



Facultad de Ciencias Humanas y Sociales  
Grado en Relaciones Internacionales

Trabajo Fin de Grado

***Lean Internationalization:***  
Cómo aplicar esta metodología a *startups* europeas

Estudiante: Alberto Antón Aparici

Director: Laura Fernández Méndez

Madrid, Abril 2019

## Resumen

Debido a la globalización las empresas ahora compiten internacionalmente. En un primer momento, las empresas que podían actuar internacionalmente eran las grandes empresas que contaban con recursos y financiación, pero los avances tecnológicos han permitido un mayor acceso al mercado global y cualquier empresa puede comenzar a actuar, ya sea mediante la obtención de recursos internacionales, la venta de sus productos en el extranjero o ambas.

A la hora de expandirse internacionalmente, las empresas buscan ejecutar esta expansión de la manera más rápida posible, para de esta manera ahorrar recursos y empezar a generar ingresos en las nuevas situaciones lo antes posible.

En este trabajo exploraremos una metodología de expansión ágil basada en el método Lean Startup creado por Eric Ries. A lo largo de este trabajo veremos cómo aplicar esta metodología a la internacionalización de empresas y lo apoyaremos con el análisis de la internacionalización de dos compañías del sector *foodtech* con diferente estructura, para observar cuáles son los factores que permiten alcanzar la agilidad buscada.

Palabras clave: Lean Internationalization, Lean Startup, internacionalización ágil, *agile*, estrategia empresarial.

## **Abstract**

Due to the globalization companies now compete internationally. At first, the companies that could act internationally were the large companies that had resources and funding, but technological advances have allowed greater access to the global market and any company can start acting, either by obtaining international resources, selling their products abroad or both.

When it comes to internationalization of companies, enterprises are looking to execute this expansion as quickly as possible in order to save resources and start generating revenue in new locations as soon as possible.

In this paper we will explore an agile internationalization methodology based on the Lean Startup method created by Eric Ries. Throughout this paper we will study how to apply this methodology to the internationalization of companies, and we will support it with the analysis of the internationalization of two foodtech companies with different structure, to observe which are the factors that allow to reach the desired agility.

Keywords: Lean Internationalization, Lean Startup, agile internationalization, agile, international strategy.

# Índice de Contenido

1. Introducción.....	1
a. Propósito y contextualización del tema .....	2
b. Justificación y motivaciones .....	2
c. Objetivos .....	3
d. Metodología .....	3
e. Estructura .....	4
2. Marco teórico.....	5
a. Lean Startup .....	5
i. Concepto.....	5
1. Visión .....	6
2. Dirección .....	8
3. Aceleración.....	10
ii. Ventajas .....	11
iii. Desventajas .....	11
b. Lean Internationalization .....	12
i. Nuevos tipos de empresa.....	12
ii. El factor digital en la internacionalización.....	14
iii. Cómo desarrollar un plan de negocio internacional .....	15
3. Análisis y discusión .....	17
a. Caso de estudio de Keatz .....	17
b. Caso de estudio de Too Good To Go.....	19
c. Análisis de las diferencias y factores de cada caso.....	20
4. Conclusiones.....	22
5. Limitaciones .....	27
6. Bibliografía.....	28
7. Anexos .....	30

## Índice de Figuras

Figura 1: El círculo del <i>feedback</i> .....	6
Figura 2: El círculo del <i>feedback</i> detallado .....	10
Figura 3: Cómo construir un MVP correctamente .....	41
Figura 4: Ejemplo de métrica de vanidad .....	44
Figura 5: El valle de la muerte entre <i>early adopters</i> y mayoría temprana .....	45

# 1. Introducción

La internacionalización implica la asignación, el acceso y el despliegue de recursos y capacidades más allá de las fronteras nacionales y organizativas. (Keupp & Gassmann, 2009)

Durante los últimos años ha habido un auge de emprendimiento, este auge se ha visto impulsado gracias a las facilidades que ofrece la tecnología y al cambio de mentalidad de las nuevas generaciones, que prefieren emprender a trabajar para una corporación. (Marulanda Valencia, Montoya Restrepo, & Vélez Restrepo, 2014)

Por otra parte, la globalización y la evolución tecnológica han permitido crear un mundo más interconectado en el cual es más sencillo crear empresas con una visión global. Los avances en la manera en la que nos comunicamos facilitan las negociaciones y actividades internacionales. Hoy en día una persona puede crear una empresa global desde cualquier parte del mundo que tenga conexión a internet. (Rasmussen & Petersen, 2017)

Eric Ries, desarrolló en 2008 una nueva metodología para crear empresas. Esta metodología se basa principalmente en lanzar al mercado una versión del producto inacabada para poder testar su utilidad y que respuesta va a recibir. Con esta metodología las empresas nuevas, o las empresas grandes que crean nuevos productos pueden prever el impacto de su producto antes de terminarlo. En el caso de que vean que la respuesta del mercado es negativa, podrán aprender de ello y pivotar hacia otra utilidad que hayan detectado, de esta manera se aseguran de que su producto responda a un problema real. (Ries, 2011)

Lean startup y la globalización han dado lugar a un nuevo tipo de emprendimiento: El emprendimiento internacional. Donde encontramos modelos de negocio que nacen con la visión de ser internacionales desde el primer momento o modelos de negocio cuyos objetivos a corto plazo son los de internacionalizarse rápidamente. (Coviello & Tanev, 2015)

Mediante la internacionalización ágil, las empresas pueden llegar a otros mercados de manera rápida y empezar a vender sus productos servicios, lo que permite que mejore sus ventas y puedan crecer. Por otra parte esta internacionalización ágil también permite abastecerse de recursos internacionales, lo que depende de la estrategia, puede

permitir mejorar la calidad de los productos o alcanzar una producción más eficiente. Uno de los factores más importantes que han permitido esta internacionalización ágil es la tecnología: el desarrollo de los medios de comunicación y transporte han permitido una mayor rapidez en los intercambios, lo que permite a su vez una mayor agilidad. (Neubert, 2018)

#### a. Propósito y contextualización del tema

La literatura específica sobre el emprendimiento internacional es escasa, sin embargo, resulta de gran utilidad para los emprendedores que quieren fundar una empresa internacional o que quieran internacionalizar una que ya esté en marcha.

El propósito de este trabajo es apoyar esa literatura y mostrar cuales son las necesidades para internacionalizar ágilmente una empresa. A lo largo del trabajo veremos qué factores y situaciones se tienen que dar para esa internacionalización apoyando nuestro estudio sobre casos de éxito de empresas que se hayan internacionalizado.

#### b. Justificación y motivaciones

Las motivaciones a la hora de realizar este TFG se deben a que soy una persona a la que le interesa mucho el emprendimiento. He trabajado en dos startups, una de ellas con visión global y además he participado en varios concursos de desarrollo de modelos de negocio en los que siempre he implementado ideas con visión global y escalable.

Mi recorrido profesional y académico siempre ha estado muy ligado a entornos internacionales, esto sumado a mi interés por la innovación y los nuevos modelos de negocio han hecho que me decante por realizar este trabajo.

Durante mi desarrollo profesional he utilizado siempre la metodología Lean, y me sorprendió ver la poca literatura que había entorno a la internacionalización ágil, por lo que me vi motivado a investigar y escribir sobre ello.

### c. Objetivos

Los objetivos de este trabajo son:

- Estudiar la metodología Lean startup
- Desarrollar el uso de la metodología Lean startup para la internacionalización de las empresas
- Analizar la internacionalización ágil de una empresa cuya infraestructura es grande
- Analizar la internacionalización de una empresa totalmente digital, cuya infraestructura es pequeña.
- Estudiar las diferencias y desafíos entre diferentes tipos de empresas a la hora de internacionalizarse ágilmente

### d. Metodología

Para realizar este trabajo se han utilizado diversos métodos de investigación, con el objetivo de profundizar en el tema y poder elaborar un trabajo no sólo basado en la teoría, pero también en la práctica gracias a experiencias y casos prácticos estudiados.

Se han realizado entrevistas en profundidad, una de ellas a Carlos Rodríguez-Maribona responsable de la expansión de Keatz y a Carlos García responsable de comunicación de Too Good To Go. En estas entrevistas se han realizado las mismas preguntas en un principio, con el objetivo de profundizar en la expansión internacional ágil de dos empresas con características diferentes. Se ha elegido la entrevista en profundidad ya que permite ahondar sobre temas que vayan surgiendo en la conversación, con el objetivo de descubrir potenciales características y problemas que pueden surgir a las empresas, las cuales no se habían previsto. (Taylor & Bogdan, 2008)

También se han realizado dos estudio de casos, sobre las dos empresas mencionadas anteriormente. Gracias a las entrevistas y a la información encontrada, hemos podido estudiar cómo se han internacionalizado ambas empresas, de esta manera se podrán comparar las diferentes dificultades y desafíos que han tenido. (Stake, 1998)

Mediante la revisión de literatura, desarrollaremos la parte teórica del trabajo. Esta literatura se basa principalmente en artículos académicos escritos por profesores expertos en emprendimiento internacional y en el libro Lean Startup escrito por Eric Ries.



## e. Estructura

El trabajo está dividido en 2 partes principales:

La primera parte es el marco teórico, en esta parte haremos un análisis detallado de la metodología Lean Startup, dónde estudiaremos el concepto adaptado a la internacionalización, la historia su utilidad y sus ventajas y desventajas. Además, desarrollaremos el concepto de Lean internationalization con el cual han nacido nuevos tipos de empresas, orientadas a la venta internacional desde su comienzo o en fases tempranas. Estudiaremos que peso tiene la transformación digital y la globalización y concluiremos con una guía de cómo internacionalizarse ágilmente.

En la segunda parte analizaremos en primer lugar la internacionalización de Keatz, una empresa de cocinas fantasmas que en tan solo un año y medio ya está presente en cuatro países y planea cerrar el año con dos nuevos países. Por otra parte, estudiaremos el caso de *Too Good To Go*, una empresa sostenible que ha creado una plataforma para evitar el desperdicio de comida de los establecimientos de restauración. Esta empresa se fundó en 2016 y ahora está presente en nueve países europeos, el último país fue Italia en abril de 2019.

## 2. Marco teórico

En adelante se analizará el marco teórico en el que nos moveremos, es decir, se estudiará el concepto de Lean Startup creado por Eric Ries y desarrollaremos la implantación de esta metodología a la expansión internacional de las empresas. Para esta labor, nos basaremos principalmente en cinco autores: Nicole E. Coviello (2005), Eric Ries (2011), Stoyan Tanev (2015), Erik Stavnsager Rasmussen (2015) y Michael Neubert (2018).

### a. Lean Startup

La metodología Lean Startup fue introducida originalmente por Eric Ries en 2008. Eric Ries desarrolló este método a partir de su experiencia en la gestión de empresas de alta tecnología llevándolo al campo de las startups y procesos de innovación. Desde entonces, la metodología se ha ampliado para aplicarse a cualquier persona, equipo o empresa que desee desarrollar nuevos productos, servicios o sistemas con recursos limitados. La reputación de Lean Startup se debe en parte al éxito del *bestseller* escrito por Eric Ries, *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, publicado en septiembre de 2011. Además de este título revisaremos la bibliografía de otros autores como John Doerr o David Smith.

A continuación explicaremos los conceptos básicos de esta metodología. En el Anexo 3 se podrá encontrar una explicación más detallada de este concepto. Durante el estudio de esta metodología haremos una adaptación de conceptos y veremos cuáles son las directivas que se pueden aplicar directamente a la internacionalización y cuales necesitan pequeños ajustes.

#### i. Concepto

Lean Startup, es una metodología que se puede dividir en tres partes principales: visión, dirección y aceleración. A continuación, explicaremos en que consiste cada fase y los pasos a seguir para el lanzamiento de un nuevo producto o servicio.

## 1. Visión

Todo proyecto, comienza con una idea. Sea la internacionalización de una empresa o la creación de un proyecto nuevo, esto va precedido de una idea y de una percepción de oportunidad en el mercado.

