventura empresarial. Como bien indica Cohen (2013), por lo general, las aceleradoras aportan capital semilla, al igual que los inversores ángeles, y también aportan espacio de trabajo, ofreciendo grandes oportunidades para establecer redes de contactos con clientes, proveedores y empresas pares, como bien harían las incubadoras. Además, se ofrece la posibilidad de ofrecen un «*mentoring*» en donde el mentor puede ser un antiguo emprendedor ahora exitoso, graduados en programas de incubación, inversores ángeles o incluso directivos de otras compañías. El proceso de aceleración finaliza generalmente a través un evento o «*demo day*» en el que las compañías presentan sus modelos de negocio ante grandes audiencias inversoras.

De las definiciones expuestas se observa una gran relación entre todas las figuras, de las que se deduce evidente superposición de funciones. En pos de aclarar las funciones de cada una de ellas se ofrece la siguiente figura.

**FIGURA 4 – INCUBADORAS, INVERSORES ÁNGELES Y ACELERADORAS**

	INCUBADORAS	INVERSORES ÁNGELES	ACELERADORES
Duración	De 1 a 5 años	Sobre la marcha	3 meses
Agrupaciones	No	No	Sí
Modelo de negocio	A cambio de renta / non-profit	Text Inversiones	Inversiones / non-profit
Selección	No competitiva	Competitiva	Competitiva
Participación en el riesgo	Temprana o tardía	Temprana	Temprana
Aportación <i>in natura</i>	<i>Ad hoc</i> , recursos humanos, legal, etc.	Ninguna	Seminarios
<i>Mentorship</i> o tutorazgo	Mínimo y táctico	Si se requiere, por el inversor	Intenso, por el acelerador y otros destinados a ello
Localización compañía	En el emplazamiento	Fuera del emplazamiento	En el emplazamiento

Fuente: Susan Cohen, *What do accelerators do? Insights from Incubators and Angels*. (2013). Traducción y elaboración propia

Por otro lado, encontramos otras figuras destacables como pueden ser los «*coworkings*», espacios de trabajo compartidos entre emprendedores en los que comparten oficinas, conocimientos y trabajos; las «*communities*» o comunidades, organizaciones o grupos informales relacionados con los emprendedores y las *Start-ups*; y los «*proveedores*» en cuanto a figuras de específicas, muy orientadas a la asistencia a este tipo de compañías, que “suministran” servicios legales, de marketing o de desarrollo de negocio.

No cabe duda de que en este complejo entramado de agentes y plataformas tienen como objeto esencial el de potenciar el emprendimiento en un sector con una grandísima relevancia social, tanto desde el punto de vista laboral en cuanto a su potencial como generador de empleo –nueve de cada diez *Start-ups* realizan contrataciones en Estados Unidos<sup>15</sup>–, como desde el punto de vista del progreso social que implica la innovación tecnológica aparejada a las *Start-ups* tecnológicas; asimismo, las *start-ups* tienen una gran relevancia económica, pues sus innovaciones tecnológicas afectan transversalmente a una multitud de industrias, motivos por los cuales multitud de incubadoras tienen carácter público –la asociación de incubadoras habla del 93<sup>16</sup>%–. En definitiva, el emprendimiento es una palanca de desarrollo económico fundamental, como bien se han encargado de demostrar numerosos estudios como el de Baumol (1990) o Fritsch (2013), acerca del impacto económico del emprendimiento sobre una región<sup>17</sup>, y de ahí la existencia de tan complejo entramado de empresas y plataformas.

### **3.5 La *Start-up* en España**

Llegado a este punto se hace conveniente centrar nuestro foco en el específico mercado español, el cual ha sufrido en los últimos años un grandísimo desarrollo que nos ha llevado a defender que en España ahora mismo existen, según *The Spanish Startup & Investor Community*<sup>18</sup>, hasta 1731 *Start-ups* en nuestro país, concentradas en su gran mayoría en Madrid y Cataluña; unos 170 inversores –73 de ellos en Madrid–; 107 incubadoras –únicamente 17 en Madrid, mientras que en Andalucía hay hasta 35–; 142 *coworkings*–siendo Cataluña su mayor exponente con 35–; 69 aceleradoras –con

---

<sup>15</sup> *Startup Outlook 2013 Report*, Silicon Valley Bank, California, 2013.

<sup>16</sup> Vid. Sitio web de la National Business Incubator Association: <http://www.nbia.org/>.

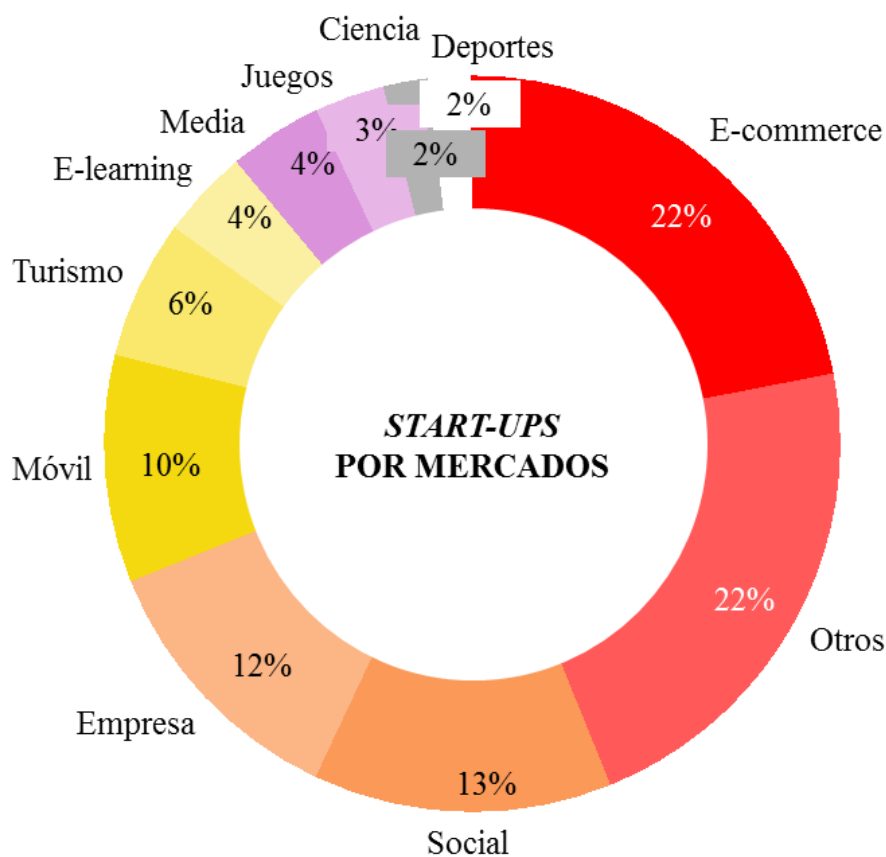
<sup>17</sup> AUDRETSCH, B. (2007), *The entrepreneurial society*, Londres, Oxford Society Press

<sup>18</sup> Vid. Sitio web de Spain Startup Map: <http://www.spainstartupmap.com/infographic/>.

Cataluña igualmente a la cabeza (23); 125 *communities* –en Madrid 27–; y 414 proveedores –volviendo a liderar Madrid con 91–.

A fin de cuentas, tres regiones españolas (Madrid, Valencia y Cataluña) abarcan el 70% de las *Start-ups*, mientras que también el 70% de los inversores se centran en Madrid y Cataluña. El mercado más prolífero en el que se desarrollan estas compañías en el E-commerce, como bien muestra la siguiente figura:

**FIGURA 5 – START-UPS POR MERCADOS EN ESPAÑA**



Fuente: *Spain startup map*, elaboración propia

El mercado español es desde este punto de vista muy activo, como bien mostró la conferencia *Spain Startup & Investor Summit* durante el 2013, una de las mayores del sur de Europa en dicho año, ya que acudieron más de 4.000 asistentes y 30 corporaciones provenientes de más de 17 países, con una audiencia de 100 millones de personas<sup>19</sup>. Ello evidencia la clara e ineludible vocación internacional que tiene este mercado, pues aunque demos datos limitados geográficamente a un territorio nacional,

<sup>19</sup> Obtenido en el sitio web de Spain Startup: <http://spain-startup.com/highlights-2/?lang=es> (última consulta 10 de junio).

el resto de mercados ponen sus ojos tanto en el mercado español como en otros, puesto que tanto la competencia como las plataformas de asistencia e inversión no se restringen geográfica o nacionalmente, sino que superan todo ese tipo de barreras. El efecto globalizador se muestra así acentuado en este ámbito en el que los costes de ser globales son ínfimos y el *target* de la gran mayoría de las industrias afectas no son personas de un país u otro, sino más bien usuarios con acceso «a la red», entendida en su término más amplio, profundo y ambicioso posible, sin ninguna restricción más allá de la de ser ciudadano de este mundo.

En la misma línea se situó S. A. R. el Príncipe de Asturias y probable inminente Rey de España en la misma conferencia con la que comenzamos este discurso: «Hay una energía contagiosa, una pasión y unas ganas de salir adelante, de cambiar el tono del ambiente, para que todos entremos en un círculo que nos llene de esperanza y nos ayude a ser proactivos, ser parte de la solución sin depender de que otros nos resuelvan los problemas». El mercado español se muestra ahora optimista tras la recesión económica que trascendió a todas las industrias desde el 2008. La *Start-up* española encuentra asistencia suficiente a nivel regional o nacional como para hacer frente al fiero mercado global en el que se desarrolla esta industria.

