

## **Estrategias de mercadeo para la internacionalización de *startups* tecnológicas en el área de aplicaciones durante el segundo semestre de 2020**

**Allan Matarrita Chinchilla<sup>1</sup>**

### **RESUMEN**

El presente trabajo analiza las estrategias de mercadeo que las *startups*, en el área de aplicaciones de *software*, pueden utilizar con miras a su internacionalización en el 2020. De esta premisa se deriva el problema de investigación: ¿Cuáles son las estrategias de mercadeo pertinentes para la internacionalización de *startups* tecnológicas en el área de aplicaciones durante el segundo semestre 2020?

Asimismo, el estudio se justifica al considerar su relevancia en cuanto a la naturaleza escalable de este tipo de organizaciones, lo cual, en un ecosistema inmaduro como el costarricense, presenta el reto de entender “la fórmula” para diseñar un producto internacional y disminuir las brechas entre lo que los emprendedores proponen vs. lo que el mercado necesita. De modo que, una mejor comprensión de las estrategias de internacionalización resulta en un beneficio no solo para las *startups*, sino para los gobiernos y economías locales.

Antes bien, se debe señalar que la investigación es exploratoria y descriptiva, desde un enfoque mixto, para lo cual se utilizó la técnica de encuesta con una muestra de 50 personas con ideas de negocio aplicables en el área estudiada, *startups* en un nivel medio de desarrollo en el área de tecnología (*software* y aplicaciones), y *startups* más avanzadas en su desarrollo, que aún no son internacionales. También, se aplicó la técnica de entrevista a tres expertos de incubadoras, aceleradoras y academia, para cotejar la opinión de los encuestados con una contraparte experimentada y que ha analizado cientos de emprendimientos dinámicos.

De esta forma, como resultado, se encontraron grandes brechas entre lo que los emprendedores hacen y lo que realmente se necesita para un proceso de internacionalización, en términos de mercadeo. Además, se definió que es en la etapa de diseño del producto, lo cual incluye las fases de identificación de problema, prototipado/validación y elección de

---

<sup>1</sup> Allan Matarrita Chinchilla es bachiller en relaciones públicas, cuenta con una maestría en comunicación y una especialidad en gerencia de innovación. Esta investigación es parte de los requisitos para la obtención de su maestría en administración de negocios con énfasis en mercadeo. Email: allan.matarrita@gmail.com

modelo de negocio, donde se puede definir si una *startup* tiene potencial de internacionalización o no. Sumado a ello, se identificó la importancia de participar en un ecosistema de emprendimiento como elemento clave para lograr internacionalizarse.

## **PALABRAS CLAVE**

*Startup*, emprendimiento, mercadeo, internacionalización, tecnología.

## **ABSTRACT**

This paper analyzes the marketing strategies that startups in the area of software applications can use aiming to their internationalization in 2020. The research problem derives from this premise: What are the relevant marketing strategies for the internationalization of technology startups in the applications area during the second half of 2020?

As a justification, this research is relevant given the scalable nature of this type of organization, which in an immature ecosystem such as Costa Rica presents the challenge of understanding "the formula" to design an international product and reducing the gaps between what entrepreneurs propose vs what the market needs. A better understanding of internationalization strategies results in a benefit not only for startups, but for local governments and economies.

The research is exploratory and descriptive, from a mixed approach, for which the survey technique was used with a sample of 50 people with applicable business ideas in the studied area, startups at a medium level of development in the technology area (software and applications), and more advanced startups, but not yet international. The interview technique with three experts from incubators, accelerators and academia was also used to collate the opinion of the respondents with a counterpart with experience analyzing hundreds of dynamic ventures.

As a result, large gaps were found between what entrepreneurs do and what is really needed for an internationalization process, in terms of marketing. It was also found that it is in the product design stage, which includes the phases of problem identification, prototyping / validation and choice of business model, where it is possible to define whether a startup has internationalization potential or not. In addition, the importance of participating in an entrepreneurial ecosystem was identified as a key element to achieve internationalization.

