

DE START-UP A SCALE-UP: UN ANÁLISIS DE NECESIDADES Y BARRERAS

Stéphane Ruiz Coupeau

sruiz@agenciaidea.es

Nuria Villén Medina

nvillen@agenciaidea.es

CENTRO DE SERVICIOS EUROPEOS A EMPRESAS ANDALUZAS (CESEAND)

Juan López de Peñalver nº 17, planta 3ª, Ala A, 3ª izda
29590 - Campanillas, Málaga (España)

Tfno. +34 671 564 346

Tfno. +34 671 535 082

RESUMEN

El objetivo de este trabajo consiste en difundir, entre la comunidad académica y profesional, las actividades realizadas en Andalucía en el marco de la iniciativa europea CESEAND SCALE-UP así como analizar las necesidades y barreras de jóvenes empresas que aspiran a escalar sus actividades de negocio en el Mercado Único. Durante el programa, se han organizado dos talleres con las partes interesadas (stakeholders) del ecosistema de apoyo a este tipo de empresas aplicando la metodología world café y se han entrevistado a las empresas beneficiarias mediante un cuestionario con preguntas cerradas y abiertas. Las principales barreras/necesidades observadas han sido: dificultades en la gestión y retención del talento; estrategia financiera poco definida y recursos financieros insuficientes; modelos de negocio poco escalables e insuficiente definición de la estrategia comercial.

ABSTRACT

The aim of this paper is to diffuse among the academic and professional community, the activities carried out in Andalucía within the framework of the European initiative CESEAND SCALE-UP as well as to analyze the needs and barriers of young companies that aspire to scale-up their business activities in the Single Market. During the program, we have organized two workshops with the stakeholders of the ecosystem that supports this type of companies applying the World Cafe methodology and we have interviewed the program beneficiaries through a questionnaire with closed and open questions. The main barriers/needs observed have been: The main barriers observed during the needs assessment were: difficulties in managing and retaining talent, financial strategy poorly defined and insufficient capacity to attract appropriate financial resources; scalability of business models and poor definition of sales strategy

Palabras clave: scale-ups, escalado empresarial, barreras, necesidades.

Key words: scale-ups, business scaling up, barriers, needs.

1. INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) conforman la columna vertebral de la economía de la Unión Europea. La mayoría de las pymes ofrece sus productos y servicios a un mercado local o regional y pocas consideran la Unión Europea como su mercado doméstico ni tienen ambición europea, lo que limita su capacidad de innovar y de crear empleo.

Con objeto de reducir estas limitaciones, la Comisión Europea presentó en octubre 2015 la Estrategia para el Mercado Único (*Single Market Strategy*) y en noviembre 2016 la Iniciativa sobre las empresas emergentes y en expansión (*Start-up and Scale-up Initiative*). En ambas comunicaciones se estipulaba que se utilizaría la Enterprise Europe Network, financiada en el marco del programa para la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (COSME), para proveer servicios que tengan como objeto alentar a jóvenes pymes innovadoras a realizar operaciones transfronterizas y hacer uso de las posibilidades que le ofrece el Mercado Único.

Este tipo de empresas, a las que la Comisión denomina como *scale-ups*, ha recibido menor atención por los Gobiernos de los países de la UE que las *start-ups*, a pesar de que éstas podrían liderar las grandes olas de innovación y de creación de empleo en Europa.

Dada la gran importancia de profundizar en el conocimiento de las necesidades de este tipo de empresas para los que diseñan políticas y programas de apoyo, se ha considerado oportuno realizar este trabajo en el marco de las actividades del proyecto europeo CESEAND SCALE-UP, liderado por la Agencia IDEA.

Para analizar las necesidades y barreras de jóvenes empresas andaluzas que aspiran a escalar sus actividades de negocio en Europa, comenzaremos con la revisión de la literatura. Posteriormente, abordaremos la metodología de investigación y el análisis de los resultados obtenidos y finalizaremos con las conclusiones.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. Definiciones de scale-up

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE (2008), Nesta (2013), Moris (2011) y Coutu S. (2014), así como muchas agencias de estadística nacionales e internacionales definen las *scale-ups* como “empresas con un promedio anualizado de crecimiento en número empleados (o de facturación) superior al 20% anual durante un período de tres años, y con 10 o más empleados al comienzo del período de observación.” Esta definición pretende identificar a las empresas que han experimentado un crecimiento sostenido en términos de facturación (ingresos) debido a los pedidos de los clientes. Esta es la medida más fiable para saber si los clientes están comprando los productos y servicios de la compañía, y a su vez es un proxy del nivel de innovación en la empresa. La definición también elimina a las microempresas (menos de 10 empleados al comienzo del período), ya que estas empresas pueden experimentar lo que parece ser un crecimiento rápido debido al pequeño tamaño inicial.