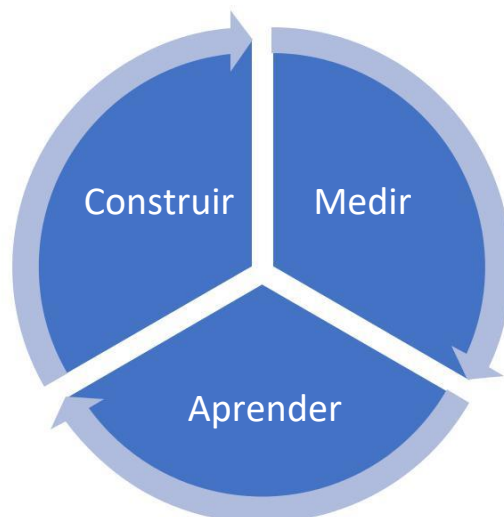
A la hora de comenzar un proyecto, el emprendedor tiende a distanciarse del aspecto institucional y únicamente se centra en su idea. En un primer momento esto es acertado, sin embargo, para que el proyecto progrese es importante que el emprendedor vaya midiendo continuamente su progreso.

Mediante la medición de ese progreso, el emprendedor podrá aprender y mejorar su idea o proyecto continuamente, gracias a los resultados que vaya obteniendo.

Una de las prácticas clave de esta metodología es la elaboración de un producto mínimo viable (MVP), el cual consiste en lanzar el producto lo antes posible al mercado para poder ver la respuesta de este.

En la figura 1 podemos observar cómo el planteamiento de esta metodología es circular y consiste en la mejora constante de un producto, de manera a que se adecue al mercado.

Figura 1: El círculo del *feedback*



Fuente: Elaboración propia a partir de Ries, 2011

Para medir el éxito o fracaso de los cambios que se van haciendo en el producto o servicio, se deben hacer experimentos continuos: una vez hecho un cambio hay que ver en qué ha afectado al comportamiento del mercado en función de los resultados, conservar o modificar esos cambios, de esta manera se va construyendo un proyecto al servicio del mercado y conseguimos esa agilidad buscada, que posteriormente mostraremos como aplicar el entorno internacional.

Para el proceso de aprendizaje de una empresa, Eric Ries desarrolla el concepto de aprendizaje validado. El aprendizaje validado no es una reflexión post actuación o una excusa para esconder el fracaso. Es un método riguroso para que permite demostrar el progreso de una empresa, cuando esta se encuentra en un estado de gran incertidumbre.

El aprendizaje validado es el proceso que demuestra que un equipo ha descubierto conceptos y verdades sobre el presente y futuro de la empresa.

A la hora de lanzar un producto o internacionalizar una empresa, Lean Startup defiende la idea de lanzar el producto sin pulir, una versión sin acabar del producto que permita hacer testeos en el mercado al que se dirige, que veremos en profundidad más adelante. A la hora de lanzar el MVP, la empresa ya puede recibir datos de sus usuarios, y cuáles son las utilidades que les parecen mejores y cuales les parecen inútiles. Mediante este primer *feedback* que la empresa recibe. El producto puede cambiar para adaptarse mejor a sus usuarios y añadir posibles utilidades que puedan hacer conseguir más usuarios. Mediante este aprendizaje a partir de los usuarios, la empresa conseguirá crear un producto que se adapte a las necesidades de los usuarios ahorrándose el mejorar o crear utilidades que el usuario no necesite. En el caso de la internacionalización ya hay un producto base que ha sido testado en otro mercado por lo que este proceso puede ser más rápido.

Es importante que a la hora de realizar cambios, se establezca una razón y un objetivo, si no se establece esto, nunca se sabrá de la efectividad de los cambios

La actitud del emprendedor normalmente es la de ponerse manos a la obra y experimentar y cambiar algún utilidad para ver qué pasa. Esta actitud no es la correcta ya que lanzar una utilidad para ver qué pasa, no conseguirá ningún resultado positivo, ya que se tienen que establecer objetivos medibles.

Antes de lanzar una nueva funcionalidad o producto, el responsable del desarrollo del producto debe hacer las siguientes preguntas:

- ¿Han reconocido los consumidores, que tienen el problema que estás tratando de resolver?

En el caso de la internacionalización, puede que un producto sea útil en el mercado original, pero que al mercado que están planeando expandirse no lo sea, por lo que no debería lanzarse.

- ¿En el caso de que haya una solución, el usuario pagaría por ella?

Puede que en el país original si se pague por esta solución, pero es muy probable que dependiendo del mercado haya que adaptar el precio a factores económicos y sociales del país.

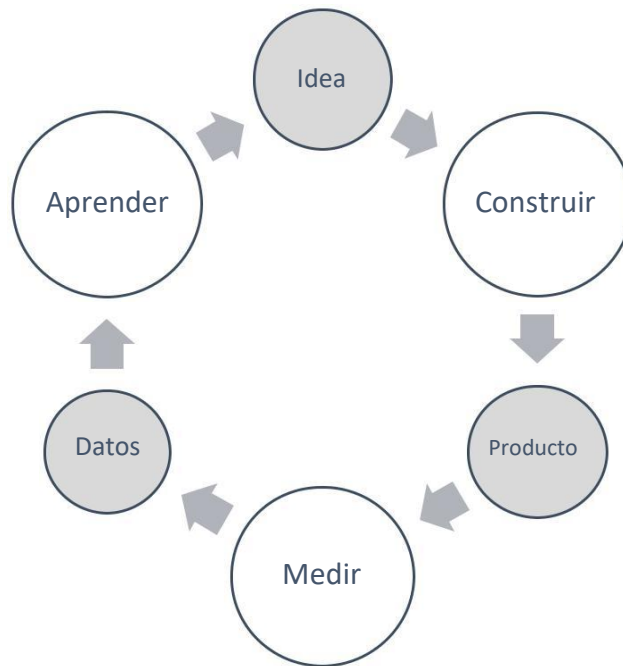
- ¿Nos pagaría a nosotros por ella?

Es probable que ya haya algún competidor en el mercado al que queremos internacionalizarnos, por lo que hay que estudiar qué nos diferencia y qué haría que nos compraran a nosotros y no a un competidor ya presente.

## 2. Dirección

Lo más importante del aprendizaje validado es no asumir ninguna información, toda información debe ser real y tiene que poderse mostrar con datos. Para ello se crearán hipótesis a validar, las más comunes se hacen entorno a la creación de valor y al crecimiento de la empresa.

Figura 2: El círculo del *feedback* detallado



Fuente: Elaboración propia a partir de Ries, 2011

Para testear una idea de negocio o un producto no es necesario invertir una gran cantidad en tecnología y producción. Con un simple Producto Mínimo Viable (MVP) el cual hemos introducido anteriormente se puede conseguir ver si el producto que se quiere crear aporta un valor al mercado y los usuarios lo utilizarían. Esto está más enfocado a cuando se está desarrollando un producto nuevo. En el caso de la internacionalización el producto básico ya ha sido creado y testado antes en el mercado original, sin embargo, se deben testar las funcionalidades que tiene, puesto que es posible que el mercado nuevo demande otras utilidades.

Uno de los factores más importantes a la hora de crear una empresa o producto es medir continuamente todo lo que se está haciendo. En algunas ocasiones, no es posible medir la cantidad de usuarios o compradores que se tiene ya que aún se está desarrollando el producto, sin embargo, una medición que hay que tener siempre en cuenta es la contabilidad de la innovación. Cada vez que se cambia una utilidad o algo del diseño de un producto, hay que medir en qué afecta este cambio al usuario. De esta manera se puede ir continuamente aprendiendo si las decisiones que se están tomando son buenas o si son malas y hay que reconsiderarlas.

A la hora de medir los datos, no hay que caer en el error de buscar únicamente los datos positivos y que indiquen que las decisiones tomadas hayan sido buenas. Hay que interpretar los datos desde un punto de vista objetivo y preguntarse a que se han debido esos resultados. Sino caeríamos en el error de actuar por intuición en lugar de por testeo y medición.

A la hora de desarrollar un producto o de expandirse internacionalmente, a partir de la respuesta del mercado es posible que se deba pivotar. El pivotar es cambiar el modelo de negocio de manera a llegar a un mayor número de usuarios. Hay multitud de razones por las que pivotar, una de las más comunes a la hora de internacionalizarse es el hecho de que una funcionalidad de un producto que era secundaria en el mercado original resulte que aporta un mayor valor al mercado al que se han expandido. Por lo tanto el modelo de negocio del nuevo mercado debe pivotar para sacar un mayor provecho a esa funcionalidad secundaria, transformándola en la principal o adaptando el producto para que ésta cobre mayor importancia

### 3. Aceleración

En este apartado, veremos una de las partes más importantes del éxito de las startups: Acelerar la compañía. Esta aceleración consiste en utilizar todo lo aprendido anteriormente para que la compañía crezca de manera muy rápida y pueda llegar al mayor número de usuarios posibles.

En el caso de la internacionalización, las empresas ya disponen de las bases para ese crecimiento. Al principio se deben centrar en ver como reacciona el mercado a su producto, pero una vez han aprendido cómo penetrar al mercado con éxito, deben centrarse en crecer y acelerar su crecimiento rápidamente en el mercado.

Una empresa que decide internacionalizarse, lo está haciendo principalmente porque ha visto que tiene un modelo que funciona y quiere conseguir llegar al máximo número de personas posibles. Para ello hay un precedente de éxito ya existente en el país de origen, por lo que dispone de más recursos tanto económicos como intelectuales que las empresas que acaban de nacer y están buscando crecer tienen. Esto es una ventaja ya que en países con mercados similares simplemente tienen que adaptarse a los cambios legislativos y más burocráticos.

## ii. Ventajas

Las ventajas que una empresa puede obtener siguiendo la metodología Lean Startup son:

- **Minimizar los gastos:** Al usar un método basado en lanzar un prototipo al mercado, puedes ahorrarte muchos gastos de diseño o la creación de funcionalidades que no aportan valor para tus clientes.
- **Involucrar a los usuarios:** El involucrar a los usuarios en el desarrollo del producto permite la optimización del producto, siempre buscando el aporte de valor.
- **Flexibilidad:** Para una empresa tradicional, es imposible tener la agilidad que tiene una startup que use esta metodología, ya que a parte de la burocracia que conlleva, no tiene la filosofía de aprendizaje continuo y modificaciones bruscas como la de pivotar en algún momento.
- **Rapidez:** El tiempo es un recurso muy valioso para los emprendedores, y esta metodología permite que el producto se desarrolle rápidamente y se encuentre en el mercado incluso antes de estar terminado.

## iii. Desventajas

Las desventajas que una empresa puede obtener siguiendo la metodología Lean Startup son:

- **Inconsistencia:** Durante el desarrollo del producto, se percibe que el producto es un producto sin acabar y con problemas varios.
- **Recursos humanos:** El desarrollo de esta metodología no tiene en cuenta el aspecto humano, se centra únicamente en el producto. Para una compañía la cultura y la formación de sus empleados es un punto fundamental para el desarrollo a largo plazo, sin embargo, es habitual que en las startups este aspecto no cobre valor hasta que se convierta en un problema para la propia empresa.
- **Estrés:** Esta metodología es una metodología que requiere mucho trabajo, tanto creativo como técnico, lo que puede llegar a provocar problemas emocionales a los trabajadores como el estrés o la ansiedad.



## b. Lean Internationalization

Lean Internationalization significa aplicar la metodología Lean Startup explicada anteriormente a la internacionalización de una empresa. Cuando una empresa entra en otro país se enfrenta a desafíos similares a los de empezar una empresa desde cero, ya que el producto o servicio de esta se tiene que adaptar a la legislación, cultura y mercado del país.

Esta metodología puede ser utilizada por grandes (AXA en El Cairo) o pequeñas empresas (Keatz en España), sin embargo, hay una tendencia a que sea utilizada en mayor parte por las empresas pequeñas, ya que han trabajado anteriormente con esta metodología y tienen menos recursos. Las herramientas digitales han permitido que con pocos recursos una empresa pueda estar presente en varios países rápidamente, a raíz de esto han surgido nuevos tipos de empresa los cuales explicaremos a continuación en el primer apartado. (Neubert, 2017)

### i. Nuevos tipos de empresa

A raíz de la globalización y de las posibilidades que la tecnología ofrece surgen nuevos tipos de empresas. Estos nuevos tipos de empresas son muy recientes, por lo que sus definiciones aún se están estableciendo. Entre estos nuevos tipos de empresas destacamos principalmente tres: las *Born Global*, las *International New Ventures (INV)* y las *Lean Global Startups*. A continuación explicaremos sus características con un ejemplo real para ilustrar.

#### ***Born Global***

S. Tamer Cavusgil y Gary Knight, explican que las Born global tienen una serie de características que las diferencian de cualquier otro tipo de empresas. Una Born Global es principalmente una empresa que es altamente activa en el mercado internacional desde su creación o desde una fecha próxima a su creación y se caracteriza por tener recursos tangibles y financieros limitados. Para ello es necesario que los fundadores o directores

de la empresa tengan una orientación internacional fuerte y un espíritu emprendedor, ya que esto acarrea meterse en mercados nuevos.

