



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES,
ICAIDE

PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE *START-UPS*

Autor: Olaya Arellano Barrera

Director: Laura Gismera Tierno

Madrid

Abril, 2018

Olaya
Arellano
Barrera

PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE START-UPS



ÍNDICE

1. Resumen
2. Introducción
 - 2.1 Objetivos
 - 2.2 Justificación del tema
 - 2.3 Metodología
 - 2.4 Estructura
- 3. Capítulo I: qué es la internacionalización de una empresa.**
 - 3.1 Importancia de la globalización, economía y comercio internacional.
 - 3.2 Definición de internacionalización, existencia e importancia actual.
 - 3.3 Definición del término *start-up*.
- 4. Capítulo II: la internacionalización de empresas de nueva creación.**
 - 4.1 Motivos / factores que impulsan la internacionalización.
 - 4.2 Pasos y etapas del proceso internacionalización.
 - 4.3 Marcos metodológicos para el lanzamiento de negocios de *start-ups*.
- 5. Capítulo III: plan real de internacionalización.**
 - 5.1 Análisis del plan de internacionalización.
 - 5.2 Qué indicadores son buenos para internacionalizar *start-ups*.
 - 5.3 Proceso de financiación de *start-ups*.
 - 5.4 Proceso de viabilidad internacional del nuevo negocio.
6. Conclusiones
7. Bibliografía

1. Resumen

Este trabajo analiza el proceso de internacionalización de las empresas de nueva creación, globalmente conocidas como *start-ups*. El proceso de internacionalizar una empresa es un sistema complejo, pues requiere tanto recursos como modelos de gestión para llegar al éxito. En este caso, se estudiará concretamente el ecosistema de las *start-ups*. El análisis global del trabajo consiste en identificar los principales motivos y factores que impulsan la internacionalización de este tipo de empresas, así como analizar la viabilidad internacional de las mismas. Adicionalmente se explicarán en profundidad los conceptos de internacionalización y globalización, y su respectiva importancia en la actualidad. Se hará referencia, así mismo, a la economía mundial y al comercio internacional, pues están muy vinculados al tema de la internacionalización empresarial. Por otro lado, se estudiará cómo iniciar un buen proceso de internacionalización empresarial y cómo sacar adelante un plan de internacionalización real, con un previo análisis de los marcos metodológicos necesarios para el lanzamiento de negocios de las *start-ups*. Por último, se identifican y se describen cuáles son los indicadores que deben tener en cuenta las *start-ups* para iniciar estrategias y procesos de internacionalización y cuáles son las fuentes de financiación necesarias para poder llevar a cabo este tipo de procesos. Tras el análisis de los diferentes factores mencionados, se llegará a una conclusión final sobre la viabilidad de las *start-ups* en referencia a los procesos de internacionalización.

Palabras clave: Internacionalización, Start-up, Globalización, Plan real, Viabilidad.

Abstract

This paper analyzes the internationalization process of the type of company globally known as *start-up* companies. It is a complex system, since it requires both resources and management models in order to achieve success. In this case, the study will be specifically focused on the scope of *start-ups*. The global analysis of the work consists on identifying the main reasons that drive the internationalization process of this type of companies, as

well as analyzing their international viability. In addition, different concepts will be explained, such as the importance of the internationalization strategy and globalization in the current framework. Reference will also be made to the world economy and to international trade, as they are both closely linked to the topic of business internationalization. On the other hand, a study about how to start a good internationalization plan and how it will be carried out will be done with a previous analysis of the necessary methodological frameworks for launching *start-up* businesses.

Finally, start-up companies need good indicators in order to introduce internationalization strategies into their businesses, which will be identified and explained in detail along the paper, as well as the sources of financing that will be necessary to conduct this type of process. After the analysis of the different factors that have been mentioned, a final conclusion about the viability of the *start-up* companies will be reached in reference to the internationalization processes.

Key words: Internationalization, Start-up, Globalization, Real plan, Viability.

2. Introducción

El cambiante e innovador entorno en el que vivimos ha hecho surgir un tipo de negocio, llamado *start-up*, muy distinto al modelo tradicional. Muchas son las causas. Las distintas crisis que han afectado sobremanera a muchas empresas del modelo tradicional; el declive en diversos mercados llamados “tradicionales” que ha conllevado que numerosas empresas hayan tenido que cerrar sus negocios, y multitud de trabajadores hayan tenido que buscar nuevas formas de trabajo, empleabilidad, y en nuevos mercados; el constante desarrollo de las tecnologías y su incidencia de gran manera en las nuevas concepciones de los mercados y las nuevas relaciones producto-cliente-servicio, al igual que en la aproximación a las estructuras productivas. Las empresas emergentes, conocidas como *start-ups*, han surgido también por los procesos creativos innovadores que han surgido para

intentar diferentes soluciones a problemas que se han presentado a las empresas tradicionales de todo el mundo, y que no han sabido solventar.

El trabajo se enfoca en el estudio de las características y la forma de las *start-ups*, y la posible viabilidad de llevar a cabo procesos de internacionalización empresariales de las mismas.

El término internacionalización surgió aproximadamente en la segunda mitad del siglo XIX. Se definía mayormente en un nivel institucional y en términos de un conjunto de actividades. Sin embargo, adquirió gran relevancia en la segunda mitad del siglo XXI en España. No es hasta la década de los noventa cuando las empresas españolas inician una etapa de significativa expansión internacional. Este avance fue debido a la adopción del euro en la comunidad europea. Las empresas en aquel entonces necesitaban perdurar en el mercado obteniendo buenos márgenes de rentabilidad, y así poder crecer. Para conseguir esto, las empresas no tenían más opción que involucrarse con estrategias y procesos de internacionalización. Las inversiones españolas en el extranjero empezaron a aumentar, y así lo han ido haciendo durante las dos últimas décadas. Este crecimiento de las inversiones está íntimamente relacionado con la transformación y el desarrollo económico de España en ese período de tiempo. En la actualidad, el proceso de internacionalización ha adquirido tanta relevancia que ha llegado a ser trascendente para la economía española. Factores como la globalización, la innovación y las nuevas tecnologías han sido los causantes de la existente necesidad de la internacionalización empresarial. El término internacionalización se refiere a empresas que participan internacionalmente, fuera de los mercados locales. Participar en el exterior, en este caso fuera de España. Las participaciones externas pueden llegar a distintos tipos de mercados, como de bienes y servicios, o bien mercados de trabajo y capital. Las empresas utilizan procesos de internacionalización para intentar obtener diversos beneficios o ventajas, bien para adquirir volumen de mercado, para adquirir nuevos clientes, renovar la imagen, o ampliar horizontes. En otras palabras, para crecer y alargar la vida de la empresa. Así, se evita el estancamiento del negocio.

La internacionalización requiere mucha información y diversos análisis en cuanto a geografía, cultura, índices de rendimiento, financiación y viabilidad internacional. Por tanto, es probablemente una de las estrategias más complejas a la que las empresas se enfrentan. Sin embargo, ha llegado a ser una necesidad para las empresas hoy en día, debido a la globalización de los mercados. La dificultad de la expansión internacional se ve reflejada en la carencia de recursos financieros, capacidades directivas y problemas políticos y socioculturales. Sólo las empresas poseedoras de recursos y capacidades estratégicas podrán participar y expandirse en mercados internacionales, pues conseguirán ventajas competitivas. Estas ventajas son las que darán la posibilidad a las empresas de diferenciarse del resto, y por consiguiente, de exportar al exterior con éxito.

Con el nacimiento de las *start-ups*, la internacionalización ha cobrado más importancia en ese tipo de negocios, pues en la mayor parte de los casos, son empresas tecnológicas con mayor capacidad para internacionalizar sus servicios y llevarlos al exterior con la ayuda de Internet y de las TIC. Los factores que impulsan la internacionalización de este nuevo tipo de empresas se analizarán detalladamente a lo largo del proyecto, así como el desarrollo de un proceso real de internacionalización para las mismas. Para terminar, se analizará la viabilidad internacional de las *start-ups*, una vez estudiados la financiación y los indicadores de rendimiento necesarios correspondientes.

2.1 Objetivos

- i) Analizar la necesidad empresarial de internacionalizarse.
- ii) Estudiar los factores determinantes para la internacionalización, e indicadores para poder llevar a cabo un proceso real de internacionalización.
- iii) Conocer la viabilidad de las *start-ups* en el ámbito internacional.

2.2 Justificación del tema

La importancia del tema de la internacionalización de empresas de nueva creación radica en el mundo global, dinámico y exigente en el que vivimos. La economía global en su concepto entiende el sistema económico a nivel mundial como globalizado y libre de barreras o fronteras estables. El sistema financiero, la producción y el comercio se han internacionalizado. Las empresas operan con sistemas legales y sistemas de actuación en diferentes territorios, la mejora de las comunicaciones y avances tecnológicos (Internet, redes sociales, etc.). Esta globalización tiene muchos beneficios, entre otros, conlleva poder disponer de un mayor número de bienes y servicios para poder consumir a nivel global. Otro beneficio es el precio de los productos, que tiende a igualarse y a contenerse a la baja, y las empresas pueden tener mejores niveles de eficiencia. “Debido a la rápida globalización de la economía a nivel mundial, el interés en el espíritu empresarial internacional ha aumentado enormemente en la última década” (Hitt y Bartkus 1997). Los mercados deben ser catalogados como mercados globales y las operaciones y transacciones entre empresas han pasado de ser nacionales a ser internacionales. “Las empresas de las economías emergentes están acelerando sus esfuerzos para integrarse en la economía global” (Hoskisson et. al, 2000). “La inversión extranjera directa (IED) de economías emergentes ha ido creciendo de manera exponencial en los últimos años” (Henisz ,2013). Varios estudios recientes han mostrado que pequeñas y medianas empresas (PYMEs) en los mercados emergentes se están internacionalizando cada vez más, para capitalizar oportunidades en mercados extranjeros ¹. “La infusión masiva de capital, tecnología y experiencia administrativa ha aumentado la competencia para las empresas locales en los principales mercados emergentes. Por tanto, las empresas necesitan tener una visión más global en cuanto a operar con otras entidades, o en otros mercados, para poder sobrevivir” (Lee y Wang, 2005). La internacionalización proporciona oportunidades importantes a la hora de crecer como empresa y de crear riqueza en la misma. No obstante, “para tener éxito

¹ Organización para la Cooperación Económica y Desarrollo [OCDE], 1997.

en los mercados internacionales, se necesitan construir capacidades competitivas” (McDougall et. al, 2000).

Por otro lado, “una de las características más importantes de la economía global actual es el crecimiento del papel de las nuevas empresas emprendedoras jóvenes” (Almeida y Bloodgood, 1996). Estas empresas de nueva creación son conocidas mundialmente bajo el término *start-up*. Las nuevas concepciones de entidades empresariales, aun cuando novedosas, son materia clave en la documentación de trabajo de cualquier universidad, y realizan continuos estudios sectoriales (no sólo económicos) que tratan de ellas. El concepto *start-up* ha cobrado mayor fuerza en los últimos años debido al rápido crecimiento de empresas de esta índole. La innovación y el fuerte desarrollo de nuevas tecnologías son también principales causas impulsoras del movimiento *start-up*. El peso de las empresas de nueva creación en la economía mundial actual es por tanto bastante alto. Su papel en el crecimiento de la economía es importante, pues poseen el potencial para que muchos sectores de actividad puedan crecer. “Las *start-ups* apoyan el cambio estructural en la economía, al contribuir a introducir nuevos productos y servicios intensivos en conocimiento; al mismo tiempo, contribuyen a sostener la innovación, aportan dinamismo a la productividad del sistema económico y generan oportunidades de empleo de calidad” (Pineda, 2016). Además, la creación de *start-ups* implica generación de empleo, crecimiento e innovación. De ahí la importancia de estas organizaciones, no sólo para la economía nacional de nuestro país, sino de una manera global e internacional. Entonces, la internacionalización de las mismas ha adquirido tanta importancia en el mundo de los negocios emprendedores, que ha llegado a ser vital para muchas empresas.

La finalidad de la investigación se centra en analizar la necesidad y viabilidad de internacionalizar empresas de nueva creación. Al ser un tema reciente, el cual ha ido adquiriendo más importancia a lo largo de los últimos años, y más hoy en día, no se ha escrito demasiado acerca de cómo realizar los procesos de internacionalización de *start-ups*. Por tanto, estudiaré el ecosistema de las *start-ups*. Analizaré por qué estas empresas deberían plantearse y por consiguiente llevar a cabo estrategias y procesos de

internacionalización, y cómo deberían iniciar y estructurar esos procesos de supra nacionalización.

2.3 Metodología

Para alcanzar los objetivos previamente establecidos, he utilizado varios métodos. Estos métodos los clasifico como cualitativos y deductivos. Respecto al tipo de fuentes utilizadas, son fuentes secundarias: artículos, libros y páginas web.

Divido el trabajo en dos partes para describir de forma explícita y clara el procedimiento que he desarrollado a lo largo de la investigación. En la primera parte del proyecto, se expone el tema desde un enfoque teórico e informativo, usando una combinación de los siguientes métodos: revisiones bibliográficas de autores, observación, y análisis de gráficos. Posteriormente, en la segunda parte, el análisis es más práctico y real. Se observan y revisan proyectos existentes de empresas, y se obtiene información necesaria de bases de datos para analizar la viabilidad internacional de las *start-ups*. Así mismo, para el análisis de las estrategias de internacionalización, utilizaré herramientas muy útiles, como la matriz de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) o el modelo de negocio CANVAS, aunque no se trata de análisis empíricos. El estudio, en este caso, es más descriptivo, pues se desarrollarán en profundidad conceptos como los factores, las etapas, y los modelos de internacionalización de las *start-ups*.