Startup Europe Partnership (SEP), la plataforma paneuropea establecida por la Comisión Europea en enero de 2014 para ayudar a las mejores start-ups a emerger de sus ecosistemas

locales y escalar internacionalmente, consensuó la siguiente definición de una scale-up: “empresa que se encuentra en una etapa del desarrollo de negocio, habitualmente de mercados altamente tecnológicos, en la cual se busca cómo crecer en términos de acceso a mercados, beneficios y número de empleados, añadiendo valor a través de la identificación de oportunidades ‘win-win’ para colaborar con compañías existentes. Al igual que cualquier compañía intensiva en capital, el objetivo de la financiación de una scale-up es recompensar a sus inversores ya sea mediante la venta, mediante fusiones o adquisiciones o mediante una oferta pública de acciones” (Onetti, 2014).

Figura 2 - Etapas y retos de una scale-up (Onetti, 2014)



El Foro Económico Mundial WEF (2014) evaluó los retos que afectan a las empresas en expansión y destaca la importancia de la fase “scale-up” después de la fase de inicio o “start-up”. El WEF puso de relieve el papel crítico que desempeñan las scale-ups en la economía regional por su capacidad para la generación de empleo, riqueza, gestión del talento, de futuros emprendedores y modelos a seguir, especialización de clústeres y capacidades de adquisición. Las scale-ups también se alimentan y aprovechan del ecosistema de innovación regional en términos de talento y capital, y apoyan directa e indirectamente a las empresas de nueva creación. A menudo, esto ocurre a través de la adquisición de nuevas empresas o la creación de nuevas empresas por parte de directivos salientes de las scale-ups.

Turrell & van Dijk (2014) describen una metodología para el diseño y ejecución de pequeños movimientos inteligentes (*Small Smart Moves*) con objeto de conseguir resultados extraordinarios en términos de crecimiento (*scaling*). Esta metodología se basa en tres conceptos: Sistemas emergentes, Redes y Olas. El concepto de sistema emergente se basa en la ciencia de la complejidad y de los sistemas complejos adaptativos, el concepto de redes en la teoría de redes y, por último, el concepto de olas toma como referencia las matemáticas, la física y la ciencia oceanográfica. Además, estos conceptos se describen a través de marcos (*frames*) que permite traducirlos en estrategias y herramientas para diseñar planes de escalado. El proceso metodológico de selección y priorización de marcos continua con el diseño de una matriz de selección de pequeños movimientos inteligentes, la selección de un número reducido de marcos y la trasposición de estos en un plan de acción calendarizado.

2.2. Barreras a la internacionalización

En este trabajo, queremos hacer un análisis de las principales barreras que afrontan las jóvenes empresas en su escalado internacional. Por lo tanto, una parte de las barreras a las que se enfrentan serán las propias barreras clásicas del proceso de internacionalización.

Las empresas que comienzan el proceso de internacionalización tropiezan con barreras organizativas de diversa índole, desde barreras psicológicas (relacionadas con el miedo a salir a un país con reglas de juego desconocidas) a barreras que tienen causas más objetivas en los diferentes departamentos de la empresa, dimensión insuficiente o estructura financiera inadecuada (Fuentes-García F. J. et al 2012). En la tabla siguiente se resumen las dificultades que sufre la empresa durante el proceso de internacionalización en las principales funciones de la empresa (Arias 2008):

Tabla 1 - Principales barreras en la internacionalización

Producción	Ventas-Marketing	Finanzas-Administración	Organización-Rec. Humanos
<ul style="list-style-type: none"> Falta de tamaño Elevado coste de adaptación del producto Dificultades para cumplir normativas 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de información Intermediarios Distribución Costos del transporte Fuerte competencia Promoción 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de capital circulante Acceso a la financiación privada Riesgos de cobro/cambio Burocracia compleja Rentabilidad no inmediata 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de personal especializado Desconocimiento de idiomas Falta de tiempo del equipo directivo No implicación del equipo directivo

Fuentes: Arias 2008 y Fuentes-García F. J. et al 2012

En general, la mayor parte de las barreras pueden superarse con una planificación adecuada, que se inicia con un buen análisis de la situación externa e interna de la empresa y un adecuado análisis de riesgos para minimizarlos. El coste de obtener información ha disminuido drásticamente gracias a internet, mejorando su calidad y disminuyendo las asimetrías y desventajas de las pymes frente a las grandes empresas (Fuentes-García F. J. et al 2012).

Por otro lado, las empresas que exportan desde su mismo nacimiento, las se denominan *born-global* (Oviatt & Mc Dougall 2005), suelen tener características y dificultades similares a las scale-ups. Uner M. et al (2013) realizaron estudio sobre barreras a la internacionalización a través de una encuesta a 2159 pymes turcas, de las que se consideraban un 20% *born globals*. Para ello, hicieron una clasificación de los distintos tipos de barreras. Los resultados del estudio mostraron que las principales barreras percibidas por las empresas *born-globals* son los procedimientos documentales de exportación, la comunicación con clientes extranjeros y la falta de excedente de producción para dedicar a la exportación.