### **3.6 La *Start-up* en el mundo**

Siguiendo con el mismo discurso, no podemos realizar otra cosa distinta al análisis del mercado a nivel global, para determinar o si acaso mencionar los focos de mayor relevancia para las *Start-ups* en el mundo.

En este sentido, como no podría ser de otra forma, Estados Unidos y, concretamente, Silicon Valley se ha convertido en centro mundial de desarrollo del mundo tecnológico. De hecho, ocho de las mejores *Start-ups* mundiales tienen origen americano, como bien muestra este ranking.



**FIGURA 6 – MEJORES START-UPS EN EL MUNDO SEGÚN STARTUP RANKING**

Ranking Global	Start-up	País
1	Dropbox	
2	Eventbrite	
3	Prezi	
4	HubSpot	
5	BufferApp	
6	ThinkGeek	
7	Deezer	
8	Twitch	
9	Airbnb	
10	Indeed	

Fuente: *Startup Ranking*, elaboración propia

El mundo *Start-up* norteamericano se encuentra en un punto tal que ha superado cualquier tipo de previsión a largo plazo del fenómeno *Start-up* en la economía americana, puesto que genera unos ingresos estimados en el 21% de Producto Interior Bruto del país, abarcando el 11% del empleo privado nacional<sup>20</sup>. Además, las inversiones de capital en *Start-ups* llegaba a niveles de 6,63 miles de millones de dólares a mediados de 2011, subiendo un 17% en 2012 (7,78 \$ mil. mill.) y alcanzando niveles de inversión de 9,7 \$ miles de millones en el primer cuarto de 2013, dirigidas a casi 30.000 *Start-ups*<sup>21</sup>.

Como decíamos, el verdadero foco mundial, inspirador y también motor del mundo tecnológico y de las *Start-ups* es la región californiana de Silicon Valley, en donde

<sup>20</sup> *Venture Impact: The Economic Importance of Venture Capital-Backed Companies to the U.S. Economy*, de la National Venture Capital Association (NVCA), (2011).

<sup>21</sup> FOWLER, B., USA Today: *Report: Funding for startups jumped 17% in 3Q (2013)*, (última consulta, 10 de junio): <http://www.usatoday.com/story/money/business/2013/10/18/venture-investments-3q/3007255/>.

encontramos 10.976 empresas de este ámbito, 15.520 inversores, 3.292 puestos de trabajo<sup>22</sup>.

Si centramos nuestra atención en el resto del mundo, descuella Israel, «el Silicon Valley» de Medio Oriente<sup>23</sup>, pues posee una magnífica plataforma de soporte y apoyo a las *Start-ups*, lo que les lleva a captar la atención de grandes *players* de la industria global. De hecho existen más empresas de Israel cotizando en el Nasdaq que de Corea, Japón, Singapur, India, China y Europa juntas<sup>24</sup>. Existen numerosas empresas con origen en Tel-Aviv que hoy son punteras en el mundo de las *Start-ups*, a saber, Viber (hoy vendida a un gigante Japonés, Rakuten), Waze (adquirida por Google) o Wix, Conduit, MyHeritage, Outbrain, Fiverr, Brow.si, GetTaxi, entre muchas otras. Observamos que en *Startbase*, el ecosistema israelí de emprendimiento, da cabida a unas 380 *Startups*, 22 aceleradores y 17 incubadoras. En cualquier caso, sabemos que en todo Israel viven hoy 1.146 *Start-ups*, 38 aceleradoras, 17 *coworkings*, 59 inversores, 33 comunidades y multitud de servicios complementarios como I+D, con 48 centros<sup>25</sup>.

El panorama israelí ha sufrido una grandísima vocación innovadora, de inversión en I+D y de potenciación de una fuerte industria de capital riesgo. El papel favorecedor del Gobierno israelí ha sido muy relevante a la hora de potenciar, no solo para controlar o crear un ecosistema ajeno a él, sino incluso para participando de manera activa a través de Yozma, programa gubernamental cuyo objeto esencial fue el de potenciar en 1992 de manera definitiva el mercado de *venture capital* en el país. Ello, unido a los aspectos culturales intrínsecos de Israel, han favorecido que ésta sea la segunda zona con mayor relevancia mundial para las *Start-ups*.

Por último, destaca a nivel europeo el caldo de cultivo de *Start-ups* de Alemania, con un ecosistema de *Start-up* energético y saludable, con centros como Hamburgo, Munich y, principalmente, Berlín, esta última, convertida en uno de los escenarios más relevantes dentro del panorama europeo, si no el que más. *Start-ups* de origen alemán que destacan en el panorama internacional pueden ser SoundCloud (ganadora del

---

<sup>22</sup> Angel list: <https://angel.co/silicon-valley>.




<sup>23</sup> FERNÁNDEZ, A., diario ABC: *Israel, el «Silicon Valley» de Medio Oriente* (2014) (última consulta, 10 de junio): <http://www.abc.es/tecnologia/20140601/abci-israel-pais-startups-silicon-201405232130.html>.

<sup>24</sup> SENOR, D. Y SINGER, S. (2012), *Start-Up Nation: The Story of Israel's Economic Miracle*, Nueva York, Editorial Prevenlight.

<sup>25</sup> Vid. sitio web de Mapped in Israel: <http://mappedinisrael.com/>

German Startup Award), Wunderlist, Wooga, Trademob, Lieferheld o ResearchGate, entre otras muchas.

**FIGURA 7 – MEJORES START-UPS DE ISRAEL, ALEMANIA Y ESPAÑA SEGÚN STARTUP RANKING**

Ranking Global	Start-up Israel 	Ranking Global	Start-up Alemania 	Ranking Global	Start-up España 
16	Fiverr	99	Jimdo	21	Menéame
24	Wix	112	Dawanda	65	Tuenti
87	Waze	148	ResearchGate	89	FXStreet.com
107	MyHeritage	161	EyeEm	95	Infojobs
111	Conduit	162	Babbel	108	SocialBro

Fuente: *Startup Ranking*, elaboración propia

Al fin y al cabo, estos centros o focos de desarrollo de *Start-ups* reflejan las zonas en el mundo en el que se favorece de manera más proactiva la generación y el desarrollo de las *Start-ups*, puesto que el camino a recorrer por estas compañías es arduo y complicado, de manera que se desarrollarán allí donde el Gobierno las proteja, los fondos de capital riesgo y los inversores ángeles inviertan o allí donde una *Start-up* tenga más asistencia por parte de aceleradoras e incubadoras. Así pues, las zonas aquí resaltadas se muestran propicias para atraer a todos estos sujetos intervinientes. Sin embargo, no podemos olvidar que lo que realmente va a determinar la supervivencia, éxito o fracaso de una *Start-up* no es ya la obtención de financiación, sino más bien la acogida posterior por parte del mercado, que valorará, o no, como valiosa o innovadora la aportación en sí de la compañía. Y es aquí donde queremos hacer un verdadero énfasis, debido a que éste mercado no es ya Israel, que tiene sólo 7 millones de habitantes, o Alemania, o España, o California... El mercado es global. La hiperabundancia de *Start-ups* en Israel sólo puede explicarse debido a ésto mismo, a que el *target* de estas empresas no puede ser el israelí, sino Estados Unidos, Europa, Asia...

#### **4. BREVE ANÁLISIS DE CASOS DE ÉXITO**

Así las cosas, habiendo arrojado luz sobre el fenómeno *Start-up*, y habiendo aclarado los sujetos que intervienen en la potenciación y salida delante de estas compañías, así como todas sus plataformas de ayuda y asistencia, tanto a nivel teórico como en su realidad más absoluta a través de su concreción los focos mundiales de creación de *Start-ups*, creemos necesario adentrarnos en los factores de éxito que llevaron a ciertas empresas tecnológicas hoy exitosas a llegar al punto en el que ahora están.

##### **4.1 Google**

Google es una compañía hoy referente mundial en el mundo de la innovación tecnológica, estando a la vanguardia de todo tipo de procesos de esta naturaleza. Así, conviene hacer una breve y tangencial exposición acerca de cuál es el negocio de Google, para repasar sus orígenes y su recorrido exitoso desde su gestación hasta este punto.

Google fue el resultado de un algoritmo desarrollado por dos estudiantes de la Universidad de Standford, Sergei Brin y Larry Page, que permitía la búsqueda eficiente de datos en la web. Este proyecto fue bautizado inicialmente como BackRub, denominación que poco después sería sustituida por la de Google, registrándose el dominio google.com. Tras conseguir financiación, decidieron crear, en 1998, Google Inc., instalada en un garaje alquilado en California y con tan sólo tres empleados. Con 25 millones de páginas procesadas, Google recibía alrededor de diez mil consultas por día. Ya ese mismo año, la revista PC Magazine lo incluyó en la lista Top 100 Web Sites de 1998.