Por otra parte, las Born Global suelen enfatizar en su estrategia de diferenciación y la búsqueda de ofrecer a sus clientes una calidad superior, que no podrían obtener con los recursos actuales de su país de origen. (Cavusgil & Knight, 2009)

Vellus Products es un ejemplo de *Born Global*. Vellus es una pequeña compañía con base en Estados Unidos, que desarrolla productos de higiene para mascotas de alta calidad (champús, acondicionadores...). Vellus comenzó a desarrollar su actividad internacional poco después de su formación con el objetivo de incrementar ventas y diversificar su base de consumidores. Su primera venta internacional fue a una empresa Taiwanesa de distribución y a raíz de sus ventas internacionales se empezó a dar a conocer gracias a su calidad y gama de productos. Los directores hacen regularmente análisis de mercados para saber qué productos ofrecer en los diferentes países, ya que en las competiciones de belleza caninas se valoran diferentes factores dependiendo de la región, así que adaptan su oferta en función de esta y otras variables. Actualmente Vellus vende sus productos en 28 países y aproximadamente el 50% de sus beneficios proviene de las ventas internacionales. (Pavilkey, 2001)

### ***International New Venture (INV)***

Una INV es una empresa que desde su creación busca una ventaja competitiva a partir del uso de recursos y venta de productos de varios países.

La definición de las INV se centra en la búsqueda de recursos internacionales, de manera que la empresa pueda comercializar productos, buscando la mayor calidad de producto, o la mayor eficiencia de precio posible. (Oviatt & McDougall, 1994)

En este caso el tamaño de la empresa es indiferente, lo que la caracteriza es que en su modelo de negocio, desde un principio aparezca la búsqueda de recursos internacionales, para poder ofrecer el producto.

Momenta Corporation, es un ejemplo de INV. Momenta es una compañía con base en California, fue una de las pioneras en el desarrollo de ordenadores con interfaz dirigida con lápiz (precursor de las *tablets*). Los fundadores de esta empresa eran de Cuba, Irán, Tanzania y Estados Unidos. Desde el primer momento decidieron que su modelo de

negocio pasaba por la búsqueda de los recursos independientemente del país, además al estar desarrollando un producto nuevo era imposible conseguir los productos en un único país lo que reforzó esta búsqueda. Además de la búsqueda de recursos, todo el proceso de fabricación era internacional: el *software* era diseñado en Estados Unidos, el *hardware* en Alemania, el ensamblaje en el área del pacífico y la financiación provenía de Taiwán, Singapur, Europa y Estados Unidos.

Por lo tanto, aunque la empresa tuviera la base en California, sus procesos y recursos eran internacionales por lo que era una INV. (Oviatt & McDougall, 1994)

Para conseguir descentralizar esos procesos y buscar recursos internacionales, una de las actividades comunes en las INV es la búsqueda de asociarse con empresas con renombre, ya que de esta manera además de ser más eficientes, consiguen que sus productos tengan un sello de calidad ya reconocido, puesto que cuentan con la garantía de una empresa ya reconocida, lo que para el consumidor ofrece más confianza. De esta manera las INV aprovechan su carácter internacional además de hacer sus procesos más eficientes, consiguiendo de esta manera una actividad con un menor riesgo y con mayor potencial. (Romeo, 2013)

### ***Lean Global Startups***

*Lean Global Startup*, es el tipo de empresa definido más recientemente. Este tipo de empresa reúne muchas de las características ya citadas, además de añadir nuevas las cuales surgen principalmente del desarrollo tecnológico.

Hay cinco características principales:

- La naturaleza del modelo de negocio, el cual considera desde un primer momento la búsqueda de alianzas internacionales
- La búsqueda de recursos global.
- La integración de estrategias de marketing y ventas global, teniendo en cuenta las diferencias de mercados entre los diferentes países
- La necesidad de hacer frente a un alto grado de incertidumbre, siguiendo el aprendizaje constante de la metodología *Lean Startup*.
- La vinculación entre el modelo de las *Born Global* y *Lean Startup*, para poder desarrollar y ejecutar un plan de negocio que permita hacer crecer a la empresa de manera escalable. (Tanev & Rasmussen, 2015)

En definitiva, las Lean Global Startups, son la evolución de las INV y las Born Global en las que podemos ver como se aplica la metodología Lean Startup a empresas, cuya misión y visión son globales. (Neubert, 2018)

## ii. El factor digital en la internacionalización

Es evidente que el factor digital junto a la globalización son los elementos más importantes para la internacionalización ágil.

Michael Neubert ha realizado un estudio en el que ha entrevistado a 73 directores de *lean global startups* para saber la influencia de la tecnología en el desarrollo de su internacionalización.

El estudio muestra que la digitalización ha permitido a las *lean global startups* aprender y desarrollar su red de contactos de una manera más rápida, lo que aumenta la eficiencia de los procesos de toma de decisiones y por lo tanto aumenta la velocidad de la internacionalización.

Por lo tanto, las herramientas digitales aumentan la velocidad de la internacionalización utilizando datos internos y externos para predecir el desarrollo del mercado permitiendo que las empresas de este tipo actúen de la siguiente manera:

- Las empresas pueden hacer análisis de mercados de todos los países simultáneamente para decidir a qué país expandirse.
- Los nuevos medios de comunicación permiten a las empresas mantener una comunicación constante y fluida con socios, filiales y proveedores.
- Los medios de transporte permiten y nuevas infraestructuras permiten la movilidad de recursos rápida y eficiente.

Por otra parte estas tecnologías también fuerzan a las empresas a tener trabajadores que las puedan controlar, por lo que tendrán que contratar a personas cualificadas para la óptima utilización de las herramientas. En el estudio se explica que sólo un 6% de las empresas ya que o no tienen el personal adecuado para hacer análisis de datos o explican que para su mercado, los datos disponibles son de poca calidad.

Esto muestra que, con la mejora de captación de datos y la formación digital de los empleados, hay un amplio margen de mejora en la utilización de la tecnología, por lo que también hay un amplio margen de mejora en la internacionalización ágil de las empresas. (Neubert, 2017)

### iii. Cómo desarrollar un plan de negocio internacional

Una vez la empresa haya decidido ser internacional, es de gran utilidad trazar un plan estratégico. Este plan servirá principalmente para conocer las condiciones en el mercado internacional, los objetivos, las capacidades... El plan debe estar compuesto por hechos y objetivos marcados en el tiempo, para así asegurar su correcta ejecución y poder seguir el desarrollo de este. Toda persona que vaya a formar parte del equipo internacional debe formar parte de la creación de este plan estratégico, ya que eso permite que haya más compromiso y que los objetivos de la empresa se alineen con los personales.

Un buen plan estratégico internacional debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿A qué países debemos dirigir nuestras ventas?
- ¿Qué productos vamos a vender en los mercados internacionales?
- ¿Cuál es el perfil de consumidor en estos países? ¿Qué canales de distribución y marketing utilizar?
- ¿Qué precio es el adecuado?
- ¿Qué pasos se deben tomar en cuanto a operaciones para entrar en ese mercado?
- ¿Qué recursos necesitamos para llevar a cabo el plan?
- ¿Cómo se evaluará el éxito o fracaso de la operación?

La primera vez que se cree el plan estratégico, es recomendable que sea simple, ya que algunos de los datos que requiere puede que no estén disponibles o que haya que aprender en el mercado mediante la comercialización directa. A medida que se vaya recaudando más información sobre el país de internacionalización y el posicionamiento en su mercado, se podrá mejorar el plan estratégico. Un factor clave será que una vez se haya empezado a ejecutar el plan, se deben comparar los objetivos con los resultados obtenidos, para así medir la calidad de la ejecución. Por otra parte, el plan no debe ser un plan rígido y a medida que se vaya aprendiendo, se debe ir cambiando. (Cavusgil & Knight, 2009)

### 3. Análisis y discusión

En este apartado analizaremos dos empresas europeas que se han internacionalizado de manera ágil. Por una parte tenemos Keatz, que es una empresa de restaurantes fantasma y por otra parte Too Good To go, que es una empresa que combate contra los desperdicios de alimentos. He decidido escoger estas dos empresas, ya que ambas pertenecen al sector *foodtech*, sin embargo Keatz, es una empresa con un fuerte factor logístico y de operaciones, mientras que Too Good To go es una plataforma tecnológica que no tiene tantas necesidades operacionales. Para realizar el estudio de ambas empresas se ha estudiado la información oficial de las empresas y se ha hecho una entrevista en profundidad a directivos de ambas empresas en las que el tema central era la internacionalización ágil.

#### a. Caso de estudio de Keatz

Keatz es una empresa con sede en Berlín que opera un portfolio de diez marcas de comida pensadas única y exclusivamente para ser entregadas a través de plataformas de *delivery*.

Los diferentes platos son preparados en cocinas fantasma. Al contrario que en los locales tradicionales, en estas cocinas fantasma no hay mesas para comensales, ya que todos los platos que se preparan son entregados a los clientes a través de plataformas de *delivery*. (Keatz, 2019)

La compañía comenzó su actividad en 2016, tiene cocinas en Alemania, Holanda, España y Emiratos Árabes y se está preparando para una expansión internacional todavía más agresiva abriendo locales en más ciudades de los países ya citados y en nuevos países como Italia o Francia. Para llevar a cabo esa internacionalización, han recaudado recientemente \$12 millones de varios fondos de *Venture Capital* como K fund o JME Ventures. (O'Hear, 2019)

Carlos Rodríguez-Maribona explica en la entrevista que se puede encontrar en el anexo 1, que Keatz comenzó como una empresa global desde el primer momento. La empresa nace a partir de la alianza entre dos empresas: una alemana y otra española. Estas dos empresas estaban en una fase muy temprana y por motivos de financiación económica deciden aliarse y formar Keatz, para poder empezar dando servicio a España y Alemania.

Esta alianza permitió conseguir instantáneamente conocimiento de ambos mercados, ya que la empresa alemana tenía unos procesos logísticos muy buenos y la empresa española conocía muy bien el sector.

Keatz es una empresa que tiene un fuerte componente logístico, ya que deben construir cocinas en los lugares en los que quieren vender. Por lo tanto el ser ágil es más complicado. Sin embargo, Carlos explica que lo que más tiempo les lleva es la búsqueda del local para montar la cocina, aunque explica que eso es algo pasajero debido al mercado inmobiliario actual, dónde los locales duran muy poco a la venta. Una vez han conseguido el local tardan de media un mes y medio en tener todo listo para empezar a vender. Han conseguido reducir los tiempo de construcción gracias a la estandarización de sus cocinas. Todas sus cocinas tienen los mismo elementos, salvo algunas excepciones dadas por las características físicas del propio local.

En cuanto a la producción, Keatz utiliza principalmente recursos de dos fuentes: la cocina central, que se encuentra en Alemania, y productos frescos locales. Al final lo que el cliente recibe es un producto que es en parte original del país y en parte alemán. Esto muestra como hemos visto en el marco teórico, que este nuevo tipo de empresas busca la máxima eficiencia sin tener en cuenta las fronteras.

A la hora de la selección de los países a los que internacionalizarse, se destaca que ellos no ven el mercado cómo un mercado de países, pero más bien cómo un mercado de ciudades. Esto se debe a que las pequeñas regulaciones que hay entre ciudades hacen que sean diferentes algunos aspectos del negocio, por lo tanto no hacen diferencias entre países, las hacen entre ciudades. Por otra parte a la hora de internacionalizarse, Carlos define su estrategia, como estrategia de oportunismo. Actualmente, las decisiones sobre a dónde expandirse a parte de España y Alemania han sido oportunistas. A la hora de expandirse a Dubái, eligieron este país ya que un socio les contactó diciendo que estaban buscando una empresa con las características de Keatz. En el caso de Holanda, fueron las propias plataformas de *delivery*, las que les insistieron en expandirse a Ámsterdam, ya que había demasiada demanda para poca oferta y un restaurante de esas características sería adecuado para el mercado.

Por otra parte, el modelo de estrategia de expansión que estaban siguiendo lo están cambiando actualmente por un modelo basado en el análisis de datos. Para ello han contratado a un equipo de científicos de datos para ver a que países expandirse.