2.3. Barreras específicas de las scale-ups.

Sobre la base de una encuesta realizada a 362 directores generales en el Reino Unido, Coutu S. (2014) analizó los problemas críticos y las limitaciones a las que se enfrentan las scale-ups. En el Reino Unido, al igual que en Europa, existe un gran número de start-ups, pero pocas son capaces de escalar significativamente debido a una serie de factores limitantes, como son:

1. Contratar personas con las habilidades y ambición necesarios para desempeñar roles técnicos y de negocios.

Las *scale-ups* tienen dificultades para acceder a personal con habilidades técnicas y empresariales, tanto en perfiles junior como senior. Estas habilidades son vitales para que las empresas escalen rápidamente, desarrollen productos y servicios, accedan a nuevos mercados y desarrollen estructuras empresariales. A menudo tienen dificultades para encontrar talento competente y que tienen que reclutar en el extranjero.

2. Formar líderes empresariales con la capacidad de gestionar un rápido crecimiento.

Las *scale-ups* encuestadas informaron que crecerían más rápido si les fuera más fácil formar a sus líderes internos y si pudieran encontrar programas de coaching y mentoring que fueran efectivos. Las empresas que experimentan un rápido crecimiento necesitan aprender a enfrentarse rápidamente a entornos cambiantes, pero a muchas les resulta difícil desarrollar talento interno de liderazgo y gestión, a la vez que sus organizaciones están creciendo tan rápido. Esto puede ser difícil de organizar y gestionar, dado que la empresa se enfrenta a multitud de retos simultáneamente. Existe la necesidad de que los stakeholders del ecosistema conecten a los líderes de las *scale-ups* con otras personas con experiencia en situaciones parecidas.

3. Vender a grandes empresas y a mercados públicos, acceder a nuevos mercados y obtener la aprobación regulatoria para nuevos productos.

Las *scale-ups*, por su propia naturaleza, están impulsadas a desarrollar nuevos productos y servicios y a aumentar la demanda de estos a nivel nacional e internacional lo más rápido posible. Una vez que han descubierto que existe una demanda de su oferta, necesitan poder diversificar sus productos y servicios o su alcance geográfico para expandirse. El primero generalmente requiere inversión en innovación, mientras que el segundo conlleva nuevo personal. Ambos requieren una inversión antes de la entrada de nuevas fuentes de ingresos lo que puede generar tensiones de liquidez.

Un solo contrato con una gran empresa o mercado público puede tener un gran impacto en las tasas de crecimiento de la empresa. A muchas *scale-ups* les resulta difícil poder suministrar productos y servicios a grandes corporaciones y al sector público. Estas empresas citan como dificultad la falta de transparencia, los costes de transacción y la complejidad. Las *scale-ups* también tienen dificultades para dar el salto a los mercados exteriores, dados los desafíos y riesgos que conlleva.

Brindar a las *scale-ups* acceso a los departamentos de compra de las grandes empresas y del gobierno, así como ayudarles a forjar vínculos y superar obstáculos en nuevos mercados, podría tener un gran impacto en su capacidad para alcanzar una escala competitiva a nivel mundial.

4. Atraer el capital de crecimiento adecuado.

El problema clave no es necesariamente la falta de capital financiero en la economía, sino que no se invierte en compañías de alto crecimiento. Como resultado, muchas *scale-ups* se enfrentan a un nivel insuficiente de capital-expansión que satisfaga sus necesidades. Los inversores a menudo tienen objetivos a corto plazo que no coinciden con los objetivos a largo plazo de la empresa, mientras que los bancos no suelen estar interesados en financiar expansión.

5. Acceder a centros de investigación y desarrollo y encontrar locales adecuados.

Las *scale-ups* también expresaron sus dificultades para acceder a instalaciones y equipos adecuados para llevar a cabo la investigación y el desarrollo de nuevos productos y servicios. Invertir en este tipo de infraestructuras es demasiado costoso y hay muy pocas oportunidades de cooperar con universidades o grandes empresas.

3. METODOLOGÍA

3.1. El proyecto CESEAND SCALE-UP

Aprobado en el marco del referido programa COSME dentro de la mencionada Estrategia, la Agencia IDEA, como coordinador del nodo andaluz de la Enterprise Europe Network – CESEAND - lidera el proyecto CESEAND SCALE-UP en el que además participan como socios la Agencia Andaluza del Conocimiento (AAC), la Confederación de Empresarios de Andalucía (CEA) y el Consejo Andaluz de Cámaras de Comercio (CAMARAS).

