



HOCHSCHULE MAINZ
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES

UCES
UNIVERSIDAD DE CIENCIAS
EMPRESARIALES Y SOCIALES

Maestría Binacional Argentino-Alemana en
“Negocios Internacionales”

Tesis de Posgrado

La estrategia de internacionalización temprana y el desarrollo del
negocio en un global startup en Argentina. El caso “Wideo”.

Presentado por:

Juliane Hanke

Número de Matrícula: 70329

Presentado a:

Directora de la Carrera: Prof. Dra. Viviana Kluger

Tutora de Tesis: Paloma Ochoa

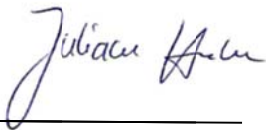
Fecha de entrega:

12.11.2015

Declaración Jurada

Yo, Juliane Hanke, estudiante de la Universidad de Ciencias Aplicadas de Mainz y la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales de Buenos Aires, declaro que he escrito la tesis de posgrado titulada: *La estrategia de internacionalización temprana y el desarrollo del negocio en un global startup en Argentina. El caso “Wideo”* independiente, que no he usado ningún material distinto al de las fuentes declaradas, y que las mismas han sido citadas de forma transparente y rigurosa.

Buenos Aires, el día 10 de noviembre 2015



Juliane Hanke

Agradecimiento

Ante todo, debo un agradecimiento especial a Wideo, particularmente a Agu y Demian, por el soporte. Estoy muy orgullosa de haber formado parte de este gran equipo. Sin ustedes, no hubiera sido posible realizar la tesis.

Muchas gracias a mi tutora de la UCES, Paloma Ochoa, por inspirarme, su apoyo, compromiso y motivación durante estos meses. Al Prof. Dr. Schüle de parte de la Universidad de Ciencias Aplicadas en Mainz por su constante apoyo incluso en los momentos difíciles que he enfrentado durante mis estudios.

Debo agradecer a Vanessa Kluger, por dedicar tantas horas de su tiempo en leer la tesis, por su paciencia infinita y buena energía desde lejos.

Para finalizar, quiero dar las gracias a mi madre, Sylke Hanke, la persona más importante, por saber que siempre está a mi lado incluso a la distancia, por su soporte en cualquier momento difícil y por siempre mantener su fe en mi.

Índice General

Declaración Jurada	II
Agradecimiento	III
Índice General	IV
Índice de Figuras	VII
Índice de Tablas	VIII
Índice de Abreviaciones	IX
1 Introducción	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Justificación.....	4
1.3 Objetivos	5
1.4 Metodología	7
1.4.1 Metodología de investigación	7
1.4.2 Técnicas e instrumentos	9
1.4.3 Estrategia de validación del estudio.....	10
2 Marco Teórico.....	12
2.1 Startups.....	12
2.1.1 Concepto de emprendimiento.....	12
2.1.2 Concepto de startups	13
2.1.3 Características de startups	15
2.2 Proceso de internacionalización	17
2.2.1 Proceso tradicional	18

2.2.2	Cambio de paradigma.....	20
2.2.3	Global startups.....	22
2.2.3.1	Concepto de global startups.....	22
2.2.3.2	Características distintivas.....	23
2.2.3.3	Explicaciones teóricas.....	26
2.2.3.4	Factores impulsores	27
2.2.3.5	Fases de desarrollo.....	30
2.3	Estrategias en global startups	32
2.3.1	Gestión estratégica tradicional	32
2.3.1.1	Concepto de la gestión estratégica.....	32
2.3.1.2	Análisis estratégico	35
2.3.1.3	Fuentes internas de ventaja competitiva	38
2.3.1.4	Estrategia de negocio en global startups.....	39
2.3.2	Nueva perspectiva de la gestión estratégica.....	41
2.3.2.1	Desarrollo del modelo de negocio	41
2.3.2.2	Vinculando el modelo de negocio con la gestión estratégica	46
2.3.3	Estrategias desde la perspectiva del proceso.....	49
2.3.3.1	Procesos tradicionales.....	49
2.3.3.2	Enfoques teóricos extendidos	51
2.3.3.3	Formación de estrategias en global startups	53
3	El ecosistema emprendedor en Argentina.....	56
4	El caso Wideo	60
4.1	Fundación de Wideo.....	61
4.2	Impulsores de la fundación	64
4.3	Entorno industrial de Wideo	67

4.3.1	Tendencias.....	67
4.3.2	Posicionamiento	68
4.3.3	Situación competitiva presente.....	69
4.4	Modelo de negocio de Wideo.....	70
4.4.1	Business Model Canvas	70
4.4.2	Recursos clave.....	71
4.4.3	Fuentes de ingreso.....	77
4.4.3.1	Modelo de rentabilidad	77
4.4.3.2	Rentabilidad	78
4.4.3.3	Planes de precio	80
4.4.4	Segmentos de clientes	86
4.4.5	Canales	88
4.4.6	Relaciones con clientes	92
4.5	Estrategia de marketing internacional.....	93
4.6	Estrategia de negocio de Wideo	97
4.7	Evolución del negocio.....	101
4.8	Resultados del estudio de caso	104
5	Conclusión y perspectivas futuras.....	112
	Bibliografía.....	116
	Anexos.....	133

Índice de Figuras

Figura 1: Similitudes y diferencias en las características de pymes y startups	15
Figura 2: Niveles de estrategia dentro de la empresa.....	34
Figura 3: Desarrollo de la estrategia de negocio en global startups.....	40
Figura 4: Diferencias entre el enfoque lean startup y el enfoque tradicional.....	43
Figura 5: Conceptos de estrategia deliberada y emergente	50
Figura 6: Evolución de usuarios registrados y ingresos hasta agosto 2015	79
Figura 7: Distribución de usuarios por segmento e ingresos relacionados.	86
Figura 8: Secuencia temporal de la internacionalización de Wideo	94
Figura 9: Estrategia de negocio de Wideo	98

Índice de Tablas

Tabla 1: Factores impulsores en el contexto de global startups	28
Tabla 2: Fases de desarrollo de global startups	31
Tabla 3: Business Model Canvas	44
Tabla 4: Factores impulsores de la internacionalización temprana de Wideo	64
Tabla 5: Business Model Canvas de Wideo	71
Tabla 6: Planes de precio de Wideo.	81

Índice de Abreviaciones

ARS	Peso argentino
Aprox.	Aproximadamente
B2B	Business to Business
Cap.	Capítulo
CIA	Central Intelligence Agency
Ed.	Edición
EE.UU.	Estados Unidos
I+D	Investigación y Desarrollo
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
OMC	Organización Mundial del Comercio
OPI	Oferta Pública Inicial
P.	Página
PD	Países desarrollados
PED	Países en desarrollo
PBI	Producto Interno Bruto
PP.	Páginas
Pyme	Pequeña y mediana empresa
RBV	Resource based view
SaaS	Software as a Service
S.	Siguiente
SEO	Search Engine Optimization

SS.	Sigüientes
TIC	Tecnologías de la información y la telecomunicación
USD	Dólar estadounidense

1 Introducción

1.1 Planteamiento del problema

Los nuevos emprendimientos (en adelante *startups*) enfrentan mayores desafíos que las empresas ya establecidas a causa de un alto grado de riesgo, incertidumbre y disponibilidad limitada de recursos. En Argentina, la falta de iniciativas financieras públicas y de posibilidades de financiamiento externo en etapas posteriores son las barreras principales dentro del entorno emprendedor para startups en comparación con otros ecosistemas emprendedores¹, como Silicon Valley (OECD, 2013, p. 123; Startup Compass, 2015). Adicionalmente, Argentina constituye más bien un entorno macroeconómico difícil, en función al tipo de cambio inestable y a la alta tasa de inflación (CIA, 2015a). Dicho entorno cambiante está altamente vinculado con la falta de posibilidades de financiamiento por un clima de inversiones desfavorable (OECD, 2013, p. 130). A pesar de las condiciones mencionadas, la escena emprendedor de Argentina ha ido surgiendo en los últimos años siendo su capital, Buenos Aires una de las ciudades más atractivas dentro de América Latina para iniciar un startup (Souza, 2015). La capital de Argentina se caracteriza por un ecosistema emprendedor dinámico con iniciativas de apoyo educativo y redes entre los startups a nivel local en crecimiento y cuenta con una mano de obra altamente calificada por una de las mayores tasas de estudiantes en América Latina en relación a sus costos (Souza, 2014). Es importante remarcar que se trata de características locales, que se dan fundamentalmente en Buenos Aires y que permiten una alta tasa de surgimiento de emprendimientos en las mismas, a pesar de las condiciones, en general, adversas del entorno macroeconómico argentino (Peña, 2015). Es, por lo tanto, un fenómeno fundamentalmente local.

En la literatura, la internacionalización de negocios ha sido vista como una estrategia importante para el crecimiento sostenible de empresas (Autio et al., 2000, p. 909). Tradicionalmente, la internacionalización de negocios se ha vinculado con empresas grandes y ya establecidas en sus respectivos mercados domésticos. Facilitado por la globalización acelerada en las últimas décadas, los avances de las tecnologías de la información y comunicación (en adelante TIC) proporcionan mayores oportunidades para las empresas de entrar al mercado global. Internet permite a las empresas llegar a los clientes y vender sus

¹ El concepto de ecosistema emprendedor se refiere al entorno en el cual surgen los startups y que está formado por actores privados y públicos, que facilitan su emergencia y su crecimiento (Financial Times, 2015a).

productos y servicios² en todo el mundo. Estos desarrollos son unos de los factores principales que facilitan la actividad internacional no sólo para grandes empresas ya establecidas sino, particularmente, para empresas recién fundadas. Sin embargo, la importancia decreciente de fronteras nacionales y los rápidos avances técnicos que facilitan la entrada de empresas pequeñas y medianas (en adelante pymes) también lleva a una intensificación de la competencia empresarial internacional. Esto presiona sobre las empresas, obligándolas a crecer más rápido que sus competidores para aprovechar oportunidades antes que otros (Borghoff, 2011, p. 1128).

En el curso de los últimos años, un creciente número de empresas de tamaño pequeño ha entrado a mercados extranjeros siendo activos a nivel global ya desde su fundación o en sus primeros años. Este nuevo fenómeno parece contradecir el concepto de la internacionalización tradicional que enfatiza la importancia de una posición fuerte dentro del mercado doméstico antes de ampliar sus operaciones a mercados extranjeros. A pesar de contar con menos recursos que las grandes empresas, debido a su juventud, estas empresas pequeñas operan con éxito.

Entre los casos famosos de nuevas empresas exitosas a escala global que son ampliamente conocidos cabe destacar las empresas “Google”, fundada en los Estados Unidos (en adelante EE.UU.), o “Skype” fundada en Estonia. Ambos ejemplos surgieron en países desarrollados³ en los cuales se realiza la mayor parte de la investigación sobre este fenómeno (Knight y Cavusgil, 2015, p. 12; Falahat et al., 2013). Con respecto a ejemplos exitosos de global startups en Argentina, se destacan dos empresas con cotización pública - “Globant”, que sirvió como caso de estudio publicado por *Harvard Business Review* (Khairi et al., 2011) y “MercadoLibre” (Gonzalo, 2013; Pradilla, 2012, p. 71). Globant es una compañía de software fundada en 2003 con ingresos de casi 200 millones de dólares (en adelante USD) y casi 4000 empleados en el mundo (Globant, 2015; Pradilla, 2012, p. 71). MercadoLibre es la plataforma de comercio electrónico más grande de América Latina con más de 100 millones de usuarios

² Los términos “producto” y “servicio” serán usados en forma intercambiable a menos que esté mencionado explícitamente en el texto. En adelante, se usará el término “producto”.

³ No existe una delimitación estricta entre “países desarrollados” (en adelante PD) y “países en desarrollo” (en adelante PED). En la práctica común, se considera regiones como América del Norte y Europa como “desarrollados” (United Nations, 2014). Dentro de la Organización Mundial del Comercio (OMC) los países deciden si quieren presentarse a sí mismos como países “desarrollados” o “en desarrollo”. Argentina, como país miembro, se define como país en desarrollo pero ha sido declarado como economía emergente según diferentes opiniones públicas (OMC, 2015; Keen, 2013; Ernst and Young, 2015). En el contexto de la tesis presente, Argentina será tratado como PED.

y ingresos más de 470 millones de USD (Herrera, 2014). También vale notar el global startup argentino “Despegar” fundado en 1999, el líder de viajes online en América Latina, pero a diferencia de las dos primeras empresas mencionadas todavía no está cotizada (Peña, 2015).

Sin embargo, parecen no existir estudios profundos de casos sobre global startups argentinos en sus primeros años de existencia y su evolución general pero también con vistas a su localización dentro del ecosistema emprendedor en Argentina. En base a los hechos que se han expuesto, se plantean las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cómo impacta el ecosistema emprendedor y las condiciones del entorno macroeconómico en Argentina en los startups y de qué manera puede la internacionalización temprana de los startups mejorar su posición para hacer frente a las condiciones cambiantes en el mercado doméstico?
- ¿Con respecto a sus particularidades, ¿que estrategias persigue un global startup argentino y cómo es el proceso de elaboración subyacente en sus fases de desarrollo?
- ¿Hasta qué punto son la actividad a nivel global y la consiguiente independencia del mercado doméstico argentino criterios que decidan el éxito o fracaso?

Con el fin de aclarar las cuestiones planteadas, se aplicará el siguiente procedimiento:

La primera parte de la tesis consiste en el planteamiento de los conceptos más relevantes para, a continuación, vincular los resultados del estudio de caso y, por último responder a las preguntas formuladas. Dentro del marco teórico, se clasificará a los startups como tipos de organización en general antes de examinar el concepto de la internacionalización. En este último punto se partirá del concepto tradicional pasando por el cambio del paradigma en el curso de la globalización hacia el tipo de startups que están activos a nivel global desde su inicio al elaborar los principales hallazgos científicos existentes. A continuación, se plantea el concepto de la gestión estratégica tradicional y el procedimiento subyacente para el desarrollo y la formulación de estrategias. Luego, se introduce una nueva perspectiva hacia el desarrollo de estrategia en el contexto de global startups y, por último, se contrastan y vinculan los dos conceptos estratégicos. El marco teórico se completa con la examinación de desarrollos de estrategias en global startups desde una perspectiva del proceso con el fin de dar explicaciones a los resultados en la parte práctica.

La segunda parte se dedica al ecosistema emprendedor necesario para obtener posteriormente una mejor comprensión del entorno en que opera el caso de estudio. A continuación, se examina el caso Wideo (desde su fundación y el perfil del emprendedor) y se desarrollan los

impulsores de la fundación como global startup. Se analizará el desarrollo de su modelo de negocio, así como el entorno de la industria en la que opera. Se examinará en detalle los recursos clave, las fuentes de ingreso, los segmentos de clientes, los canales y las relaciones con clientes como elementos que contruyen el modelo de negocio, así como la estrategia de marketing internacional, la estrategia de negocio y, por último, la evolución global del negocio de Wideo.

Finalmente, en función a los hallazgos surgidos del caso, se responden las preguntas inicialmente planteadas y se brinda una perspectiva para otros startups argentinos.

1.2 Justificación

Los startups pueden contribuir a estimular la innovación en sus respectivos países a través de la introducción de productos intensivos en conocimiento, el impulso a la productividad y la creación de empleos de calidad (OECD, 2013). Los emprendedores son actores clave en la transformación de sociedades que se caracterizan por bajos niveles de productividad y de ingresos. Por lo tanto, su fundación y operación exitosa no sólo genera beneficios económicos para las empresas sino también impulsa y estimula el desarrollo económico del país (GEM Consortium, 2015a, p. 44).

Si bien Argentina muestra un ecosistema emprendedor dinámico así como una tasa de creación de empresas creciente, no cuenta con un entorno empresarial general favorable. Más aún, el país muestra condiciones desfavorables con respecto a otras economías que muestran una tasa de inflación adecuada y un tipo de cambio estable. Los empresarios argentinos creen que poseen de las habilidades y conocimientos para iniciar un startup, no obstante hay un creciente número que siente la falta de oportunidades para emprender debido a las condiciones desfavorables de la economía y la política (GEM Consortium, 2013). Por lo tanto, los startups fundados en Argentina parecieran obtener un beneficio extra de la internacionalización, al generar condiciones para contrarrestar la volatilidad del mercado doméstico. Sin embargo, de acuerdo a datos de 2014, más del 65% de los emprendedores en América Latina no tiene una orientación internacional en sus negocios, encontrándose todos sus clientes dentro de su propio país (GEM Consortium, 2015a, p. 50).

El fenómeno de la internacionalización temprana y rápida de startups en los PD se ha investigado abundantemente. En cambio, se ha dedicado menos atención a la investigación de startups fundados en PED con pocos casos de éxito como el de Globant en Argentina. Existe escasa información sobre los motivos de global startups fundados en países en vías de

desarrollo y sobre cómo tal decisión puede influir en su crecimiento y rendimiento. Llevar a cabo un estudio de caso de un global startup situado en Argentina que se encuentra todavía en una fase de desarrollo tiene una alta relevancia para ampliar la comprensión sobre los global startups en PED y, en particular, con respecto a países que muestran condiciones domésticas poco favorables para su desarrollo. La situación particular que se presenta en Argentina dificulta altamente la aplicación de conclusiones extraídas de casos que se han desarrollado en otros países (como los EE.UU.) a los global startups argentinos. Por tal razón, esta tesis proporcionará una nueva perspectiva sobre un global startup argentino acerca de sus motivos y características, su éxito en superar los desafíos que se presenten en Argentina tal como las estrategias que persigue para generar rendimiento. Por lo tanto, sirve como modelo para emprendedores potenciales en Argentina.

1.3 Objetivos

Las cuestiones de investigación planteadas en el capítulo 1.1 constituyen el fundamento para formular los objetivos de esta tesis:

En función al problema planteado, la tesis buscará analizar la situación de los startups en el entorno argentino a través del análisis del caso Wideo, haciendo foco en sus estrategias. Se buscará evaluar el éxito de la empresa y generar perspectivas para otros startups de características similares en Argentina.

Los siguientes objetivos específicos ayudarán a lograr el objetivo general:

- Discutir conceptos teóricos relacionados con la internacionalización de startups y la gestión estratégica, su cambio y evolución;
- Presentar el entorno empresarial actual en Argentina destacando sus principales características y vinculándolo con la creación y la operación de un startup en dicho país;
- Analizar el caso de Wideo, su modelo de negocio y sus estrategias;
- Identificar fortalezas y debilidades del enfoque seleccionado por la empresa;
- Establecer conclusiones y perspectivas para otros startups argentinos, basadas en el caso.

1.4 Metodología

Con el fin de responder a las cuestiones de investigación, se aplicará la siguiente metodología en el marco de esta tesis.

1.4.1 Metodología de investigación

La investigación se llevará a cabo utilizando una metodología de estudio de caso. Se trata de una investigación empírica que indaga acerca de un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real; cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes, y por la cual se utilizan múltiples fuentes de evidencia. Este tipo de metodología se elige cuando la investigación tiene lugar en una empresa para lograr una comprensión profunda (Yin, 1989, p. 23).

La naturaleza del presente trabajo es de carácter descriptivo. Las proposiciones y preguntas acerca de un fenómeno son profundamente examinadas y articuladas en un estudio de caso descriptivo. La articulación de lo que ya se sabe sobre el tema objetivo de investigación se llama la teoría descriptiva y ayuda a precisar los límites del caso. El objetivo principal del estudio de caso descriptivo es evaluar un caso en detalle y profundidad, basado en la teoría descriptiva (Tobin, 2010). Un estudio de caso es una metodología que se centra más en la exploración profunda por lo cual sus fortalezas están en la capacidad de adoptar un punto de vista interno durante el proceso (Quinlan, 2011, p. 182). Adicionalmente, la ventaja de aplicar un enfoque de estudio de caso es la oportunidad de utilizar diferentes fuentes de evidencia que involucran múltiples métodos lo que sirve como estrategia de validación de la investigación (Quinlan, 2011, p. 196 s.). Una de las limitaciones principales de tal metodología es que la investigación se centrará en una única empresa, por lo que no será posible la generalización estadística de los resultados. Los resultados del estudio de caso no pueden ser generalizados a una población sino el objetivo es más bien ampliar y generalizar las teorías existentes (Yin, 1989, p. 21). Por este motivo, el estudio de caso no necesariamente requiere la formulación de una hipótesis ya que la misma no podría ser contrastada estadísticamente (Dul y Hak, 2008, p. 55). Las estrategias de validación, a las que se refiere más adelante, permiten a través de la vinculación con estudios ya existentes y con la teoría, inferir algunas conclusiones respecto del caso del estudio presente fortaleciendo así los resultados obtenidos.

El caso a investigar se selecciona estratégicamente y debe proporcionar la máxima información posible sobre las características de un fenómeno social específico. El criterio más

importante es la relevancia del caso para lograr los objetivos de la investigación (Mills et al., 2010, p. 64).

La selección de Wideo se justifica por la gran cantidad de información que este caso puede proveer con respecto al tema de global startups en Argentina. El fundador de Wideo, tal como el equipo directivo y el equipo inicial es argentino y las principales actividades operacionales se ejecutan desde Buenos Aires hasta la actualidad. A diferencia de los tres global startups argentinos mencionados como casos altamente exitosos, Wideo se encuentra ahora en una fase de crecimiento con menos de tres años de lanzamiento de su servicio al público por lo cual no es posible constatar una conclusión final sobre su éxito o fracaso. Todavía se enfrenta con obstáculos de recursos restringidos, una de los principales características de los startups en general, y dependencia de financiamiento externo por lo cual su ejemplo puede servir para otros emprendimientos como modelo en cómo administrar dichos obstáculos. En ello, se puede encontrar uno de los mayores aportes del estudio de caso en profundidad que muestran en forma detallada las estrategias llevadas adelante por la empresa.

Wideo está activo en el sector TIC y se caracteriza por ser un startup de internet con un modelo de negocio de Software as a Service⁴ (en adelante SaaS) lo que le permitió competir a nivel global inmediatamente desde el principio. La visión global del fundador de Wideo y su experiencia previa jugó un papel muy importante en la fundación de un global startup argentino en vez de formar un startup tradicional. En términos generales, las características de Wideo se ajustan a aquellas de los global startups en general⁵ por lo cual se considera que el caso Wideo puede servir como un buen ejemplo para indagar los global startups argentinos con características similares: startups de internet con modelo de negocio SaaS.

Sin embargo, el último aspecto representa la limitación principal de esta tesis ya que las características de Wideo no pueden ser generalizadas estadísticamente y, por otra parte, no necesariamente corresponden a cualquier tipo de startup. Por ejemplo, en un contexto que plantea restricciones como el argentino en la actualidad, un startup que se basa en la exportación de servicios tal como Wideo enfrenta muchas menos barreras comerciales que los startups que se concentran en la exportación de bienes (Cusumano 2013, p. 27). Por dichas particularidades, no es posible derivar conclusiones y generalizar afirmaciones para todos los

⁴ Para más detalle, véase el cap. 4.4.3.1

⁵ Para más detalle, véase el cap. 2.2.3.2

emprendimientos en Argentina que tienen el objetivo de formar un global startup o que ya están activos a nivel global.

1.4.2 Técnicas e instrumentos

El análisis de las teorías relevantes para el tema de la tesis que sirven como base del estudio de caso se realizará a través de la recopilación de fuentes, principalmente secundarias. Éstas últimas incluyen libros y trabajos académicos, bases de datos e informaciones de internet.

El enfoque del caso de estudio involucra la investigación cualitativa a través de la utilización de múltiples métodos de recolección de datos (Quinlan, 2011, p. 194), tales como:

- *Análisis documental*: El análisis documental se refiere al examen, la recopilación y el estudio de documentos y datos empíricos de Wideo. Las recopilaciones pueden constar de informes administrativos, recortes de prensa así como también reglamentos internos, protocolos escritos y directrices. El análisis sirve para obtener una visión general y adquirir información sobre la empresa la cual podría referirse por ejemplo a la información de mercados o a los datos financieros (Quinlan, 2011, p. 227).
- *Observación participante*: La observación participante tiene por objetivo una mejor comprensión del caso. En tal modo de observación, el investigador no es un observador pasivo sino toma una variedad de roles dentro de situaciones y puede participar en acontecimientos que surgen dentro de la unidad (Woodside, 2010, p. 321). Se proporciona una oportunidad de percibir la realidad desde el punto de vista de alguien dentro del caso a estudiar y permite al investigador aprender algo acerca de las actividades y rutinas de las personas en su entorno natural. Esto incluye una forma de comprobar la expresión no verbal, detectar la forma de liderazgo, determinar quién interactúa con quién, observar eventos que en algún caso no están dispuestos a compartir y obtener una idea de cómo están organizados (Schensul et al., 1999, p. 91). Una de las ventajas principales con respecto a la validez del estudio es la observación en el entorno natural, que reduce la reactividad frente a la conciencia de estar siendo observado (Bernard, 1994, p. 142). El objetivo principal de tal método es lograr una comprensión holística del fenómeno bajo investigación. A través de su utilización se ganará una profunda y verdadera comprensión de los procesos internos y métodos de trabajo marcados por la estrategia de Wideo (Woodside, 2010, p. 321).

- *Entrevistas con expertos:* La realización de entrevistas con expertos de diferentes áreas proporcionará información detallada sobre las operaciones, los métodos de trabajo y los fondos de la empresa. Se llevarán a cabo entrevistas con los responsables de Wideo que tienen un conocimiento particular de un campo específico relevante para la tesis. Las personas entrevistadas serán el fundador de Wideo con el objeto de recabar información de fondo sobre su propio startup, así como el responsable de marketing a fin de obtener una idea acerca de las acciones de Marketing que se han implementado. Las entrevistas se realizarán personalmente y por skype y seguirán una guía individualmente preparada (Anexo A - C). La guía de entrevistas está dividida en diferentes categorías de preguntas abiertas con respecto a la temática. Después, las entrevistas grabadas serán transcritas (Anexo D - F) y se ordenará su contenido de tal manera que permita un análisis temático (Quinlan, 2011, p. 221 s.).

Definición de indicadores: Si bien, como se mencionó, el trabajo es mayormente cualitativo, siendo su finalidad principal la descripción de las decisiones estratégicas tomadas por Wideo en su proceso de desarrollo de negocio e internacionalización temprana, se seleccionan y utilizan algunos indicadores que permiten seguir este recorrido en función al modelo de negocio de Wideo:

- Velocidad de internacionalización (tiempo transcurrido entre la fundación y el ingreso al mercado global).
- Alcance de la estrategia global (cantidad de países con presencia del startup, ventas fuera del propio país / ventas fuera de la región inmediata).
- Comportamiento de la base de clientes y modelo de negocio (numero de usuarios en general y de usuarios que pagan, segmentación de usuarios, tasa de conversión y *churn rate*)

1.4.3 Estrategia de validación del estudio

La aplicación de múltiples métodos en un estudio es generalmente conocido como el concepto de triangulación, el que tiene como objetivo fortalecer la profundidad de los resultados del estudio de caso (Quinlan, 2011, p. 196 s.). Por lo tanto, los requisitos de la triangulación metodológica se cumplirán debido a la combinación de un análisis documental, la observación de los participantes y las entrevistas.

La idea de la triangulación múltiple ha surgido en la literatura acerca de los estudios de caso. Este concepto se refiere no sólo a la triangulación para la recolección de información sino

también a la triangulación de datos, al investigador y a la teoría. Además de la triangulación metodológica ya mencionada, existen otros dos tipos de triangulación que serán abordados en el presente trabajo (Mills et al., 2010, p. 749).

La triangulación de la teoría se refiere a la utilización de varios puntos de vista y posiciones teóricas que constituyen el fundamento para llevar a cabo la investigación. En este caso, se cumple la triangulación de la teoría al realizar una revisión de la literatura que implica diferentes enfoques teóricos hacia la internacionalización antes de la recolección de datos empíricos. La inclusión de varias fuentes de datos está vinculada con la comparación de personas con diferentes puntos de vista así como fuentes de marco público (por ejemplo gobiernos) o privados (por ejemplo empresas). Por lo tanto, la triangulación de las fuentes de datos es el tercer tipo de triangulación realizado (Mills et al., 2010, p. 750).

En consecuencia, la estrategia trata de construir interpretaciones más válidas y reducir la parcialidad por un lado y por otro, pretende obtener un mayor conocimiento sobre el uso de múltiples medidas de triangulación (Mills et al., 2010, p. 750).

2 Marco Teórico

2.1 Startups

A finales del siglo pasado surgió un nuevo tipo de empresa – los startups – tradicionalmente relacionados con el sector de la alta tecnología con origen en Silicon Valley cuyo fundamento es el emprendimiento (Blank y Dorf, 2012, p. 14).

2.1.1 Concepto de emprendimiento

El término emprendimiento (correspondiente al término *entrepreneurship* en inglés) ha sido utilizado por más de 200 años pero todavía no hay acuerdo general sobre su significado. Los términos más comunes que se usan en perspectivas numerosas son (1) iniciar o crear una nueva empresa, (2) perseguir oportunidades, (3) adquisición de recursos necesarios, (4) innovación, (5) asumir riesgos, (6) búsqueda de beneficios y (7) creación de valor (Morris et al., 2010, p. 9). Según una de las definiciones que integra las diferentes perspectivas, emprendimiento es “el proceso de crear valor, reuniendo una combinación única de recursos para explotar una oportunidad” (Stevenson y Jarillo-Mossi, 1986). Emprendimiento puede ser aplicado a una variedad de diferentes contextos organizacionales. Como subcategoría se ha desarrollado el “Emprendimiento Corporativo” para describir este fenómeno dentro de las organizaciones medianas o grandes ya establecidas (Morris et al., 2010, p. 11).

Otra perspectiva hacia el concepto de entrepreneurship se puede obtener a partir de la examinación del término *entrepreneur*. El último se refiere a los individuos mismos y existen dos puntos de vista populares con respecto a su significado: Primero se refiere a aquellas personas que dirigen su propia empresa, los que trabajan por cuenta propia o en pequeñas empresas, correspondiente al término empresario (Nuñez Montenegro, 2013); el segundo punto de vista acuñado por Schumpeter (1942) es la opinión de que los entrepreneurs son innovadores que proponen una idea propia y la concretizan en empresas de alto crecimiento. La última definición de entrepreneur corresponde precisamente al término emprendedor en español (Nuñez Montenegro, 2013).

Según Schumpeter (1942), la innovación es el dominio de emprendedores cuya función es “la reformación o revolución (...) mediante la explotación de una posibilidad tecnológica todavía no probada para la producción de un nuevo producto o la producción de un producto ya existente de una forma nueva (...)” (p. 132). La innovación es el resultado de dos fuentes principales: (1) La investigación y el desarrollo (en adelante I+D) interna que se basa en el

conocimiento acumulado por la empresa, y (2) la imitación de innovaciones de otras empresas. La I+D y la innovación resultante apoyan a la apertura de nuevos mercados y la reinversión de operaciones para servir a los mercados de la empresa de una manera óptima (Schumpeter, 1934).

En la economía moderna, la perspectiva hacia emprendimiento de Schumpeter – la cual se refiere a la innovación y ambición del emprendedor con el fin de crear valor – es predominante en detrimento de su percepción como individuos manejando empresas (The Economist, 2014a).

2.1.2 Concepto de startups

No hay una definición universal de startups y cada autor usa diferentes enfoques para definirlos. Pueden ser entendidos basándose en su desempeño es decir su potencial de crecimiento, su enfoque innovador o tecnológico. A continuación se presentan diferentes definiciones existentes que se pueden encontrar en la literatura:

- Según la OECD (2013), los startups son empresas innovadoras que tienden a dar soluciones a problemas emergentes o crean nueva demanda a través del desarrollo de nuevos tipos de negocios (p. 7).
- El autor Ries (2010) define un startup como “una organización que está diseñada para crear nuevos productos en condiciones de incertidumbre extrema” (p. 34). Los startups están diseñados para hacer frente a situaciones de extrema incertidumbre ya que la innovación de productos es inherentemente riesgoso. Por lo tanto, la apertura de un negocio que es construido sobre un modelo de negocio⁶ ya existente no es un startup puesto que el éxito de tal negocio básicamente sólo depende de la ejecución decente (Ries, 2010, p. 34).
- Blank y Dorf (2012) definen un startup en el contexto de la industria de la tecnología. Según los autores, un startup es una organización temporal recientemente establecida que busca un modelo de negocio repetible y escalable. El término “escalable” se refiere a su intención de probar su modelo de negocio de una manera rápida con el

⁶ Para más detalle, véase el cap. 2.3.2

objetivo de crecer y tornarse en una empresa grande. Este objetivo diferencia los startups de las pymes tradicionales (p. 38). Similar a Blank y Dorf, según Graham (2012) , el startup está diseñado para escalar y por lo tanto crecer rápidamente, siendo ésta la característica clave para distinguir a los startups de cualquier otra empresa nueva. Para alcanzar una rápida progresión, este tipo de empresa tiene que desarrollar una idea valiosa que condiga con la demanda de un gran mercado. En muchos casos, los startups adaptan tecnología nueva a su modelo de negocio lo que les permite alcanzar el crecimiento crítico. Por este motivo el término startup se ha comenzado a equiparar con “empresa de tecnología”.

En este contexto hay que mencionar que los diferentes países de América Latina tienen distintos enfoques para la definición de un startup. Por un lado, Argentina y Brasil los definen como nuevas empresas de base tecnológica, por otro lado Chile los entiende como empresas con potencial de alto crecimiento, mientras que Perú y Colombia se refieren a ellos como empresas basadas en las TIC (OECD, 2013, p. 7).

Según las definiciones presentadas es posible vincular el concepto de startups al concepto, previamente introducido, de emprendimiento. De acuerdo con las características del emprendimiento, la aplicación no se restringe a un contexto organizacional sino puede referirse también a contextos organizacionales ya establecidos. Desde este punto de vista, un startup es un emprendimiento ya que se trata de la fundación de un tipo de empresa, a saber, un startup. De la misma forma, la literatura pertinente se refiere al fundador de un startup como un emprendedor (Blank y Dorf, 2012; OECD, 2013).

Ninguna de las definiciones presentadas incluye una dimensión temporal o presenta números concretos de hasta qué momento o estadio de desarrollo se considera que un startup lo sigue siendo. De acuerdo con la definición de Blank y Dorf (2012) un startup es una organización temporal, por lo tanto considerado desde la perspectiva de los dos autores, una vez que el startup haya establecido su modelo de negocio y haya empezado a ejecutarlo, ya no sería considerado como startup y se transforma en una empresa (Blank, 2010). Sin embargo, no hay reglas fijas en la definición de un startup ya que los ingresos, ganancias y cifras de empleados varían altamente entre las empresas e industrias. El factor más difundido en cuanto a la transformación a una empresa “convencional” es la adquisición por una empresa más grande o hacer una oferta pública inicial (en adelante OPI) de sus acciones (Lennon, 2013; Robehmed, 2013). Desde otra perspectiva, algunos fundadores de startup argumentan que un startup no se define por métricas sino por su cultura organizacional y la manera en cómo se

opera dentro de la empresa tal como la velocidad de trabajar y asumir riesgos. Por lo tanto puede permanecer un startup independientemente del tamaño y la edad (Robehmed, 2013).

En el marco de esta tesis, se define “startups” como una *organización diseñada para crear nuevos productos en condiciones de incertidumbre extrema y que tiene el objetivo de crecer rápidamente*.

2.1.3 Características de startups

Los startups, según las diferentes definiciones previamente presentadas, muestran diversas características que, por una parte, coinciden con aquellas de las pymes en general y, por otra parte, se distinguen claramente de ellas. La siguiente figura 1 muestra las similitudes y diferencias principales entre startups y pymes para delimitar ambos.

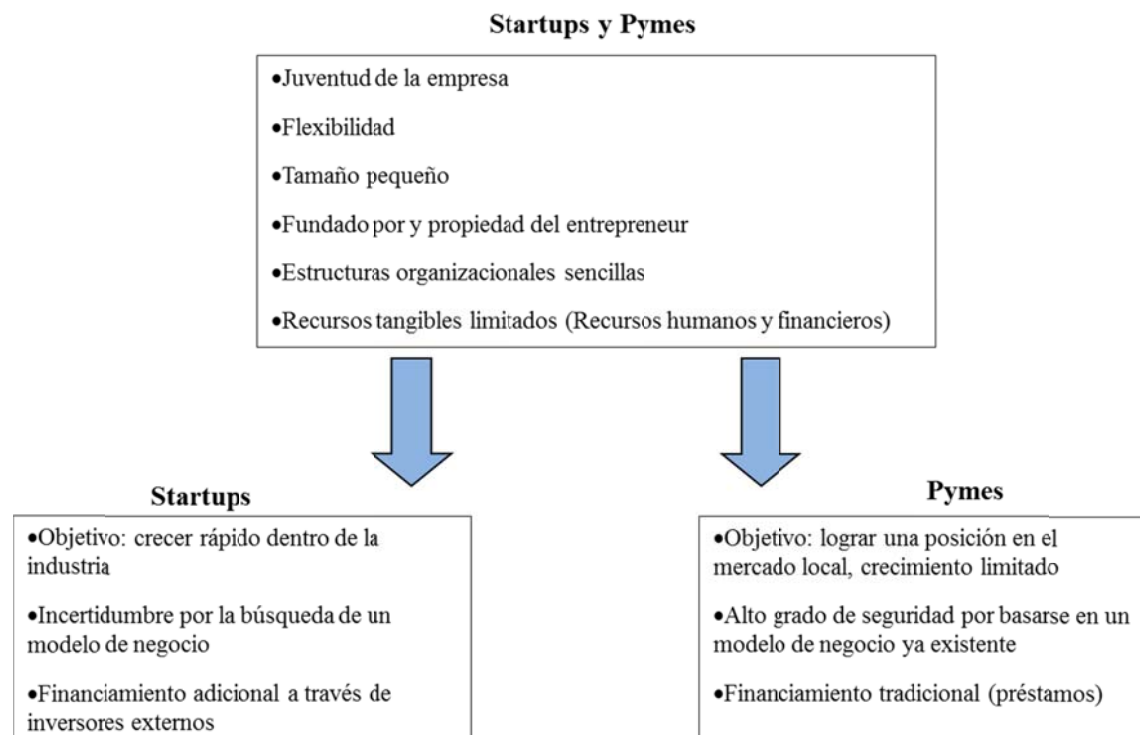


Figura 1: Similitudes y diferencias en las características de pymes y startups (elaboración propia en base a Blank, 2010; Ries, 2010; Investopedia, 2014a; Yadav et al, 2006; Nwankwo y Gbadamos, 2011, p .73; Stokes y Wilson, 2010, p. 11).

Tal como se mencionó en el capítulo anterior, tienen el objetivo de crecer rápido dentro de su industria de base tecnológica. El alto grado de incertidumbre es particularmente relevante para el contexto de los startups y, con respecto a esto, se destacan dos tipos de incertidumbre (Yadav et al., 2006):

- 1) *La incertidumbre de mercado* se asocia a cuestiones tales como el tipo de necesidad que será satisfecha por las nuevas tecnologías y cómo las necesidades cambiarán en el futuro; la rapidez de la difusión de la innovación o el tamaño del mercado potencial.
- 2) *La incertidumbre de la tecnología* se refiere a si el producto funcionará tal como se propone y si la nueva tecnología usada hará que la tecnología existente sea obsoleta.

Una tercera característica distintiva de los global startups se refiere a la forma de financiamiento y se vincula al factor anterior. Una empresa pequeña tradicional que basa su negocio en un modelo ya existente puede ser financiada en su mayor parte por medio de préstamos bancarios. Esto se debe al nivel de riesgo bajo y la incertidumbre conocida que puede ser evaluada de una manera fácil sobre la base de los negocios ya existentes. En comparación, el grado de riesgo de un startup es más difícil ya que tiene un modelo de negocio nuevo y por lo tanto, requieren otro tipo de financiamiento debido a su incertidumbre y riesgos elevados (Ries, 2010; OECD, 2013, p. 52). Las posibilidades de financiamiento externo para startups generalmente implican recibir inversiones a cambio de una participación en la empresa (Humphrey, 2015).

Según las fases – tradicionalmente la *gestación* >>> *nacimiento* >>> *crecimiento* >>> *expansión* – hay diferentes formas y posibilidades de acceso a financiamiento (OECD, 2013, p. 51 s.). En la primer etapa, principalmente en la fase de gestación, el capital viene primordialmente del emprendedor o de amigos y familia (lo que se conoce como friends & family) (OECD, 2013, p. 53). Financiamiento externo adicional se consigue principalmente en forma de capital de semilla (a menudo en el marco de programas de gobierno), por inversores ángeles y capitalistas de riesgo⁷. Conseguir capital de riesgo se compone a menudo de varios rondas de financiamiento conocidas como Series A, Series B etc. (Newton, 2001).

En este contexto cabe mencionar que políticas públicas juegan un papel importante para garantizar diferentes formas de financiamiento en sus etapas no solo en proporcionar capital de semilla sino también lanzar políticas favorables que apoyan el startup a generar inversiones

⁷ Las tres formas mencionadas tratan de financiamiento de capital a cambio de una participación en el startup por inversores profesionales. El término “capital de semilla” por lo general se refiere a capital suministrado en la fase de la gestación y nacimiento para financiar la puesta en marcha y el desarrollo de productos. Los inversores ángeles y las capitalistas de riesgo se vuelven más importante en fases de crecimiento y expansión. Los inversores ángeles invierten típicamente cuando el producto del startup ya entró al mercado pero más temprano que los capitalistas de riesgo ya que aquellas inversiones se realizan generalmente en startups que ya tienen fuertes perspectivas de crecimiento (Financial Times, 2015b; Financial Times, 2015c; Financial Times, 2015d; OECD, 2013, p. 26).

privados (OECD, 2013, p. 56 s.). Adicionalmente, el sistema institucional de apoyo al emprendimiento juega un papel importante para promover la actividad de emprendedores. Incubadoras y aceleradores de negocio brindan programas de apoyo para capacitar a emprendedores en prácticas empresariales y asistir en la búsqueda de oportunidades de financiación o, su mismo apoyar con capital (Pradilla, 2012, p. 69). Las posibilidades y programas de financiamiento existentes tal como la existencia de instituciones que proporcionan servicios de apoyo de la capacitación empresarial varían entre los países (OECD, 2013, p. 26). Tales factores son fundamentales para explicar la formación de ecosistemas emprendedores en los países⁸. Tal ambiente se forma por actores públicos y privados que facilitan la creación de nuevas empresas, por lo cuál “Silicon Valley” como modelo de éxito más famoso del mundo atrae startups, y de la misma manera inversores, de todo el mundo (Financial Times, 2015a).

Por último, cabe destacar que según estimaciones, un 90% de los startups fracasan, siendo la incertidumbre del mercado - y no lograr a cumplir con necesidades - y la falta de financiamiento las explicaciones enumeradas por el fracaso (Blank y Dorf, 2012, p. 17; Griffith, 2014; Patel, 2015). Sin embargo, tales estimaciones no especifican un período de tiempo subyacente. Hay autores que equipan el éxito de un startup más con la transformación en una empresa tradicional a través de de la adquisición o la OPI (Lennon, 2013). Conforme a su definición sugerida, Blank y Dorf (2013) consideran un startup como exitoso que ha logrado a ofrecer un producto que responde a las necesidades del mercado (p. 17).