En febrero del año 1999, la plantilla ascendía a ocho personas, y el buscador realizaba en torno a 500.000 consultas por día, lo cual impulsó el traslado de su sede a Palo Alto. Así, lo que comenzó como un proyecto universitario se convirtió en una gran empresa con un enorme crecimiento, que llamó la atención de grandes compañías como AOL, que seleccionó a Google como su buscador haciendo que superara los 3 millones de búsquedas al día. En el año 2000 se produce el gran despegue de Google gracias a grandes innovaciones tecnológicas y a su expansión lingüística con el lanzamiento de

las primeras versiones de Google en otros idiomas: francés, alemán, italiano, sueco, finlandés, español, y otros muchos, llegando a estar disponible en 26 idiomas en marzo de 2001, año en que también lanza Google images, y abre su primera oficina internacional en Tokio. En 2002, Google crea su primer producto de Hardware: *Google Search Appliance*, un aparato ideado para que las empresas la conecten a sus servidores para buscar en sus propios documentos. En mayo de ese mismo año la empresa lanza Google Labs, el centro de prueba para nuevas tecnologías de la empresa y en septiembre, llega Google Noticias. De esta forma, Google prosigue un proceso de expansión de su oferta mediante la adquisición en los años posteriores de otras empresas, como Youtube, e introduciendo nuevas tecnologías y a servicios como Google maps, Google Earth, Gmail, Google Apps, Android (sistema operativo para dispositivos móviles), Chrome y un sinnúmero de aplicaciones que a día de hoy conocemos y utilizamos con gran asiduidad.

El 19 de agosto de 2004 Google decide dar el salto a la bolsa de Wall Street a un precio de 85\$ por acción, y hoy es uno de los valores más cotizados de la bolsa Neoyorkina habiendo superado los 1000\$ por acción a finales de 2013. No obstante, cabe preguntarse, puesto que la gran mayoría de los servicios de Google son gratuitos, de dónde provienen sus ingresos y cuál es su fórmula para crear valor, puesto que no está clara la fórmula de monetización de la relación con el usuario que mantiene Google. Parece pues que la compañía obtiene la inmensa mayoría de sus ingresos de una sola fuente: la publicidad, lo cual dista de la idea de negocio original que llevo a Larry y a Sergie a lanzarse a crear a Google, y es que la idea de «la publicidad contextual<sup>26</sup>» no es propia de Google, sino de una empresa denominada Overture, que fue adquirida por Yahoo!. De hecho, Overture llevó a los tribunales a Google por esto mismo, lo cual terminó en un pacto extrajudicial en Agosto del 2004.

En conclusión, los factores que auparon al éxito a esta *Start-up* pueden resumirse, en primer lugar, en el carácter universal de la necesidad que satisfacen sus servicios -y en concreto su servicio de motor de búsqueda-, que es la información; además, su estrategia de expansión lingüística con la traducción de sus servicios a más de 100 idiomas, combinada con una filosofía basada en la satisfacción del usuario final y unido a otras estrategias más complejas, como son la constante inversión en vanguardia

---

<sup>26</sup> Tipo de publicidad en la que se realiza una segmentación en función del historial de búsqueda del propio usuario («cookies»).

tecnológica de muy distinta naturaleza, desde Google Earth hasta Youtube, pasando por Gmail y Android, son las claves que posiblemente han llevado a Google a su actual posición de liderazgo.

## **4.2 Apple**

El caso de Apple es de igual forma mundialmente conocido. Si nos centramos en sus primeros años y su proceso de consolidación como gran empresa, observamos que Apple parte del garaje de Steve Jobs, desde donde el mismo, junto a Steve Wozniak y Ronald Wayne fundan Apple, con un objetivo fundamental, una idea innovadora, la de querer hacer llegar un ordenador de uso personal a todas las casas, a todas las personas. Wozniak construyó a mano el Apple I y, pronto, tras darse a conocer exitosamente a través del club informático *Homebrew Computer Club*, en 1975, donde asombró a los presentes, comenzaron a hacer frente desde el citado garaje a encargos de limitado tamaño de los ordenadores Apple I, construidos todos por ellos mismos, a mano y con ayuda de amigos, hasta cantidades que ascendía hasta a 200 unidades.

Llegados a este punto, Apple, al igual que las *Start-ups* de hoy en día, buscó imperiosamente financiación, que no llegó hasta 1976, momento en el que Apple se transforma en una sociedad empresarial, Apple Computer, a través de la aportación de 250.000\$ de capital por parte de Mike Markkula, quien además proporcionó asesoría de negocios a los inexpertos tecnólogos. Esta infraestructura empresarial y la estabilidad que aportaba la disponibilidad de capital fueron el caldo de cultivo del primer ordenador de verdadera relevancia, el Apple II.

Una de las claves del éxito de la empresa fue la combinación de la excelencia técnica de Steve Wozniak, quien diseñaba la parte técnica, lógica y electrónica del producto, con la mentalidad visionaria de Steve Jobs, creador del concepto del producto y su encaje con la satisfacción de las necesidades de los usuarios. Así, Jobs se propuso crear un producto para todos, no sólo para los usuarios técnicos apasionados por la tecnología.

El ordenador Apple II resultó ser un éxito y vino seguido de productos innovadores como el Apple II+, Apple III en 1980, el Apple III+, que corregía problemas de ventilación, lo cual devino en fracaso estrepitoso. En cualquier caso, la empresa tomó nota y, siguiendo una cultura empresarial que siempre apostó por la innovación y el

compromiso por ofrecer el mejor producto a sus usuarios, se desarrolló el ordenador *Lisa*. A pesar de ser un ordenador muy superior a los productos disponibles en el mercado en dicho momento, también lo era su precio, por lo que sus ventas fueron discretas. Apple sólo era sostenida por las aún fuertes ventas de su obsoleto Apple II, por lo que se volcó en su en principio olvidado pequeño proyecto de Jeff Raskin primero y Steve Jobs después: el Apple Macintosh, que salió al mercado en 1984. Sus ventas tampoco fueron las esperadas y a partir de ahí la historia fue conocida, pues terminó con Steve Jobs fuera de la compañía. Sería luego, en 1997, tras una serie de descalabros comerciales, cuando el mismo volviera, esta vez al frente de la compañía, hasta llevarla a ofrecer productos de última generación, combinando adquisiciones de empresas de software con exitosos lanzamientos de productos como *ipods* y fundamentalmente ordenadores.

Por otro lado, no sería hasta 2001 cuando Apple abriera su primera tienda física, una en Virginia y otra en California. Rápidamente siguió expandiéndose dentro de Estados Unidos. En el año 2003 comenzó su expansión física internacional a través de la apertura de una tienda física en Japón, una vez alcanzado el éxito en Estados Unidos. A partir de ahí, comienza una expansión que lleva a la compañía a una posición de liderazgo mundial: Reino Unido, Italia, Alemania, España, Australia, Dinamarca, Holanda, China...

A fin de cuentas, la historia de Apple no puede entenderse sin tener en cuenta su carácter pionero, pues en los años 70 el mercado no alcanzaba una pizca de la globalidad que adquiere el mercado hoy en día, lo cual impulsó a Apple a buscar el éxito de manera regional o si acaso estatal o nacional. Además, la ausencia de plataformas de apoyo y asistencia al emprendimiento a las *Start-ups* también fue determinante, pues un grupo de amigos en un garaje no pudo ni puede hoy dar respuesta a una gran demanda. En cualquier caso, existen factores de éxito de Apple que son por supuesto extrapolables a las *Start-ups* del siglo XXI: una idea innovadora, la de llevar un ordenador personal a todas las casas; una combinación de conocimiento técnico (Wozniak) con un conocimiento visionario del usuario (Jobs), que llevaron a ofrecer el producto con mayor acogida en el mercado; una búsqueda imperiosa de financiación para concretar el producto tal y como se estudió en origen; por otro lado, la falta de visión empresarial o financiera de ambos fue una de las grandes causas de los desbarajustes de los siguientes productos, caros e insostenibles para la empresa; y, por

último, la adquisición de la experiencia y madurez empresarial por parte de Steve Jobs, que le permitió volver al frente de la empresa que fundó para hacer gala de la verdadera cultura empresarial con la que se originó la empresa, lo cual, unido a una gran estrategia de comunicación y al lanzamiento exitoso de numerosos productos de última generación, han sido las claves del éxito de Apple.

### **4.3 Softonic**

Es momento de poner nuestro foco de atención en el mercado español, para analizar por lo menos un éxito de una pequeña *Start-ups* que ha alcanzado hoy el éxito globalmente reconocido. Así, este breve segundo camino estará protagonizado por Softonic, que actualmente es una compañía líder en Europa y con presencia global dedicada a la distribución de software, que ofrece la mayor recopilación de programas gratuitos, versiones de prueba y demos descargables gratuitamente desde Internet, con más de 100.000 programas y 400 millones de páginas vistas al mes, y que cuenta con más de 150 profesionales, entre 21 y 47 años de más de 17 nacionalidades con representación de diferentes zonas geográficas de cada país.

Softonic nace en 1996 como una *Start-up* consistente en una librería de ficheros privada para clientes de ISP Intercom Online (actualmente Grupo Intercom), para posteriormente, en Julio de 1997, integrarse bajo el nombre de Shareware.Intercom. A partir de ese momento la historia de la compañía ha seguido un guión de crecimiento marcado por hitos como el de cambiarse el nombre a Softonic.com en el año 2000, nombre con el que la compañía se consolidó como empresa líder en el sector de distribución y venta de software a través de Internet; la venta de software a través de su web a partir del 2003; el lanzamiento de la versión 2.0 de Softonic en el 2004; el lanzamiento de Softonicpro.com, un nuevo portal destinado a profesionales y empresas (2004); la ampliación del mercado del software a través de Softienda.net (2005); así como un larguísimo etcétera.

