

# PUESTA EN MARCHA DE NEGOCIOS DIGITALES

Arancha Pérez-Navarro

## Sesión 2

14 de Noviembre

Bilbao

# La Innovación e Internacionalización como palanca de crecimiento

Arancha Pérez-Navarro

## Sesión 2

14 de Noviembre

Bilbao

# Índice

1. La innovación motor del cambio y generación de Valor

2. La creatividad como herramienta de la innovación

3. Que son las ideas? Cuanto valen y como las ponemos en valor?

4. La economía de las Ideas y el Coolhuntingg

5. La Internacionalización → Silicon Valley como destino

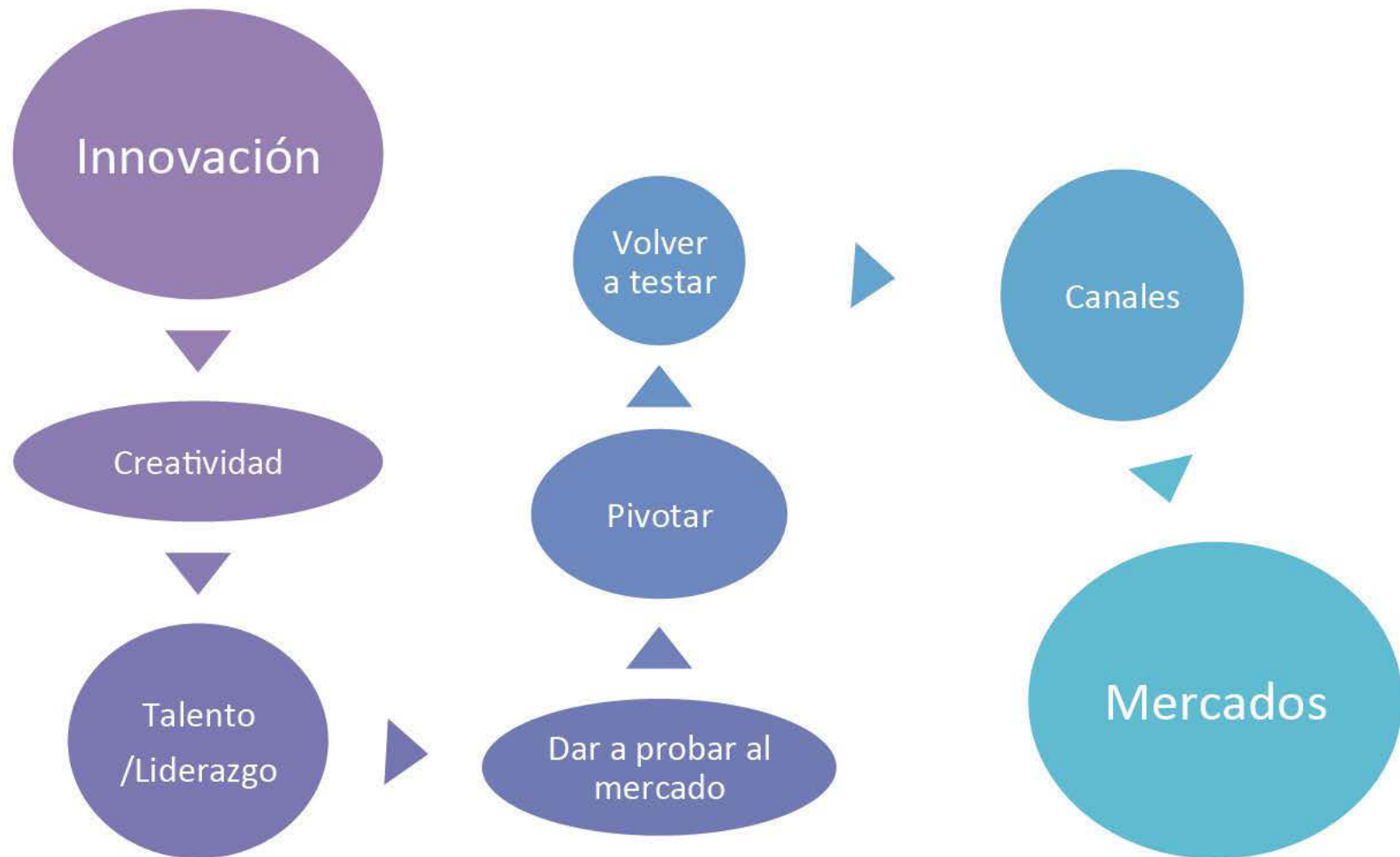
6. Agradecimientos - contacto

# Algunas claves que están cambiando la visión empresarial

- Las **distancias** se han acabado y todos somos vecinos.
- No se puede vivir sin una **goma de borrar**.
- **Todos somos empresarios**. Cada trabajador debe convertirse en un empresario y cada trabajo en una empresa. **Intraemprendimiento**
- Los **servicios aportan valor** y los intermediarios suelen estar condenados.
- La **calidad ya no es la única ventaja**. (Branding, diseño,...).
- **Las marcas son más importantes que nunca**.
- Es esencial ser experto en **talento**. Hay que contratar diversidad.
- El **diseño** es esencial.
- **Innovación**.

*Antes McDonald era conocido como el principal suministrador de hamburguesas, ahora lo es de verduras.*

# Ingredientes de todos los negocios en el nuevo entorno



## Que es innovar?

Definiremos innovación empresarial como la creación de un valor nuevo sustancial para los clientes y la empresa mediante la modificación **creativa** de una o más dimensiones del sistema empresarial.

- La innovación empresarial se refiere a la creación de un nuevo valor, no necesariamente a cosas nuevas (mejora, transformación,...).
- La innovación empresarial puede adoptar diversas formas.
- La innovación empresarial es sistémica.
- Las estrategias de innovación de la mayoría de las empresas son el resultado de la propia inercia de la empresa, pero es necesario algún método ....

# Las doce dimensiones de la Innovación

1



Modelo de Sawhney, Wolcott y Arroniz

*Instituto Tecnológico de Massachussets (MIT)*

## Las doce dimensiones de la Innovación

1. **Las ofertas** son los productos y servicios de una empresa.
2. La **plataforma** es un conjunto de componentes, métodos de montaje y tecnologías comunes que sirven de base para la **cartera de productos/servicios**.
3. La **solución** es la combinación personalizada e integrada de productos, servicios e información.
4. **Los clientes** son las personas y/u organizaciones que utilizan o consumen las ofertas de una empresa.
5. La **experiencia de cliente** tiene en cuenta todo lo que un cliente ve, oye, siente y experimenta.
6. La **captura de valor** se refiere al mecanismo de la empresa para volver a conseguir el valor que crea.



## Las doce dimensiones de la Innovación

7. Los **procesos** son las configuraciones de las actividades empresariales utilizadas para llevar a cabo las operaciones internas.
8. La **organización** es la forma en que una empresa se estructura.
9. La **cadena de suministro** es la secuencia de actividades y agentes que desplazan los productos servicios e información desde el origen hasta la entrega de los productos y servicios.
10. Los **puntos de presencia son los canales** de distribución que una empresa utiliza para llevar sus ofertas al mercado.
11. La **conexión** es la red a través de la cual una empresa (y sus productos y servicios) se conectan con los clientes.
12. La **marca** son los símbolos, palabras o distintivos mediante los cuales una empresa comunica una promesa a los clientes.