2.2 Proceso de internacionalización

En el contexto empresarial, la internacionalización se refiere al proceso de aumento de la participación en operaciones internacionales y la consiguiente adaptación de dichas operaciones a entornos internacionales (Fernhaber y Prashantam, 2015, p. 7). En el curso de la globalización, el enfoque tradicional al proceso de la internacionalización ha experimentado un cambio de paradigma dando lugar a una nueva perspectiva: global startups.

⁸ Para obtener una visión general sobre el ecosistema emprendedor en Argentina, véase el cap. 3

2.2.1 Proceso tradicional

Existen ciertos factores que estimulan la decisión de una empresa de entrar a un mercado extranjero. Los siguientes factores son los más destacados en la literatura para llevar a tal decisión (Grünig y Morschett, 2012, p. 28; Knapp y Kronenberg, 2013, p. 38):

- Necesidad de adquirir nuevos clientes para alcanzar los objetivos de crecimiento y rentabilidad (generalmente relacionada al estancamiento de mercados domésticos o condiciones desfavorables);
- Aprovechamiento de economías de escala o de aprendizaje;
- Ahorro de costos a través del acceso a materias primas y mano de obra de bajo coste en mercados extranjeros;
- Adquisición de nuevas capacidades a través de aumentar conocimientos sobre mercados internacionales;
- Establecimiento de poder estratégico con respecto al crecimiento a través de actividad internacional que, a su vez, puede ser utilizado para ejercer presión sobre los precios de competidores o proveedores;
- Seguimiento de clientes que están activos en mercados internacionales.

Una vez que una empresa haya tomado la decisión de expandirse internacionalmente, tiene que dedicarse al proceso de la internacionalización enfocándose en dos dimensiones: (1) el camino de internacionalización con respecto a dónde ir y en qué secuencia y (2) la elección de cómo entrar en los mercados (Knapp y Kronenberg, 2013, p. 36).

1) El camino de internacionalización

Tradicionalmente los modelos de internacionalización sugieren una progresión gradual. El supuesto subyacente es que las empresas comienzan a vender sus productos primero en sus mercados domésticos y luego se expanden paulatinamente a otros países. El modelo principal que se identifica dentro de la literatura es el modelo de la internacionalización “Uppsala” de Johanson y Vahlne (1977). La idea detrás del modelo Uppsala es la incertidumbre de las empresas en la internacionalización surgiendo de la falta de información sobre el mercado (Johanson y Vahlne, 1977, p. 23). Además, la distancia psíquica – refiriéndose a diferencias idiomáticas, la cultura y prácticas comerciales – entre diferentes países impide la entrada en

nuevos mercados. Por lo tanto, las empresas empiezan con la selección de mercados de destino que demuestren una distancia psíquica baja en relación a su país de origen (Johanson y Vahlne, 1977, p. 24). El modelo Uppsala se centra en la adquisición, integración y el uso gradual de conocimiento de mercados en el extranjero y por lo tanto, el aumento gradual de sus actividades en ellos (Johanson y Vahlne, 1977, p. 23). Los autores describen la existencia de una relación directa entre el conocimiento del mercado y el compromiso en mercados extranjeros. Así que cuanto mejor sea el conocimiento del mercado, mayor es el valor del recurso y más fuerte es el compromiso en los mercados. Esto vale para la experiencia sobre las condiciones del mercado particular. Según la conclusión de Johanson y Vahlne (1977), compromisos adicionales en mercados extranjeros de empresas se harán en pasos pequeños a menos que la empresa tenga grandes recursos, las condiciones del mercado sean homogéneas o la empresa haya ganado mucha experiencia en otros mercados similares. Si no han reunido suficiente experiencia de mercado es cuando el proceso gradual en la escala de las operaciones internacionales de una empresa puede surtir efecto (Johanson y Vahlne, 1977, p. 30 ss.).

Generalmente, las empresas que se internacionalizan gradualmente tienden a adoptar un enfoque más *ad hoc* y reactivo a la internacionalización. De los factores previamente identificados que impulsan la internacionalización prevalecen aquellos que empujan a las empresas a entrar en mercados internacionales debido al estancamiento del mercado doméstico (Bell et al., 2003, p. 344).

2) *La elección del modo de entrada*

De los diferentes modos de entrar a mercados internacionales, las opciones más destacadas en la literatura son:

- el modo de exportación
- la concesión de licencias
- franquicias internacionales
- sucursal extranjera
- la empresa conjunta y
- las fusiones y adquisiciones.

Estos modos se distinguen según los grados de control, riesgo y flexibilidad (Knapp y Kronenberg, 2013, p. 42), pero no van a ser elaborados en detalle ya que la elección del modo de entrada juega un papel subordinado en el marco de esta tesis⁹.

2.2.2 Cambio de paradigma

Competir en mercados internacionales ha sido tradicionalmente el dominio de empresas grandes, mientras que las empresas pequeñas suelen establecerse más bien regionalmente o dentro de su mercado interno. La opción de internacionalizarse era una forma de expansión para algunas empresas pero sin ser un factor de competitividad necesario (Dutta, 2009, p. 266). La mayoría de los estudios sobre teorías de internacionalización se han centrado en las corporaciones grandes siendo la teoría de la internacionalización gradual una de las principales y más aplicadas (Knight, 2009, p. 495; Baronchelli, 2008, p. 3).

Hoy en día, la globalización transforma el ámbito externo competitivo de grandes y pequeñas empresas. Internacionalizarse ya no es una opción dentro de una gama de actividades sino es considerado imperioso para competir (Dutta, 2009, p. 266). Las condiciones externas cambiantes han favorecido y facilitado el proceso de la internacionalización para las empresas en general. En primer lugar, las barreras comerciales están disminuyendo paulatinamente lo que conduce al aumento en el comercio y las inversiones internacionales. Aun así y, como ocurre en el caso de las restricciones nacionales, la situación es muy diferente para empresas que comercian bienes (para las cuales las medidas de frontera y los marcos regulatorios actúan como limitantes) que para aquellas que lo hacen con servicios. En segundo lugar, la homogeneización de muchos mercados en cuanto a las preferencias de los consumidores convergiendo en países lejanos abre oportunidades de grandes economías de escala y ha hecho que la realización de negocios internacionales sea más fácil de entender (Knight y Cavusgil, 2009, p. 20 s.).

Diversas tendencias están facilitando el proceso de internacionalización, en particular, para las pymes. Los avances en la tecnología en el curso de la globalización han facilitado una mayor especialización e impulsan la demanda de productos personalizados. La existencia de segmentos de mercado estrechos en una multitud de países simultáneamente – llamados mercados mundiales especializados – es un factor significativo en la aparición de empresas

⁹ Para lograr una comprensión más profunda, el lector puede consultar el libro “The Internationalization of the Firm” de Buckley y Ghauri (1999) cuyas referencias se encuentran al final de este trabajo.

más pequeñas que suministran productos para tales mercados (Knight y Cavusgil, 2009, p. 18). Los procesos en las TIC y el transporte han contribuido a reducir las distancias geográficas y culturales entre las naciones. El avance de las TIC más destacado es internet que facilita las transacciones comerciales cruzando fronteras y permite el contacto con clientes, socios y filiales de forma directa y rápida. Todas las empresas independientemente de su tamaño tienen la disponibilidad de acceder a internet, lo que implica varios beneficios: menores costos de marketing y reducción de tiempo en la comunicación y mayor estandarización de precios, entre otros. Los costos de comunicación virtual se han reducido drásticamente, llegando prácticamente a cero (Knight, 2009, p. 492). Por lo tanto, la innovación en la tecnología de la comunicación virtual permite a nuevas empresas con recursos limitados aprovechar de las oportunidades de negocio en múltiples países (Oviatt y McDougall 2005, p. 29). Varios autores están de acuerdo de que las TIC, en general, e internet, en particular, proporcionan nuevas formas de hacer negocio en el extranjero para las empresas pequeñas (Gabrielsson et al., 2012, p. 388). En tales condiciones, las grandes empresas ya no pueden confiar exclusivamente en su ventaja competitiva creada por su tamaño respecto a la comunicación y el comercio internacional (The Economist, 1993) sino que la ventaja competitiva en el entorno internacional depende cada vez más de la posesión de recursos únicos (Hamel y Prahalad, 1990, p. 79).

En este marco, Wright y Ricks (1994) destacaron el “emprendimiento internacional” como uno de los temas más relevantes a investigar como consecuencia de la creciente intersección entre las investigaciones de los negocios internacionales y el emprendimiento (p. 687). Desde entonces, se han llevado a cabo un creciente número de investigaciones académicas para explicar la actividad de emprendedores que compiten con su negocio más allá de fronteras nacionales. Los autores Oviatt y McDougall (2000) consideran el emprendimiento internacional como una combinación de comportamiento innovador y proactivo que se caracteriza por la búsqueda de riesgos a través de cruzar fronteras nacionales con la intención de crear valor en las organizaciones (p. 903). De hecho, los estudios recientes en este contexto han mostrado que, frecuentemente, hay empresas recién fundadas que se internacionalizan más rápido que otras. Este tipo de empresas nuevas pasan muy rápido de etapa en etapa de internacionalización o ni se puede hablar de etapas en absoluto, hecho que parece contradecir el modelo de la internacionalización gradual (McDougall et al., 1994; Rennie, 1993).

2.2.3 Global startups

Después de haber explicado las condiciones que facilitan la internacionalización de pequeñas empresas, se explicará una nueva perspectiva de internacionalización en el marco del emprendimiento internacional.

2.2.3.1 Concepto de global startups

Desde finales de los años 80, el fenómeno de las empresas que se desvían del camino gradual de la internacionalización tradicional ya que están activos a nivel global desde su inicio ha sido tematizado en varias revistas económicas mundiales como “The Economist” (1992) y “The Wall Street Journal” (Gupta, 1989). Las investigaciones sobre las perspectivas de la internacionalización temprana y rápida han llevado a la crítica y a la revisión del enfoque gradual porque no es capaz de explicar el fenómeno de la rápida internacionalización (Baronchelli, 2008, p. 3; Madsen y Servais, 1997, p. 561).

Hay varios términos circulando para nombrar a estas firmas: El primer término que describe este fenómeno fue introducido por Rennie (1993) quien realizó un estudio sobre empresas recién fundadas en Australia que compiten con éxito en los mercados mundiales desde su inicio sin estar establecidas en su mercado interno. El autor ha denominado este tipo de empresas como *born globals*. Entre los otros términos más comunes se encuentran *international new ventures* marcado por los autores Oviatt y McDougall (1994) que se encuentran entre los primeros que han dirigido su investigación hacia el desarrollo de una teoría de dichas empresas. Un tercer término es el de *global startups* acuñado por Oviatt y McDougall (1995) que será utilizado en el marco de esta tesis para enfatizar que se refiere a un startup.

En la literatura, los términos se utilizan de forma intercambiable. En conjunto, los términos de los diferentes autores se refieren básicamente al mismo fenómeno: nuevas empresas que se están internacionalizando desde el inicio o muy pronto y que han surgido durante la era actual de globalización y tecnología avanzada (Fernhaber y Prashantam, 2015, p. 8).

Dos de las definiciones más destacadas para nombrar este fenómeno son las de Oviatt y McDougall y Knight y Cavusgil:

Oviatt y McDougall (1994) quienes definen este tipo de empresa como una organización de negocio que busca obtener una ventaja competitiva desde su inicio a través de usar recursos y

ventas en varios países. Los global startups se definen por su antigüedad y el momento de su internacionalización, independientemente de su tamaño (p. 49). Una segunda definición de los autores Knight y Cavusgil (2004), similar a la anterior, considera a los global startups como organizaciones de negocio que están activas en mercados internacionales desde o cerca de su fundación y que buscan la parte mayor de su rendimiento vendiendo en mercados internacionales aplicando recursos basados en el conocimiento (p. 124).

2.2.3.2 Características distintivas

Los autores Zahra y George (2002) han propuesto una clasificación de global startups según tres criterios para diferenciar este tipo de empresa de otras empresas activo a nivel global. Las consideraciones dentro de los criterios varían mucho entre los autores y son más bien arbitrarias (Madsen, 2013, p. 68):

- 1) *La velocidad*, que se refiere a la cantidad de tiempo entre su fundación y las primeras ventas internacionales: con respecto a la velocidad de internacionalización existen varias opiniones pero la mayoría fija el período hasta tres años después del inicio. Según Schwens y Kabst (2009) y Luostarinen y Gabrielsson (2006), la internacionalización tiene lugar ya al principio de sus actividades; en cambio Knight (1997) y Fernhaber y Prashantam (2015) caracterizan un global startup por su internacionalización dentro de tres años. Los autores que sugieren un período de tiempo más largo generalmente se refieren a desafíos que pueden ocurrir con respecto a la exportación como modo de entrada preferida por global startups (Gabrielsson et al., 2008, p. 388). Los que exportan servicios basados en internet entran de manera instantánea en mercados internacionales por lo cual la velocidad de internacionalizarse se puede reducir (Arenius et al., 2006, p. 288).
- 2) *El ámbito de aplicación*, hace referencia al número de países extranjeros en que se generan ventas. Las consideraciones varían entre un solo país hasta un mínimo de tres países extranjeros, sin embargo, este criterio no siempre se considera relevante en los estudios (Madsen, 2013, p. 68).
- 3) *La extensión*, que se mide como porcentaje de ventas en el extranjero. El porcentaje característico de ventas internacionales de global startups varía entre 5% de ventas internacionales sobre las ventas totales (Zahra y George, 2002); Luostarinen y Gabrielsson (2006, p. 780) y Madsen y Knudsen (2003, p. 16) sugieren,

respectivamente, una proporción de 50% y 25% de ventas afuera del propio continente como una métrica más válida para definir un global startup.

Una de las definiciones más adoptadas es la de unos investigadores estadounidenses que sugieren una tasa mínima de 25% de exportación como proporción de ventas totales dentro de tres años desde el inicio (Gabrielsson et al., 2008, p. 400).

Más allá de la clasificación en tres criterios previamente presentada, existen varias características de la organización que se han detectado y recopilado a través de investigaciones en el curso de las últimas décadas y que pueden ser consideradas para su delimitación:

1) *Visión global*

A diferencia de las empresas que siguen un modelo de internacionalización gradual, la dirección de los global startups comienza con una visión global de sus mercados ya desde su fundación y desarrollan las capacidades necesarias para lograr sus objetivos globales (Tanev, 2012, p. 6). Los global startups inician sus operaciones internacionales simultáneamente o incluso antes de sus operaciones domésticas (Gabrielsson, 2005, p. 200).

2) *La cultura organizacional*

La orientación empresarial internacional y la orientación hacia el mercado internacional forman parte de la cultura organizacional y conducen a la internacionalización temprana (Kocak y Abimbola, 2009, p. 442).

Orientación emprendedora internacional

Los fundadores de un global startup tienen una fuerte visión internacional desde su fundación y no ven la entrada en los mercados extranjeros como una adición a su mercado doméstico sino que perciben el mundo como un mercado común (Oviatt y McDougall, 1995, p. 34). Estas nuevas empresas compiten de una manera proactiva, rápida y agresiva en los mercados internacionales a través de la innovación asumiendo sus riesgos de la operación (Tanev, 2012, p. 6). La fundación de un global startup está apoyada por una mentalidad emprendedora y las habilidades distintivas de los fundadores (Knight y Cavusgil, 2015, p. 4; Johnson, 2004, p. 149). En este contexto, los estudios de Oviatt y McDougall

(1995) revelan que todos los fundadores o gerentes de global startups demuestran experiencia internacional previa (p. 35).

La orientación hacia el mercado internacional

La visión de empresas que se caracterizan por una orientación hacia el mercado internacional se basa en mercados y clientes globales desde el principio. Siguen rutinas y procesos específicos para generar información sobre todos sus clientes a través de la supervisión y la evaluación de sus necesidades cambiantes con el fin de mejorar el valor para ellos (Menguc y Auh, 2006, p. 63).

3) *Énfasis en las estrategias de diferenciación a nichos*

Las global startups tienden a seguir una estrategia de diferenciación a nichos que implica ofrecer productos diferenciados por su tecnología integrada, su diseño o calidad superior. La categoría de productos de los global startups se enfrenta a pocas barreras comerciales y tienen un alto valor en relación al transporte u otros costos logísticos (Tanev, 2012, p. 7).

4) *Utilización de las TIC*

Los global startups tienen una alta utilización de tecnología lo que generalmente sirve como base para el desarrollo de productos diferenciados. Freeman et al. (2006) argumentan que los global startups generalmente están obligados a utilizar internet con el fin de maximizar su oportunidades. Los que están demostrando presencia en internet entran inmediatamente en mercados globales. Exportar servicios a través de internet en vez de productos tradicionales y entrar virtualmente en mercados mundiales tiene la ventaja de no requerir inversiones en activos y actividades en el extranjero (Morgan-Thomas y Jones, 2009, p. 75 ss.). Esto es particularmente importante con respecto a la necesidad de apalancarse en recursos escasos. Por tal razón, muchos global startups se consideran pioneros en el desarrollo de aplicaciones innovadoras online (Freeman et al., 2006). Adicionalmente, muchos global startups explotan las posibilidades de las TIC para obtener información sobre sus clientes y segmentarlos en nichos de mercado, lo que a su vez les permite atender sus necesidades altamente especializadas. Aparte, hacen uso de TIC para comunicarse con sus clientes a muy bajo costo en todo el mundo (Knight y Cavusgil, 2009, p. 12).

5) *Redes internacionales*

Los global startups se caracterizan por tener una fuerte red de relaciones de negocio que se extiende más allá de fronteras nacionales. En tal contexto, el emprendedor, sus capacidades y experiencia previa tienen influencia en los contactos ya establecidos antes de la fundación del global startup (Madsen y Servais, 1997, p. 564 ss.).

2.2.3.3 Explicaciones teóricas

La mayoría de los estudios se focaliza en la comparación de los modelos de internacionalización gradual con el enfoque global startup (Oviatt y McDougall, 1994, p. 475). Sin embargo, la internacionalización gradual no dispone de la evidencia suficiente para explicar la aparición de este tipo de empresas por lo cual es necesario ampliar o integrar la teoría tradicional con los desarrollos más recientes (Knight y Cavusgil, 2015, p. 5). En los últimos años, se ha avanzado en las explicaciones teóricas en base a las características que pueden servir parcialmente como evidencia a la existencia del fenómeno global startup (Knight y Cavusgil, 2015, p. 8):

- 1) Desde la perspectiva de recursos, la distribución de éstos y de las capacidades desarrolladas proporciona una base para crear, producir y comercializar productos. La perspectiva da una explicación para el contexto de global startups y la problemática de cómo desarrollar y aprovechar las capacidades organizacionales (Knight y Cavusgil, 2004, p. 126 s.). Por la escasez de recursos - tales como el financiamiento y los recursos humanos - los global startups parecen hacer uso de una serie de recursos intangibles (Kocak y Abimbola, 2009, p. 441).
- 2) La segunda perspectiva basada en el conocimiento ha surgido de la anterior. La misma considera al conocimiento como el recurso más esencial para el desarrollo de capacidades organizacionales. Las bases heterogéneas de conocimiento proveen una explicación central para las diferencias de rendimiento que existen entre las empresas. La adquisición rápida de conocimiento puede compensar la falta de recursos tangibles de los global startups y es una de las teorías más difundidas (Zijdemans y Tanev, 2014, p. 7; Kocak y Abimbola, 2009, p. 441).
- 3) El tercer punto de vista teórico tiene su origen en las dos perspectivas anteriores y gira en torno a las capacidades dinámicas (Kocak y Abimbola, 2009, p. 441). Por capacidades dinámicas se refiere a la necesidad de crear nuevas competencias y habilidades y reconfigurar rutinas existentes. Todo esto surge de la necesidad de

ajustarse a nuevas condiciones externas debido a los cambios y desarrollos en los mercados. Como consecuencia las capacidades dinámicas ayudan a detectar nuevas oportunidades de negocio, a gestionar amenazas y a transformar el negocio (Teece et al., 1997, p. 528 ss.).

- 4) Una cuarta y última perspectiva está vinculada a las conexiones personales e interinstitucionales que juegan un papel importante en la internacionalización temprana de los global startups (Kocak y Abimbola, 2009, p. 442). La adquisición de conocimientos a través de redes puede facilitar la entrada internacional y superar costos causados por ser extranjero. Además, estas redes pueden proporcionar un acceso a recursos ausentes (Coviello, 2006, p. 713). Según los resultados del estudio de caso de Falize y Coeurderoy (2012), el entrelazamiento es esencial para los global startups no sólo para acceder a los recursos necesarios sino también para hacer frente a la incertidumbre del entorno empresarial y las debilidades operacionales. El papel más importante de las redes es la proporción de información sobre prácticas comerciales, la creación de conciencia sobre oportunidades de mercados extranjeros o la identificación de socios (p. 23).

2.2.3.4 Factores impulsores

Gran parte de los global startups ha surgido durante la era actual de globalización. Según Madsen y Servais (1997) la aparición puede ser atribuida a dos factores facilitadores relacionados con la globalización (p. 565 s.):

- 1) Las nuevas condiciones del mercado con respecto a la homogeneización y las demandas especializadas crecientes que resultan en la aparición de mercados de nichos;
- 2) Los avances tecnológicos en las áreas de producción, transporte y comunicación.

Sin embargo, los factores que facilitan seguir tal enfoque no son suficientes para explicar la aparición de global startups (Knight y Cavusgil, 2004, p. 125; Madsen y Servais, 1997, p. 565).

En este contexto, se realizaron investigaciones específicas acerca de diversos factores desencadenantes que parecen impulsar la decisión de las empresas a internacionalizarse temprano, con la mayor parte de las investigaciones en esta área limitándose a global startups de PD (Falahat et al., 2013, p. 586; Persinger, 2007, p. 73).

Estos motivos se dividen en factores externos e internos y pueden ser vistos como resultado de un comportamiento reactivo o proactivo. Los factores internos son potencialmente bajo el control de la empresa y pueden ser cambiados mientras que los factores externos están fuera de control de la empresa. Con factores reactivos se refiere a las presiones internas o externas que obligan a la empresa a responder mientras que los factores proactivos se basan en el interés de la empresa en explotar sus competencias internas únicas o posibilidades que han surgido en el mercado (Knapp y Kronenberg, 2013, p. 38).

La tabla 1 muestra las fuerzas impulsoras más destacadas en el contexto de global startups:

	Externo	Interno
Proactivo (Factores de atracción)	<ul style="list-style-type: none"> • Economías de escala • Posibilidades de financiamiento • Clientes internacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta de productos superiores con potencial de servir el mercado global • Las capacidades distintivas del emprendedor
Reactivo (Factores de empuje)	<ul style="list-style-type: none"> • Pequeño tamaño del mercado doméstico • Competencia alta dentro de la industria 	

Tabla 1: Factores impulsores en el contexto de global startups (elaboración propia a base de Madsen y Servais, 1997; Knight y Cavusgil, 2009; Baronchelli, 2008; Oviatt y McDougall, 1995; Tanev, 2012; Johnson, 2004).

Factores externos y proactivos

Economías de escala

El aspecto de las economías de escala está vinculado con el tamaño reducido del mercado interno en combinación con la necesidad de operar a gran escala (Tanev, 2012, p. 7). La homogeneización de los mercados en el contexto de la globalización facilita el proceso de satisfacer la demanda de productos especializados a escala global (Madsen y Servais, 1997).

Posibilidades de financiamiento

Como ya se mencionó anteriormente, la escasez de recursos financieros es un gran reto para los global startups. La necesidad de financiarse es uno de los mayores conductores de la internacionalización debido a que el financiamiento puede resultar más fácil y menos costoso en otros mercados (Johanson, 2004, p. 141). En el caso de estudio sobre un global startup estadounidense llevado a cabo por Oviatt y McDougall (1995), su búsqueda de financiamiento en mercados externos resultó ser exitoso. Contar con nueva tecnología en su mercado doméstico puede ser considerado como una de las motivaciones primordiales para inversores extranjeros (p. 32)

Clientes internacionales

La mayoría de los clientes potenciales están activos en mercados extranjeros y posiblemente operan en aquellos mercados extranjeros en los cuales se van a introducir los productos de la empresa (Oviatt y McDougall, 1995, p. 33).

Factores internos y proactivos

Oferta de productos superiores con potencial de servir el mercado global

La internacionalización temprana podría deberse al desarrollo de productos innovadores únicos no-existentes en el mercado (Gabrielsson et al., 2008, p. 288). Por lo tanto, con el potencial de establecer una ventaja competitiva (Tanev, 2012, p. 7) y debido a la homogeneización de demandas tienen un potencial de mercado global (Gabrielsson et al., 2008, p. 288).

Capacidades distintivas del emprendedor

Uno de los factores impulsores más destacados es el de las capacidades elaboradas (incluyendo capacidades presentes o experiencia previa) por el emprendedor por lo cual los recursos humanos son una de las fuerzas motrices detrás de este fenómeno (Madsen y Servais, 1997, p. 565). Sus capacidades distintivas se relacionan con un alto grado de orientación empresarial internacional y le permiten identificar las oportunidades globales que otras empresas no ven. La experiencia internacional previa del empresario podría dar una explicación para su percepción de una reducida distancia psíquica entre los distintos mercados, al contrario del enfoque tradicional (Madsen y Servais, 1997, p. 567 s.; Baronchelli, 2008, p. 20 s.).

Factores externos y reactivos

Pequeño tamaño del mercado doméstico

Entre los factores reactivos más destacados en la literatura se incluye el tamaño del mercado interno que no es suficientemente grande para apoyar a la escala en que la empresa debería operar para ser rentable (Tanev, 2012, p. 7; Oviatt y McDougall, 1995). La investigación de Knight y Cavusgil (2015) sostiene este motivo mostrando que los países con mercados internos pequeños tienden a impulsar un mayor número de global startups.

Competencia alta dentro de la industria

Los global startups son principalmente activos en una industria que se caracteriza por un crecimiento rápido y una alta utilización de tecnología. La velocidad en la innovación tecnológica lleva a un acortamiento de los ciclos de vida de los productos. Dichas particularidades obligan a las empresas a internacionalizarse rápidamente para evitar procesos de imitación y defender su posicionamiento (Johnson, 2004, p. 142 s.). Debido a la situación sumamente competitiva, los principales competidores muchas veces ya se han internacionalizado o van a internacionalizarse pronto (Tanev, 2012, p. 7).

De acuerdo con la literatura, se puede subrayar que los motivos de las empresas de tipo global startup se caracterizan por un enfoque bastante proactivo además de factores de empuje principalmente vinculados con el pequeño tamaño del mercado interno y la competencia dentro de la industria. El enfoque proactivo es una de las mayores diferencias de las empresas que se internacionalizan gradualmente (Bell et al., 2003, p. 343).

2.2.3.5 Fases de desarrollo

A través de las investigaciones de diferentes estudios a partir de los años 90, se ha creado una mejor comprensión de este fenómeno con respecto a sus motivos, características y posibles explicaciones teóricas. Con el fin de saber más sobre la evolución de global startups, los autores Gabrielsson et al. (2008) han propuesto una clasificación de global startups según tres fases de desarrollo. Dicha clasificación se basa en el conocimiento existente sobre global startups que se ha presentado en los capítulos anteriores.

La siguiente tabla 2 muestra las fases de desarrollo con sus respectivos criterios.

Fases de desarrollo	Criterios
Introducción	<ul style="list-style-type: none"> •Recursos limitados •Fundadores y personas creativos forman los recursos principales; sus conocimientos llevan al desarrollo de productos únicos •Crecimiento dependiente de redes y canales elegidos
Crecimiento y acumulación de recursos	<ul style="list-style-type: none"> •Desarrollo de capacidades organizacionales a través de redes y clientes •Exito depende de la capacidad de colocar el producto/servicio en el mercado •Acumulación de recursos financieros propios para financiar su crecimiento •Periodo de tiempo sugerido: 3- 5 años
Break-out	<ul style="list-style-type: none"> •Aprovechar de aprendizaje organizacional y experiencia que se ha acumulado a través de clientes globales exigentes •Posicionamiento propio en el mercado global que puede ser desvinculado de los clientes iniciales

Tabla 2: Fases de desarrollo de global startups (elaboración propia a base de Gabrielsson et al., 2008, p. 391 ss.).

La clasificación propuesta se origina en base a resultados de un estudio realizado sobre ocho global startups de cuatro diferentes países europeos. El punto de partida son los desafíos principales existentes en diferentes fases que los global startups participantes han enfrentado y los recursos y actividades críticos para responder a tales desafíos. La clasificación no propone un marco de tiempo exacto con excepción de la segunda fase de “crecimiento y acumulación de recursos” que puede demorar entre tres y cinco años. Los resultados muestran que los recursos, redes/canales y el aprendizaje organizacional han evolucionado en el curso de las tres fases por las que atraviesan los global startups exitosos. Finalmente, los autores proponen que en la fase “break out”, los global startups se transforman en una empresa multinacional “estándar”¹⁰ (Gabrielsson et al., 2008, p. 400).

¹⁰ Una empresa multinacional se define como „una empresa (...) que tiene oficinas y/o fábricas en diferentes países y por lo general tienen una sede centralizada donde coordinan la gestión global“ (Investopedia, 2015b).

2.3 Estrategias en global startups

Basándonos en las características y motivaciones detrás de un global startup que han sido identificadas en el capítulo anterior, se examinarán en detalle sus estrategias. Esto se llevará a cabo mediante la aplicación del concepto de la gestión estratégica y el modelo de negocio. Primero, se analizará la gestión estratégica tradicional y el enfoque referido a cómo lograr un rendimiento superior a través de alcanzar una ventaja competitiva. Posteriormente, se introducirá una nueva perspectiva a la gestión estratégica tradicional en el contexto de los global startups. Se desarrollará un modelo de negocio que juega un papel importante en la creación de startups en general antes de demostrar una nueva forma de competir. La última parte se enfocará en explicar cómo se desarrollan las estrategias en global startups desde una perspectiva de proceso, integrando los resultados anteriores con el fin de obtener una imagen completa.

2.3.1 Gestión estratégica tradicional

El campo de la gestión estratégica ha evolucionado bastante en las últimas décadas y diferentes enfoques han surgido que ayudan a entender la competencia y la determinación de estrategias competitivas (Casadesus-Masanell y Ricart, 2009, p. 1). En general, la gestión estratégica se asocia más frecuentemente con las grandes organizaciones en las cuáles se realiza gran parte de la investigación y las teorías derivadas. Sin embargo, se ha argumentado que incluso empresas recién creadas deberían tener una estrategia sólida para competir (Stokes y Wilson, 2010, p. 215).

2.3.1.1 Concepto de la gestión estratégica

No existe una única definición del término “estrategia” pero comúnmente se lo entiende como un plan para lograr objetivos a largo plazo. Según Grant (2013), una estrategia es una acción que una empresa lleva a cabo con el fin de alcanzar sus objetivos (p. 15). Estos últimos se centran a lograr la misión y visión de la empresa previamente desarrolladas (Grant, 2013, p. 17 s.). Dos de los autores más citados cuando se trata de definir estrategia son Porter y Mintzberg. Porter (1996) define estrategia como la entrega de una propuesta de valor que sea beneficiosa para la empresa y distinta de las propuestas de los competidores. Por lo tanto, la estrategia de una organización define el enfoque inconfundible de la empresa (p.64 ss). Mintzberg (1987) ofrece cinco definiciones del término: una estrategia puede ser un plan, una táctica, un modelo, una posición y una perspectiva que reúne los objetivos más importantes de

la empresa en un conjunto cohesivo. Según él, estas definiciones compiten en el sentido que pueden servir de sustituto el uno para el otro. Pero aún más importante, las definiciones se complementan puesto que cada una agrega un elemento importante a la comprensión de estrategia (p. 11 ss.).

Tal como ocurre con el término estrategia, no existe ninguna definición universal de la “gestión estratégica”. La base de este concepto se encuentra en la idea de que una estrategia crea una alineación entre la empresa y sus fortalezas y debilidades internas por un lado, y las oportunidades y amenazas de su entorno externo por otro lado con el objetivo de obtener una ventaja competitiva (Analoui y Karami, 2003, p. 153). La gestión estratégica involucra un proceso de varias etapas: el análisis crítico a nivel interno y externo; la formulación y luego la implementación de la estrategia y por último, su evaluación. Dentro de este proceso, el análisis interno y externo sirve como base para la formulación de estrategias (Analoui y Karami, 2003, p. 3)

Más allá de esto, la gestión estratégica en una organización tiene dos dimensiones subyacentes, el proceso y el contenido de la estrategia. Por un lado, la investigación de la primera se enfoca en el proceso que guía la formación de la estrategia¹¹ (Rialp-Criado, 2010, p. 109). Por otro lado, la investigación sobre el contenido se centra en el sujeto de la decisión estratégica. Vinculado al contenido de las estrategias, uno de los supuestos básicos de la gestión estratégica es la existencia de tres niveles estratégicos en las empresas (Analoui y Karami, 2003, p. 53). Todos los niveles subsiguientes deben estar alineados con los niveles más altos indicando la dirección. El resultado de esta jerarquía es el hecho de que la formulación de la estrategia se sustituye cada vez más por la implementación como se puede ver en las áreas funcionales (Dollinger, 2008, p. 113).

¹¹ Para más detalle, véase el cap. 2.3.3

La tabla 2 a continuación muestra los diferentes niveles estratégicos y la jerarquía subyacente en una empresa:



Figura 2: Niveles de estrategia dentro de la empresa (adoptado por Analoui y Karami, 2003, p. 53 ss.).

En empresas de tamaño pequeño, la estrategia corporativa y la estrategia de negocio suelen ser la misma ya que la empresa consiste de un solo negocio. Si la empresa tiene varios negocios como en el caso con muchas empresas multinacionales, cada negocio tendrá su propia estrategia de negocio dentro de una estrategia corporativa (Dollinger, 2008, p. 113). En el marco de esta tesis, o sea desde la perspectiva de un startup, las dos estrategias - la estrategia corporativa y la estrategia de negocio - son combinadas y tratadas bajo el término común de “estrategia de negocio”.

Tradicionalmente, la aplicación de la gestión estratégica juega un papel central en el desarrollo de un plan de negocios puesto que los resultados de éstas se deben reflejar en el plan. Es una documentación escrita y/o formal de las estrategias formuladas tal como la estrategia competitiva, los planes de marketing, etc. que resultan de un análisis estratégico profundo. Típicamente, el plan de negocios incluye una previsión de ingresos, ganancias y el flujo de caja (Blank, 2013, p. 67). El plan de negocios sirve como mecanismo de control interno al igual que como medio de comunicación con grupos de interés externos (Kraus y Kauranen, 2009, p. 42). Es el elemento esencial para obtener dinero de los inversores por lo cuál su creación ha sido tradicionalmente considerada como el primer paso que un fundador de un startup debe dar (Blank, 2013, p. 67).

2.3.1.2 Análisis estratégico

Una posición favorable dentro de la industria (Porter, 1985) así como la posesión de recursos valiosos y raros (Barney, 2002) son considerados las fuentes principales de ventaja competitiva (Kraus y Kauranen, 2009, p. 39). En la literatura, la ventaja competitiva es el resultado de alinear las fortalezas en recursos internos con los factores de éxito externos. Por lo tanto, conforma a la perspectiva tradicional de la gestión estratégica, las empresas deberían llevar a cabo un análisis tanto externo como interno con el fin de establecer una ventaja competitiva y formular sus propias estrategias (Grant, 2013, p. 171).

El análisis externo

El análisis y el entendimiento profundo del entorno empresarial constituye un aspecto crítico de la estrategia exitosa de una empresa. Se compone de todas las influencias externas que se encuentran fuera del control de empresas y que afectan sus decisiones y su rendimiento. El punto de partida es un sistema que permite al emprendedor administrar toda la información. El entorno externo del negocio se suele dividir en 1) el entorno macro y 2) el entorno de la industria (Grant, 2013, p. 60).

1) Entorno macro

Una forma común de analizar el entorno macro es a través del marco “PEST” que es la abreviatura de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos dentro de la sociedad. Un global startup tiene como objetivo actuar a escala global, por lo tanto sería necesario (en teoría) escanear todo el mundo para identificar todos los nuevos desarrollos y tendencias. Debido a la complejidad del proceso que requeriría una vigilancia constante de los cambios que ocurren con el tiempo, el análisis del entorno macro debería ser visto más como un marco amplio que ayuda a la comprensión en lugar de una herramienta analítica en sentido estricto. En el caso de global startups, los factores tecnológicos parecen ser los más relevantes para su éxito y, por lo tanto, se debería prestar más atención a estos factores que a otros (Frynas y Mellahi, 2015, p. 39 ss.)¹².

¹² Para lograr una comprensión más profunda del enfoque PEST, el lector puede consultar el libro “Global Strategic Management” de Frynas y Mellahi (2015) cuyas referencias se encuentran al final de este trabajo.

2) *Entorno industrial*

Más allá del entorno macro, el entorno industrial, mediante las relaciones con clientes, competidores y proveedores influye directamente en las estrategias de la empresa. La competencia dentro de la industria es uno de los elementos fundamentales que afecta la rentabilidad de una empresa (Frynas y Mellahi, 2015, p. 39).

Para analizar el entorno industrial, el modelo más utilizado es el de “las cinco fuerzas” de Porter, que sostiene que la rentabilidad de una industria está determinada por las cinco fuerzas de presión competitiva. La presión competitiva está determinada, en primer lugar, por la rivalidad entre las empresas ya existentes, en segundo lugar por competidores potenciales, en tercer lugar por sustitutos, en cuarto lugar por el poder de negociación de los proveedores y en quinto lugar por el poder de negociación de los compradores (Porter, 2008, p. 4 ss.).

Dado que una empresa tiene mayor interés en saber la rentabilidad de una industria en el futuro y no la del presente, es necesario identificar tendencias y cambios estructurales de la industria y estimar el impacto de la competitividad y por ende, al rendimiento. Los resultados del análisis sirven para el desarrollo de estrategias con el fin de posicionar la empresa ahí donde las fuerzas competitivas sean más débiles para aliviar los efectos competitivos. La identificación y anticipación de cambios y tendencias dentro de la industria constituyen factores de éxito claves para sobrevivir la competencia y por lo tanto, representan fuentes potenciales de una ventaja competitiva (Porter, 2008, p. 12 ss.) Aquella puede surgir siempre que una empresa sea más rápida y eficaz que los competidores en la explotación de una oportunidad que surge de un cambio (Grant, 2013, p.172).

Uno de los principales desafíos de la aplicación de las cinco fuerzas de Porter es la definición de la industria y sus límites. Es más, muchas veces no basta con un análisis de la industria completa sino un análisis más detallado de la competencia es necesario. Por lo tanto, se podría realizar la segmentación de la industria en mercados relacionados específicamente con los productos ofrecidos (Grant, 2013, p. 77)¹³.

¹³ Para lograr una comprensión más profunda, el lector puede consultar el artículo de Porter (2008) y el libro de gestión estratégica de Grant (2013) cuyas referencias se encuentran al final de este trabajo.

El análisis interno

El enfoque presentado previamente orienta la formulación de estrategias hacía el mercado y también es conocido como un punto de vista basado en el mercado externo (Grant, 2013, p. 112). Sin embargo, identificar factores de éxito y lograr una posición favorable dentro de la industria no son suficientes para establecer una ventaja competitiva. Como consecuencia principal de la globalización, el entorno de la industria se ha vuelto más inestable e imprevisible dando lugar a un creciente énfasis en el papel de los recursos y capacidades. Por lo tanto, durante la década de los noventa, el enfoque ha cambiado desde una perspectiva del mercado hacia lo que se conoce como punto de vista basado en los recursos de la empresa (en adelante RBV por sus siglas en inglés) como base principal para la formulación de una estrategia (Grant, 2013, p. 112). El RBV de la gestión estratégica caracteriza a una empresa como un conjunto de recursos que requiere una gestión estratégica con el fin de agregar valor a la misma (Barney, 2002). Los recursos pueden ser de naturaleza tangible, como los recursos financieros o físicos, de naturaleza intangible como la tecnología y la marca o de naturaleza humana que se refiere a conocimientos y habilidades. En la literatura sobre global startups, los últimos se incluyen a menudo en recursos intangibles por lo cuál el término recursos intangibles se refiere conocimientos y habilidades en el marco de esta tesis (Kocak y Abimbola, 2009, p. 445; Knight y Cavusgil, 2004, p. 127).

Los recursos constituyen los activos que son propiedad de la empresa y que tienen que ser desplegados por la organización en capacidades, a través de procesos y rutinas (Grant, 2013, p. 116 ss.). El conocimiento incorporado en los recursos humanos es fundamental para el apalancamiento de capacidades. Ganar experiencia - una de las fuentes primarias de conocimiento - ayuda en su vez a construir rutinas dentro de la organización (Ireland et al., 2003, p. 979). Poseer recursos valiosos (relevantes para competir en la industria) y raros (no ampliamente disponibles en la industria) produce el potencial de establecer una ventaja competitiva. Sin embargo, dichas dos características no son suficientes para sostener la ventaja competitiva ya que pueden ser fácilmente copiadas por competidores. El mantenimiento de la ventaja competitiva se asocia con mecanismos que permitan aislarse de los competidores. Por consiguiente, los recursos que adicionalmente se caracterizan por no ser fácilmente imitables así como los insustituibles y no transferibles pueden resultar en una ventaja competitiva que pueda ser mantenida a largo plazo (Grant, 2013, p. 127 ss.). Una de las posibilidades para establecer un mecanismo de aislamiento es basar sus capacidades en los recursos “saber” e “innovación” (Kocak y Abimbola, 2009, p. 444).

La base para la formulación de una estrategia de negocio es la identificación y valoración de los recursos con respecto a su potencial de establecer una ventaja competitiva sostenible que comprende el apalancamiento de recursos fuertes así como la reducción de impactos negativos causados por recursos débiles o ausentes (Grant, 2013, p. 131).

2.3.1.3 Fuentes internas de ventaja competitiva

De acuerdo con los fundamentos teóricos previamente identificados, los global startups surgen a través de sus recursos y capacidades internas. Según el RBV, la capacidad de internacionalizarse temprano resulta del apalancamiento del conjunto único en recursos intangibles. En el momento de la fundación del startup, las capacidades en poder del empresario fundador son cardinales para el reconocimiento de oportunidades en el entorno externo en primer lugar y la formación de una cultura organizacional que impulsa la innovación en segundo lugar (Kocak y Abimbola, 2009, p. 444). Los enfoques teóricos que se refieren a global startups ponen énfasis en el saber como recurso más importante para desarrollar capacidades organizacionales que permite, por un lado, la aplicación de alta tecnología y, por otro lado, el desarrollo de innovación interna. Sin tener el conocimiento de cómo aplicar los recursos intangibles como la tecnología, la innovación no es posible. La combinación de conocimientos de mercado y conocimientos tecnológicos desarrollados por los recursos humanos son importantes para lograr una posible ventaja competitiva basada en la innovación de productos (Prashantam y Young, 2011, p. 288). Gracias a su lanzamiento temprano a mercados internacionales, los global startups adquieren conocimientos sobre éstos, sobre clientes potenciales y competidores aprovechando múltiples recursos de información. En este contexto, las redes juegan un papel importante en el desarrollo de capacidades adquiriendo conocimientos del externo (Zijdemans y Tanev, 2014, p. 7).