En vez de decantarme por un solo método, he optado por usar una combinación de los distintos métodos explicados. De esta manera, obtendré resultados, con los que podré obtener las conclusiones que permitan responder a las cuestiones clave: si la internacionalización es necesaria o no para las empresas, qué factores son determinantes para la internacionalización de las mismas y qué indicadores se deben analizar para poder llevar a cabo un buen proceso de internacionalización, y por último si los procesos de internacionalización son viables o no para las empresas de nueva creación (*start-ups*). Es

decir, con la ayuda los métodos utilizados, he obtenido la información necesaria que me ha permitido responder a los objetivos de partida.

2.4 Estructura

La estructura del trabajo queda dividida de la siguiente manera. La primera parte expone de manera introductoria cómo y cuándo surgió el término de internacionalización para las empresas españolas, y la necesidad de su nacimiento, dadas las circunstancias innovadoras y cambiantes del mundo global en el que vivimos. Además, se detallan los objetivos a los que se quiere llegar con la realización del proyecto. Por último, se justifica la importancia y relevancia del tema escogido en la actualidad. En segundo lugar, el cuerpo del trabajo, queda dividido en tres capítulos.

En el capítulo I se explica la importancia de la globalización, economía y comercio internacional, pues afecta directamente a la internacionalización. Por otra parte, se hace referencia a la definición de internacionalización, explicando la importancia actual de la misma basándose en la globalización mundial y en las nuevas necesidades de las empresas. Así mismo, se explica el significado del término *start-up* y la importancia del nacimiento de estas nuevas empresas para la actividad empresarial española en relación al mundo global actual en el que se desarrollan los negocios.

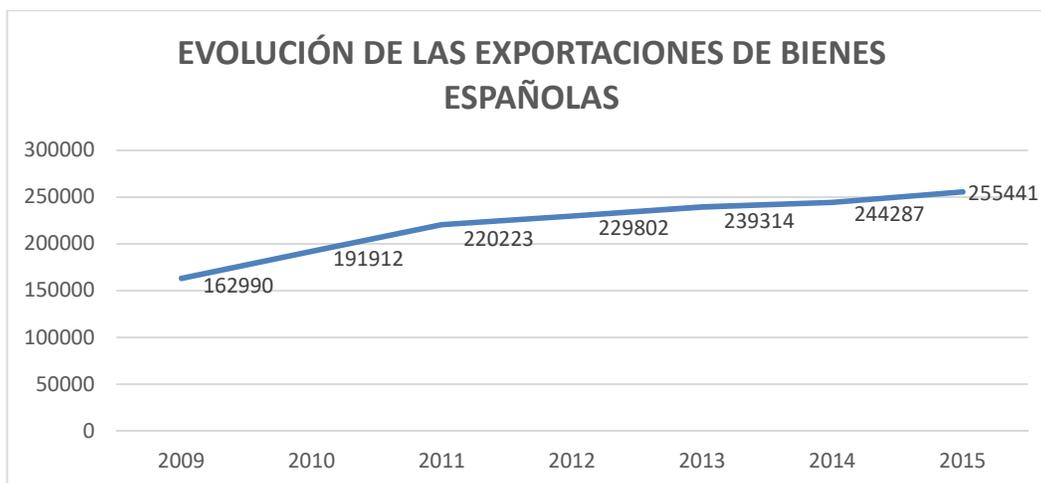
En el capítulo II, el contenido se enfoca meramente en la internacionalización empresas de nueva creación, es decir, en las *start-ups*. Cómo ésta les afecta y cuáles son los motivos para llevarla a cabo. Se analizan así mismo las diferentes etapas de las empresas a la hora de sacar al exterior los negocios nacionales, y cómo las métricas van evolucionando según la fase en la que se encuentre el negocio. Por último, se hace referencia a los factores impulsores de la internacionalización de estas empresas y a los marcos metodológicos necesarios para el lanzamiento de nuevos negocios.

En el último capítulo del trabajo, el capítulo III, se analiza en profundidad el contenido de un plan real de internacionalización empresarial y los criterios aconsejables para realizar un buen plan. En segundo lugar, se analiza qué tipo de indicadores serían buenos para iniciar el proceso de internacionalización. Además, se estudian los distintos procesos de financiación para *start-ups*, y su viabilidad a la hora de poner en marcha un proceso de internacionalización. Con todo ello, se hará una balanza para concluir la viabilidad de estos negocios en un entorno supranacional.

3. Capítulo I: qué es la internacionalización de una empresa.

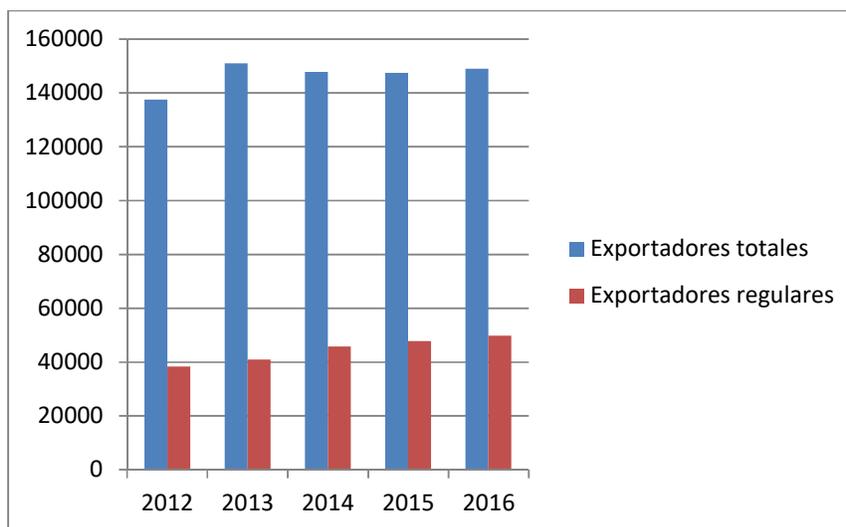
3.1 Importancia de la globalización, economía y comercio internacional.

La globalización se considera como un fenómeno que impacta directamente a la internacionalización. La globalización se define como "el flujo de tecnología, economía, conocimiento, personas, valores e ideas. . . a través de las fronteras. La globalización afecta a cada país de una manera diferente, camino debido a la historia, tradiciones, cultura y prioridades individuales de una nación" (Caballero et al., 1997). La mayor consecuencia de la globalización es que los mercados han pasado a ser globales. Gracias a que los países eliminan las barreras al comercio internacional, las empresas pueden satisfacer las necesidades de ese mercado global. Se ha expuesto que "el proceso de globalización de la sociedad y la economía moderna ha generado nuevas necesidades de adaptación empresarial al medio en el que se desenvuelven los negocios internacionales" (Carle, 2014). Es evidente que, ante este entorno cambiante y volátil, las empresas se ven obligadas a replantear sus estrategias de actuación, realizando los esfuerzos convenientes encaminados a obtener las máximas ventajas ante esta innovadora situación. Son varios los factores que han hecho posible la globalización. Los avances tecnológicos e informáticos (TIC) son los principales. Su difusión y comunicación a mercados internacionales han producido una globalización de los mismos, favoreciendo enormemente la internacionalización. Por otra parte, las causas por las que la economía española se apoya en la internacionalización de empresas son diversas. Ésta tiene su rasgo más evidente en la realización de operaciones de comercio exterior. La profunda crisis económica que afectó a España y los países desarrollados en el año 2008 desencadenó un aumento de las ventas en el exterior como consecuencia de la recesión en el mercado interno. De esta forma, las exportaciones de bienes españolas han ido creciendo a lo largo de los últimos años, como demuestra el siguiente gráfico.



Fuente: Elaboración propia (Basado en: Proyecto “Fomento de la Cultura Emprendedora y del Autoempleo” de la confederación de empresariales de Andalucía CEA)²

Las exportaciones españolas no han reducido sus números desde el año 2009. Se consideran empresas exportadoras regulares aquellas que han exportado durante los últimos cuatro años consecutivos. Como demuestra el gráfico de abajo, el número de exportadores ha crecido sostenidamente desde 2012.



Fuente: Elaboración propia (Basado en: El exportador, ICEX)³

² Gráfico en millones de euros.

La exportación de productos o servicios es una forma de internacionalización. Es cierto que las exportaciones son la manera más fácil hablando de estrategias de internacionalización, pues es simplemente llevar o vender un producto o servicio fuera de la industria local, a un país extranjero. No obstante, sigue siendo otra forma de internacionalizar negocios y es una actividad importantísima para España. Según un estudio sobre la internacionalización de la empresa española realizado por la Cámara de Comercio el año pasado, “el 70 % de los 1.300 directivos de pequeñas y medianas empresas exportadoras que participaron en este análisis consideraba que la internacionalización ha sido clave para superar la crisis y un 80 % afirmaba que su empresa seguiría invirtiendo en su expansión internacional en los próximos años”. Los datos recopilados hasta ahora ayudan a entender la importancia de la internacionalización empresarial, para posibilitar a las empresas a expandir sus negocios y que por consiguiente éstas puedan alargar su vida y beneficiar al entorno en el que operan.

3.2 Definición de internacionalización, existencia e importancia actual.

Bajo el enfoque estratégico, “la internacionalización de empresas es el resultado de la adopción de una serie de estrategias en las que se consideran tanto los recursos y capacidades de la empresa como las oportunidades y amenazas del entorno. La internacionalización de empresas consiste en el proceso por el cual una empresa participa de la realidad de la globalización, es decir, la forma en que la empresa proyecta sus actividades, total o parcialmente, a un entorno internacional y genera flujos de diversos tipos ,comerciales, financieros y de conocimiento, entre distintos países. Dado lo anterior, el proceso de internacionalización empresarial debe responder las siguientes preguntas: ¿por qué se internacionaliza la empresa?, ¿cuál es el proceso para llevarlo a cabo?, ¿cómo se internacionaliza? y ¿dónde puede localizar sus actividades en el exterior?” (Galán, et al. ,2000).

Es decir, las empresas participan en mercados transfronterizos, mediante exportaciones, fusiones, adquisiciones, inversiones extranjeras, etc. La realidad actual de un mundo

³ Número de empresas exportadoras (en miles).

globalizado exige a las empresas salir fuera de los mercados locales. Es uno de los motivos por el cual la internacionalización ha adquirido tanta importancia a día de hoy.

Otra definición de internacionalización de empresas es “el proceso de adaptar modalidades de transacción de intercambio a mercados internacionales” (Andersen, 1993). Está definiendo el proceso de internacionalización como una actividad dinámica que necesita iniciar modelos estratégicos para la entrada a mercados internacionales, adaptándose al entorno en el que la propia empresa opera y al que quiere llegar. Al ser una actividad tan compleja y que afecta a todos los departamentos de la empresa, las decisiones estratégicas deben ser tomadas por el máximo órgano de decisión de la empresa. Las empresas deben tener en cuenta las diferencias en cuanto a actuación en mercados no locales. Esta previsión y consciencia de diferencias entre mercados son factores clave para el éxito empresarial internacionalmente hablando. El proceso de internacionalización requiere la gestión de diferentes recursos. Los tres principales objetivos de internacionalizar una empresa son (Canals, 1994):

- i) Apertura de nuevos mercados.
- ii) Costes de producción más bajos.
- iii) Una estructura de la producción y la distribución de la empresa más eficiente.

Por tanto, la internacionalización se ha convertido en una estrategia fundamental de crecimiento de muchas empresas y pilar fundamental para garantizar su supervivencia a largo plazo.

3.3 Definición del término *Start-up*.

Nos remontamos a los años 50 para definir el término *start-up*. Fue acuñado en Silicon Valley por un grupo de ingenieros que encontraron financiación para un proyecto propio, fundando así la primera *start-up*: “*Fairchild Semiconductor*”.

La definición más precisa se le reconoce a Steve Blank y Bob Dorf (2013): "una organización temporal en busca de un modelo de negocio rentable, repetible y escalable; organización temporal, en tanto no tiene aún su modelo de negocio validado e

independientemente de su forma jurídica aspira a ser una empresa real; en busca de un modelo de negocio, ya que la primera gran diferencia entre una *start-up* y una empresa consolidada es que la primera debe convalidar el tipo de problema o necesidad que resuelve para determinado tipo de cliente, qué es lo que tecnológicamente puede desarrollar y cuál es su viabilidad económica; modelo escalable, porque puede lograr que los ingresos crezcan a un ritmo muy superior al que crece la suma de costos fijos y variables.”

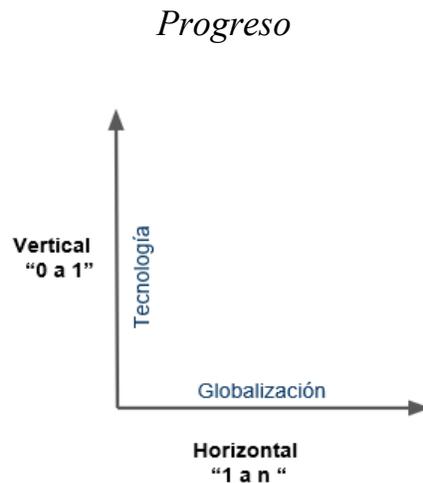
Muñoz (2015) define varios elementos que forman parte del concepto *start-up*:

Primero, no es una empresa pequeña, en el sentido de que no se tiene claro cuál es el producto, los clientes y como alcanzarlos, cosa que si ocurre en una empresa convencional. Pero si se trata de una compañía joven, de reciente creación, busca soluciones diferentes que se salgan de lo preestablecido.

Segundo, el contacto directo con el cliente y una actitud cercana a la prueba y error es primordial para encontrar soluciones nuevas e innovadoras a los problemas que surjan. Steve Blank decía “Una *start-up* va de fracaso en fracaso. Todo lo que hace desde el primer día es llevar a cabo una serie de experimentos y, al igual que en un laboratorio, casi todos ellos fracasan”. Así, cometer errores es necesario en cualquier *start-up*, de la misma manera que lo es aceptarlos y aprender de ellos para poder evolucionar.