La historia de esta compañía es una historia de constante renovación y perfeccionamiento de su relación con el cliente, al que siempre ha buscado ofrecer un servicio con un valor añadido maximizado. Una constante mirada al usuario ha sido fundamental de cara a renovar cada día a la empresa. Pero es que, paralelamente,



Softonic siguió una exitosa labor de expansión geográfica hacia mercados gigantescos en Europa y en el mundo.

Así, Softonic inició su expansión internacional en el año 97, pero sería en un momento posterior cuando la compañía observó que teniendo presencia en determinados países incrementaba exponencialmente la aceleración del crecimiento y la expansión de Softonic. Así fue clave el traslado a Estados Unidos. El objetivo fue el traslado desde Barcelona hacia el mejor ecosistema empresarial del mundo, Silicon Valley, rodeado de las mejores empresas y los mejores profesionales, propocionando un aprendizaje constante. El proyecto empezó aproximadamente 8 meses antes de ir propiamente a Silicon Valley, meses en los que empiezas a definir el proyecto, presupuesto, constituir una sociedad, tener un banco, etc.

Paralelamente, la empresa persistió por otras vías de expansión. Así, en el 2004, Softonic amplió su alcance hacia el mercado alemán, dirigiéndose a un nuevo mercado de 50 millones de internautas de habla alemana y con un volumen de negocio de venta online de software de 10.306 millones de euros. En noviembre de 2005, tan sólo un año después de la presentación de Softonic en alemán, se lanza Softonic en inglés. El nuevo portal, fruto del trabajo de todo el equipo de Softonic Internacional, tiene como objetivo ser el punto de referencia mundial a la hora de conseguir software. En septiembre de 2007 Softonic lanza la versión francesa Softonic.fr y celebra su décimo aniversario en el Parc dels Auditoris de El Forum de Barcelona. Sería por último destacable la fecha de julio de 2008, momento en el cual se aumenta la presencia en Europa con el lanzamiento de la versión italiana Softonic.it.

En definitiva, Softonic demuestra una clara vocación expansiva, con una mentalidad visionaria que trascendió barreras geográficas. Los costes de internacionalizarse han demostrado ser bajos y asumibles, y la vocación internacionalista de la empresa la ha llevado a explotar mercados y a seguir una senda de crecimiento sin límites, siempre de la mano de su cliente y su usuario, renovando sus experiencias y recibiendo constante *feedback* para maximizar su oferta de valor.

## 5. FACTORES DE ÉXITO EN LAS *START-UPS*

El ciclo de vida de las *Start-ups* demuestra la dificultad del proceso de formación y desarrollo de estas compañías. No obstante, hemos analizado de manera breve o tangencial cómo algunas empresas han se han sobrepuesto a todo tipo de adversidad hasta alcanzar el éxito mediante diferentes fórmulas y mediante la combinación de buen hacer y, como no podría ser de otra forma, de suerte o fortuna. En cualquiera de los casos, no cabe duda de que existen una serie de elementos, necesarios todos ellos, para alcanzar el éxito empresarial por parte de la *Start-up*, pues constituyen un mínimo, una *conditio sine qua non* para alcanzar el éxito.

### 5.1 La Visión Interna de la *Start-up*

Inauguraremos nuestro estudio de los factores de éxito de estas compañías mediante un análisis de los factores que le sean intrínsecos o internos a la propia compañía. De este modo, el primer factor, el más fundamental, que dota de identidad propia a la compañía es la **innovación tecnológica**, esto es, la ya mencionada creación o desarrollo de forma expansiva un nuevo producto o servicio, que crea, mejora o redefine de forma notable un concepto de negocio poco o nada explorado. Es la propuesta de valor de la compañía. Adquiere relevancia máxima en dos sentidos: primero, porque en la etapa de formación va a ser lo que determine la captación de capital semilla por parte de inversores ángeles, pues éstos invierten su propio capital en meros proyectos empresariales que carecen de capacidad generadora de beneficios por el momento; segundo, porque una vez desarrollado el modelo de negocio, será el mercado el que evalúe la aportación de la empresa, y por lo tanto su éxito o fracaso. Pues bien, la compañía no debe tener sólo la idea de desarrollo de un producto o servicio, sino que de igual forma debe contar con un **equipo técnico** –tecnólogos– con capacidad suficiente para hacer realidad la idea inicial engendrando así el producto o servicio concreto de manera lo suficientemente sostenible como para generar beneficios respondiendo de manera suficiente a la potencial demanda del producto o servicio, si acaso a medio o largo plazo y haciendo frente al riesgo tecnológico inherente al producto o servicio.

Partiendo de la base de que la *Start-up* ofrece un producto o servicio capaz de tener acogida en el mercado, entonces se requerirá una completa, profunda y eficaz **gestión**

**empresarial**, dado que el objetivo de una *Start-up*, si se nos concedemos el permiso a generalizar, es el de crear una institución con vocación de permanencia que permita ofrecer unos concretos productos o servicios, así como crear una infraestructura que permita desarrollar otros nuevos o perfeccionar los actuales, generando rendimientos suficientes que garanticen la sostenibilidad de la compañía y el cumplimiento de su misión y sus objetivos en el futuro. Con este fin, una *Start-up* requiere la integración en su estructura de personas con capacidad gestora, corporativa y financiera suficiente para combatir el riesgo empresarial propio de toda compañía en el desarrollo de su actividad.

Es aquí donde encontramos un factor crítico en todas las *Start-ups*, y es que los fundadores deben mantener un ambiente **visionario y realista**, tanto en relación con la viabilidad del desarrollo del producto o servicio, como por la viabilidad del desarrollo de un verdadero modelo de negocio en torno a éste, teniendo muy clara la idea de cómo monetizar su negocio desde el inicio.

Así pues, dado ya todo lo anterior, la *Start-up* debe concretar un coherente, realista y asumible **plan de negocios**, lo cual significa que debe hacerse «un proceso de reflexión sobre la relevancia y la oportunidad de mercado de la tecnología que se pretende comercializar» (Baker, 1993<sup>27</sup>), estableciendo metas y objetivos, realizando una comunicación efectiva con proyección tanto interna como externa y estableciendo mecanismos de desarrollo y seguimiento empresarial, creando infraestructuras esenciales y de apoyo. Además, dadas las más que probables resultados negativos o pérdidas con las que se encontrará la compañía durante sus primeras fases del ciclo de vida, es esencial que dicho plan de negocios contenga un presupuesto altamente detallado, planeando por expertos en elaboración de presupuestos, pues la compañía carece de la capacidad generadora de caja, lo cual hace a la *Start-up* depender del inversor externo. Concretamente, el plan de negocio exitoso es el que está **orientado al crecimiento**, dejando en un segundo plano la obtención de retorno en el corto plazo. Para ello es necesario perfeccionar el conocimiento de la industria en la que se opera, para descubrir las vías de crecimiento más fructíferas para la *Start-up*. El **modelo de negocio tiene que ser escalable**. La escalabilidad de un modelo de negocio es uno de sus atributos más importantes, pese a que tendemos a infravalorarlo por puro

---

<sup>27</sup> BAKER, W. et al., (1993). *Business Planning in successful small firms*, Londres, The Journal of the Strategic Planning Society and the European Strategic Planning Federation.

desconocimiento. Un negocio escalable permitirá al emprendedor poner a prueba su idea, y cambiarla las veces que haga falta, para adaptarla al mercado.

La idea es así esencia e identidad de la compañía, pero, según Oppong<sup>28</sup> (2014), «tener una idea es sólo el comienzo y, realmente, la ejecución es el 98% de la determinación de cada éxito empresarial. Para esta parte, la experiencia del equipo es crítica». Por ello, el plan de negocio de la compañía deber ser autocrítico y flexible de cara a identificar con celeridad los errores y poder reorientar hacia al éxito a la compañía. El instrumento capaz de fijar todo esto de inicio es **la cultura empresarial**<sup>29</sup>. En palabras Luhmann (2000) «la cultura empresarial es el complejo de premisas de decisión no decidibles en una organización empresarial<sup>30</sup>, formado a través de valores, principios, visiones, objetivos y misiones que tiene desde su inicio una compañía. En efecto, dicha cultura empresarial proporciona al sistema organizativo empresarial la correspondiente orientación para diferenciarse frente a otras compañías de su entorno, otorgándose así una individualidad distintiva. Es por ello que la *Start-up* debe definir una clara cultura organizacional, que puede abarcar, e. g., perfil persona que contrata la empresa, estilo de dirección, estilo de comunicación al cliente, estructuras de remuneración e incentivos, estilo de trabajo y balance con vida familiar, así como un largo etc. La cultura debe ser **comunicada al mercado** ha de ser coherente con las actuaciones presentes y, más importante, futuras, pues esa coherencia es fundamental de cara al mercado, clientes, proveedores, colaboradores, competidores, etc.

La siguiente figura resume los aspectos internos fundamentales que hemos entendido como determinantes del éxito de las *Start-ups*.