Conforme con las características ya identificadas, los global startups tienen la capacidad de innovar usando tecnología superior. Esto resulta del apalancamiento de capacidades dentro de la organización que se encuentran disponibles y pueden ayudar a compensar la falta de recursos escasos. De hecho, la internacionalización temprana favorece una actividad global pues los global startups pueden recurrir a los recursos disponibles en una red mundial para compensar la ausencia de recursos internos. La actividad global desde el inicio puede ser vista como uno de los impulsores para el desarrollo de recursos y capacidades especialmente con respecto al conocimiento de mercados globales dentro de un período de tiempo mucho más corto que las empresas que se internacionalizan gradualmente (Zijdemans y Tanev, 2014, p. 7).

2.3.1.4 Estrategia de negocio en global startups

La entrada de un global startup al mercado es de gran importancia porque determina el fundamento estratégico de cómo tratar de lograr ventajas competitivas. Una empresa puede lograr un mayor nivel de ganancias o ganancias potenciales sobre un competidor de dos maneras: (1) suministrando un producto idéntico a un costo más bajo o (2) suministrando un producto diferenciado por características que son valoradas por los clientes de tal manera que estarían dispuestos a pagar un precio más alto. De ahí, la formulación de la estrategia de negocio se basa en elegir entre diferenciación y bajo costo (Porter, 1985, p. 11 ss.).

Mediante la combinación de la elección entre ambos tipos de ventaja competitiva con la elección del grado de alcance de mercado - el mercado amplio o el segmento estrecho -, Porter ha creado tres estrategias genéricas: el liderazgo de costos, la diferenciación y el enfoque en un nicho de mercado (Porter, 1985, p. 11 ss.).

La posición relativa en el mercado influye fuertemente en el rendimiento de la empresa. La existencia de una ventaja de costos o una diferenciación potencial resulta de la capacidad de la empresa de hacer frente a las cinco fuerzas competitivas de Porter (Porter, 1985, p. 11). La determinación de una estrategia de negocio apropiada se basa en las características previamente descritas. La innovación en productos como fuente clave de ventaja competitiva justifica la opción estratégica de diferenciación. El global startup ofrece productos diferenciados incorporando tecnología nueva valorada por los clientes por su unicidad. La última puede ocurrir en forma de un mejor diseño o de mayor calidad que las ofertas de competidores (Tanev, 2012, p. 6).

Ya que es difícil dirigirse a un mercado en su conjunto, es más probable que los global startups se centran en un segmento del mercado estrecho que los grandes competidores han ignorado. Una estrategia del mercado de nicho a escala global permite al global startup orientar su negocio a las necesidades del cliente concentrando sus recursos limitados a un nicho (Kraus y Kauranen, 2009, p. 43). Por lo tanto, según la literatura sobre global startups, estas empresa adoptan una estrategia de diferenciación en un mercado de nicho global lo que permite satisfacer las necesidades particulares y crear lealtad (Knight y Cavusgil, 2015, p. 6).

La figura 3 resume los resultados que se han elaborado en los subcapítulos anteriores:

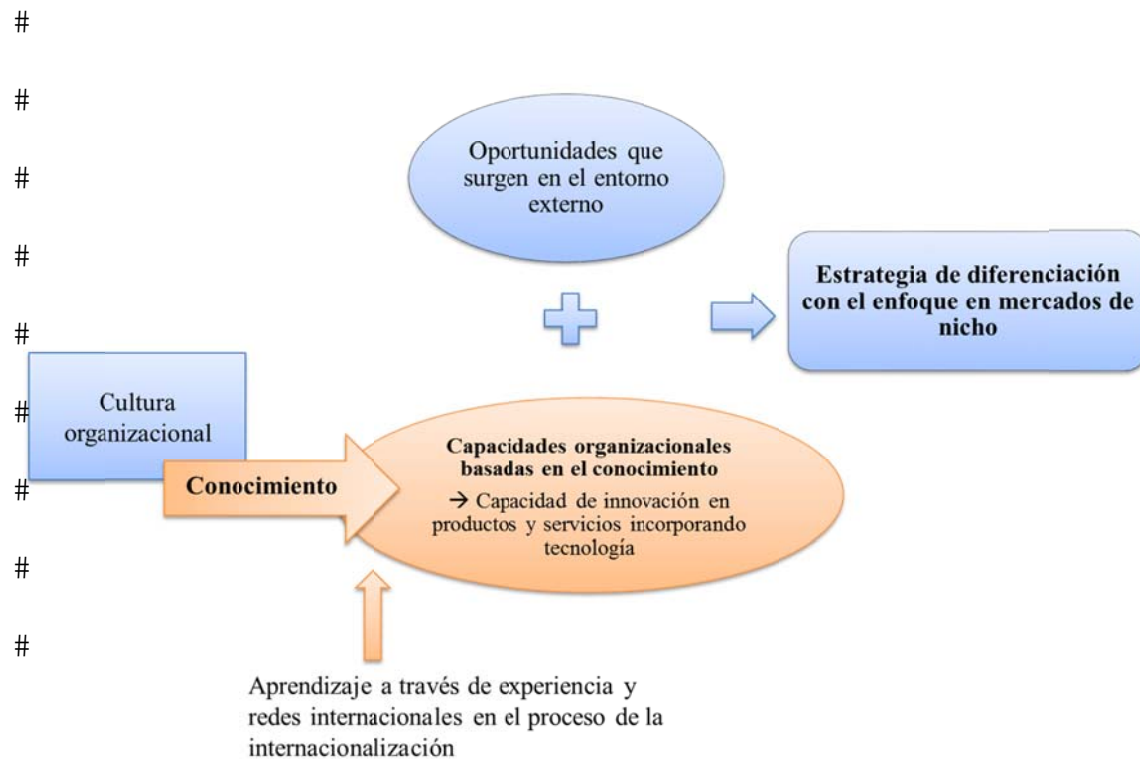


Figura 3: Desarrollo de la estrategia de negocio en global startups (elaboración propia según Grant, 2013, p. 117; Kocak y Abimbola, 2009, p. 445; Knight y Cavusgil, 2004, p. 136; Tanev, 2012, p. 6; Zijdemans y Tanev, 2014, p. 7).

La cultura organizacional acuñada por el fundador del global startup es fundamental para el desarrollo de rutinas organizacionales claves. La estrategia competitiva de diferenciación con el enfoque en mercados de nicho globales se basa en el conocimiento y capacidades organizacionales de los global startups que facilitan el desarrollo de productos únicos. Mediante esta estrategia se espera generar un rendimiento superior al de los competidores (Knight y Cavusgil, 2004, p. 132). Con la ayuda de la internacionalización temprana, se acumula conocimientos de mercados, tecnología y clientes de una manera rápida. Como consecuencia, el global startup tiene la posibilidad de optimizar y renovar su estrategia (Zijdemans y Tanev, 2014, p. 7).

Volviendo a los diferentes niveles de la gestión estratégica tradicional (véase la figura 2 en el cap. 2.3.1.1), el siguiente paso sería el desarrollo de estrategias funcionales tal como un plan de marketing basado en la estrategia de negocio. El marketing determina la forma cómo los clientes perciben el valor único que el global startup dispone con sus productos diferenciados (Gabrielsson, 2005, p. 201). En base a las investigaciones que se han realizado, se ha propuesto la aplicación de una estrategia global de marketing en global startups. Tal estrategia

tiene como objetivo abarcar varios países de todo el mundo en lugar de desarrollar estrategias de marketing individuales para cada país. Esto se logra a través de un cierto grado de estandarización de programas de marketing con respecto a los productos, los precios, los canales de distribución y las actividades de promoción (Zou y Cavusgil, 2002). Se ha argumentado que el potencial de los global startups de adaptar sus actividades de marketing a diferentes países es restringido debido a la falta de recursos por lo cual los global startups se ven obligados a estandarizar ya desde un principio (Knight 1997). Sin embargo, un estudio de global startups en Finlandia muestra que los que ofrecen productos a negocios (en adelante B2B por sus siglas en inglés) siguen un enfoque menos estandarizado que aquellos que ofrecen productos a consumidores con un alto grado de estandarización global (Gabrielsson, 2005, p. 218).

2.3.2 Nueva perspectiva de la gestión estratégica

Después de haber examinado la gestión estratégica tradicional con respecto al análisis y la formulación de estrategias, el siguiente capítulo será dedicado a la investigación de nuevas perspectivas sobre el desarrollo de estrategias. Las características únicas de los global startups así como la situación competitiva debido a cambios y avances constantes en el mercado externo exigen nuevos enfoques para superar tales desafíos.

2.3.2.1 Desarrollo del modelo de negocio

A pesar de que no existe ninguna definición unívoca con respecto al término “modelo de negocio”, está claro que surgió en los noventa con la aparición masiva de startups (Casadesus-Masanell y Ricart, 2009, p. 3). Generalmente, el modelo de negocio describe la razón fundamental de cómo una organización crea, entrega y captura valor. En otras palabras, determina cómo la organización genera sus ingresos, opera con éxito y obtiene beneficios. Para que un negocio obtenga ingresos, debe crear valor para los clientes. Por eso, el modelo de negocio representa el eje principal en una empresa (Osterwalder y Pigneur, 2010). Los autores Casadesus-Masanell y Ricart (2009) argumentan que un modelo de negocio refleja la estrategia desarrollada por una empresa o viceversa, la estrategia se refiere a la elección del modelo del negocio a través del cual la empresa compete en el mercado (p. 1).

Los global startups a su vez, surgen de una idea o visión que un nuevo producto va a ser adoptado por un mercado en particular porque cubre una necesidad de los consumidores. Tradicionalmente y según la sabiduría convencional, un plan de negocios detallado ha sido considerado como indicador probable de éxito. Una vez que los empresarios con planes de

negocio convincentes hayan obtenidos fondos financieros de los inversores, comienza el desarrollo del producto como fuera establecido en el plan. El desafío subyacente es estimar muchos elementos desconocidos antes de recaudar financiamiento y llevar la idea a la realidad. Sin embargo, el problema de los startups es que carecen de conocimiento detallado sobre cómo diseñar sus productos para poder cubrir la necesidad de los clientes y sobre quiénes son estos clientes. Tal hechos restringen el poder de desarrollar estrategias de marketing (Blank, 2013, p. 66). De acuerdo con la definición de Blank (véase el cap. 2.1.2), los startups tratan más bien de buscar un modelo de negocio repetible y escalable mientras que empresas ya existentes ejecutan un modelo de negocio fijo (Blank, 2013, p. 67).

Los startups se caracterizan por verse enfrentados con dos principales tipos de incertidumbre – la incertidumbre de las necesidades del mercado y de la tecnología involucrada (véase el cap. 2.1.3). Tal hecho casi impide una planificación precisa por lo cuál se considera el desarrollo de un producto entero antes de probar el concepto en el mercado una tarea arriesgada. A fin de evitar el fracaso de los producto desarrollados por no ser aptos para las necesidades de los clientes o a causa de un mercado mal elegido, los productos deben ser puestos a prueba en el mercado sin estar totalmente diseñados o desarrollados. Consecuentamente, los startups deberían operar de una manera que les permita aprender y validar su visión como resultado de realizar testeos previos con las diferentes versiones de un producto. Los experimentos pueden demostrar, por un lado, la validez de la idea original en cuyo caso se continua el desarrollo en la misma dirección o, por otro lado, la invalidez de la idea original en cuyo caso se dirige el desarrollo en otra dirección. Obtener *feedback* de los experimentos representa la mejor manera de aprendizaje (Rancic Moogk, 2012, p. 24).

A partir del concepto de aprendizaje mediante *feedback* surgió una nueva metodología para el desarrollo de modelos de negocio: el concepto de *lean startup*, un término acuñado por Eric Ries en 2011. El término “*lean*” tiene su origen de la filosofía exitosa de *lean* manufactura - los procedimientos para el diseño eficiente de toda la cadena de valor de bienes industriales - desarrollado en la década de los años 80 en la empresa Toyota (Ries, 2011).

La figura 4 muestra las diferencias principales entre el enfoque lean startup y el enfoque convencional de startups que se ha seguido tradicionalmente:

Enfoque Lean Startup		Enfoque Tradicional	
Estrategia			
Búsqueda de un modelo de negocio Impulsado por hipótesis		Creación de un plan de negocios Impulsado por implementación	
Desarrollo de productos			
Desarrollado por los clientes Pruebas de hipótesis Desarrollo iterativo y rápido		Gestión de productos Plan de paso a paso para el lanzamiento de productos	
Fracaso			
Esperado Corrección a través de un procedimiento iterativo de mejora de ideas que no funcionan		Excepción Corrección a través de la despedida de responsables	

Figura 4: Diferencias entre el enfoque lean startup y el enfoque tradicional (adaptado por Blank, 2013, p. 69).

El método *lean startup* se basa en tres principios y se puede desarrollar con la ayuda del *Business Model Canvas* (Blank, 2013):

1) Resumen y visualización de hipótesis

En vez de ocuparse de un proceso de investigación y desarrollo largo, los empresarios resumen sus hipótesis no probadas en una estructura llamada *Business Model Canvas* elaborado por Osterwalder y Pigneur (2010)

El elemento clave es el resumen en conjunto de cómo el startup pretende crear valor para sus clientes y para si mismo (Blank, 2013, p. 67). El *Canvas* ofrece la visualización holística del modelo de negocio del global startup y por lo tanto, constituye simultáneamente una herramienta de la gestión estratégica que puede ser usada parcialmente como punto de partida para el análisis y el desarrollo de estrategias. Las estrategias desarrolladas se hacen visibles cuando se examinan los componentes del *Canvas*: la propuesta de valor que se refiere a los

productos ofrecidos, los canales de distribución y comunicación y cómo la empresa se relaciona con sus clientes forman parte de la estructura (Franken, 2014).

La tabla 3 muestra la plantilla del *Business Model Canvas* y los nueve componentes a partir de los cuales se construye un negocio junto con una breve explicación de cada uno. Cada elemento del modelo de negocio contiene una serie de hipótesis que, en un siguiente paso, deben ser probadas (Blank, 2013, p. 67).

<p><i>Socios claves</i></p> <p>Asociaciones con el red de proveedores y socios para realizar el modelo de negocio</p>	<p><i>Actividades Clave</i></p> <p>Las actividades necesarias para poner en práctica el modelo de negocio</p>	<p><i>Propuesta de Valor</i></p> <p>Los productos ofrecidos que crean valor para los segmentos de clientes</p>	<p><i>Relación con Clientes</i></p> <p>Los tipos de relaciones que la empresa establece con los segmentos de clientes (automatizado/personalizado)</p>	<p><i>Segmentos de Clientes</i></p> <p>Los diferentes grupos de personas u organizaciones que el startup pretende alcanzar</p>
	<p><i>Recursos Clave</i></p> <p>Los recursos necesarios para realizar el modelo de negocio</p>		<p><i>Canales</i></p> <p>Los canales de distribución y comunicación para llegar a los clientes</p>	
<p><i>Estructura de Costos</i></p> <p>Los costos incurridos para operar un modelo de negocio</p>		<p><i>Fuentes de Ingresos</i></p> <p>Los ingresos generados por las propuestas de valor para los segmentos de clientes</p>		

Tabla 3: Business Model Canvas (adoptado por Strategyzer, 2015; Osterwalder y Pigneur, 2010).

2) Prueba de hipótesis a través de feedback de clientes

Para probar las hipótesis planteadas en el *Business Model Canvas*, se utiliza un enfoque basado en el desarrollo de clientes (Blank, 2013, p. 67). Es esencial validar las hipótesis lo más pronto posible por lo que el startup tiene que armar una versión de su producto rápidamente pero la misma debe ser lo suficientemente completa para demostrar su valor a los clientes y obtener *feedback* inmediato de ellos. Como consecuencia, el producto viable mínimo contiene sólo características críticas (Rancic Moogk, 2012, p. 24).

Al principio, el startup solicita *feedback* de usuarios potenciales, proveedores y socios para considerar todos los elementos del modelo de negocio. A continuación, probando el producto viable mínimo que se arma de una manera rápida para los clientes, el startup obtiene comentarios y opiniones de ellos mediante la observación de su comportamiento. Esto sirve para revisar y ajustar las hipótesis o cambiarlas por completo en caso de que no funcionen. Las propuestas rediseñadas de nuevo son puestas a prueba. Este proceso se repite hasta que se validen las hipótesis – caso que puede ocurrir través de pedidos o el uso de los productos - y hasta que el modelo sea comprobado para finalmente, ejecutarlo. Antes de encontrar el enfoque correcto, es probable fallar varias veces como parte del proceso de aprendizaje sobre las necesidades de los futuros clientes (Blank, 2013, p. 68).

3) Creación incremental de productos a través del desarrollo ágil

El desarrollo ágil de productos avanza de manera paralela con el desarrollo de clientes que ha sido descrito previamente. Se refiere a la creación de productos en ciclos cortos y repetidos a través de *feedback* inmediato sobre el producto viable mínimo y produciendo rápidamente un producto revisado a probar de nuevo. El enfoque *lean* permite diseñar productos para satisfacer directamente la demanda de los clientes. El desarrollo del producto de una forma iterativa e incremental en ciclos rápidos elimina el riesgo de perder tiempo y recursos ya que no se requiere una financiación vasta para el lanzamiento de productos que posiblemente fallen (Blank, 2013, p. 67 s.).

El enfoque *lean startup* puede reducir el fracaso total de startups puesto que trata de mejorar las probabilidades de éxito. La razón detrás del concepto son los principios de fracasar rápido y aprender continuamente de los clientes en vez de planificar a largo plazo y gastar recursos mediante el desarrollo de productos desvinculado de los clientes (Blank, 2013, p. 66). Armar un producto viable mínimo y lanzarlo al mercado lo más pronto posible puede ayudar a minimizar la exposición del startup a la incertidumbre (Rancic Moogk, 2012, p. 25).

Con respecto a la dinámica y la incertidumbre del sector tecnológico, la adopción de un enfoque *lean* parece natural en global startups (Zijdemans y Tanev, 2014, p. 5). La incertidumbre de mercado y de tecnología que enfrentan los global startups puede relacionarse directamente al enfoque *lean* como manera de manejar dichas incertidumbres (Tanev et al., 2015, p. 19). Aunque el enfoque *lean startup* no haya sido desarrollado específicamente para el tipo de global startup, ambos conceptos el global startup y el enfoque *lean startup* pueden ser vinculados de una manera determinada. Los global startups se

internacionalizan antes que otros tipos de startups y son activos a escala global inmediatamente desde su establecimiento. El enfoque *lean startup* se focaliza en empresas emprendedoras y busca solución a la pregunta de cómo pueden desarrollar productos para una gran cantidad de clientes en un período más corto de lo normal. En ambos enfoques, el empresario tiene que aprender a operar en un entorno de negocio incierto pero complejo al tratar de optimizar los recursos que tiene a su disposición (Tanev et al., 2015, p. 13).

Por último, es importante mencionar que un modelo de negocio nunca está terminado dado que una vez implementado se deben realizar pruebas continua y reiteradamente (Shafer et al., 2005, p. 207). No es un modelo estático sino que debería ser usado de una manera dinámica debido al entorno externo inestable (Johansson y Abrahamsson, 2014, p. 46).

2.3.2.2 Vinculando el modelo de negocio con la gestión estratégica

El éxito o el fracaso del modelo de negocio depende en gran medida de la forma de interactuar con los modelos de negocio de otros actores en la industria (Casadesus-Masanell y Ricart, 2011, p. 1). La competencia constituye la dimensión crucial del rendimiento de un negocio; y las organizaciones logran un rendimiento superior solamente al ser únicas. La lógica subyacente es que si todas las empresas ofrecen los mismos productos a los mismos clientes, es decir, tienen el mismo modelo de negocio, ninguna empresa va a prosperar (Magretta, 2002, p. 91). El desarrollo de un modelo de negocio exitoso no es suficiente para asegurar la ventaja competitiva. Una vez que se haya implementado el modelo, los elementos principales muchas veces son bastante transparentes y fáciles de identificar e imitar por competidores. De hecho, los modelos de negocios exitosos frecuentemente son compartidos por varios competidores hasta un cierto punto (Teece, 2010, p. 179).

Por esta razón, el desarrollo de un modelo de negocio a través del *Business Model Canvas* como herramienta estratégica resulta polémico con una gran cantidad de críticas relacionadas a la ausencia del aspecto de la competencia en un modelo de negocio (Magretta, 2002, p. 91; Teece, 2010, p. 179). Abordar la competencia constituye el vínculo entre el modelo de negocio y la gestión estratégica (Magretta 2002, p. 91). Enlazando un análisis estratégico y formular una estrategia competitiva junto con el desarrollo de un modelo de negocio es necesario para establecer y sustentar la ventaja competitiva y por lo tanto, crear un modelo de negocio competitivo sostenible (Teece, 2010, p. 179).

Según Osterwalder y Pigneur, los creadores del *Business Model Canvas*, el desarrollo de un modelo de negocio debe relacionarse con los factores externos para obtener una mejor

comprensión del ambiente externo que cambia rápidamente y que es altamente competitivo hoy en día. Por lo tanto, los autores sugieren combinar el desarrollo del modelo de negocio con un análisis del entorno empresarial externo con el fin de saber cuáles son los factores influyentes de este entorno en el modelo de negocio. Obtener una vista general sobre el ambiente externo puede ayudar anticipar los cambios en el mismo y dar la dirección indicada para la evolución del modelo de negocio (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 200 ss.). Los resultados derivados del análisis pueden llevar a otro concepto: la innovación del modelo de negocio, que es una forma de desvincularse de los competidores y obtener una posición superior a largo plazo.

Como ya se ha explicado anteriormente, la innovación misma proporciona una fuente de ventaja competitiva sustentable en la gestión estratégica tradicional ya que crea un mecanismo de aislamiento. La innovación se suele vincular a productos que incorporan nueva tecnología por lo cual su ventaja competitiva se basa en la diferenciación. Sin embargo, investigaciones recientes han revelado que la fuente principal de ventaja competitiva es la innovación estratégica refiriéndose, por ejemplo, a la innovación de modelos de negocios (Grant, 2013, p. 172). De hecho, las empresas que demuestran mayor crecimiento parecen haber innovado en sus modelos de negocio y competido de una manera diferente. En el curso de la globalización y el desarrollo rápido de nuevas tecnologías, el ciclo de innovación se ha acelerado. Se abren constantemente nuevas oportunidades de negocio que son aprovechados por empresas que poseen las capacidades necesarias (Casadesus-Masanell y Ricart, 2009, p. 1). Por lo tanto, la creciente competitividad que también resulta de la aparición del fenómeno “global startups” en sí mismo da una de las explicaciones (Johansson y Abrahamsson, 2014, p. 34).

La innovación en modelos de negocio va más allá de productos innovadores sino que se refiere a un cambio en cómo hacer negocios y por lo tanto, proporciona una de las mejores maneras de aislarse de competidores (Grant, 2013, p. 172). Generar innovación en modelos de negocio podría basarse en el análisis del entorno empresarial para identificar posibles maneras de desvinculación de la competencia en la industria, y como consecuencia, tratar de influir de una manera proactiva en su destino competitivo (Barney, 2002, p. 314). Combinar un análisis externo con la aplicación del Business Model Canvas como herramienta permite buscar innovaciones en modelos de negocio en cada uno de los nueve componentes. La aplicación del análisis no es una necesidad cuando la propia percepción o experiencia personal lleva a la generación de tales innovaciones (Casadesus-Masanell y Ricart, 2009, p. 4). Cuando un modelo de negocio cambia la sabiduría convencional de la industria de como se ha hecho

negocios hasta la fecha, el modelo de negocio puede por sí mismo crear una fuerte ventaja competitiva. En este caso, el modelo de negocio innovador puede funcionar como estrategia competitiva (Magretta, 2002, p. 92). Los autores Kim y Mauborgne (2004) han introducido tal concepto debajo el nombre “*value innovation*”. Esto puede ser logrado por ejemplo a través de cambios en la estructura de recursos y capacidades convencionales dentro de la industria o al ofrecer productos que cruzan las límites de la industria y a así servir como solución completa a los clientes (Kim y Mauborgne, 2004, p. 175). Sin embargo, aunque la creación de un modelo de negocio innovador pueda conducir a ventajas competitivas a largo plazo, en algún momento - altamente dependiente de la industria y su dinámica - los competidores van a intentar de repetir y imitar tal innovación en la cual se basa la empresa pionera. Esto significa que es necesario encontrar regularmente nuevas formas para no caer en un modelo de negocio convencional y ampliamente difundido (Kim y Mauborgne, 2004, p. 177) ¹⁴

En la literatura sobre global startups, se argumenta que las innovaciones tecnológicas deberían ser acompañadas por la innovación en el modelo de negocio para captar valor. Las innovaciones técnicas pueden dar ventaja competitiva a corto plazo; sin embargo, la competitividad y dinámica del entorno empresarial internacional en el cual los global startups están operando exige ser pionero para superar a la competencia de manera sostenible (Teece, 2010, p. 186). Según una investigación de los autores Johansson y Abrahamsson (2014), los global startups con modelos de negocio innovadores han mostrado diferencias en cuanto al punto de tiempo y campos que componen un modelo de negocio. Los procesos de aprendizaje, experiencia y la adopción a cambios han mostrado apoyar tal innovación estratégica. Adicionalmente, los autores relacionan la innovación de modelos de negocio en global startups con la existencia de capacidades dinámicas para manejar y repetir tal proceso (Johansson y Abrahamsson, 2014, p. 46). Los global startups que introducen este tipo de innovación tienen mayores probabilidades de lograr un crecimiento internacional y rendimiento superior a largo plazo (Johansson y Abrahamsson, 2014, p. 33).

Estrategia, innovación e internacionalización son conceptos independientes pero en el caso de los global startups están fuertemente interrelacionados y se alimentan el uno del otro (Teece, 2010, p. 172). Los global startups se enfrentan al reto de tratar de forma simultánea con la internacionalización temprana a escala global, la búsqueda de un modelo de negocio, la

¹⁴ Para lograr una comprensión más profunda sobre *value innovation*, el lector puede consultar el artículo “Value Innovation - The Strategic Logic of High Growth” de Kim y Mauborgne (2004) cuyas referencias se encuentran al final de este trabajo.

asignación de recursos y la innovación bajo condiciones de incertidumbre (Tanev et al., 2015, p. 2). Tanev et al. (2015) han sugerido la introducción del concepto de “*lean global startup*”, como resultado de los problemas que surgen al tratar de desvincular el desarrollo empresarial, la innovación y la internacionalización temprana.

2.3.3 Estrategias desde la perspectiva del proceso

Con el fin de lograr una imagen completa, el siguiente apartado trata de determinar hasta qué punto la gestión estratégica desde la dimensión del proceso puede dar explicación del fenómeno de global startups. Para realizar tal análisis, se alinearán, en la medida de lo posible, los procesos teóricos de la formación con los resultados de los capítulos anteriores.

2.3.3.1 Procesos tradicionales

El proceso de la estrategia se refiere a los procedimientos que guían la formación de estrategias dentro de la empresa (Rialp-Criado et al., 2010, p. 109). Desde tal perspectiva, la gestión estratégica se ocupa de cómo las organizaciones utilizan grados de libertad para maniobrar a través de su entorno externo (Mintzberg y Lampel, 1999, p. 25).

Tradicionalmente, la formación de una estrategia puede ser vista desde dos perspectivas extremas: el enfoque racional correspondiente a la escuela de diseño en la literatura y el enfoque emergente que corresponde a la escuela de aprendizaje (Grant, 2013, p. 23).

Los partidarios de la “escuela de diseño”, la perspectiva original, ven la formación de la estrategia como un proceso que se refiere básicamente a la idea de la gestión estratégica: lograr una alineación entre las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas externas. La dirección de la empresa formula las estrategias únicas en un proceso deliberado y de pensamiento consciente (Mintzberg y Lampel, 1999, p. 22). Por otro lado y en contraste con el proceso de la escuela de diseño, surgió la “escuela de aprendizaje” que ve la formación de una estrategia más como un proceso emergente. La razón detrás de la crítica a los enfoques racionales, según los estudios de Mintzberg, radica en que las estrategias realizadas sólo parcialmente están relacionadas con lo que se pretendía al inicio del negocio. Mintzberg sugiere que solamente entre el 10% y el 30% de las estrategias intencionales se realizan. El determinante principal de la estrategia realizada es lo que Mintzberg llama la estrategia emergente (Grant, 2013, p. 22).

La figura 5 muestra la comparación de la estrategia intencional con la estrategia realizada, circunstancia que ha permitido a Mintzberg explorar la complejidad y variedad de los procesos estratégicos para luego concretar y elaborar diferentes enfoques a la formación (Mintzberg y Waters, 1985).

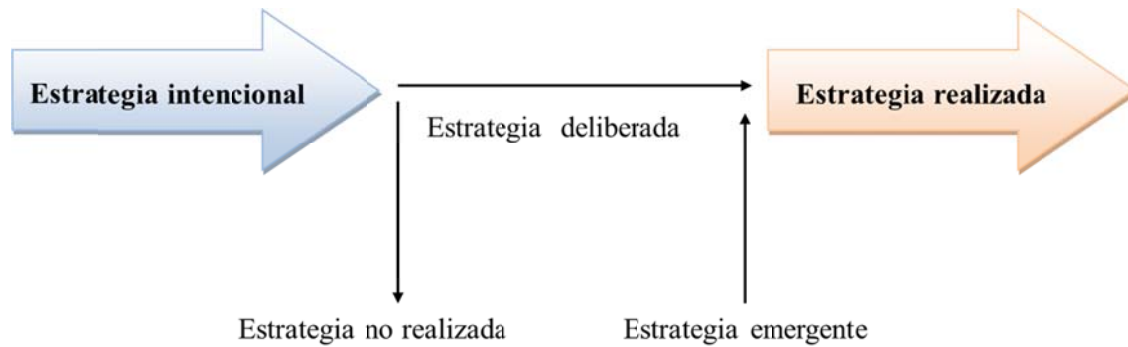


Figura 5: Conceptos de estrategia deliberada y emergente (Mintzberg y Waters, 1985, p. 258).

El primer tipo de estrategia investigada por Mintzberg y Waters, llamada estrategia intencional, es concebida por la alta dirección. La última formula sus intenciones con la mayor precisión posible para luego esforzar su implementación. Para su concreción, la gestión debe expresar sus intenciones en un plan y a continuación, elaborar este plan lo más detalladamente posible (Mintzberg y Waters, 1985, p. 259).

La estrategia deliberada es equivalente a la estrategia intencional. El supuesto subyacente de una estrategia deliberada perfecta es que las intenciones se han realizado exactamente como se pretende sin ninguna intromisión de las fuerzas externas como el mercado, la tecnología o la política. El entorno externo debe ser completamente previsible y debe estar bajo el control de la organización. Por lo tanto, en la práctica es poco probable encontrar una estrategia perfectamente deliberada dentro de una organización (Mintzberg y Waters, 1985, p. 258).

Las estrategias emergentes no están concebidas de antemano sino que surgen como un esquema consistente durante el curso de los eventos y acciones. Sin embargo, una estrategia emergente no significa dirección sin control sino que se desarrolla en un proceso abierto, flexible y que está dispuesto a adoptar lo que funciona en la práctica. Son las decisiones que surgen de procesos complejos durante los cuales la dirección adapta la estrategia a las circunstancias cambiantes. Dicho comportamiento es particularmente importante en entornos demasiado inestables o complejos y permite a la administración responder a una realidad

emergente en lugar de centrarse en las predicciones alternantes (Mintzberg y Waters, 1985, p. 271).

En el mundo real, incluso la estrategia más planificada no se realiza plenamente porque siempre hay un aspecto emergente a la misma (Stokes y Wilson, 2010, p. 217). Hay tendencias en la dirección de las estrategias deliberadas y las estrategias emergentes por lo cual las dos estrategias forman los polos de un continuo. Por lo tanto, Mintzberg propone que el proceso de la formación de estrategias debe ser visto desde una óptica más holística considerando una variedad de enfoques de formación a lo largo de dicho continuo (Mintzberg y Waters, 1985, p. 258).

2.3.3.2 Enfoques teóricos extendidos

Hoy en día, gran parte de la literatura sobre los procesos de formación de estrategias va más allá de los dos enfoques tradicionales - la escuela de diseño y la escuela de aprendizaje. Siendo uno de los principales autores, Mintzberg ha identificado en base a la revisión de literatura y sus propias investigaciones diez escuelas de pensamiento sobre la formación de estrategias (Mintzberg, 1990). Su clasificación es una de las más destacadas en la literatura (Rialp-Criado et al., 2010, p. 109) y sirve como base para otros autores para proponer nuevas clasificaciones tal como las seis perspectivas diferentes de los autores Bailey y Johnson (1992) o los enfoques de Elfring y Volberda (2001).

Con el fin de poder llevar a cabo una examinación de la formación de estrategias en global startups desde la perspectiva del proceso, se dará una breve descripción de las cinco escuelas de pensamiento de Mintzberg más relevantes para el contexto de global startups (Crick y Spence, 2005; Rialp-Criado et al., 2010).¹⁵

1) El enfoque de planificación - analítica

Esta perspectiva considera al proceso de formación de la estrategia como un proceso lineal y lógico que implica un conjunto de procedimientos y técnicas. El proceso de toma de decisiones es racional y analítico. La formulación de la estrategia está destinada a lograr un ajuste estratégico entre las fortalezas y debilidades internas y amenazas y oportunidades externas a través de un análisis sistemático y formal del entorno interno y externo. Este

¹⁵ Para lograr una comprensión más profunda sobre las demás escuelas de pensamiento, el lector puede consultar el artículo "Recloting on the Strategy Process" de Mintzberg y Lampel (1999) cuyas referencias se encuentran al final de este trabajo.

enfoque se ajusta al modelo del proceso de gestión estratégica ya que la base para la formulación de la estrategia de negocio es el análisis estratégico. Este proceso de formación puede ser acompañado por programas, presupuestos y planes operativos que establecen y alcanzan los objetivos de la organización (Rialp-Criado et al., 2010, p. 110). La opción estratégica resultante del análisis puede ser documentada en un plan de negocios (Kraus y Kauranen, 2009, p. 42) Se sugiere la aplicación dentro de entornos estables y predecibles (Rialp-Criado et al., 2010, p. 110). Ejemplos de instrumentos son el análisis según “PEST” y las cinco fuerzas de Porter (Kraus y Kauranen, 2009, p. 40)

2) El enfoque empresarial

La estrategia según este enfoque es el resultado de un proceso visionario basado en la visión y intuición del emprendedor. La visión del emprendedor es personal y única. Se aleja del primer enfoque hacia visiones vagas. El concepto subyacente es que una sola persona controla la organización y es capaz de imponer su visión en la empresa. Desde esta perspectiva, las estrategias están en la mente del empresario y se basan en sus rasgos por lo cuál sus capacidades de intuición y innovación visionaria juegan un papel fundamental. Lo más importante es convertir la intuición del emprendedor en realidad para la empresa (Mintzberg, 1990). Este enfoque se encuentra particularmente presente en un contexto particular tal como lo de startups (Mintzberg y Lampel, 1999, p. 22 s.)

3) El enfoque de aprendizaje

El enfoque de aprendizaje surgió en el contexto de las estrategias emergentes como otro extremo del enfoque de la planificación-analítica. Según este enfoque, el desarrollo de estrategias es un proceso de aprendizaje emergente. Se caracteriza por el aprendizaje mediante la práctica y por lo tanto, puede ser visto como un proceso gradual. Con el tiempo, las estrategias que emergen y que resultan ser exitosas se mantienen mientras que las estrategias inapropiadas se eliminan (Bailey y Johnson, 1992). La perspectiva teórica de las capacidades dinámicas como una de las perspectivas más recientes dentro del enfoque de aprendizaje se centra en el desarrollo y la constante mejora de las capacidades distintivas dentro de la organización para poder sostener una posición superior a los competidores (Elfring y Volberda, 2001, p. 20).

4) El enfoque del entorno externo

El desarrollo de estrategias es una respuesta reactiva a las condiciones del entorno externo de la organización y estrictamente visto, no es gestión estratégica. El entorno externo se convierte en el actor central en el desarrollo de estrategias. Es un proceso pasivo con muchos factores externos que afectan a la organización de tal manera que se fomente la adopción de las estructuras y actividades más adecuadas para el entorno (Mintzberg y Lampel, 1999, p. 25).

5) El enfoque de configuración

Este enfoque no es un enfoque en si mismo sino es la integración de todos los enfoques anteriores y, por lo tanto representa un concepto holístico. Las organizaciones son consideradas como agrupaciones coherentes de características y comportamientos. La formación de estrategias se basa en la coexistencia de los enfoques anteriormente mencionados por lo cuál pueden existir estrategias deliberadas y emergentes. La importancia y la manifestación de los enfoques varían según la idiosincrasia de la empresa en cuanto a su organización, sus procesos, el perfil del emprendedor o el entorno externo en que compite (Mintzberg y Lampel, 1999, p. 25).

2.3.3.3 Formación de estrategias en global startups

Con el fin de determinar la formación de estrategias en global startups, dos trabajos que se han publicado específicamente en este marco servirán como base. En la publicación de Rialp-Criado et al. 2010 se alinean las diferentes escuelas de pensamiento estratégico de Mintzberg con la formación de la estrategia global startup para dar una explicación a este fenómeno. Crick and Spence (2005) se concentran en las estrategias deliberadas y emergentes en general para dar una explicación a la formación. Los dos autores proponen, por lo tanto, un enfoque bastante holístico de la formación de la estrategia en global startups.

1) Enfoque empresarial

El emprendedor fundador del global startup como fuerza motivadora interna y proactiva se distingue por factores individuales como la experiencia previa sobre todo la experiencia personal y internacional, la motivación y la visión global. La estrategia se desarrolla como resultado de dichas características del emprendedor y se encuentra en su mente sin ser formalizada (Kraus y Kauranen, 2009, p. 39 s.). Las características y capacidades distintas del emprendedor fundador le permite tomar ventaja de las oportunidades de mercados

internacionales que otros pasan por alto sin aplicar por ejemplo herramientas de análisis. Tal enfoque juega el papel más importante en la fase inicial de la internacionalización temprana (Rialp-Criado, 2010, p.116).

2) Enfoque del entorno externo

Desde la segunda perspectiva, la estrategia dentro de un global startup puede alinearse con el enfoque del entorno como una respuesta al entorno cambiante. Tendencias en el mercado global o desarrollos en la tecnología permiten que ciertas empresas se convierten en actores globales debido a su respuesta rápida y anticipada, asegurando la adaptación más adecuada. Mayor el impacto de cambios externos y la consiguiente reacción y adaptación rápida del global startup a tales factores, más probable es que el proceso de formación de la estrategia se alinee con este enfoque (Rialp-Criado, 2010, p. 117). Debido a la dinámica del entorno externo hoy, oportunidades tales como la innovación en modelos de negocio pueden surgir en cualquier fase de la internacionalización siempre que los cambios representan una oportunidad para el global startup (Johansson y Abrahamsson, 2014, p. 47).

3) Enfoque de la planificación - analítica

Las investigaciones aún no ha determinado la relevancia del enfoque de la planificación - analítica a la estrategia de global startups. Muchos autores han hecho hincapié en los problemas para los global startups ya que los cambios imprevisibles y rápidos dificultan el análisis sistemático como base para la formación de la estrategia como se propone en tal enfoque. Se considera la flexibilidad organizacional de estrategias emergentes como factor fundamental (Rialp-Criado, 2010, p. 117). Otros obstáculos que se presentan a los startups para llevar a cabo un análisis y una planificación deliberada para desarrollar estrategias suelen estar relacionados con la falta de recursos (Crick and Spence, 2005, p. 182). Si, y hasta que punto, este enfoque juega un papel en la formación de estrategias depende del emprendedor, sus características y su experiencia previa. Hay empresarios que no creen que la planificación empresarial tenga un impacto significativo sobre el crecimiento y rendimiento de su empresa (Sandberg et al., 2001, p. 12). Cierta formalización y análisis previo podría llevarse a cabo cuando surja la necesidad de obtener financiamiento externo y la misma sea requerida por los inversores (Blank, 2013, p. 67). En el contexto del desarrollo de modelos de negocio, la aplicación de herramientas de análisis puede aportar apoyo para identificar oportunidades frente a cambios externos.

Los autores Rialp-Criado et al. (2010) argumentan que la mayoría de los global startups tiende a desarrollarse en sus primeras etapas de creación y internacionalización temprana de una manera que no parece corresponderse bien con un enfoque de planificación - analítica y la gestión estratégica tradicional. Sin embargo, dicho enfoque podría ser útil más adelante en el desarrollo una vez que la empresa haya aprovechado previamente la acumulación de recursos y aprendizaje organizacional. Cuanto más avanzada se encuentre la empresa en su proceso de desarrollo internacional, es más probable que se vuelva hacia un tipo de enfoque de planificación - analítica para desarrollar estrategias (p. 118).

4) *Enfoque de aprendizaje*

Desde la cuarta perspectiva, las estrategias que surgen en los global startups pueden ser el resultado de mecanismos de aprendizaje. De acuerdo con las explicaciones teóricas de global startups siendo el conocimiento y los redes recursos clave, el enfoque de aprendizaje juega un rol importante. El aprendizaje organizacional de global startups estimula y al mismo tiempo ayuda a la internacionalización temprana (Kocak y Abimbola, 2009, p. 445). La interacción con clientes, competidores, proveedores o clientes puede ayudar a global startups a reducir la dependencia de sus propios recursos limitados y permitirles acelerar su internacionalización. Los global startups actúan en un entorno global incierto que no es completamente perceptible pero a través de información de mercado derivada de redes en el extranjero, se facilita el acceso (Crick y Spence, 2005). En este contexto, el desarrollo de un modelo de negocio según la metodología *lean startup* forma parte de un proceso de aprendizaje que ayuda a los global startups a entrar al mercado internacional lo más rápido posible (Tanev et al., 2015, p. 9 ss.). El aprendizaje organizacional es un proceso continuo mediante el cual el global startup podría reconocer oportunidades inesperadas y por lo tanto, juega un papel importante en dar orientaciones estratégicas en cualquier fase de la internacionalización (Kocak y Abimbola, 2009, p. 445).

Los resultados demuestran que la formación de estrategias puede corresponderse con diferentes enfoques teóricos desde la perspectiva del proceso. La formación de estrategias en global startups es explicable de una manera holística (Crick and Spence, 2005, p. 182 s.), por lo que cada uno de estos enfoques estratégicos puede no sólo tener su propio papel sino también coexistir con otros con el tiempo (Rialp-Criado, 2010, p. 120).

3 El ecosistema emprendedor en Argentina

Con el fin de dar una visión general del ecosistema emprendedor de Argentina, se explorará primero el nivel de actividad emprendedora nacional antes de examinar las principales características de tal ecosistema.