El objetivo general del proyecto CESEAND SCALE-UP consiste en ayudar a jóvenes empresas innovadoras a ampliar el alcance geográfico de sus actividades pasando de un mercado local / regional al Mercado Único Europeo mediante la prestación de servicios especializados con dimensión europea entre los que se encuentran la formación, el mentoring, el coaching y los servicios de asesoramiento y de cooperación.

A través de una convocatoria abierta para participar en el programa, se han identificado a empresas andaluzas que respondan a unas características determinadas y que, por tanto, puedan ser denominadas como potenciales *scale-ups*. A continuación, de este grupo se seleccionaron diez empresas, que son las que participan en un programa de capacitación, asesoramiento y cooperación diseñado en el marco del proyecto teniendo en cuenta sus necesidades específicas.

Para dar cumplimiento al objetivo del proyecto, se han diseñado las siguientes actividades o paquetes de trabajo:

- **Actividad 1: Identificación de jóvenes empresas con alto potencial de escalado en el Mercado Único (*scale-ups*).**

Esta actividad empezó con el diseño de una metodología relevante para identificar pymes andaluzas susceptibles de escalar sus operaciones en el Mercado Único, teniendo en cuenta sus características y requerimientos, para posteriormente implementar dicha metodología a fin de seleccionar a las más idóneas. A continuación, los socios del proyecto realizaron un análisis de necesidades, riesgos y barreras de las empresas seleccionadas, gracias al cual se prepararon planes de acción en los que se describían el alcance de los servicios que iban a recibir durante el programa.

- **Actividad 2: Cooperación con stakeholders, organizaciones y programas**

En paralelo a la actividad 1, se identificaron, listaron y contactaron a los principales *stakeholders* regionales. Se organizaron dos talleres con el objetivo de identificar potenciales empresas beneficiarias y casos de éxito, así como analizar las

necesidades y barreras de las empresas con objeto de complementar los resultados del análisis realizado en la actividad 1. Además, se promovieron protocolos de colaboración con los *stakeholders* para la prestación de servicios complementarios a las empresas.

- **Actividad 3: Capacitación mediante formación, coaching y mentoring.**

En esta actividad se diseñaron e impartieron sesiones de capacitación a las empresas seleccionadas y a los técnicos asesores asignados al proyecto. Las sesiones, que incluyeron formación, coaching y mentoring, tuvieron como objetivo preparar a las empresas para que el proceso de escalado (*scaling-up*) en el mercado único se realice con las mayores garantías de éxito.

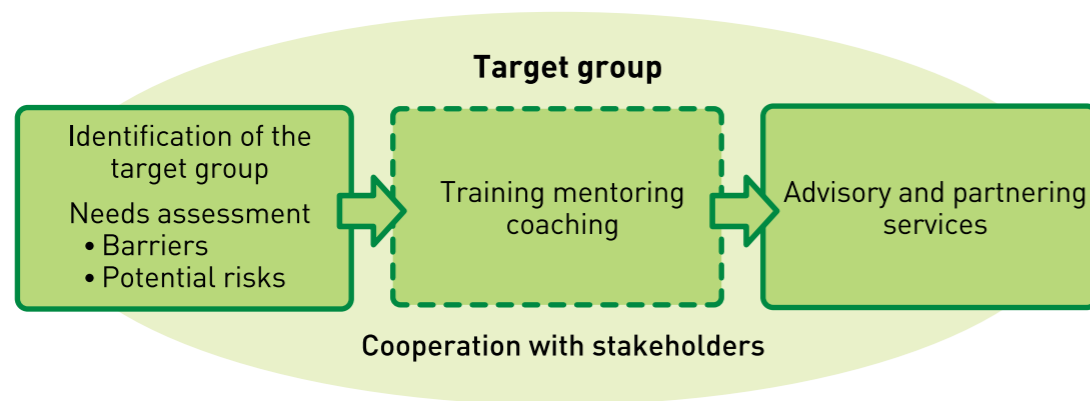
- **Actividad 4: Prestación de servicios de asesoramiento y cooperación CESEAND**

Finalmente, se prestaron los servicios de asesoramiento y de cooperación tecnológica y empresarial que se llevan prestando desde CESEAND agrupados en tres grandes bloques: acceso a financiación, acceso a mercados y cooperación internacional. Con objeto de adecuar estos servicios a las necesidades y características de las empresas seleccionadas, se realizó un análisis y adaptación de estos.

El programa finaliza con la evaluación de todos los servicios prestados así como del impacto en las empresas con objeto de detectar las mejores prácticas y los casos de éxito. Dicha evaluación será comunicada a la Comisión Europea para que incorpore las mejores prácticas a los servicios habituales que se prestan a través de la *Enterprise Europe Network* en las más de 600 organizaciones que la componen.