## Lo que debemos tener en cuenta a la hora de innovar

**Cada empresa debe analizar como debe ser la innovación según su cadena de valor, en relación con la cadena de valor de su competencia y del sector en su conjunto y las demandas del mercado.**

**Las empresas pequeñas y medianas no tienen los recursos suficientes para hacerlo todo al mismo tiempo y tienen que tener presente que deben proteger lo que tienen y priorizar.**

## Pero entonces porqué no innovan las empresas?

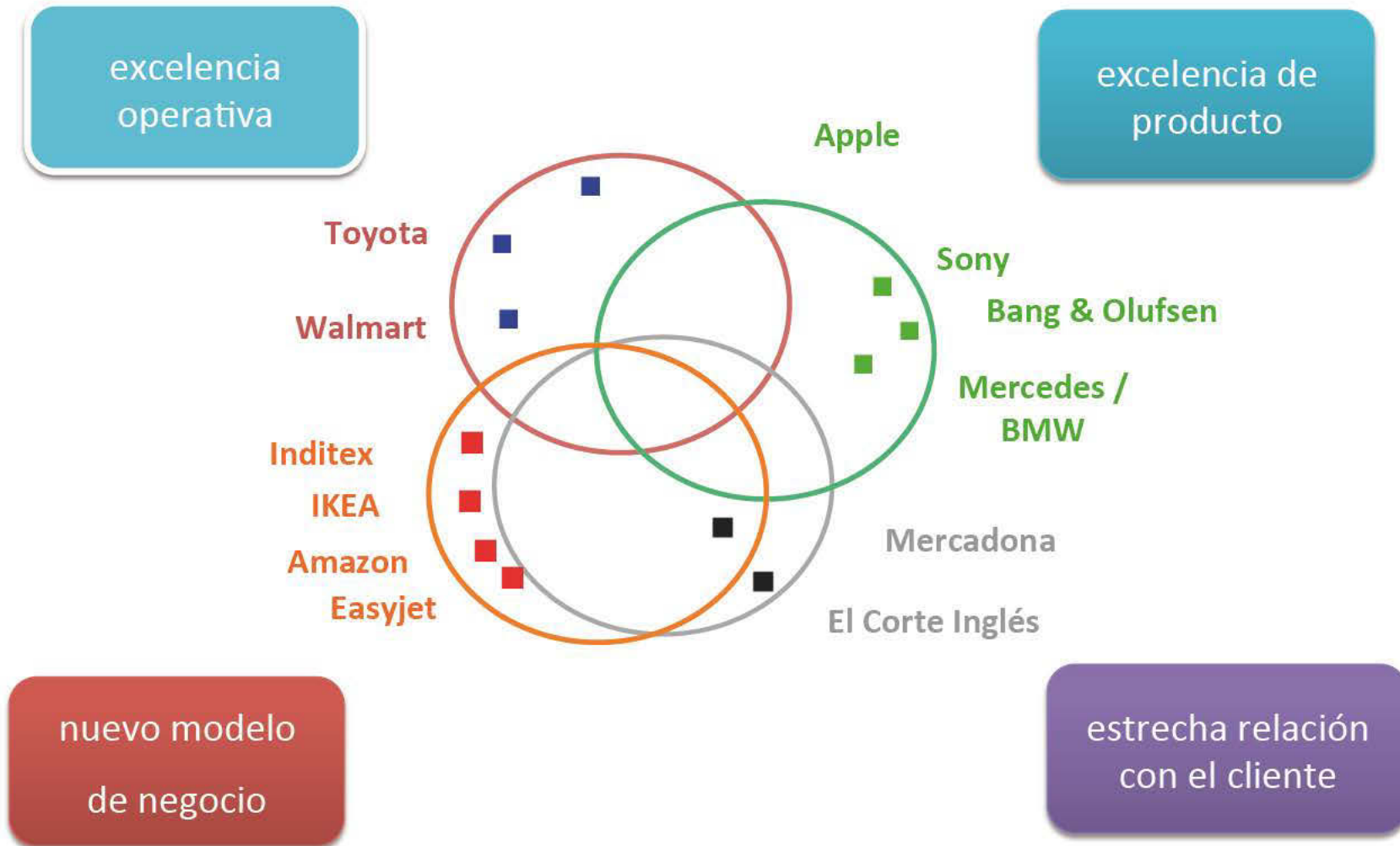
*Toda empresa y empresario actual pone de manifiesto su búsqueda hacia la innovación y la importancia de contar con personas innovadoras... Sin embargo, a las empresas, en general, no les gusta la gente innovadora ya que...*

- La gente imaginativa suele ser voluble, impredecible, emotiva... y todo va en el mismo lote.
- La **experiencia se convierte en un lastre frente a la innovación.**
- No se valoran lo suficiente actitud e inteligencia.
- Tendemos a contratar colaboradores familiares, renunciando así a la riqueza de la diversidad.

***“El problema no estriba jamás en cómo meterse en la cabeza ideas nuevas e innovadoras, sino en cómo sacarse de ella las ideas viejas”***

*Dee Hock*

# Algunos ejemplos de innovación



## Algunos ejemplos de innovación

- ① Reducción de coste (IKEA, Wall-Mart...)
- ② Experiencias con el consumidor (Starbucks, Harley Davidson...)
- ③ Nuevo modelo de negocio (Barns&Noble, Fedex...)
- ④ Excelencia en la calidad (P&G, Toyota...)
- ⑤ Innovación (Sony, Apple...)
- ⑥ Diseño (Apple, Bang&Olufsen...)
- ⑦ Relación con el cliente (Mercadona, Corte Inglés)

## Qué es la creatividad?

...Innovación valiosa

...La capacidad de producir algo nuevo

...La capacidad de descubrir **relaciones entre experiencias antes no relacionadas, que se manifiestan en forma de nuevos esquemas mentales, como experiencias, ideas y procesos nuevos.**

*Para que se dé un proceso de invención es necesario que se produzcan gran cantidad de disparos a puerta, esto es, numerosos intentos u oportunidades, puesto que raramente se topa uno con aciertos iniciales espectaculares.*