Para ello, se consultaron tres publicaciones, el “Global Entrepreneurship Monitor”, el informe de OECD (2013) y la publicación de Kantis et al. (2014) sobre emprendimientos en América del Sur. Los indicadores cuantitativos publicados se refieren a todos los tipos de emprendimientos (incluyendo pymes), por lo que no es posible dar una imagen precisa que se refiera exclusivamente a startups – lo que correspondería a la definición inicial presentada en esta tesis – sino sirve más para dar una idea somera al lector.

La tasa de actividad emprendedora en la etapa temprana – refiriéndose al porcentaje de la población adulta entre 18 y 64 años que se encuentra en el proceso de iniciar un nuevo negocio o aquellos individuos que ya ejecutan un nuevo negocio desde hace menos de tres y medio años – tiende a disminuir en las economías que demuestran un mayor producto bruto interno (PBI) per cápita, contando con las tasas más altas las economías africanas y tasas más bajas en los países europeos. Esto se puede explicar principalmente por los motivos detrás de iniciar un nuevo negocio: La proporción de emprendimientos que surgen por necesidad - sea eso una situación como desempleo - es relativamente alta en los PED (GEM Consortium, 2015a, p. 12). Otra explicación es la idea de que buenas oportunidades de trabajo reducen el surgimiento de nuevos emprendimientos. Cuando un país progresa económicamente, se espera que la tasa de actividad emprendedora por necesidad se reduzca considerablemente y que, a partir de una fase de transición, la actividad crezca nuevamente debido a emprendimientos de oportunidad impulsados por seguridad y estabilidad dentro del país (GEM Consortium, 2015a, p. 52 s.).

El PBI per cápita de Argentina es uno de los más elevados en América Latina junto con Chile pero todavía detrás de la mayoría de los PD. Sin embargo, con una tasa de crecimiento real del PBI de aproximadamente (en adelante aprox.) 0,5% en 2014, Argentina ocupa el lugar 211 de 222 países en total. Esto refleja que el país tiene una de las menores tasas de crecimiento a nivel mundial (CIA, 2015a; CIA, 2015b). La tasa de actividad emprendedora en la etapa temprana en Argentina es del 15%, siendo alta en comparación a los PD (por ejemplo 7,8% en la Unión Europea), lo que se ajusta las explicaciones previamente dadas (GEM Consortium, 2015a, p. 41).

En Argentina, casi un 60% de la población entre 18 y 64 años – excluyendo los que ya están activos en cualquier actividad empresarial – cree que tiene el conocimiento y las capacidades para iniciar un negocio . Sin embargo, sólo un 32% ven buenas oportunidades en Argentina para iniciar un negocio dentro de los próximos seis meses comparado con el 67% en Chile o el 66% en Colombia (GEM Consortium, 2015b, p. 32). Para dar una posible explicación a tal hecho se examinará el ecosistema emprendedor argentino con respecto a sus facilidades y obstáculos.

Facilidades

Es posible constatar la creciente importancia de las políticas de innovación en Argentina y la intensificación de políticas públicas con el objetivo de ampliar el impacto de la innovación en el país (OECD, 2013, p. 123). El sector de los TIC en Argentina es uno de los más grandes en América Latina y dentro del cual el mayor número de emprendedores argentinos está activo y con el startup argentino Globant siendo uno de los casos exitosos más famosos (Pradilla, 2012, p. 70).

Generalmente, Argentina cuenta con una mano de obra educada y altamente calificada sobre todo en las áreas de tecnología. Los startups pueden beneficiar de tal mano de obra calificada a un costo más bajo comparando con PD como los EE.UU. Adicionalmente, a pesar de que la educación emprendedora en particular todavía no llega a los niveles de PD, las iniciativas educativas están aumentando, por ejemplo con la integración de habilidades emprendedoras en asignaturas universitarias (Pradilla, 2012, p. 67 s.). Argentina cuenta con programas de formación de emprendedores a través de varios programas, incubadoras y aceleradoras así como apoyo financiero en forma de capital de semilla (Start-Ups Argentina, 2015). El mismo gobierno nacional ha empezado a establecer iniciativas a través de la “Secretaría Pyme” y ha desarrollado tres programas para ofrecer capital semilla (OECD, 2013, p. 123 ss.). Sin embargo, el éxito de tales programas públicos con respecto a los montos que se han invertido ha sido limitado hasta la fecha y la mayoría de las iniciativas exitosas son de naturaleza privada y a nivel local (GEM Consortium, 2013). Aparte de los programas educativos en varias universidades de la Ciudad de Buenos Aires, la capital argentina se caracteriza por un ecosistema emprendedor altamente dinámico por varias otras iniciativas y programas. Startup Buenos Aires es una comunidad fundada con el objetivo de crear un red profesional entre los startups y formentar el intercambio entre ellos (Startup Buenos Aire, 2015). La iniciativa del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires llamada “Buenos Aires Emprende” es considerado pionero en Argentina y ha empezado a promover el ecosistema emprendedor y el desarrollo

de empresas innovadoras con alto potencial de crecimiento a través de varios programas incubadoras y aceleradoras. Este programa cuenta con un ciclo de capacitación de emprendedores y colabora con programas privados a través de una política de co-financiación. Entre los programas aceleradores privados más destacados se encuentran Wayra y NXTP Labs (Buenos Aires Ciudad, 2015). Están orientados a startups tecnológicas y con perspectivas de alto crecimiento en toda América Latina y proporcionan conocimiento y financiamiento de proyectos con capital de semilla a cambio de una participación en el startup (Start-Ups Argentina, 2015). NXTP Labs se centra, por ejemplo, principalmente en emprendimientos de internet y está considerado como el fondo de capital semilla más activo para startups de base tecnológica en América Latina (NXTP Labs 2015). A nivel local han surgido varios otros programas en ciudades argentinas como Incutex en Córdoba y Entrepreneurs Law in Jujuy (GEM Consortium, 2013).

Las iniciativas educativas, locales y privadas surgidas en los últimos años fomentan la actividad empresarial sobre todo en la etapa de gestación y nacimiento y son un factor influyente en la creación de un ecosistema dinámico sobre todo en Buenos Aires. Las iniciativas nacionales están empezando a desarrollarse pero todavía no han podido mostrar resultados significativos por lo cual queda margen de mejora (OECD, 2013, p. 141; Pradilla, 2012, p. 66).

Obstáculos

Respecto al entorno macroeconómico en Argentina, existen diferentes factores que se explicarán brevemente y que impactan las operaciones de las empresas en general y de los startups en especial.

- Argentina tuvo una tasa de inflación¹⁶ de aprox. 36,4% en 2014, la tercera más alta a nivel mundial, según estimaciones de CIA (2015a). Poniendo esto en relación con países latinoamericanos vecinos, la tasa de inflación de Chile en 2014 fue de 4,4% y la de Uruguay 8,9% (CIA, 2015c).
- Argentina ha experimentado una intensificación del proteccionismo, consistente en una restricción de las importaciones a través de medidas arancelarias y no arancelarias. En algunos sectores de la economía la inversión extranjera está regulada y el gobierno ha instalado fuertes controles al movimiento de capital y a las actividades financieras

¹⁶ El cambio porcentual anual de los precios al consumidor comparados con los precios al consumidor del año pasado (CIA, 2015).

para frenar la fuga de capitales al exterior (CIA, 2015a; The Heritage Foundation, 2015).

- La incertidumbre y desconfianza general son factores adicionales que contribuyen a la inestabilidad económica en Argentina (Pradilla, 2012, p. 58). Esta situación resulta en una mayor demanda de divisas lo que ha agravado la fuga de capitales y la devaluación de la moneda argentina (en adelante ARS) frente al dólar estadounidense (USD) (CIA, 2015a; The Economist, 2014b). La brecha entre el tipo de cambio¹⁷ de USD y ARS no oficial – conocido como dólar blue – y el tipo de cambio oficial se ha ampliado paulatinamente desde el año 2011. Tomando el ejemplo del 26 de octubre 2015, la cotización oficial según el Banco Central de la República Argentina fue de AR\$ 9,5 por dólar (compra), mientras que el cambio paralelo fue de AR\$ 16 por dólar (compra) (La Nación, 2015). Dicha devaluación del peso argentino tiene un impacto negativo en los salarios reales (The Economist, 2014b). Si bien el ARS se ha depreciado nominalmente, el efecto de la inflación resulta en una apreciación del tipo de cambio real, lo que afecta la competitividad de las exportaciones por aumento de los costos.

Adicionalmente, el marco regulatorio argentino genera obstáculos adicionales para la creación de negocios. Según el Banco Mundial, Argentina ocupa el puesto 117 (entre 189 países) con respecto a la facilidad de hacer negocio en general, y aún peor, tiene el rango 147 con respecto a la facilidad de iniciar un negocio en 2015. Esto se debe, principalmente, a la complejidad de los trámites necesarios y una elevada carga impositiva, una de las más altas en América Latina. Argentina ocupa el lugar 169 de 189 economías con respecto a las tasas impositivas incluyendo impuestos corporativas de 35%, impuestos de valor agregado y tasas sobre transacciones financieras (World Bank, 2015). En síntesis, el esquema tributario en Argentina es complejo y carece de incentivos fiscales para emprender (OECD, 2013, p. 130).

Al igual que en muchos otros países latinoamericanos (y los PED en general), el clima para inversiones de capital de riesgo y capital privado es poco favorable. Es más, el entorno macroeconómico tal como el marco regulatorio causan más dificultades para el financiamiento, sobre todo para inversores de capital de riesgo en fases más avanzadas (OECD, 2013, p. 130; Pradilla, 2012, p. 66). Según la encuesta realizada por Kantis et al. (2014), el acceso limitado a capital privado surge como uno de los mayores desafíos para los

¹⁷ La cantidad de una moneda (aquí el USD), y el valor actualmente en términos de otra moneda (aquí los ARS) (Trading Economics 2015).

emprendedores argentinos (p. 142 ss.). Es imprescindible crear un marco de confianza en el que los inversores se sientan seguros ya que la credibilidad en los mercados financieros en Argentina es uno de los principales obstáculos (Pradilla, 2012, p. 66).

El ecosistema emprendedor argentino puede ser resumido como uno que es netamente dinámico con emprendedores de alto potencial y actividades de promoción a nivel local, siendo Buenos Aires el centro de las mismas. Sin embargo, la política gubernamental es considerada como un factor central de impacto negativo para los emprendimientos en Argentina. El potencial de actividades emprendedoras y la creación de nuevas empresas está limitado por la inestabilidad económica, política e institucional y la falta de mecanismos de apoyo por parte del gobierno nacional (GEM Consortium, 2013). La escasez de financiamiento en etapas más avanzadas por parte de inversores ángeles y capital de riesgo pone trabas al desarrollo de startups. Esta situación también está vinculada con la falta de estabilidad del país. Consecuentemente, tanto nuevos emprendedores como inversores muchas veces dudan en iniciar o apoyar un startup (Pradilla, 2012, p. 59).

4 El caso Wideo

Antes de comenzar con el análisis del caso del startup Wideo, es preciso evaluarla en cuanto a los tres criterios para un global startup que se han identificado en la parte teórica.

- 1) *La velocidad de la internacionalización:* La internacionalización tuvo lugar ya desde el inicio de la plataforma y simultáneamente con la comercialización en el mercado doméstico.
- 2) *El ámbito de aplicación:* Con respecto al número de países, Wideo tiene usuarios en más de 180 países del mundo en todos los continentes.
- 3) *La extensión:* El porcentaje de las ventas totales fuera del mercado doméstico es de alrededor del 85%. Adicionalmente, más de 50% de las ventas son generadas fuera de América del Sur¹⁸. Con más del 32% de las ventas totales de la empresa, su principal mercado es EE.UU. (Documento interno).

Como fue comprobado, Wideo cumple con los tres criterios y puede ser especificado como “global startup”.

¹⁸ Se considera América del Sur y América del Norte como continentes separados. América del Sur contiene los países Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Guyana, Paraguay, Perú, Suriname, Uruguay y Venezuela (Maps of the World, 2014)

Según Startup Ranking 2015 – una clasificación de startups que operan en internet – Wideo se encuentra en la tercera posición de los startups argentinos y en la posición 393 entre 18.865 startups de internet registrados a nivel mundial (Startup Ranking, 2015). El startup investigado es uno de los pocos ejemplos en Argentina cuya actividad global desde el inicio permitió que sea promovido por el programa líder estadounidense “500 Startups” y que hoy en día tenga usuarios en más de 180 países.

En los próximos capítulos, se analizará la fundación de Wideo, el desarrollo de su negocio, las estrategias perseguidas y los resultados actuales. El objetivo es intentar obtener conclusiones sobre su éxito al ser un global startup en base de sus enfoques estratégicos para, finalmente, derivar conclusiones y perspectivas para otros startups en Argentina.

4.1 Fundación de Wideo

La idea de crear Wideo surgió en 2010 cuando Agustín de Marco (en adelante Agu), el fundador de Wideo, al buscar presentar otro de sus startups de manera llamativa en su página web, pensó en hacerlo a través de un vídeo de animación. El mismo no disponía de los conocimientos necesarios ni de las herramientas apropiadas para realizar su idea. Pensando en posibles soluciones se encontraban (1) contratar una agencia de diseño (que implicaba gastos elevados) o (2) adquirir y aprender a manejar aplicaciones de diseño de vídeos tal como “Adobe After Effects” (que consume mucho tiempo) (Zafra, 2013).

Visión y Misión

En base a esta experiencia, Agu halló una necesidad de mercado, al darse cuenta de que hacía falta una forma económica, sencilla y rápida de crear vídeos animados profesionales online. La generación de una herramienta que solucione este problema llevó a la fundación de Wideo con la siguiente visión y misión (Documento interno):

La visión comprende varios elementos: (1) Revolucionar la forma en que las personas comunican (2) hacer la creación y distribución de vídeos sencilla, económica y divertida y (3) servir como solución completa de marketing digital.

La misión es la siguiente: Wideo se esfuerza a suministrar una herramienta sencilla e intuitiva que permite a las personas sin conocimientos o formación previa de crear vídeos online de alta calidad.

Educación del fundador

Agu estudió Ingeniería Industrial en la Universidad de Buenos Aires. Durante su carrera, se comprometió en varios proyectos, como por ejemplo la coordinación de programas de intercambio cultural y voluntariados para estudiantes extranjeros en Argentina, la fundación de una escuela de idioma y una residencia de estudiantes. Después de terminar sus estudios, se dedicó a iniciativas para forzar y impulsar la cultura emprendedora en Argentina en el área educativa, que hasta tal fecha era inexistente en Argentina. Es el co-fundador de la iniciativa “EmprendING” que comprende una serie de seminarios sobre emprendedorismo que se dirigen específicamente a los estudiantes de ingeniería en la Universidad de Buenos Aires. En 2011, después de un periodo de sólo dos años desde la fundación, se iniciaron los primeros cursos que fueron integrados en los estudios tradicionales de ingeniería. Hasta su mudanza a San Francisco en el verano 2015, él fue profesor de algunos cursos. Actualmente está cursando una Maestría en desarrollo empresarial e innovación en la Universidad de Salamanca. Adicionalmente, fue nombrado innovador impactante por el “MIT Technology Review” en la categoría de empresarios menores de 35 años de Argentina y Uruguay, debido a su contribución significativa en adelantar y forzar la cultura emprendedora en su país (Zafra, 2013).

Experiencia emprendedora previa del fundador

Agu adquirió mucha experiencia emprendedora durante proyectos previos de la creación de Wideo. Aunque sus emprendimientos estaban vinculados a internet, se diferencian de Wideo por ubicarse en el sector de servicios en áreas de educación y turismo para estudiantes extranjeros. No tuvo experiencia en trabajar con programadores o en proporcionar un producto¹⁹ de software como Wideo. Sin embargo, su experiencia le ayudó en entender que con su siguiente proyecto quería alcanzar los mercados internacionales para romper la dependencia con el mercado local. Además, tenía que ser un proyecto que fuera escalable – otro aspecto con el que su emprendimiento previo en el sector de servicios no había cumplido. Un aspecto central que fue el contar con contactos de negocios de los cuales pudo hacer uso desde el inicio de su startup actual (Entrevista Agu 1).

Gran parte de las características personales del emprendedor concerniente a su experiencia y sus capacidades coinciden con aquellas mencionadas en la teoría respecto a los fundadores de global startups. A diferencia de los resultados de McDougall y Oviatt (1996, p. 35), Agu no

¹⁹ Aunque técnicamente se trate de un servicio, Wideo sí mismo usa frecuentemente el término “producto” para referirse a su herramienta.

posee de experiencia en negocios internacionales en particular, aunque estuviera involucrado en proyectos dirigidos a estudiantes internacionales.

4.2 Impulsores de la fundación

Con respecto a los factores impulsores de global startups que se ha identificado en la parte teórica, la tabla 4 muestra los factores impulsores en elegir un enfoque global para Wideo:

	Externo	Interno
Proactivo	<ul style="list-style-type: none"> • Economías de escala • Usuarios internacionales • Posibilidades de financiamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Producto superior con potencial de servir el mercado global • La visión y las capacidades de Agu
Reactivo	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado doméstico limitado • Condiciones domésticas desfavorables • (Competencia alta dentro de la industria) 	

Tabla 4: Factores impulsores de la internacionalización temprana de Wideo (elaboración propia según Entrevista Agu 1).

Factores externos y proactivos

Economías de escala

De acuerdo a la visión del emprendedor, la escalabilidad es una de las principales ventajas de fundar un global startup y llegar a un alto número de usuarios potenciales para distribuir los costos fijos (Entrevista Agu 1).

Posibilidades de financiamiento

Este factor está altamente relacionado con la restricción de las inversiones en Argentina. Estar activo a nivel global permite a Wideo buscar inversiones en mercados extranjeros sin las limitaciones generadas por políticas financieras nacionales. Agu menciona el aspecto financiero como uno de los principales beneficios para su global startup dado que buscar inversión afuera de América Latina no sería posible estando solamente activo en el mercado doméstico, o dentro de América Latina. Agu se daba cuenta que la gran mayoría de los startups que son apoyados por inversores de Silicon Valley son global startups (Entrevista Agu 1).

Usuarios internacionales

Ya desde el principio, el emprendedor había notado que el mercado de habla inglesa, sobre todo el mercado estadounidense, sería el mercado más atractivo para un servicio como Wideo y por ello, de donde vendrían la mayoría de los usuarios (Entrevista Agu 1).

Factores internos y proactivos*Producto superior con potencial de servir al mercado global*

Relacionado con su visión, la idea de crear una plataforma para vídeos animados, en esencia Wideo, pareció ser un concepto muy innovador que puede resultar beneficioso para un amplio grupo destinatario. Además, en sus palabras, el emprendedor notó que “se puede también hacer algo global, y como el esfuerzo de hacer algo es el mismo, hagámoslo global” (Agu Entrevista 1). La característica del producto de ser una herramienta online hace que no sea necesario distinguir entre el desarrollo del negocio para el mercado doméstico y el mercado global. “La orientación hacia el mercado internacional” teniendo un producto apto para usuarios de mercados globales desde un principio caracteriza la cultura organizacional de Wideo.

La visión y las capacidades de Agu

Más allá de la visión previamente manifestada, Agu tiene el sueño personal de crear una herramienta que “sea uno de los primeros productos argentinos que se use en todo el mundo y que sea reconocido en todo el mundo” (Entrevista Agu 2). Su experiencia con startups anteriores lo impactaron y formaron en su personalidad emprendedora y le permitieron acumular conocimientos relacionados con esta cultura en Argentina y desarrollar las capacidades necesarias para la formación y gestión de startups. “La orientación emprendedora internacional” de Wideo ha sido influenciada fundamentalmente por la experiencia previa de Agu en formar una parte activa en la evolución de la cultura emprendedora en Argentina. Su mentalidad emprendedora y sus múltiples capacidades son consideradas impulsores significativos para la formación de un global startup en primer lugar. La fundación de Wideo puede considerarse alineada con el enfoque empresarial en el cual el fundador del startup constituye la figura clave.

Factores externos y reactivos

Mercado doméstico limitado

De acuerdo a la visión del emprendedor, la limitación del mercado doméstico argentino jugó un rol importante en la elección de un enfoque global ya que la demanda de tal herramienta dentro de Argentina estaría restringida y el tamaño del mercado argentino no hubiera sido suficiente para llegar a la escala necesaria (Entrevista Agu 1).

Condiciones domésticas desfavorables

Agu no quería que las operaciones comerciales de su startup dependieran demasiado de la economía argentina. Según los resultados previamente identificados, obtener inversiones es el obstáculo principal dentro del entorno emprendedor. Agu menciona que el ingreso de inversiones del extranjero es limitado ya que Argentina es un país poco seguro para invertir (Entrevista Agu 1). Esto llevó a la decisión de establecer la sede central en los EE.UU. y no en Argentina. Adicionalmente, tener la posibilidad de generar ventas en USD por los clientes pagando con tarjeta de crédito o paypal, es un aspecto importante con vistas a la fluctuación del ARS. Por lo tanto, los ingresos generados así que las inversiones recibidas entran en los EE.UU en lugar de Argentina que Agu considera una opción más segura (Entrevista Agu 1).

Competencia alta dentro de la industria

Aunque tal aspecto no ha sido mencionado explícitamente por el emprendedor, se puede constatar que en poco tiempo surgieron otros proveedores de herramientas de vídeos animados similares que reconocieron la existencia de una oportunidad de hacer negocios dentro de las tendencias globales y que operan con un modelo de negocio similar (véase más sobre la situación competitiva en el apartado 4.3.3).

Los impulsores identificados para la creación de Wideo coinciden en la mayor parte con los factores de la teoría existente conectados con la internacionalización temprana de global startups fundados en PD. Un factor adicional que se ha identificado en el caso de Wideo tiene que ver con el entorno político y económico en Argentina. La literatura y la investigación existente sobre global startups se centran principalmente en global startups de PD. Por tal razón, se presume que el factor de condiciones desfavorables dentro del mercado doméstico

en la decisión de globalizarse rápidamente juega un papel relativamente menor en su contexto.

La situación interna representó uno de los propulsores principales que llevó a la decisión de Agu a crear un gobal startup. Su experiencia previa en otros startups le permitió experimentar las repercusiones que la situación desfavorable dentro del país puede tener en las operaciones de negocio. Sin embargo, las políticas restrictivas como aspecto impactante en la decisión de enfocarse en mercados globales no son generalizables para todos PED dado que constituyen un factor muy particular dentro del entorno emprendedor argentino. En el caso de Wideo, los impulsores están altamente interrelacionados y principalmente tienen que ver con la visión y las capacidades distintivas del emprendedor. Su combinación llevó a la decisión de crear un emprendimiento global, escalable y desvinculado de la volatilidad de la economía argentina.

4.3 Entorno industrial de Wideo

4.3.1 Tendencias

De acuerdo a los profesionales del marketing, 2015 es el año de vídeo marketing, en función al creciente número de propósitos comerciales que integran contenidos en forma de vídeos (Lessard, 2014). El vídeo marketing básicamente tiene como propósito involucrar el grupo destinatario personalmente con un vídeo. El motivo detrás de la intensificación de su uso es la efectividad alta de vídeos como medio de comunicación con respecto a la adquisición de nuevos clientes o la mayor participación de clientes ya existentes con la empresa impulsados a compartir los vídeos en redes sociales (Invodo, 2014).

En la era de las TIC, caracterizada por un exceso de información, es esencial crear contenido que llame la atención de la audiencia. Aquí destacan los vídeos porque dan una visión general a los clientes con la información más importante sin abrumarlos (Rampton, 2015). Los espectadores de vídeos son 1,81 veces más propensos a comprar un producto que los no-espectadores (Invodo, 2013). Adicionalmente, la investigación muestra que un mensaje comunicado a través de vídeos permanece en la memoria en un 95% en comparación con sólo un 10% de un texto. Esto se debe a que los datos visuales son procesados mucho más rápido que el texto. El 90% de los consumidores está viendo vídeos online y un 71% dice que el vídeo es la mejor forma para explicar un producto (Invodo, 2014).

El alcance potencial de los vídeos es enorme e incomparable debido a la existencia de las redes sociales. En estos últimos, más del 50% de los usuarios entre 25 y 54 años comparte vídeos online. Plataformas como YouTube recibe más de mil millones de visitantes únicos. Como resultado de esta tendencia otro canal con alcance global – Facebook - recientemente introdujo la función de insertar vídeos (Trimble, 2015).

La creciente importancia de los vídeos y sus ventajas para atraer atención se ve en el hecho de que crecientemente las empresas y profesionales de marketing que se alejan de métodos tradicionales a favor de nuevos métodos para crear contenido. Por tal razón, el vídeo marketing hoy en día es el formato de anuncio con el crecimiento más rápido (Invodo, 2014). Cisco (2015), uno de los proveedores líderes mundiales en tecnologías de información ha previsto que en 2019, un 80% del tráfico total en Internet será generado en forma de vídeos comparado con un ya 64% en 2014.

La tendencia en el ambiente externo señalada permite a las empresas convertirse en actores globales siempre que su respuesta a tal tendencia sea más rápida y su adaptación más adecuada que la de las otras empresas. En vez de reaccionar a las condiciones cambiantes, la idea detrás de Wideo puede ser considerada una forma proactiva para aprovechar de la creciente importancia de videos en el área de marketing y por lo tanto, se alinea con el enfoque teórico del entorno externo.

4.3.2 Posicionamiento

En el caso de Wideo, no se ha llevado a cabo un análisis externo formal y analítico tal como es propuesto por Porter (Entrevista Agu 1). Esto se debe principalmente al hecho de que la idea de crear el startup surgió al reconocer una deficiencia en el mercado gracias a la experiencia personal del fundador y la anticipación de tendencias globales hacia el vídeo marketing. De acuerdo con la teoría, la propia percepción de posibles oportunidades no requiere aplicar un análisis formalizado.

De todos modos, realizar un análisis del entorno industrial resulta difícil debido al desafío constituido por la necesidad de definir la industria . Por un lado, se puede argumentar que Wideo está actuando en la industria de creación de vídeos. El actor más grande dentro de esta industria es la empresa “Adobe” que ofrece una herramienta para la creación de vídeos con el nombre “Adobe After Effects”. El uso de dicha herramienta requiere un cierto grado de práctica y conocimiento ya que es bastante compleja y se dirige más a diseñadores gráficos y

profesionales. Una alternativa bastante costosa consiste en contratar diseñadores gráficos profesionales.

Principalmente, cuando Agu propuso la idea de Wideo, la industria carecía de plataformas online que sean económicas, fáciles de usar y que sirvan el propósito de comunicar vía vídeos de manera profesional. El último aspecto lleva a otro argumento: Wideo está actuando más en la industria del marketing que en la industria de vídeos ya que el marketing vía vídeos representa una forma alternativa de comunicar con los clientes. De hecho, el mismo equipo de Wideo se considera más como actor dentro de la industria de marketing o dentro de la industria de internet (Documento interno). El objetivo inicial de Wideo fue desarrollar un producto alternativo lo que va más allá de la simple creación de un producto innovador al suministrar tecnología más avanzada que los competidores. La idea detrás es proporcionar una alternativa a proveedores convencionales grandes dentro de la industria de vídeos y al mismo tiempo cumplir como medio de comunicación atractivo. Esto fue posible porque actores como “Adobe” se dirigen con su producto a otro mercado al tener el foco en la creación de vídeos y no en la comunicación.

Por lo tanto, en el caso de Wideo se puede constatar una innovación estratégica por ofrecer una solución completa a clientes al cruzar límites entre industrias. De acuerdo con la literatura, tal innovación tiene el potencial de funcionar como estrategia competitiva en la medida en que no haya competidores.

4.3.3 Situación competitiva presente

En la actualidad existen muchos productos similares en el mercado de servicios online para la creación de vídeos animados. Es decir que han identificado la misma oportunidad de posicionamiento. La mayoría de los otros actores apareció más o menos en el mismo tiempo que Wideo. Consiguientemente, es difícil decir si hay un verdadero pionero y quién es . Si bien Wideo logró posicionarse dentro de un mercado que no había sido abastecido por actores grandes, la competencia en el mismo mercado es bastante alta hoy en día.

Wideo considera la empresa “Powtoon”, del Reino Unido, como la principal competencia por su similitud en su modelo de negocio y métricas similares con respecto al número de usuarios (con Powtoon siendo un poco superior a Wideo). Otros competidores incluyen la empresa “GoAnimate” de los EE.UU. y la plataforma “Moovly” de Bélgica (Documento interno; CrunchBase, 2015a; Crunchbase, 2015b; Crunchbase, 2015c). Los competidores, la mayor parte global startups también, cuentan probablemente con capacidades similares con respecto

al desarrollo técnico y probablemente aprovechan de más posibilidades de inversiones en su mercado doméstico que en Argentina (adicionalmente a las posibilidades de financiamiento a nivel global).

Lo que más presión ejerce en la situación competitiva y la demanda innovadora en el modelo de negocio es - coincidiendo con la literatura - que los principales elementos de los modelos de negocios de los actores en el mercado son fáciles de identificar e imitar. De hecho, modelos de negocios exitosos son hoy en día difundidos y compartidos por otros proveedores por la facilidad de imitación. El modelo de rentabilidad y los precios de cada plan se puede consultar fácilmente en los sitios web; las principales características técnicas o funcionalidades son explicadas o se hacen visibles al acceder la herramienta; los canales de distribución para llegar a los usuarios son muy similares. Un ejemplo para la intercambiabilidad de las plataformas demuestra la conversación con uno de los usuarios de Wideo que debido a la limitación de longitud del audio durante el vídeo, no podía terminar su proyecto. Como consecuencia, lo finalizó con el servicio de uno de los competidores. Por lo tanto, Wideo necesita, por un lado, observar las actividades de sus competidores para no quedar atrás y arriesgar la pérdida de usuarios y, por otro lado, encontrar una manera de diferenciarse de sus principales competidores en el mercado (véase el cap. 4.6).

4.4 Modelo de negocio de Wideo

Habiendo abordado el contexto externo de Wideo en el capítulo anterior, se enfocará el análisis en los elementos más significativos del contexto del caso Wideo: (1) Recursos clave; (2) fuentes de ingreso; (3) segmentos de clientes (4) relaciones con los clientes y (5) canales de distribución. Los componentes socios clave, estructura de costos y actividades clave no van a ser analizados por separado ya que sus contenidos se solapan con otros elementos y, por consiguiente, ya están integrados en los demás. Por último, la propuesta de valor como eje central del modelo de negocio será retomada explícitamente en el contexto de la estrategia de negocio, luego del análisis de los componentes individuales.

4.4.1 Business Model Canvas

Wideo ha utilizado el *Business Model Canvas* tal como ha sido propuesto por Osterwalder y Pigneur (2010) para desarrollar gran parte de su negocio según el enfoque *lean*. El *Canvas* como herramienta estratégica para visualizar las hipótesis facilita la integración de los elementos principales involucrados que, en conjunto, permiten tener una perspectiva holística del modelo de negocio.

La tabla 5 muestra el modelo de negocio de Wideo tal como ha sido por última vez visualizado en un *Business Model Canvas* al principio del año 2015. Es visible que Wideo ha formulado diferentes propuestas de valor correspondientes a diferentes segmentos de clientes. De la misma manera, se distingue entre la relación con clientes según los segmentos. Los elementos más dinámicos y en evolución son las fuentes de ingresos y los planes de precios subyacentes, los canales de distribución y los segmentos de clientes (véase el correspondiente subcapítulo).

<i>Socios clave</i>	<i>Actividades clave</i>	<i>Propuesta de valor</i>	<i>Relación con clientes</i>	<i>Segmentos de cliente</i>
Inversores Asesores experimentados sobre aplicaciones web Aceleradoras de Negocios	Desarrollo de la aplicación web Distribución, Venta y Marketing Obtención de Inversión Búsqueda y selección del equipo	1 Capacidad de poder hacerlo uno mismo y obteniendo resultados profesionales 1 Explicación efectiva y diferenciadora de una idea/proyecto a bajo costo 2 Permite realizar vídeos profesionales con menos horas de trabajo que con otros software 2 Dar una fuente de ingresos ya que permite ser usado para hacer vídeos para clientes 3 Creación de vídeo para comunicación interna sin necesidad de buscar ayuda de otros departamentos	1+2 Automatizada a través de la aplicación web 3 Personalizada para la venta y adaptación de la aplicación.	1 Emprendedores que no tienen muchos recursos para hacer sus vídeos 2 Corporaciones que tengan departamentos de comunicación interna 3 Diseñadores gráficos que buscan dar sus primeros pasos en la creación de vídeos
	<i>Recursos clave</i> Equipo capacitado y motivado Financiación Red de contactos		<i>Canales</i> Redes sociales Publicidad Online Google Blogs Universidades Boca en boca Agencias Conferencias	
<i>Estructura de costes</i>		<i>Fuentes de ingresos</i>		
Salarios, alquiler, servicios, servidores e internet		Pago por descarga de 1 vídeo		
Gastos en Publicidad y Marketing		Pago anual por suscripción		
Viajes para búsqueda de inversión				

Tabla 5: Business Model Canvas de Wideo (adoptado por documento interno de Wideo).

4.4.2 Recursos clave

En Wideo se considera tres recursos claves para la ejecución del modelo de negocio: (1) Un equipo capacitado y motivado, (2) la financiación y (3) la red de contactos. En el contexto de la estrategia de negocio de Wideo, que será analizada en un momento posterior, el equipo

capacitado juega el papel más importante ya que sus capacidades constituyen posibles fuentes de ventaja competitiva. Adicionalmente, las redes pueden ser aprovechadas por acumular conocimientos de mercados extranjeros y ayudar a compensar la ausencia de otros recursos tangibles.

1) Un equipo capacitado y motivado

En la actualidad, Wideo tiene alrededor de 25 empleados (un número que casi constantemente ha aumentado desde la creación de la empresa). La mayoría de los empleados está situado en Buenos Aires o en la provincia de Buenos. Los últimos trabajan desde su casa. Hasta hoy día, las operaciones comerciales se ejecutan casi exclusivamente desde Argentina. Desde julio del año corriente, Agu vive en San Francisco y tiene el objetivo de formar otro equipo en los EE.UU. Además, hay un empleado de Wideo que trabaja en la oficina recién abierta en Seúl, Corea del Sur.

El equipo directivo está formado por (1) Agu de Marco, el director ejecutivo y fundador de Wideo, (2) Agustín Esperón, co-fundador y director de la experiencia del usuario y diseño, (3) Federico Guiliano, director general de tecnología y (4) Fernando Sabre, jefe de operaciones (Documento interno).

Cada directivo es especialista en su campo y aporta sus capacidades particulares y experiencia previa, tal como las descritas detalladamente en el caso de Agu de Marco.

Agustín Esperón es el co-fundador de un estudio de diseño y animación que se llama “crewmedia.com”. Tiene experiencia como diseñador gráfico para “MTV”, entre otras. Las capacidades de Agustín llevaron al desarrollo de un producto simple de usar ya que cuenta con experiencia con programas de creación de vídeos profesionales. Por ejemplo “Adobe After Effects” le sirvió para determinar de qué manera Wideo podía ser más fácil de usar.

Fernando Sabre trabajó en el Banco Galicia después de haberse graduado de Economía en la Universidad de Buenos. Es experto en Marketing y Comunicación y ganó experiencia como asesor en el Ministerio de Educación del Gobierno de Buenos Aires.

Federico Giuliano tiene más de 15 años de experiencia en diseñar y desarrollar aplicaciones informáticas. Ganó práctica en liderar un equipo siendo jefe de desarrollo de la plataforma “despegar.com”, director de desarrollo y de producto de la plataforma “mercadolibre.com” e ingeniero de software en la empresa “Oracle”.

Más allá del equipo directivo, más de la mitad del equipo total (alrededor de 13 personas) trabaja en el área del producto como desarrolladores y diseñadores, además del equipo trabajando en el área de marketing y ventas.

Agu considera que el talento de los argentinos es el beneficio principal que plantea el entorno emprendedor. Según él, en comparación con otros países, Argentina tiene una buena relación de talento - costo. Gracias a startups argentinas como MercadoLibre, el país cuenta con muchos programadores capaces que han recibido una formación para ser profesionales en tal área. Tal hecho ayudó mucho en cuanto a la creación de un ecosistema emprendedor con personal capacitado y experimentado.

Otra cosa destacable es que el equipo es más bien internacional. Si bien la mayoría del personal es argentino – sobre todo los desarrolladores de software, – una parte importante es de nacionalidad estadounidense, sueca, estonia, alemana y pronto también brasileña. La gran diversidad del equipo se refleja también en los conocimientos y las experiencias previas de cada uno. Aunque el equipo generalmente es joven con una edad media de 30 años estimadamente, por una parte hay desarrolladores que trabajan desde hace muchos años en su área laboral y por otra parte, hay otros que todavía tienen poca experiencia en su área de trabajo, más en el campo de marketing y ventas que en el área de producto. De hecho, Demian Squiersky, el jefe de Marketing, está trabajando por primera vez en dicha área ya que su experiencia previa tiene que ver más como diseñador gráfico (Entrevista Demian).

Tal hecho muestra justamente unos de los principios del enfoque *lean* y de Wideo en general: el foco en el aprendizaje. Esto permite probar diferentes enfoques y actividades sin miedo de equivocarse ya que incluso una experiencia errónea contribuye a obtener nuevos conocimientos sobre qué es lo que funciona y qué no.

Además, el ambiente laboral interno de Wideo se caracteriza por su liberalidad y una jerarquía plana que posibilita tener espacio personal. El horario laboral es flexible: quién quiera puede trabajar desde cualquier lado ya que uno mismo es responsable de su propio trabajo. A pesar de que haya jefes del equipo técnico y del equipo de marketing que toman decisiones finales no hay indicadores de su pertenencia. En Wideo se puede observar una actitud receptiva y abierta frente a nuevas ideas o sugerencias. Este ambiente resulta motivante para todo el equipo más allá del sueldo mensual o las compensaciones en forma de participaciones en el startup . Surge del relevamiento interno, que los empleados encuentran motivante la posibilidad de ser escuchados y poder aportar ideas y opiniones, aunque la dirección de

carrera futura sea más incierta Asimismo, están convencidos del gran potencial de Wideo. En palabras de Demian, Jefe de Marketing, tiene “la seguridad de que Wideo es una gran herramienta“ (Entrevista Demian). No obstante, hay que tener en cuenta que no todas las personas prefieren esta modalidad libre y flexible, aceptando que esto conlleva la inseguridad conectada con la carencia de una dirección clara (Entrevista Demian).

Durante la entrevista con Agu, indicó que una de las cosas que más “[le] enorgullecen de Wideo es (...) el tener un equipo cómo el que [tienen] (...). Es difícil hoy tener una organización donde haya tanto talento en un solo lugar, porque todos los que están en Wideo son muy talentosos (...)“ (Entrevista Agu 1).

2) *La financiación*

Las posibilidades de financiamiento del extranjero constituyen un gran beneficio de ser un global startup ya que los recursos tangibles con respecto al financiamiento son importantes para financiar proyectos como Wideo (Entrevista Agu 1).

Al principio, Agu y su co-fundador Agustín Esperón contribuyeron al financiamiento de Wideo principalmente con sus propios ahorros, un hecho resultado en la teoría (el capital proviene principalmente de los fundadores durante la fase de gestación). A lo largo del año 2012 aún antes de su entrada al mercado y el desarrollo de su producto, Wideo participó en diferentes concursos locales en Argentina. Terminaron como finalistas del concurso del programa aceleradora local de Buenos Aires “Wayra” y ganaron el *Open Talent* de “BBVA”. También resultaron ganadores del Buenos Aires Emprende 2012. Después de su lanzamiento oficial en 2013, el startup fue seleccionado por Startup Chile y recibió capital de semilla por un monto de 20 mil USD como parte del programa “IncubaUC” de la Universidad Católica de Chile (IncubaUC, 2015; Documento interno).

Hasta la actualidad, Wideo ha logrado recaudar capital por un monto total de 500 mil USD. Aunque varios inversores ángeles contribuyeron con inversiones de entre 3 y 50 mil USD a cambio de una participación (los inversores ángeles son de origen argentino), la mayor parte del capital fue aportado por los siguientes tres inversores principales en el año 2014 (Documento interno).

- *NXTP* – el programa acelerador privado con sede en Buenos Aires, contribuyó con 75 mil USD.

- *South Ventures* – la primera y única plataforma de capital de riesgo de América Latina que realiza inversiones de capital semilla enfocándose en global startups y que cuenta con 5000 inversionistas (AngelList, 2015). A través de South Ventures, Wideo recibió una inversión de 168 mil USD.
- *500 Startups* – uno de los fondo semilla de etapa temprana y uno de los programas aceleradores privados líder de los EE.UU. localizado en Silicon Valley y fundado por alumnos de PayPal y Google. 500 Startups invirtió un monto de 75 mil USD en Wideo. El contacto inicial se estableció durante el primer viaje a los EE.UU que formaba parte de la participación de Wideo en una competencia organizada por la Ciudad de Buenos Aires para nuevos emprendimientos argentinos.

En septiembre 2015 en el curso de su expansión al mercado asiático, Wideo obtuvo adicionalmente una suma de 40 mil USD del gobierno coreano del sur después de haber aplicado para un programa ofrecido exclusivamente a global startups en julio 2015.

Más allá del financiamiento externo, Wideo participó en programas aceleradores. Tal como ya ha sido mencionado previamente, Wideo tuvo la oportunidad de participar en el programa de 500 Startups siendo el segundo startup argentino hasta tal fecha. Inmediatamente después, el startup entró en el programa acelerador de NXTP Labs en Buenos Aires con un producto ya más desarrollado.

Si se pregunta Agu sobre la falta de apoyo financiero a nivel nacional, opina que el financiamiento no debe ser la función principal del gobierno. El apoyo debería referirse más a crear condiciones más favorables dentro del ecosistema emprendedor de Argentina con respecto al ingreso de inversores privados y la facilitación de trámites y aspectos organizacionales (Entrevista Agu 1).

A partir de ahora, Wideo se centrará probablemente en recaudar una “*Serie A*” en el primer trimestre del año 2016. La presencia de Agu en los EE.UU a partir de este año y la actividad a nivel global, les permitirá buscar financiamiento adicional y aprovechar las posibilidades de financiamiento para startups que se encuentran en una fase más avanzada (Agu Entrevista 1 y 2).

No obstante, el emprendedor no piensa en buscar más financiamiento externo a cualquier precio. Argumenta que “hoy [se están] centrandose en ser rentables y si [encontraran] la forma de escalar Wideo gracias a tener más inversión, [Agu] lo haría; pero si no [encuentran] la

vuelta de escalar a Wideo con más inversión, no [sabe] si buscaría más inversión” (Entrevista Agu 2). De momento, no está claro en qué medida nuevas inversiones

podrían ayudar a aumentar la velocidad de la escalabilidad por lo que la meta de convertir Wideo en un startup completamente rentable es más importante que buscar inversiones, teniendo en cuenta que Wideo ya está cerca del punto de autofinanciamiento (Entrevista Agu 2).

3) *Red de contactos*

Si bien algunos contactos iniciales provinieron de las experiencias previas del emprendedor, la mayoría de los contactos de la red que Wideo utiliza actualmente provienen del propio negocio (Entrevista Agu 2). Agu señala que las relaciones con el gobierno son buenas y que se establecieron a través de recomendaciones también por empleados. De hecho, el apoyo gubernamental le permitió realizar varios viajes comerciales al exterior, como a los EE.UU. en 2012 o el viaje comercial a Corea del Sur más recientemente (Agu Entrevista 1).