Tercero, de carácter multidisciplinar, son múltiples perfiles los que nos podemos encontrar en el equipo de una *start-up*, como ingenieros, comerciales, abogados, etc. El 80% de los fundadores de una *start-up* se trata de ingenieros (Startup Ecosystem Report, 2015). Sin embargo, debemos hacer una distinción acerca del origen de las *start-ups*. Si ésta surge de la copia de un modelo ya creado, o si por el contrario es la nueva creación de algo previamente inexistente. Me basaré en el ejemplo de Peter Thiel y su libro “Del cero al uno” para explicar este concepto. Según Peter Thiel, copiar algo existente en el mundo añadiendo algo de nuevo es ir del 1 a n. Sin embargo, la creación de algo nuevo para el mundo es pasar del 0 al 1. Y esto último no es más que el acto que determinará el futuro del progreso. Plasmando esta información en un sencillo gráfico podemos observar que el progreso puede adoptar dos formas. Progreso como forma vertical, cuyo ejemplo más claro es la tecnología. La tecnología es una herramienta que facilita la creación de cosas nuevas y

permite una mayor eficacia y eficiencia a la hora de realizar las cosas. Por otro lado, horizontalmente hablamos de globalización.

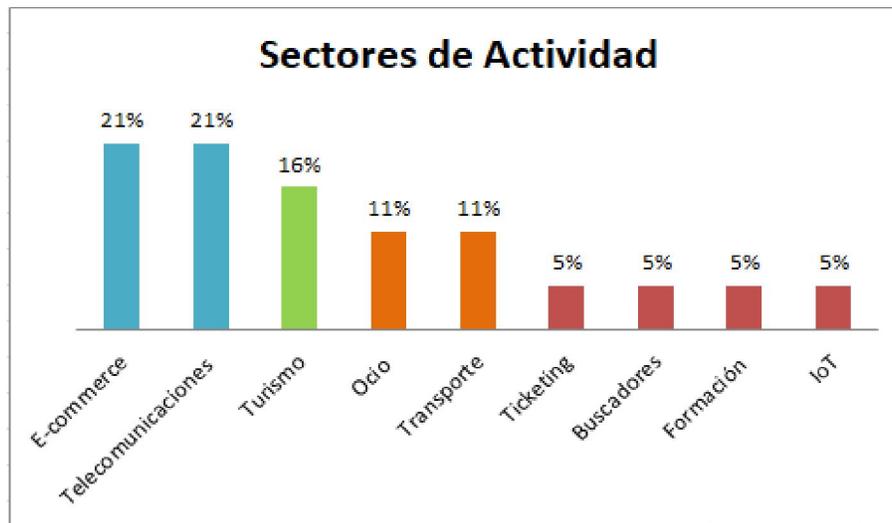


Fuente: Elaboración propia (Basado en: Libro "De cero a uno" de Peter Thiel)

A pesar de que la tecnología y el progreso adquieren dos formas totalmente distintas de progreso, es posible el uso de ambas conjuntamente. "Por ejemplo, los años que van desde 1815 hasta 1914 confirman un periodo tanto de rápido desarrollo tecnológico como de rápida globalización. Entre la primera guerra mundial y el viaje de Kissinger para retomar las relaciones con China en 1971, hubo un rápido desarrollo tecnológico pero no mucha globalización. Desde 1971 hemos visto una rápida globalización junto con un desarrollo tecnológico limitado, en su mayoría confinado a la tecnología de la información (IT)." (Peter Thiel, "De cero a uno" pág.8)

La tecnología está tan ligada al concepto de nuevas empresas, *start-ups*, que la aparición de nuevas tecnologías en muchos casos se da gracias a este tipo de empresas, pues provienen de ellas. Como el ámbito tecnológico rodea a las empresas de nueva creación, hay un enorme uso de Internet y de las TIC. No obstante, no cabe duda en que las *start-ups* pueden crearse en cualquier otro sector económico, como pueden ser los sectores

de marketing, de turismo, deporte, juegos de entretenimiento, publicidad, etc. En España, los sectores con mayor actividad son *E-commerce* y Telecomunicaciones, con un 21%, debido al gran uso de Internet.



Fuente: Elaboración propia (Basado en: III Edición estudio de Start-ups e internacionalización)⁴

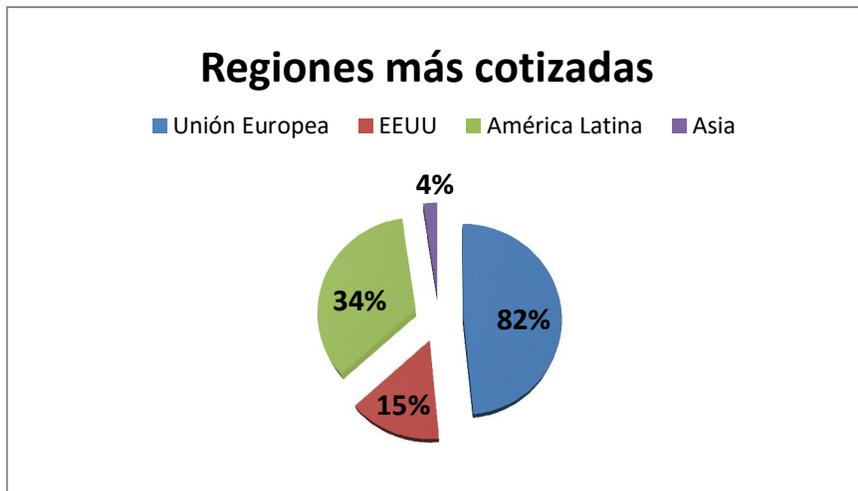
Retomando la definición de *start-up* puedo concluir afirmando que es una organización temporal de personas que buscan un modelo de negocio que en ese momento la empresa no tiene. Por lo que su función es buscar esas actividades específicas a desarrollar. No hay que confundir *start-up* y empresas de base tecnológica (EBT), pues son muy distintas. Varios ejemplos de EBTs son *Facebook*, o *Spotify*, que ya tienen establecidos sus respectivos modelos de negocio y que cotizan cuarenta mil millones y nueve mil millones de euros al año respectivamente. Por estos datos podemos saber que ninguna de las dos son *start-ups*. Ambas son empresas que pudieron empezar siendo *start-ups* pero han crecido tanto que han llegado a ser EBTs. Sin embargo, son varias las características comunes que toda *start-up* debe tener. Plasmaré las principales diferencias entre estos dos tipos de empresas para aclarar los conceptos.

⁴ Sectores de actividad en España

<i>START-UP</i>	<i>EBT</i>
Innovación no tecnológica	Innovación tecnológica o científica
Sin modelo de negocio	Tienen modelo de negocio
Emprendimiento	Investigación científica y tecnológica
Buenos profesionales	Profesionales de alto nivel cualificado
Proceso inmediato	Proceso costoso y largo
Falta madurez tecnológica	Generar y transferir tecnología
Tamaño pequeño (menos cotización)	Más tamaño de cotización

Fuente: Elaboración propia (Basado en: Startupxplore)

Por otra parte, cabe destacar la importancia de las regiones donde se van a implementar este tipo de negocios. La Unión Europea es el principal mercado donde las *start-up* españolas ofrecen sus servicios fuera de España con un 82%, seguido por América latina con un 58%. Asia y EEUU son otros dos apetitosos mercados que se deberían explotar. A pesar de que los porcentajes son bastante bajos, se ha estudiado que son regiones con mucho potencial para las futuras expansiones.



Fuente:

Elaboración propia (Basado en: Proyecto “Fomento de la Cultura Emprendedora y del Autoempleo” de CEA)⁵

⁵ CEA confederación de empresariales de Andalucía

4. Capítulo II: la internacionalización de empresas de nueva creación.

4.1 Motivos / factores para la internacionalización.

La internacionalización es una estrategia cada vez más importante para las empresas. Son muchos los motivos por los cuales las empresas deberían proponerse iniciar estrategias de internacionalización. En primer lugar, las empresas necesitan ampliar su volumen y su negocio. Necesitan adquirir nuevos clientes. El acceso a un mercado más grande posibilita a las empresas a llegar a ser más competitivas obteniendo economías de escala a nivel mundial. Ganar competitividad frente a competidores del mercado local es razón de éxito y otro motivo por el cual iniciar un proceso de internacionalización. Si las empresas actúan de forma correcta en el ámbito exterior, el prestigio en el mercado interno se asegura, aportando una serie de ventajas a la empresa. Estas ventajas son, la mejora de la imagen de la marca, confianza de clientes, conocimiento de la empresa, etc. Todo ello aumenta la repercusión en el mercado local y en terceros. Diversificar el riesgo de operar en un solo mercado también es importante, sobre todo en periodos de crisis, pues las empresas asegurarán una mayor estabilidad en sus resultados. Otro gran motivo para la internacionalización es la rentabilidad que aporta el mercado internacional a las empresas. Normalmente las operaciones en los mercados internos ofrecen mucha menos rentabilidad que aquellas realizadas en el exterior. El objetivo está en abrirse a cuanto más parte del mundo. La temprana internacionalización es clave para las *start-ups* de tecnología. Cuanto más rápido se globalice una *start-up*, mayor será su capacidad para explotar las oportunidades de búsqueda de crecimiento en todo el mundo. “La globalización temprana aumenta la adaptabilidad de una empresa a entornos inciertos y su disposición a cambiar (Sapienza et al., 2006). Los gerentes globalizan un arranque de tecnología temprano y rápidamente para: i) aumentar el valor de la puesta en marcha, ii) reducir los riesgos de fuente de ingresos, y iii) aumentar el tamaño del mercado direccionable de la *start-up*.”

Por último, la explotación de sinergias a través de economías de alcance. Las empresas podrán explotar sus activos en distintos mercados. Con todo ello, se otorgará un valor global a la empresa y por ello, se alargará la vida de la misma.

Estos son los principales motivos que impulsan a las empresas a la internacionalización.

4.2 Pasos y etapas del proceso internacionalización.

A la hora de plantear el arranque de una estrategia de internacionalización, se deben tener claros algunos aspectos. El proceso de internacionalización de empresas tradicionales no es comparable con el de las *start-ups*, pues las primeras son organizaciones con un modelo de negocio ya establecido operante en un mercado local y cuyo objetivo es llevar ese modelo de negocio a mercados exteriores. Sin embargo, las *start-up* no poseen ningún modelo de negocio. Por tanto, su primera función es encontrarlo. Esta función se lleva a cabo a través de marcos de metodología. Uno de estos marcos es el conocido “*lean start-up*” que explicaré más adelante.

Son tres las fases por las que una *start-up* ha de pasar para llevar a cabo un proceso de internacionalización. Las métricas utilizadas en cada una de las fases son diferentes entre sí y van evolucionando en función del estado o momento del negocio. Son las siguientes:

Fase primera. En la fase primera o “Fase inicial”, la empresa de nueva creación empieza a buscar su modelo de negocio, el cual pondrá a prueba primeramente en su mercado local, es decir, en un entorno pequeño. Sin un claro y estudiado modelo de negocio es imposible plantearse la internacionalización.

Fase segunda o “Fase de Escalado”. Cuando la *start-up* llega a tener claro su modelo de negocio, y después de haberlo puesto en práctica en el entorno local, la empresa puede plantearse la internacionalización del mismo. Es el momento de buscar otros países para escalar, como propiamente indica el nombre de esta fase, y crecer. La empresa debe replicar su modelo de negocio a otros mercados, otros países. En otras palabras, internacionalizarse.

Fase tercera o “Fase de negocio”. Es la etapa en la que la *start-up* ha crecido y opera en mercados exteriores, ya ha replicado su modelo de negocio en otros países. La empresa lleva a cabo su negocio adaptándose al nuevo entorno.

La internacionalización no es más que un proceso que consiste en duplicar modelos de negocio en lugares distintos a donde se creó la empresa. Debemos saber que las *start-ups* no lo tienen nada fácil. De hecho, iniciar procesos de internacionalización es demasiado costoso para todas ellas. Esto se debe a que la *start-up* no sabe cuál es su modelo de negocio en un primer momento, pues son organizaciones que se crean sin ello, entonces ¿cómo pueden afirmar que va a funcionar fuera? No pueden responder a esta pregunta. Por ello internacionalizar es una actividad tan compleja si finalmente se decide llevar a cabo.

Explicaré los pasos que se han de seguir para llevar a cabo la internacionalización, en los siguientes puntos.

4.3 Marcos metodológicos para el lanzamiento de negocios de *Start-ups*.

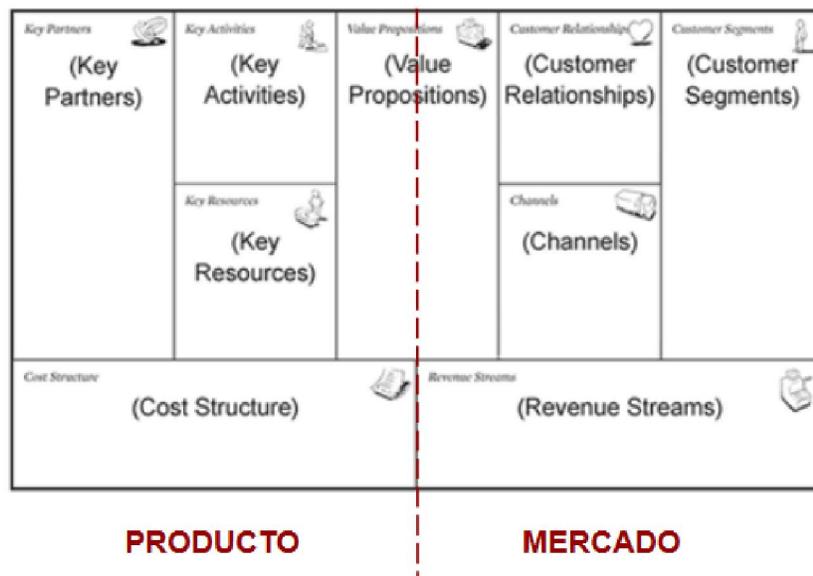
Como se ha detallado previamente, las *start-ups* no cuentan con la idea de internacionalizarse en un primer momento. Éstas empiezan buscando y analizando su propio modelo de negocio, y si éste realmente tiene sentido. Necesitan desarrollar el producto o servicio que van a ofrecer, si es viable, y si va a ser atractivo para los clientes. Para ello, la *start-up* realiza numerosas pruebas, pivota y analiza el entorno más cercano. Después de haber realizado cuantas más pruebas mejor, ya pueden ampliar horizontes, fijándose en entornos más lejanos. El proceso para lanzar esos modelos de negocio se rige por tres puntos: conocimiento, experimentación e interacciones con el cliente. Todo esto está basado en un conjunto de metodologías, que son las que permiten buscar los negocios. Estas metodologías llevan un orden. Primero, se identifica el modelo de negocio, que es la forma de hacer negocio para que la empresa genere ingresos. Segundo, hay que modelar ese modelo de negocio de una forma ágil y fácil. Esto es el lienzo del modelo de negocio, que

en el caso de las *start-ups*, se utiliza el modelo CANVAS que explicaré a continuación. Es una forma visual que permite observar el modelo de negocio entero con un solo golpe de vista. Por lo que resulta mucho más fácil de asimilar. El objetivo final es saber si el negocio de la *start-up* tiene sentido o no. El siguiente paso es el desarrollo del cliente, donde se explica y se analiza el “CANVAS” en profundidad. Por último, se reproduce el desarrollo ágil o reconstrucción de productos.