Carlos, explica que el aspecto digital ha jugado un papel crucial en Keatz, pero que además ahora con la nueva estrategia de expansión, este factor digital es aún más importante, ya que han montado su propio equipo de científicos de datos y van a contratar los servicios de otra empresa, para analizar *big data* también. Por lo tanto, del uno al diez Carlos valora el factor tecnológico para su expansión en un nueve o diez. (Rodríguez-Maribona, 2019)

## b. Caso de estudio de Too Good To Go

Too Good To Go es una empresa que combate el desperdicio de alimentos ayudando a las empresas de alimentación (restaurantes, panaderías, hoteles...) a vender su excedente de alimentos en lugar de tirarlo a la basura. Su misión es reducir el desperdicio de comida en el mundo y su visión es crear un mundo en el que toda la comida producida sea consumida.

Para solucionar este problema, Too Good To Go ha creado una plataforma que permite a los dueños de establecimientos de comida poner en venta la comida que se desecharía ese día. Por otra parte los usuarios, pueden comprar esa comida a un precio mucho menor que el precio de mercado. De esta manera los establecimientos reciben dinero por comida que iban a desechar, por otra parte los usuarios tienen acceso a comida a un precio menor y finalmente, se combate contra los desechos alimenticios y sus consecuencias para el medio ambiente. (Too Good To Go, 2019)

Too Good To Go, se fundó en Dinamarca en 2015, pero prácticamente paralelamente se lanzó también en Francia y Noruega. La misión de la empresa es global y por lo tanto buscan expandirse a todos los países posibles, es por ello por lo que en tan solo tres años ya están presentes en diez países y a lo largo de este año tienen planeado expandirse a dos países más, cómo explica Carlos García en la entrevista que se puede encontrar en el anexo 2.

A la hora de expandirse, lo que resulta más complicado a Too Good To Go es entender cómo se opera en cada mercado. Cada mercado es muy diferente en varios aspectos, desde el plano legislativo hasta el aspecto cultural de cada país. Para la elección de los países a los que expandirse, tienen en cuenta varios factores, los principales son: la atractividad del mercado, la situación geográfica, el impacto social que tendrían. Desde el momento



que deciden el país y la ciudad en la que abrir el negocio hasta que la plataforma ya está operativa suelen tardar alrededor de dos meses.

En cuanto a la gestión, Too Good To Go utiliza una estrategia que consiste en una dirección global que controla los aspectos generales de la empresa y una dirección local en cada país en los que están, la cual tiene libertad para desarrollar el plan que consideren más adecuado. Esto les permite tener agilidad y conseguir un mayor penetración de mercado, que si toda la gestión estuviese centralizada. Por otra parte, esto también conlleva la contratación de un equipo local, que acarrea un mayor coste.

En una empresa como Too Good To Go la tecnología forma un papel clave, ya que es una plataforma basada en una *app* móvil. Por otra parte Carlos señala en la entrevista que también forma un papel importante en la expansión, ya que permite que esta sea más sencilla y rápida gracias a la capacidad de análisis de mercados y de comunicación que esta aporta. (García, 2019)

### c. Análisis de las diferencias y factores de cada caso

A la hora de analizar ambas empresas detectamos similitudes y diferencias entre ambas a la hora de su internacionalización.

En primer lugar, aunque Keatz sea una empresa que requiere una mayor logística debido a su naturaleza, observamos que de media tarda menos que Too Good To Go en internacionalizarse, por lo que la agilidad no depende de la naturaleza de la empresa y esto demuestra que cualquier empresa puede internacionalizarse rápidamente.

Carlos Rodríguez-Maribona, señala que hay tres aspectos en los que detectan que una empresa tecnológica tiene más facilidad para su internacionalización:

- El tema regulatorio: en su caso es una empresa de alimentación y esto supone responder a licencias y regulaciones específicas que plataformas como Too Good To Go no necesitan cubrir
- La necesidad de un espacio físico: Para abrir en un país, en el caso de Keatz, es necesario un espacio físico para poder operar. Too Good To Go ha decidido operar con equipo local en todas las regiones, lo que supone una cierta similitud, ya que esto requiere igualmente la búsqueda de un espacio físico para el equipo.

- Contratación de equipo local: En ambos casos hemos observado que la contratación de equipo local es algo que supone un consumo de recursos y tiempo, sin embargo en Too Good To Go, dada la naturaleza de la empresa, esta podría prescindir del equipo local, si buscará únicamente la rapidez. Ya que a largo plazo para asegurar una buena penetración en el mercado, el equipo local es una mejor opción, ya que conoce mejor el mercado.

La forma de gestionar ambas empresas es diferente, Too Good To Go muestra una estructura más clara en la que hay un órgano central global que asegura que todas las filiales estén alineadas y por otra parte, cada país cuenta con su equipo local que toma decisiones libremente. En el caso de Keatz, tienen base en Alemania y desde ahí gestionan la mayor parte de la empresa, tienen una base también en España, que es la que se encarga del desarrollo del sur de Europa. Por lo tanto vemos dos modelos posibles el modelo de Too Good To Go hace que la apertura de un país sea más lenta, sin embargo asegura una mejor penetración del mercado, y por otra parte el modelo de Keatz, hace que la internacionalización sea más rápida, lo que contrarresta la lentitud que provoca la naturaleza de la compañía.

En cuanto a las similitudes, podemos observar que ambas empresas ven un mercado global y no tienen en cuenta las fronteras entre países como un factor limitador. Lo que ven es diferentes regulaciones según las ciudades. En el caso de ambas empresas, podemos ver como dividen el mercado en ciudades y no en países. Esto se debe a que los mercados que buscan deben tener unas características concretas que sólo se encuentran en las grandes ciudades, cómo la madurez del mercado y la accesibilidad a la tecnología. Ninguna de las dos empresas podría operar viablemente en un pueblo pequeño.

## 4. Conclusiones

### **Estudiar la metodología Lean startup**

Lean Startup es una metodología que permite desarrollar nuevos proyectos ágilmente de una manera menos arriesgada mediante la interacción constante con el mercado. Favorece la experimentación sobre la planificación y la respuesta del mercado sobre la intuición.

Este concepto se puede explicar mediante la figura 2: En un primer momento tenemos una idea o un proyecto nuevo que queremos desarrollar, una vez está ideado y se tiene claro qué se quiere hacer, se debe ejecutar esa planificación y construir el proyecto o producto. A la hora de la construcción de este se llegará a un momento en el que se construirá un prototipo llamado MVP (Producto Mínimo Viable), este producto es una versión primaria la cual debe únicamente responder al problema del consumidor. Este MVP se debe sacar al mercado cuanto antes para ver cuál es la respuesta del consumidor, una vez se empieza a comercializar, la empresa deberá medir y recolectar datos que le permitan ver en qué medida se está solucionando el problema y que características desarrollar o quitar del producto.

De esta manera, la empresa estará creando un producto a medida para sus consumidores, sin haber gastado tiempo y recursos en características, que podrían no haber sido útil y solucionando constantemente los problemas que se han ido encontrando de manera ágil.

Una de las características de esta metodología, es que no hay un principio y un fin, es un círculo en el cual se va aprendiendo constantemente sobre el mercado y sus necesidades y se va desarrollando el producto en función a este mercado.

Esta metodología se empezó a usar por las startups americanas a partir del año 2010 y hoy en día es utilizado tanto por startups como por empresas grandes en sus departamentos de innovación y estrategia. (Blank, 2013)

### **Desarrollar el uso de la metodología Lean startup para la internacionalización de las empresas**

Lean Internationalization es aplicar la metodología Lean Startup a la internacionalización de empresas. Cuando una empresa decide entrar en un nuevo mercado, debe planificar una estrategia cómo si desarrollase un producto desde las fases

iniciales ya que es el mercado el que va a mostrar o no interés en el producto o servicio ofrecido. Para ello las empresas que deseen internacionalizarse ágilmente, deben desarrollar una metodología similar a la lean startup.

Las diferentes características culturales, legislativas financieras... de diferentes mercados, afectan directamente a la actividad de una empresa, ya que cada mercado requiere un trato diferente, y la empresa debe poder adaptarse a ese mercado si quiere tener éxito.

Debido a la globalización y al desarrollo económico, estamos frente un mercado con mayor flexibilidad y libertad lo que ha permitido el desarrollo de nuevos tipos de empresas:

- *Born Global*: es principalmente una empresa que es altamente activa en el mercado internacional desde su creación o desde una fecha próxima a su creación y se caracteriza por tener recursos tangibles y financieros limitados.
- *International New Venture*: Una INV es una empresa que desde su creación busca una ventaja competitiva a partir del uso de recursos y venta de productos de varios países.
- *Lean Global Startup*: es el tipo de empresa más reciente y se caracteriza por la búsqueda de ventajas competitivas mediante la acción internacional desde un principio, ya sea en ventas, recursos o estrategias de marketing.

Uno de los factores claves en la internacionalización ágil es la tecnología. La tecnología es un elemento fundamental para la rapidez de expansión de una empresa. Nuevas herramientas tecnológicas, como sistemas de videoconferencias, mejora de los medios de transporte y herramientas de gestión a distancia, permiten que la internacionalización de las empresas sea más sencilla y rápida.

### **Analizar la internacionalización ágil de una empresa cuya infraestructura es grande**

Para analizar la internacionalización ágil de una empresa con una infraestructura grande, decidimos apoyarnos en el caso de estudio de Keatz. Keatz es una empresa de restaurantes fantasma (restaurantes cuya se venta se centra exclusivamente en plataformas de reparto a domicilio).

Keatz se encuentra actualmente en cinco países (ocho ciudades), pero planean abrir en cincuenta ciudades europeas, mínimo dos más en 2019.

A la hora de su internacionalización, este tipo de empresas que requiere de un local y de utensilios específicos, es importante que gestione bien la organización y logística para aspirar a una internacionalización ágil. Para ello Keatz ha estandarizado al máximo sus cocinas e intenta replicarlas en todas sus localizaciones, de esta manera ya saben a qué proveedores acudir a la hora de abrir y así agilizan esa gestión.

Por otra parte otro de los elementos clave de la internacionalización ágil de Keatz, es que tienen una cocina central en Alemania, dónde se elabora y congela la preparación de los alimentos, que posteriormente será distribuida a cada cocina de cada ciudad para su venta. Esto permite que Keatz pueda estar operativo en una cocina nueva en tan solo un mes y medio desde la elección del local.

Por lo tanto, con este caso de estudio podemos ver como la infraestructura logística que puede necesitar una empresa no tiene por qué impedir que se pueda realizar una internacionalización ágil. La clave de esto está en la estandarización de procesos y en la organización logística.

### **Analizar la internacionalización de una empresa totalmente digital, cuya infraestructura es pequeña.**

Para analizar la internacionalización ágil de una empresa totalmente digital, decidimos apoyarnos en el caso de estudio de Too Good To Go. Too Good To Go es una empresa que combate el desperdicio de alimentos ayudando a las empresas de alimentación (restaurantes, panaderías, hoteles...) a vender su excedente de alimentos en lugar de tirarlo a la basura, mediante una plataforma que permite a los dueños de establecimientos de comida poner en venta la comida que se desecharía ese día.

Too Good To Go se fundó prácticamente de manera simultánea en Dinamarca, Francia y Noruega, y en tan sólo 3 años ya están presentes en diez países. Se trata de una empresa cuya misión y visión son globales y no vería ningún sentido el actuar únicamente en un solo país.

A la hora de internacionalizarse, una empresa que es totalmente digital tiene menos complicaciones en cuanto a la logística, ya que pueden operar desde un sólo país para todo el mundo.

En el caso de Too Good To Go tienen una estructura dónde encontramos un órgano central que se encarga de las cuestiones generales y por otra parte cada país tiene su propia dirección, dónde fundamentalmente adaptan las campañas de marketing al mercado en el que se encuentran para así generar un mayor impacto.

Lo que más dificulta su internacionalización es el adaptarse a los mercados locales. La cultura, el aspecto legal y financiero de cada ciudad es diferente y por lo tanto deben adaptarse a esto. Sin embargo, como la plataforma creada sirve para todas las ciudades su internacionalización sigue siendo ágil y van adaptando sus campañas de marketing a los mercados.

Por lo tanto con este caso de estudio podemos ver como una empresa totalmente digital tiene una mayor facilidad a la hora de internacionalizarse, ya que el producto ya está creado, sin embargo tienen que enfrentarse a aspectos legales y de mercado a los que tiene que adaptarse cómo cualquier otra empresa.

### **Estudiar las diferencias y desafíos entre diferentes tipos de empresas a la hora de internacionalizarse ágilmente**

Hemos podido analizar dos empresas del mismo sector, pero con una infraestructura diferentes. Gracias al análisis de estas dos empresas hemos podido observar que la internacionalización ágil puede aplicarse a cualquier empresa sin depender de su infraestructura.