## Qué es la creatividad?

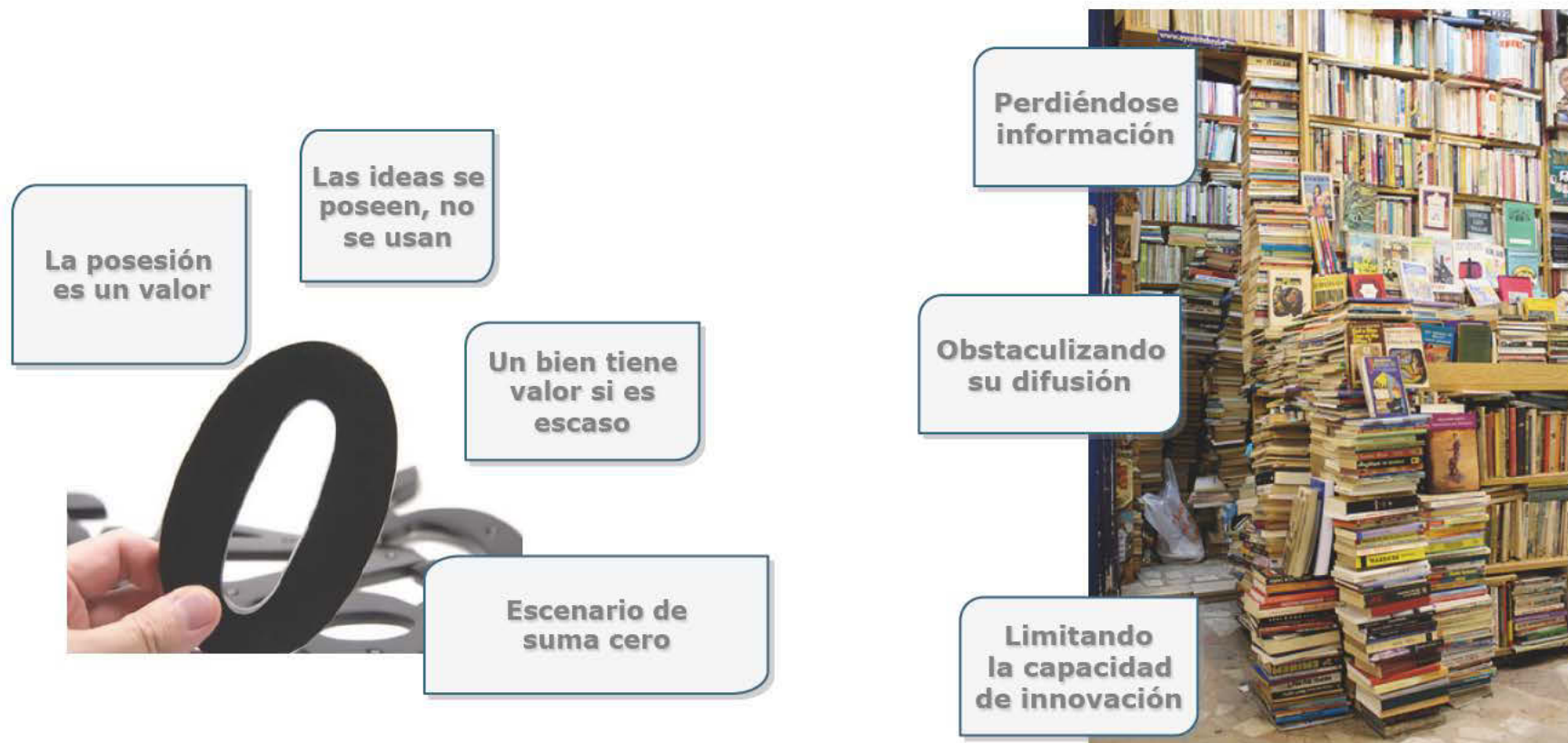
*Algunas pistas sobre la tendencia de la creatividad empresarial pueden ser:*

- Dar un golpe de timón sin caer por la borda
- Contar con **reserva genética de la empresa**
- Crear una **organización velcro**
- **Innovar en la demanda**
- Escuchar lo por primera vez aquí
- Esforzarse por conseguir la validez, no la fiabilidad
- **El cuándo es el nuevo qué**