La herramienta del *Business Model Canvas*, conocido simplemente como *CANVAS*, ayuda enormemente a entender cómo es el modelo de negocio de una *start-up*. Es un plan de negocio visual, creado en 2004 por el emprendedor y profesor de la Universidad de Lausana, Alexander Osterwalder⁶, que consiste en una tabla con nueve recuadros organizados en una hoja de papel diseñada para recorrer los aspectos más importantes de cualquier negocio. Los emprendedores lo rellenan en la mayoría de los casos con post-its removibles para que la información se actualice de forma más rápida y fácil, y se adapte a la continua evolución del mercado. El *CANVAS* es necesario para descubrir los problemas que las *start-ups* pueden encontrarse, y ayuda a solucionarlos. Define también el valor que se puede aportar al mercado. Aparecen las actividades clave de la empresa y las funcionalidades del producto o servicio que se ofrece, que ayudarán a resolver todo tipo de problema que se le presente a la *start-up*. Otra característica que hace diferente el *CANVAS* respecto al plan de negocio tradicional es que obliga al empresario a estar en continuo contacto con el cliente para así conocer su opinión sobre el producto o servicio que se va a lanzar. A medida que se va recibiendo el *feedback* del cliente, se va modificando el lienzo, perfeccionándolo y adaptándolo a las necesidades que puedan surgir.

Como podemos observar en el cuadro del *CANVAS*, la parte derecha es la que representa al mercado. Sin embargo, la parte izquierda representa el producto, que es la unidad más real en cualquier *start-up*.

⁶ Libro Generación de modelos de negocio



Fuente: Elaboración propia (Basado en: The Business Model Canvas)

1. Segmentos de clientes. Es el primer punto a rellenar. Se trata de identificar los segmentos de clientes sobre los que trabajar y describirlos. Saber para quién se quiere crear valor. En el caso de las *start-ups*, lo más lógico sería adquirir nuevos clientes en vez de usuarios maduros. Pueden ser nichos de mercado, segmentos, *mass market*, segmentos diversificados, etc.

2. Propuesta de valor. La propuesta de valor de una *start-up* es uno de los puntos más importantes. Es la razón por el cual los clientes van a adquirir el producto o servicio que la *start-up* ofrece. En otras palabras, el factor que hace que los clientes se decanten por una u otra empresa. Una vez identificados los posibles clientes, hay que centrarse en identificar sus principales problemas y en cómo resolverlos. La propuesta de valor es básicamente saber en qué te diferencias. La diferenciación puede estar vinculada al servicio o al producto, o puede no estarlo. Por ejemplo, los supermercados Carrefour han añadido espacios adicionales en sus tiendas como guarderías, para que los padres puedan hacer la compra mientras dejan sus hijos en el recinto adaptado a guardería. Esto es un ejemplo de propuesta de valor y por la cual muchos clientes prefieren ir a comprar a Carrefour en vez de a

otros supermercados que no ofertan ese servicio. En este punto es imprescindible entender por qué los clientes te van a comprar o por qué no lo harán, y dónde se entiende el valor. Por tanto, se debe eliminar lo que no aporta ningún tipo de valor a los clientes. Encontrar una buena propuesta de valor para sacar adelante una *start-up* es un factor imprescindible. Una vez se consigue y se tiene seguro, ya se puede empezar a desarrollar la *start-up*.

3. Relaciones con clientes. En este punto se plasma el tipo de relación de la empresa con los clientes, con respecto al modelo de negocio. La relación con los clientes puede ser automatizada, a través de software, o personal, cara a cara con el cliente. Es necesario saber qué relación existe para así captar clientes, y cómo hacer para retenerlos. Además hay que poner esfuerzo en hacer más grandes a los clientes existentes. Hay diversas formas para captar clientes, como el marketing, webs, información online, etc. En la parte de retención de clientes hay que tener en cuenta cómo monetizar, utilizando la tasa de conversión que se explicará a lo largo del trabajo. En este aspecto hay que saber fidelizar al cliente por una parte, y por otra, hacer que invierta más cantidad de dinero a medida que pasa el tiempo. Si un cliente se gasta 50€ en la empresa, hay que conseguir que se gaste 100€ por ejemplo. Esto se ve reflejado en el CAC y analizándolo, llegamos a la conclusión de que es complicadísimo adquirir fidelidad por parte de los clientes al inicio de la *start-up*, debido a los servicios free o a los bajos precios que se ofrecen de entrada.

4. Canal de distribución. En este punto se habla de cómo entregar la propuesta valor al cliente. Los canales de distribución establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Pueden ser canales físicos o no físicos, a través de internet (online).

5. Ingresos. Cómo hacer dinero con el modelo de negocio. Puede ser por venta del activo, por uso, por suscripción, por licencia, por publicidad... Se refiere a cómo monetizar la propuesta de valor de la empresa. Es muy común apoyarse en formas tradicionales ya existentes para disminuir el riesgo de algo muy innovador en el

caso de las *start-ups*. Se debe averiguar y analizar cuánto estarán dispuestos a pagar los clientes, y una vez hecho esto, garantizar cuánto contribuye cada fuente de ingreso a los ingresos totales de la empresa.

6. Actividades clave. Son las acciones para transmitir la propuesta de valor a los clientes. Éstas pueden ser las actividades de distribución, de venta, de producción, de generar ingresos, etc.

7. Recursos clave. Qué cosas se necesitan para construir y entregar la propuesta de valor. Estos recursos pueden ser físicos, humanos, financieros o intelectuales (patentes, *copyright*, *data*).

8. Socios clave. Son los proveedores y socios necesarios para construir y entregar la propuesta de valor. Son aliados estratégicos. Hay que tener en cuenta qué tipo de socio quiero y necesito para construir algo, además de saber qué se quiere construir. Dónde tengo un proveedor que interese y dónde puede ser estratégico.

9. Estructura de costes. Es básicamente lo que cuesta llevar a cabo los últimos tres puntos: actividades, recursos y socios clave. Se analizan además cuáles son los costes más importantes e inherentes de la empresa, y qué recursos y actividades son más caras. Los costes pueden ser fijos o variables, o podrá darse el caso de tener economías de escala.

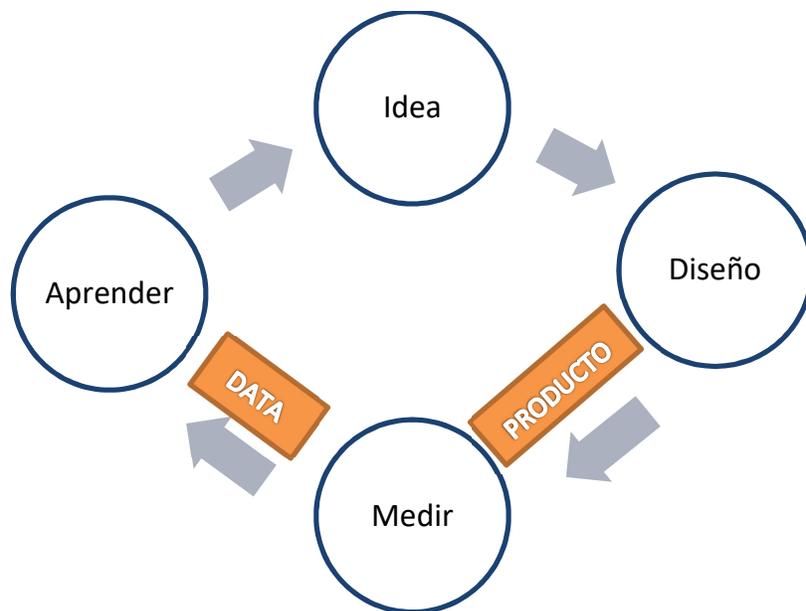
Con todo esto, la *start-up* construye el prototipo de modelo de negocio. A pesar de haber construido la idea, sigue sin haber evidencia alguna de si el negocio funcionará o no. Por tanto, hay que apoyarse en la métrica del experimento para validar esa hipótesis. Al finalizar el método CANVAS, se debe comprobar que se han respondido a las preguntas quién, qué, cómo y cuánto. El “QUIÉN” se refiere al cliente y son los puntos colocados en la derecha del plan. El “QUÉ” a la propuesta de valor, el “CÓMO” a cómo llevar a cabo la

propuesta valor y son los puntos de la izquierda del esquema. Por último el “CUÁNTO” que se refiere al dinero que deja la propuesta de valor. Es remarcable que todo el trabajo se centra en la propuesta de valor, por tanto se le debe atribuir la mayor importancia, el mayor empeño, motivación e interés a la hora de desarrollar este punto en el CANVAS. El *Lean Canvas* no es más que una fusión entre el lienzo del modelo de negocio y el *Lean Startup* que explicaré a continuación.

El modelo *Lean Startup* se utiliza para validar la hipótesis del modelo de negocio. Consiste en la síntesis de las siguientes tres cosas: *Customer development*, Manifiesto ágil, y *Lean manufacturing*, que trata de dar mayor valor al cliente utilizando los mínimos recursos. “El desarrollo ágil es una metodología que permite a los desarrolladores crear productos de manera interactiva e incremental, intentando hacer interacciones muy cortas con clientes y probar las funcionalidades o características en el mercado de manera muy rápida, en ciclo llamados *strum*, que en ocasiones pueden ser de dos semanas“(Eric Ries). Es decir, se prueba el mercado utilizando partes pequeñas del producto. Fue Eric Ries quien decidió juntar la idea de desarrollo de cliente como una metodología para aprender del cliente y validar con experimentos, con el Desarrollo Ágil. A esa fusión lo llamó *Lean Startup*. “Como dice Eric Ries, el mayor desperdicio que tiene una ‘*startup*’ es fabricar un producto que no quiera nadie, cosa que, además, ocurre con mucha frecuencia” Por lo que gracias al método *Lean Startup*, se crean herramientas que validan los productos y los modelos de negocio antes de que se pierda demasiado tiempo y dinero en saber si el negocio tiene sentido o no. Esta metodología no afirma el éxito empresarial en ningún momento, simplemente ayuda a aprender de una forma rápida. Es cierto que cuanto mayor sea el aprendizaje, menor serán las posibilidades de fracaso, pero este modelo no asegura el éxito de las *Start-ups*. Este método se aplica en fases de alta incertidumbre en las empresas, pues se basa en la experimentación e identificación de hipótesis de riesgo que puedan afectar al modelo de negocio. Y en el caso de las *start-ups* esa fase de incertidumbre suele ser muy alta siempre.

Lean Startup es un círculo virtuoso que consiste en los siguientes pasos: El primero es tener una idea. Después, se pasa al diseño de la idea. Existen metodologías que permiten

construir y diseñar ideas, los modelos de negocio. El siguiente paso es crear el producto, creando un prototipo (CANVAS). Se define qué se quiere aprender del cliente. Una vez realizado esto se pasa a la medición. Es necesario medir múltiples cosas antes de lanzar el experimento. Para ello hay que saber qué cosas son validadas y cuáles no. Con estas métricas se obtienen datos que sirven para aprender. Es decir, se obtiene conocimiento validado, que en realidad, es lo que de verdad importa, pues se acelera a fallar cuanto antes, y se evita perder más tiempo y dinero en algo que no va a llegar a funcionar.



*Fuente: Elaboración propia (Basado en: Ponencia ¿Qué es Lean Startup?,
Nestor Guerra)*

El uso de ambas metodologías es muy útil, pues bien ayuda a acelerar o a frenar el crecimiento de las *start-ups*. Si las conclusiones finales obtenidas al haber desarrollado las fases de ambos métodos son negativas, la *start-up* debe parar y reanalizar aquellos puntos que no son beneficiosos para la empresa, e intentar cambiarlos para que así lo sean. Si por el contrario el análisis de las métricas resultan ser positivas, la *start-up* se verá obligada a tomar la decisión de seguir creciendo, y una estrategia para la misma puede ser el planteamiento de un proceso de internacionalización. Si finalmente se decide dar el paso

para internacionalizar la empresa, se requiere un plan estratégico de internacionalización. En la realidad, este último proceso conlleva mucho tiempo, pues en un primer momento la empresa debe funcionar en el país donde se creó, en su mercado local, para en un futuro poder lanzar el negocio a países extranjeros, es decir, al mercado internacional.