En el siguiente esquema se visualizan las actividades que se realizan durante el proyecto:

Figura 1 - Actividades del proyecto CESEAND PLUS



Tal y como se ha descrito anteriormente, en el marco de las actividades 1 y 2, se han analizado las necesidades de potenciales *scale-ups* andaluzas, desde un doble punto de vista. Por un lado, se han tenido en cuenta las necesidades expresadas por las partes interesadas del ecosistema andaluz de apoyo a *scale-ups* durante la celebración de dos talleres y, por otro lado, las respuestas a un cuestionario realizado a las empresas beneficiarias del programa.

3.2. Stakeholders

Para detectar las necesidades de las *scale-ups* desde el punto de vista de las entidades de apoyo (*stakeholders*) se han organizado dos talleres en los que se ha utilizado la metodología *World Café*. Según sus ideólogos (Brown J. et al 2016), dicha metodología se describe como un proceso flexible, sencillo y poderoso para generar diálogos colaborativos entre los individuos, compartir el conocimiento y descubrir nuevas oportunidades de acción conjunta. Basado en los sistemas vivos, este enfoque permite crear redes dinámicas de conversación que penetran y aprovechan la inteligencia colectiva de organizaciones y comunidades en torno a preguntas relevantes.

En los talleres participaron 25 *stakeholders* representando a cámaras de comercio, agencias gubernamentales, centros tecnológicos, organismos financiadores, universidades, aceleradoras, parques tecnológicos, asociaciones empresariales y colegios profesionales.

Los objetivos fundamentales de los talleres fueron los siguientes: 1) Dar a conocer los objetivos del proyecto. 2) Colaborar en la identificación de pymes andaluzas con potencial para escalar su actividad. 3) Definir y enumerar los principales riesgos y barreras a los que se enfrentan las pymes a la hora de escalar su actividad. 4) Identificar posibles necesidades formativas de las pymes. 5) Analizar sinergias con programas similares.

Tras la presentación general del proyecto y de los objetivos y dinámica del taller, se dividieron a los asistentes en 3 grupos de trabajo, de manera que cada grupo de forma individual y guiados por un moderador aportaba su visión acerca de los siguientes temas:

- Barreras de las pymes en el proceso de escalado
- Necesidades formativas
- Posibles colaboraciones entre los *stakeholders* y el programa CESEAND Scale-up

Cada veinte minutos los asistentes cambiaban de mesa, de este modo todos aportaban su visión en cada uno de los temas. Al finalizar la sesión, cada moderador presentó las conclusiones de su tema.

3.3. Empresas beneficiarias

Basado en las características definidas por la CE de una potencial *scale-up*, las empresas beneficiarias del programa debían cumplir las siguientes características:

- Joven empresa residente en Andalucía, a ser posible, con menos de 5 años de vida.
- PYMEs con un plan de negocios verificado, operativo y eficaz; un equipo estable; un flujo de efectivo (*cash-flow*) consolidado y una posición relevante en el mercado.
- PYMEs ambiciosas con potencial de expansión en los mercados europeos e impulsadas por la innovación en sentido amplio (tecnológica, basada en el conocimiento, modelo de negocio innovador, etc);
- PYMEs con voluntad de recibir y gestionar adecuadamente el apoyo financiero necesario para su expansión (préstamo, garantías, capital riesgo o cualquier otra fuente relevante de financiación).

- PYMEs que muestren una gran motivación por participar en el programa, dedicando el tiempo y los recursos necesarios.

Se recibieron 37 solicitudes a la convocatoria del programa. Para la selección de las empresas beneficiarias, se constituyó un comité técnico formado por representantes de los socios del proyecto CESEAND SCALE-UP y por expertos en escalabilidad empresarial. El Comité Técnico fue el encargado de analizar y evaluar las candidaturas presentadas, así como de seleccionar las 10 empresas que, cumpliendo los requisitos, obtuvieran una mayor valoración considerando las siguientes categorías que corresponden a los elementos esenciales para escalar un negocio:

- 1. Equipo:** las personas que lideran la empresa tienen que contar con gran experiencia, tanto en liderazgo, como en el mercado.
- 2. Mercado:** es esencial que el ámbito de actuación de la empresa forme parte de una “ola tecnológica” y que el mercado al que se dirige sea lo suficientemente grande.
- 3. Facturación:** el producto o servicio tiene que estar validado en el mercado y debe existir una tracción que permita que el crecimiento sea exponencial.
- 4. Estrategia:** la visión y ambición debe ser lo suficientemente retadora (y realista) que permita a la empresa crecer exponencialmente.

El formulario de solicitud, formado por 25 preguntas cortas, recogía la información necesaria que permitió evaluar las candidaturas presentadas.

Para la selección de las empresas el comité técnico realizó una primera valoración de las solicitudes. Las 20 empresas que obtuvieron una mayor puntuación pasaron a la segunda fase, que consistió en una entrevista personal telemática que sirvió para complementar la evaluación de las candidaturas.