La exitosa participación en varias competencias para startups ya desde los inicios de Wideo aumentó la visibilidad del proyecto dentro del ecosistema emprendedor en Argentina y ayudó a establecer otros contactos. A través de una competencia del gobierno de la Ciudad de Buenos Aires en el marco de la “Misión Buenos Aires – Silicon Valley”, el emprendedor tuvo la oportunidad de viajar a California. Sus capacidades para buscar y establecer contactos - en este caso con el fundador de 500 Startups - permitieron el acceso a dicha aceleradora estadounidense que, al mismo tiempo, ofreció a Wideo acceso a una red amplia de emprendedores exitosos y profesionales (Stewart 2012). En este contexto, Agu considera Silicon Valley como primer punto de contacto donde existe la mayor acumulación de conocimiento para startups de internet que apuntan a mercados globales como Wideo. Especialmente su primer viaje y también los siguientes le ayudaron a obtener muchos conocimientos para su negocio y con su mudanza reciente a San Francisco piensa en aprovechar aún más el ambiente favorable para startups (Agu Entrevista 1). Con esto en vista, el emprendedor se encuentra participando en varios eventos para presentar Wideo y generar interés en posibles cooperaciones. Para crear una nueva red local, también intenta entrar en contacto con empresas multinacionales. Toda la red presente y futura se sustenta en la propuesta de valor de Wideo (Entrevista Agu 2).

Por último, el emprendedor señala que siempre hay recursos internos que restringen las actividades del startup, tales como la escasez de recursos financieros, los recursos humanos o

la posible malutilización de los recursos. En este sentido, pareciera que la motivación surge como principal sostén. El fundador constata que “la única opción es [continuar] (...) hasta que no se puede más, o sea (...) hasta que la motivación no de más” (Entrevista Agu 1).

Conforme a las explicaciones teóricas, el nacimiento de Wideo como global startup puede ser explicada desde diferentes perspectivas. Wideo hace uso de las capacidades de su equipo (el conocimiento como recurso intangible decisivo para contrapesar recursos tangibles escasos). El equipo demuestra una variedad de conocimientos diferentes por su experiencia laboral previa y su origen. El equipo de Wideo se encuentra en un proceso continuo de aprendizaje desarrollando capacidades organizacionales distintivas críticas para seguir desarrollando el negocio. Adicionalmente, las conexiones personales como otra perspectiva teórica a la aparición de un global startup facilitaron la entrada internacional de Wideo y permitieron a su vez, establecer otros contactos en el extranjero y dar visibilidad al producto.

4.4.3 Fuentes de ingreso

Los ingresos surgen de las propuestas de valor que Wideo entrega a los segmentos de clientes. En función al modelo de rentabilidad de Wideo se analizará la rentabilidad así como las medidas adoptadas sobre las fuentes de ingresos para impactar en la misma.

4.4.3.1 Modelo de rentabilidad

El modelo de rentabilidad de Wideo hoy en día se basa en un esquema de “suscripción *freemium*”.

La “suscripción” se hace a la plataforma de Wideo a la cuál los usuarios pueden acceder. Conocido bajo el nombre SaaS, Wideo adopta un modelo de servicio donde los clientes pueden acceder a las aplicaciones de software (en este caso Wideo) vía internet. A diferencia de las aplicaciones de software tradicionales que se compran y luego se instalan en el ordenador, un SaaS funciona a demanda y los usuarios hacen una suscripción para un cierto período de tiempo por un precio fijo típicamente mensual o anual (Rouse y Rando 2015). En vez de comprar e instalar un software, los usuarios compran el servicio de la plataforma y el derecho a usarlo. Las ofertas SaaS tienen la ventaja de que su uso es escalable dado que la aplicación de software es accesible desde cualquier lugar a través de un dispositivo conectado al internet (Investopedia, 2015c). Adicionalmente y de acuerdo con la teoría previamente identificada, debido a que se trata de una exportación de servicios a través de internet y la entrada en mercados mundiales de manera virtual, Wideo no necesita hacer inversiones en

activos físicos en el extranjero y enfrenta pocas barreras comerciales. En principio, no existen restricciones para llegar a usuarios potenciales en cualquier lugar del mundo siempre que dispongan de un dispositivo que permite acceder a internet. Sin embargo, los modelos SaaS suelen experimentar una alta tasa de cancelación de clientes (conocido como *churn rate* en inglés) y bajos pagos mensuales ya que los clientes pueden fácilmente cancelar su suscripción. Como resultado, los startups que cuentan con un modelo de SaaS pueden tardar mucho tiempo en alcanzar el punto de equilibrio y depender de financiamiento externo hasta que sean rentables (Cusumano 2013, p. 27).

“*Freemium*” en tal contexto significa que los usuarios de Wideo tienen determinados elementos de la herramienta disponibles de forma gratuita pero tienen que suscribirse a un plan pagado “*premium*” para el uso de funciones más avanzadas. Este modelo de rentabilidad es el más difundido entre los proveedores de plataformas de vídeos animados.

4.4.3.2 Rentabilidad

Las empresas como Wideo que proporcionan SaaS basado en un modelo de rentabilidad *freemium* pasan por diferentes etapas de crecimiento (Documento interno; Entrevista Agu 2).

- 1) La adquisición de usuarios que se registran para usar el servicio;
- 2) La conversión: la tasa de usuarios que se convierten en usuarios que pagan, y
- 3) la retención de los usuarios que pagan (conocida bajo el término *churn rate*)

La figura 6 muestra la evolución del número de usuarios registrados y de las ventas totales en USD desde el lanzamiento oficial de la plataforma en 2012 hasta agosto 2015.

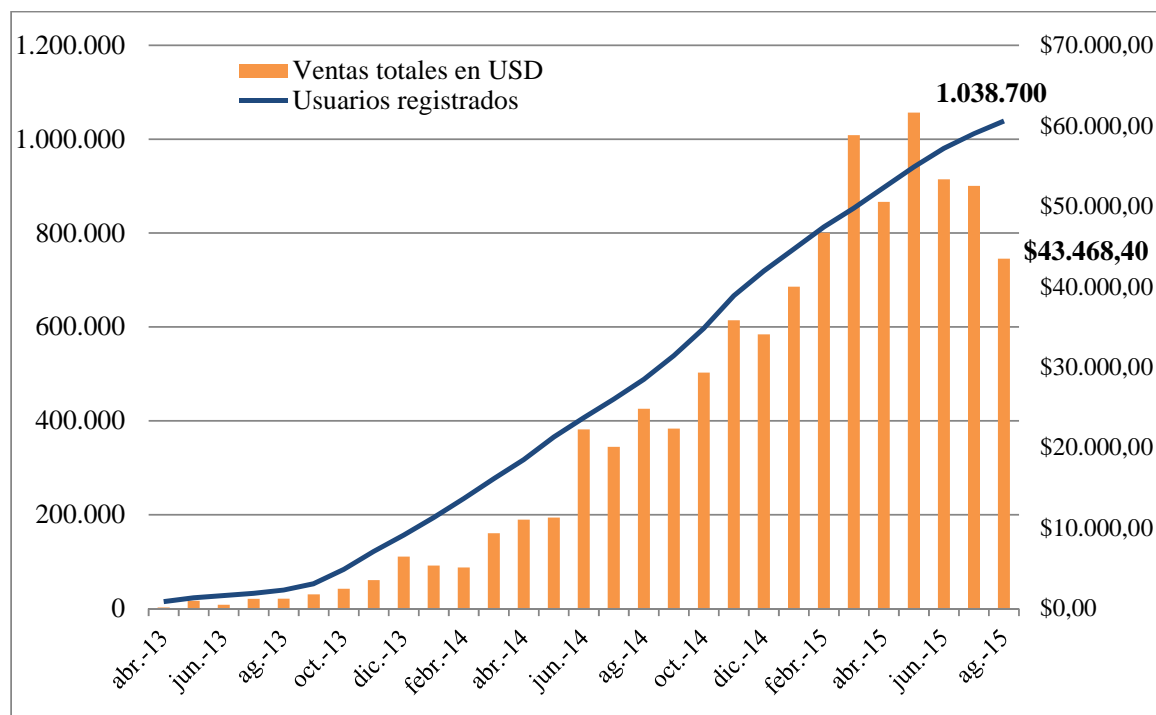


Figura 6: Evolución de usuarios registrados y ingresos hasta agosto 2015 (elaboración propia según documento interno de Wideo).

En promedio, Wideo registra cerca de 1.500 nuevos usuarios por día. Analizando la figura 6 con mayor profundidad, se comprueba que el número de usuarios ha subido progresivamente a lo largo del año 2013. En el transcurso de 2014, el número de usuarios registrados creció rápidamente de menos de 100 mil usuarios a casi 600 mil al final del año. Hasta finales de 2015, se puede suponer que el número de usuarios se duplicará, si se tiene en cuenta que los mismos ya habían superado el millón para agosto 2015. De allí deriva la conclusión de que la primera etapa de crecimiento – la adquisición de nuevos usuarios – está en buen camino. Aún más si se considera la conquista de nuevos mercados (Entrevista Agu 2).

El promedio de los ingresos mensuales en el año corriente es de aprox. 50 mil USD. De junio 2014 a junio 2015, aprox. 10 mil USD de las ventas totales correspondieron a ventas corporativas hechas a una gran empresa que se generaron adicionalmente a las ventas via la plataforma online. De julio a agosto 2015, se ha registrado un descenso de aprox. 17% de las ventas totales. Sin embargo, comparando el número de ventas de agosto 2015 con el número de agosto 2014, se puede constatar una cuasi duplicación de las ventas.

El objetivo principal para el fundador de Wideo es convertirse en **un startup rentable** (Entrevista Agu 2). El emprendedor se muestra muy optimista al respecto en función a la creciente importancia del vídeo marketing. Si bien no hay objetivos financieros fijos, queda claro que la dirección del emprendimiento busca que el mismo no dependa exclusivamente de inversiones. En el nivel de ventas actuales, Wideo se encuentra cerca del punto de equilibrio, lo que significa que las ventas cubren la mayor parte de los costos y sólo una pequeña porción proviene de financiamiento externo (Entrevista Agu 2). Los principales costos están dados por los salarios con más del 60%. En el futuro los gastos probablemente seguirán creciendo de manera constante debido a nuevas contrataciones. Otros costos se relacionan con el desarrollo de productos, marketing, honorarios para consultores profesionales con el objetivo de mejorar el producto y el foco de negocios para ser capaz de asegurar nuevas inversiones (Documento interno).

Más allá de encontrarse cerca del punto de equilibrio, sólo alrededor de 2 mil sobre los más de un millón de usuarios de Wideo, están actualmente suscritos a uno de los planes pagos (0,2% de usuarios que pagan) (Documento interno). Demian, el jefe de marketing, argumenta que, aunque Wideo “es una empresa grande (en cantidad) de usuarios (...) no deja de ser un startup“ (Entrevista Demian). Wideo tiene más de un millón de usuarios pero este número no se refleja en las ventas que generan. Tal aspecto tiene que ver con la conversión y la retención de usuarios en Wideo. En función a la situación actual de los ingresos, los principales objetivos de marketing a corto plazo son (1) el aumento de la tasa de conversión a más de 2% y (2) la reducción del *churn rate* de 20% a menos del 5% (Documento interno). Con respecto al *churn rate*, no obstante, éste está vinculado al modelo de negocio ya que muchos usuarios solo necesitan crear un solo vídeo para un propósito particular. Esto surge como un fuerte desafío (Entrevista Agu 2).

4.4.3.3 Planes de precio

Desde el primer lanzamiento oficial de la plataforma en marzo 2013, Wideo ha realizado varios cambios en los precios. La determinación de los precios fue un camino basado en prueba y error – conforme al enfoque *lean* de aprender continuamente al revisar y probar de nuevo.

Wideo siempre se ha basado en el modelo *freemium*, ofreciendo la creación de vídeos gratis pero cobrando un precio para funciones adicionales. El startup inicialmente ofreció la compra única que permitió descargar el vídeo creado hasta adicionalmente introducir la posibilidad de

suscripción anual con descargas ilimitadas. Las primeras ventas les permitieron aprender sobre la determinación de los precios y las funciones que se cobran, tal como la eliminación de la marca al agua en los vídeos. Con el objetivo de buscar un equilibrio de precios, examinaron las ventas y ajustaron los precios según sus observaciones. La tabla 6 muestra los diferentes planes actualmente disponibles entre los cuáles los usuarios pueden elegir los precios y las funcionalidades correspondientes.

Plan Gratis	Plan Plus	Plan Pro	Plan de Agencia
<i>Gratis</i>	57 USD <i>trimestral</i> / 108 USD anual	59 USD mensual/ 228 USD anual	99 USD mensual/ 468 USD anual
Vídeos de hasta 45 s	Vídeos de hasta 90 s	Vídeos de hasta 180 s	Vídeos de duración ilimitada
3 librerías gráficas	3 librerías gráficas	6 librería gráficas	Libería gráfica ilimitada
5 canciones	5 canciones	10 canciones	Libería musical ilimitada
Acceso restringido a galería de templates	Acceso ilimitada a galería de templates	Acceso ilimitada a galería de templates	Acceso ilimitada a galería de templates
Pago único de 49 USD por descarga	Descargas ilimitadas en calidad web	Descargas ilimitadas en calidad HD	Descargas ilimitadas en calidad HD
Vídeos con marca de agua	Vídeos con marca de agua	Vídeos sin marca de agua	Vídeos sin marca de agua
Pago único de 49 USD	Subidas a YouTube limitada	Subidas a YouTube ilimitadas	Subidas a YouTube ilimitadas
–	Control de privacidad	Control de privacidad	Control de privacidad
–	–	–	Soporte premium
–	–	–	Derechos de monetización

Tabla 6: Planes de precio de Wideo (elaboración propia según Wideo, 2015 y documento interno de Wideo).

Adicionalmente, existen **descuentos para el sector educación** que son rebajas para profesores y alumnos por una suscripción anual y **planes corporativos** (planes personalizados según las necesidades específicas de empresas). Tal observación corresponde a resultados identificados en la parte teórica de que actividades de marketing que se dirigen a B2B son posiblemente menos estandarizadas.

La idea de vender planes a clientes corporativos ha surgido recientemente como una de las estrategias de Marketing con el propósito de aumentar los ingresos y crecer en otra dirección. Con el fin de enfocarse más en los clientes de negocio, se armó un equipo de ventas hace pocos meses con una persona centrándose específicamente en empresas de países

hispanoparlantes y otra persona a cargo de las empresas del resto de los países. Según Demian, las ventas de planes corporativos se encuentran todavía en una etapa de aprendizaje en la que están buscando entender bien cuál es la oferta para ese mercado y cómo se diferencia del plan de Wideo común. Hasta ahora, realizaron ventas corporativas de escala pequeña que sirven para testear el mercado, mostrar las funcionalidades de Wideo y entender cuáles son las necesidades de estos clientes (Entrevista Demian). Con la realización de entrevistas con algunos clientes y reuniones con potenciales clientes corporativos, Wideo se dio cuenta que uno de los requisitos específicos es obtener un precio especial para el uso de varias cuentas en una sola empresa. Tal información puede servir para formular ofertas para clientes corporativos porque no tienen “bien en claro (...) hacia donde [van] pero [están] aprendiendo cada vez mas porque mucho del aprendizaje que [están] teniendo se están cerrando contratos que pueden llegar a servir“ (Entrevista Demian). A modo de ejemplo para tal proceso de aprendizaje sirve la reunión con un cliente corporativo potencial del segmento de comercio electrónico que ofrece calzados femeninos y que los vende casi exclusivamente por MercadoLibre: Según el cliente potencial, tiene el objetivo de distinguirse de competidores usando vídeos ya que la competencia en MercadoLibre es muy fuerte. El vendedor pensaba en usar plantillas personalizadas para presentar cada uno de los productos con sus características tal como los distintos precios. Adicionalmente, requería la adaptación automática de los videos en caso de que se realizaran cambios en las ofertas. Esto entrañaría la necesidad de una integración con el sistema de datos del cliente. El encargado de ventas de Wideo le ofreció un precio para el servicio más los costos de integrar su plataforma que será evaluado por el equipo técnico. El precio ofrecido se decide a base de la evaluación personal de los empleados de Wideo. Al mismo tiempo sirve para acumular experiencia viendo la reacción del cliente ya que todavía no existen casos comparables como punto de referencia.

Por lo tanto, la determinación de los precios de los planes y sus funcionalidades es un proceso de aprendizaje en constante evolución y, de momento, está altamente relacionado con los objetivos principales de (1) aumentar la tasa de conversión y (2) reducir el *churn rate*.

1) Aumentar la tasa de conversión

Las medidas tomadas con el fin de aumentar la tasa de conversión están vinculadas a la limitación de las funcionalidades del plan gratis para incentivar a los clientes a que se suscriban a un plan pago. Entre otros ejemplos, cabe destacar la introducción de la galería de templates paga que antes estaba disponible sin restricciones o el pago único de 49 USD necesario para subir un vídeo a YouTube. Sin embargo, hasta ahora, las limitaciones

introducidas no han resultado en un incremento significativo de la venta de planes. Demian alude que incluso entrevistaron a usuarios del servicio gratis a quienes no les molesta la marca de agua. Asimismo, un análisis interno ha revelado que la gran mayoría de los usuarios con más vídeos creados utilizan el servicio gratuito. Por lo tanto, podría ser necesario pensar en otras maneras para delimitar por ejemplo la longitud o la cantidad de vídeos gratis (Entrevista Demian; Entrevista Agu 2).

El debate en Wideo sobre el número de usuarios que no pagan está impulsado por la realización de entrevistas durante los últimos meses. Demian no cree que se vaya a sustituir el modelo *freemium* con otro modelo hasta que no se tenga una hipótesis para hacer un cambio. Por un lado, el modelo *freemium* tiene la ventaja de generar visitas y popularizar la herramienta y la marca Wideo. Para sacar mayor provecho de esto, Demian propuso que los usuarios *free* tengan la obligación de compartir un enlace a Wideo en las redes sociales para poder seguir usando el servicio de forma gratis. Así piensa adquirir nuevos usuarios. Su opinión personal es que se necesita encontrar un equilibrio entre el *free* y el *premium* y hacer modificaciones delimitando las funciones (Entrevista Demian).

Tal desafío de determinar el valor de los usuarios que usan Wideo gratis también tiene que ver con el aspecto previamente mencionado y la determinación pendiente de un segmento de usuarios que realmente esté dispuesto a pagar. En caso de que Wideo ya esté siendo usado por aquellos clientes sería una señal de que el plan gratis ya satisface todas sus necesidades y por esta razón, no se convierten en usuarios pagos. Por lo tanto, hacer modificaciones y delimitar las funcionalidades del plan gratis puede ayudar a identificar un segmento de usuarios – aunque sea chico – que realmente esté dispuesto a pagar en lugar de intentar atraer usuarios de diferentes segmentos como es el caso actualmente (Entrevista Demian).

Una observación interesante en este contexto es el hecho de que el competidor “GoAnimate” ha cambiado recientemente de un modelo de rentabilidad *freemium* hacia un modelo *premium*. En lugar de inscribirse a la opción gratis ahora sólo permiten una prueba gratuita de 14 días y obligan a suscribirse luego para poder continuar el uso. Tal observación lleva a la suposición de que las otras empresas de animación de vídeos que persiguen un modelo *freemium* parecen experimentar la misma dificultad. “GoAnimate” es el primero en tomar esta decisión de deshacerse de la opción gratuita y ofrecer una prueba gratis de dos semanas. Tal medida posiblemente ayude a identificar usuarios que realmente usen Wideo a largo plazo y que son dispuestos a pagar por el servicio. Tal vez se pueda lograr la mejora de la actual tasa de conversión de un aprox. 1%.

2) *Reducir el churn rate*

Con respecto a la reducción del *churn rate*, viendo la tabla 6 y los diferentes planes de pago, se observa que los precios anuales ofrecidos equivalen a ahorros de alrededor del 60% en comparación con la tarifa mensual. No obstante, la mayoría de los usuarios que están pagando por un plan prefieren pagarlo mensualmente para un período de tiempo promedio de uno a tres meses. Citando la opinión personal de uno de los empleados de Wideo que se ha captado durante una conversación, uno de los desafíos principales frente a vender planes en general y, sobre todo, planes corporativas a mayor escala es la dificultad en determinar el impacto de Wideo. La mayoría de los usuarios no es conciente del impacto que pueda tener la integración de un vídeo creativo en páginas web, tales como aumentar el tráfico. Por tal razón, los clientes posiblemente dudan en suscribirse a planes de largo plazo. Para hacer frente a tal problemática, tal como ya ha sido mencionado, Wideo está en el proceso de ofrecer una nueva funcionalidad que permite medir métricas de los vídeos.

Últimamente, otros ajustes en los precios de los planes han sido llevados a cabo para retener a los usuarios rentables. El cambio más importante fue la introducción del plan *plus trimestral*, un contrato de mínimo tres meses que reemplaza al plan *plus mensual*. El último había sido el más vendido hasta la fecha y la nueva medida tiene por objetivo reducir la tasa de cancelación de clientes y aumentar el ingreso mínimo por cliente de 19 USD a 57 USD.

En los últimos meses, se ha logrado reducir el *churn rate* de más de 30% en octubre 2014 a aprox. 8% en agosto 2015, un hecho que se debe en gran parte a los descuentos de educación con una suscripción anual. (Documento interno).

4.4.4 Segmentos de clientes

Los tres segmentos de clientes que Wideo principalmente pretende alcanzar con su servicio son (1) emprendedores que no tienen muchos recursos para hacer sus vídeos; (2) diseñadores gráficos que buscan hacer sus primeros pasos en la creación de vídeos y (3) corporaciones que tengan departamentos de comunicación interna. En función a la idea de negocio inicial de presentar un startup de una manera atractiva pero sin gastar muchos recursos y con vistas al aprovechar de un cierto nivel de conocimiento entre otros emprendimientos, dirigirse al segmento de emprendedores tal como Wideo parece una consecuencia lógica.

Viendo los segmentos de usuarios registrados de hoy, como ilustrada en la figura 7, se observa que Wideo es capaz de llegar también a otros segmentos. Los segmentos de usuarios registrados se dividen en segmentos de empresas pequeñas incluso startups y pymes; el segmento educativo correspondiente a estudiantes y profesores; artistas de vídeos, usuarios del comercio electrónico y el segmento de profesionales de marketing que incluye empresas con departamentos de marketing y agencias de marketing (Documento interno).

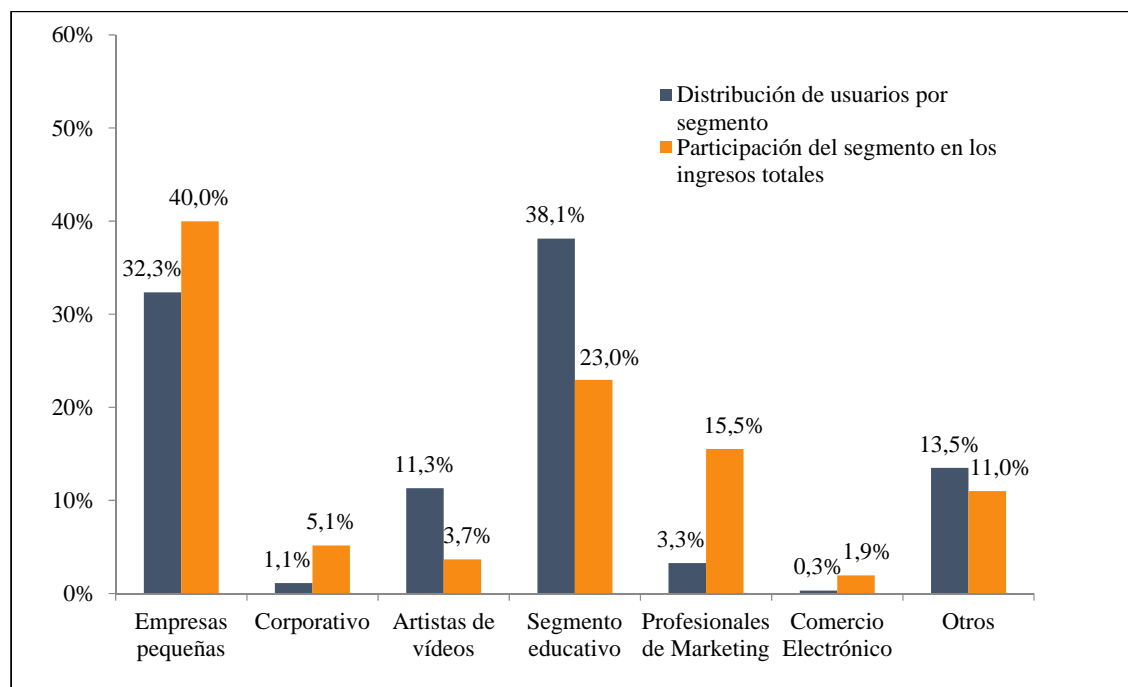


Figura 7: Distribución de usuarios por segmento e ingresos relacionados (Elaboración propia según documento interno de Wideo).

Conforme a la figura 7 y la distribución de usuarios por segmento, se puede observar que el segmento más grande es el segmento educativo con un aprox. 38% de los usuarios registrados totales - aunque no es el segmento objetivo principal de Wideo - seguido por empresas

pequeñas con un aprox. 32%. Comparando el número de usuarios que se registran nuevamente de cada segmento con los usuarios que se convierten en los que pagan, se observa diferencias en la tasa de conversión. La gran mayoría de registros nuevos en los últimos meses se constituye de estudiantes; no obstante y con vistas a la tasa de conversión de los nuevos registrados en usuarios que se suscriben a un plan pagado, el segmento educativo demuestra junto con los artistas de vídeos la tasa más baja. Para poder aprovechar por lo menos parcialmente de ellos, Wideo ofrece los ya mencionados paquetes de descuentos educativos para estudiantes y profesores. Así se fomenta la suscripción anual y, a la vez, garantizando un precio bajo.

Se puede observar que en cuanto a los ingresos por segmento expresados como porcentaje de los ingresos totales, las empresas pequeñas generan un aprox. 40% de los ingresos totales, seguido por el segmento educativo de aprox. 23% y los usuarios de perfil de marketing con un aprox. 16%. Al comparar la distribución de usuarios por segmento y los ingresos por segmento se perciben grandes diferencias entre los ingresos promedio de cada segmento. De hecho, aunque los profesionales de marketing constituyen solo el 3% de los usuarios totales, generan un aprox. 16% de los ingresos totales. Tal hecho corresponde a los resultados del análisis de métricas importantes por segmento. Sobre todo los usuarios de departamentos de marketing demuestran la tasa de conversión más alta con un más de 5% en los últimos meses y un ingreso promedio por usuario pagado más alto de un aprox. 140 USD comparando con un promedio de 50 USD en el segmento educativo (Documento interno). El ingreso promedio alto por el segmento de marketing se debe explicar por el hecho de que tales usuarios son más dispuestos a comprar planes anuales y por lo tanto más dispuestos a pagar más que otros segmentos. El segmento de profesionales de marketing implica también potenciales ventas de planes corporativos personalizados. El análisis de tal métricas ha sido apoyado por resultados de las entrevistas realizadas. Las tendencias muestran que los usuarios con perfil de marketing son más propensos a suscribirse a un plan a largo plazo que otros segmentos. Por ende, la atracción de tal usuarios puede ayudar a lograr las principales metas de marketing.

Según la opinión personal de Demian, uno de los objetivos primordiales de Wideo debe ser la comprensión y la definición clara de un segmento de Wideo que realmente convierte los usuarios gratis en usuarios que pagan. Esto permite a los diferentes equipos en Wideo – el equipo del producto, el equipo de marketing, el equipo de ventas – a desarrollar estrategias con mayor grado de adaptación. En el caso del equipo de marketing, en base de tener un segmento claramente definido hay que encontrar canales a como llegar a tal usuarios para ser

capaz de crecer a gran escala (Entrevista Demian). La opinión de Agu por otro lado va más por la dirección de que en vez de centrarse a un solo segmento de cliente, la búsqueda de segmentos probablemente va a llegar más bien a diferentes segmentos que parecen atractivos. En tal sentido, dirigirse a diferentes segmentos implica formular propuestas de valor individuales para cada segmento (Entrevista Agu 2).

Por un lado, se puede argumentar que los diferentes segmentos de clientes – unos más que otros – generan ingresos para que Wideo pueda cubrir sus costos. Con vistas a eso, los descuentos educativos por ejemplo ayudan a aumentar los ingresos a pesar de que sean en promedio bajos. No obstante, la tasa de conversión global es baja con un aprox. 1% y *el churn rate* cuenta con un promedio de 9% en el segmento educativo; sin tal segmento se eleva incluso a un 17% (Documento interno). Según los análisis actuales, el segmento de marketing, sobre todo los profesionales de departamentos de marketing, parece más prometedor a lo cuál Wideo se debería enfocar más en el.

4.4.5 Canales

Los canales y la gestión de relaciones con clientes forman parte de las tareas principales del equipo de marketing en Wideo y del recientemente formado equipo de las ventas, con el objetivo primordial de aumentar la tasa de conversión y reducir el *churn rate* (Entrevista Demian).

Gran parte de los contenidos para los diferentes canales está generada por el propio equipo de marketing en Wideo. En algunos casos trabajan juntos con una agencia local de marketing en Buenos Aires que ayuda con la creación de infografías o contenido para Wideo. En los inicios de Wideo, trabajar con la agencia era importante con respecto al apoyo para generar mucho contenido y atraer atención al startup. No obstante, por cuestiones presupuestarias, se ha reducido la cooperación (Entrevista Demian).

El equipo de Marketing está organizado por Demian para que cada miembro del equipo se enfoque en diferentes tareas. Cada dos semanas hay una reunión de marketing que sirve para analizar las actividades y sus resultados y, en base a esto, decidir la continuidad o modificación de las acciones. Para poder tomar una decisión, las métricas analíticas juegan un rol importante en determinar las medidas futuras. Wideo aplica herramientas analíticas con el fin de determinar los impactos de los diferentes canales de distribución y las campañas de marketing que se han lanzado y hasta que punto se genera tráfico al sitio web y nuevos

usuarios. Si bien existe un plan de marketing formal, su elaboración fue parte de una búsqueda de inversiones y debe ser revisado (Entrevista Demian).

En el curso de los años, se han configurado diferentes actividades de marketing. Las más destacadas incluyen:

- Google y la optimización de motores de búsqueda (en adelante SEO por sus siglas en inglés) es el canal de marketing más importante en cuanto a la adquisición de nuevos usuarios. Casi el 60% de los usuarios llega a Wideo a través de la búsqueda orgánica en Google. Esto significa que los usuarios ingresan términos claves en la búsqueda de Google tal como “make a vídeo online” y llegan así a la página web de Wideo (Entrevista Demian). Tomando en consideración la situación competitiva y la similaridad de las plataformas, la actividad de SEO es de gran relevancia para lograr el mejor posicionamiento posible en Google. En tal contexto, hay que precisar que el nombre “Wideo” expone un aspecto problemático cuando se trata de la búsqueda en internet. El nombre de la marca significa vídeo en el idioma polaco por lo que muchas referencias que aparecen en la búsqueda en Google no tienen nada que ver con el servicio.

Para mejorar el posicionamiento de Wideo, hay diferentes tareas que tienen que ver con la modificación de palabras claves del sitio web o la creación y la subida de contenido relacionado con “wideo.co”. El éxito del SEO como actividad más importante para la adquisición de usuarios canal está medido constantemente para identificar y resolver cualquier desviación que puede ocurrir como causa de cambios en el algoritmo de google. Si bien el SEO tiene la ventaja de ser una forma económica al ser administrado por el equipo de Marketing en Wideo, constituye un aspecto problemático con vistas a oportunidades de mejoramiento. Tal como ya ha sido mencionado, Wideo está en la búsqueda de encontrar un canal con lo cual pueden lograr un crecimiento de usuarios a gran escala. Una vez que han determinado el canal, no dudarán en hacer inversiones y así llegar a crecer. El SEO como canal no sirve para hacer inversiones ya que los resultados no van a cambiar fundamentalmente con respecto a un mayor crecimiento. Adicionalmente a la realización de SEO, el equipo de Marketing también usa “AdWords” de Google lo que significa publicar un anuncio de Wideo y atraer usuarios al sitio web que están buscando productos relacionados con la creación de vídeos (Entrevista Demian). En contraste con la

actividad de SEO, usar el servicio *AdWords* implica gastos siempre que un usuario haga clic en el anuncio (Google, 2015). En el caso de Wideo, el éxito al usar *AdWords* es más bien pequeño en comparación con la búsqueda orgánica (Entrevista Demian).

- Existe un *blog* de “wideo.co” para el cual se crea regularmente contenido con respecto al startup, novedades y contenidos específicos relevantes a distintos segmentos. A principios de 2015, Wideo ha empezado a centrarse más en contenidos para el segmento de marketing de acuerdo con los resultados previamente mencionados (Documento interno). Los posts en el *blog* también sirven para llegar a un mayor posicionamiento en Google, ser enviados por e-mails y compartidos en redes sociales. Aparte de tener un propio *blog* sobre Wideo, se publican regularmente artículos en nombre de Agu como CEO en otros *blogs* o sitios web pertinentes al video marketing y startups en general para crear conciencia (Entrevista Demian).
- Después de haber iniciado varias pruebas que están todavía en marcha, el equipo ha desarrollado una estrategia de marketing por e-mail que, a partir de los principios del año 2015, también contiene el envío de e-mails en la primera semana que nuevos usuarios se han registrado. En tal contexto, se envía e-mails semanales que se dirigen específicamente a un segmento a lo cual se orienta el posteo actual en el *blog*. A continuación, se mide la apertura de los e-mails y los clics realizados según los segmentos para determinar el interés (Entrevista Demian; Documento interno).
- Wideo está presente en las principales redes sociales y tiene cuentas de Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, Google+ y LinkedIn. Hoy en día, Facebook es el canal más importante con alrededor de 9600 seguidores que, en comparación con otros competidores, es un número más bien bajo. Esto se podría deber a la inseguridad del equipo de Marketing en determinar si los seguidores en Facebook están interesados en los contenidos publicados y realmente terminan usando la herramienta. Recientemente han añadido contenido en forma de tutoriales sobre como hacer un Wideo. Como consecuencia, los seguidores han mostrado mucho interés así que Wideo va a seguir trabajando en esa dirección. Aparte del propio sitio de Wideo y similar al sistema de *AdWords* en Google, hay un sistema de pago para publicar anuncios en Facebook. Las campañas de “*Facebook Ads*” sirven, por un lado, para apuntar un público general y, por otro lado, se pueden dirigir a un segmento específico. Con respecto al último

aspecto, se intenta actualmente de invertir en *Facebook Ads* que se dirigen más al segmento de marketing (Entrevista Demian).

El hecho de renunciar a grandes campañas de marketing no sólo tiene que ver con el presupuesto limitado sino también con la inseguridad frente la magnitud de impacto de una gran campaña de Marketing en las ventas. Comparando Wideo con startups más grandes, para ellos es más fácil calcular y estimar el impacto de una campaña de marketing gracias a estadísticas previas sobre visitas, usuarios registrados y suscripciones. En cambio, Wideo tiene más de 1 millón de usuarios pero solo unos 2000 terminan pagando y por lo tanto, es difícil crear campañas que incurren costos altos sin tener estadísticas concretas sobre la tasa de conversión de usuarios que deciden pagar (Entrevista Demian).

Con el fin de encontrar canales que tengan el potencial de llegar a usuarios potenciales que no basándose solamente en la búsqueda orgánica vía Google y anuncios en Facebook, el equipo de marketing ha empezado a explorar nuevas posibilidades. Entre ellas se destacan el lanzamiento de un programa de afiliados y la creación de alianzas comerciales. Un programa afiliado permite a Wideo estar presente en distintas redes de afiliados de otras empresas. Las últimas reciben comisión a base de las ventas que se realizan al promover Wideo. Los primeros resultados muestran que tal canal tiene potencial a funcionar para llegar a usuarios que terminan pagar por lo cual intentan de reforzar la red existente. Crear alianzas comerciales tiene el objetivo de atraer clientes de otras empresas que complementen Wideo y ofrezcan por ejemplo descuentos para que todos los participantes aprovechen de la alianza (Entrevista Demian; Documento interno).

En los próximos meses van a seguir probando otros canales alternativos como, actualmente, la creación de “*webinars*”, un seminario online que permite a los participantes acceder desde cualquier sitio (Oxford Dictionaries 2015). Los *webinars* se incorporarán en la página de Wideo o en otros sitios web. Ideas adicionales tienen que ver con utilizar banderolas de Wideo o contenido en otras páginas web (Entrevista Demian).

Por decirlo brevemente, las posibilidades del equipo de marketing están muy limitadas por la escasez de recursos humanos y un presupuesto restringido. La gran parte del contenido y las actividades se realizan dentro del startup. La estrategia de marketing de Wideo se caracteriza principalmente por ser un proceso de prueba y error impulsado por el análisis de métricas relevantes a fin de tomar decisiones. La búsqueda orgánica vía Google es el canal más importante para Wideo en la adquisición de nuevos usuarios pero no ofrece mucho potencial

de mejora en convertirlos en consumidores de pago. Por lo tanto, el descubrimiento de nuevos canales que permitan atraer usuarios de pago es uno de los principales objetivos. En este contexto, el startup estaría dispuesto a invertir en el desarrollo de un canal que parece tener el potencial para alcanzar la meta.

4.4.6 Relaciones con clientes

Las relaciones con clientes son automatizadas ya que los usuarios tienen acceso a la plataforma las 24 horas al día desde cualquier dispositivo que tenga conexión al internet. La automatización de los principales procesos es de gran relevancia considerando los recursos escasos. Con vistas al objetivo de crecer por ventas corporativas, el servicio de Wideo tiene que distinguirse de los usuarios particulares por lo cuál la venta y la adaptación de la aplicación personalizadas es de gran relevancia. Cobrar un monto más encima de los planes estandarizados para el servicio personalizado tiene que compensar los gastos adicionales incurridos por Wideo con respecto al personal involucrado.

Aparte del equipo de ventas que se centra en clientes corporativos, una persona en el equipo de Wideo se dedica exclusivamente a la atención al cliente en general. Los usuarios tienen la posibilidad de mandar e-mails a servicio al cliente y recibir una respuesta dentro de corto tiempo. Hace poco, ha sido puesto a prueba un *chat* en vivo para poder responder directamente a preguntas que podían ocurrir durante el proceso de pago.

La forma de comunicarse con los clientes corresponde a la misión de Wideo al dirigirse a personas que no son expertas en la aplicación de programas de animación de vídeos y por lo tanto, hacer el uso lo más fácil posible. De tal modo, el lenguaje usado es simple, amigable y más bien informal. Al intentar de relacionarse con los usuarios de forma amistosa, se sube por ejemplo fotos con el equipo y la oficina a Facebook o se publican posteos de los fundadores para mostrar proximidad a los usuarios (Entrevista Demian).

Las reacciones al servicio de cliente de Wideo son generalmente muy positivas y, al parecer, algunos usuarios tienen experiencia con otros competidores. Hay usuarios que consideran el servicio al cliente de Wideo mejor acerca de la capacidad de responder y la disposición de dar ayuda. La atención de clientes de una manera responsiva, rápida y eficaz puede ayudar a retener clientes y crear lealtad tal como argumenta uno de los usuarios entrevistados desde hace bastante tiempo. En el contexto de crear lealtad, Agu ha propuesto recién en vez de mandar e-mails tradicionales, mandar vídeos personalizados.

Una observación en Wideo es el aspecto de que las opiniones y reacciones de usuarios son comunicados tanto dentro del equipo como a nivel externo. Las opiniones muy positivas y destacadas son compartidas en redes sociales. A nivel interno, se comparte regularmente *feedback* de usuarios tanto positivo que negativo entre los empleados dentro del chat de grupo de Wideo. *Feedback* positivo constituye un factor de motivación a seguir trabajando y aún mejorando la herramienta para los usuarios. Las críticas o problemas experimentados por los usuarios sirven para encontrar soluciones a corto plazo y también seguir desarrollando Wideo para mejorar la experiencia del usuario en total.

A pesar de tener un equipo pequeño y la consiguiente prioridad de establecer procesos altamente automatizados, el equipo está consciente de que relaciones personales con usuarios fortalecen la lealtad y ayudan a no perder el foco en los usuarios ya que, por ende, el producto debe ser usado por ellos.

4.5 Estrategia de marketing internacional

A mediano o largo plazo, enfocarse en distintos países puede ayudar a llegar a los segmentos de mercado que Wideo prioriza. Por lo tanto, hacer foco en los mercados geográficos puede tener el efecto positivo para adquirir nuevos usuarios de su segmento destinatario, principalmente hoy en día profesionales de marketing. Sin embargo, teniendo en cuenta los recursos de Wideo, la entrada en los distintos países tiene que estar siempre alineada con los recursos disponibles, tanto en relación a los recursos humanos como a los recursos financieros necesarios para realizar eventuales adaptaciones (Agu Entrevista 2).

Actualmente, con una cuota alrededor del 32%, el mercado estadounidense es el mercado más grande de Wideo, incluso en comparación con los otros consumidores angloparlantes. El Reino Unido ocupa el segundo lugar con un 6,4% seguido de Canada con alrededor de 5%. En relación a los países hispanohablantes, Argentina está a la cabeza con alrededor de 15%, seguida México con unos 4,4% (Documento interno). La distribución observada con el mercado angloparlante siendo el con la mayor participación de usuarios de pago se refleja también en la estrategia de marketing para la marca Wideo que fue desarrollada en el curso del tiempo.

La figura 8 muestra los pasos más importantes en la internacionalización de Wideo en orden cronológico:



Figura 8: Secuencia temporal de la internacionalización de Wideo (elaboración propia según Entrevista Agu 1 y 2 y documento interno de Wideo).

Con el lanzamiento oficial en marzo 2013, la plataforma había sido introducida únicamente en inglés. Esto se debe a la percepción del emprendedor de que el mercado estadounidense sería el mercado más atractivo para una herramienta como Wideo. La consecuencia lógica de su convicción era lanzar el producto en inglés, aún más sabiendo que este idioma es la lengua mundial y predomina el mundo software/internet. No llevaron a cabo un análisis de mercado para determinar la atractividad de los mercados individuales sino que fue una decisión más bien intuitiva de Agu (Entrevista Agu 1). Poner el foco en países angloparlantes conlleva la necesidad de Wideo de comunicarse en inglés lo que justifica también la diversidad del equipo de Wideo: los empleados internacionales que son nativos de los EE.UU. o tienen buenos conocimientos de inglés.