Existe otro método cuyo plan de negocio incorpora la estrategia de internacionalización desde un primer momento. Es el modelo “*Born Global*”. Esta metodología se aplica sólo para un tipo de *start-ups*. Son empresas que nacen globales, las llamadas *Born Global start-ups*. Se caracterizan por tener una visión global desde el inicio, con el objetivo de operar de manera internacional desde que se crean. A diferencia de las *start-ups* tradicionales, éstas no necesitan iniciar ningún proceso de internacionalización, pues desde su puesta en marcha ya nacen con la idea de integrarse en mercados internacionales. Por lo que en este caso no sería necesario realizar el proceso. Están surgiendo muchas empresas de este tipo en la actualidad y a nivel mundial. La siguiente imagen ayuda a entender su funcionamiento.

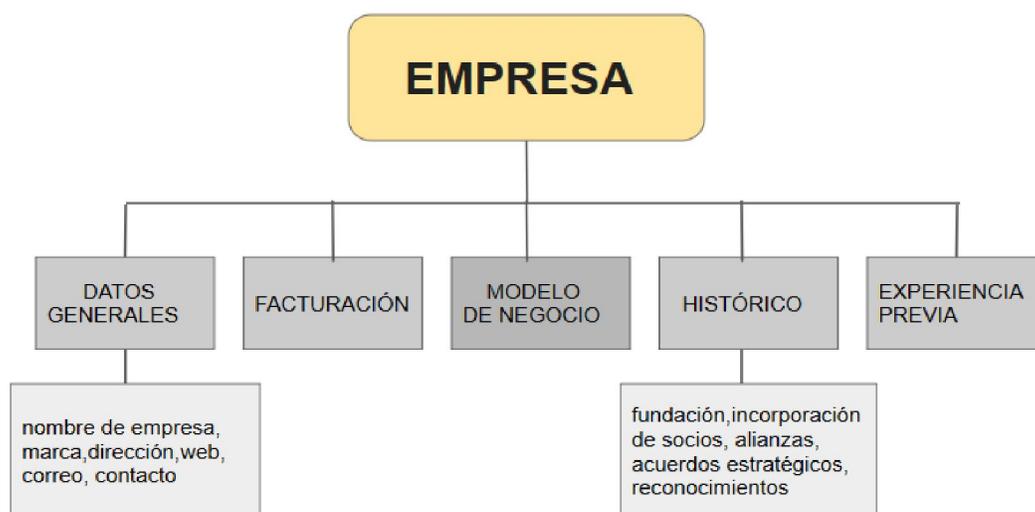


Fuente: Elaboración propia (Basado en: *Technology Innovation Management Review*)

5. Capítulo III: plan real de internacionalización.

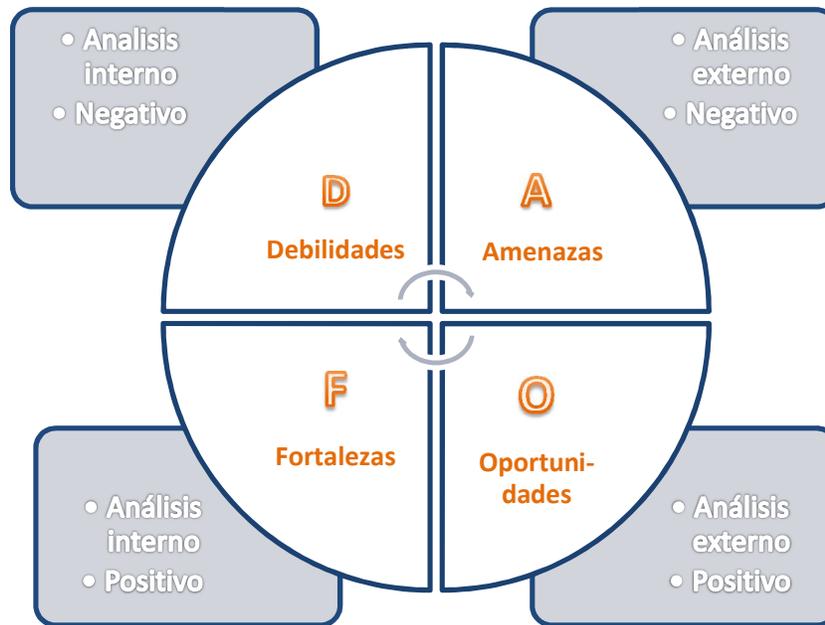
5.1 Análisis del plan de internacionalización.

El contenido de un plan de internacionalización empresarial dirigido a *start-ups* debe cumplir los siguientes puntos por orden. El primer objetivo consiste en realizar una presentación de la empresa. Debe ser un análisis de la situación actual de la empresa y sus antecedentes. En este apartado se estudian primeramente, los datos generales de la empresa: el nombre, la marca comercial, la dirección física, sitio web, correo, redes sociales y persona de contacto. En segundo lugar, la facturación de los ejercicios. Así mismo, se estudian los principales hitos de la empresa hasta el momento: fundación, incorporación de personas clave, alianzas, acuerdos estratégicos, incorporación de socios, reconocimientos, etc. Además, el modelo de negocio, que es el apartado esencial para comprender la línea de negocio que la empresa ofrece. Por último, hay que averiguar si la empresa posee experiencia internacional previa.



Fuente: Elaboración propia (Basado en: Proyecto CEA+Empresas)

El segundo objetivo por cumplir será un análisis interno de la empresa. Para ello, se utiliza la matriz DAFO. La empresa se analiza internamente con el objetivo de extraer conclusiones que sirvan para mejorar la propia empresa y así mismo, para su proceso de internacionalización.



Fuente: Elaboración propia (Basado en: Proyecto Fomento de la Cultura Emprendedora y del Autoempleo, 2016).

Se trata de un modelo que a grandes rasgos analiza la situación de la empresa desde los puntos de vista interno y externo de la empresa. El análisis interno consiste en detectar las fortalezas y debilidades de la empresa que originen ventajas o desventajas competitivas. Se analiza la capacidad de producción y desarrollo de la empresa, el marketing, la organización y cultura de la empresa, la selección y formación del personal, los salarios, y por último los recursos financieros disponibles en la empresa. En el análisis externo, se trata de identificar y analizar las amenazas y oportunidades del mercado, definiendo el target y comportamiento del mismo, detectando posibles nuevas tendencias, evaluando la competencia y el entorno.

Concluimos que es necesario aprovechar las oportunidades detectadas y eliminar o preparar a la empresa contra las amenazas, siendo conscientes de las debilidades y fortalezas que la empresa tiene en el momento. El objetivo es mantener los puntos fuertes y fortalecerlos para que sigan siendo una ventaja competitiva en el futuro. También hay que crear estrategias y planificar acciones para convertir las oportunidades en futuras fortalezas.

El tercer gran punto es el análisis de la posición competitiva de la empresa. Se analiza la posición de la empresa en su sector correspondiente, dentro del mercado nacional. Las ventajas competitivas son un factor clave para lograr la internacionalización de la empresa. Se define como la capacidad de una empresa de sobreponerse a otras del mismo sector que le caracterizan de forma singular, haciéndola única y diferenciada respecto a su competencia. Sin embargo, estas ventajas competitivas no siempre se pueden mantener por mucho tiempo debido a que los mercados cambian constantemente. Las empresas consiguen ventajas competitivas a través de reducción de costes, de precios, por valores, de producto, de industria, de *leadership*, etc. Por ello las empresas deben estar alerta a los cambios en todo momento. Se estudia además el tamaño del sector tanto a nivel global como en el mercado nacional. Para finalizar, se realiza un resumen justificativo de por qué es recomendable iniciar un proceso de internacionalización en la empresa.

Otro punto para analizar es la priorización de mercados. Es necesario averiguar cuáles serán los mercados más atractivos para que el negocio triunfe. Para ello, se tendrán en cuenta todos los aspectos del escenario al que se quiere llegar, los riesgos y los resultados a los que se quiere llegar. Para realizar una adecuada priorización es necesario definir tres aspectos principales. Primeramente, hay que realizar una buena selección de criterios. Las características diferenciales de un producto o servicio junto con las conclusiones del análisis DAFO determinarán los criterios de relevancia para valorar el interés, y seleccionar un determinado mercado. Para empresas comercializadoras de productos, son importantes criterios como el nivel y hábitos de consumo del producto, o el nivel de atomización del mercado, teniendo en cuenta a la cantidad de empresas competidoras con productos

complementarios o sustitutivos. Para empresas de servicios sin embargo, la elección de criterios implica otro tipo de decisiones, en las cuales el volumen de inversión en el sector de actividad adquiere mucha importancia. Dividimos el análisis en dos tipos de criterios: criterios intrínsecos o aquellos que emanan de la empresa; y criterios externos que emanan del mercado.



Fuente: Elaboración propia (Basado en: CEA+empresas)

Se debe hacer una valoración de cada uno de los criterios elegidos por la empresa, valorándose a través del estudio de diversas fuentes de información. Para comenzar, se debe analizar la proximidad cultural, idiomática y geográfica. Se refiere al dominio de la empresa en cuanto a idiomas, apertura y flexibilidad, posible adaptabilidad a otras culturas y proximidad geográfica. Cuantos más idiomas o mejor posición geográfica, más ventajas tendrá la empresa para llevar su negocio fuera. En segundo lugar, se necesita descubrir la

experiencia previa de la empresa. Este criterio se analiza a través de la información propia de la empresa en cuanto a antiguos periodos. En el caso de *start-ups*, no es tan normal que exista una experiencia previa demasiado larga por lo que no es un aspecto demasiado ventajoso para una *start-up*. En tercer puesto, se analiza la demanda potencial existente. Se estudia el volumen de exportaciones e importaciones en los países escogidos. Para poder realizar este análisis, se obtiene la información de la base de datos de comercio exterior de las Aduanas de las Cámaras de Comercio Españolas, “*Datacomex*” u otras bases estadísticas a nivel internacional. Si se necesita analizar el volumen de inversión, se utilizan varias fuentes de información, como las instituciones de financiación multilateral, los planes nacionales de gobierno, planes de inversión global (Banco europeo de inversiones), o estudios de mercado de organismos de promoción del comercio exterior.

Otro criterio la identificación de los canales de distribución. Se describen los distintos y posibles canales de distribución según el producto o servicio ofrecido por la empresa, a través de estudios de mercado.

El quinto criterio hace referencia al índice de riesgo del país. Se diagnostican los riesgos derivados del comercio y la inversión en el exterior. La base de datos de CESCE es la que se usa principalmente.⁷ Para continuar, se analiza el acceso a la administración pública. Se realiza un diagnóstico preliminar sobre el nivel de facilidad para acceder a formar parte de la bolsa de licitadores de cada gobierno y se determina su nivel de complejidad de cara a una empresa extranjera. Para ello, se estudiarán las puntuaciones emitidas por el informe “*Doing Business*” del Banco Mundial sobre transparencia gubernamental. También se valorarán los acuerdos entre Cámaras de Comercio u otras instituciones.

El sexto criterio trata de identificar la presencia de empresas españolas en el país original. Identificar el número de empresas con mayor peso ya existentes en el mercado local, pues podrán ser de gran ayuda ya que darán pie a la subcontratación, además de ser

⁷ Adicionalmente se utilizan otras fuentes como el CIA World Factbook: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>

organizaciones incentivadoras para las nuevas empresas. Se analizan los registros de empresas de cada país: cámaras de comercio, asociaciones gremiales, etc.⁸

Para terminar, se estudia la competencia en el mercado de destino. Se estudia la competencia en cada sector gracias a informes de ferias, informes preparados por asociaciones del sector, estudios de las cámaras de comercio locales, etc. Se ha demostrado que los mercados con más posibilidades son en los que hay un menos número de competidores, y son por tanto más atractivos para los emprendedores.

Estos siete criterios suelen ser los más comunes, y también los más efectivos para analizar un plan de expansión de un negocio, aunque se podrán escoger adicionalmente los que se crean convenientes para cada caso. Después de haber identificado todos los criterios, se ubican en un gráfico de doble eje. En el eje vertical, aparecerán cada uno de los países estudiados, que son los posibles países donde se quiere llevar a cabo la internacionalización. En el eje horizontal, todos los criterios elegidos para evaluar el interés del mercado. Cada criterio será evaluado con una puntuación del 1 al 5. La puntuación final de cada mercado será el resultado de cada criterio dividido por su relevancia total:

$$\text{“Puntuación Mercado } I = (\text{Valor Criterio } 1 \times \text{Ponderación Criterio } 1) + (\text{Valor Criterio } 2 \times \text{Ponderación Criterio } 2) + \dots + (\text{Valor Criterio } n \times \text{Ponderación Criterio } n)\text{”}$$

La tabla ponderada de criterios, dividida por países, sería similar a la siguiente:

⁸ Bases de datos de Oficinas Económicas y Comerciales de ICEX

EMPRESA									
SECTOR									
PAÍS	VOLUMEN DE INVERSIÓN	PROXIMIDAD CULTURAL	PROXIMIDAD IDIOMÁTICA	PROXIMIDAD GEOGRÁFICA	EXPERIENCIA PREVIA	INDICE RIESGO PAÍS	ACCESO A LA ADM. PÚBLICA	PRESENCIA EMPRESAS ESPAÑOLAS	TOTAL
EEUU									
Canadá									
México									
Brasil									
Argentina									
Etc.									

Fuente: Basado en Globoempresa asistencia técnica, Priorización de mercados para empresas de servicios.

La siguiente fase será la definición de mercados prioritarios, en la que se eligen aquellos mercados o países en los que la *start-up* iniciará el proceso de internacionalización. Los mercados que hayan obtenido una mayor puntuación, serán los prioritarios. Se elegirá el mercado con mayor puntuación y se analizará. Si el estudio llega a ser negativo para ese mercado, se pasará al siguiente de la lista, siempre dentro de los mercados a los que se identificaron como prioritarios. Una vez elegido el mercado, es la hora de planificar con qué actividades va a contar la empresa para su internacionalización. Primero se analiza el producto, cómo se va a transportar hasta el nuevo destino y con qué recursos. La selección de nuevo personal también es otra acción a tener en cuenta, y la formación a empleados ya existentes que se vayan a trasladar a la nueva localización. El marketing es otra estrategia a perfeccionar y cambiar. No será la misma que en el mercado local pues habrá diferencias culturales y diferencias de intereses. Por ello se tendrá que adaptar al nuevo entorno, con nuevas campañas, nuevos anuncios, nuevos carteles, etc.