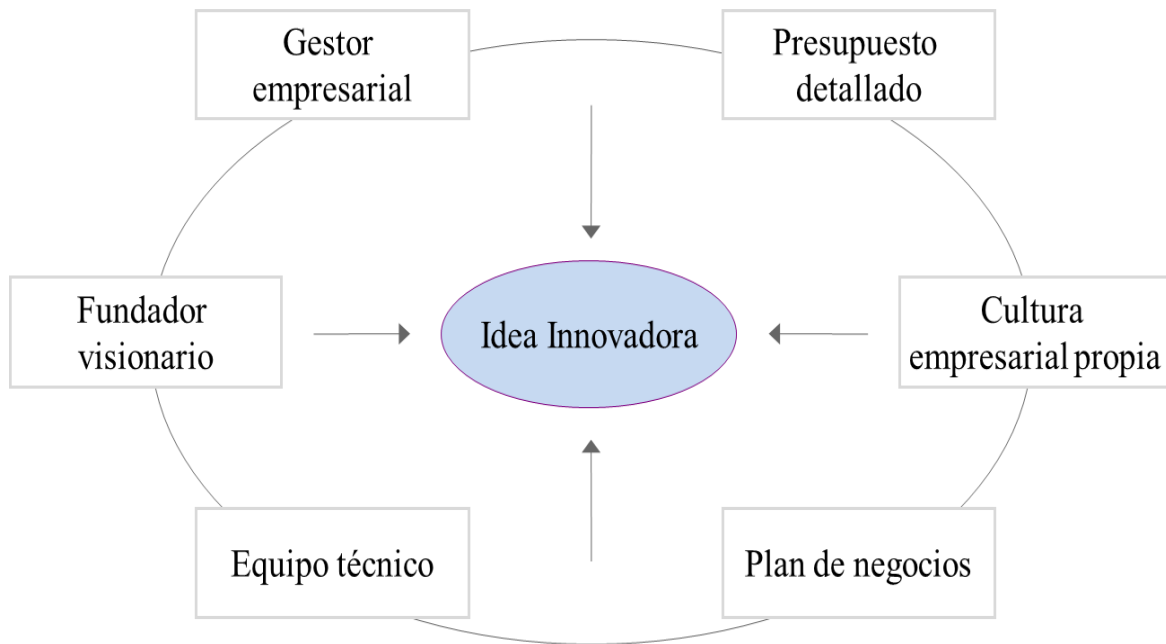
---

<sup>28</sup> OPPONG, T., *7 Signs Your New Business Is Likely To Succeed*, (2014), (última consulta, 10 de junio): <http://alltopstartups.com/2014/05/30/business-likely-to-succeed/>.

<sup>29</sup> En este sentido, *vid. How To Create The Right Culture for Your Startup* (2012), (última consulta, 10 de junio): <http://alltopstartups.com/2012/02/03/how-to-create-the-right-culture-for-your-startup/>.

<sup>30</sup> LUHMANN, N. (2000), *Organisation und Entscheidung*, Berlín, VS Verlag, pp. 241.

**FIGURA 8 – DETERMINANTES INTERNOS DEL ÉXITO DE LAS *START-UPS***



Fuente: Elaboración propia

## **5.2 La Visión Externa de la *Start-up*: Competencia Global**

Una compañía no puede entenderse aislada de su entorno, pues es clave para definir la propia estructura interna de la compañía. Así pues, ya hemos estudiado aquellos aspectos fundamentales que a nivel interno debe cumplir la misma, pero no pueden desligarse de los siguientes aspectos.

La globalización de los mercados y la necesidad de hacer frente a la competencia han contribuido a esta expansión internacional (Patterson y Cicic, 1995<sup>31</sup>), creando ilimitadas oportunidades para que las empresas exploren mercados extranjeros. La *Start-up* se desenvuelve en **un entorno global**, que extralimita fronteras y mercados nacionales, como bien hemos reiterado a lo largo del presente texto. Por ello, la competencia se plantea veraz y agresiva, puesto que los costes de ser global son mínimos en el mundo tecnológico y los productos sustitutivos e innovaciones tecnológicas disruptivas pueden venir desde cualquier mercado del mundo. Consecuentemente, la *Start-up* de hoy en día debe tener una **visión igualmente global**, con aspiraciones globales y sin autolimitar sus opciones de crecimiento y captación de

<sup>31</sup> PATTERSON, P.G., CICIC, M. (1995), *A typology of service firms in international markets: an empirical investigation*, Chicago, Journal of International Marketing.

clientes a nivel internacional. La potencialidad de crecimiento de las *Start-ups* actualmente se explica por la globalidad de sus clientes y el alcance máximo de las redes de comunicación y de distribución entre los distintos mercados y los distintos miembros de los mismos.

La actual recesión económica, que se ha prolongado durante más de seis años, ha impulsado a un gran número de *Start-ups* españolas a expandir su actividad a otros mercados, siendo ésta una de las claves de su éxito, tal y como se deduce del mencionado «Estudio sobre Internacionalización de Start-ups» de Keyprocom. Según el mismo, existen efectivamente empresas que operan en mercados en los que realmente no tiene presencia física, como hacen Social Point o Trovit, presentes en 50 y 30 países respectivamente. Y es que una de cada tres empresas tiene operaciones en más de 30 países de todo el mundo y, como ya hemos desatacado, el 54% de las *Start-ups* tecnológicas analizadas por el estudio tienen oficinas en hasta tres países, mientras que el 33% tiene presencia entre cuatro y seis naciones foráneas, y un 13% posee más de seis sedes en el extranjero.

En coherencia, el primer aspecto más esencial el de la **velocidad** con la que la *Start-up* debe adaptarse al entorno y desarrollar aquella idea, producto y servicio, o expandirse a un nuevo mercado. Es un factor decisivo, pues las ventajas de ser el primero en un sector en el que se pregona en “*Winner takes it all*”. La *Start-up* no puede demorarse en más de lo estrictamente necesario si quiere alcanzar el éxito, y el nivel de velocidad necesario será el que maquen los propios competidores, de ahí que la *Start-up* no puede desligarse del mercado global, más aún, debe permanecer ligada al progreso realizado por el mundo tecnológico global.

Contrariamente, aunque lanzar una *Start-up* muy lentamente probablemente ha acabado con muchas más *Start-ups* que lanzar demasiado rápido, también es posible posible precipitarse en el lanzamiento, haciéndolo no ya lento, sino demasiado rápido. Está en juego la reputación de la compañía, pues si tu *target* de clientes prueban tu producto o servicio, y no es bueno, puede que nunca regresen a la compañía dichos clientes.

Y es que esta velocidad no está referida exclusivamente al proceso de nacimiento y desarrollo del primer o primeros productos o servicios, sino también a la **capacidad de adaptación rápida al mercado**, a las nuevas tecnologías o al cambio en general.

Desgraciadamente, en cualquier momento vital de la *Start-up*, desde su lanzamiento y formación hasta su consolidación, pueden aflorar nuevos factores que trastocan elementos operacionales esenciales, o cualquier otra parte de la compañía. Ello requiere una modificación o ajustamiento del plan de negocio, que tampoco puede ser por completo desechado y reconstruido por completo, sino que debe ser en sí mismo flexible y adaptable a distintas situaciones.

Por otro lado, resulta absolutamente decisiva la obtención de **financiación externa**, pues la *Start-up* por definición no dispone de la capacidad generadora de caja que puede otorgar los recursos necesarios para potenciar y dar cabida y sustento al proyecto empresarial. De esta manera, en la fase de formación de la *Start-up* la inversión se origina en forma de capital semilla y, como bien sabemos, ésta procede fundamentalmente *business angels* o, en su defecto, del propio entorno de los fundadores o también de aceleradoras. Posteriormente, la financiación podrá obtenerse por parte de fondos de capital riesgo, o mediante la salida a bolsa de las *Start-ups*, así como mediante la adquisición e integración de la misma en una compañía relacionada de mayor tamaño y entidad, así como cualquier otro instrumento normal de financiación. De este modo, será labor clave determinar qué tipo de financiación es la que mejor se acopla a los objetivos y proyectos de la *Start-up*. En definitiva, la *Start-up* requiere de esta financiación, de manera evidente, constante y prolongada en el tiempo, por lo que es un factor fundamental, que hoy en día explica el fenómeno *Start-up*.

Las *Start-ups* pueden apoyarse en su creación y desarrollo tanto en inversores ángeles que aporten no sólo capital, sino conocimiento y experiencia gestora; aceleradoras, incubadoras, comunidades, *coworkings*, etc. Determinar, pues, la **infraestructura de apoyo a la *Start-up*** adecuada es muy relevante a la hora de impulsar la compañía, pues si, por ejemplo, una compañía ya tiene un equipo directivo en adecuada consonancia con el equipo de tecnología desarrollador del proyecto, parece que tan sólo necesitarían financiación, por lo que una incubadora podría parecer una opción no tan interesante para esta teórica compañía.