Una vez seleccionadas se procedió a concertar citas con las empresas beneficiarias para realizar un análisis de necesidades y barreras individualizado. Estas se clasificaron en base a tres categorías principales: equipo (Composición del equipo, nuevo talento, experiencia liderazgo y experiencia de mercado), mercado (validación, mercado potencial, competencia, tendencia futura y socios) y negocio (Evolución clientes, evolución márgenes, estrategia comercial y de ventas, valoración, presentación para inversores y plan financiero).

Tabla 3 - Estructura del cuestionario de análisis de necesidades

Categorías	Necesidad / Barrera	Pregunta
Equipo	1. Composición del equipo	¿Cuáles son los perfiles que componen el equipo de la empresa?
	2. Nuevo talento	¿Cómo afronta la empresa el proceso de captación de talento?
	3. Experiencia liderazgo	¿Cuál es el rol/impacto de los líderes de la empresa?
	4. Experiencia de mercado	¿Cuál es la experiencia de los fundadores en el mercado que se está trabajando?
Mercado	1. Validación	¿Cuáles son las principales barreras que afronta la empresa en cuanto a equipo, experiencia y gestión de talento se refiere?
	2. Mercado potencial	¿En qué medida está validado el producto/servicio en el mercado?
	3. Competencia	¿Cuál es el potencial de los nuevos mercados a los que os queréis dirigir?
	4. Tendencia futura	¿Qué conocimiento disponéis sobre vuestros competidores?
	5. Socios	¿Dispone vuestra empresa de socios que ayuden en el escalado?
Negocio	1. Evolución clientes	¿Ha realizado un análisis de competidores de su negocio / modelo de negocio?
	2. Evolución márgenes	¿Cuáles son las principales barreras que afronta la empresa al escalar su negocio en nuevos mercados?
	3. Estrategia comercial, ventas	¿Cómo ha evolucionado el número de clientes a lo largo de los años?
	4. Valoración	¿Cómo han evolucionado el margen de beneficios en los últimos años?
	5. Presentación para inversores	¿Tiene la empresa definidos una estrategia comercial y un plan de ventas?
	6. Plan financiero	Valoración de la empresa

A cada pregunta le correspondía tres respuestas tipo con objeto de que la empresa se identificara con cada una de las situaciones expuestas. Al final de cada bloque de preguntas, se añadieron preguntas abiertas para recopilar otras barreras no previstas.

4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1. Stakeholders

Se enumeran a continuación los resultados de los talleres que expuso el moderador de cada mesa (no se exponen los resultados sobre la mesa de sinergias dado que están fuera del alcance de este trabajo):

Tabla 4 - Resultados talleres de stakeholders

Mesa sobre barreras	Mesa sobre necesidades formativas
<ol style="list-style-type: none"> Idiomas, diferencias culturales, desconocimiento de mercado Acceso a la financiación en los dos primeros años de vida. Financiación: miedo a incluir a inversores, avales, miedo a gestionar los inversores/ inversiones. "Falta de financiación no hay, hay falta de proyectos escalables" Capacidad para encontrar socios locales. Capacidad de gestión: Técnico vs Comercial. Barreras Técnicas (Legislación, homologaciones, certificaciones) Formación de un equipo competitivo y fiable. Adaptación de productos. Diferentes canales de distribución. Imagen corporativa (web, ubicación, publicidad) Comodidad de los promotores. (Espacio de Confort) Falta de ambición. Licitaciones europeas/internacionales muy complicadas o ausencia de conocimientos para acceder Desconfianza en las instituciones. 	<ol style="list-style-type: none"> Formación a medida. Especialización práctica y aplicada. Técnicas de venta y comercial. Estrategias de comunicación y canales de comercialización (distribuidores, online, socios locales., cómo venderse, marketing digital, redes sociales...) Mentoring en habilidades concretas. Compartir información para acceder a otros mercados. Online con mayor peso que presencial. Blended Learning. Optimización de procesos. Mayor aprovechamiento de organismos de acompañamiento para resolver problemas y acceder a financiación. Repositorio de documentación de interés estratégico. Formación en financiación del sector Público y Privado. Idiomas. Transformación Digital de la empresa. Formación jurídica, normativa, protocolo. Economía Financiera: ratios, gestión, elaboración de presupuestos, analítica, etc.

Las necesidades formativas y barreras van de la mano, siendo en algunos casos consecuencia y en otros motivos de la barrera para escalar. Comparando con el marco teórico, se puede concluir que en Andalucía se confirma la existencia de muchas de las barreras clásicas de un proceso de internacionalización de empresas.

4.2. Empresas beneficiarias

A continuación, se van a mostrar los resultados de las encuestas realizadas a las 10 empresas beneficiarias del programa. Aunque para realizar el plan de acción de cada empresa, se ha realizado un análisis individualizado de los resultados, para este trabajo y

con objeto de realizar un análisis global, se ha tomado como criterio para considerar una necesidad/barrera del conjunto de empresas que el número de empresas que seleccionaron las necesidades media o alta sea igual o superior a 6.