Pocos meses después del lanzamiento oficial en inglés, decidieron traducir la plataforma al español para cubrir el mercado hispanohablante. Junto con la traducción de la plataforma, la mayoría de los correos electrónicos para ponerse en contacto directo con los clientes fueron traducidos. Pero hay excepciones: por una cuestión de recursos humanos que no permite traducir todos los e-mails no regulares, algunos se mandan únicamente en inglés. En las redes sociales por ejemplo Facebook o Twitter, la mayoría de las publicaciones son en inglés y solo pocas en español. Sin embargo, lo que se puede observar es que la mayoría de los seguidores de Wideo en Facebook son hispanohablantes lo que contradice la distribución de ventas. Tal hecho ha llevado a la presunción de que los usuarios de redes sociales no necesariamente son los segmentos que terminan usando y pagando por Wideo. Por lo tanto, Demian contó que están en el proceso de determinar cual es el mejor enfoque para las redes sociales con respecto al idioma de las publicaciones. Aparte de las consideraciones mencionadas, Wideo está en la prueba de generar medios de pago individuales en los distintos países. Esto significa que más allá de los métodos internacionalmente aceptados, están experimentando actualmente

con ofrecer medios de pago locales para usuarios colombianos con el objetivo de mejorar la tasa de conversión (Entrevista Demian).

Con la traducción al español y al disponer de una base estable de clientes en países occidentales en los años 2013 y 2014, Wideo empezó a enfocarse más en el mercado asiático para la expansión de Wideo debido a su importancia en el mercado global. Según Agu, „si Wideo va a ser global, Asia tenía que cumplir, tenía que ser parte de la internacionalización“ (Entrevista Agu 1). Este proceso de entrar en el mercado coreano implica hacer inversiones a menor escala con el objetivo de ver si, al final, se puede lograr retorno en tal mercado.

El lanzamiento de Wideo en Asia se ha evolucionado en diferentes etapas y todavía no está finalizado. La entrada en el mercado surcoreano se realiza con la primera etapa siendo el reconocimiento de la cultura, la segunda etapa la búsqueda de socios y aliados (Agu mismo pasó un mes en Corea del Sur con el objetivo de conocer la cultura y establecer contactos locales para potenciales cooperaciones), la tercera etapa la adaptación de la herramienta y por último, la distribución de Wideo (Entrevista Agu 1).

En primer lugar, para determinar cual de los mercados asiáticos fuera el más prometedor, Wideo ha cooperado con el “Nanyang Fellows Program” en Singapur para realizar una prueba de viabilidad. Se han evaluado cinco países asiáticos con respecto a diferentes factores tal como el tamaño del mercado, la competencia en inglés, la calidad de los TIC o la receptividad de productos occidentales. De la evaluación resultó que Corea del Sur gracias a diferentes factores externos es el mercado más atractivo para adquirir nuevos usuarios para la plataforma y entrar al mercado asiático. Uno de los argumentos decisivos fue el hecho de que la cultura Corea del Sur ejerce cierta influencia al resto de Asia. Por lo tanto, si Wideo resulta funcionando bien en este país, otros países asiáticos pueden ser más propensos a usar Wideo (Documento interno).

El grupo de análisis de mercado también ha propuesto a Wideo varias estrategias de marketing para llegar a los usuarios coreanos de la mejor manera. Con respecto a la competencia del inglés, Corea del Sur ha sido evaluado menos atractivo que por ejemplo Singapur por lo cual la traducción de Wideo al coreano era indispensable. Sin embargo, la adaptación de Wideo al mercado coreano del sur va más allá de la pura traducción de la plataforma, correos electrónicos y posteos de *blogs* en coreano tal como también ha sucedido con la traducción de inglés a español al principio. Para la entrada al mercado surcoreano, Wideo trabajó junto con diseñadores gráficos locales para garantizar el uso de imágenes y

gráficos en estilo coreano. La necesidad de adaptarse a un tipo de idioma coloquial que existe tal como el uso de colores tradicionales y el desarrollo de tutoriales de vídeos que se ha propuesto dentro del reporte del “Nanyang Fellows Program” son esfuerzos suplementarios. La necesidad de cooperar con socios locales para entrar a dicho mercado llevó también a la decisión de abrir una oficina en Seúl para tener personal de Wideo presente. El responsable local representó Wideo en un proceso de aplicación a un subsidio del gobierno de Corea del Sur para global startups. Wideo ahora está en el proceso de armar un equipo de marketing para elaborar diferentes acciones de marketing online. Al principio, el enfoque fundamental es la promoción boca a boca entre líderes de opinión y pioneros locales en el área TIC. Además, se planifica colaborar con grupos locales de marketing para hacer publicidad a través de medios de comunicación coreanos, especialmente *blogs*. Se espera que los *blogs* puedan aumentar los resultados de búsqueda en la máquina de búsqueda local de Corea del Sur (Documento interno).

En septiembre de 2015, Wideo lanzó por primera vez la plataforma adaptada al mercado surcoreano. La distribución de Wideo como última tarea se lleva a cabo mediante inversiones en diferentes actividades de marketing. Después de haber conseguido el subsidio del gobierno coreano por un monto de 40 mil USD, probablemente la mitad se invertirá en actividades con el objetivo de crear tráfico a la página web. Gracias a este subsidio Wideo puede usar recursos financieros específicamente para este propósito en vez de utilizar parte del presupuesto interno. Agu contó que entrar al mercado coreano del sur fue un gran esfuerzo debido a las diferencias culturales y entrar en un mercado “totalmente desatendido” (Entrevista Agu 2). Los resultados se los va a saber en unos meses. Si Wideo funciona en Corea del Sur, la intención es aprovechar de esta experiencia y los conocimientos adquiridos para seguir expandiendo a otros mercados asiáticos en el 2016, incluso Japón, China y Singapur (Documento interno).

Aparte del mercado asiático, la atención también se está centrando en los países lusófonos. Se planifica conquistar el mercado brasileño para usarlo como punto de partida para el mercado portugués. En comparación con el proceso largo y complejo que acompaña la apertura de Corea del Sur, será menos costoso acceder al mercado lusófono. Esto se debe a su similitud a la cultura hispana y la necesidad reducida de invertir recursos financieros y humanos. Para Agu es un paso „estratégico“ (Entrevista Agu 2) dado que en Brasil Wideo ya tiene usuarios y la entrada parece ser consecuencia lógica por la similitud cultural con Argentina. Traducir la plataforma a portugués mejorará el posicionamiento en Google de Brasil y Portugal. De esto se encargará una pasante de Brasil en los próximos meses.

En resumen, no se distinguen mucho las estrategias de marketing entre los países específicos sobre todo en el contexto de países hispanohablantes y aquellos angloparlantes. De acuerdo con la literatura, Wideo mantiene una estrategia global de marketing entre los diferentes países con excepción de Corea del Sur. El producto, los precios ofrecidos, la distribución a través de la página web y las actividades de promoción tal como la administración de redes sociales son altamente estandarizados donde sea posible. Se pone más foco en la publicación de contenido en inglés por el principal flujo de usuarios angloparlantes y la simple escasez de recursos. Más recientemente, un equipo de marketing surcoreano apoya a sus colegas en Buenos Aires. Esto se debe a la diferencia cultural que requiere la colaboración con socios locales.

4.6 Estrategia de negocio de Wideo

Recordando Porter y su definición de estrategia, se habla de la entrega de una propuesta de valor beneficiosa para la empresa y distinta de las propuestas de los competidores. La determinación de una estrategia de negocio tiene por objetivo generar ingresos al llevar a una posición superior a la de los competidores.

Las propuestas de valor formuladas por Wideo se dirigen a los tres segmentos que han sido concebido según el *Business Model Canvas* de Wideo (véase la tabla 5). La herramienta desarrollada debe crear valor para empresas pequeñas con escasez de recursos a través de (1) la capacidad de hacer un vídeo por sí mismo y obtener resultados profesionales y (2) una explicación efectiva y diferenciadora de una idea o un proyecto a bajo costo. Además, Wideo crea valor para diseñadores gráficos a través de (1) la realización de vídeos profesionales con menos horas de trabajo que con otro software y (2) la oferta de dar una fuente de ingresos ya que permite ser usado para hacer vídeos para clientes. Para grandes empresas con departamentos de marketing, Wideo y su propuesta de valor particular comprenden la creación de vídeos para la comunicación interna sin necesidad de ayuda de otros departamentos. Sin embargo, como ya se dijo, Wideo llega a más segmentos de clientes que los tres explícitamente formulados conforme al *Business Model Canvas*.

La tendencia global hacia el vídeo marketing ha dado lugar al reconocimiento de una oportunidad en la creación de la plataforma Wideo pero, asimismo, ha conducido a la aparición de otros actores dentro del mismo mercado. Tal como ya ha sido expuesto en el capítulo. sobre el entorno externo, si bien Wideo no hace uso de herramientas de análisis estrictas para examinar la situación competitiva, sí monitorea las estrategias y actividades de

sus competidores. La similitud de las herramientas dentro del mercado les obliga a innovar y “buscar nuevas alternativas“ (Entrevista Demian). El último aspecto tiene que ver con la capacidad del equipo de aprovechar de capacidades organizacionales y desarrollar innovaciones internas. Acorde con la teoría, las capacidades organizacionales son el punto crucial para tener una posición superior a los competidores. Las capacidades distintivas de Agu son cardinales para la formación de una cultura organizacional como base de la formación de estrategias pero él mismo no dispone de las capacidades necesarias para el desarrollo de tal producto. La implementación técnica de su visión innovadora no hubiera sido posible sin un equipo capacitado. Las habilidades del equipo de producto permitieron desarrollar una herramienta incorporando tecnología avanzada en primer lugar: un servicio alternativo y económico que sirve como solución completa para el vídeo marketing y que se diferencia de otras herramientas en varios aspectos.

Los principales aspectos de la estrategia de negocio de Wideo son ilustrados en la siguiente figura 9.



Figura 9: Estrategia de negocio de Wideo (elaboración propia según Entrevista Agu 1 y documento interno de Wideo).

El equipo de producto en Wideo está constantemente mejorando la tecnología de la plataforma y agregando nuevas funcionalidades técnicas. Las funcionalidades resultan, por un lado, de las necesidades de los clientes - de acuerdo con el enfoque *lean startup* - y, por otro lado, de ideas internas. La actividad a nivel global les permite obtener conocimientos sobre mercados, clientes y tecnología difundida que juega un papel importante en la optimización de la plataforma. En los últimos meses de desarrollo de nuevas **funcionalidades técnicas**, se

incorporó por ejemplo la posibilidad de integrar un buzón de interactividad que puede ser usado para hacer vínculo a sitios web e impulsar la compra inmediata. El “*Automatic Wideo Generator*” crea de manera automática numerosos vídeos de productos instantáneamente que permite a usuarios del comercio electrónico obtener vídeos individuales para cada producto al subir fotos e ingresar características. Por último, Wideo está en el proceso de poner herramientas de análisis a disposición de sus clientes que permitan medir el número de visitas o las veces que se ha compartido el video, entre otros. La última funcionalidad tiene una doble función: el servicio de análisis más la intención de retener usuarios que pagan. La posible reutilización de los videos creados puede, a su vez, respaldar la decisión de los usuarios de seguir a utilizarlo y pagar por el servicio (Documento interno). Más allá de las funcionalidades técnicas, según Agu, la diferenciación principal de Wideo de sus competidores es **la facilidad de uso**. La facilidad permite la rápida creación de vídeos sin tener conocimientos previos. Agu argumenta que todavía queda espacio de mejora así que no es un proceso terminado (Entrevista Agu 1).

Sin embargo, el equipo de Wideo tiene en cuenta que, crecientemente, las variaciones entre las herramientas de otros proveedores con respecto a las características técnicas y la facilidad de uso son mínimas y están convergiendo cada vez más. Por lo tanto, existen factores diferenciadores adicionales con los cuales Wideo quiere distinguir su plataforma de otros proveedores (Documento interno). Uno de estos factores adicionales es **la profesionalidad de los vídeos** creados en comparación con otros actores en el mercado, un factor que coincide también con el *feedback* recibido de los usuarios. Dicho aspecto tiene que ver con la diferenciación de competidores que utilizan un estilo cómic. Las plantillas así como los objetos que Wideo pone a disposición están orientados a ambientes profesionales, fundamentalmente empresas.

Adicionalmente, ofrecer **posibilidades de personalización** de los vídeos permite que los usuarios de Wideo sean flexibles en su creación. Esto incluye la subida de imágenes, animaciones y canciones propias aparte de las plantillas predeterminadas mientras que los competidores ofrecen más opciones estandarizadas (Documento interno).

Según la teoría convencional de estrategias de negocio, las empresas que persiguen una estrategia de diferenciación pueden cobrar un precio mayor con la justificación de ofrecer productos con características únicas valoradas por los clientes. Agu opina que la estrategia debe ser una combinación de ofrecer un producto mejor a un precio competitivo. No le parece necesario en todas circunstancias mejorar un producto y cobrar automáticamente más alto. Por

lo tanto, Wideo adopta una estrategia de diferenciación con precios competitivos, en relación a otros proveedores. Casi no existe ninguna diferencia entre los precios de Wideo y los de sus competidores que aún usan un modelo *freemium* (Powtoon, 2015; Moovly, 2015).

Según la literatura sobre global startups, los productos diferenciados se destinan a un mercado de nicho global que permite satisfacer necesidades particulares. Wideo hoy en día se enfrenta al obstáculo de tener un producto de uso amplio por lo cual se ve obligado a cumplir diferentes propuestas de valor para varios segmentos. Tal hecho puede ser una posible explicación de la baja tasa de conversión o el *churn rate* elevado: la diferenciación surge únicamente si es percibida por los usuarios. Como consecuencia, se puede argumentar que debido a la falta de foco en un segmento estrecho surge la posible percepción de los usuarios que Wideo no suministre un servicio diferenciado que sirva sus necesidades particulares o con factores de diferencia que sean de interés para ellos.

Analizando la estrategia de negocio de Wideo, es posible detectar dos desafíos principales que Wideo debe enfrentar:

En primer lugar, y conforme a lo que ya se ha identificado, la entrega de la propuesta de valor no resulta en ingresos tan beneficiosos como el número de usuarios podría sugerir. Esto se debe, por un lado, al modelo de rentabilidad *freemium* que ofrece bastante funciones a los usuarios y, por otro lado, a que varios segmentos de clientes usuarios no perciben los factores de diferenciación de la propuesta de valor que justifiquen un plan pago en el largo plazo.

En segundo lugar, y con vistas a la distinción de las propuestas de valor de otros competidores, resulta cada vez más difícil para Wideo distinguirse ya que sus principales características convergen con las de sus competidores. Analizando sus factores de diferenciación, los elementos son más bien transparentes y fáciles a identificar para sus competidores. Si bien las innovaciones tecnológicas que Wideo introduce frecuentemente tienen el potencial de establecer una posición superior a los competidores, tal como ha sido indicado en la parte teórica, el ciclo de innovación se ha acelerado, sobre todo con respecto a otros proveedores, también global startups con capacidades similares. Por lo tanto, es crucial para Wideo encontrar una manera de innovar para alejarse de la competencia y obtener una posición superior a la competencia y el rendimiento potencial. En el transcurso del tiempo, la experiencia y el aprendizaje acumulado por Wideo (a partir de su ingreso en distintos países y un análisis más profundo de la base de clientes) pueden facilitar el reconocimiento de posibilidades para transformar el negocio de manera impactante.

Con vistas al futuro, la diferenciación profunda de la propuesta de valor de Wideo que permitiría obtener una ventaja competitiva a largo plazo va a ganar aún más de importancia a condición que todos los proveedores cambien hacia un modelo exclusivamente *premium* – tal como ha sido realizado por “GoAnimate”. El foco en uno o varios segmentos debe ser acompañado con la formulación de propuestas de valor y factores de diferenciación que sean percibidos y, por consiguiente, resulten en una suscripción a un plan pago de Wideo. Por lo tanto, los aspectos de los segmentos de clientes y la diferenciación de la competencia están altamente vinculados.

4.7 Evolución del negocio

Las anticipación de tendencias globales y la visión del fundador – correspondiente al enfoque del entorno externo y el enfoque empresarial sobre la formación de estrategias – jugaron un papel decisivo en la fase inicial de la fundación de Wideo. La idea de Agu no había sido formalizada, generando dificultades al emprendedor para traducirla en un desarrollo de modelo de negocio y una herramienta específica. Él mismo no disponía de los conocimientos técnicos necesarios para especificar su idea en términos tecnológicos por lo cual contratar un equipo capaz era imprescindible para convertir su idea en realidad. El mayor avance en el desarrollo de la primera versión de la plataforma y de su modelo de negocio fue la participación en el programa acelerador estadounidense, durante la cual el equipo de Wideo se concentró en la construcción de la plataforma y la preparación para el lanzamiento oficial. En los siguientes dos meses, lanzaron una primera versión suficientemente completa para demostrar su valor y ponerla en prueba. El grupo inicial se compuso de 500 voluntarios usuarios potenciales que se ampliaron a 3000, casi exclusivamente otros emprendedores, en dos semanas (Stewart, 2012). La participación del emprendedor en diferentes competencias le ayudó a suscitar concienciación en otros emprendedores y el segmento destinatario, ya antes de tener un producto desarrollado. Por lo tanto, los que se interesaban por el producto se pre-registraban en el sitio web para probarlo (Entrevista Agu 2). Los primeros usuarios tenían la oportunidad de proporcionar retroalimentación directa y, a la vez, enfrentaban el reto de estar pacientes ante un posible mal funcionamiento del producto (Stewart, 2012). El *feedback* sirvió para ajustar las hipótesis y preparar el producto para el lanzamiento oficial como prueba final para el startup. En marzo 2013, Wideo lanzó su primera versión abierta lo que significa que a partir de tal fecha, han concedido acceso a la plataforma a cualquier persona (Zafra, 2013).

De tal proceso de prueba y error emergen estrategias lo que implica por lo general que el desarrollo de un plan de negocios según la gestión estratégica tradicional no forma parte del

proceso. Tal hecho coincide con las observaciones hechas dentro de Wideo. Incluso hoy, el desarrollo hacia un futuro resulta del trabajo diario y la participación de los clientes que usan la plataforma. Por esta razón, el emprendedor no ve la necesidad de tener una planificación detallada (Entrevista Agu 1). La formalización mediante un plan de negocio sólo ha sido llevada a cabo como medio para alcanzar a inversores potenciales. Al ser demandado por una institución, su creación se orienta más bien a explicar lo que ya saben sobre el negocio o lo que planifican pero no es ningún documento formal estricto que se debe cumplir. De acuerdo con la teoría, el análisis y la planificación como puntos de partida para la formalización de estrategias son considerados menos importantes para los global startups. La flexibilidad organizacional frente a las estrategias que resultan del trabajo diario es un factor fundamental en Wideo. Adicionalmente, el startup no posee de los recursos financieros ni humanos para llevar a cabo análisis profundos. Por lo tanto, la metodología *lean startup*, que se basa en el aprendizaje continuo, es el enfoque dominante en Wideo para la concepción de su producto y sigue siendo utilizado hoy en día sobre todo en cuanto a tomar decisiones sobre nuevas funcionalidades o ajustes incrementales en su modelo de negocio.

Sin embargo, según el fundador de Wideo, un startup no puede basarse exclusivamente en el enfoque *lean startup*, particularmente con vistas a un negocio ya más maduro en el cual ajustes incrementales ya no son suficientes para el desarrollo futuro. Si bien es una metodología apropiada para la validación de hipótesis “(...) no puede ser una forma de hacer una empresa ciento por ciento *lean*. (...). Hay cosas que no son *lean*, sobre todo a medida que pasa el tiempo hay algunas cosas (...) que hay que tenerlas un poquito más listas antes de que salgan a la luz (...). El *lean startup* sirve para encontrar los óptimos en algo reducido, pero no es para encontrar el óptimo absoluto de todo lo que haces” (Entrevista Agu 1).

Después de más de dos años de actividad, Wideo ha llegado a un punto en el cual la determinación de la dirección futura es de gran importancia. Por un lado, entender profundamente, cuáles son los usuarios y para qué usan la herramienta ayuda a hacer foco en los segmentos preseleccionados. Por otro lado, entender la herramienta desde la perspectiva de los usuarios ayuda a pensar en nuevas direcciones también con vistas a la situación competitiva. Si bien Agu siempre estuvo consciente de la necesidad de una investigación profunda – demostrado por entrevistas realizadas irregularmente en enero 2015 – aún no se ha logrado un contacto en profundidad con los clientes. En tal contexto, se ha iniciado en julio 2015 el proyecto “*discovery*”: se realiza entrevistas de manera periódica cara en cara o vía skype. Más allá de preguntas que se dirigen a la obtención de *feedback* sobre el servicio en sí,

el objetivo declarado es entender qué es lo que perciben los usuarios al usar Wideo. Agu menciona que en el curso de las últimas entrevistas surgió un aspecto que le parece muy valioso para la dirección futura. Muchos usuarios aprecian poder ser innovadores al usar Wideo. Si se sigue esta línea de pensamiento se puede extraer conclusiones con respecto al desarrollo futuro de Wideo: ofrecer una herramienta que da al usuario la sensación de ser innovador (Entrevista Agu 2). En relación con el objetivo primordial de ser rentable y los límites impuestos por el enfoque *lean*, es imprescindible que Wideo encuentre una manera adecuada para progresar más radicalmente en vez de tomar pasos incrementales.

Según las argumentaciones teóricas de los autores Rialp-Criado et al. (2010), un enfoque de planificación analítica correspondiente a la gestión estratégica tradicional podría ser de utilidad para global startups que están en fases ya más avanzadas. Más de dos años y medio después del lanzamiento oficial y con la ronda de capital de semilla terminada, Wideo se encuentra en una fase de crecimiento. Con respecto a la tabla 2 en el capítulo 2.2.3.5 y las fases de desarrollo para global startups tal como ha sido sugerido por Luostarinen y Gabrielsson (2006), Wideo se clasificaría en “la fase de crecimiento y acumulación de recursos”. El global startup está en proceso de acumular recursos financieros propios para financiar su crecimiento, pero todavía depende, aunque en menor parte, de financiamiento externo. La clasificación de Wideo dentro de tal fase parece lógica con vistas al periodo de tiempo indicado por los autores que puede demorar entre tres a cinco años. Aunque Wideo se basa principalmente en el aprendizaje organizacional, hay observaciones recientes que muestran una tendencia hacia la inclusión de medidas más analíticas y planificadas. En el curso de la expansión internacional y la entrada en ciertos mercados individuales, las decisiones de expansión forman parte de una estrategia intencional aunque siempre hay elementos que sólo emergen durante el proceso. El emprendedor siempre tuvo muy claro que es necesario estar presente en el mercado asiático pero la decisión final de elegir un mercado particular fue tomada en base a los resultados de un análisis sobre posibles mercados asiáticos. Sin embargo, la implementación conforme al estudio de mercado y las sugerencias estratégicas subyacentes no van a ser implementadas tal sugiere la gestión estratégica tradicional sino que sirven como orientación para iniciar sus actividades en Corea del Sur. Actualmente, Wideo está en la fase de planificar su entrada en el mercado brasileño y implementar los pasos necesarios.

4.8 Resultados del estudio de caso

Los hechos del estudio de caso basados en la investigación en el global startup argentino Wideo serán usados para poder responder a las cuestiones planteadas en la introducción.

¿Cómo impacta el ecosistema emprendedor y las condiciones del entorno macroeconómico en Argentina en los startups y de qué manera puede la internacionalización temprana de los startups mejorar su posición para hacer frente a las condiciones cambiantes en el mercado doméstico?

El análisis del ecosistema emprendedor en Argentina muestra que la falta de financiamiento de inversores privados tales como inversores ángeles e inversionistas de capital de riesgo, son uno de los principales desafíos. Los programas de financiamiento introducidos por el gobierno argentino no son considerados muy efectivos por el momento, en relación al apoyo financiero. Si bien ocurre que otros PED no pueden aprovechar inversiones privadas de la misma manera que la mayoría de los PD, las condiciones dentro del mercado doméstico de Argentina crean un clima de inversiones aún menos favorable. La inflación creciente y el ARS en depreciación así como algunas políticas económicas, generan consecuencias desfavorables a la creación de un marco de confianza y estabilidad doméstica necesaria para atraer inversiones extranjeras. Adicionalmente, generando sus ingresos en ARS, los startups argentinos están fuertemente impactados por la situación económica con vistas a la depreciación del ARS y la alta inflación. El marco regulatorio argentino es uno de los impedimentos adicionales que contribuye a desincentivar la fundación de una empresa.

A pesar de las condiciones desfavorables altamente vinculadas con las políticas gubernamentales, Argentina dispone de un ecosistema emprendedor con alto potencial (fundamentalmente localizado en Buenos Aires). Esto se debe a un alto nivel de educación en general y a la reciente creación de iniciativas educativas existentes en universidades. Como ejemplo de lo anterior, se destaca el fundador de Wideo como una de las fuerzas impulsoras que contribuye a aportar medidas educativas emprendedoras. Dentro de la población argentina, se puede observar la existencia de un alto porcentaje de individuos que considera estar en capacidad de fundar un nuevo negocio. Adicionalmente, y debido a la falta de iniciativas públicas de financiamiento efectivas, existen posibilidades de aprovechar lo que brindan las iniciativas privadas argentinas a nivel local, las cuales aportan financiamiento sobre todo en la fase de nacimiento de un startup además de ofrecer programas incubadora y

aceleradores. La dinámica y actividad del ecosistema emprendedor se fortalece por un número creciente de iniciativas - a nivel educativo y financiero - o concursos para emprendedores que ayudan en establecer una red dentro del panorama de startups.

El ecosistema emprendedor de Buenos Aires posee un alto potencial para futuros fundadores de startups, siempre y cuando la situación nacional de la política económica actual mejore y se mantenga en el tiempo.

Uno de los principales objetivos de Wideo ha sido lograr independencia de las condiciones de la economía argentina. Por ello, si bien en la primera fase las inversiones fueron casi en su totalidad argentinas, actualmente, al encarar una fase de crecimiento, la localización de la sede en EEUU y la actividad a nivel global permitiría acceder a mayores flujos de inversión. Las condiciones en los EE.UU. presentan un marco de estabilidad y confianza, una de las razones por la cuales Silicon Valley, el ecosistema emprendedor más famoso del mundo, atrae tanto startups como inversores. Con respecto a las posibilidades de financiamiento externo, se puede constatar que al ser activo a nivel global desde su inicio, permite a buscar inversiones afuera de Argentina e incluso fuera de América Latina. Esto juega un rol importante ya que hay programas que se enfocan exclusivamente en startups globales o al menos, prefieren invertir en éstas. Si bien existen algunos programas privados en Argentina que aportan financiamiento para startups en su primera fase de existencia, que fueron aprovechados por Wideo, las posibilidades a nivel global son numerosas sobre todo con vistas al mercado estadounidense. En la actualidad, para los startups argentinos que han pasado la fase de nacimiento, tal como Wideo, recaudar fondos adicionales de inversores individuales o plataformas de capital de riesgo resulta difícil por la falta de posibilidades principalmente debido a la inestabilidad doméstica. En el caso que un global startup similar a Wideo decida buscar financiamiento externo adicional para aprovechar las oportunidades de crecimiento, se disponen posibilidades afuera del país. A fin de poder proporcionar una imagen completa, sería necesario evaluar el éxito de Wideo en recaudar fondos en un momento posterior. En segundo término y con respecto a las operaciones comerciales, Wideo genera sus ingresos en USD por los clientes internacionales que pagan principalmente con tarjeta de crédito y, en menor parte, con paypal. Dado que se realizan las operaciones desde Buenos Aires, donde trabaja casi todo el equipo de Wideo, los salarios mensuales que componen la mayor parte de los gastos en Wideo son pagados en ARS. Con vistas al tipo de cambio inestable del ARS, el

startup se beneficia de los ingresos en USD²⁰. Mantener un equipo en Argentina implica por un lado, aprovechar los gastos de personal más bajo en lugar de llevar a cabo las operaciones en otro país que posiblemente implicaría un nivel salarial más alto. Por otro lado y aún más importante, Argentina dispone generalmente de una mano de obra con buena educación ofreciendo capacidades particularmente desde un punto de vista del sector de las TIC. Tal aspecto juega un papel muy importante en el caso Wideo, ya que se trata de un SaaS..

Es posible constatar que las condiciones del mercado doméstico argentino que impactan el ecosistema emprendedor no son únicamente desfavorables sino representan incluso oportunidades para global startups con respecto a la formación de un equipo con costos relativamente bajos.

¿Con respecto a sus particularidades, ¿que estrategias persigue un global startup argentino y cómo es el proceso de elaboración subyacente en sus fases de desarrollo?

Tal como fue identificado en la literatura, y como se constata en Wideo, un startup en general se caracteriza por ser altamente restringido en su actuación por recursos escasos – en personal y financiación – e influido por el fundador. Al tener un equipo bastante pequeño y estructuras organizacionales sencillas permite el intercambio de ideas y la flexibilidad necesaria para ser capaz de responder y actuar de una manera responsiva. Sin embargo, por un lado, la propia jerarquía plana podría implicar la dificultad de no llegar a decisiones definitivas por lo cuál muchas ideas no son incorporadas. Por otro lado y con vistas a los recursos humanos restringidos, la realización de modificaciones y cambios podría llevar tiempo ya que tareas diarias deben estar ejecutadas de la misma manera.

El proceso de aprendizaje es una forma de encarar el problema de escasos recursos e incertidumbres del entorno en el cual el startup actúa. La metodología *lean startup* ayudó a Wideo en gran medida a desarrollar un producto adoptado por los usuarios, a través de la interacción en la fase inicial, al poner el producto a prueba. Basarse en prueba y error es un largo camino, en donde los pasos incrementales conducen gradualmente a la revelación de

²⁰ Si bien el ARS se ha depreciado nominalmente, el efecto de la inflación resulta en una apreciación del tipo de cambio real, lo que afecta la competitividad de las exportaciones por aumento de los costos. Sin embargo, aún así la relación precio a calidad de los salarios en el sector de Wideo sigue siendo conveniente en Argentina en relación a otras localizaciones (sobre todo en PD) mientras que las ventas en USD aseguran estabilidad.

medidas y acciones que persiguen los objetivos. Por lo tanto, la existencia de motivación y persistencia dentro del equipo son condiciones imprescindibles.

Aparte del proceso de prueba y error, se observa a lo largo de la etapa del crecimiento una tendencia hacia un enfoque más planificado y analítico en el proceso de la internacionalización. La entrada en mercados internacionales desde el principio, terminó de proporcionar un servicio accesible por internet en el idioma inglés, conforme a las necesidades del mercado angloparlante, sobre todo los EE.UU. y también llegar a hablantes no nativos por su papel de idioma mundial. Enfocarse en primer lugar en dicho mercado, surgió por la intuición personal de Agu y no de un análisis de los mercados formalizado en un documento. Con la traducción de la plataforma al castellano pocos meses después del lanzamiento, Wideo ha logrado cubrir una amplia gama de países al mantener una estrategia de marketing global para su marca. Poner en marcha la actividad empresarial permite recaudar fondos y, a su vez, contratar más empleados y establecer un tipo de rutinas organizacionales en el transcurso del tiempo. Además, el desarrollo y la optimización de su modelo de negocio ha sido impulsado en gran parte por los usuarios internacionales existentes. Consecuentemente, con los recursos tangibles e intangibles acumulados hasta hoy y con vistas a la gran base de usuarios angloparlantes e hispanohablantes establecidos, el startup parece listo para ingresar en nuevos mercados (Corea del Sur). Enfocarse en el mercado asiático está altamente relacionado con la visión del fundador. No obstante, con vistas a las diferencias culturales del país asiático y sin tener experiencia empresarial allí, el startup se ha visto obligado a basar la decisión de entrada en los resultados de un análisis llevado a cabo con ayuda de expertos. Tener resultados respaldados permite establecer prioridades necesarias para canalizar los recursos disponibles a un solo mercado asiático. La determinación de tal mercado se basó principalmente en contrastar las fortalezas y debilidades de los países individuales con el producto Wideo. El enfoque elegido se destaca por revelar un cierto grado de análisis y planificación necesaria debido a la incertidumbre sobre el mercado local en diferencias culturales.

En líneas generales, la estrategia de marketing se caracteriza por ser global y emergente durante un proceso continuo. El producto, los precios, los canales y las actividades de promoción son altamente estandarizados entre los países hasta hoy en día. La entrada al mercado surcoreano constituye una excepción dado que las diferencias culturales exigen adoptar ciertas actividades de marketing que van más allá de la traducción de la plataforma en coreano. Generalmente, en vez de diferenciar entre los países, se trata más bien de adaptar

ciertas actividades de marketing a segmentos corporativos al ofrecer planes personalizados según las demandas de del cliente.

El modelo de rentabilidad *freemium* en que se basa Wideo es el modelo más difundido en el mercado de los servicios de creación de videos animados. Los precios de los planes pagos y las funcionalidades incluidas solo varían ligeramente entre los diferentes actores. Con vista a los competidores y la estrategia de negocio, Wideo intenta diferenciarse a través de funciones técnicas, facilidad en la experiencia del usuario, posibilidades de personalización y apariencia con carácter más profesional de los vídeos. Sin embargo, las plataformas de videos animados hoy en día no se distinguen fundamentalmente. Aparte de las similitudes entre las herramientas, se destaca que existe la necesidad de la herramienta Wideo que demuestra un crecimiento constante con más de 1.500 usuarios nuevos que se registran. Al ser capaz de adquirir usuarios en todo el mundo, refleja la tendencia global en la demanda de maneras alternativas de comunicación mediante vídeos y por lo tanto, al parecer, Agu ha reconocido y aprovechado tal oportunidad al fundar Wideo.

Resumiendo los resultados, la idea de negocio del fundador que tiene el potencial de ser abrazado por mercados a nivel mundial y el reconocimiento de una oportunidad en tendencias globales ha dado lugar a una innovación estratégica. Las características personales del fundador parecen construir la base de la estructura organizacional y determinar las tendencias generales hacia la formación de estrategias. El desarrollo de un modelo de negocio y las estrategias perseguidas actualmente, surgen en gran parte de un proceso de aprendizaje. Seguir el enfoque *lean startup* para el desarrollo de la plataforma ha sido de gran importancia con respecto a la incertidumbre del entorno externo por lo cuál un enfoque de planificación – analítica, conforme a la gestión estratégica tradicional, no parecía adecuado, tampoco con vistas a recursos escasos que altamente restringirían tal ejecución. La estandarización de actividades de marketing está mantenida hasta hoy; las adaptaciones son puntuales y se llevan a cabo siempre que aumenten el potencial de éxito. La relevancia de adaptaciones particulares de marketing - clientes corporativos y al mercado coreano del sur - ha ganado a la relevancia en la presente fase de crecimiento despues de casí dos años de actividad. Los factores en los cuales Wideo basa su estrategia de diferenciación hoy en día convergen más y más con los de sus competidores que han aparecido durante el mismo tiempo y demandan transformaciones más impactantes. El caso Wideo muestra que la internacionalización parecería estar altamente interrelacionada con la capacidad de innovación y la formación de estrategia. Los tres conceptos tendrían que ser encarados de manera simultáneay, alimentarse el uno al otro (tal

como en el caso de Wideo la entrada en mercados internacionales particulares con el objetivo de contribuir en la búsqueda de segmentos de usuarios con más propensión a pagar por el servicio de Wideo). Sin embargo, en vista al tamaño y a los escasos recursos, la imposibilidad de desvincular los conceptos parecería representar un gran desafío que exige permitir el aprendizaje organizacional como proceso fundamental en el global startup.

¿Hasta qué punto son la actividad a nivel global y la consiguiente independencia del mercado doméstico argentino criterios que decidan el éxito o el fracaso?

Conforme a los resultados relacionados con la primera cuestión, la condición de global startup parecería ofrecer beneficios, al hacer el negocio independiente lo máximo posible de la economía argentina. Adicionalmente, la actividad global permite llegar a muchos usuarios potenciales en mercados internacionales. Por la naturaleza de Wideo de ofrecer SaaS, las actividades son internacionales ya desde el lanzamiento de la primera versión de demostración de la plataforma. El alto potencial de crecimiento resultante se refleja en un número de usuarios en constante aumento desde su fundación con usuarios de más de 180 países diferentes. Aprox. un 15% de las ventas totales vienen de usuarios argentinos, lo que significa que la parte fundamental de los ingresos es generada por usuarios internacionales. Con vistas a la distribución de los ingresos por país, justifica la actividad global en gran medida.

La gran mayoría de los usuarios, no obstante, usan la herramienta gratuita - una realidad que se refleja en la situación de los ingresos. El crecimiento en usuarios no se refleja de la misma manera en el crecimiento de las ventas y resulta, por tanto, en el hecho de que el startup todavía no es completamente autosustentable. La estrategia de buscar crecimiento perseguida por Wideo, se restringe a actividades seleccionadas por la situación financiera y un presupuesto limitado. Las actividades de marketing que exceden los costos según el presupuesto deberían ser financiadas de forma externa siempre que los gastos incurridos aumenten el potencial de ingresos. El apoyo financiero tal como ha sido concedido por el gobierno de Corea del Sur permite realizar la expansión con el propósito de crecer en usuarios y por ende, en ventas.

En el caso de Wideo, más allá de ser activo a nivel global y generar la parte principal de las ventas en mercados internacionales, el modelo de negocio elegido por el global startup y el desarrollo subyacente es el factor decisivo que impacta la rentabilidad.

En primer lugar, lo que ha sido logrado por Wideo con vistas al número de usuarios, la idea detrás del negocio que tiene el potencial de satisfacer las necesidades de un mercado mundial es esencial. Por lo tanto, la visión y las características del fundador como figura central sientan la base para el posible éxito del global startup. En segundo lugar, y el factor principal en explicar la situación presente con vistas a los ingresos que se generan, es el modelo de rentabilidad subyacente. Al ofrecer un plan gratuito aparte de las suscripciones de pago, un startup parecería tener el potencial de atraer muchos más usuarios y ser conocido, siempre que el producto satisfaga sus necesidades. Tal como es aplicado en gran parte por Wideo, la metodología *lean* ayuda a diseñar un producto de manera incremental incluyendo a los clientes. La herramienta de Wideo con amplia funcionalidad, logra satisfacer la demanda de varios segmentos de clientes. Sin embargo, ser capaz de responder a clientes de varios segmentos de clientes a nivel mundial no necesariamente se refleja en los ingresos. Por lo tanto, los retos más importantes que se presentan hoy en día en Wideo - enfocarse más en segmentos individuales y manejar los usuarios que no pagan - , y que deben superarse con vistas al crecimiento en términos de ingresos, están altamente vinculados con su modelo de negocio.

Tal como ha sido identificado en la parte teórica, no existe una clara definición de lo que significa un startup exitoso. No es posible dar una conclusión final ya que Wideo está activo desde hace menos de tres años y se encuentra actualmente en una fase de crecimiento – con respecto a los números de usuarios - y una expansión en mercados particulares - si bien los ingresos mensuales están estancados en los últimos meses. Contemplando el éxito del lado de un producto que responde a necesidades del mercado, se puede argumentar que Wideo es exitoso ya que el startup ha creado demanda para un producto que hasta tal fecha no existía.

Los resultados actuales del caso de Wideo parecerían mostrar que la formación de un global startup en sí mismo no garantiza intrínsecamente el éxito, o, desde otra perspectiva, no puede evitar el fracaso de un startup. Más bien el desarrollo de una idea valiosa en un modelo de negocio que se acople con la demanda de un gran mercado, pareciera ser el criterio decisivo. El alto grado de uso y su plataforma tiene que ver con SaaS inherentemente escalable debido al acceso global. De la misma manera, tal modelo SaaS y la opción *freemium* parecieran impactar en el potencial financiero, retrasando el equilibrio. Si bien al ser un global startup se le facilita el acceso al apoyo financiero, no va a ser posible recaudar fondos sin tener un modelo de negocio convincente. Del mismo modo, generar ingresos en USD al tener costos en ARS, son factores, a lo sumo, marginales. La temprana actividad en mercados extranjeros

no sería, entonces, el factor decisivo que determina el éxito o el fracaso del startup sino el modelo de negocio.

5 Conclusión y perspectivas futuras

Los resultados del estudio de caso sobre Wideo en el marco de la tesis permiten dar una mejor comprensión sobre la formación de global startups en Argentina con características similares de Wideo y, en relación a ello, las posibles ventajas y los importantes desafíos que se plantean y que los potenciales emprendedores argentinos deberían tomar en cuenta. Sin embargo, y en vista a las limitaciones que se derivan de la realización de un único caso de estudio, no es posible generalizar los resultados para cualquier global startup o global startup potencial en Argentina. Wideo se caracteriza por su modelo de negocio basado en SaaS y la consiguiente naturaleza de estar presente en mercados globales casi sin restricciones. Por lo tanto, los resultados y afirmaciones que se han hecho concernientes al caso Wideo no pueden ser transferidos a global startups con otros modelos de negocios que están activos en otras industrias.

Las ventajas que experimenta Wideo al ser un global startup argentino, se observan principalmente en aprovechar las facilidades y evadir ciertos obstáculos y riesgos que se presentan dentro del ecosistema emprendedor de Argentina. El aspecto más destacado en el caso Wideo, se evidencia en la posibilidad de disponer de mano de obra altamente capacitada particularmente en el área de aplicaciones informáticas donde están activos. De la misma manera, mantener las operaciones comerciales en el país permite cubrir costos de personal en ARS conforme al nivel salarial argentino. Una ventaja adicional se refiere a la posibilidad de desvincularse de la moneda argentina de tal manera que los ingresos generados ingresan en USD y entran en los EE.UU.; por otra parte, dados los controles a actividades financieras, este intercambio resulta una opción beneficiosa que presenta un alto grado de seguridad en sus ingresos. El aspecto de estar activo a nivel global desde el inicio y tener la sede central en los EE.UU. facilita el acceso a financiamiento y elude los aspectos negativos vinculados a la atracción de inversiones en Argentina (como los vinculados a la salida de capitales). Aunque el fondo de Wideo en una primera etapa fue principalmente local, la actividad a nivel global brinda amplias posibilidades de financiamiento en otros países donde los ecosistemas emprendedores, tal como el de Silicon Valley, acumulan un mayor número de inversores para todas las etapas de desarrollo.

Otros puntos positivos de la internacionalización temprana en base a los resultados obtenidos, se relacionan en menor medida el origen argentino del global startup, y son aplicables a los global startups en general, independientemente de su origen. De acuerdo a la literatura, la

internacionalización temprana brinda la posibilidad de llegar a un gran número de posibles clientes en todo el mundo y, en el caso de Wideo, por la naturaleza del modelo SaaS, esto ocurrió inmediatamente después de su lanzamiento comercial y casi sin restricciones. Cuando un producto logra cumplir demandas similares de clientes a nivel global, o el tamaño del mercado interno no es suficiente para sostener el negocio, o los clientes extranjeros están aún más dispuestos a demandar dicho producto, el global startup plantea el beneficio de alcanzar una alta escalabilidad sobre todo cuando se trata de software y la posible distribución de costos fijos en un gran número de usuarios potenciales. Al seguir un enfoque *lean* en el cuál se integran los clientes internacionales al desarrollo del producto, logran enfrentarse a las incertidumbres del mercado y de la tecnología mediante la validación de sus hipótesis y la prueba del modelo de negocio en un mercado global de una manera rápida. La acumulación de conocimientos y experiencia sobre mercados globales a través de clientes, contactos y la participación en programas internacionales, contribuye al desarrollo de distintas capacidades y al establecimiento de rutinas organizacionales dentro de un corto tiempo; esta situación no sería posible de la misma manera con la actividad comercial centrada en el mercado doméstico.