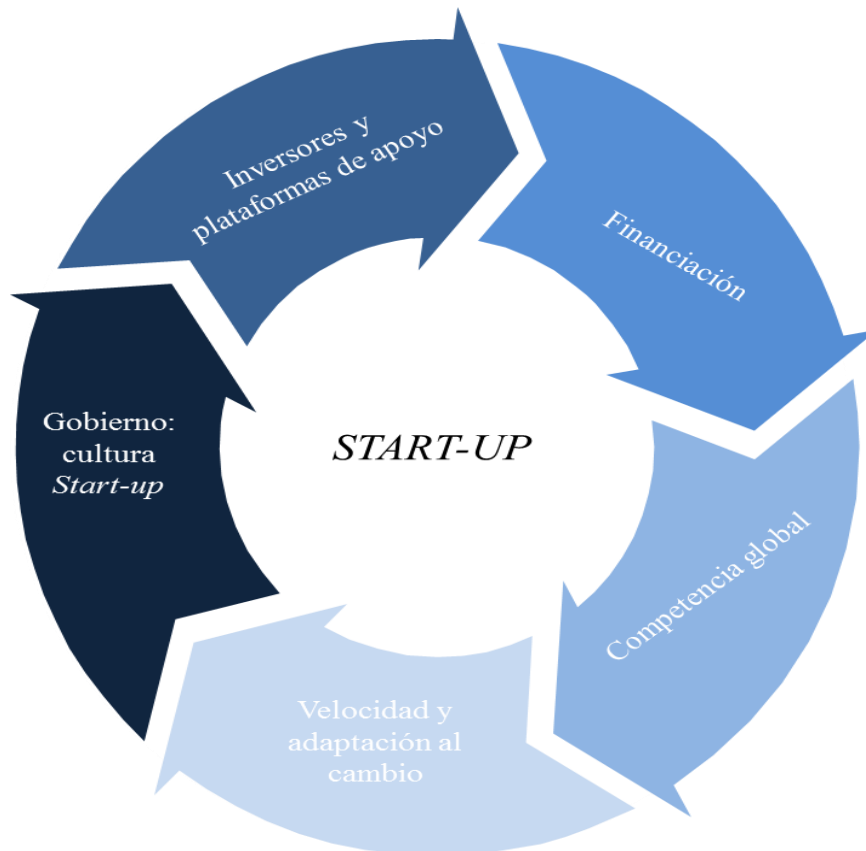
Otro factor externo fundamental es el de la elección de **la plataforma** sobre la que se sustenta la innovación tecnológica. «Plataforma» es una palabra con contenido vago o bastante indeterminado y que queremos referir en torno a un sistema operativo, o un lenguaje de programación, o un marco o estructura construido sobre un lenguaje de

programación, sobre el cual se fundamenta o desarrolla el producto o servicio que la *Start-up* quiere desarrollar y ofertar. La plataforma parece, por un lado, que apoya a la compañía, pero, por otro, la limita considerablemente. Además liga el destino de la compañía al destino de la plataforma y de la compañía o compañías que la sostienen, lo cual no deja de ser un factor clave para el éxito de las *Start-ups*.

Por último, debemos destacar como factor de éxito el **gobierno** o conjunto de instituciones que den cabida a la entrada de inversiones de capital riesgo, plataformas de apoyo a las *Start-ups*, creación y participación en eventos, etc. No cabe duda que la creación de grandes nichos mundiales en lugares como Silicon Valley, Tel-Aviv o Berlín responden en gran medida a este factor, pues es determinante a la hora de atraer a los distintos sujetos que participan en la vida y desarrollo de la *Start-up*.

Todos los factores explicados guardan estrecha relación entre sí, y han de ser tenidos en cuenta a la hora de definir la estrategia competitiva de la *Start-up*. Así lo muestra la siguiente figura.

**FIGURA 9** – DETERMINANTES EXTERNOS DEL ÉXITO DE LAS START-UPS



Fuente: Elaboración propia



En la siguiente figura, podemos observar un análisis conjunto y sintetizado de los factores, sean interno o externos, con mayor relevancia a la hora de determinar el éxito o fracaso en la estrategia competitiva de una *Start-up*.

**FIGURA 10** – LA START-UP, UNA VISIÓN CONJUNTA



## 6. PROBLEMÁTICA Y RETOS DE LAS *START-UPS*

A continuación discurriremos acerca de las problemáticas fundamentales con las que se encuentran hoy las *Start-ups*, y de cómo deben afrontar estos retos de cara a solventarlos de la mejor manera que les sea posible.

## **6.1 Los Primeros Pasos: ¡Sobrevive!**

Los primeros doce meses de vida de la *Start-up* son los más determinantes de su éxito o fracaso. La *National Venture Capital Association* estima que del 25 al 30% de los negocios respaldados por *venture capital* fracasan en Estados Unidos, entendido el fracaso como incapacidad del proyecto empresarial para generar retorno suficiente de la inversión en forma de tasa de crecimiento de ingresos o de flujo de caja.

De acuerdo con Graham (2007), «cuando las *Start-ups* mueren, la causa oficial de su muerte es siempre el agotamiento del dinero o el abandono por parte del fundador. A menudo las dos ocurren simultáneamente. La distracción es fatal para las *Start-ups*<sup>32</sup>». De esta manera, la compañía ha de seguir una gestión eficiente, prudente y austera de cara a sobrevivir a esa primera etapa en la que depende exclusivamente de capital exógeno. Es difícil que una compañía recién fundada adquiera la suficiente amplitud corporativa funcional que abarque todas las partes de la cadena de valor de la empresa, por lo que la externalización podrá ser una opción real, principalmente en cuanto a logística, marketing, etc. La **externalización** permitirá a la empresa disponer de más tiempo para focalizar esfuerzos en el desarrollo de los aspectos más relacionados con la compañía, y a su vez ayudará a convertir en variables buena parte de los gastos fijos.

## **6.2 Estrategia Global. Marca Global**

Una gestión eficaz de los recursos de la empresa comienzan por la consolidación de los productos y servicios en un mercado altamente competitivo. En efecto, entre esos recursos destaca como clave los intangibles, que proporcionan valor a la oferta.

Para consolidar productos o servicios en un mercado competitivo, es importante que las empresas realicen una administración eficaz de sus recursos. Y muy especialmente de los intangibles, que proporcionan valor a la oferta. A estos efectos, la compañía debe tener claro su posicionamiento respecto al cliente al que quiere hacer llegar sus productos o servicios.

---

<sup>32</sup> «When startups die, the official cause of death is always either running out of money or a critical founder bailing. Often the two occur simultaneously. Distraction is fatal to startups», Paul Graham (2007).

Se conoce como internacionalización el proceso mediante el cual una empresa pasa de operar únicamente en el mercado interno para expandirse internacionalmente por medio de la exportación y/o de inversión extranjera (Cort, Griffith y White, 2007<sup>33</sup>). Aunque tradicionalmente, la gran mayoría de las empresas se han expandido a mercados internacionales a través de inversión extranjera una vez han alcanzado el éxito en el mercado nacional, de manera que hasta que no han alcanzado y consolidado el éxito en el mercado dentro de sus fronteras no piensan en futuras iniciativas internacionales (Andersen, 1993<sup>34</sup>), observamos que actualmente existen innumerables compañías que nacen globales –*born global companies*–, lo cual constituye un fenómeno de amplia aplicación en el mundo actual de las *Start-ups*.

De esta manera, una problemática muy común de las *Start-ups* es el no establecimiento de una estrategia global, con una marca global y una comunicación global. Las condiciones nunca han sido mejores para pensar globalmente. Sin embargo, existen una serie de requisitos fundamentales para afrontar el reto de la globalidad.

En primer lugar, la compañía debe tener en cuenta que el mercado penaliza el cambio de imagen o el nombre corporativo, por lo que los planes de expansión tienen que estar presentes en la mentalidad visionaria del fundador desde su inicio. La **marca** debe tener características que potencien la globalidad. Si, por ejemplo, mi producto se caracteriza por ofrecer un beneficio concreto en una actividad, no puedo limitar mi nombre mediante una referencia en el idioma español (“Encuentra Fácil”, por ejemplo), pues encontrará fuertes restricciones al alcanzar países que no hablen el idioma.

Por otro lado, ya hemos hablado de la cultura empresarial, que debe propugnar **valores globales**. Si bien el proyecto empresarial puede ir enfocado a satisfacer una necesidad muy específica en un mercado determinado, al concretar los valores de la compañía y su cultura empresarial, no pueden desecharse las necesidades comunes que toda sociedad tiene presente, así como las concretas necesidades que puede sólo tener unos pueblos o unas culturas determinadas, que han de ser tenidas en cuenta e identificadas a través de un mínimo estudio por parte de la compañía.

---

<sup>33</sup> CORT, K.T., GRIFFITH, D.A. y WHITE, D.S. (2007), *An attribution theory approach for understanding the internationalization of professional service firms*, Carolina del Norte, International Marketing Review, Vol. 4.

<sup>34</sup> ANDERSEN, O. (1993), *On the internationalization process of firms: a critical analysis*, Londres, Journal of International Business Studies.

Adicionalmente, la *Start-up* ha de mantener una **estrategia de comunicación global** o, por lo menos, con vocación de extrapolación global. Concretamente, deberá ser traducida a diversos idiomas, siendo flexible a la hora de su adaptación al mercado concreto. Todo ello habrá de ser tenido en consideración a la hora de determinar el diseño del portal web, el logo, los propios valores corporativos, etc.

Finalmente, si bien la globalidad es un factor relevante, objetivo final de la compañía y culmen al trabajo bien hecho, no es menos cierto que toda *Start-up* debe tener una **pata local**, pues aunque es probable que de inicio sea demasiado ambicioso conseguirlo, no se tiene que olvidar que siempre es mejor tener un equipo de personas que resida en cada uno de tus mercados, para captar mejor la esencia del público y poder transmitir más fielmente una estrategia de comunicación de marca.