Para terminar el proceso, todas las acciones descritas deben estar correctamente presupuestadas. El conjunto de todo lo explicado dará el coste total aproximado del plan de internacionalización, y a partir de ahí, se tomará la decisión de iniciar el proceso o no.

5.2 Qué indicadores son buenos para internacionalizar *Start-ups*.

Para mostrar el funcionamiento del modelo de negocio de las *start-ups*, es necesario el uso de métricas que se adapten a él. Para cualquier fundador de una empresa, es sumamente importante entender de cerca los indicadores clave de rendimiento (KPI) de la misma. Los fundadores no pueden esperar hacer crecer una empresa de manera significativa sin un enfoque en sus KPI. Si se analizan de forma correcta, medirán el estado de la empresa y sus posibles resultados. Además, se extraerán conclusiones para ver qué ajustes se podrían llegar a implementar para mejorar el negocio.

Es necesario acudir al método *S.M.A.R.T* cuando hablamos de indicadores, para que la medición sea buena (Megías, 2017). Los indicadores deben ser Específicos, Medibles, Realizables, Realistas y Limitados en tiempo. Para profundizar más en los análisis internos de las *start-ups*, se deben usar una serie de métricas importantes.

La tasa de conversión es la primera métrica que se debe usar. Es el porcentaje de visitantes que compran algo a la empresa. Este indicador revela la capacidad de la empresa para vender y el deseo de los clientes por los productos ofrecidos. Es una de las primeras métricas que se usan para evaluar lo que se está haciendo. Las *start-up* se podrán beneficiar mucho de esto pues se harán una idea de cuantas personas están dispuestas a comprar el producto o servicio que ofrezcan. Pueden enfocar la tasa de cambio por datos demográficos, por copia o por referencia, para ver qué hace que las personas sean más propensas a comprar. Desde el principio, la tasa de conversión puede ser incluso más importante que los ingresos totales porque su objetivo inicial es simplemente probar que alguien comprará algo. Se pueden realizar experimentos a lo largo del tiempo para mejorar esta tasa.

Las compras por año es otra de las métricas a utilizar. Saber cuántas compras se producen al año aproximadamente es un indicador clave para las empresas. Se puede observar la tasa de recompra por ciclos, es decir cada mes por ejemplo, y después calcular la anual.

ARPU (Average revenue per user) es una métrica muy útil para el análisis de la empresa. Es la media de ingresos por usuario, es decir, los ingresos que la empresa obtiene al mes por el número de usuarios existentes, en promedio.

Otra métrica esencial en el análisis de la eficiencia de las *start-ups* es el factor abandono. No todas las personas van a comprar los productos o servicios que se venden. También puede ocurrir que las personas que ya han comprado alguna vez o que actualmente sean compradores dejen de hacerlo. Se llama tasa de abandono al porcentaje de clientes que pierde en un período de tiempo determinado, y es opuesta a la tasa de conversión. Es muy importante analizar el abandono en una empresa con el objetivo de ver cuáles son las partes perjudicadas y poder realizar cambios para solventarlo y reducir el número de abandonos. En algunos casos, solo habría que centrarse en cambiar una parte específica del proyecto. En otros, podría llegar a necesitarse una reestructuración total. Cuando vemos altas tasas de retención durante un período de tiempo indicativo, sabemos que la compañía tiene un producto fijo y que mantiene contentos a sus clientes.

Además, el *CAC (cost of customer acquisition)*, que es el coste de adquisición del cliente es muy importante y útil a la vez. Se refiere a la cantidad de dinero que la empresa necesita invertir en ventas, marketing y gastos relacionados, para adquirir un nuevo cliente. Con esto se saca la eficiencia de los esfuerzos que se han puesto en el marketing, aunque es mucho más significativo cuando se combina con algunas de las otras medidas que explicaré a continuación. La adquisición de nuevos clientes es importante, pero retenerlos es crucial. La tasa de retención de clientes indica el porcentaje de clientes que pagan a los clientes durante un período determinado de tiempo.

Es necesario también analizar el *LTV (lifetime value)* de la *start-up*. Es el valor de vida de la empresa, y es la medida del valor neto de un cliente promedio para su negocio durante la vida estimada de la relación con su empresa. Este indicador es más valioso si lo relacionamos con el CAC. Se convierte en un verdadero indicador de la sostenibilidad de una empresa.

Otro indicador que se utiliza como criterio es el tiempo de recuperación de *CAC*. Este KPI mide cuánto tiempo le lleva a un cliente generar suficientes ingresos netos para cubrir el coste de adquisición del cliente. Mide los gastos variables atribuibles a clientes, y más generalmente, los gastos fijos incurridos por los gastos fijos de la empresa, independientemente de la cantidad de clientes adquiridos. Los gastos generales relativos a los ingresos reflejan la eficiencia de capital de una empresa. El objetivo de analizar los ingresos y gastos mensuales de la empresa es calcular la quema mensual, que es la cantidad de efectivo que se genera al mes.

El siguiente indicador a tener en cuenta es el margen de beneficio conocido como *profit margin*. Refleja el margen de ganancia en cuanto al precio de venta del producto. Esta métrica permite calcular la devolución de la inversión en el coste del producto.

Adicionalmente se utiliza el MAU (*Monthly active users*). Son básicamente los usuarios activos mensuales. Este indicador es utilizado en *start-ups* cuyos servicios son apps, o redes sociales por ejemplo. MAU es la cantidad de usuarios que interactúan con la aplicación en un período de 30 días. Se utiliza sencillamente para determinar el potencial de ingresos de la *start-up*.

El principal requisito para que una *start-up* tenga éxito es, primeramente, el conocimiento de los KPI de la misma. Una vez identificados, conocidos y optimizados, ya podrán pasar a iniciar procesos de internacionalización de forma viable. Para que este proceso de internacionalización no resulte tan problemático para las *start-up*, las empresas pueden apoyarse en aceleradoras. Las aceleradoras son organizaciones diseñadas para impulsar *start-ups* o proyectos de emprendedores. Se basan en un programa de convocatorias con un plazo de tiempo estipulado, dichos programas incluyen mentorización, formación, educación digital y tutorización por parte de la aceleradora. Su función es principalmente ayudar a las *Start-up* cuando éstas se encuentran en la fase inicial de su vida empresarial y ayudar en la configuración de su modelo de negocio, su estrategia para captar clientes nuevos, su crecimiento y su captación de financiación. No hay que confundir incubadora con aceleradora, pues ambos términos presentan ligeras diferencias.

Las diferencias entre aceleradoras e incubadoras son:

ACELERADORAS	INCUBADORAS
Dar impulso a proyectos ya creados o en creación	Creación proyectos propios
Carácter público o privado	Empresas privadas, entidades gubernamentales, universidades
Mentorización	No hay mentorización
No tiene por qué tener espacio físico	Espacio físico
Proceso de aceleración: 4 etapas (idea, <i>planning, building, launching</i>)	Proceso de incubación: 3 etapas (pre-incubación ,incubación, post incubación)

Fuente: Elaboración propia (Basado en: Cink Emprende)

5.3 Proceso de financiación de *Start-ups*.

La financiación requiere una combinación de fuentes de aporte económico a lo largo de las distintas etapas del ciclo de vida de una empresa, y se lleva a cabo por medio de rondas de financiación. Su origen puede adoptar varios dueños, siendo éste del propio emprendedor, de fondos ajenos, o con carácter privado y público.

En el caso de las *start-ups*, los fundadores deberían hacer todo lo posible para intentar conseguir la financiación inicial solamente de clientes y no de inversores. A esto se le llama negocio autosuficiente. No obstante, llegará un momento en el que la financiación por parte de inversores será necesaria para el negocio. Según Steve Blank, ese momento es “cuando el modelo de negocio sea repetible y escalable, entonces es cuando hay que recaudar dinero”.

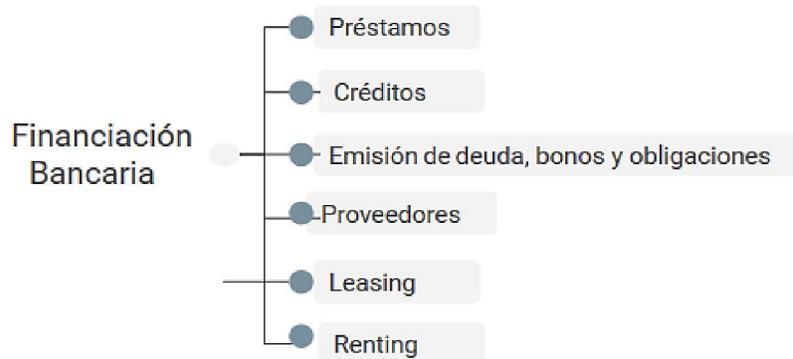
Si la empresa no es tan privilegiada y necesita adquirir financiación a través de inversores, existen diversas opciones de financiación. Pero sólo se debe recurrir a la

financiación externa cuando el proyecto necesite más fondos de los que puede aportar la propia empresa o los propios emprendedores de la misma, pues uno de los errores más comunes cometidos por emprendedores es el de acudir a inversores demasiado pronto. Es inviable acudir a inversores externos sin primeramente tener bien hecho el *business plan* o el *canvas* del negocio, así como tener al equipo implicado al cien por cien en el proyecto.

Pese a que la financiación sea un sistema más costoso de adquirir para las pymes españolas, la situación para las *Start-ups* es más favorable. Según las estimaciones de la Asociación Española de Capital, Crecimiento e Inversión (Ascri), “Las *star-tups* españolas recibieron 659,4 millones de euros de financiación el año pasado, un 83 % más que el ejercicio anterior.”

Hay dos grandes métodos de financiación para las *start-ups*. Por una parte, la financiación externa (*external financing*) y por otra, la financiación de capital (*equity financing*). Dentro de la financiación externa encontramos dos subtipos: la fuente privada y la fuente pública de financiación. Dentro de la de capital nos encontramos con las operaciones de financiación privada.

Lo primero a tener en cuenta en la financiación externa de las empresas es que nunca debe usarse para cubrir los costos operativos del negocio, como son los salarios o el alquiler de oficinas por ejemplo, sino para cubrir las inversiones y el capital de trabajo. El primer tipo de financiación externa es la privada. Lo más común para este tipo de financiación es acudir a la financiación bancaria. Los bancos ofrecen distintas formas de financiación de fondos ajenos, a corto y largo plazo. Las distintas actividades para ello son las siguientes:



Fuente: Elaboración propia (Basado en: Planificación financiera en la práctica empresarial)⁹

Dentro de este tipo de financiación encontramos también las sociedades de garantía recíproca. Son entidades financieras que facilitan el acceso al crédito. Otorgan garantías a sus socios y acreedores. Para las *start-ups*, existen líneas específicas con determinadas entidades financieras que hacen más favorable y más fácil el acceso a la financiación de estas empresas.

En cuanto a la financiación pública externa existen fondos públicos, *garantees*, subvenciones y ayudas públicas. Las administraciones públicas de cada país, en este caso de España, dan subvenciones, préstamos y ayudas públicas a los emprendedores españoles para apoyar proyectos de ideas nuevas de negocio. Así es como se financian gran parte de las *start-ups* españolas.

CDTI: Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial. Es una entidad la cual promueve la innovación y el desarrollo tecnológico de las empresas españolas. CDTI canaliza las solicitudes de financiación y apoyo a los proyectos de I+D+I de empresas españolas en los ámbitos estatal e internacional. Aporta financiación a los emprendedores en la fase semilla.

⁹ Durban, Irimia, Alfonso, & Palacín, 2009.

ICO: Instituto de Crédito Oficial. Es un banco público que ayuda a las pymes a través de AXIS ¹⁰ que otorga instrumentos de capital a las empresas para financiar su crecimiento. Su principal objetivo es ayudar a las empresas a crecer al mismo tiempo que mantienen el equilibrio financiero de los fondos que gestionan para asegurar su continuidad.

ENISA: Es una empresa pública dependiente del ministerio de industria, energía y turismo a través de la dirección general de industria y de la pequeña y mediana empresa que participa activamente en la financiación de proyectos empresariales viables e innovadores. Facilita financiación a las PYMES ligadas a la innovación, es decir a emprendedores con iniciativa de crear *start-ups*. ENISA otorga un importe de ayuda de entre 25.000 y 75.000 euros para jóvenes emprendedores. Es probablemente la fuente de financiación más conocida para los emprendedores más jóvenes hoy en día.

COFIDES: Es la compañía española de financiación del desarrollo. Facilita la financiación, a proyectos privados viables de inversión en el exterior en los que exista interés español. Se centra en el desarrollo de los países receptores de las inversiones como en la internacionalización de las empresas españolas. COFIDES posee una capacidad de movilización de recursos superior a 2.000 millones de euros.

Por otra parte las empresas utilizan la financiación de capital para complementarla con la financiación externa. Existen muchas operaciones de financiación de este tipo, por lo que identificaremos las más relevantes para las empresas de nueva creación.

En primer lugar, la aportación de los promotores, que son los *founders* de la empresa. Es el método de financiación que surge cuando los fundadores de las *start-ups* aportan sus fondos propios. Es crucial en las etapas iniciales de la empresa y los promotores dedican

¹⁰ AXIS (Gestora de capital riesgo)

mucho tiempo y dedicación en el proyecto empresarial, pues son ellos mismos quienes han creado el negocio y son los únicos que pueden dar la cara por ello.

Segundo, existe un grupo de personas a los que se les denomina “*Family, friends & fools*” que aportarán financiación a la *start-up*. Este tipo de financiación se basa en tres tipos de personas con un rasgo común. Todas ellas son personas del entorno más cercano a los promotores.

Family (Familia), suele ser el mayor apoyo de los emprendedores ya que son las personas que más confían en ellos y que más pueden llegar a creer el proyecto.