De acuerdo a los resultados de otros estudios citados en este trabajo y a la teoría, los desafíos más importantes que resultan de una actividad temprana a nivel global se vinculan principalmente a los recursos limitados y la necesidad de administrar las diferentes actividades de manera simultánea. En el caso de Wideo, éstas últimas se refieren principalmente a los elementos que constituyen el modelo de negocio y el manejo de tales actividades por los diferentes equipos. Seguir un camino de prueba y error en vez de centrarse en un análisis y planificación profunda, debería estar alineado con una cultura organizacional dentro del global startup fuertemente vinculado al perfil del fundador. De la misma manera y debido a que los modelos de negocios exitosos tienden a ser compartidos, un global startup debe tener en cuenta a otros global startups como posibles competidores en el mismo mercado de actuación. Un mercado muy dinámico que se caracteriza por la inclusión de nuevas tecnologías, demanda el desarrollo de capacidades organizacionales distintas y la innovación interna que eventualmente lleven a una clara diferenciación de la competencia. Pareciera surgir de esto que, aparte del desarrollo de su propio negocio, es esencial evolucionar y seguir una estrategia de diferenciación. Las mejoras incrementales no parecieran ser una diferenciación suficiente a largo plazo por su facilidad de ser alcanzadas, eventualmente, por competidores con capacidades similares, por lo cual, el desarrollo de modos de superar la competencia de una forma impactante debería ser una de las tareas principales. Con respecto

al manejo de los mercados globales, los recursos humanos y financieros acotados, complican tareas como el cumplimiento de actividades diarias y casi parecen impedir adaptar la estrategia de marketing a mercados individuales. En consecuencia, y una vez que se haya establecido una base de usuarios en los principales mercados, la expansión mercado por mercado puede ser recomendable en la medida en que sea posible solventar los gastos de la mano de obra y el presupuesto disponible. La realización simultánea de las diferentes estrategias y actividades dentro de un global startup constituye un obstáculo, por lo cuál, es natural establecer prioridades y de esta manera canalizar los recursos y dedicarse en una fase de desarrollo posterior a ciertas actividades, tal como ha sido llevado a cabo con la entrada en el mercado asiático por Wideo. Las dificultades a las cuales se enfrenta Wideo se deben en parte a la naturaleza de su modelo de negocio y en parte a la falta de enfoque en un segmento específico donde se desarrollen las actividades de marketing según las necesidades. Este ha sido un aspecto descuidado debido a la asignación de recursos humanos a otras prioridades. En consecuencia, ello implica verse enfrentado a retos que se hacen visibles a lo largo del tiempo, por la imposibilidad de abordar este problema en la fase temprana.

En relación a los global startups en general, y de acuerdo a la literatura, los argentinos se enfrentan de la misma manera al manejo simultáneo del desarrollo del modelo de negocio, las estrategias de marketing con vistas a los mercados globales así como al desarrollo de una estrategia de negocios que implica constantes innovaciones en un mercado competitivo. Establecer ciertas prioridades parece ser un aspecto necesario. No obstante, es posible que surjan distintos retos a lo largo del tiempo los cuales se vinculan con la complejidad de los procesos al poner en marcha un global startup con escasos recursos.

En vista al futuro, para los startups argentinos en general, los posibles cambios en el escenario nacional podrían implicar políticas que faciliten la entrada de inversiones extranjeras y una situación económica más estable en los próximos años. Como consecuencia, reestablecer la confianza en la economía argentina puede atraer inversores y así disminuir la dificultad para startups argentinos en el acceso a financiamiento para etapas posteriores de desarrollo. Asimismo, se reduciría la necesidad de desvincular las operaciones comerciales de la economía argentina y en particular del ARS por un posible aumento de su competitividad. Independientemente de ello, el ecosistema emprendedor en Argentina (en particular en Buenos Aires) ya muestra una alta dinámica, con crecientes iniciativas universitarias y una mano de obra generalmente educada; tales actividades permiten el desarrollo de

emprendedores con habilidades esenciales y que pueden acceder a equipos altamente calificados para competir en los mercados globales.

La investigación del caso Wideo abre posibilidades para seguir investigando el fenómeno de los global startups en Argentina que hasta ahora, se ha limitado a una publicación del *Harvard Business Review* sobre la empresa Globant. No se han encontrado investigaciones sobre global startups argentinos que se encuentran en una fase más temprana de desarrollo. Así podría ser interesante analizar las oportunidades de financiamiento internacionales de las que puede hacer uso un global startup con características similares a Wideo en una fase de crecimiento o expansión, luego de agotadas las alternativas a nivel nacional. De la misma manera, nuevas líneas de investigación pueden referirse a cómo un global startup en una industria más tradicional o vinculada a la exportación de bienes maneja la internacionalización temprana y las condiciones cambiantes en Argentina.

Bibliografía

Analoui, F., & Karami, A. (2003), *Strategic Management in Small and Medium Enterprises*. Boston: Cengage Learning.

AngelList (2015). South Ventures. Recuperado de <https://angel.co/south-ventures> con fecha 19 de octubre 2015

Arenius, P., Sasí, V., Gabrielsson, M. (2006). Rapid internationalisation enabled by the Internet: The case of a knowledge intensive company. *Journal of International Entrepreneurship*, 3 (4), 279 - 290.

Autio, E., Sapienza, J., Almeida, J. (2000). Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth. *Academy of Management Journal*, 43 (5), 909 - 924.

Bailey, A.& Johnson, G. (1992). How strategies develop in organisations. En D. Faulkner & G. Johnson, *The challenge of strategic management* (pp. 147 – 178). Cranfield: Cranfield Management Research Series.

Barney, J. B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage* (2^a ed.). Upper Saddle River: Prentice-Hall.

Baronchelli, G. (2008). *Internationalization of the firm: stage approach vs. Global approach*. Working Paper. Bergamo: Universidad de Bergamo. .

Bell, J., McNaughton, R., Young, S., Crick, D. (2003). Towards an Integrative Model of Small Firm Internationalisation. *Journal of International Entrepreneurship*, 1, (4), 339 - 362.

Bernard, H.R. (1994). *Reserach methods in anthropology: qualitative and quantitative approaches* (2^a ed.). Walnut Creek: AltaMira Press.

Blank, S. (2010). A Startup is Not a Smaller Version of a Large Company. Recuperado de <http://steveblank.com/2010/01/14/a-startup-is-not-a-smaller-version-of-a-large-company/> con fecha 25 de septiembre de 2015.

Blank, S. (2013). Why the lean Start-Up Changes Everything. *Harvard Business Review*, 91 (5), 63 - 72.

Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual. The step-by-step guide for building a great company*. Desconocido: K&S Ranch Inc. Publishers.

Borghoff, T. (2011). The Role of ICT in the Globalization of Firms. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 7 (10), 1128 - 1149.

Brenes, R. E., & Haar, J. (2012). *The Future of Entrepreneurship in Latin America*. New York: Palgrave MacMillan.

Buenos Aires Ciudad (2015). Programa Aceleradoras Buenos Aires Emprende. Recuperado de <http://www.buenosaires.gob.ar/emprendedores/aceleradoras> con fecha 26 de octubre de 2015.

Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J.E. (2009). *From Strategy to Business Models and to Tactics*. Working Paper. Boston: Harvard Business School.

Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J.E. (2011). How to Design a Winning Business Model. *Harvard Business Review*, 89 (1 y 2), 100 - 107.

CIA (2015a). The World Factbook. Inflation Rate (Consumer Prices). Country Comparison to the World. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ar.html> con fecha 26 de octubre de 2015.

CIA (2015b). The World Factbook. Country Comparison: GDP – Per Capita (PPP). Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2004rank.html#ar> con fecha 26 de octubre de 2015.

CIA (2015c). The World Factbook. Country Comparison: Inflation Rate (Consumer Prices). Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2092rank.html#ar> con fecha 26 de octubre de 2015.

Cisco (2015). Cisco Visual Networking Index: Forecast and Methodology, 2014 – 2019 White Paper. Recuperado de http://www.cisco.com/c/en/us/solutions/collateral/service-provider/ip-ngn-ip-next-generation-network/white_paper_c11-481360.html con fecha 19 de octubre de 2015.

Coviello, N.E. (2006). The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 37 (5), 713 – 731.

Crick, D. & Spence, M. (2005). The internationalisation of 'high performing' UK high-tech SMEs: a study of planned and unplanned strategies. *International Business Review*, 14 (2), 167 - 185.

CrunchBase (2015a). Powtoon. Recuperado de <https://www.crunchbase.com/organization/powtoon#/entity> con fecha 26 de octubre 2015.

CrunchBase (2015b). Moovly. Recuperado de <https://www.crunchbase.com/organization/moovly#/entity> con fecha 26 de octubre 2015.

CrunchBase (2015c). GoAnimate. Recuperado de <https://www.crunchbase.com/organization/goanimate#/entity> con fecha 26 de octubre 2015.

Cusumano, M.A. (2013). Technology Strategy and Management. Evaluating a Startup Venture. Considering the key elements of successful startups. *Communications of the ACM*, 56 (10), 26 - 29.

Dollinger, M.J. (2008). *Entrepreneurship: Strategies and Resources* (4^a Edición). Lombard: Marsh Publications.

Dul, J., Hak, T. (2008). *Case Study Methodology in Business Research*. Oxford, Elsevier Ltd.

Dutta, B. (2009). *Entrepreneurship Management. Text and Cases*. New Deli: Excel Books.

Elfring, T., & Volberda, H.W. (2001). *Rethinking strategy*. London: Sage.

Ernst & Young (2015). *Time to tune in: Latin American companies turn up the volume on global growth*. Recuperado de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Country_Insights:Argentina_highlights/\\$FILE/Growing_Beyond_Argentina_highlights.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Country_Insights:Argentina_highlights/$FILE/Growing_Beyond_Argentina_highlights.pdf) con fecha 26 de octubre de 2015.

Etemad, H. (2013). *The Process of Internationalization in Emerging SMEs and Emerging Economies*. Cheltenham: Edward Elgar.

Franken, H. (5 de febrero de 2014). Strategic use of business models: the business model canvas [Mensaje de Blog]. Recuperado de <http://blog.bizzdesign.com/strategic-use-of-business-models-the-business-model-canvas> con fecha de 26 de octubre de 2015.

Falahat, M., Mohamad, O., Migin, M.W. (2013). Born Global Firms in Developing Economies: The Case of Malaysia. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7 (4), 586 - 594.

Falize, M., y Coeurderoy, R. (2012). *The network approach to rapid internationalization among Bon-Global and Born-again Global firms: The case of the „Global Innovation Network“*. Working Paper Series. Leuven: Leuven School of Management.

Faulkner, D., & Johnson, G., (1992). *The challenge of strategic management*. Cranfield: Cranfield Management Research Series.

Fernhaber, S.A., & Prashantham, S. (2015): *The Routledge Companion to International Entrepreneurship*. New York: Routledge.

Financial Times (2015a). Definition of entrepreneurial ecosystem. Recuperado de <http://lexicon.ft.com/Term?term=entrepreneurial%20ecosystem> con fecha 5 de diciembre de 2015

Financial Times (2015b). Definition of seed capital. Recuperado de <http://lexicon.ft.com/Term?term=seed-capital> con fecha 5 de diciembre de 2015.

Financial Times (2015c). Definition of angel investment. Recuperado de <http://lexicon.ft.com/Term?term=angel-investment> con fecha 5 de diciembre de 2015.

Financial Times (2015d). Definition of venture capital. Recuperado de <http://lexicon.ft.com/Term?term=venture-capital> con fecha 5 de diciembre de 2015.

Freeman, S., Edwards, R., Schroder, B. (2006). How Smaller Born-Global Firms Use Networks and Alliances to Overcome Constraints to Rapid Internationalization. *Journal of International Marketing*, 14 (3), 33 - 63.

Frynas, G.J., & Mellahi, K. (2015). *Global Strategic Management*. Oxford: Oxford University Press. Gabrielsson, M., Kirpalani, V.H.M, Dimitratos, P., Solberg, A.C., Zucchella, A. (2008). Born globals: Propositions to help advance theory. *International Business Review*, 17 (4), 385 - 401.

Gabrielsson, M. (2005). Branding Strategies of Born Gobals. *Journal of International Entrepreneurship*, 3 (3), 199 - 222.

GEM Consortium (2013). Country Profile Argentina. Recuperado de <http://www.gemconsortium.org/country-profile/36> con fecha 25 de octubre de 2015.

GEM Consortium (2015a). *The Global Entrepreneurship Monitor 2014*. London: Global Entrepreneurship Research Association.

GEM Consortium (2015b). GEM 2014- Resumen Argentina. Recuperado de <http://www.gemconsortium.org/country-profile/36> con fecha de 26 de octubre de 2015.

Globant (2015). News Releases: Global Reports Record Annual Revenues and EPS for 2014. Recuperado de <http://investors.globant.com/2015-02-11-Globant-Reports-Record-Annual-Revenues-and-EPS-for-2014> con fecha de 25 de octubre 2015.

Google (2015). Google AdWords. Visión general. Publique ya su anuncio en Google. Recuperado de <https://www.google.com/adwords/> con fecha 17 de octubre de 2015.

Gonzalo, M (2013). Post-Investment Trajectories of Latin American Young Technology-Based Firms: An Exploratory Study about the Role of Local and Foreign Venture Capital Funds. *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*, 15 (2), 115 – 133.

Grant, R.M. (2013). *Contemporary Strategy Analysis* (8^a ed.). Chichester: John Wiley & Sons.

Griffith, E. (25 de septiembre de 2014). Why startups fail, according to their founders. *Fortune*. Recuperado de <http://fortune.com/2014/09/25/why-startups-fail-according-to-their-founders/> con fecha 25 de octubre de 2015.

Grünig, R., & Morschett, D. (2012): *Developing International Strategies. Going and Being International for Medium-sized Companies*. Heidelberg: Springer.

Gupta, U. (5 de diciembre de 1989). Small firms aren't waiting to grow up to go global. *The Wall Street Journal*, p. B2.

Hamel, G., & Prahalad, C. K (1990): The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3), 79 - 91.

Herrera, C. (14 de marzo de 2014). With 100 Million Users and Record Sales, MercadoLibre Dynamizes Online Retail in LatAm. *PulsoSocial*. Recuperado de <http://pulsosocial.com/en/2014/03/14/with-100-million-users-and-record-sales-mercadolibre-dynamizes-online-retail-in-latam/> con fecha 25 de octubre de 2015.

Hitt, M.A., & Ireland, R.D. (2003). *Strategic Entrepreneurship*. Creating a new mindset. Oxford: Blackwell.

Humphrey, J. (20 de abril de 2015). The 3 Principle Sources of Funding Every Startup Needs. *Entrepreneur*. Recuperado de <http://www.entrepreneur.com/article/244970> con fecha 25 de octubre de 2015.

IncubaUC (2015). Qué Ofrecemos. Recuperado de <http://incubauc.cl/> con fecha de 7 de diciembre de 2015.

Investopedia (2015a). Entrepreneur vs. Small Business. Recuperado de <http://www.investopedia.com/articles/investing/092514/entrepreneur-vs-small-business-owner-defined.asp> con fecha 25 de septiembre de 2015.

Investopedia (2015b). Multinacional corporation. Recuperado de <http://www.investopedia.com/terms/m/multinationalcorporation.asp> con fecha 25 de septiembre de 2015.

Investopedia (2015c). Software As A Service- SaaS. Recuperado de <http://www.investopedia.com/terms/s/software-as-a-service-saas.asp> con fecha 2 de octubre de 2015.

Invodo (2013). *E-Commerce Video Benchmarks Report. Q2 & Q3 2013*. Recuperado de <http://www.invodo.com/wp-content/uploads/2013/12/Invodo-Video-Benchmark-Report-2013-Q2-Q3.pdf> con fecha 23 de octubre de 2015.

Invodo (2014). *Video Statistics: The Marketer's Summary 2014*. Recuperado de http://www.invodo.com/wp-content/uploads/2014/02/Invodo_Video_Statistics_The_Marketers_Summary_2014.pdf Con fecha 19 de octubre de 2015.

Ireland, R.D., Hitt, M.A., Simon, D.G. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. *Journal of Management*, 29 (6), 963 - 989.

Johanson, J., & Vahlne, J-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8 (1), 23 - 32.

Johansson, M., & Abrahamsson, T.J. (2014). Competing With the Use of Business Model innovation- an Exploratory Case Study of the Journey of Born Global Firms. *Journal of Business Models*, 2 (1), 33 - 55.

Johnson, J. E. (2004). Factors Influencing the Early Internationalization of High Technology Start-ups: US and UK Evidence. *Journal of International Entrepreneurship*, 2 (1), 139 - 154.

Kantis, H., Bacic, M., Choupay, E., del Castillo, M., Federico, J., Lopez, A., Ramos, D (2014). *¿Emprendimientos dinámicos en América del Sur?: La clave es el (eco)sistema*. Montevideo: Serie Red Mercosur.

Keen, C. (2013). An Archetypal Illustration Of An Emerging Economy: Argentina. En H. Etemad, *The Process of Internationalization in Emerging SMEs and Emerging Economies* (pp. 87 – 108). Cheltenham: Edward Elgar.

Khaire, M., Herrero, G.A., Scott, C. (2011). *Case Study Globant*. Watertown: Harvard Business Publishing.

Kim, W.C., & Mauborgne, R. (2004). Value Innovation – The Strategic Logic of High Growth. *Harvard Business Review*, 83 (7 y 8), 76 - 84.

Knapp, J.L., & Kronenberg, C. (2013). Strategic Analysis of SMES´Early Internationalisation Processes. *Journal of Entrepreneurship, Business and Economics*, 1 (1), 35 – 71.

Knight, G. (1997). *Emerging Paradigm For International Marketing: The Born Global Firm. Dissertation*. Michigan: Michigan State University.

Knight, G. (2009). Small Multinational Enterprises under Globalization. En M. Kotabe & K. Helsen, *The SAGE Handbook of International Marketing* (pp. 490 – 503). London: Sage Publications.

Knight, G., & Cavusgil, S.T. (2004). Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm. *Journal of International Business Studies*, 35 (2), 124 - 141.

Knight, G., & Cavusgil, S.T. (2009). *Born Global Firms: A New International Enterprise*. New York: Business Expert Press.

Knight, G., & Cavusgil, S.T. (2015). Retroperspective: The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46 (1), 3 - 16.

Kocak, A., & Abimbola, T. (2009). The effects of entrepreneurial marketing on born global performance. *International Marketing Review*, 26 (4 y 5), 439 - 452.

Kotabe, M., & Helsen, K. (2009). *The SAGE Handbook of International Marketing*. London: Sage Publications.

Kraus, S., & Kauranen, I. (2009). Strategic management and entrepreneurship: Friends or foes? *Journal of Business Science and Applied Management*, 4 (1), 37 - 50.

La Nación (2015): Dólar oficial y dólar blue. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/dolar-hoy-t1369> con fecha 26 de octubre de 2015.

Lennon, M. (14 de diciembre de 2013). CrunchBase Reveals: The Average Successful Startup Raises \$41M, Exits at \$242.9M. *TechCrunch*. Recuperado de <http://techcrunch.com/2013/12/14/crunchbase-reveals-the-average-successful-startup-raises-41m-exits-at-242-9m/> con fecha 25 de octubre de 2015.

Lessard, T. (2014). 2015 Will Be the Year of Video Marketing. Recuperado de <http://www.marketingprofs.com/articles/2014/26719/2015-will-be-the-year-of-video-marketing> con fecha 19 de octubre de 2015.

Luostarinen, R., & Gabrielsson, M. (2006). Globalization and Marketing Strategies of Born Globals in SMOPECs. *Thunderbird International Business Review*, 48 (6), 773 -801.

Madsen, T.K. (2013). Early and rapidly internationalizing ventures: Similarities and differences between classifications based on the original international new venture and born global literatures. *Journal of International Entrepreneurship*, 11 (1), 65 - 79.

Madsen T.K., & Knudsen, T. (2003). *International new ventures: a new organizational form?* Working Paper. Londonderry: University of Ulster.

-
- Madsen, T. K., & Servais, P. (1997). The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process? *International Business Review*, 6 (6), 561 - 583.
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 80 (5), 86 - 92.
- Maps of the World (2014). South America Map. Recuperado de <http://www.mapsofworld.com/south-america/> con fecha 6 de octubre de 2015
- McDougall, P.P., Shane, S., Oviatt, B.M. (1994). Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories from International Business Research. *Journal of Business Venturing*, 9 (6), 469 – 487.
- Menguc, B., & Seigyoung, A. (2006). Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. *Journal of Academy of Marketing Science*, 34 (9), 63 - 73.
- Mills, A.J., Durepos, G., Wiebe, E. (2010): *Encyclopedia of Case Study Research: L-Z; Index, Volume 2*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Mintzberg, H., & Waters, J.A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6 (3), 257 – 272.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five P's For Strategy. *California Management Review*, 30 (1), 11 - 24.
- Mintzberg, H. (1990). The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 11 (3), 171 - 195.
- Mintzberg, H., & Lampel, J. (1999). Reflecting on the Strategy Process. *Sloan Management Review*, 40 (3), 21 – 30.
- Moovly (2015). Choose your Moovly License. Recuperado de <https://www.moovly.com/pricing> con fecha 26 de octubre de 2015.

- Morgan-Thomas, A., & Jones, M.V. (2009). Post-entry internationalization dynamics: Differences between SMEs in the development speed of their international sales. *International Small Business Journal*, 27 (1), 71 - 95.
- Morris, M., Kuratko, D., Covin, J. (2010). *Corporate Entrepreneurship & Innovation* (3^a ed.). Mason: South-Western Cengage Learning,
- Newton, D. (15 de octubre de 2001). Understanding the Financing Stages. *Entrepreneur*. Recuperado de <http://www.entrepreneur.com/article/42336> con fecha 26 de octubre de 2015.
- Nuñez Montenegro, E. (2013). Las definiciones de Emprendedor y Empresario. FundaPymes. Recuperado de <http://www.emprendeyprospera.com/las-definiciones-de-emprendedor-y-empresario/#.VgLKrmXLm2l> con fecha 23 de septiembre de 2015.
- Nwankwo, S. & Gbadamosi, T. (2011). *Entrepreneurship Marketing: Principles and Practice of SME Marketing*. New York: Routledge.
- NXTP Labs (2015). About NXTP Labs. Recuperado de <http://www.nxtplabs.com/about/> con fecha 26 de octubre de 2015.
- OECD (2013). *Estudios del Centro de Desarrollo. Startup América Latina. Promoviendo La Innovación En La Región*. Paris: OECD Publishing.
- OMC (2015). Who are the developing countries in the WTO? Recuperado de https://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/org3_e.htm con fecha 25 de octubre de 2015.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challenger*. Hoboken : John Wiley & Sons.
- Oviatt, B.M. & McDougall, P.P. (1994). Toward a Theory of International Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25 (1), 45 - 64.

Oviatt, B.M. & McDougall, P.P. (1995). Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage. *Academy of Management Executive*, 9 (2), 30 - 43.

Oviatt, B.M. & McDougall, P.P. (2000). International Entrepreneurship: The Intersection Of Two Research Paths. *The Academy of Management Journal*, 43 (5), 902 - 906.

Oxford Dictionaries (2015): Webinar. Recuperado de <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/webinar> con fecha 17 de octubre de 2015.

Patel, N. (16 de enero de 2015). 90% Of Startups Fail: Here´s What You Need To Know About The 10%. *Fortune*. Recuperado de <http://fortune.com/2014/09/25/why-startups-fail-according-to-their-founders/> con fecha 25 de octubre de 2015.

Peña, I. (19 de febrero de 2015). Startups Like to Tango. *Huffington Post*. Recuperado de http://www.huffingtonpost.com/ignacio-peaa/startups-like-to-tango_b_6710884.html con fecha de 5 de diciembre de 2015.

Persinger, E.S., Civi, E., Walsh Vostina, S. (2007). The Born Global Entrepreneur In Emerging Economies. *International Business & Economics Research Journal*, 6 (3), 73 - 82.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.

Porter, M.E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74 (6), 61 - 78.

Porter, M.E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86 (1), 78 - 93.

Powtoon (2015). Precios. Recuperado de <https://www.powtoon.com/premium/g/es/> con fecha 9 de octubre de 2015.

Pradilla, M. (2012). Entrepreneurship in Argentina. En R.E. Brenes & J. Haar, *The Future of Entrepreneurship in Latin America* (pp. 57 – 76). New York: Palgrave MacMillan.

-
- Prashantham, S. & Young, S. (2011). Post-Entry Speed of International New Ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (2), 275 - 292.
- Quinlan, C (2011). *Business Research Methods*. Andover: Cengage Learning.
- Rampton, J. (2 de abril de 2015). 5 Things Your Video Marketing Strategy Should Include. *Forbes*. Recuperado de <http://www.forbes.com/sites/johnrampton/2015/02/04/5-things-your-video-marketing-strategy-should-include/> con fecha 25 de octubre de 2015.
- Rancic Moogk, D. (2012). Minimum Viable Product and the Importance of Experimentation in Technology Startups. *Technology Management Review*, Marzo 2012, 23 - 26.
- Rennie (1993). Global competitiveness. Born global. *The McKinsey Quarterly* 1993 (4), 45 - 52.
- Rialp-Criado, A., Galván- Sánchez, I., Suárez- Ortega, S.M. (2010). A configuration-holistic approach to born-global firms' strategy formation process. *European Management Journal*, 28 (2), 108 - 123.
- Ries, E. (2010). What is a startup? Recuperado de <http://www.startuplessonslearned.com/2010/06/what-is-startup.html> con fecha 23 de septiembre de 2015.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation To Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Business.
- Rouse, M., Rando, N. (2015). Search cloud computing: subscription- based pricing model definition. Recuperado de <http://searchcloudcomputing.techtarget.com/definition/subscription-based-pricing-model> con fecha 7 de octubre de 2015.
- Sandberg, W.R., Robinson, R.B., Pearce, J.A. (2001). Why small businesses need a strategic plan. *Business and Economics Review* 48 (1), 12 - 15.

-
- Schensul, S.L., Schensul, J.J., LeCompte, M.D (1999). *Essential ethnographic methods: observations, interviews, and questionnaires*. Walnut Creek: Altamira Press.
- Schumpeter, J. (1934), *The Theory of Economic Development*. Cambridge: University Press.
- Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. New York: Harper & Brothers Publishers.
- Schwens, C. & Kabst, R. (2009). How early opposed to late internationalizers learn: experience of others and paradigms of interpretation. *International Business Review*, 18 (5), 509 - 522.
- Shafer, S., Smith, H., Linder, J. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48 (3), 199 - 207.
- Souza, C. (29 de agosto de 2014). 6 Damn Good Reasons to Startup in Buenos Aires. *Tech.co*. Recuperado de <http://tech.co/reasons-startup-buenos-aires-2014-08> con fecha 5 de diciembre de 2015.
- Souza, C (9 de febrero de 2015). Top 5 Cities in Latin America to Launch a Startup. *Tech.co*. Recuperado de <http://tech.co/top-5-cities-launch-startup-latin-america-2015-02> con fecha 25 de octubre de 2015.
- Start-Ups Argentina (2015). Incubadoras & Aceleradoras De Empresa. Recuperado de <http://www.startups.com.ar/incubadoras/> con fecha 26 de octubre de 2015.
- Startup Buenos Aires (2015). Startup Buenos Aires. Building the startup community of the future, today. Recuperado de <http://www.startupbuenosaires.com/en/> con fecha de 5 de diciembre de 2015.
- Startup Compass (27 de julio de 2015). The 2015 Global Startup Ecosystem Ranking is live! [Mensaje de blog]. Recuperado de <http://blog.startupcompass.co/the-2015-global-startup-ecosystem-ranking-is-live> con fecha 25 de octubre de 2015.

Startup Ranking (2015). Top – Argentina. Recuperado de <http://www.startupranking.com/top/argentina> con fecha 5 de octubre de 2015.

Stewart, E. (31 de octubre de 2012). Recently Selected by 500 Startups, Wideo on the Fast Track to Launch. Recuperado de <http://pulsosocial.com/en/2012/10/31/recently-selected-by-500-startups-wideo-on-the-fast-track-to-launch/> con fecha 10 de noviembre de 2015.

Stevenson, H.H., & Jarrillo-Mossi, J.C (1986). Preserving Entrepreneurship As Companies Grow. *Journal of Business Strategy*, 7 (1), 10 – 23.

Stokes, D. & Wilson, N. (2010). *Small Business Management and Entrepreneurship* (6^a ed.). Andover: Cengage Learning EMEA.

Strategyzer (2015). Business Model Generation. Recuperado de <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas/bmc> con fecha 30 de octubre de 2015.

Tanev, S. (2012). Global from the Start: The Characteristics of Born-Global Firms in the Technology Sector. *Technology Innovation Management Review*, Marzo 2012, 5 – 8.

Tanev, S., Stavnsager Rasmussen, E., Zijdemans, E., Lemminger, R., Limkilde Svendsen, L. (2015). Lean And Global Technology Start-Ups: Linking the Two Research Streams. *International Journal of Innovation Management*, 19 (3), 1 - 41.

Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509 - 33.

Teece, D.J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43 (2 y 3), 172 - 194.

The Economist (9 de mayo de 1992). Go west, young firm. *The Economist*, pp. 88 - 89.

The Economist (17 de abril de 1993). The fall of big business. *The Economist*. pp.13 - 14.

The Economist (16 de febrero de 2014a). What exactly is an entrepreneur. *The Economist*. Recuperado de <http://www.economist.com/blogs/schumpeter/2014/02/our-schumpeter-columnist> con fecha 23 de septiembre de 2015.

The Economist (23 de enero de 2014b). Argentina's peso. First decline, now fall. *The Economist*. Recuperado de <http://www.economist.com/blogs/americasview/2014/01/argentinas-peso> con fecha 26 de octubre de 2015.

The Heritage Foundation (2015). 2015 Index of Economic Freedom: Argentina. Recuperado de <http://www.heritage.org/index/country/argentina> con fecha 26 de octubre de 2015.

Tobin, R. (2010). Descriptive Case Study. Sage Research Methods. Recuperado de <http://srmo.sagepub.com/view/encyc-of-case-study-research/n108.xml> con fecha 25 de octubre de 2015.

Trading Economics (2015). Argentinean Peso. Recuperado de <http://www.tradingeconomics.com/argentina/currency> con fecha 1 de octubre de 2015.

Trimble, C. (30 de julio de 2015). Why online video is the future of content marketing. *The Guardian*. Recuperado de <http://www.theguardian.com/small-business-network/2014/jan/14/video-content-marketing-media-online> con fecha 10 de noviembre de 2015.

United Nations (2014). Composition of macro geographical (continental) regions, geographical sub-regions, and selected economic and other groupings. Recuperado de <http://unstats.un.org/unsd/methods/m49/m49regin.htm> con fecha 25 de octubre de 2015.

Wideo (2015). Precios. Recuperado de <https://wideo.co/es/payments/pricing/default-3?source=footer> con fecha 18 de octubre de 2015.

Woodside, A.G. (2010). *Case Study Research. Theory, Methods, Practice*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.

- World Bank (2015). Ease of Doing Business in Argentina. Recuperado de <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/argentina/> con fecha 26 de octubre de 2015.
- Wright, R. W. & Ricks, D. A. (1994). Trends in international business research: Twenty-five years later. *Journal of International Business Studies*, 25 (4), 687 - 701.
- Yadav, N., Swami, S., Pal, P. (2006). High technology marketing: Conceptualization and case study. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 31 (2), 57 - 74.
- Yin, R.K. (1989). *Case Study Research. Design and Methods* (4^a ed.). Newbury Park: SAGE Publications,
- Zafra, E. (2013). MIT Technology Review. Innovadores menores de 35 : Argentina y Uruguay: Agu de Marco. Recuperado de <http://www.technologyreview.es/tr35argentinayuruguay/1428/agu-de-marco/> con fecha 25 de octubre de 2015.
- Zahra, S.A. & George, G. (2002). International entrepreneurship: the current status of the field and future research agenda. En M.A. Hitt & R.D. Ireland, *Strategic Entrepreneurship. Creating a new mindset* (pp. 225 - 288). Oxford: Blackwell.
- Zijdemans, E. & Tanev, S. (2014). Conceptualizing Innovation in Born-Global Firms. *Technology Innovation Management Review*, Septiembre 2014, 5 - 10.
- Zou, S. & Cavusgil, S.T. (2002). The GMS: A broad conceptualization of global marketing strategy and its effect on firm performance. *Journal of Marketing*, 66 (4), 40 - 56.

Anexos

Anexo A: Guía de entrevista 1 – Agu

Anexo B: Guía de entrevista 2 - Agu

Anexo C: Guía de entrevista - Demian

Anexo D: Entrevista 1 con Agu

Anexo E: Entrevista 2 con Agu

Anexo F: Entrevista con Demian

Anexo A: Guía de entrevista 1 – Agu

1. ¿Cuál es la idea que hay detrás del modelo de negocio de Wideo?
2. ¿Cuál es tu experiencia previa relacionada con startups? ¿Hasta qué punto te ayudó en la creación de Wideo?
3. ¿Has creado un plan de negocios desde el principio? En caso afirmativo: ¿En qué medida ha resultado ser realizable?
4. ¿En qué medida ayudó el enfoque de lean startup para desarrollar el modelo de negocio?
5. ¿Como influyó el entorno exterior en general en la decisión de elegir un enfoque global desde el principio?
6. Con respecto al entorno emprendedor en Argentina:
 - a. ¿Cuáles son los principales beneficios que plantea el entorno emprendedor en Argentina?
 - b. ¿Cuáles son los principales obstáculos?
 - c. Has recibido algún tipo de apoyo gubernamental de Argentina para el desarrollo del negocio?
 - d. ¿Hasta que punto impactó el entorno empresarial de Argentina tu decisión estratégica de la internacionalización temprana?
7. ¿Cuales consideras que son los recursos y capacidades organizacionales más importantes para dirigir Wideo?
8. ¿Cuáles son los factores internos claves de Wideo que impulsaron la decisión de internacionalizar?
9. ¿Cuáles son los factores internos que restringían la internacionalización temprana y cómo lo manejaste?

10. ¿Cómo definirías la estrategia de internacionalización de Wideo?
11. ¿Llevaste a cabo un análisis del mercado y es así como definiste los mercados en los que geográficamente deseas actuar?
12. ¿Cómo describirías el proceso de desarrollo de la estrategia internacional de Wideo?
13. ¿Se han establecido sistemas de control para medir el rendimiento en los mercados globales? En caso afirmativo: ¿Como se usa para el ajuste o corrección de las decisiones implementadas?
14. ¿Cuáles son los principales beneficios que se ha experimentado en Wideo por ser internacionalmente activo desde el comienzo de su ciclo de vida?
15. ¿Cuáles son los objetivos futuros de Wideo?
16. Con respecto a los desafíos futuros:
 - a. ¿Qué consideras como los mayores desafíos a superar para Wideo en el futuro?
 - b. ¿Qué podría haber hecho de manera diferente con respecto a las decisiones estratégicas iniciales para minimizar dichos desafíos de hoy?

Anexo B: Guía de entrevista 2 – Agu

1. Te fijaste objetivos concretos en términos financieros?
2. Hasta que punto crees que la situación competitiva impacta por ejemplo la situación de los ingresos de Wideo a la posición competitiva o tiene que ver más con la gente que no pagan por el servicio?
3. ¿Wideo se diferencia de la competencia pero al mismo tiempo ofrecen precios competitivos o sea los precios en general son muy similares a los de los proveedores. Como se justifica tal aspecto?
4. ¿Todavía están en la búsqueda de un modelo de negocio?
5. Antes de lanzar la versión beta para el público: ¿Como llevaron a cabo las primeras pruebas previas? ¿Preguntaron a clientes seleccionados y otros contactos que tenías?
6. Cuando hablamos de innovación en el modelo de negocio:¿Como se maneja dentro de Wideo y que es el objetivo para el futuro?
7. Con respecto a los redes: ¿Hasta que punto te ayudaron a desarrollar Wideo? Aprovechaste de un red de contactos de tus emprendimientos anteriores?
8. Con respecto a los mercados extranjeros individuales: ¿Por qué te parece importante hacer más foco en los países individuales como Corea del Sur o Brasil?

Anexo C: Guía de entrevista – Demian

1. ¿Cómo describirías la estrategia de marketing de Wideo?
2. ¿Qué es el mensaje principal de la marca Wideo que quieren comunicar a los clientes?
3. ¿Cuáles son sus principales tareas como jefe de marketing en Wideo y trabajaste ya en el área de Marketing antes de unirse a Wideo?
4. Las prácticas de marketing que están realizando en Wideo hoy: ¿Cómo se están evolucionando?
5. ¿Hasta qué punto trabajan según el plan de marketing?
6. Con respecto a las acciones de Marketing: ¿Cuáles son las más exitosas que llevan a conversión?
7. ¿Hay diferentes acciones de marketing para los diferentes segmentos?
 - a) A que segmento se dirigen las acciones principalmente?
 - b) Hay una diferencia entre los segmentos B2B (clientes corporativos) ?
8. ¿Hasta qué punto se ha adaptado las estrategias de Marketing a los países? (la página web en tres idiomas ahora pero hay actividades de promoción en distintos países?)
9. ¿Que consideras como los obstáculos principales como jefe de Marketing en Wideo por ejemplo con respecto a los recursos ?
10. ¿Cuales son los objetivos principales para el futuro?

Anexo D: Entrevista 1 – Agu

La primera entrevista con Agu se ha llevado a cabo personalmente el 30 de junio 2015 en la oficina de Wideo en Buenos Aires.

- **Entrevistador (Juliane Hanke)**
- Entrevistado (Agu)

¿Cuál es la idea que hay detrás de tu modelo de negocio de Wideo?

Ok. No, mi idea es que la gente se comunica mejor con videos y que todavía hay mucho por mejorar en cuanto a la creación y la distribución de esos videos y creo que Wideo está ayudando a personas a hacer video fácilmente y eso es lo que queremos, ayudar ala persona a la comunicación de sus ideas o de sus proyectos.

¿Y qué dirías que es como la ventaja competitiva sobre los competidores?

Sí, la facilidad de uso, eso debería ser una ventaja, igualmente tenemos mucho que trabajar por ese lado y después que queremos ser una solución un poquito más completa y no solamente la creación de los videos, sino también que con Wideo lo puedas compartir y se puedan editarlo, que sean fácil de editar.

¿Cuál es tu experiencia previa relacionada con start ups o hasta qué punto te ayudó con la creación de Wideo?

Sí, yo antes había hecho otros emprendimientos, que tenían...eran en Internet, pero no como Wideo que es trabajar con programadores y hacer un producto, algo más relacionado con turismo o con educación. Y eso me ayudó mucho a entender qué es lo que me gustaba a mi o qué es lo que quería yo en el siguiente proyecto. Mis emprendimientos anteriores estaban más relacionados con el servici, y muy difícil el producto porque no tenés la capacidad vos de fraccionarlo pero está bueno porque es escalable.

¿Y has creado un plan de negocios desde el principio, y en caso afirmativo ha resultado ser realizado?

No, no hicimos mucho plan de negocios, lo que sí hicimos fue un modelo de negocio, que ese sí, el modelo de negocio sí sirvió de mucho para empezar a articular los primeros pasos en cuanto a la idea, pero plan de negocio no.

¿Y necesitaban un plan de negocio para financiamiento por ejemplo?

Sí, pero no lo hacía, sabía que hacía lo que tenía que hacer pero no lo hacía muy a medida.

¿Y en qué medida ayudó el enfoque del lean startup para desarrollar el método de negocio?

Ayudó bastante, quizá lo podríamos haber seguido más al pie de la letra al método del lean startup, pero el lean startup ayuda a validar hipótesis rápidamente, hicimos algunas cosas que fueron muy bien y nos sirvió, aunque el método lean startup es una metodología para validación de hipótesis pero no puede ser una...no puede ser una forma de hacer una empresa ciento por ciento lean, hay cosas que pueden ayudar y otras que no. Hay cosas que no son lean, que hay que hacerlas un poquito más...sobretudo a medida que pasa el tiempo hay cosas que hay que tenerlas un poquito más listas antes de que salgan a la luz.

¿Para cuál hipótesis por ejemplo, a cuál te refieres, qué te ayudó?

Lean startup es para encontrar los óptimos en algo reducido, pero no es para encontrar el óptimo absoluto de todo lo que haces, digamos, no sé para validar si...no se si para validar si los temples wideos sirven, hacemos uno o dos y veo cómo funcionan y no es que hago cincuenta y hasta que no tengo los cincuenta perfectos no subo.

En cuanto a los motivadores para internacionalización: ¿Cómo influyó en tu entorno general la decisión de elegir un enfoque global desde el principio?

El enfoque global de wideo tiene mucho que ver con los founder, no? La verdad es que, algo que yo aprendí de mis emprendimientos anteriores es que quería hacer algo global y algo que también entendí es que se puede también hacer algo global, y como el esfuerzo de hacer algo es el mismo, hagámoslo global, como que es por el why not? Mas que por...

¿Y no dirías que había como factores de atracción de mercados globales, por ejemplo, Estados Unidos?

No hicimos ese análisis. El video en principio se hizo en inglés porque sabemos que el mercado de habla inglesa es más atractivo, pero no hubo mucho análisis.

Y con respecto al entorno emprendedor en Argentina: ¿Qué dirías cuáles son los principales beneficios que plantea el entorno emprendedor en Argentina?

Talento. La verdad que los argentinos son muy buenos en talento, y tomando en cuenta la coyuntura económica, es más accesible el talento que hoy lo que hay en Argentina es eso, buenas personas. Después hay muchas cosas por mejorar en cuanto a la infraestructura y cosas por el estilo, pero lo importante es eso, las personas.

Y cuáles son los principales obstáculos del sistema, del entorno emprendedor acá?

Y hay muchas cosas que, digamos todo lo que tiene que ver con la parte financiera, que wideo tiene el..head quarter, digamos, el...que la empresa madre tiene que estar en Estados Unidos es porque Argentina no es segura para hoy hacer inversiones. Eso es algo que la verdad que entorpece mucho el día a día, pero bueno, es parte de las cosas que hay que hacer. Quizás hay otros países que es todo más fluido, pero quizás el costo del capital es más alto y el costo de los recursos es más alto, así que en Argentina es más bajo pero también si lo haces bien, le podés sacar rédito.

¿Has recibido algún tipo de apoyo gubernamental en Argentina, un financiamiento?

Hemos recibido muy poco financiamiento del Gobierno, pero sí muchísimo apoyo del Gobierno. La verdad que el Gobierno, como todo tiene muchísimo que mejorar, pero tenemos buenas relaciones, de hecho las primeras misiones comerciales, los primeros viajes al exterior, de hecho a Corea también, tienen alguna influencia del Gobierno, ya sea porque nos recomendaron o porque ellos mismos...En apoyo económico no, tampoco creo que...que sea...que sea la función del Gobierno de ese apoyo.

¿Apoyo económico te refieres a financiamiento?

Sí, es parte, pero no creo que sea la función principal del Gobierno?. Ayuda, quizás, su función principal es que esté el ecosistema preparado para que vengan inversores privados, quizás, el Gobierno debería ayudarnos a que todos los trámites sean más fluidos, más organizados, que tenga todo más claro.