Aunque las empresas digitales tengan más facilidades a la hora de internacionalizarse, ambas empresas se enfrentan a los mismos desafío de adaptación al mercado. En el caso de Keatz hay además de eso un esfuerzo por estandarizar procesos, para conseguir mayor rapidez.

Otro punto en común destacable es que las empresas no ven el mercado global como un mercado dividido entre países, pero cómo un mercado dividido en ciudades. A la hora de hablar de su expansión hablan de entrar en ciudades en lugar de países, ya que buscan

características de mercado específicas, que requieren cierta densidad de población y madurez de mercado.

Por lo tanto lo fundamental a la hora de ejecutar una internacionalización ágil es la capacidad de adaptarse al mercado al que se quiere entrar y la búsqueda de replicar el modelo creado en otros países, pero con esos ajustes que permiten adaptarse.

## 5. Limitaciones

Este estudio presenta algunas limitaciones en cuanto al análisis realizado. Se han elegido dos empresas del mismo sector pero con estructura diferente para poder realizar una comparación e investigar si la estructura es una característica que influye en la internacionalización ágil, sin embargo cada empresa tiene diferentes dificultades a la hora de su internacionalización y no se pueden abarcar todas en este estudio, aunque la literatura estudiada se basa en un mayor número de estudios de caso, como el artículo *The Impact of Digitalization on the Speed of Internationalization of Lean Global Startups* escrito por Michael Neubert, el cual se basa en el análisis de más de setenta *startups*.

Por otra parte, el método de internacionalización ágil visto basado en Lean Startup es actualmente el más usado y el que muestra mejores resultados, sin embargo es posible que en un futuro se desarrolle un método que permite a las empresas una internacionalización más ágil.



## 6. Bibliografía

- Blank, S. (Mayo de 2013). Why the Lean Start-Up Changes Everything. *Harvard Business Review*.
- Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2009). *Born Global Firms: A New International Enterprise*. New York: Business Expert Press.
- Coviello, N., & Tanev, S. (2015). Initiating a New Research Phase in the Field of International Entrepreneurship: An Interview with Professor Nicole Coviello. *Technology Innovation Management Review*.
- Dalsgaard, A. M. (Dirección). (2018). *The Human Scale* [Película].
- De la Cueva, M. (23 de Noviembre de 2018). De repartir pan a gestionar facturas de miles de autónomos y PYMEs: la historia de Marcos de la Cueva y Billin. (J. Novoa, Entrevistador)
- Doerr, J. (2018). *Why the secret to success is setting the right goals*. TED.
- García, C. (14 de Abril de 2019). Entrevista a Carlos García, Responsable de comunicación de Too Good To Go. (A. Antón Aparici, Entrevistador)
- Keatz. (1 de Abril de 2019). *Web corporativa de Keatz*. Obtenido de <https://keatz.com/es/>
- Keupp, M. M., & Gassmann, O. (2009). The Past and the Future of International Entrepreneurship: A Review and Suggestions for Developing the Field. *Journal of Management*.
- Marulanda Valencia, F., Montoya Restrepo, I. A., & Vélez Restrepo, J. M. (2014). Teorías motivacionales en el estudio del emprendimiento. *Pensamiento y Gestión*.
- Moore, G. (1991). *Crossing the Chasm*. HarperCollins.
- Neubert, M. (2017). Lean Internationalization: How to Globalize Early and Fast in a Small Economy. *Technology Innovation Management Review*, 7(5).
- Neubert, M. (Mayo de 2018). The Impact of Digitalization on the Speed of Internationalization of Lean Global Startups. *Technology Innovation Management Review*, 8(5), 44-53.

- O'Hear, S. (2019). Keatz, a European 'cloud kitchen' startup, raises further €12M. *Techcrunch*.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a Theory of International New ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.
- Pavilkey, S. (19 de Enero de 2001). Pet Product maker gives international clients royal treatment. *Business First*, A20.
- Rasmussen, E. S., & Petersen, N. H. (2017). Platforms for Innovation and Internationalization. *Technology Innovation Management Review*.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*.
- Rodríguez-Maribona, C. (Febrero de 2019). Entrevista a Carlos Rodríguez-Maribona, Director General de Europa de Keatz. (A. Antón Aparici, Entrevistador)
- Romeo V. Turcan. (2013). International New Venture Legitimation: An Exploratory Study. *Administrative Sciences*, 237. <https://doi.org/10.3390/admsci3040237>
- Skorobogatova, E., & Smith, D. (2018). *Quick Ratio as a Shortcut to Understand Product Growth*.
- Stake, R. E. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Ediciones Morata.
- Startup Basics. (2018). *The Ultimate Guide To Building A Minimum Viable Product (MVP)*.
- Suárez, J. (Marzo de 2019). Los 3 años de Travelperk contados por su fundador Javier Suárez. (B. Farrero, & J. Romero, Entrevistadores)
- Tanev, S., & Rasmussen, E. S. (2015). The Emergence of the Lean Global Startup as a New Type of Firm. *Technology Innovation Management Review*, 5(11), 12-19.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (2008). La entrevista en profundidad. *Métodos cuantitativos aplicados*, 2, 194.
- Too Good To Go. (1 de Abril de 2019). *Web corporativa de Too Good To Go*. Obtenido de <https://toogoodtogo.es/es>

## 7. Anexos

Anexo 1: Entrevista a Carlos Rodriguez-Maribona, Director General de Europa de Keatz

**Entrevistador:** ¿Empezó Keatz con la idea de ser una empresa global?

**Carlos:** Sí. Bueno Keatz se fundó de una manera particular, somos dos socios en España y dos en Alemania. Mi socio y yo en España empezamos el proyecto de cocinas fantasma y fuimos a buscar financiación y arrancamos con la primera cocina. Uno de los inversores a los que acudimos, nos dijo que no podía invertir en nosotros porque había invertido una semana antes en una empresa similar alemana y era un inversor relevante con el que queríamos contar. Entonces nos fuimos a ver a los alemanes, vimos que ellos a nivel operaciones de cocina estaban bastante más avanzados que nosotros y que mi socio y yo teníamos una visión mucho más comercial y vimos buen encaje, y decidimos juntar las dos empresas, por esa visión internacional que teníamos desde el día uno. Nosotros la internacionalización no la llevamos por país, pero por ciudad, ya que es un modelo que funciona por ciudades de gran población y con un mercado de *delivery* ya maduro. Entonces sí, desde el día uno la internacionalización para nosotros ha sido un concepto básico, ya que con la fusión ya nacimos prácticamente como una empresa con base en Berlín y Madrid y pues a partir de ahí pues ir expandiendo. Si que es verdad que es más fácil crecer en el país inicial por ello estamos pensando en crecer principalmente en Madrid, Barcelona Berlín y Múnich, aunque también hemos abierto Ámsterdam y Dubái.

**Entrevistador:** Y en el caso de Dubái, que es un país que está fuera de la Unión Europea ¿qué os ha dificultado más la expansión?

**Carlos:** Dentro de esta internacionalización ágil que tenemos, entra también una visión un poco oportunista. En este caso lo que se dio fue una oportunidad con una empresa que se dedica a comprar edificios, pero están centrados en los primeros pisos y plantas calle para cocinas fantasma y meter marcas que vengan de otros lugares, y nos ofrecieron quedarnos con una de las cocinas que tenían. Luego es verdad que todo se complicó más de lo previsto, ya que a pesar de que ellos se encargaban de encontrar a proveedores y personal, luego hubo complejidades con la regulación del país entender el mercado, el gusto de los proveedores, cómo ajustar el producto a los gustos. Pero bueno en general

como teníamos la ayuda de un socio local, pues eso fue más sencillo. Si que creo que es importante tener a alguien de confianza local para llevar algunos temas.

**Entrevistador:** En Europa ¿Cuánto tiempo tardáis de media en abrir una nueva cocina?

**Carlos:** Si cogemos el proceso completo desde analizamos el potencial de cada ciudad, que tenemos planeado abrir en 50 ciudades que cumplen los requisitos de población y mercado maduro de *delivery*. Desde que identificamos que queremos abrir hasta que conseguimos el local, normalmente, de hecho, lo que mayor tiempo nos lleva es encontrar los locales, ya que dado el mercado actual de real estate y que nos movemos en ciudades de mucha población, los locales no duran prácticamente nada de tiempo en el mercado. Por lo que esta primera fase de búsqueda de local no depende del todo de nosotros y es variable. Una vez tenemos el local, desde que lo tenemos hasta que abrimos la cocina, solemos tardar un mes y medio hasta que tenemos todo listo.

**Entrevistador:** ¿Tenéis todas las cocinas montadas de la misma manera, con el mismo material?

**Carlos:** Sí, la idea es replicar exactamente el mismo diseño de cocinas en las mismas ciudades, ajustándose a los espacios.

**Entrevistador:** ¿Qué problema adicional pensáis que tenéis comparado a una empresa puramente tecnológica?

**Carlos:** Bueno el problema es principalmente la búsqueda de locales y la formación del equipo local. Hay que entender tres cosas principalmente:

- El tema regulatorio, ya que es un sector regulado por sanidad principalmente, pero es que está también regulado por licencias, ya que según la ciudad en la que operes tienes que cumplir con una cantidad de regulaciones específicas, incluso entre ciudades como Madrid y Barcelona, que son completamente diferentes. Entonces en ese aspecto son dificultades que otras empresas que vendan servicios digitales no van a tener.
- Tienes el aspecto de encontrar un espacio físico, ya que necesitas un sitio en el que producir la comida.
- Y entender la parte laboral de las ciudades, ya que hay que hacer más eficientes las contrataciones para las cocinas. En Alemania por ejemplo tienes los *minijobs*, que es una especie de autónomo al que sólo se le paga por las horas trabajadas, y

se adaptan a los horarios que ellos elijan. Algo que en España sería totalmente impensable. En Ámsterdam es otra cosa completamente distinta.

Al final son tres grandes grupos que al final hacen que tener la necesidad de una presencia física complique un poco más la internacionalización.

**Entrevistador:** ¿Importáis algún producto desde Alemania, o siempre usáis productos locales?

**Carlos:** Nuestro modelo funciona con una cocina central de producción, que produce las recetas en un 70%, y se envía envasado al vacío y cocinado a las cocinas satélite de todas las ciudades. En las ciudades se compra la parte de los frescos a proveedores y lo que se hace es regenerar esa comida congelada en unos hornos de vapor de agua y le añadimos los frescos que compramos localmente.

**Entrevistador:** ¿Si estuvierais en un solo lugar, serías sostenibles o necesitaríais estar presentes en varios lugares para ser sostenibles?

**Carlos:** Podríamos ser sostenibles, de hecho, nuestro *unit economics* van por cocina. Cada cocina nuestra es rentable partir de los 12 o 18 meses, ahí recuperamos la inversión. Luego como sostener un equipo y los *headquarters* que están básicamente para esa expansión necesitaríamos más cocinas. Pero por ejemplo si sólo tuviéramos las cinco cocinas de Berlín, podrías tener una oficina de unas cinco personas y seríamos perfectamente sostenibles.

**Entrevistador:** ¿En qué os habéis apoyado más a la hora de vuestra internacionalización, el *network* o el aspecto regional?

**Carlos:** Cómo te comentaba, lo que buscamos es más la oportunidad y los mercados relevantes. Nuestro foco es ahora expandiros por Europa. No necesariamente porque nuestro *network* sea más amplio aquí, pero por razones de mercado. Por ejemplo, en Ámsterdam hemos abierto sin ningún socio, simplemente hemos abierto porque las plataformas de *delivery* nos habían señalado que era un mercado muy interesante. La realidad es que a día de hoy hasta hoy ha sido un poco caótico, por impulsos, sobre todo. Ahora ya hemos montado un equipo de expansión, para tratar esos temas y hemos visto que ahora que estamos en algunas ciudades tiene más sentido saturar las ciudades que ya tenemos, antes que empezar a pensar en internacionalizarse rápido.

**Entrevistador:** Más o menos del 1 al 10 ¿cuánto piensas que os ha ayudado la tecnología a esa internacionalización?

**Carlos:** Ahora que es cuando considero que vamos a empezar a internacionalizar rápido, un 9 o 10, de hecho, vengo de una reunión con otra empresa, para empezar a hacer un análisis automático de las ciudades y de los barrios mejores para nosotros. Entonces a día de hoy estamos casi 100% usando tecnología y sistemas informatizados con un fuerte componente de *big data* también. Por lo que es esencial para nosotros ahora que estamos en el proceso de internacionalización rápida.