Friends (Amigos), son también personas cercanas al emprendedor y existe una confianza grande con los mismos. Sin embargo, éstos no se conforman con la simple devolución del préstamo, si no que busca estar involucrados en el proyecto.

Fools (Locos), en este caso no existe ningún tipo de vínculo emocional con las personas que necesitan la financiación, simplemente confían en el emprendedor y apuestan por la idea de negocio. Por tanto, buscan una mayor implicación en el proyecto que los dos grupos anteriores

Otra forma de financiación es la aportación de los “*Business Angels*”. Son inversores individuales (empresarios, directivos de empresas, emprendedores o ahorradores), que actúan individualmente o en grupo, que toman sus propias decisiones de inversión y que aporta su propio dinero, sus conocimientos y habilidades directivas o su red de contactos personales para participar activamente en la puesta en marcha del proyecto empresarial, ayudar en la gestión de negocios tecnológicos a emprendedores y obtener plusvalías a medio plazo.¹¹ Los *Business Angels* apoyan a los emprendedores ayudando en las primeras fases de creación de la empresa. La inversión promedio de los *Business Angels* es de alrededor de 150.000 € y 500.000 €, buscando un rendimiento alto, puede ser hasta de 10 veces o más, en un periodo de unos 5 años desde la inversión original. Actualmente, existen muchas asociaciones de *Business Angels* en España, como ESBAN, Red Española de

¹¹ (www.ovtt.org, www.eban.org, www.aeban.es).

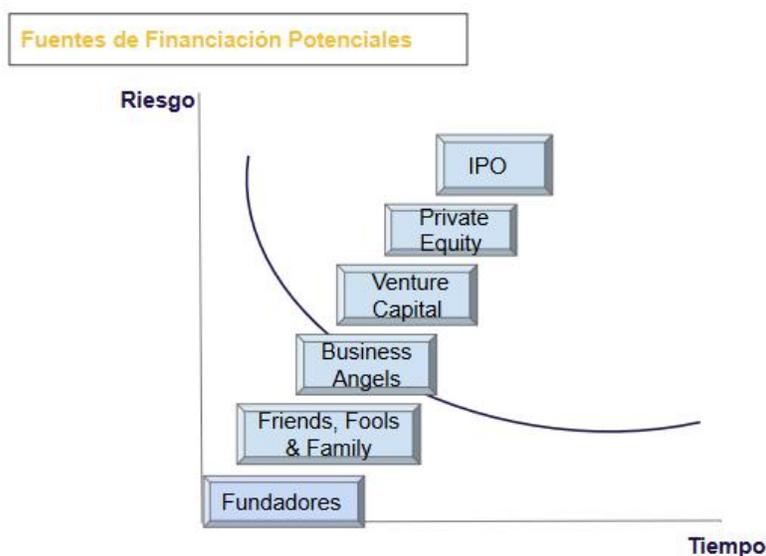
Business Angels, Red de Business Angels en el IESE, ESADE, IE o BANM, Business Angels Network Madrid.

Además, otro sistema de financiación para este tipo de empresa es el conocido “*Venture Capital*”. Es una actividad financiera que se especializa en proporcionar recursos a largo plazo para las empresas, con un horizonte de tiempo limitado para la inversión. Se entiende como una operación de capital riesgo. Aporta capital a *start-ups* y empresas con un alto potencial de crecimiento y elevados niveles de riesgo a cambio de un porcentaje de la empresa. En la mayoría de los casos se usa en la fase de lanzamiento (*launch phase*) de las *Start-ups*. Los principales fondos de *Venture Capital* en España son *Cabiedes & Partners*, *vitamina K*, *Kibo Ventures* o *Inveready*.

Adicionalmente, han surgido otros dos métodos de financiación para *start-ups* llamados “*Crowdfunding*” y “*Crowdinvesting*”. Por un lado, el *Crowdfunding* se basa en la aportación de dinero de los propios inversores de las *start-ups* a cambio de una participación en el capital social. El gobierno español ha fijado unos límites de 3.000€ por proyecto. Actualmente ha resultado ser uno de los métodos más populares de financiación de este tipo de empresas. Por otro lado, el *Crowdinvesting* trata de una inversión colectiva basada en la aportación económica de muchos inversores. Éstos pueden ser inversores grandes o pequeños que adquieren participaciones de la empresa en una estrategia para diversificar sus inversiones. El *Crowdinvesting* añade al método de *Crowdfunding* las mejores prácticas del capital riesgo.

Lo que hay que saber en el caso de *start-ups* es a qué tipo de inversor hay que recurrir en cada circunstancia. El proceso de financiación que siguen estas empresas se compone de varias fases. Cada *start-up* tiene un ciclo de financiación al que hay que ajustarse. El siguiente gráfico muestra cuándo se usan los diferentes métodos de financiación frente al riesgo y al tiempo. Cuando el proyecto no está del todo desarrollado, es decir en la fase más inicial del negocio, los fundadores deben conformarse con sus propios recursos. A medida que el proyecto va tomando forma, los *founders* pueden acudir a los llamados *Family, Friends & Fools*, quienes realizarán aportaciones en base a la confianza personal con los

promotores. Una vez la *start-up* disponga de un producto o servicio desarrollado, podrá acudir a los *Business Angels* en busca de financiación externa. Otra forma de financiación en este punto sería el método *Crowdfunding*. A medida que el tiempo transcurre, la empresa habrá adquirido más potencial de crecimiento, y será el momento de recurrir al *Venture Capital*, pues se da en fases tempranas. Cuando la empresa llegue a su fase de madurez, podrá recurrir al *Private Equity*. Cuanto más tiempo transcurra desde el inicio, la empresa estará más consolidada y podrá plantearse un proceso para una oferta pública inicial (pre-IPO). Por último encontramos las subvenciones y ayudas públicas.



Fuente: elaboración propia (Basado en: EBAN, European Business Angels Network)

En España, las asociaciones de *Business Angels* y los fondos de capital riesgo profesionales están haciendo posible el lanzamiento de *start-ups*, y están cumpliendo los sueños de los emprendedores. Además, el sector público español está ayudando mucho con programas como ENISA. Pero hay que tener en cuenta que, si comparamos nuestro país con otros mercados, EEUU por ejemplo, la diferencia de recorrido en cuanto a sus servicios y los que se ofrecen aquí es brutalmente grande.

5.4 Proceso de viabilidad internacional del nuevo negocio.

La internacionalización es quizá el proceso más caro y más costoso, en términos de tiempo y dinero, al que las empresas de nueva creación se pueden llegar a enfrentar. Por ello, arrancar desde cero con una estrategia de internacionalización es muy complicado para las *start-ups*, a no ser que éstas copien un modelo de negocio ya creado. Con un modelo ya creado me refiero a las exportaciones. Si nos salimos del modelo de exportación, el proceso pasa a ser muy complicado y acarrea costes enormes. Las empresas deben tener en cuenta diferentes focos en función de productos y servicios. Además, cada país tiene su aterrizaje y forma de encajar en el mercado. Las empresas primeramente deben tener claro el funcionamiento del modelo de negocio en una zona local, y saber si pueden financiarlo. Una vez comprobado esto, ya podrán abrir sucursales fuera, en otros países. Todos estos aspectos a tener en cuenta hacen que la internacionalización se vuelva un proceso demasiado complejo para las empresas de nueva creación.

Para analizar la viabilidad de internacionalizar *start-ups* debemos hacer una balanza de ventajas y desventajas sobre todos los puntos tocados en este trabajo. Para empezar, hay que tener claro el modelo de negocio de la empresa. Como se ha planteado anteriormente, sin modelo de negocio no es posible la internacionalización. Una vez hecho esto, pasamos a analizar la empresa de forma más interna, usando para ello los *KPI's*, con el objetivo de saber si la empresa está preparada, o si necesita desarrollarse más. Si el estudio de los indicadores de rendimiento resulta ser positivo, la empresa estará en buen estado y por tanto preparada para incurrir en todo lo que conlleve realizar un proceso de internacionalización del negocio.

Otro aspecto clave a tener en cuenta para conocer la viabilidad internacional de este tipo de empresas es el sitio o región donde se quiere lanzar la *start-up*. “En el informe *Startup Ecosystem report*, se analizan ocho índices cruciales para discernir el potencial o no de una determinada región como refugio para *start-ups*. Estos índices son:

El índice de productividad. Es la actividad total del ecosistema emprendedor en las distintas regiones que se van a estudiar, en contraste con el tamaño de la población y la madurez de la *start-up*, se mide con el índice de productividad.

El índice de financiación se refiere al grado de actividad de capital riesgo existente en los países elegidos para lanzar el nuevo negocio.

El índice de rendimiento estudia el rendimiento total y parcial de las *start-ups* ya existentes en las posibles regiones donde se pretende mover el negocio.

El índice de diferenciación abarca varios aspectos. Por ejemplo, cómo y en qué se diferencian las regiones elegidas con Silicon Valley. Se hace la comparación con Silicon Valley porque es la cuna del ecosistema *start-up*. También se estudia el tipo de perfil demográfico, y número y tipología de *start-ups*.

El nivel de facilidad al acoger nuevos modelos de negocio o nuevas tecnologías, por parte de los países seleccionados, se mide con el índice de vanguardismo.

Además, con el índice de apoyo se mide la existencia de redes de apoyo, mentores, proveedores de servicios y fuentes de financiación, que serán muy útiles para las empresas a la hora de decidir dónde mover su negocio.

Por último, el índice de talento. Se refiere a la edad, formación, capacidad de mitigar riesgos, experiencias en proyectos de emprendimiento con anterioridad o niveles de éxito. Se estudia la experiencia previa y los casos de éxito o fracaso.

Una vez recopilados todos los datos respectivos a los índices, se juntan en una tabla como la que aparece a continuación, creando el índice global del ecosistema de *start-ups*. Con todo esto, se podrán comparar los países seleccionados para finalmente escoger el más conveniente.

The Global Startup Ecosystem Index

Ecosystem	Ranking	Startup Output Index	Funding Index	Performance Index	Talent Index	Support Index	Mindset Index	Trendsetter Index	Differentiation from SV Index
Silicon Valley	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Tel Aviv	2	2	1	12	5	5	9	17	18
Los Angeles	3	4	6	2	3	13	11	4	11
Seattle	4	19	7	6	2	4	6	11	14
New York City	5	3	4	8	12	9	8	7	8
Boston	6	10	1	7	7	8	7	5	20
London	7	7	5	10	9	2	3	14	5
Toronto	8	6	9	3	10	3	15	12	17
Vancouver	9	13	12	9	4	14	2	0	19
Chicago	10	8	15	5	14	7	13	18	9
Paris	11	14	13	4	17	6	12	15	6
Sydney	12	5	14	16	6	12	16	1	3
Sao Paulo	13	9	10	15	19	11	5	16	4
Moscow	14	16	19	18	11	10	14	8	2
Berlin	15	15	11	13	13	20	18	5	16
Waterloo	16	11	16	14	16	17	17	10	13
Singapore	17	18	8	19	8	16	20	19	12
Melbourne	18	12	17	20	15	18	19	3	15
Bangalore	19	17	18	17	18	15	10	20	10
Santiago	20	20	20	11	20	19	4	13	7

Fuente: Basado en Startup Ecosystem Report 2015¹²

Con el objetivo de observar la evolución en los últimos años del índice global del ecosistema *Start-up*, he incluido el respectivo *report* del año 2017.

	Ranking		Performance	Funding	Market Reach	Talent	Startup Experience	Growth Index
Silicon Valley	1	0	1	1	1	2	1	4.2
New York City	2	0	3	2	3	7	4	4.5
London	3	▲ 3	4	4	2	10	5	4.8
Beijing	4	NEW	2	5	19	8	2	4.4
Boston	5	▼ 1	6	6	12	4	3	4.0
Tel Aviv	6	▼ 1	9	8	4	11	7	4.5
Berlin	7	▲ 2	7	9	6	5	10	4.6
Shanghai	8	NEW	8	3	10	9	13	5.5
Los Angeles	9	▼ 6	5	7	15	14	11	4.2
Seattle	10	▼ 2	12	13	14	3	6	4.5
Paris	11	0	14	14	9	16	8	4.2
Singapore	12	▼ 2	16	16	11	1	20	4.6
Austin	13	0	15	11	18	6	9	4.3
Stockholm	14	NEW	17	20	8	18	12	5.3
Vancouver	15	▲ 3	19	19	7	15	15	4.3
Toronto	16	▲ 1	18	12	5	20	18	4.7
Sydney	17	▼ 1	20	10	13	12	17	6.3
Chicago	18	▼ 11	13	15	20	13	14	3.9
Amsterdam	19	0	10	17	17	19	16	4.8
Bangalore	20	▼ 5	11	18	16	17	19	4.7

Fuente: Basado en Startup Ecosystem Report 2017¹³

¹² El índice global del ecosistema de *startups* en 2015.

Cabe destacar que se ha producido un cambio en estos últimos dos años en cuanto a qué región tiene mayor índice de talento. En 2015 era Silicon Valley la que estaba en cabeza. Sin embargo, es Singapur la que en 2017 adquiere el mayor nivel de talento, gracias a las políticas gubernamentales a favor de la creación de un mejor entorno para *start-ups*. Las *start-up* no tienen por qué buscar grandes ciudades sino que deben interesarse y establecerse en lugares que engloben el mayor número de condiciones óptimas posibles, haciendo referencia a factores como productividad, rendimiento, financiación, talento y diferenciación. Un entorno amigable para las *start-ups* hace las cosas mucho más fáciles.

No sólo es importante el lugar, sino también el momento. Hay que ser oportuno y saber cuándo desembarcar en otros mercados, aunque esto es demasiado intuitivo para los emprendedores.

Los aspectos legales y la fiscalidad son otros de los factores a tener en cuenta. Los tributos, la contratación o la ley de protección de datos son diferentes en cada país, por lo que antes de pasar a la fase de internacionalización es necesario conocer a fondo estos aspectos.