# La Economía de las ideas y el Coolhunting

Partimos de una economía de escasez y

La propiedad parece más valorada que la utilidad





## Surgen los brokers del conocimiento

**Gestionan y difunden el conocimiento**



**Aportan valor al proceso de difusión**

**Buscan la transmisión viral**

# La Transmisión de las ideas y el conocimiento es viral

**Favorecida por los medios sociales**



**Utilizando a los prescriptores**

**Favorecida por dinámicas de colaboración**

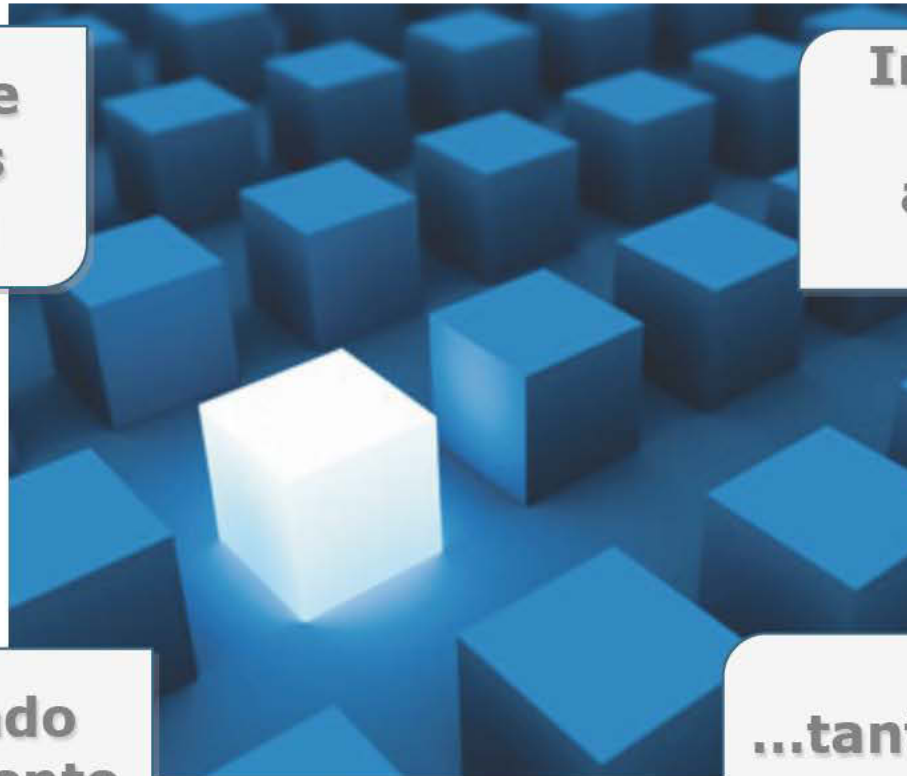
## Favoreciendo la innovación

**Que surge de  
manera más  
espontánea**

**Integrando a  
todos los  
actores del  
proceso...**

**Aumentando  
el conocimiento  
en circulación**

**...tanto internos  
como externos**



## E incrementando la capacidad de Respuesta

**Ante nuevos  
retos**

**Nuevos  
productos**

**Creando nuevos  
mercados**

**Nuevos  
procesos**



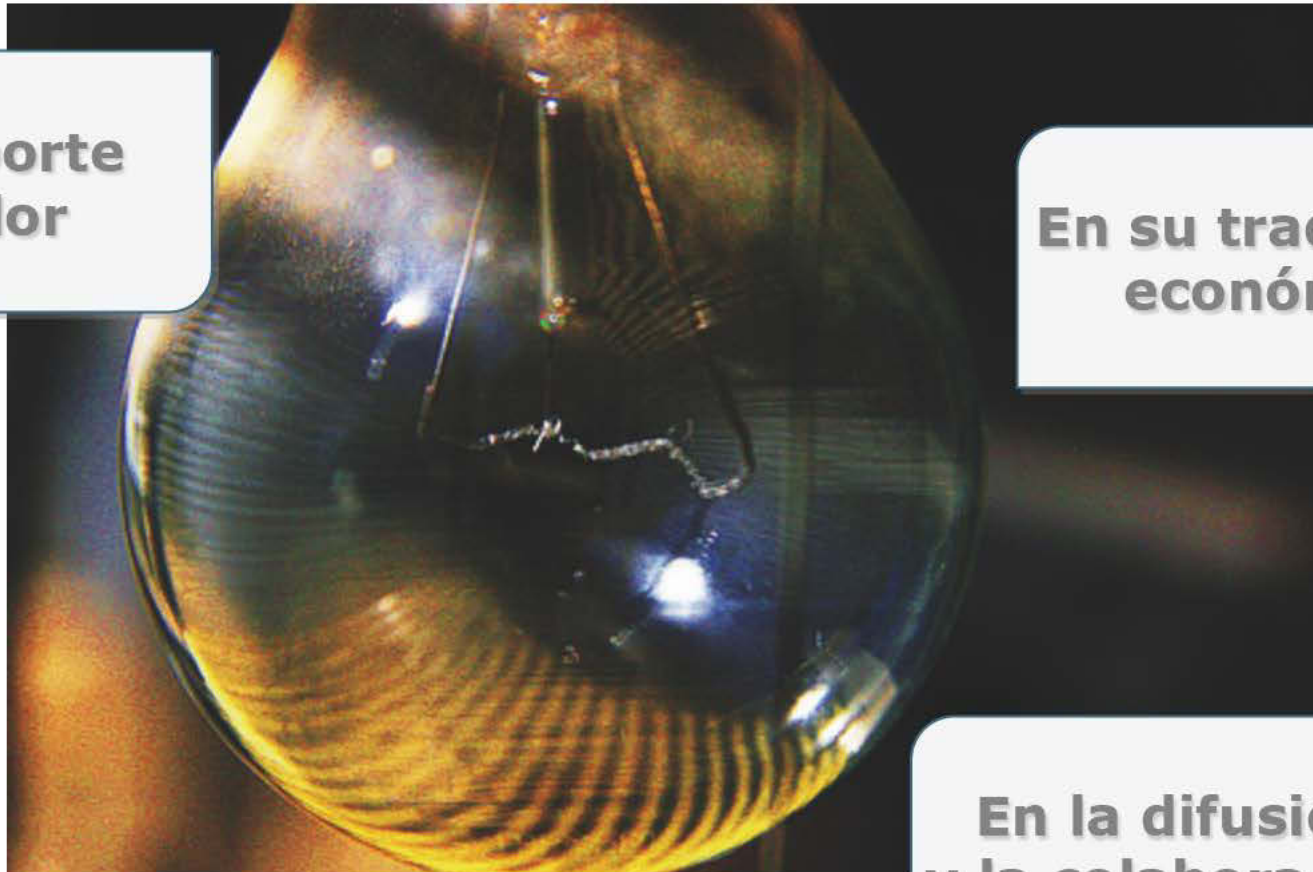
<http://www.flickr.com/photos/7933170@N03/2117831564/>

## El valor de las ideas está, finalmente, en el uso

**En el aporte  
de valor**

**En su traducción  
económica**

**En la difusión  
y la colaboración**



<http://www.flickr.com/photos/a2click/30251840/>

## Y la empresa tradicional se incorpora a esta nueva economía de las ideas

**Mejorando sus estrategias de comunicación**

**Tanto internas como externas**

**Abriendo sus puertas a nuevos aportes de valor**

**Recibiendo y transmitiendo información e ideas**



## Ya hemos visto ...

- Innovación necesaria en todos los procesos de nuestra cadena de Valor → PRIORIZAR
  - Creatividad a la hora de Innovar
  - Las ideas como generadores de la Innovación pero abiertas y públicas
- ... y como las ideas que hacen posible la innovación están en el mundo debemos buscarlas....

# Coolhunting

Coolhunting

=

*hunter*



*Empresa*



# Coolhunting

El coolhunting es una nueva disciplina, que se ubica a medio camino entre el marketing, i+d, investigación comercial y la estrategia, que tiene como misión detectar hacia dónde se encaminan los gustos y preferencias de los consumidores para inspirar la innovación a nivel de producto, marca, comunicación y distribución

*Victor Gil -CoolHunting. El arte y la ciencia de descifrar tendencias. Ed. Empresa Activa*

El coolhunter se ha convertido en una figura imprescindible del fashionbusiness.

Surge de la necesidad de las grandes empresas de satisfacer los gustos y preferencias de sus clientes y de anticiparse a "lo que vendrá". Es el vehículo entre industria y mercado

*Marta Dominguez Riezu-Coolhunting. Ed. Parramon*

Es un trabajo que consiste en hacer predicciones sobre cambios o surgimientos referentes a la cultura del consumismo y la moda.

La información que puede obtenerse de esta manera tiene gran impacto para ayudar a empresas a prepararse adecuadamente para aprovechar tendencias sociales

Daniel Córdoba-Mendiola

*Coolhunting: Cómo descubrir y cazar tendencias. Ed. Gestión 2000*

# Coolhunting

## Pero, y ¿qué hay que rastrear?

### Novedad:

Hechos que logran ser percibidos como diferentes.