Tabla 5 - Resultados análisis del equipo

Categorías	Necesidad / Barrera	Sin necesidad / Barrera	Necesidad / Barrera media	Necesidad / Barrera alta
Equipo	1. Composición del equipo	0	4	6
	2. Nuevo talento	3	6	1
	3. Experiencia liderazgo	6	4	0
	4. Experiencia de mercado	0	7	3

Necesidad 1: composición del equipo. 4 empresas han contestado que el equipo está compuesto por perfiles diversos, pero necesitan o alguno de los miembros necesitaría formación específica en Marketing, Finanzas, liderazgo o Tecnológica, mientras que 6 han seleccionado que el equipo tiene perfiles muy específicos y necesita diversificarlos o está en proceso de hacerlo.

Necesidad 2: nuevo talento. 6 empresas piensan que no les resulta demasiado difícil identificar perfiles, pero en ocasiones no tienen la experiencia o el conocimiento necesario, mientras que solo una ha seleccionado que les resulta muy difícil el proceso de identificación de nuevos perfiles y, además, en la mayoría de los casos no dan con lo que quieren.

Necesidad 4: experiencia de mercado. 7 empresas han contestado que al menos uno de los fundadores tiene algo de experiencia (5 años) en el mercado en el que está trabajando, pero todavía le queda por construir una red de contactos sólida y 3 empresas que los fundadores tienen amplia experiencia en la tecnología que están desarrollando, pero no en el sector específico donde están trabajando y además tienen necesidad de construir una red de contactos.

Tabla 6 - Resultados análisis del mercado

Categorías	Necesidad / Barrera	Sin necesidad / Barrera	Necesidad / Barrera media	Necesidad / Barrera alta
Mercado	1. Validación	2	7	1
	2. Mercado potencial	3	6	1
	3. Competencia	5	4	1
	4. Tendencia futura	3	5	2
	5. Socios	6	3	1

Necesidad 1: validación. La opción “El producto ha sido validado en su mercado de origen, tiene ventas recurrentes mensuales” ha sido elegida por 7 empresas mientras que la opción “El producto o servicio ha sido validado y ha generado ventas. Sin embargo, se está pensando en pivotar la solución” por solo 1.

Necesidad 2: mercado potencial. 6 empresas han seleccionado la respuesta “Intuimos que en nuestro mercado objetivo puede existir un nicho, una problemática a resolver y clientes potenciales dispuestos a pagar por ello. Sin embargo, necesitamos verificarlo con los propios clientes y datos reales.” Y solo una que “Nuestro conocimiento sobre el mercado objetivo es muy bajo. Tenemos necesidad de gente experta que nos ayude a obtener información e incluso decidir si el mercado que hemos seleccionado es el óptimo.”

Necesidad 4: tendencia futura. 5 empresas dicen que han comenzado a establecer conversaciones con socios pero que no tiene ningún acuerdo cerrado y 2 que todavía no conocen posibles socios que les ayuden en el proceso de expansión y que necesitan ayuda para identificarlos.

Necesidad 5: Presentación para inversores. Mientras que 4 empresas piensan que tienen claro la necesidad de inversión pero que necesitan ayuda a la hora de acercarse a los inversores, otras 3 necesitan ayuda para definir la cantidad de inversión que necesitan e identificar inversores.

Necesidad 6: Plan financiero. 4 empresas necesitan actualizar su plan financiero y 2 confiesan no tener un plan financiero y que necesitan ayuda de expertos para definirlo. Esta información ha resultado útil para el diseño de programas de apoyo a empresas. Para cada necesidad detectada, se han propuesto varias acciones a realizar durante el programa (el qué y el cuándo), se ha definido el recurso a utilizar (coaching, mentoring, consultoría, formación, ...), quién lo va a proveer (servicios propios, stakeholders o subcontrataciones) y cómo (talleres grupales, sesiones individuales, jornada de presentaciones, viajes de negocio, ...) para lo que se ha tenido en cuenta los recursos financieros disponibles.

Tabla 7 - Resultados análisis del negocio

Categorías	Necesidad / Barrera	Sin necesidad / Barrera	Necesidad / Barrera media	Necesidad / Barrera alta
Negocio	1. Evolución clientes	3	5	2
	2. Evolución márgenes	5	4	1
	3. Estrategia comercial, ventas	4	4	2
	4. Valoración	4	3	3
	5. Presentación para inversores	3	4	3
	6. Plan financiero	4	4	2

Necesidad 1: evolución clientes. 5 empresas piensan que “al aumentar la inversión en marketing y ventas, aumenta el número de clientes, pero no de forma exponencial” mientras que 2 han contestado que “el número de clientes no aumenta al ritmo que nos gustaría”

Necesidad 3: Estrategia comercial, ventas. La respuesta “Conoce al detalle los costes de captar nuevos clientes y fidelizarlos” ha sido elegida por 4 empresas mientras que la respuesta “La empresa tiene definidos la estrategia comercial y el plan de ventas, aunque no tiene definidos indicadores (KPIs) relacionados con el coste de conseguir un nuevo cliente o de fidelizarlo” la han seleccionado 2.