Anexo 2: Entrevista a Carlos García, Responsable de comunicación de Too Good To Go

**Entrevistador:** Empezó Too Good To Go con la idea de ser una empresa global desde el primer día?

**Carlos:** En cierto modo sí, ya que todo surge porque comprendimos que el desperdicio de alimentos era un problema a nivel global, por lo que si queríamos luchar contra un problema tan grande como este Too Good To Go no tenía sentido si solo se planteaba a nivel local. Es más el lanzamiento se hizo en Dinamarca pero paralelamente y casi al mismo tiempo se lanzó también en Francia y Noruega. Hoy ya estamos presentes en 10 países y a lo largo de este año llegaremos a otros dos más, y durante el siguiente año seguiremos ampliando. El objetivo no es otro que el plantear de manera rotunda una lucha global contra el desperdicio de comida.

**Entrevistador:** Qué es lo que más dificulta la expansión internacional en Europa? fuera de Europa?

**Carlos:** Lo que más dificulta en este caso la expansión por Europa es que cada mercado es muy diferente. Por lo que a la hora de lanzar en un nuevo país hay que entender muy bien cómo se opera en ese mercado, analizar la situación y ver si hay o no competencia, tener en cuenta que en el plano legislativo cada país también es distinto y debemos adaptarnos a las peculiaridades de cada mercado. La cultura social también es muy diferente según el país en el que te encuentras, por lo que es otra barrera que hay que saltar una vez que te planteas el lanzamiento. Pero estas complicaciones son muy

similares a las que puede tener cualquier otra empresa que quiera operar en un nuevo mercado. Aún no nos hemos planteado la expansión fuera de Europa así que en este aspecto no podemos detallar ninguna dificultad por el momento. Hasta ahora estamos centrados en nuestro crecimiento y consolidación en Europa, así que es pronto aún para pensar en otros mercados fuera de nuestro continente.

**Entrevistador:** En cuantos países estáis presentes y en cuantos pensáis estar a final de año?

**Carlos:** Actualmente estamos presentes en 10 países europeos y de cara a final de este año esperamos estar ya en 12 países. Los países en los que ya estamos son: España, Dinamarca, Francia, Reino Unido, Bélgica, Holanda, Alemania, Suiza, Noruega e Italia.

**Entrevistador:** Desde que tomáis la decisión hasta que se ejecuta, cuanto tiempo tarda Too Good To Go de media en abrir en un nuevo país?

**Carlos:** Desde que se decide que se lanza un país hasta que por fin la app empieza a operar de manera activa el período que transcurre suele ser de un par de meses. Esto es para preparar todo el lanzamiento con lo que ello conlleva desde todo el papeleo y los temas legales a formar equipos, elaborar la estrategia de desarrollo, preparación de la app, empezar a contactar con establecimientos, etc.

**Entrevistador:** Trabaja Too Good To Go como una compañía global en su conjunto, o cada país tiene una dirección diferente?

**Carlos:** Too Good To Go trabaja como una compañía global aunque cada país tiene su propia dirección. Es decir, se trata de que todas las filiales de Too Good To Go trabajen alineadas y en el mismo camino, con los mismos mensajes y objetivos, pero luego cada país tiene su propio equipo que está liderado por una persona y tienen la libertad de desarrollar las acciones y el plan que consideren más adecuado para el mercado.

**Entrevistador:** Si estuvierais en un sólo país seríais sostenibles?

**Carlos:** Al final, lo que nos mueve como compañía y por lo que existe Too Good To Go es el volumen de comida que cada día conseguimos salvar, y como decíamos antes el modelo no tendría sentido estando presentes en un solo país.

**Entrevistador:** A la hora de internacionalizaros, cómo realizáis la decisión de a qué país vais a ir? buscáis más la proximidad geográfica o sois más oportunistas y os movéis en función de socios extranjeros o *network* de los directores?

**Carlos:** Como cualquier compañía a la hora de lanzar en un nuevo mercado se tienen en cuenta muchos factores. En nuestro caso por supuesto que tenemos en cuenta la proximidad geográfica, pero también el potencial que le veamos a ese mercado, la implantación del mundo *mobile* y la necesidad que tenga ese país respecto a un problema como es el desperdicio de alimentos. En este caso España por ejemplo es un país grande con un enorme potencial en cuanto a restauración y comercio se refiere, por lo que sabíamos que Too Good To Go tenía que estar presente sí o sí en este mercado.

**Entrevistador:** Del 1 al 10, cuanto piensas que os ha ayudado la tecnología en vuestra expansión?

**Carlos:** Al final Too Good To Go es tecnología y sin ella la compañía no existiría así que del 1 al 10, tendríamos que decir que un 10 pues gracias a que somos una app móvil la expansión del proyecto es mucho más sencilla.

## Anexo 3: Profundización sobre la metodología Lean Startup

### 1. Visión

Esta primera parte se puede dividir también en cuatro apartados, los cuales explicaremos a continuación.

#### **Comienzo**

Al crear una startup, el emprendedor tiende a desentenderse de los aspectos institucionales, ya que teme que estos impliquen una gran burocracia y que su proyecto se vea ralentizado. La actitud de los emprendedores es la de *just do it*, sin preocuparse por aspectos de dirección, procesos o disciplina. Esta actitud en un primer momento es puede parecer que es acertada ya que hace que el proyecto coja forma más rápido sin embargo esta actitud lleva más a menudo al caos que al éxito.

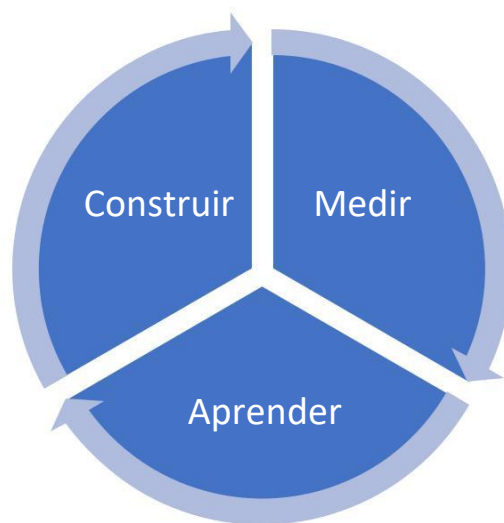
El método Lean Startup permite a los emprendedores medir su progreso de manera diferente a las mediciones que utilizan las empresas tradicionales y multinacionales. El



progreso se mide en aprendizaje validado, en entornos de alto riesgo e incertidumbre, no se pueden utilizar las mismas mediciones de progreso que se usan en las compañías ya establecidas, para medir este aprendizaje validado del que hemos hablado, Eric Ries explica que la empresa debe establecer hitos de aprendizaje. Todos los empleados de la empresa deben trabajar buscando completar estos hitos independientemente de su puesto o departamento. El problema de medir la productividad por departamentos o personas es que cuando una persona mide su productividad lo atribuye directamente a su productividad personal, por ejemplo, un día productivo para un programador, es un día en el que ha estado ocho horas programando continuamente sin que nadie le interrumpa, un día productivo sería en el que el programador se viera interrumpido constantemente por sus compañeros para solucionarles dudas. Sin embargo, desde el punto de vista de la empresa, seguramente haya sido más productiva la segunda opción, ya que ha permitido que, aunque el programador no haya programado todo lo posible, ha conseguido que otros departamentos hayan podido avanzar rápidamente. El punto principal de este método de organización es la búsqueda del trabajo en equipo con objetivos comunes independientemente del departamento en el que se trabaje.

La visión que debe seguir cualquier startup o empresa que quiera ser ágil es la que sigue este proceso: construye, mide, aprende. Este proceso es un proceso circular, que permite sacar al mercado productos o servicios que de verdad sean necesarios y tengan una demanda. De nada sirve usar multitud de recursos e invertir en un producto, que aún no haya sido testado y validado en el mercado.

Figura 1: El círculo del *feedback*



Fuente: Elaboración propia a partir de Ries, 2011

Siguiendo este marco de referencia, los productos creados irán evolucionando y pueden llegar a cambiar totalmente, lo que se conoce como pivotar.

## **Definir**

El apartado de definir es principalmente algo que debe establecer la cultura de la compañía y el liderazgo de los directores de esta. Esto consiste sobre todo en la parte de Medir, vista anteriormente. A la hora de liderar la empresa, los directores deben definir los criterios por los cuales se toman decisiones. Para ello deben permitir que los trabajadores experimenten autónomamente con el mercado, para poder medir los cambios que quieren implementar o hacer *A/B tests*. Permitiendo a los trabajadores actuar de esta manera, las decisiones directivas que se hagan tendrán sentido, ya que los trabajadores aportarán datos medidos en un mercado real, así que en lugar de actuar por voluntad de la visión del director, se actuará en base a los datos recogidos y testados por los trabajadores, haciendo que estos se sientan más realizados y consiguiendo una cultura más fuerte, ya que estos trabajadores sentirán que son parte del desarrollo y las decisiones del producto que están creando.

## **Aprender**

Para el proceso de aprendizaje de una empresa, Eric Ries desarrolla el concepto de aprendizaje validado. El aprendizaje validado no es una reflexión post actuación o una excusa para esconder el fracaso. Es un método riguroso para que permite demostrar el progreso de una empresa, cuando esta se encuentra en un estado de gran incertidumbre.

El aprendizaje validado es el proceso que demuestra que un equipo ha descubierto conceptos y verdades sobre el presente y futuro de la empresa.

A la hora de lanzar un producto, Eric Ries defiende la idea de lanzar el producto sin pulir, una versión sin acabar del producto que permita hacer testeos en el mercado al que se dirige (Producto Mínimo Viable: MVP), que veremos en profundidad más adelante. A la hora de lanzar el MVP, la empresa ya puede recibir datos de sus usuarios, y cuáles son

las utilidades que les parecen mejores y cuales les parecen inútiles. Mediante este primer *feedback* que la empresa recibe. El producto puede cambiar para adaptarse mejor a sus usuarios y añadir posibles utilidades que puedan hacer conseguir más usuarios. Mediante este aprendizaje a partir de los usuarios, la empresa conseguirá crear un producto que se adapte a las necesidades de los usuarios ahorrándose el mejorar o crear utilidades que el usuario no necesite.

## **Experimentar**

Al lanzar un producto las empresas suelen tener dificultades al responder a este tipo de preguntas:

- ¿Qué opiniones de consumidores debo escuchar y cuáles no?
- ¿Qué utilidades debemos priorizar en el desarrollo de producto?
- ¿Qué utilidades son esenciales y de cuales podemos prescindir?
- ¿Qué podemos cambiar de manera segura, y qué puede afectar al usuario negativamente?

Cómo hemos indicado antes, la actitud del emprendedor normalmente es la de ponerse manos a la obra y experimentar y cambiar algún utilidad para ver qué pasa. Esta actitud no es la correcta ya que lanzar una utilidad para ver qué pasa, no conseguirá ningún resultado positivo, ya que se tienen que establecer objetivos medibles.

Al lanzar un nuevo producto y experimentar con posibles nuevas utilidades, antes de lanzar estas nuevas funcionalidades hay que establecer unos parámetros de éxito o fracaso de estas. Por ejemplo, si estamos hablando de una aplicación de mensajería instantánea que añade la funcionalidad de añadir gifs, un parámetro de éxito es que lo usen el 60% de los usuarios al menos una vez durante la primera semana, y un parámetro de fracaso sería lo contrario. En función de los resultados se decidirá el implementar o no esta nueva funcionalidad. Pongamos el ejemplo de que la empresa decide sacar esta nueva funcionalidad sin ningún objetivo. Al lanzarla, puede que sólo la esté utilizando un 1 % de los usuarios y, sin embargo, haya programadores mejorando esta utilidad continuamente, con el gasto de tiempo y recursos que esto conlleva.

A la hora de realizar experimentos, las nuevas tecnologías permiten además que estos experimentos se lleven a cabo sobre un porcentaje de los usuarios y no la totalidad, de

manera a no poner en riesgo la reputación del producto en caso de que las funcionalidades que se experimenten no gusten al usuario.