### **6.3 Un Ecosistema Favorable. Una Financiación Posible**

Aunque alabemos la vocación global actual necesaria para la *Start-up*, no podemos negar la necesidad de la misma de la existencia de un ecosistema favorable para la creación y apoyo a las *Start-ups*. Ya hemos destacado la labor de los gobiernos nacionales de cada país en fomentar dicho ecosistema, promoviendo ayudas al emprendimiento, facilitando el acceso al crédito y a la financiación y favoreciendo el desarrollo de una verdadera industria de *venture capital*.

La carencia de una **industria de *venture capital***, así como la de un grupo grande y experimentado de *business angels* que realmente inviertan en capital semilla es uno de los principales obstáculos al desarrollo de un ecosistema emprendedor. Será fundamental disponer de un ecosistema emprendedor sano, dinámico y bien desarrollado, donde existan incubadoras, aceleradores, *coworkings* y comunidades de *Start-ups*.

En efecto, la financiación es el problema más presente en toda *Start-up*, pues todas ellas requieren en algún momento financiación. La financiación de una *Start-up* **se mide en tiempo**, como bien establece Graham (2006), pues ninguna de ellas es rentable, por lo menos en su formación, de manera que su necesidad de financiación se determina por el tiempo disponible antes de que se agoten sus recursos y tenga que paralizar sus procesos. A esto se le ha llegado a denominar en ocasiones como pista de despegue – *runway*–, refiriéndose metafóricamente a que la pista se agota, recordando que cuando

acabe el dinero, o bien efectivamente la compañía despegue, o bien irremediamente se estrelle.

El capital necesario para una *Start-up* para levantar el vuelo varía dependiendo del producto o servicio, la industria en que se desarrolle, la plataforma que asista a la compañía, etc. En definitiva, será labor de la propia compañía determinar la cantidad y el destino del capital requerido y posteriormente obtenido. En efecto, el capital obtenido en una fase de la vida de la compañía tiene que ser suficiente para alcanzar el siguiente paso, cualquiera que sea, de manera que se alcance un nivel visiblemente superior: si tenemos una idea, que alcance un prototipo funcional; si tenemos el prototipo, que impulse su lanzamiento; tras el lanzamiento, que garantice un crecimiento significativo. En cualquier caso, será el inversor el que tome en consideración si los elementos presentados por la compañía son suficientes como para obtener retorno en su inversión en el medio o largo plazo.

Asimismo, la compañía debe tener clara su **estrategia de financiación**, pues ya hemos identificado anteriormente la financiación como factor clave del éxito de las *Start-ups*, ya que elegir el modelo de financiación es esencial en el desarrollo de la compañía.

#### **6.4 Definición de Valor y Monetización**

El primer paso a la hora de desarrollar la idea innovadora es el de la **comprensión de los potenciales usuarios** del producto o servicio, pues tratar de resolver problemas que no han sido asimilados por parte de la compañía sería fatal para la misma. No obstante, un número sorprendente de fundadores parecen haber estado dispuestos a asumir que alguien, no están seguros exactamente quién, va a demandar aquello que desarrolla su compañía. Los fundadores no son el mercado objetivo, de ahí que la *Start-up* debe tener identificado el colectivo de clientes que valorará como bueno el producto o servicio ofrecido y que dotará de rentabilidad al nuevo negocio.

Una vez determinado el verdadero *target*, observamos que numerosas *Start-ups* dedican sus mayores esfuerzos en captar al cliente, principalmente a través de su sitio web, en donde se quiere maximizar el tráfico de usuarios. Es cierto que una de las principales características de las *Start-ups* es que no siempre buscan ingresos desde el minuto cero, puesto que muchas necesitan generar primero tráfico, para en un momento

posterior tener una posibilidad de generación de ingresos cierta. Sin embargo, lo que debe establecerse es una verdadera **monetización de esa relación**, esto es, ofrecer un producto o servicio que se pueda vender por parte de la compañía y comprar por parte del usuario. Es necesario estudiar cómo establecer esa relación para determinar si el coste de captación y el valor del cliente, por tiempo de permanencia y repetición de compra, lo hacen rentable, lo cual son parámetros que a veces se desconocen. Sin esta parte analítica, la *Start-up* no conseguirá nunca monetizar su producto o servicio. Existen otras fuentes de ingresos distintas al propio usuario, como puede ser la publicidad, el ofrecimiento de una versión gratuita y una versión mejorada de pago, establecer un coste de instalación, organizar patrocinios, así como un largo etcétera.

## 7. CONCLUSIONES

Las *Start-ups* constituyen ingredientes fundamentales en el desarrollo económico y social de las economías. Son estas mismas las que han creado complejos entramados de apoyo al emprendimiento en el sector tecnológico, potenciando la industria de *venture capital*, dando beneficios fiscales al emprendedor, creando aceleradoras e incubadoras de carácter público o privado sin ánimo de lucro, fomentando programas y eventos de desarrollo tecnológico, entre otras muchas. En efecto, dichos entramados aspiran a potenciar el emprendimiento en el sector tecnológico, que en economías desarrolladas se convierte en una nueva o no agotada forma de generar empleo –ya dijimos que nueve de cada diez *Start-ups* realizan contrataciones en Estados Unidos–. De igual forma, el progreso tecnológico afecta al desarrollo social y al económico en cuanto al efecto disruptivo que puede implicar para muchas otras industrias.

Una vez estudiado el difícil ciclo de vida de las *Start-ups*, hemos observado que para superar exitosamente las primeras etapas de su vida, en donde la rentabilidad no existe y el capital no puede ser propio, las *Start-ups* efectivamente requieren de esas plataformas, pues de lo contrario difícilmente podrían concretar proyectos empresariales. Sin embargo, aún con el apoyo institucional, más de 3 de cada 4 *Start-ups* fracasan, y en este trabajo de investigación hemos ofrecido el porqué.

Gran parte de la problemática latente en toda *Start-up* es la falta de visión empresarial de su idea tecnológica, pues para sobrevivir los primeros meses se requiere

austeridad y gran visión financiera, principalmente de cara a detectar la plataforma de apoyo que más le convenga a la compañía y el mecanismo de financiación que más se ajuste a sus necesidades. Además, es parte empresarial de la empresa no ya la definición del valor que se quiere ofrecer al cliente o usuario, sino el valor que se pretende captar también del mismo, esto es, la definición de la monetización del negocio. La *Start-up* no puede nunca desligarse del hecho de que es una empresa, con ánimo de lucro y con una necesidad implacable de generar recursos que sostengan la empresa y la permitan cumplir con su objeto social.

En consecuencia, sólo partiendo de una gran idea se puede alcanzar el éxito, pero, dándole la vuelta, sólo una idea es un fracaso. La *Start-up* es una empresa y, como tal, requiere una gestión empresarial eficiente, un plan de negocios detallado, flexible y orientado al crecimiento; una cultura empresarial auténtica y comunicable; y una proposición de valor sostenible y realista.

No obstante, encontramos multitud de multitud de empresas que cuentan con estos factores, ¿cuál triunfa y cuál no? En efecto, el factor de éxito de unos y por lo tanto el fracaso de otros es el del alcance de la *Start-up*. Google, Apple y Softonic han demostrado como una combinación de universalidad del producto servicio ofrecido, junto con un alcance global de la compañía a través de una rápida expansión a grandes mercados, con costes de internacionalización bajos, son componentes claves de la gloria corporativa de estas empresas. Una *Start-up* no puede cerrar su visión al hecho de que se desenvuelve en un mercado global, sin naciones ni fronteras, con competidores con tremenda fuerza, ya sea localizada en un entorno o globalizada. Sin embargo, los costes de ser global son por lo general riesgos asumibles frente al beneficio de crecer en escala para poder derrotar a competidores locales. La *Start-up* global sobrevivirá a largo plazo, la que no autolimita su crecimiento y la que asuma la potencialidad global. Ser global significa comunicar al mundo, diversificar los riesgos, magnificar la demanda, luchar contra todos, ganar a largo plazo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **BIBLIOGRAFÍA DOCUMENTAL**

ALDRICH, H.E. Y MARTÍNEZ, M.A. (2001), *Many are Called but Few are Chosen: An Evolutionary Perspective for the Study of Entrepreneurship*, Carolina del Norte, Entrepreneurship Theory and Practice.

ANDERSEN, O. (1993), *On the internationalization process of firms: a critical analysis*, Londres, Journal of International Business Studies.

AUDRETSCH, B. (2007), *The entrepreneurial society*, Londres, Oxford Society Press

BAKER, W. et al., (1993), *Business Planning in successful small firms*, Londres, The Journal of the Strategic Planning Society and the European Strategic Planning Federation.

BARAJAS IÑIGO, M.A. y UBIERNA GORRICHIO, A. (2012), *Creacion de Empresas de Base Tecnológica*, Madrid, Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial.

BYGRAVE, D. Y HUNT, S.A. (2005), *2004 Financing Report*, Londres, GEM.

CHAPARRO, J. (2003), *Innovación Tecnológica y Territorio*, Barcelona, Cuadernos de geografía, XII.

COHEN, S. (2013), *What do accelerators do? Insights from Incubators and Angels*, Carolina del Norte, Innovations: Technology, Governance, Globalization, vol. 8.