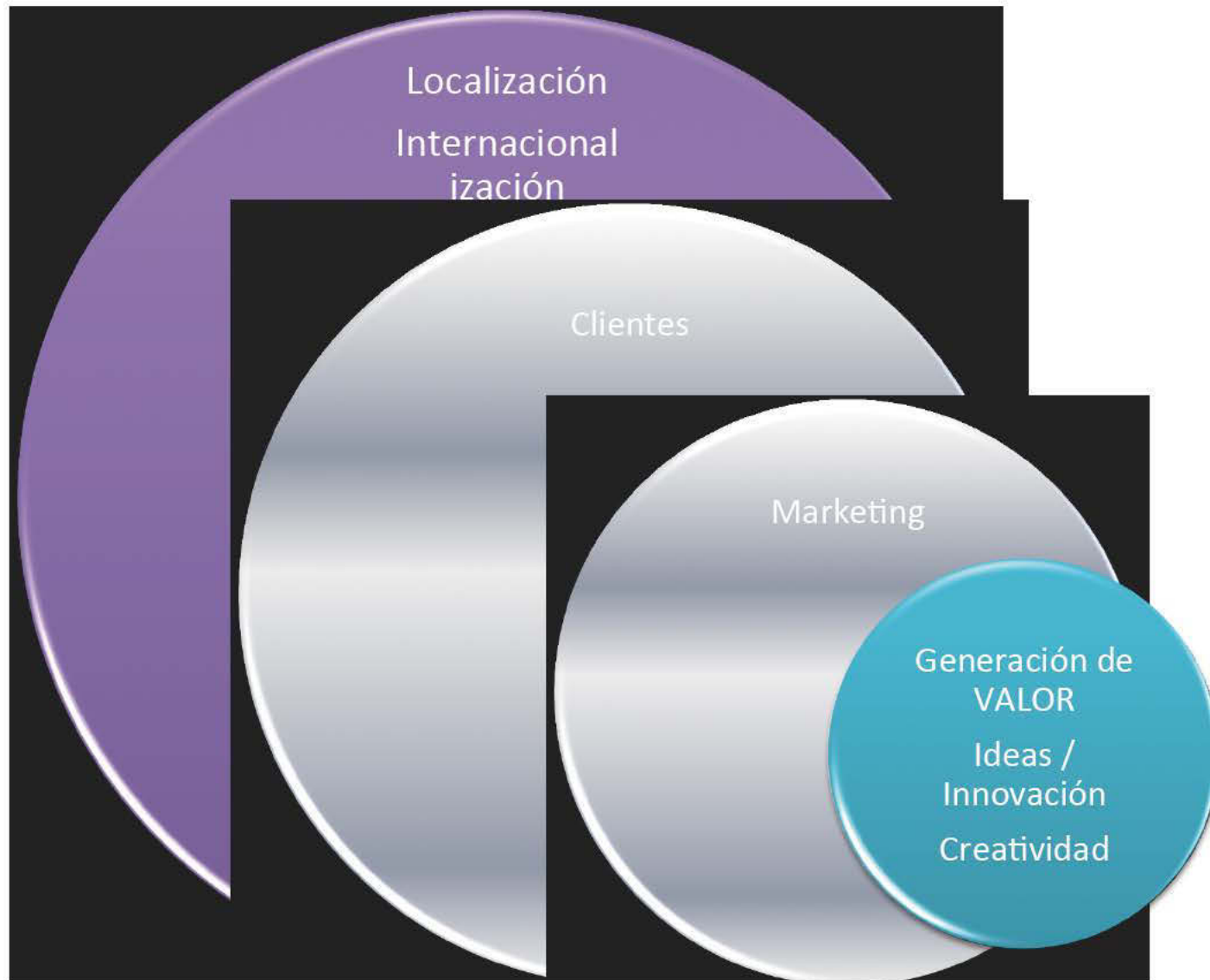
### Tendencia:

Ante sala de la moda. Hablamos de tendencia cuando la novedad empieza a ser adoptada por una masa crítica de consumidores, capaz de generar en el grupo la sensación de que esa novedad va a ser adoptada.

### Moda:

Aquello que la mayoría del grupo acepta como tal. No es necesario que todos los miembros del grupo lo adopten, basta con que consideren normal que otros lo hagan.