Igualmente, hay que disponer de un equipo adecuado. La optimización del equipo es clave en el caso de las *start-ups*. La plantilla de empleados o profesionales no suele ser grande. Esto juega en desventaja en cuanto a iniciar procesos internacionales, pues cada mercado exige una estructura y estrategia concreta, que deben estar lideradas por un equipo específico, y cuanto menos gente haya, más difícil resulta llevar a cabo la acción. Los profesionales dentro de la empresa han de contar con un alto conocimiento de idiomas y con alta movilidad laboral. Se ha demostrado que la combinación de profesionales nativos y extranjeros resulta muy productiva.

Otro aspecto importante es la adaptación del producto o servicio al mercado internacional. Trasladar el producto o servicio al mercado internacional conlleva adecuar todos los procesos a cada normativa específica, adaptar el etiquetado, diseño y el idioma.

¹³ El índice global del ecosistema de *startups* en 2017.

Además, siempre se debe ofrecer una ventaja diferencial y un precio competitivo a la realidad del mercado local en el que la *start-up* quiere aterrizar.

Asimismo, se debe examinar la financiación, es decir, cuál será la fuente de financiación más conveniente para la empresa, si se va a poder llevar a cabo, y si además va a ser beneficiosa o no. “Hay muchos fondos nuevos y mucho dinero disponible para invertir en *start-ups*”, señala François Derbaix.¹⁴ A pesar de esto, hay muchos ejemplos de *start-ups* españolas que han llegado al éxito internacional, pero otros muchos que no han podido crecer internacionalmente.

Los procesos de internacionalización se deben realizar paso por paso, abordando todos los objetivos que se van proponiendo por el camino y no avanzar sin haberlos conseguido.

La visibilidad internacional es otro aspecto clave. Conseguir socios estratégicos en los nuevos países en los que se va a operar, y estrategias de comunicación y marketing focalizadas en esos nuevos mercados, son imprescindibles para la consolidación del negocio.

Por último, haciendo referencia al sector de actividad de la empresa, se ha demostrado que las empresas que tienen un mayor índice de éxito son las que operan dentro del sector tecnológico, pues es cierto que gracias a Internet, las *start-up* son empresas más globales y pueden manejar muchos servicios a través de ello.

¹⁴ Cofundador y CEO del gestor automatizado de inversiones Indexa Capital.

6. Conclusiones

A lo largo de este trabajo se procede a un profundo análisis del significado de internacionalización, de los diferentes indicadores y procesos de supra nacionalización, así como del entendimiento de la creación de los nuevos desarrollos empresariales (conocidos como *start-ups*) y su funcionamiento en sus diferentes entornos, con el objetivo último de verificar que desde el origen, o en su desarrollo, se pueda constatar la necesidad imprescindible de su internacionalización. No sólo como una posibilidad, sino un elemento clave en su viabilidad como estructura empresarial y en el tiempo, debido a la propia identidad y estructura de las *start-ups*, que a lo largo del trabajo se ha venido exponiendo y analizando.

Por su especial idiosincrasia, la internacionalización en el ecosistema de las *start-ups* se demuestra no sólo en términos de conveniencia, sino casi en la necesidad, y en su única forma de existencia. Estas conclusiones se han ido reforzando a medida que se ha ido realizando el trabajo. Se ha constatado que, en el análisis de las *start-ups*, se demuestra que este tipo de empresas necesitan sobrevivir y crecer en el cambiante entorno en el que se mueven. Del estudio de las *start-ups* se ha visto que este tipo de realidades empresariales necesitan de mercados globales para su funcionamiento. Eso significa que la internacionalización es intrínseca a su génesis y desarrollo de las mismas.

Después de haber estudiado los motivos y factores que impulsan a la internacionalización, y una vez identificados y analizados los indicadores clave de las empresas en cuestión, se ha podido comprobar que la internacionalización de empresas, aunque no sea un proceso ni rápido, ni sencillo, y el cual requiere muchos recursos para poder llevarlo a cabo, es un factor clave para el desarrollo en la vida de las *start-ups*.

En general, el proceso de internacionalización se puede encontrar, en un primer estadio, en la propia creación de estas empresas, o en momentos posteriores. Si las *start-ups* se conciben desde el comienzo de una forma global (productos, clientes, servicios) están ya gestadas y preparadas para el desarrollo empresarial que van a necesitar: la competencia general y el mercado global. Por tanto, se puede afirmar que los procesos de

internacionalización en este tipo de empresas deberían configurarse como alternativa más rápida y urgente que en otro tipo de realidades empresariales. Me refiero a que estas *start-ups*, una vez creadas, puedan iniciar sus procesos internacionales lo antes posible.

Como ejemplo ilustrativo, los emprendedores de este tipo de empresas usan Internet y las redes sociales para desarrollar dependencias mutuas con clientes. La ventaja aquí es que se realiza desde el inicio del negocio, y así las relaciones con los demás intervinientes en el desarrollo de la génesis de la empresa quedarán establecidas desde un primer momento. La internacionalización rápida tiene más ventajas que el proceso tradicional de internacionalización. Las capacidades para crecer se desarrollan desde el principio, por lo que el valor de la *start-up* aumenta bastante. Además, se reducen riesgos de fuentes de ingresos y se genera una dependencia mutua con empresas globales que facilitará el negocio desde su inicio. Si se fracasa, será en el inicio de la vida de la *start-up*, por lo que no se destruirá tanto valor que si se realizara en otras etapas más avanzadas.

Esta alternativa es muy atractiva. En vez de pensar en paralelo la internacionalización de la *start-up* una vez creada, hay que hacerla global desde un primer momento. Es decir, crear *start-ups* globales. Ya se han creado muchas empresas de este tipo y están emergiendo actualmente. Son las llamadas “*Born Global Start-ups*”, ya mencionadas anteriormente. Como son organizaciones diseñadas para operar en un mercado globalmente integrado desde su inicio, se evitaría todo tipo de proceso de internacionalización y se reducirían mucho los costes. Son empresas que directamente operan en el mercado global, no disponen de mercado nacional en el que operar. Por lo que no necesitan llevar a cabo procesos de internacionalización. Se saltan ese paso que toda empresa debería realizar para poder expandirse a nuevos mercados, ya que éstas directamente operan internacionalmente desde el inicio del negocio (ver imagen apartado 4.3). Como parece indicar el análisis que se ha expuesto anteriormente, estas *Born Global Start-ups* tendrían una posición especialmente ganadora desde su génesis que les otorga la categoría de exitosas y ganadoras desde su concepción. Se podría ampliar posteriormente a estudios más profundos y comparativos para saber si las *Born Global Start-ups* son más exitosas que las *start-ups* tradicionales, motivos, en qué aspectos, etc.

Por las propias características de los mercados en los que se mueven las empresas actualmente, hay *start-ups* que deberían nacer globales, y que además así nacen, como las empresas tecnológicas o globales, gracias a las ventajas que ofrecen las TIC. Si por el contrario no se ha previsto la internacionalización en el proceso de inicio y gestación de las *start-ups*, y después del análisis de dichas empresas y del significado internacional que se ha visto en los anteriores puntos del proyecto, creo que se debe realizar de manera urgente su estudio y adaptación para lograr la viabilidad y durabilidad en el tiempo. Aún y cuando las *start-ups* se manifiesten exitosas y viables en los entornos exclusivamente nacionales/regionales, como se ha visto en todo el análisis, por la propia naturaleza de los mercados-clientes-productos-servicios a las que ellas tienen su origen y se dirigen, conllevará que el entorno temporal en el que actualmente se mueven cambie en cualquier momento, o haya nuevos intervinientes que actúen de manera similar a su modelo de negocio, pero en un entorno global e internacional, y que dejen por tanto sin desarrollo alguno a éstas *start-ups* “nacionales” y sin futuro alguno. La internacionalización de la *start-up*, por tanto, además de deseable y beneficiosa, es sustancial a su propio desarrollo como entidad empresarial, y será la responsable de garantizar la supervivencia de las mismas a largo plazo.

7. Bibliografía

Alonso, J. A. y Donoso, V. (1998). “Competir en el Exterior. La empresa española y los mercados internacionales”, ICEX, Madrid.

Andersen, O. (1993): “On the internationalization process of firms: a critical analysis”, Journal of International Business Studies, second quarter, p. 209-231.

Azagra, Pedro (2002), Internacionalización empresarial: ¿vencedores o vencidos?, ICE, Revista de economía, ISSN 0019-977X, Nº 799, Ejemplar dedicado a: Empresas multinacionales españolas, págs. 201-208.

Bailetti, T. (2012). What technology startups must get right to globalize early and rapidly. Technology Innovation Management Review, 2(10). En <http://www.timreview.ca/article/614> [Último acceso 12 de enero de 2018]

Blank, S. (2013). Why the Lean *Start-up* Changes Everything. Harvard Business Review, 91(5): 63–72.

Bloodgood, J., Sapienza, H. y Almeida, J. (1996). The Internationalization of New HighPotential U.S. Ventures: Antecedents and Outcomes. Entrepreneurship Theory and Practice, 61-76.

Cabiedes, Luis. (2015). “¿Tienes una startup?” Todas las claves para conseguir financiación, Barcelona: Grupo Planeta.

Canals, J. (1994). La internacionalización de la empresa. Madrid: McGraw-Hill.

Doria Patricia, P. B. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. Pensamiento & Gestión, (28), 171. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.

Galán J., Galende J., González, J. (2000). Factores determinantes del proceso de internacionalización: El caso de Castilla y León comparado con la evidencia española. *Revista Economía Industrial* # 333.

Hitt, M.A., Hoskisson, R.E., & Kim, H. (1997). International diversification: 22 Vol. 17, No. 2 Fall/Winter 2006/2007 effects of innovation and firm performance in product-diversification firms. *Academy of Management Journal*, 40(4), 767-798.

Hitt, M.A., Ireland, R.D., & Hoskisson, R.E. (2000). *Strategic management: competitiveness and globalization* (4th ed.). Cincinnati: South-Western Publishing.

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 8(1), 23-32.

Jolly, V., Alahuhta, M., y Jeannet, J. (1992). Challenging the incumbents: how high technology *Start-ups* compete globally. *Journal of Strategic Change*, 1, 71-82

Levitt, T. (1993). The globalization of markets. *Readings in international business: a decision approach*, 249.

Maltby, T. (2012). Using social media to accelerate the internationalization of startups from inception. *Technology Innovation Management Review*, 2(10).

McDougall, P., Shane, S. and Oviatt, B. (1994) 'Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research', *Journal of Business Venturing* 9(6): 469-487

Müller, R. M., & Thoring, K. (2012). Design thinking vs. lean startup: A comparison of two user-driven innovation strategies. *Leading through design*, 151.

Muñoz, J. (2015). Cinco características que definen a las Startups.

Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1): 45–64. En <https://link.springer.com/content/pdf/10.1057/palgrave.jibs.8490193.pdf> [Último acceso 24 de enero de 2018]

Pineda, D. M. M. (2016). Startup y Spinoff: definiciones, diferencias y potencialidades en el marco de la economía del comportamiento. *Contexto*, 5, 141-152.

Rasmussen, E. S., & Tanev, S. (2015). The emergence of the lean global startup as a new type of firm. *Technology Innovation Management Review*, 5(11).

Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Crown Books.

Rodríguez Halcón, J. (2015). Instrumentos y mecanismos de financiación para Startups.

Rodríguez, M. (2004). La internacionalización de las empresas españolas. *Historia*, 812, 211.

Sahlman, William A, et al. (1999). *The Entrepreneurial Venture*, Harvard Business School Press, (2ed.).

Sánchez, P; Oliva, D; Diéguez, I, et al. (2016). “Planificación financiera en la práctica empresarial”, Ediciones Pirámide.

Shrader, R., Oviatt, B. y McDougall, P. (2000). How new venture exploit trade-offs among international risk factors: Lessons for the accelerated internationalization of the 21 st century. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1127-1247.

Tanev, S. 2012. Global from the Start: The Characteristics of Born-Global Firms in the Technology Sector. *Technology Innovation Management Review*, 2(3): 5-8. En <http://timreview.ca/article/532>. [Último acceso 1 de marzo de 2018]

Thiel, Peter. (2015). “De cero a uno”: cómo inventar el futuro, Gestión 2000.

Villarreal Larrinaga, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. Cuadernos de Gestión, 5(2).

Zahra, S. A., & George, G. (2002). International entrepreneurship: The current status of the field and future research agenda. Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset, 255-288.

Páginas web utilizadas:

AIEI (Asociación de Inversores y Emprendedores de Internet). En <http://www.aiei.es/> [Último acceso 6 de febrero de 2018]

Business model canvas. Business model generation. En http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/business_model_canvas_poster.pdf [Último acceso 16 de enero de 2018]

Cámara de Comercio de España. Internacionalización de empresas. En <https://www.camara.es/comercio-exterior/plan-de-expansion-internacional-para-pymes> [Último acceso 12 de enero de 2018]

Capital Riesgo. La financiación de startups en España 2015: VC, business angels, aceleradoras y préstamos. En <https://www.webcapitalriesgo.com>. [Último acceso 28 de enero de 2018]

Comercio Exterior. Financiación de proyectos: FIEM (Fondo para la internacionalización de la empresa) En <http://www.comercio.es/fiem> [Último acceso 16 de enero de 2018]

ICEX España Exportación e Inversiones. En <https://www.icex.es/icex/es/index.html> [Último acceso 22 de enero de 2018]

Instituto de Crédito Oficial. ICO Internacional. En <https://www.ico.es/web/ico/internacional> [Último acceso 2 de febrero de 2018]

SeedRocket, la mejor incubadora para startups TIC de España. En <http://www.seedrocket.com/> [Último acceso 12 de febrero de 2018]

Startup Ecosystem Report (2015). <https://online.flowpaper.com/7c3c077c/StartupEcosystemReport2017Freev161/> [Último acceso 12 de enero de 2018]