CORT, K.T., GRIFFITH, D.A. y WHITE, D.S. (2007), *An attribution theory approach for understanding the internationalization of professional service firms*, Carolina del Norte, International Marketing Review, Vol. 4.

DAMODARAN, A. (2006), *Damodaran on Valuation: Security Analysis for Investment and Corporate Finance*, Nueva York, John Wiley and Sons.

DAMODARAN, A. (2005), *Valuation Approaches and Metrics: A Survey of the Theory and Evidence*, vol. 1, Massachusetts, Foundations and Trends in Finance.

DAMODARAN, A. (1996), *Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset*, Nueva York, John Wiley and Sons.

ECHEVERRÍA, J., (2009) *Los dos grandes procesos de convergencia tecnológica*, Bilbao, Quaderns del Cac.

HISPALINK (2007), *Spanish Regional Economic Outlook*, Madrid, Red de investigación en economía regional.



LEDO VÁZQUEZ, B. (2010), *Teoría De Valoración de Empresas y Análisis de Salidas a Bolsa de Start-Ups*, Madrid, Universidad Pontificia Comillas (ICADE).

LUHMANN, N. (2000), *Organisation und Entscheidung*, Berlín, VS Verlag.

PATTERSON, P.G., CICIC, M. (1995), *A typology of service firms in international markets: an empirical investigation*, Chicago, Journal of International Marketing.

QUINTANILLA, M.A. (1989), *Tecnología: un enfoque filosófico y otros ensayos de filosofía de la tecnología*, Buenos Aires, Editorial Universitaria de Buenos Aires.

SEÑOR, D. Y SINGER, S. (2012), *Start-Up Nation: The Story of Israel's Economic Miracle*, Nueva York, Editorial Prevenlight.

SIMÓN ELORZ, K. (2003), *La creación de empresas de base tecnológica. Una experiencia práctica*, Madrid, EIBT.

## **BIBLIOGRAFÍA DIGITAL**

ESTUDIOS CONSULTADOS DISPONIBLES EN LA WEB:

*Startup Outlook 2013 Report*, Silicon Valley Bank (2013):

<http://www.svb.com/startup-outlook-report/>

*Estudio sobre Internacionalización de Start-ups*, Keyprocom (2013):

<http://content.yudu.com/Library/A28z0u/PrimerestudioKeyproc/resources/index.htm?referrerUrl=http://free.yudu.com/item/details/989167/Primer-estudio-Keyprocom-sobre-internacionalizaci--n-de-Startups>

*Informe de Venture Capital en España*, primer semestre de 2013, Web Capital Riesgo:

[https://www.webcapitalriesgo.com/venture\\_capital\\_2013.php](https://www.webcapitalriesgo.com/venture_capital_2013.php)

*Venture Impact: The Economic Importance of Venture Capital-Backed Companies to the U.S. Economy*, de The National Venture Capital Association (NVCA), (2011):

[http://www.nvca.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=255&Itemid=103](http://www.nvca.org/index.php?option=com_content&view=article&id=255&Itemid=103)

SITIOS WEB CONSULTADOS ACERCA DE SOFTONIC:

Blog corporativo (colaborador), (última consulta, 10 de junio):

<http://blog.softonic.com/nuestra-historia>

NOGUERA, M., *El crecimiento de Softonic en USA, un caso de éxito, Entrevista a Santiago Araño*, (2014), (última consulta, 10 de junio):

<http://foundersandtips.com/el-crecimiento-de-softonic-en-usa-un-caso-de-exito-entrevista-a-santiago-arano/>

#### SITIOS WEB CONSULTADOS ACERCA DE APPLE:

Appleweblog (colaborador), *Apple: 35 años de historia*, (2011), (última consulta, 10 de junio):

<http://appleweblog.com/2011/04/apple-35-anos-de-historia>

The Macintosh Place (colaborador), *Historia Apple*, (2008), (última consulta, 10 de junio):

<http://themacintoshplace.wordpress.com/historia-apple/>

SPENCER, G., *Mapping Apple's Retail Expansion*, (2012), (última consulta, 10 de junio):

<http://www.macstories.net/stories/mapping-apples-retail-expansion/>

#### SITIOS WEB CONSULTADOS ACERCA DE GOOGLE:

ARCHANCO, E., *Modelo de negocio de Google, funcionamiento y claves*, (2013), (última consulta, 10 de junio):

<http://elespectadordigital.com/modelo-de-negocio-de-google/>

Diseño Low Cost (colaborador), *La historia de Google, los secretos del mayor éxito empresarial, mediático y tecnológico de nuestro tiempo {Capítulo I}*, (2011), (última consulta, 10 de junio):

<http://www.disenyolowcost.es/la-historia-de-google-los-secretos-del-mayor-exito-empresarial-mediatico-y-tecnologico-de-nuestro-tiempo-capitulo-i/>

GONZÁLEZ, J.S., *Gigantes tecnológicos, enanos tributarios*, (2012), (última consulta, 10 de junio):

[http://economia.elpais.com/economia/2012/11/23/actualidad/1353702423\\_564230.html](http://economia.elpais.com/economia/2012/11/23/actualidad/1353702423_564230.html)

Infobae (colaborador), *Google, la historia: año por año*, (2013), (última consulta, 10 de junio):

<http://www.infobae.com/2013/09/26/1511697-google-la-historia-ano-ano>

MUÑOZ, R., *La vida breve de los gigantes tecnológicos*, (2013), (última consulta, 10 de junio):

[http://sociedad.elpais.com/sociedad/2013/11/04/actualidad/1383595996\\_231144.html](http://sociedad.elpais.com/sociedad/2013/11/04/actualidad/1383595996_231144.html)

#### SITIOS WEB SOBRE EMPRENDIMIENTO Y START-UPS:

En España (última consulta, 10 de junio):

Spain Startup Map: <http://www.spainstartupmap.com/infographic/>

Spain Startup: <http://spain-startup.com/>

Wayra: <http://wayra.org/>

En Israel (última consulta, 10 de junio):

Start Base: <http://www.startbase.co/>

Mapped in Israel: <http://mappedinisrael.com/>

En Estados Unidos (última consulta, 10 de junio):

Techstars: <http://www.techstars.com/>

Angel List: <https://angel.co/silicon-valley>

En Alemania (última consulta, 10 de junio):

Found Fair: <http://www.foundfair.de/>

Internacionales (última consulta, 10 de junio):

Y Combinator: <http://ycombinator.com/>

National Business Incubator Association: <http://www.nbia.org/>

EU Startups: <http://www.eu-startups.com/>

The European Trade Association for Business Angels: <http://www.eban.org/>

#### BLOGS CONSULTADOS:

OnStartups (última consulta, 10 de junio): <http://onstartups.com/>

Adficere (última consulta, 10 de junio): <http://www.adficere.com/>

Norberto Gallego (última consulta, 10 de junio): <http://www.norbertogallego.com/>

Todo Startups (última consulta, 10 de junio): <http://www.todostartups.com/>

#### NOTICIAS Y ARTÍCULOS DE OPINIÓN CONSULTADOS:

Alltopstartups (colaborador), *How To Create The Right Culture for Your Startup* (2012), (última consulta, 10 de junio):

<http://alltopstartups.com/2012/02/03/how-to-create-the-right-culture-for-your-startup/>

FERNÁNDEZ, A., ABC: *Israel, el «Silicon Valley» de Medio Oriente* (2014), (última consulta, 10 de junio):

<http://www.abc.es/tecnologia/20140601/abci-israel-pais-startups-silicon-201405232130.html>

FOWLER, B., USA Today: *Report: Funding for startups jumped 17% in 3Q* (2013), (última consulta, 10 de junio):

<http://www.usatoday.com/story/money/business/2013/10/18/venture-investments-3q/3007255/>

GAGE, D., The Wall Street Journal: *The Venture Capital Secret: 3 Out of 4 Start-Ups Fail* (2012), (última consulta, 10 de junio):

<http://online.wsj.com/news/articles/SB10000872396390443720204578004980476429190?mg=reno64-wsj&url=http%3A%2F%2Fonline.wsj.com%2Farticle%2FSB10000872396390443720204578004980476429190.html>

GRAHAM, P., *The 18 Mistakes That Kill Startups*, (2006), (última consulta, 10 de junio):

<http://paulgraham.com/startupmistakes.html>

GRAHAM, P., *The 18 Mistakes That Kill Startups*, (2007), (última consulta, 10 de junio):

<http://www.paulgraham.com/die.html>

OPPONG, T., *7 Signs Your New Business Is Likely To Succeed*, (2014), (última consulta, 10 de junio):

<http://alltopstartups.com/2014/05/30/business-likely-to-succeed/>

OPPONG, T., *22 Startup Lessons Learned in the First 12 Months*, (2012), (última consulta, 10 de junio):

<http://alltopstartups.com/2012/12/14/22-startup-lessons-learned-in-the-first-12-months/>

PALACIOS, M., VAL, T. y CASANUEVA, C., Madri+d, *Nuevas Empresas de base Tecnológica Y Business Angels*, (2005), (última consulta, 10 de junio):

<http://www.madrimasd.org/revista/revista31/aula/aula2.asp>

POZIN, I., Revista Forbes: *Startup Founders: 6 Secrets For Success* (2013), (última consulta, 10 de junio):

<http://www.forbes.com/sites/ilyapozin/2013/12/20/startup-founders-6-secrets-for-success/>