Un experimento muy común en marketing digital son los *A/B test*, estos test consisten en mostrar por ejemplo dos versiones diferentes de un anuncio, y ver cuál de las dos genera un mayor retorno, este experimento se puede realizar varias veces con el objetivo de conseguir ver cuáles son las características del anuncio que hacen que tenga un mayor ratio de conversión y así optimizar los anuncios de la compañía. Este tipo experimentos se puede realizar también dentro del producto en sí, Javier Suárez antiguo responsable de producto e innovación de Booking, explica que gracias al tráfico de usuarios que tienen Booking, son capaces de realizar más de 1.000 experimentos al día y que, por consiguiente, es posible que si un usuario se mete por la mañana en la web puede que por la tarde vea alguna diferencia en esta, debido a esos experimentos. Javier Suarez indica que estos experimentos junto con el análisis de datos les permiten modificar la web de manera a que el ratio de conversión de usuarios, es decir la proporción de usuarios que realizan una compra en función de los usuarios que visitan la web, sea lo más alto posible (Suárez, 2019).

Antes de lanzar una nueva funcionalidad o producto, el responsable del desarrollo del producto debe hacer las siguientes preguntas:

- ¿Han reconocido los consumidores, que tienen el problema que estás tratando de resolver?
- ¿En el caso de que haya una solución, el usuario pagaría por ella?
- ¿Nos pagaría a nosotros por ella?
- ¿Podemos realmente desarrollar una solución para ese problema?

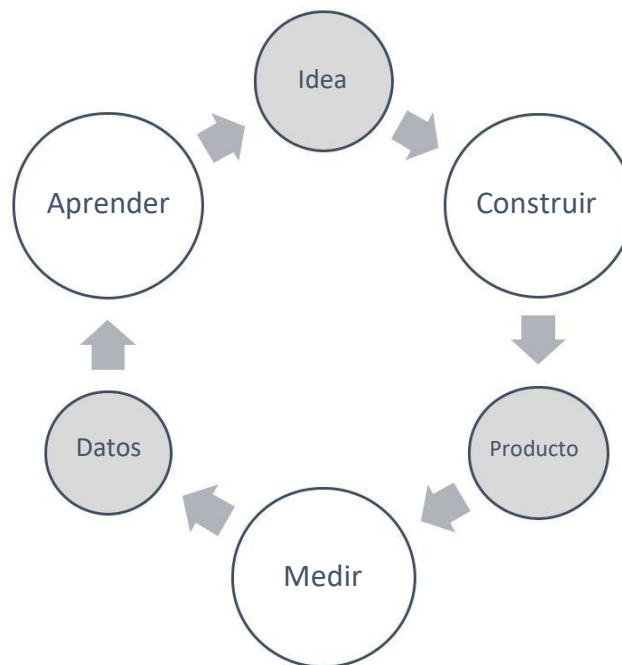
Esta metodología de experimentación se puede observar incluso en el diseño de la ciudad de Nueva-York, en el documental *The Human Scale* dirigido por Andreas M. Dalsgaard, vemos cómo la ciudad de Nueva- York se ha ido formando en base a experimentos. EN un primer lugar detectaron que en Times Square el espacio dedicado a las personas era inferior al dedicado a los coches, mientras que el tráfico de las personas era mucho mayor que el de los coches, por lo tanto, decidieron aumentar el espacio dedicado a las personas con vallas y crear zonas de descanso añadiendo sillas y mesas baratas en las zonas peatonales. Con este experimento, vieron que el tráfico de personas seguía aumentando y que gracias a estas zonas se creaban interacciones sociales que no se esperaban, pero que

eran muy positivas. Al ver que estos experimentos estaban siendo exitosos decidieron invertir más dinero en esta transformación, creando zonas de descanso de calidad y aceras más anchas, para mejorar el tráfico de personas. (Dalsgaard, 2018)

## 2. Dirección

En esta parte, detallaremos un poco más la figura 1, ya que Lean Startup se basa en ese círculo y en intentar minimizar el tiempo que transcurre entre cada parte del círculo, de manera que la innovación sea continua y ágil.

Figura 2: El círculo del *feedback* detallado



Fuente: Elaboración propia a partir de Ries, 2011

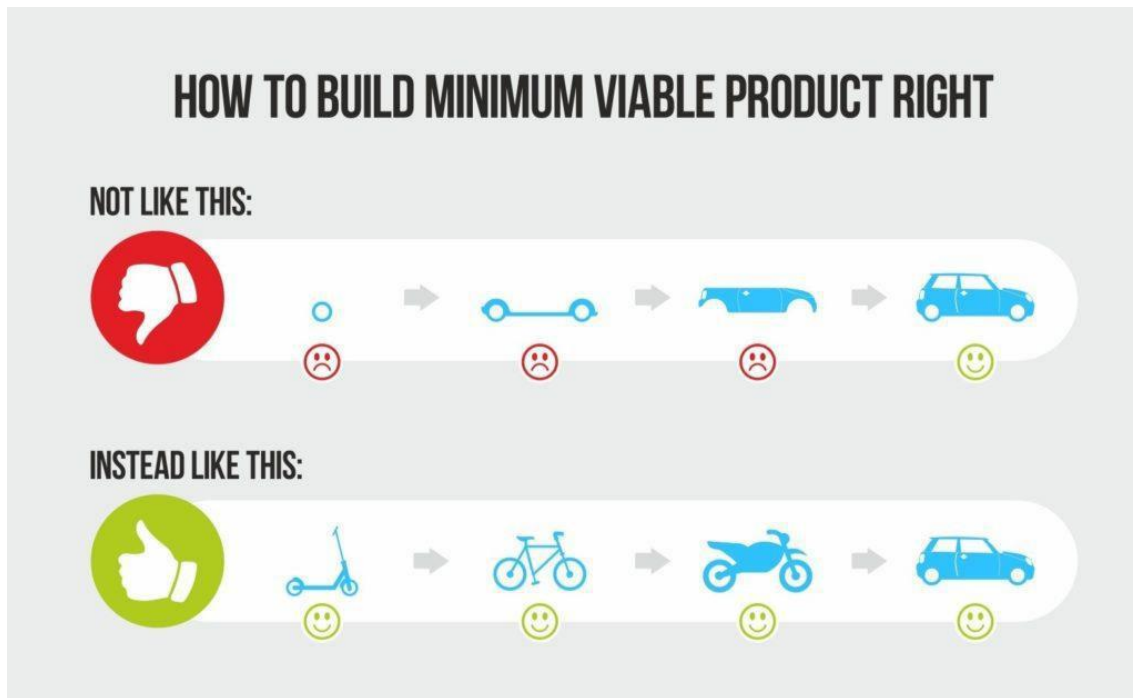
El objetivo de esta parte es la importancia de utilizar el aprendizaje validado como instrumento de medición del progreso de una Startup. Lo más importante de este aprendizaje validado es no asumir ninguna información, toda información debe ser real y tiene que poderse mostrar con datos. Para ello se crearán hipótesis a validar, las más comunes se hacen entorno a la creación de valor y al crecimiento de la empresa.

Esta parte se dividirá también en distintos apartados los cuales explicaremos a continuación.

## Testeo

Para testear una idea de negocio o un producto no es necesario invertir una gran cantidad en tecnología y producción. Con un simple Producto Mínimo Viable (MVP) se puede conseguir ver si el producto que se quiere crear aporta un valor al mercado y los usuarios lo utilizarían.

Figura 3: Cómo construir un MVP correctamente



Fuente: Startup Basics, 2018

Para ilustrar mejor qué es un MVP pongamos el ejemplo del coche cómo podemos ver en la figura 3: Un coche es un objeto que permite desplazarse de un lugar a otro principalmente. Para construir un MVP del coche se podría utilizar un monopatín, tras estudiar la recepción del monopatín por el mercado y escuchar que problemas surgen a raíz de su uso, los usuarios dirán que quieren un vehículo más cómodo. Tras ese *feedback* recibido, se creará un vehículo más cómodo: la bicicleta, tras la creación de la bicicleta se lanzará al mercado y de nuevo se volverá a testar cómo reacciona el mercado, en este

caso el mercado pide un vehículo con el que no haga falta utilizar esfuerzo físico por lo que se producirá la moto, finalmente siguiendo el mismo proceso, el mercado demandará un vehículo que pueda transportar a más de dos personas, por lo que se creará el coche finalmente. Este ejemplo ilustra cómo sería la elaboración del MVP y el progreso del coche.

Una mala manera de plantear este MVP sería empezando por crear la rueda, luego el chasis, después la carrocería... ya que esto no permitiría testar el producto hasta que esté acabado, cómo se puede ver en la figura 3

Uno de los problemas por los que algunas personas no quieren adoptar este método de innovación es porque se saca al mercado un producto que es percibido como de baja calidad por los consumidores, sin embargo, Eric Ries sigue defendiendo que, aunque el producto tenga esa percepción, esto permite utilizar ese producto como una oportunidad de aprender cuales son los atributos que importan más a los usuarios.

### **Medición**

Uno de los factores más importantes a la hora de crear una empresa o producto es medir continuamente todo lo que se está haciendo. En algunas ocasiones, no es posible medir la cantidad de usuarios o compradores que se tiene ya que aún se está desarrollando el producto, sin embargo, una medición que hay que tener siempre en cuenta es la contabilidad de la innovación. Cada vez que se cambia una utilidad o algo del diseño de un producto, hay que medir en qué afecta este cambio al usuario. De esta manera se puede ir continuamente aprendiendo si las decisiones que se están tomando son buenas o si son malas y hay que reconsiderarlas.

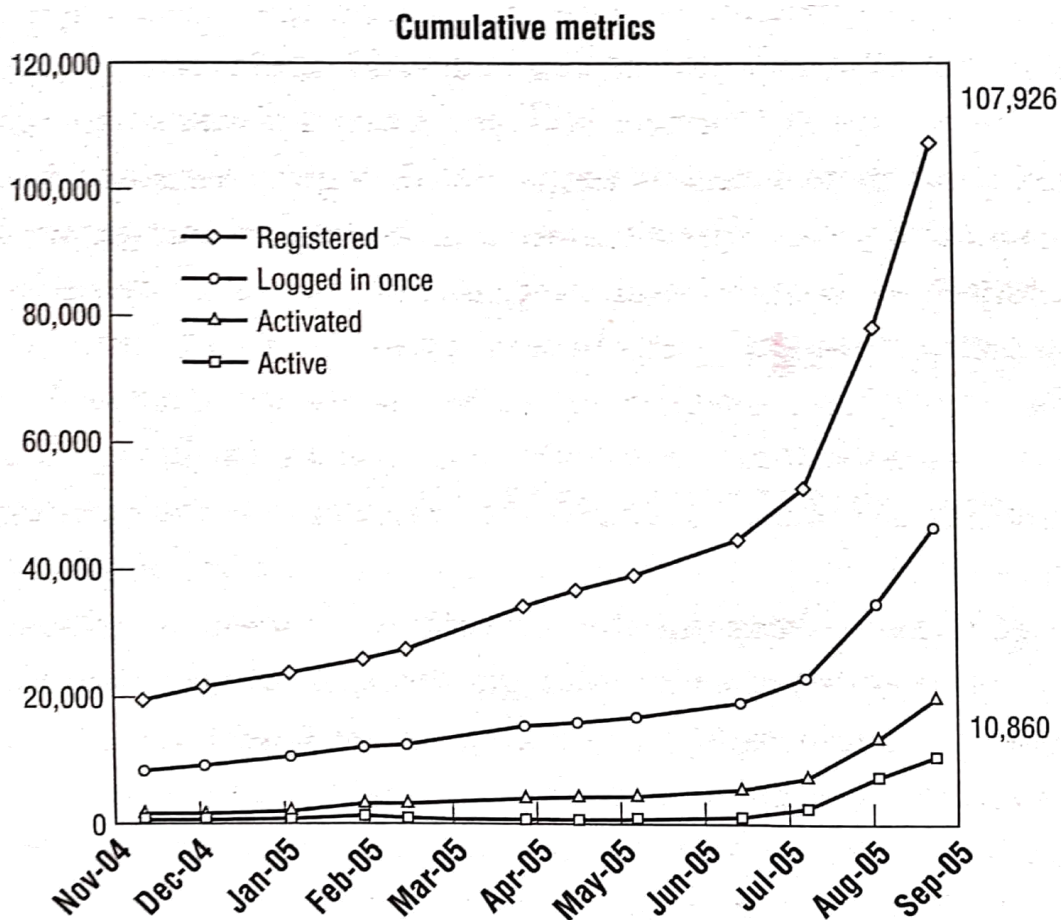
En una startup el crecimiento es algo fundamental y suele ser en lo que más se fijan los inversores a la hora de analizar empresas. En el caso de las startups el crecimiento se mide en función de tres variables: la rentabilidad que da cada usuario, el coste de adquisición de cada usuario y la ratio de recurrencia del usuario. Por otra parte, me gustaría añadir al contenido de Eric Ries una ratio que es muy usado por el fondo de capital riesgo The Venture City llamado *quick ratio*. El *quick ratio* mide al mismo tiempo la adquisición de usuarios, la pérdida de usuarios y la retención de usuarios, de manera que se puede ver el crecimiento real de una empresa. Se calcula con la siguiente formula:  $[(\text{Nuevos Usuarios} + \text{Usuarios Recuperados}) / \text{Usuarios Perdidos}]$ . (Skorobogatova & Smith, 2018)

A la hora de medir los datos, no hay que caer en el error de buscar únicamente los datos positivos y que indiquen que las decisiones tomadas hayan sido buenas. Hay que interpretar los datos desde un punto de vista objetivo y preguntarse a que se han debido esos resultados. Sino caeríamos en el error de actuar por intuición en lugar de por testeo y medición.