# Qué hemos visto de la cadena de valor?

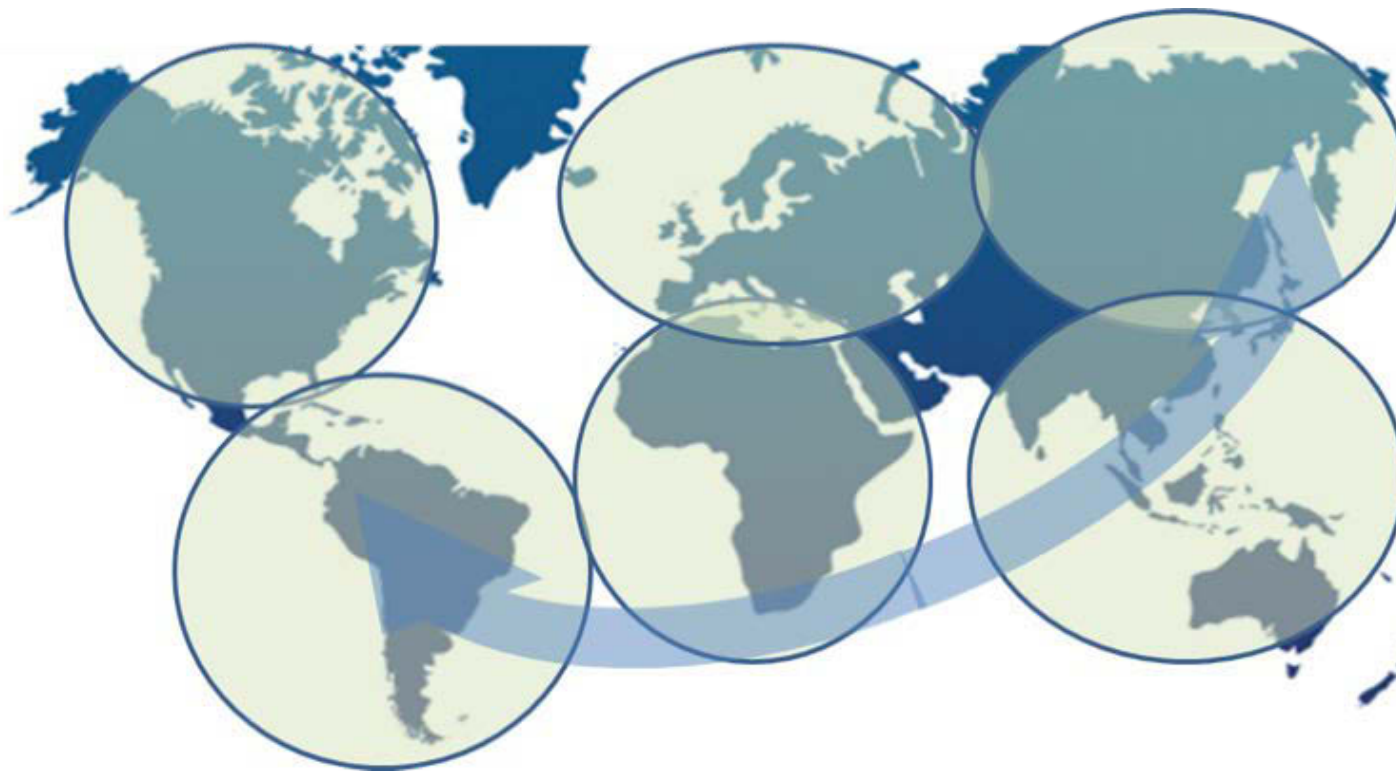


# Internacionalizarse

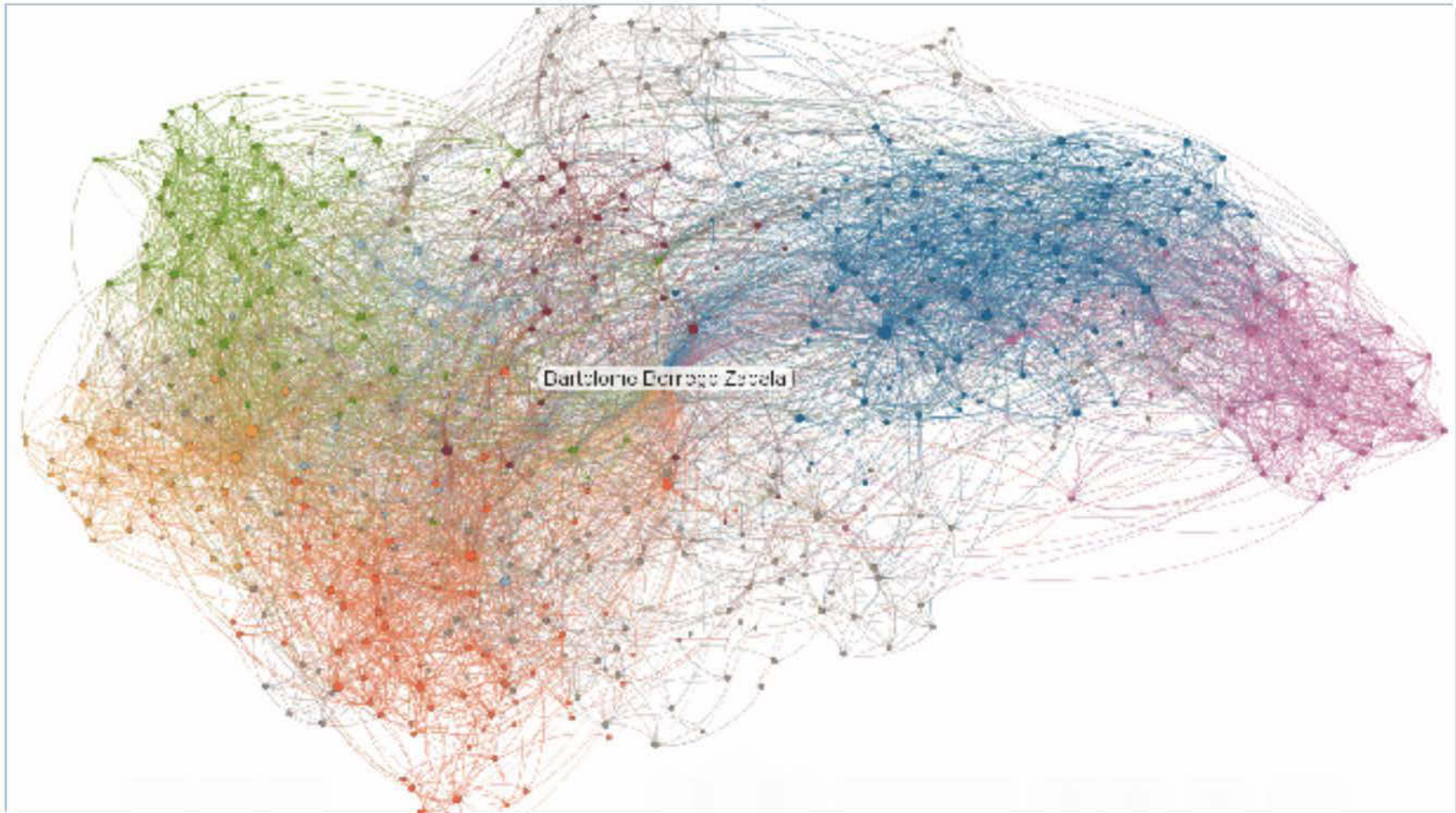
En un negocio digital debemos partir de la premisa de que somos globales:



# Mapa de Relaciones Internacionales



# Entorno global de relaciones



# Antenas de Tendencias

Atención en los principales hubs de cada sector.

Presencia en principales polos de cada sector.

Presencia en los principales eventos.  
Networking.

Uso de infraestructuras de soporte.



Radar de mercado y de tendencias

# Plan Crecimiento Internacional

1. Elección y Análisis de Mercados Tentativos (Online y Presencial)
2. Selección de Mercados Objetivo y Estudio en Profundidad
3. Análisis Interno
4. Estrategia Penetración
5. Plan de Penetración
6. Dimensionamiento inversión y Capitalización
7. Ejecución del Plan



Ya hemos tomado la decisión de salir ...  
El mundo es tu departamento de I+D



- ✓ Dónde están las tendencias?
- ✓ Dónde está la mayor innovación tecnológica ?
- ✓ Cual es el mayor mercado potencial ?
- ✓ Dónde están los altavoces más potentes ?
- ✓ ....

Ya hemos tomado la decisión de salir...

# Ranking del ecosistema emprendedor en el mundo

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

# Silicon Valley como destino

La denominación "Silicon Valley" es una invención periodística de la década del '70 del siglo XX y se trata de un espacio geográfico de un enorme dinamismo empresarial que abarca la parte sur de la Bahía de San Francisco, más concretamente el Valle de Santa Clara. La ciudad más importante en densidad de población es San José, pero Silicon Valley está muy asociada a las ciudades de Palo Alto y Menlo Park.



# Silicon Valley como destino

## Universidad de Stanford

Los historiadores de la región coinciden en **que sin las sinergias de Stanford, Silicon Valley no hubiera existido**, o por lo menos no allí. La **universidad hizo que se favorezca la creatividad y promueva un entorno industrial único en el mundo.**

Precisamente, las incubadoras de empresas surgieron inicialmente en Europa y Estados Unidos **durante la década de los años `50**. No es casualidad que en este último país, la primera experiencia la constituye la **incubadora de base tecnológica de Silicon Valley, California, en la que participó directamente Stanford University.**

# Silicon Valley como destino

## La Universidad de Stanford facilitadora de grandes Hitos Tecnológicos

- **1909** Charles Herrold hizo la primera transmisión comercial de radio del mundo.
- En **1911**, Cyril Elwell fundó en Palo Alto la **Federal Telegraph Company**.
- En **los años '30**, William Hewlett y David Packard abrieron su empresa fabricando osciladores de audio.
- En **1946**, se fundó el Stanford Research Institute, de donde surgieron cientos de innovaciones, entre ellas el módem, el mouse y muchas más.
- En **1950**, IBM se instala en la región
- En **1970** instalación del mítico Xerox Parc (Palo Alto Research Center), que hizo posible Internet a nivel mundial
- Nacimiento de Intel en **1971**,
- **Apple en 1976**.