Necesidad 4: Valoración. Ambas respuestas “Aunque tenemos la valoración de la empresa nos gustaría recibir asesoramiento adicional y/o revisión” y “No tenemos identificado la valoración de la empresa y necesitamos ayuda en este proceso” han sido elegidas por 3 empresas

5. CONCLUSIONES

Este trabajo ha permitido avanzar en la comprensión de las barreras y necesidades a las que se enfrentan las potenciales scale-ups andaluzas. Mediante el análisis de los resultados de diferentes fuentes de datos primarios basados en dos metodologías de investigación, se ha podido entender mejor qué factores son los que limitan la “deseada y compleja” evolución de start-up a scale-up. Entender estas barreras y diseñar acciones para superarlas es fundamental no solo para los emprendedores, sino para las aceleradoras, incubadoras y administraciones públicas que diseñan e implementan programas de apoyo.

Del análisis de los resultados han destacado las siguientes barreras/necesidades: dificultades en la gestión y retención del talento; estrategia financiera poco definida y recursos financieros insuficientes; modelos de negocio poco escalables e insuficiente definición de la estrategia comercial. Estos factores limitantes coinciden con los detectados por Coutu S. (2014) a excepción del factor sobre el acceso a centros de investigación y desarrollo. Podría deberse a que la mitad de las empresas seleccionadas hacen un uso intensivo de las tecnologías de la información y telecomunicación, pero no desarrollan tecnologías disruptivas propias (*deeptech*), por lo tanto, no necesitarían acceder a laboratorios de centros de investigación. Además, no se ha preguntado en las encuestas directamente sobre este factor.

Respecto a las limitaciones de este trabajo, hay que decir que los resultados obtenidos no tienen valor estadístico ni permite la generalización de los resultados. Se propone entonces, como futura línea de investigación, realizar una investigación cuantitativa basada en encuestas tomando una muestra de empresas suficientemente representativa.

6. BIBLIOGRAFÍA

ARIAS, A. (2008). *Guía de Internacionalización de la empresa cordobesa*, Ed. Diputación de Córdoba-Consorcio Provincial de Desarrollo Económico, Córdoba, 747 pp.

BROWN J., ISAACS D. and the World Café Community (2016). *World Café. Construyendo nuestro futuro a través de conversaciones poderosas*. Lemoine Editores, el Instituto de la Conversación y el Centro Nacional de Consultoría.

COUTU S. (2014). *The Scale-up Report on the UK Economic Growth* Retrieved from http://www.scaleupinstitute.org.uk/wp-content/uploads/2018/02/scaleup-report_2014.pdf

FUENTES-GARCÍA F. J. ET AL (2012) *El Proceso de Internacionalización Empresarial, Capítulo 2 del Manual Comercio Internacional, Extenda – Agencia Andaluza de Promoción Exterior, S.A*

MORRIS, R. (2011). *High-Impact Entrepreneurship Global Report*. Retrieved from http://www.gemconsortium.org/assets/uploads/1317315588GEM_Endavor_2011_High_Impact_Report.pdf

NESTA (2013). *Exploring the Incidence and Spatial Distribution of High-growth Firms in the UK*. Retrieved from: *Exploring the Incidence and Spatial Distribution of High-growth Firms in the UK*.

OECD (2008). *Manual on Business Demography Statistics: HighGrowth Enterprises*. Retrieved from <http://www.oecd.org/industry/business-stats/39974588.pdf>

ONETTI A. (2014). *Scaleups: when does a Startup turn into a Scaleup*. Retrieved from <https://startupeuropepartnership.eu/scaleups-when-does-a-startup-turn-into-a-scaleup/>

OVIATT, B. M., & MCDUGALL, P. P. (2005). *Toward a theory of international new ventures*. *Journal of International Business Studies*, 36(1), 29-41.

TURRELL M. VAN DIJK M. (2014) *Scaling, Small Smart Moves for Outsized Results*, Orcasci Ltd

UNER M. ET AL (2013), *Do barriers to export vary for born globals and across stages of internationalization? An empirical inquiry in the emerging market of Turkey*, *International Business Review*, 22(5), 800-813.

WORLD ECONOMIC FORUM (2014) *Enhancing Europe's Competitiveness: Fostering Innovation-driven Entrepreneurship in Europe*. Retrieved from http://www3.weforum.org/docs/WEF_EuropeCompetitiveness_InnovationDrivenEntrepreneurship_Report_2014.pdf