Por otra parte, también existen un tipo de métricas que se denominan métricas de vanidad. Estas métricas son las que indican resultados positivos sin ningún criterio. La más común es la del gráfico de número de usuarios registrados acumulados que podemos ver en la figura 4. En este gráfico observamos cómo a simple vista parece un resultado muy positivo, pero no vemos lo que hay detrás de ese resultado (podría ser una inversión en marketing) y además es una métrica que en ningún momento puede ser negativa ya que es acumulativa. En este caso habría que fijarse en las diferencias entre los usuarios registrados y activados, para entender mejor el crecimiento de la empresa y dónde pueden mejorar el producto, para conseguir una mayor activación.



Figura 4: Ejemplo de métrica de vanidad



Fuente: Ries, 2011

### Pivotar o perseverar

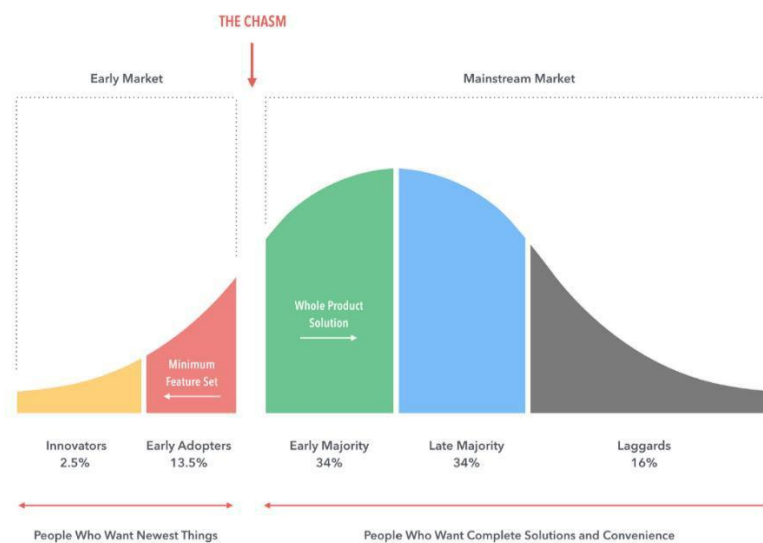
El pivotar es el cambiar el modelo de negocio de manera a llegar a un mayor número de usuarios. Hay multitud de razones por las que pivotar, pero nos vamos a centrar principalmente en dos.

Por una parte, una startup puede que haya creado un producto y que al ir testándolo en el mercado ha ido aprendiendo cuáles son las utilidades que más valor aportan a este. En estos casos, puede que la utilidad que aporte el mayor valor a los usuarios sea una utilidad secundaria en un primer momento para los desarrolladores de producto. Sin embargo, si esta es la que más valor está aportando es mejor el enfocarse en ello y mejorarla para seguir aprendiendo y ver cómo aportar mayor valor entorno a esa funcionalidad. Con estos cambios, puede que el modelo de negocio cambie completamente, un ejemplo muy conocido de una empresa que ha pivotado es Groupon. Groupon comenzó como una

plataforma de activismo colectivo para debatir sobre temas políticos, sobre todo, sin embargo, al ver la comunidad que habían generado hicieron una prueba enviando a sus clientes un código de descuento para una tienda de sushi, el código recibió 500 descargas y en ese momento vieron una oportunidad de negocio y decidieron pivotar hacia el modelo que conocemos hoy en día.

Otro tipo de forma de pivotar muy común es la de pivotar para el consumidor *mainstream*, los productos nuevos suelen ser usados en primer lugar por los innovadores y los denominados *early adopters*, esto son personas que tienen una necesidad muy grande de utilizar este producto y por ello son los primeros en usarlo independientemente de la calidad que este ofrezca, después el producto empezaría a ser usado por el público general cómo podemos en la figura 5.

Figura 5: El valle de la muerte entre *early adopters* y mayoría temprana



Fuente: Moore, 1991

Cómo se puede observar en la figura 5, los usuarios de mercado temprano, lo que quieren es una solución a sus problemas, mientras que los de la mayoría quieren algo más sofisticado y sencillo de usar. El paso que hay que hacer entre ambas partes supone pivotar, para que el producto sea accesible para el mercado mainstream y no fracase en ese paso.

Una vez analizados los datos, puede darse que se hayan validado todas las hipótesis que se habían planteado y perseverar con el mismo modelo de negocio, de manera a seguir aprendiendo sobre el consumidor y seguir desarrollando el producto con los mismos objetivos.

### 3. Aceleración

En este apartado, veremos una de las partes más importantes del éxito de las startups: Acelerar la compañía. Esta aceleración consiste en utilizar todo lo aprendido anteriormente para que la compañía crezca de manera muy rápida y pueda llegar al mayor número de usuarios posibles. A lo largo de los años, con la maduración del ecosistema emprendedor, han nacido incluso empresas denominadas aceleradoras, que se dedican exclusivamente a ayudar a startups en este proceso. Este proceso estará de nuevo dividido en diferentes apartados.

#### **Formar lotes**

La revolución industrial y la producción en serie nos han hecho pensar que el método más eficiente de producir es el de las fábricas industriales, el cual se basa en la producción en serie de grandes lotes de productos.

Eric Ries decide desafiar este pensamiento mediante la implantación de un sistema que siga la misma filosofía de lotes, pero en lugar de utilizar lotes grandes de productos, se utilizarán lotes pequeños, de esta manera, la producción será rápida y eficiente, pero en el caso de que haya un error de producción, este solo repercutirá a un pequeño lote de productos, y no a un gran lote, que conllevaría un coste mucho mayor.

#### **Crecer**

El crecimiento sostenible puede definirse en una única frase: “Los nuevos consumidores vienen de acciones de pasados consumidores” (Ries, 2011)

Para conseguir que las acciones de los anteriores consumidores provoquen esta reacción hay cuatro principales posibles vías:

- Boca a boca: Cuando un producto soluciona un problema muy grande o es extremadamente bueno, los usuarios pueden convertirse en comerciales del producto y lo recomiendan a sus amigos y familiares, consiguiendo un efecto red.
- Efectos secundarios: Estos efectos pueden darse de dos maneras, por una parte, muchas veces un producto se asocia a un estilo de vida o un estatus social, por lo que las personas lo compran para sentirse parte de este colectivo. Por otra parte, otro método, que no es tan secundario ya que es provocado es el que utiliza por ejemplo Billin, (empresa española de software de facturación), cuando una empresa que utiliza este software envía una factura a otra empresa, la otra empresa es expuesta automáticamente a Billin. (De la Cueva, 2018)
- Publicidad: La mayoría de las empresas utilizan anuncios sobre todo en redes sociales para conseguir clientes. Es importante que para tener un crecimiento constante y sostenible el coste de adquisición de un nuevo usuario (CAC) sea menor al retorno que este mismo usuario aporte, para poder reinvertir ese margen conseguido en más anuncios. Cuanto mayor sea el margen, mayor será el crecimiento.
- Productos repetitivos: El modelo de negocio de algunas compañías se basa en la venta continua de un producto accesorio, que es necesario, para el funcionamiento del principal. Este modelo de negocio se puede ver en las cafeteras Nespresso, las cuales, sin cápsulas de café, no son útiles o las impresoras y sus cartuchos de tinta.

## **Adaptar**

A medida que una empresa va creciendo, es más difícil coordinar al equipo y tenerlo alineado con los objetivos de la empresa. Para ello es importante seguir respetando la filosofía de los lotes pequeños e implementar otro tipo de metodologías como la de *los cinco por qué*.

Los *cinco por qué* es una herramienta que utiliza Eric Ries para saber cuál es la raíz de un problema y poder resolverlo para que no pueda suceder. Esto consiste en preguntarse cinco veces por qué ha sucedido esto, por ejemplo:

- ¿Por qué no has podido editar el post del blog?
  - o Porque me aparece un error 505
- ¿Por qué te ha dado error 505?

- Porque un elemento que introduje no era compatible con el formato
- ¿Por qué no es compatible?
  - Porque con la actualización del producto no contemplamos si era compatible
- ¿Por qué lanzamos la nueva versión sin haber testado la compatibilidad antes?
  - No pensábamos que hiciese falta hacer un test y lo lanzamos el viernes a última hora
- ¿Por qué lanzáis una versión nueva un viernes a última hora?
  - Porque nadie nos ha dicho lo contrario

Cómo hemos podido ver en este ejemplo de aplicación de la herramienta hemos pasado de lo superficial a la raíz del problema. El desarrollo y lanzamiento de una versión un viernes a última hora no es una buena gestión, pero lo más importante en este apartado es que no hay un verdadero proceso estructurado de lanzamiento de nuevas versiones. Por lo tanto, lo que debe hacer el director de producto en este caso es establecer un proceso para el equipo para asegurarse que no haya fallos en el producto y así adelantarse también a futuros fallos en otros procesos similares.

Otra de las herramientas de adaptación son los OKR (*Objective Key Results*), esta herramienta de implantación de objetivos fue desarrollada por Andy Grove y divulgada por John Doerr inversor de capital riesgo en Kleiner Perkins. Esta metodología consiste en definir uno o varios objetivos reales a los que se quiere llegar, y posteriormente desarrollar resultados clave cada cuatrimestre del año, para saber si se está en camino de conseguir esos resultados o no.

Por un aparte los objetivos deben ser ambiciosos, reales y tener un peso importante en la cultura de la empresa. Por otra parte, los resultados clave deben ser específicos, limitados por tiempo, ambiciosos pero realistas y medibles.

Pongamos el ejemplo de Google Chrome, en 2008, Sundar Pichai era el jefe de producto de Google Chrome. Como objetivo, Sundar decidió que su navegador de internet tenía que ser el navegador líder del mercado. Para medir su progreso, eligió como resultado clave el número de usuarios del navegador. El primer año se puso como resultado clave del año tener 20 millones de usuarios (llegó a 15 millones), el segundo año quería llegar a los 50 millones de usuarios (llegó a 39 millones), finalmente el tercer año quería

alcanzar los 100 millones de usuarios (alcanzó 120 millones). Este es un ejemplo de cómo Sundar eligió desde el primer momento un objetivo y unas métricas clave para medir su cumplimiento, todo el equipo se volcó en conseguir ese objetivo, y gracias al aprendizaje recibido durante los primeros años consiguieron alcanzar los resultados clave el tercer año. (Doerr, 2018)

## **Innovar**

Cuando una empresa se hace grande, esta tiende a ocuparse de sus clientes actuales y a ofrecer el producto o servicio que ya tienen repetidamente. Esto es un error para el desarrollo a largo plazo de la empresa, ya que es importante que siempre se estén buscando otros modelos de negocio o mejoras de producto que puedan ayudar a la compañía a seguir creciendo.

Eric Ries recomienda tener una parte del negocio que se dedique a la gestión del día a día y a atender a los clientes actuales, esta parte de la organización está orientada al corto plazo y busca conseguir beneficios, para poder sostener a la compañía y financiar si es posible la innovación de esta. La segunda parte de la empresa consistiría en el equipo de innovación, este equipo debe buscar oportunidades y crear nuevos modelos de negocio, para que en el largo plazo se puedan proveer productos o servicios innovadores y así mejorar los resultados de la empresa y seguir creciendo.

Las dos partes descritas anteriormente no deben ser estructuras independientes, ya que para que la cultura y el equipo estén alineados, debe haber una continua interrelación entre los distintos departamentos de la empresa, pero sí que es importante tener presente una estructura que permita la sostenibilidad de la empresa a corto plazo y otra que prevea y se anticipe a movimientos del mercado.