En los '90 la explosión de Internet multiplica por cien la creación de empresas. Hoy se trata de un potente ecosistema de más de 6.200 firmas radicadas en la región

# Que hace a Silicon Valley único?



- ✓ Cultura empresarial
- ✓ Cultura Inversora
- ✓ Networking
- ✓ Compañías líderes en sus sectores
- ✓ Talento y diversidad
- ✓ Soporte institucional
- ✓ Calidad de vida
- ✓ Cambio de mentalidad

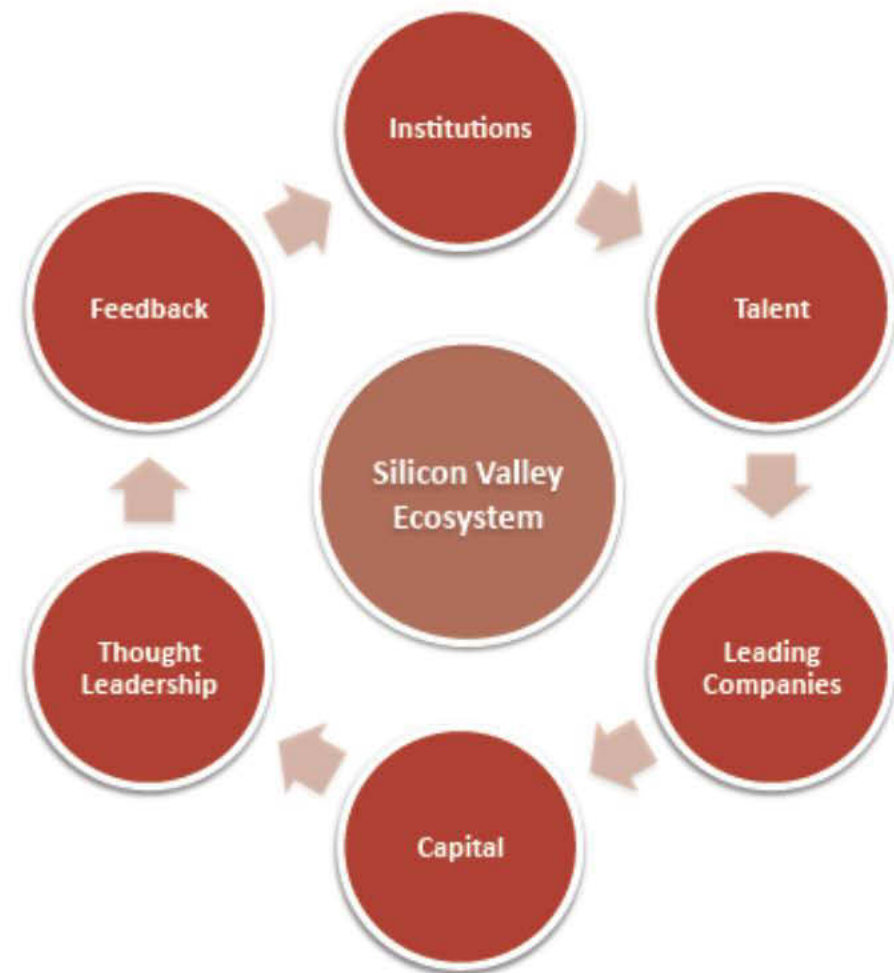
# Clima actual de negocios



- ✓ Silicon Valley no le ha afectado la crisis financiera
  - ✓ Corta pero intensa historia de la que aprender
- La perspectiva hoy:
- Siempre hacia “Pensamiento líder”
  - Tres áreas de crecimiento: IT, Biotech, Cleantech

# El Ecosistema

- ✓ Una auténtica factoría de Startups y Emprendedores
- ✓ El fallo es valorado, no castigado
- ✓ Personas altamente interrelacionadas en múltiples círculos
- ✓ Altavoz de ideas
- ✓ Las cosas e ideas se mueven rápido en una única comunidad
- ✓ Pero hay dos cosas más ....





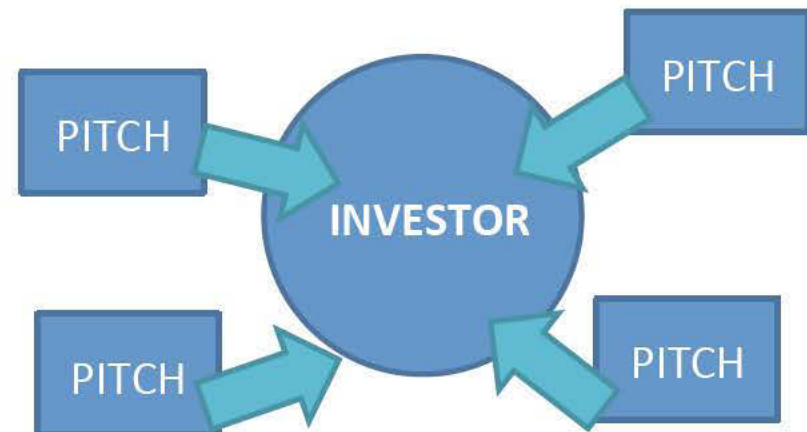


# El Ecosistema

## Implicaciones a tener en cuenta de la cultura....

- Foco en ejecutar primero → NO TE PARES
- Fomento de la estandarización de los procesos y de la cultura
  - Creación de una nueva empresa sigue los procedimientos estándar
- "Mejores prácticas" en el desarrollo de productos, due diligence, inversión, procesos, mentalidad abierta, etc..
- Se requiere una comunicación eficiente y directa (un buen pitch es fundamental) y la gente puede así diferenciar sus productos e ideas....

**Jeffrey Busgang -**  
"I calculate that VCs invest in only one out of every three hundred companies to which they are exposed"



# Hacer Negocios en Silicon Valley

## La comunicación



DEBEMOS TENER EN CUENTA TRES CONSIDERACIONES A LA HORA DE COMUNICARNOS :

1. Las conversaciones son mas directas
2. La no acción es interpretada
  1. No te comprometas a algo que no vas a poder hacer
3. Maximiza tus canales de comunicación... presentación antes de la reunión  
... Minimiza el tiempo de exposición de tu proyecto

# Hacer Negocios en Silicon Valley

## El Pitch

Estas tres consideraciones se recogen en hacer un buen “pitch”

- Comunicar eficazmente tu valor
- Directo / acción / max y min



Quién eres ?  
Que haces?

Por qué estás aquí ?  
Qué me propones ?

*“Summarize the company’s business on the back of a business card.”*

*- Sequoia Capital*

# Hacer Negocios en Silicon Valley

## Como hacer un buen Pitch

1. Analiza y estudia tu audiencia
  1. Hacer los deberes antes
2. Preguntas fundamentales
  1. Con quién estás hablando?
  2. Qué saben de lo que les vas a contar?
  3. Qué es más importante para ellos?
  4. Qué es menos importante?
  - 5.Cuál es la mejor forma de comunicarte?

**HABLA CON CONFIANZA Y HUMILDAD**

# Hacer Negocios en Silicon Valley

## Mitos y Realidades

- Entorno MUY COMPETITIVO
  - > Si, pero con igualdad de oportunidades para todos
- Entorno muy informal
  - > Cuidado! En lo que respecta al estilo, sóloamente!
- Barreras legales
  - > Si, algunas, pero existe la ayuda para salvarlas
- Todo se consigue por el Networking
  - > Casi todo, Pero hay que trabajarlo adecuadamente

# Hacer Negocios en Silicon Valley

## Recomendaciones antes de ir

- Ten claros tus objetivos
- Estudia bien tu mercado potencial y a quién tienes que ver.
- Planifica tus jornadas de trabajo
- Ten suficiente presupuesto
- Ten tiempo y ten paciencia
- Cuenta con servicios profesionales especializados →  
ABOGADOS / CONTABLES / COMERCIALES

# Hacer Negocios en Silicon Valley

## Mercado Americano – aspectos legales

Porque el mercado Americano es tan atractivo?