Para terminar este capítulo: ¿Hasta qué punto impactó el entorno empresarial en Argentina a tu decisión de la internacionalización temprana?

Sí, eso...porque no...para el caso de Wideo creo que no hay mercado interno, así que sí, desde un principio decidimos hacerlo global. En parte porque no había mercado interno, y porque...por ahora en Argentina no pueden ingresar las inversiones, así que tiene que ser en otro país.

¿Cuáles consideras que son los recursos y capacidades, organizaciones más importantes para dirigir Wideo?

Sí, sin duda lo más importante es el equipo, y después que ese equipo esté para el recurso para trabajar. Generalmente los recursos en proyectos como Wideo tienen que ver con financiamiento y parte del revenue. Hoy la gran parte...antes era todo financiamiento, después hubo un tiempo que con el revenue cubrimos los costos y ahora una relación entre el revenue y financiamiento.

¿Cuáles son los factores internos de Wideo que impulsaron la decisión de internacionalizar, era tu decisión verdad?

Sí, en ese caso fue mi decisión y viene mucho de que yo tengo mi sueño de hacer algo global, escalable y que también lo que entendí es que el esfuerzo, igualmente yo le dedico mi vida wideo y es full life y me voy a casar y me voy a ir a vivir a Estados Unidos y puse mucho de mis ahorros y mucho de mi tiempo y si voy a dedicarle, probablemente cinco, seis, full full años de mi vida quiero que sea algo que a mi me motive y me motivaba algo grande y global.

¿Y habían factores internos que te restringían esta internacionalización y cómo lo manejaste?

Siempre va a haber factores que...siempre, que restrinjan, pero también la única opción es tipo como...hasta que no se puede más, o sea, hasta que no demos más o hasta que la motivación no de mas, siempre va a haber factores, puede ser el Gobierno, puede ser falta de financiamiento, puede ser...también mal, mal utilización de los recursos. Quizás no sé, ahora vos estas ayudándonos y quizás yo estoy impidiendo que hagas algo y quizás debería estar haciendo otra cosa...más enfocada a otra cosa. Espero que no...

¿Entonces tu has experimentado en Wideo qué faltan recursos?

Sí, pero siempre va a faltar y cuando no falte eso apuntará a otra cosa.

¿Cómo definirías la estrategia de internacionalización, si lo puedes definir?

Sí. Primero que desde el día uno nos dimos cuenta...digamos, desde el día uno se creó el wideo en inglés, y nada de lo que se escribió, nada de los contenidos fue hecho por un non nativo y eso fue, se terminó haciendo en español y después lo que yo tengo muy presente es que si wideo va a ser global, Asia tenía que cumplir, tenía que ser parte de la internacionalización, hicimos un análisis del cual los mercados asiáticos eran más accesibles y después tuvimos la suerte de tener apoyo de diferentes formalizaciones para ir a Corea del Sur, y decimos que es Corea del Sur, ahora estamos aplicando un subsidio del Gobierno coreano para abrir Asia, el estar allá en Estados Unidos, bueno, tengo que ir ampliando eso y posiblemente antes de fin de año intentemos abrir Brasil, como el mercado portugués.

Para Corea ahora hicieron como un análisis de mercado profundo. Y a los principio de Wideo?

Al principio, al principio, no. Sabíamos que Estados Unidos era ingles...

¿Pero hiciste un análisis de mercados en los que geográficamente querías actuar con Wideo?

No.

El proceso de desarrollo de la estrategia de internacionalización: ¿Como lo definirías? ¿Formal? ¿Informal?

No, no hay nada formal. No, era...de vuelta, era saber que primero en inglés, y después saber que con los recursos que tenemos queríamos hacer pruebas para internacionalizarnos en lo que es Asia, y estamos haciendo pruebas.

¿Hay sistemas de control para medir rendimientos en los mercados globales? En caso afirmativo, ¿cómo se usa para ajustes o correcciones de las decisiones?

En el caso nuestro es hacer pequeñas inversiones y ver el retorno, en el caso de ahora, de Corea fue inversión del viaje, análisis del mercado, ahora estamos en su adaptación de la herramienta para el mercado coreano y después si conseguimos el grant del mercado coreano vamos a usar 15 mil, 20 mil dólares para...digamos...para tratar de llevar tráfico al sitio y ver si hay retorno.

¿No se mide el rendimiento en los mercados individuales?

No, en definitiva los medís con los mismos... datos del negocio que tiene que ver con, cuánto costo tiene adquirir un usuario y cuál es el retorno que da ese usuario, que es lo que estamos haciendo en todos los mercados. Quizás lo que se mide más, más que el mercado se mide el ...el canal de distribución el cómo llegó ese usuario, más que de dónde, cómo, si es por Facebook, por Twitter, por Google, por Affiliate Marketing, por Prensa.

¿Cuáles son en general los principales beneficios que piensas que tiene ser ctivo en mercados globales desde el comienzo de la ciclo de vida? Lo que tu has experimentado con wideo.

No, bueno, que depende quien sea al que le vaya a transferir apoyo, o sea, digamos, si Wideo fuera solamente latinoamericano no tendría sentido salir a volcar inversión fuera de Latinoamérica, pero como Wideo es global tiene más sentido salir a buscar inversión afuera.

Entonces si estás activo en Estados Unidos puedes...

Es más probable...más que activo en Estados Unidos es en Sillicon Valley la gran mayoría de los emprendimientos que se apoyan son globales. Si yo voy a hacer un emprendimiento que es solo para Latinoamérica, no debería ir a Estados Unidos a buscar inversión.

¿Y en cuanto al knowledge gaining en poco tiempo, eso también jugaba un rol por estar activo en los mercados inernacionales desde el principio?

Sí, eso es knowlege creo que hay cierto hubs diferentes partes del mundo de conocimiento para diferentes tipos de mercados, tipos de empresas. Sin duda en Sillicon Valley es donde más knowlege hay, para empresas de internet que apuntan a mercados globales. Y si, las veces que estuvimos en Sillicon Valley obtuvimos muchísima knowlege y la idea de ir ahora es tener ese conocimiento también.

¿Cuáles son tus objetivos futuros? Ya me dijiste lo del mercado de Corea, que ahora van a entrar al final en Brasil.

Sí, ahí el objetivo es...hoy tenemos un desafío en wideo que es que hicimos un producto que hay gente que utiliza pero le vamos a hacer foco en alguna vertical específica para ir creciendo para ese lado. Porque cuando haces foco y entendés quién es tu usuario, es más fácil crear un producto acorde a ese usuario y hacer marketing acorde a su usuario. Y hoy el

desafío en video es hacer zooming en algunos de los segmentos y crear un producto específico para ese segmento.

¿Y podías haber hecho algo de manera diferente al principio para minimizar dicho desafío de hoy?

Sí, hacer foco, hacer mucho más foco al principio y no hacer un producto tan amplio, creo que es lo que hubiese hecho. Porque hoy tenemos por ahí demasiado...,en cuanto a información, lo que estás haciendo vos lo deberíamos haber hecho todo el tiempo y no cada tanto. Estar muy en contacto con los usuarios y ver trends y estar más en contacto con los usuarios.

¿Y eso cómo empezaron?

Lo hacemos, dejamos de hacerlo, lo hacemos de vuelta, pero hoy es super necesario.

Anexo D: Entrevista 2 – Agu

La segunda entrevista con Agu se ha llevado a cabo por Skype el 30 de septiembre 2015. El fundador de Wideo se mudó a San Francisco a principios de julio de 2015. Debido a la realización temprana de la primera entrevista por su mudanza, era necesario llevar a cabo una segunda entrevista con el objetivo de obtener una vista aún más profunda.

- **Entrevistador (Juliane Hanke)**
- Entrevistado (Agu)

¿Te fijaste objetivos concretos por ejemplo en términos financieros?

Quería quizá al principio no pero lo que si quería es que Wideo sea rentable, que no dependa solamente de las inversiones, se podría decir que eso es algo que, quizá en un principio no lo pensé pero cuando empecé a, empezamos a crecer yo quería que Wideo sea rentable no quería que sea una empresa que solamente queme dinero digamos y gaste plata. Me gusta que venda y que sea rentable, lo más, lo antes posible.

¿Hasta que punto crees que la situación competitiva impacta por ejemplo la situación de los ingresos de Wideo a la posición competitiva? O en tu opinión tiene que ver más con la gente que no pagan por el servicio?

Si, creo que ahí hay dos cosas, una es porque Wideo y la mayoría de las empresas como Wideo tienen diferentes etapas. Hay una etapa de adquisición de usuarios, hay una etapa de conversión y hay una etapa de retención ok, cómo que primero tenés que conseguir un nuevo usuario, después tenés que convertir ese usuario en un usuario que paga y después tenés que hacer que ese usuario se quede. So, entonces, la etapa de adquisición en este caso no estamos hablando, creo que lo que estamos hablando es la etapa de conversión y retención. Para conversión si creo que el lite es bastante, te deja hacer bastantes cosas y es algo que vamos a limitar probablemente en los próximos meses o semanas, quizás hagamos que los usuarios tengan solamente uno, dos o tres videos para hacer gratis y que después tengan que pagar y después en lo que es retención, creo que sí uno de, el factor principal por lo cual la gente no sigue pagando es porque sólo necesita hacer un video; eso creo que es la razón principal. Quizá, yo, habría que verlo pero no creo que una vez que están pagando se vayan a la

competencia quizá antes de pagar elijan y, por cuál pagar, no creo que, pero bueno se puede dar. Pero creo que sí, para convertir limitar las cosas que pueden hacer con el lite puede ayudar, y para retener hay una retención que nunca vamos a poder hacer porque Wideo tiene un modelo de suscripción y después hay que ver los casos puntuales en los cuales se puede, puede haber retención más alta y trabajar sobre eso.

¿Wideo se diferencia de la competencia pero al mismo tiempo ofrecen precios competitivos o sea los precios en general son muy similares a los de los proveedores.

Como se justifica tal aspecto?

Si eh, la verdad que es una combinación, no es una cosa o la otra, no es que sí o sí tenés un producto mejor y sí o sí lo tenés que cobrar más caro, no, eso es lo que digo que, que es una combinación, no solamente precio o solamente producto, es la combinación de precio y producto. No me parece una contradicción y también es algo que va evolucionando y va cambiando, ¿se entiende?

¿Cómo los precios por ejemplo?

Sí, sí, sí los precios.

¿Qué puede ser que un día van a subir los precios por ejemplo?

Todo puede ser sí, sí, de hecho estamos también pensando opciones corporativas dónde Wideo se use más en compañías más grandes, con equipos, hay cómo muchas ideas.

¿Y todavía están en la búsqueda de un modelo de negocio?

Sí. Yo diría que más que buscar un modelo de negocio estamos en búsqueda del segmento de cliente, cómo que no creo que lleguemos a un segmento de clientes pero yo creo que vamos a llegar a diferentes segmentos de cliente y para cada segmento de cliente que nos parezca atractivo vamos a tener que generar una propuesta de valor, cómo que eso es lo que se busca, creo que todavía estamos, esto que te digo bueno para equipos de empresas medianas y grandes, la propuesta va a ser diferente, y bueno eso tenemos que seguir trabajándolo. Después para el self service vamos a tener que seguir mejorando, cómo que el modelo de suscripción me parece que es un modelo que por ahora lo vamos a mantener, no creo que en el corto plazo cambiemos mucho el modelo de negocio pero sí creo que hay otras oportunidades por ejemplo tenemos este producto que es para hacer videos automáticos, cómo que hay oportunidades de seguir probando cosas.

¿Antes de lanzar la versión beta de Wideo: ¿Cómo llevaron las primeras pruebas? ¿preguntaron a contactos que tenían para probarlo o más en el equipo interno, cómo funcionó eso?

Fue un proceso largo y lo que paso al principio fue que antes de que Wideo lance yo pase por muchas competencias de negocios y eso hizo que Wideo se haga conocido en un segmento de personas y lo que hacía era que la gente se pre registraba, ¿se entiende?. Antes de que Wideo lanzara la gente entraba a una landing page y decía “ah bueno me interesa este producto, me gustaría anotarme para cuando salga que lo use” y así fue.

¿Eso fueron principalmente clientes de Argentina o también de...?

Había la mayoría de Argentina pero también, la página estaba en inglés había gente que se registraba de otras partes, que buscaba quizás algo y teníamos un posicionamiento orgánico que permitía que gente de otras partes, pero la verdad no me acuerdo pero creo que sí, seguramente la mayoría de Argentina pero no todos.

¿Cuando hablamos de innovación en el modelo de negocio:¿Como se maneja dentro de Wideo y que es el objetivo para el futuro?

Una cosa es lo que tenemos hecho hasta ahora y otra cosa es lo que queremos seguir haciendo hacia el futuro, cómo que eso es algo importante, cómo que lo tenemos hasta ahora es un parte importante de lo que tenemos en nuestra cabeza de lo que puede llegar a ser Wideo, y después hay algo que ahora que estuvimos haciendo el discovery, -¿Te acordás que vos estuviste ayudando mucho?- una de las principales cosas que salían de nuestros usuarios es que ellos cuando les preguntábamos que era lo que más les había gustado de Wideo y tratábamos de que la respuesta no sea por el lado de qué es lo que Wideo tiene sino que es lo que ellos reciben de Wideo, o perciben de Wideo, una de las cosas que salió bastante es que ellos se sentían que al usar Wideo eran innovadores, ¿se entiende?, y eso fue una de las cosas que me pareció muy interesante, cómo que quizá nosotros que estamos en el día a día en Wideo, la idea en su momento me parecía innovadora y después cuando lo hago todos los días digo bueno es más de lo mismo, pero cuando hablas con gente que lo usa y ellos te dicen desde su, sin que se lo preguntes puntualmente por eso, porque se lo preguntamos por otra cosa decían, no, no me gustó Wideo porque cómo que me hacía sentir innovador o dentro de mi empresa era innovador; y eso creo que ayuda a que pensemos que estamos yendo por ese lado. Igualmente a mi las cosas que más me enorgullecen de Wideo es por ahí el tener un equipo cómo el que tenemos, yo creo que es difícil hoy tener una organización donde haya tanto

talento en un solo lugar, porque yo creo que todos los que están en Wideo son muy talentosos y eso es una de las cosas que te diría que más me enorgullecen y lo otro es el tema de que uno de los sueños que yo tengo es que Wideo sea uno de los primeros productos Argentinos que se use en todo el mundo y que sea reconocido en todo el mundo y eso creo que se está dando. Hoy tenemos usuarios en muchas partes del mundo y eso a mi me llena de orgullo si querés, como que está bueno, está bueno que desde Argentina podamos hacer un producto que lo usen en muchas partes del mundo y con los recursos que digamos, con recursos muy escasos. Casi, no autofinanciados pero estamos cerca de estar autofinanciados.

¿Y van a necesitar más financiamiento?

Depende, a ver, yo quiero conseguir financiamiento si se que con ese financiamiento voy a escalar Wideo voy a hacerlo crecer más rápido que con la propia, con el propio dinero, como que hoy nos estamos centrando en ser rentables y sí encontramos la forma de escalar Wideo gracias a tener más inversión, lo haría; pero si no encuentro la vuelta de escalar a Wideo con más inversión, no se si buscaría más inversión. ¿Se entiende? Y estamos en esa búsqueda por eso es que todavía no encontramos la opción de distribución de Wideo donde con inversión escala rápidamente, vamos a seguir buscando, cuando lo encontremos lo vamos a intentar, vamos a analizar si lo que mejor es buscar la inversión o no, pero no es que lo único que importa es buscar inversión porque lo que busco es ser rentable.

¿Con respecto a los mercados extranjeros individuales: Por qué te parece importante hacer más foco en los países individuales como Corea del Sur o Brasil y además, y simultáneamente intentar de enfocarse más en los segmentos?

Si, una de las cosas en este caso es que, cómo todo lleva tiempo, no hay nada que sea de una día para el otro, lo que intentamos hacer es administrar los recursos de forma tal que abrir nuevos países no nos saque tanto de foco y que a la larga o al mediano plazo ayude a que dentro de cada país va a haber segmentos de marketing que use Wideo, ¿se entiende? cómo que estamos haciéndolo en paralelo y quizá abrir cada país, el abrir Corea fue muchísimo esfuerzo pero abrir Brasil yo asumo y creo que va a ser menos esfuerzo porque la diferencia cultural no es tan grande, porque el idioma no es tan diferente y por que ya hicimos lo de Corea, así que y lo de Corea es una prueba la realidad es esa, es que todavía no sabemos. Lo de Corea tuvo cuatro etapas, la primera fue reconocer la cultura, la segunda fue buscar aliados y partners, la tercera fue adaptar la herramienta y todavía falta la cuarta etapa que es la distribución y con eso vamos a intentar que el grant que nos dieron, que nos está dando el gobierno Coreano nos ayude a poder gastar recursos por ese lado y que no sean recursos

ciento por ciento de Wideo. Lo vamos a saber en un par de meses, y lo de Brasil es, creo que lo de Brasil es un poco más estratégico porque no se dio cómo en el caso de Corea, en el caso de Corea estábamos saliendo a un mercado totalmente desatendido y en el caso de Brasil ya tenemos clientes Brasileños y Brasil es una de las, por las cercanías geográficas y por, creo que puede llegar a sumar en lo que es a Wideo el tener a Brasil, el tener Wideo en portugués y también la mayoría de los usuarios de Wideo vienen porque Wideo está posicionado en Google y tener todo en portugués nos va a ayudar a posicionarnos en Google Brasil y Portugal también, por eso es que creo que no debería llevar tantos recursos ya que lo está haciendo Rachel y ahora va a entrar una chica creo que es una pasante que va entrar que es Brasileña y lo que hicimos con Corea debería ser suficiente.

¿En cuanto a las redes, las conexiones: ¿Hasta que punto crees que las redes, que podías aprovechar de tus emprendimientos anteriores, cómo te ayudaron a desarrollar o a llegar a este punto donde está Wideo ahora?

Sí. Sí, sí, sí y sin duda no se si todos los que estamos dentro de Wideo, cómo que creo que alguien de una organización tiene que ocuparse de eso si es que quiere hacer un producto global y escalable digamos, y si en mi caso me ayudo muchísimo. Fueron varias cosas que se dieron en paralelo. Lo de mis emprendimiento anteriores como que abrieron la primera puerta, no fue que todos los contactos que tengo los hice de mis emprendimientos anteriores, de hecho te diría casi ninguno pero si fueron los dos contactos iniciales que me ayudaron a seguir armando la red, y sí fue muy, muy importante y ahora estoy intentando hacer algo similar aquí en California, que es un poco más difícil si se quiere pero de apoco esta funcionando digamos las oportunidades que se ven acá en San Francisco son increíbles, hay que ver si las podemos aprovechar pero si la red de contactos es muy, muy, muy importante; pero es una parte, no es que es sólo con contactos. Necesitas contactos y después tener un producto que la gente usa.

¿Y tenés conexiones o contactos con empresas multinacionales eso estás intentando de hacer en San Francisco?

Estoy intentando pero no creo que sea difícil, creo que si tenemos un producto con una propuesta de valor que les pueda servir los contactos los conseguimos, el tema es asegurarnos de que la propuesta de valor que les enviamos valga la pena.

Anexo F: Entrevista con Demian

La entrevista con Demian, el jefe de marketing de Wideo, se ha llevado a cabo personalmente el 29 de septiembre de 2015 en la oficina de Wideo en Buenos Aires.

- **Entrevistador (Juliane Hanke)**
- Entrevistado (Demian)

¿Cómo describirías la estrategia de marketing de Wideo y que como el mensaje principal que de la marca que quieren comunicar a los clientes?

Ok, primero queremos comunicar, la idea es, decirle a los usuarios que mejorar la comunicación, creemos que un video es una mejor forma de comunicar que una imagen, ya que puedes utilizar muchas más palabras, mucho más contenido y esta comprobado en internet que un video tiene más atracción que una imagen o un texto, entonces la idea es, nosotros queremos llevar un servicio en dónde cualquier persona sin tener conocimientos de edición de video, que puedan crear videos y comunicar fácil para su producto, servicio, empresa o lo que sea.

¿Y cómo la marca Wideo como te parece, cómo es el lenguaje que usan y como hablan con los clientes?

¿La forma de hablar?

Si.

Tenemos una forma de hablar bastante simple y esa es la idea porque apuntamos a un segmento amplio en donde queremos que, si bien apuntamos al segmento de marketing, queremos que la herramienta no sea para expertos sino que sea para cualquiera, entonces la forma de hablar, el dialecto que utilizamos es simple, es amigable, en los distintos canales, tanto en los mails que mandamos, cómo en las redes sociales. Utilizamos mucho los posteos que hacemos semanales subimos fotos, imágenes de la oficina de qué es lo que hacemos. Los videos muchas veces, o las publicaciones las hacen Agu y Agus que son los CEO entonces la idea es ser amigables y hablar con un tono simple para cualquiera.

¿Cuáles son tus principales tareas como jefe de marketing? ¿Ya trabajaste en esta área de marketing antes?

La verdad es que es la primera vez que trabajo en el área de marketing, soy mas del lado de diseñador y experiencia de usuario, mis tareas principalmente es organizar el equipo, entonces lo que me encargo de que el equipo que está dividido en gente que trabaja en la parte de campañas de addwords y de Facebook Ads los envíos de newsletters, la creación de webinars, el manejo de las redes sociales, lo que hacemos es, mi rol es que eso vaya creciendo, que se organice, buscar un foco y trabajar sobre eso, mejorar. Cada dos semanas tenemos una reunión de marketing en dónde analizamos que es lo que estamos haciendo, cómo viene funcionando y si tenemos que modificar algo, hacia dónde ir y que es lo que mantenemos porque está funcionando bien. Justamente ahora estamos en la etapa dónde estamos probando cosas nuevas, la limitación que hoy en día tenemos es que al ser un startup el presupuesto es limitado y las cosas que uno planifica no siempre se pueden hacer por un tema de costos de inversión o por un tema de recursos humanos, entonces lo que hacemos es mucho, bueno lo probamos, hacemos algo, planificamos, vemos cómo funciona y seguimos hacia ese rumbo o vamos para otro lado. Justamente ahora estamos en una etapa en dónde ok, ya después de varios años, de dos años y después de, personalmente ya ocho meses que estoy en el equipo y que va cambiando los recursos, ya mas o menos tenemos una estabilidad en algunas cosas que sabemos que funcionan.

¿Y cuáles son por ejemplo?

I: El envío, el, una vez que el usuario crea la cuenta se envían mails la primer semana y ya mas o menos después de algunas pruebas que fuimos haciendo y que seguimos haciendo, ya sabemos mas o menos que mail mandar cada día. Todas las semanas mandamos mails a los usuarios con algún blog post que creamos, o sea también está la creación de un blog post semanal y el envío del newsletter con ese post, sumado a un template que le mandamos al usuario y algún tip que queramos, o alguna noticia que queramos lanzar esa semana, eso por un lado. Después está todo el manejo de las redes sociales que tenemos cuentas de Twitter, Facebook, Instagram, Youtube, LinkedIn y hoy en día estamos viendo que Facebook es nuestro canal más importante pero tampoco logramos ver si el mismo usuario que está en Facebook, si es el usuario que realmente usaría Wideo o le interesa los contenidos que ponemos pero no lo termina usando de herramienta, entonces ahí estamos viendo si cambiamos el contenido, es algo que justo esta semana subimos contenido más con ejemplos

de cómo hacer un Wideo y a partir de eso vamos a analizar que ya vimos que tiene mejor impacto y bueno en ese lado vamos a seguir trabajando.

¿Y el canal por ejemplo en cuanto al conversión de gente que hace el signup...?

Hoy en día lo que mejor funciona es SEO, búsquedas orgánicas, el usuario busca en Google y llega, ese trabajo lo hicimos hace unos años que fue el por qué terminé en marketing, porque yo había trabajado en ese proyecto. Casi el 60% de los usuarios llegan mediante Google search, hacen una búsqueda que por lo general termina siendo keywords como make a video, make a video online...

¿Qué es lo que haces vos también, cierto?

Fundamentalmente además de manejar el equipo, trabajo en la parte de SEO así que sí, es el canal más importante que tenemos que termina siendo un problema a veces porque para crecer no, nos complica por necesitamos tener un canal dónde si conseguimos mejor inversión, poder utilizar esa inversión para crecer, y el SEO quizás no sirve con un tema de inversión. Si bien tenés cosas que podés realizar para ir mejorando o para abarcar más palabras claves cómo por ejemplo en vez de make a video, make an explained video pero hoy en día estamos tratando de, esto que yo decía de buscar nuevos canales, cómo por ejemplo este, la creación de webinars tanto dentro de Wideo cómo fuera de Wideo. Estamos, es la planificación que estamos armando para el próximo cuatrimestre.

¿Se orientan también a los competidores cómo viendo que hace Powtoon?

Si, sí, sí. Obviamente tenemos bien en, seguimos bien de cerca que es lo que hacen nuestros competidores sabiendo que además algunos son más grandes que nosotros, pero tenemos también, bien en claro que tenemos que innovar, entonces buscar nuevas alternativas no sólo lo que hace Powtoon sino quizás empresas más innovadoras que Powtoon, porque quizás Powtoon no está, estaría un poquito más arriba que nosotros pero quizás aprender de otras empresas que ya generaron algo más grande que Powtoon. Obviamente Powtoon, Animoto y otras empresas que hacen cosas similares pero tratamos de ver empresas que hayan generado una serie A, o aprender de esas y bajarlo obviamente a lo que nosotros podemos hacer. Tenemos, gracias a Dios estamos contactados en un, no es muy grande el sistema emprendedor de Argentina pero por suerte estamos bien contactados y tenemos cada tanto charlas con otras startups para ver que están haciendo y nosotros les contamos que estamos haciendo y eso nos sirve también para crecer y aprender.

¿Ví que en el Googledocs hay un marketing plan subido: ¿ Hasta qué punto trabajan según el plan? ¿Sirve más cómo orientación o es el objetivo de cumplirlo?

La realidad es que hoy en día no tenemos un marketing plan bien definido. Ese marketing plan que estaba definido era para un tema de la búsqueda de la serie A. Es una guía, pero la realidad es que no es a raja tabla por una cuestión de que no siempre tenemos la inversión para hacer las cosas que queremos en ese plan porque a veces el, la empresa todavía no tiene una visión bien definida de por ejemplo hacia dónde vamos o cual es el usuario nuestro entonces podés planificar algo de acá a un año pero se, podemos cambiar el segmento al que apuntamos y la planificación puede variar. Es una idea que la manejamos bien, pero también sirve como guía para tener en cuenta a futuro.

¿Pero las diferentes acciones de marketing son para diferentes segmentos o en general son para todos en común?

Por lo general hacemos algo, tratamos de hacer algo general y también algunas cosas específicas. Cuando al, las campañas de marketing en Facebook Ads las podemos segmentar en, justamente el segmento de marketing pero también podemos apuntar a algo más general en donde vendemos la palabra create a video, entonces ahí sí apuntamos a un segmento más amplio que hacemos mucho retargeting. Hoy en día nuestra segmentación de usuarios que llegan a Wideo está dividida entre estudiantes, profesores, marketing, empresas. ¿En qué varía la estrategia o las acciones?, quizás en la creación de contenido si nos enfocamos en el que nosotros creemos que hoy en día es nuestro usuario más importante. La inversión es que en Ads si vamos a apuntar al segmento que es el que va a terminar pagando Wideo.

¿Los de marketing no?

Exactamente, de marketing, las empresas que tienen departamentos de marketing. Ahí es donde quizás hacemos campañas específicas, después si obviamente utilizamos estrategias más amplias en dónde el mail lo mandamos a muchos usuarios porque terminan pagando pero el post que realizamos esa semana es más a un segmento específico.

¿Hay una diferencia entre los B2B y B2C?

Ahora empezamos a trabajar en los últimos meses se armó un equipo de sales y es donde quizás empezamos a poner el foco en salir a buscar, compradores y no tanto hablar para tanta gente. El equipo se armó hace pocos meses que está Sebas y Rigo y ahí quizás es la diferencia, que quizás ahí se ofrece, se está ofreciendo planes distintos pero estamos en una

etapa de aprendizaje en donde queremos entender bien que es lo que podemos ofrecerle a esas personas a diferencia de lo que podemos ofrecer en un plan de Wideo común. Quizás ahí podría decirte que estamos en la etapa de aprendizaje. Tuvimos algunas ventas corporativas que son chicas y que nos están sirviendo para tener una pauta de hacia dónde ir pero es más juntarse con el cliente, decir mirá, esto es lo que se puede hacer con Wideo en la herramienta y entender un poco que es lo que ellos les puede llegar a servir tener Wideo cómo un plan corporativo; por ejemplo ahora nos dimos cuenta que después de entrevistas y de ofrecer, que algunos clientes lo que más le interesa es tener un precio especial por varias cuentas para una sola empresa y eso era algo quizás, no teníamos bien en claro cual era el valor agregado que podíamos dar a un cliente grande y que sabía vender, entonces ahí es dónde quizás se diferencia. Creo que todavía no tenemos bien en claro cual es el, hacia donde vamos pero estamos aprendiendo y cada vez mas porque mucho del aprendizaje que estamos teniendo se están cerrando contratos que pueden llegar a servir. Quizás ahí está la diferencia entre el b2b y b2c.

¿Hasta que punto se ha adaptado cómo las estrategias de marketing a los países? ¿Hay cómo diferencias entre los países?

Por el momento no. Si lo que hicimos fue Wideo empezó en inglés, en el idioma inglés y en su momento decidimos que traducir el sitio en completo a español y lo que se hizo sí obviamente, se editó ese envío de mail de la primer semana, o de todos los mails que enviamos se mandan también en español. No todos los mail semanales por una cuestión de recursos que tenemos, los estamos mandando en español porque obviamente también nuestro principal flujo de usuarios es, hablan en inglés pero cómo vos decís el sitio ahora se tradujo a coreano y ahora ahí sí se está armando cómo un equipo de marketing para Corea específicamente en donde sí se va a armar todo un plan para Corea. Después lo que hacemos hoy en día es inglés básicamente y algunas cosas en español. Lo que hacemos en español es el envío de algunos mails por mes en español sumado a algunos posteos en las redes sociales en español. Algo que vemos es que en nuestro canal de Facebook, en nuestra fanpage de Facebook el mayor flujo de usuario, es hispanohablante y vemos que no es el mismo que pasa en Wideo, entonces ahí es donde yo les digo que quizás, no siempre es el mismo segmento de usuarios de las redes sociales del que termina usando Wideo. Entonces ahí tratamos de hacer un equilibrio de cual es realmente el usuario que buscamos y el que realmente también termina pagando y bueno ver cuando somos en inglés, cuando somos en español. Ahora algo que estamos probando es definir, es más no se si una estrategia de

marketing sino más del producto, pero la posibilidad de generar precios, o generar medios de pago según el país. Hoy en día utilizamos Paypal o Stripe con el pago, pero estamos haciendo un testeo para ver si utilizamos medios de pago más locales si mejora la conversión, quizás eso es lo que más podemos decir que...

¿Y dónde lo empezaron ahora...?

Creo que estamos en Colombia probando pero es un testeo en dónde se agrega un botón y si vemos que la gente empieza a clicar, ahí empezamos a tomar la decisión. Todavía es sólo un testeo con el click del usuario para ver si elige ese medio de pago cómo otra opción para pagarlo.

¿Trabajan con agencias locales o cómo universidades para hacer promociones?

No por el momento no. ¿Promociones en qué sentido? O sea universidades no estamos trabajando cómo estrategia para proveer, porque en realidad no se si es decirte por una cuestión de tiempo o porque también estamos más apuntando a otro segmento, entonces la universidad, si bien obviamente quizás podemos apuntar a una, a una universidad relacionada al marketing y podemos ofrecer la herramienta como algo fundamental, estaría bueno, pero hoy en día no estamos utilizando nada de ese estilo.

¿Pero agencias locales...?

Y agencias local, lo que estamos trabajando es con una agencia que trabaja con nosotros para generar contenidos...

¿Acá en Buenos Aires?

Sí acá en Buenos Aires que nos ayuda con la estrategia de marketing...

¿Pero ya no, cierto?

Muchos menos que antes, pero que es lo que hace, por ejemplo nos crea infografías nos crea contenidos para el blog, ahora se redujo a eso. Antes generaba contenidos para el CEO para Agu, porque la estrategia era salir a buscar una inversión entonces era bueno que realmente Agu sea conocido a la hora de, el tema status dentro del sistema emprendedor, pero hoy en día no, no trabajamos con agencia más que nada por un tema de presupuesto, fundamentalmente. Wideo lo que tiene es que es una empresa grande de usuarios pero no deja de ser un startup en cuanto a usuarios que pagan y a revi...

Tenemos un millón de usuarios, más de un millón de usuarios pero no es la cantidad que terminan pagando entonces bueno ahí es donde también nos falta aprender mucho sobre el segmento para mejorar el tema del marketing y mejorar el tema de sales.

¿Pero crees que eso también se debe al freemium model que hay cómo la opción de...?

Esto es personal, esto es personal y es un debate que esta habiendo hoy en día en Wideo y es un debate que se está haciendo sobre que todavía no estamos logrando descifrar el enigma de qué nos dan hoy en día los usuarios free a Wideo, qué beneficio. Wideo siempre empezó con el modelo freemium y creemos que está bueno, que tenemos visitas, que genera que otras personas conozcan pero no logramos, quizás es por un tema de organización y que todavía nos falta aprender mucho más de métricas y de aprender sobre los usuarios, qué es lo que nos están dando esos usuarios free y si el modelo freemium es el modelo realmente que Wideo necesita o hasta donde le damos el free, o sea el equilibrio entre free, el premio, el freemium que le damos free y que no. Como te decía esto es personal yo creo que Wideo necesitaría hacer unas modificaciones en el modelo freemium en dónde limite a los usuarios a realizar cosas...

¿Pero ya empezaron con eso que ese limite como no se con el Youtube, hay que pagar...

Sí, sí, sí... sí pero como que se empezó a limitar y tampoco empezó a crecer eso, como que se hizo unos cambios pero tampoco es que vimos un cambio rotundo. Hace poco se hizo una, se pidió un análisis en donde se veía la cantidad de usuarios activos, y de esos usuarios activos, o no usuarios activos perdón, usuarios con más videos en Wideo y cuántos de esos usuarios eran pagos y daba menos del 10 o 15% entonces ahí es dónde bueno ok, qué le damos al usuario free y porque los, y tener delimitado el porque el usuario free va a terminar pagando o quién realmente, quizás el segmento es mucho más chico, achicamos el espectro pero termina siendo el segmento que realmente termina pagando y no tan ampliamente salir a buscar a todos esos usuarios que aún no tenemos bien claro cual es. Quizás el modelo freemium pueda servir para estudiantes, o limitarlo a que solamente sea crear un solo video. Hoy en día en Wideo puedes armar videos ilimitadamente y embeberlo en tu sitio web con una marca de agua. Hemos tenido entrevistas dónde los usuarios decían “mirá a mí la marca de agua no me molesta”, entonces bueno quizás la marca de agua tiene que ser más grande o limitarla a la cantidad de tiempo que sea más corta y que los usuarios no puedan hacer el video que ellos proponen. Yo creo que es un debate que se está haciendo y que lo tenemos pendiente, la conclusión como para que pueda cambiar todo cómo empresa.

¿Powtoon también tiene freemium cierto?

Sí, sí, que ofrecemos mejor que la competencia cómo para realmente tomar esa decisión para...yo creo que no vamos a cambiar el modelo pero bueno, cual es el tema, nosotros podríamos hacer un, el debate también es sí un free trial, el tema es qué los usuarios hacen un video en una semana y quizás, o en tres días y quizás no vuelven a entrar a la herramienta entonces si nosotros les damos un free trial de tres semanas, de una semana o un mes, con eso ya les alcanza. Habría que ver quizás hacer un video o, hoy en día nosotros estamos haciendo un video de 45 segundos, quizás solamente un video de 20 segundos para que prueben la herramienta y ahí ver bueno ok cual es el valor agregado por el cual el usuario termina pagando y no, poner el esfuerzo en los usuarios free. Nada, eso, en eso estamos. Realmente es un debate que está en los últimos semanas, mucho por el trabajo de las entrevistas que se estuvo haciendo y creo que es entender...cuál es el usuario pago y darle directo a ellos el mayor plus que podamos dar y el usuario free, ok si va a convertir o si va a traer a otros usuarios que va a convertir, bienvenido sea, si no nos va a traer nada, habrá que evaluar que hacemos con esos usuarios.

¿Cuáles son los objetivos principales de marketing para el proximo año?

Mirá, nuestro principal objetivo meta de marketing fundamentalmente reducir el churn y mejorar la conversión pero si yo te tuviera que decir es definir bien el segmento. No es tanto un objetivo de marketing sino de Wideo el segmento es la clave para que el equipo de sales, el equipo de marketing y el equipo de producto pueda desarrollar un plan y un producto para que, para ser mejor para ese usuario. Si nosotros no tenemos definido, si para el marketing no tenemos definido cuál es el segmento realmente que convierte y que eso también tiene que ver con esto de el modelo freemium que hablamos recién, o sea quizás el segmento es el correcto pero no convierte porque lo que le estamos ofreciendo ya le alcanza con el modelo freemium entonces el principal objetivo es entender cuál es el segmento y en base a eso buscar el mejor canal en dónde nosotros podamos hacer la conversión y encontrar un buen canal y una buena estrategia en donde nosotros podamos crecer en gran escala y no como ahora, hoy en día estamos por el tema, por el tema de recursos limitados probando y trabajando sobre eso, mejorando. Eso sería quizás el, a gran escala. Obviamente fundamentalmente es mejorar la conversión y reducir el churn porque obviamente si nosotros reducimos el churn que hoy en día es muy alto, el usuario se va a quedar más tiempo va a terminar pagando y eso también va a ser porque lo que estemos ofreciendo es realmente bueno, después el objetivo es bueno mejorar los canales cómo Facebook, Twitter, todo lo que sea redes sociales encontrar otras

keywords correctas para que el tráfico por búsquedas orgánicas mejore, buscar estos nuevos canales que hablamos como esto de webinar que estamos probando lo que vamos a estar haciendo es ok, webinars dentro de Wideo o fuera de Wideo; tanto en sitios como Lynda o Udemy para la creación de un explained video o demo video o la creación de cómo hacer una animación, subir webinars en dónde los usuarios estén buscando eso y atraer el tráfico del otro lado. Hoy en día, Wideo hoy en día, el mayor tráfico viene de la búsqueda orgánica y casi toda la estrategia de marketing está basada en convertir a esos usuarios y no tanto a traer nuevos por un tema de lo que hablamos siempre de los recursos. Creo que el próximo objetivo es no traer, no sólo trabajar en el marketing internamente de Wideo sino encontrar estos canales o esta estrategia en dónde con una buena estrategia de growth hacking podamos tener muchos usuarios sin una gran inversión o en caso de que logremos tener una inversión externa y que podamos demostrar de que los usuarios que vienen terminan convirtiendo, encontrar esta ya sea creación de contenido fuera de Wideo, ya sea poner Ads en otros sitios relacionados a Ads en el mismo segmento. Ese es el objetivo, empezar a crecer y atraer nuevos usuarios por otro canal que no sea el orgánico, también ayudar al equipo de sales a mejorar las ventas ya sea con la aplicación de envíos de mails corporativos o de landings que puedan ayudar a las ventas, ayudar al equipo de sales porque también entendemos que Wideo tiene que crecer del lado de la venta corporativa y no solo de los usuarios chicos. Quizás si te digo son los dos grandes objetivos, encontrar el canal dónde traigamos nuevos usuarios que conviertan y trabajar más a la par con el equipo de ventas.

¿Y con respecto al canal cómo por ejemplo el affiliate marketing?

Bueno no te lo nombré, estamos trabajando con un programa afiliado que lo empezamos a utilizar los últimos meses y la verdad que vimos que es un canal que hoy en día está funcionando bien, ese podría ser un nuevo canal, otro canal podría ser agarrar de otros sitios similares a, con el mismo segmento y hacer partnerships con esas empresas que sea por ejemplo o donde nosotros ofrezcamos algo para, ellos nos ofrezcan algo a nosotros y nosotros le ofrezcamos algo a ellos y poder atraer los usuarios de ellos y nosotros poder ofrecerle a los usuarios de ellos algo ese podría ser, publicar en sitios como Hubspot o alguno que nos permita poner posts patrocinados o banners, atraer nueva gente y no trabajar únicamente sobre el usuario que viene orgánico y Facebook Ads, ese es nuestro principal objetivo creo.

¿Y tiene mucho que ver con un presupuesto restringido? ¿Por eso no se realizan grandes campañas de marketing?

Prezi por ejemplo saben el usuario que traen y se convierte entonces saben que quizás hacen una campaña grande en un sitio grande y que pueden traer a 30.000 visitas. De esas 30.000, 15.000 se signupean de esas 15.000, 1500 van a convertir y de ahí vos podés saber cuanto puede ser el retorno que tenés. Hoy en día nosotros vemos que de las, del millón y pico de usuarios que tenemos menos de 4000 o 4000 son los que terminan pagando entonces cómo puedo crear una campaña que nos sale, que a Wideo por el tema económico nos sale carísima si no se con la seguridad o según la estadística que nosotros tenemos, no se, si de una millón de usuarios 4000 pagan cuantos usuarios, a cuantos tengo que alcanzar para que terminen pagando. Ahí es donde quizás el tema del, tenemos limitación de las campañas que realizamos o habría que ver bien el tema del wide... ahí es donde tenemos que replantear y ver las cosas, por eso te dije esto es personal si querés algo que sea vea... es personal. Por suerte se escuchan las cosas o sea uno puede plantearlas yo puedo plantearlo...sí, sí, obviamente no vamos a hacer ningún cambio hasta que no tengamos una hipótesis o algo para hacer, no es bueno de ahora en más cambiamos el modelo y ya esta. Bueno yo lo que planteo hace poco fue bueno, el usuario free démosle todos los beneficios que tiene ahora pero si quiere seguir usando Wideo tiene que compartir en las redes sociales y bueno, Agu dijo bueno ok veamos que es lo que nos da hoy en día entonces, trabajamos tanto que es a veces complicado. A veces viene alguien y dice bueno vamos a hacer esto y depende el animo de alguien te dice bueno dale si arranquemos con esto y depende del animo o del foco en el que estamos trabajando vamos más tranquilos, yo que se. Es un poco así, no es para cualquiera. Habrás escuchado más verso acá no es para cualquiera el trabajo y tiene que ver mucho con eso.

¿A que te referís con no es para cualquiera?

A veces es cómo que te desactivas o sea es como decís bueno, que estamos haciendo, o sea hacia donde vamos pero esta bueno. En el sentido que ves después hacia donde vamos y algo rutinario algo así esta buenísimo. A mi eso ya lo tuve cinco años en una empresa así y no, hoy en día no, acá prefiero tener algunas cosas y los beneficios de no estar el trato de la opinión de uno también es más escuchada, las posibilidades de crecimiento si, si uno se pone en la camiseta y se producto por que en Wideo es bueno yo tengo la seguridad de que en Wideo es una gran herramienta, ahora nos falta aceptar un par de otras cosas para mejorar, para definir eso, pero bueno, así que nada.