### 1. Mercado Potencial

1. Tamaño del mercado
2. Gran consumo de particulares

#### Alternativas

1. Representantes
2. Distribuidores
3. Otros tipos de alianzas ...

### 2. Financiación

1. Venture Capital /Private capital → El mercado de private equity más fuerte del mundo para empresas jóvenes tecnológicas  
El 50% de los Fondos de Capital Riesgo de Estados Unidos se concentran en el Silicon Valley.



# Hacer Negocios en Silicon Valley

## Mercado Americano – aspectos legales

Posibilidades para formalidad la actividad empresarial:  
**Sucursal (Branch Office) vs. Filial (Subsidiary)**

Por regla general, las empresas extranjeras operan en EE.UU. a través de filiales locales en lugar de sucursales, por razones de conveniencia o por consideraciones legales y fiscales. Las sucursales de sociedades extranjeras están, generalmente, sujetas a los porcentajes de su empresa sobre una base neta, así como un impuesto del 30 % sobre beneficios ("dividend equivalent amount"). Este impuesto sobre los beneficios de una sucursal tiene por objeto aproximar el impuesto del 30 % que se retendría en el dividendo si fuera una filial y distribuyera sus beneficios.

# Hacer Negocios en Silicon Valley

## Tipos de sociedades

**1. Corporation**

**2. Limited Liability Company**

**3. Partnership**

**4. Joint Venture**

# Hacer Negocios en Silicon Valley

## Tipos de sociedades

### 1. Corporation

Una corporation es una asociación legal con activos y responsabilidades independientes a las de su propietario (s).

Entidad completamente separada de sus accionistas , los activos de la Corporación son de la corporación.

Se conocen como C corporations para distinguirlas de los demás tipos de sociedades.

Es la fórmula más utilizada entre las empresas que se establecen en Estados Unidos.

# Hacer Negocios en Silicon Valley

## Tipos de sociedades

### 2. LLC

Limited Liability company

Es propiedad de los socios (no accionistas) y la responsabilidad de estos se limita a las cantidades que aportaron en el momento de la constitución de la sociedad

Tiene un sistema de taxas más simple.

No es la fórmula óptima para empresas que estén buscando recibir fondos de capital Riesgo

# Hacer Negocios en Silicon Valley

## Ubicaciones de constitución

### DELAWARE (Costa Este EEUU)

El Capital Riesgo prefiere las corporaciones constituidas aquí por que las leyes son mucho más flexibles

NEVADA

CALIFORNIA

PIB cercano al 40% de todo los Estados Unidos

# Hacer Negocios en Silicon Valley

## Propiedad Intelectual

Estados Unidos ha desarrollado un sistema de licencias que protege las patentes, marcas registradas y derechos de autor.

### Copyrights

La protección de los derechos de autor en EE.UU, se extiende automáticamente a "**obras originales de autoría**" en el momento de su creación . Esto proporciona al propietario derechos exclusivos para reproducir y vender una obra.

### Patentes

Una patente en EE.UU. se puede obtener por cualquier persona que invente o descubra un proceso nuevo y útil, una máquina, fabricación o composición de materia , o cualquier mejora nueva y útil de cualquiera de ellos. En EE.UU. las leyes de patentes no hacen distinciones basadas en la ciudadanía del inventor. **Las patentes se otorgan a inventores individuales , que pueden ceder o licenciar sus derechos.**

# Hacer Negocios en Silicon Valley

## Propiedad Intelectual

### Marcas

Una marca en EE.UU. se refiere a cualquier **palabra, nombre, símbolo o dispositivo** que se utiliza en el comercio de bienes o servicios para identificar la fuente o el origen de los productos o servicios y para distinguirlos de los productos o servicios de terceros .

Los derechos de marca en los EE.UU. se adquieren por la ley de derecho común de "**requisitos de uso**" y no, como en muchos otros países, por la primera inscripción. Sin embargo , la ley de EE.UU. permite solicitar una marca con la intención de uso, y esto proporciona un registro inicial basado en la fecha de presentación.

# Hacer Negocios en Silicon Valley

## Contratación

- Tener muy en cuenta a la hora de contratar personal las Leyes federales que regulan:
  - No discriminación por raza /edad/ discapacidades
  - ...
  - Salario mínimo
  - Requerimientos de Salud y Seguridad
- La empresa que contrata debe verificar la autorización de empleo que todo los trabajadores deben tener en regla.



# Centro Aceleración en San Francisco

## Spain Tech Center ¿Qué te aporta?

Conocimiento mercado, entorno y cultura local

Soporte aspectos logísticos, operativos y burocráticos

Soporte en plan estratégico de implantación

Contacto con agentes clave y acciones de networking

Soporte en proceso de consolidación



The screenshot shows the website for Spain Tech Center (STC) in San Francisco. The header includes the logo and navigation links: 'El Proyecto', 'Silicon Valley', 'Fotos y Videos', 'Agenda', 'STC Live', 'Empresas', and 'Contacta'. Below the header is a main heading 'THINK GLOBAL, EXECUTE FAST' and a sub-heading 'PLATAFORMA PARA EMPRESAS TECNOLÓGICAS EN SILICON VALLEY'. A large image shows a group of people in a modern office setting, with a small 'Innovación' label overlaid. Below the image are three columns of text:

- El Programa:** STC es una iniciativa concebida como una herramienta de apoyo a las empresas españolas. Un proyecto que incluye un programa de coaching y asesoramiento en España y el acceso a un entorno de trabajo en San Francisco.
- El Centro:** STC es una plataforma de trabajo desde la que las empresas tecnológicas españolas inician su internacionalización en el mercado norteamericano. El Centro está ubicado en San Francisco, en el corazón de Silicon Valley.
- Los Servicios:** Las empresas cuentan en EEUU con **asesoramiento** personalizado por parte del Director del Centro. Además tienen acceso preferencial a diversos **servicios especializados:** Recursos Humanos, Comerciales, Jurídicos y Fiscales.

At the bottom of the text columns is a red 'Apúntate' button.

Aceleradora

## Vídeo de cierre

<http://www.spaintechcenter.com/#!video/c102k>

# Conclusiones

Las nueve reglas de innovación de google:

1. Comienza con una visión clara y simple, aunque muy potente... pensemos en la que tuvo GOOGLE...
2. Contrata a los mejores.
3. Puedes encontrar ideas en cualquier parte.
4. Comparte toda la información.
5. Transforma las ideas, no las mates simplemente.
6. La velocidad importa.
7. Los datos dirigen todas las decisiones.
8. Los usuarios son lo primero, no el dinero.
9. Permite que tu equipo pueda innovar

# Agradecimientos

GRACIAS POR SU ATENCIÓN

Arancha Pérez-Navarro

Especialista en Internacionalización de empresas  
de base Tecnológica y programas de  
Emprendeduría

[apereznavarro@gmail.com](mailto:apereznavarro@gmail.com)