## **KEYWORDS**

Startup, entrepreneurship, marketing, internationalization, technology

## INTRODUCCIÓN

La siguiente investigación analiza estrategias de mercadeo que *startups* -también llamados emprendimientos dinámicos- en el área de aplicaciones de *software*, pueden utilizar para su internacionalización durante el segundo semestre de 2020. El término *dinámico* se refiere a emprendimientos con alto potencial de crecimiento y escalabilidad, que surge a partir de una oportunidad, diferenciándolo del emprendimiento tradicional y las PYMES.

El ecosistema de *startups* en Costa Rica es incipiente. Por ejemplo, la red Hipatia (2020) del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones mapeó tan solo 73 *startups* formales en el país a mediados del 2020, pertenecientes a diversos sectores, no solo aplicaciones. Además, identificó 26 aceleradoras e incubadoras de negocio. Por ende, el hecho de que el ecosistema se encuentre en etapa primigenia aumenta la importancia de que la academia continúe realizando aportes que contribuyan al crecimiento y fortalecimiento de este.

**Justificación.** ¿Por qué es relevante este tema y para qué se pueden utilizar los resultados? La internacionalización es un concepto natural para las *startups*, pues la escalabilidad es parte esencial de su definición, pero como ya se mencionó, este ecosistema es incipiente en el país y no es lo suficientemente maduro para potenciar estos emprendimientos. Aunado a ello, concebir una empresa desde cero para pensar en exportar sus servicios puede ser abrumador dentro de la cultura costarricense. De forma que, ambos elementos suman una desventaja para las *startups* nacionales. Sin embargo, la exportación es la norma meta a nivel internacional. Así las cosas, esta investigación pretende aportar a la comunidad y ayudar en cuanto a la construcción del ansiado ecosistema maduro, anclado a una visión de escalabilidad que al mismo tiempo potencie la economía nacional basada en innovación.

¿A quién servirá este tema? De acuerdo con Spain Startup (2019), 9 de cada 10 *startups* no llegan a los tres años de vida. Esta alta tasa de mortalidad es multifactorial y evidencia que en el mundo existen aún muchas oportunidades para realizar aportes que minimicen el riesgo de muerte de estas organizaciones. Por su parte, esta investigación no deja de lado la evaluación del contexto y herramientas disponibles en el escenario de emprendimiento innovador en Costa Rica, así como las acciones gubernamentales que a la postre inciden -para bien o para mal- en la posibilidad de aplicar esas estrategias y en los planes de internacionalización de las *startups*. Por lo tanto, esta investigación es relevante para emprendedores tecnológicos que buscan expandir su operación desde Costa Rica, así como para otros actores, tales como incubadoras y aceleradoras de negocio, universidades y otras organizaciones educativas, así como para autoridades de gobierno interesadas en alternativas de dinamización económica que involucren la promoción de emprendimientos exportadores que creen nuevas cadenas de valor.

Ahora bien, respecto a los beneficios de esta investigación, se espera dejar en evidencia la importancia de la organización público/privado en la creación, apoyo inicial e internacionalización de *startups*, como parte esencial de un ecosistema emprendedor saludable. Esta “yunta” entre emprendedores innovadores y gobiernos es una idea que ya ha probado ser efectiva para dinamizar economías en otros países, lo cual resulta en una oportunidad para que investigaciones como esta repasen esas experiencias y exploren posibles rutas de acción aplicables a la realidad costarricense.

De igual manera, se pretende dibujar una ruta de mercadeo internacional que arranque en el diseño de la solución y se apoye en un ecosistema local, lo cual se aleja de las estrategias tradicionales de *marketing* internacional que ya conocemos en el emprendimiento tradicional. ¡Emprendimientos innovadores requieren enfoques innovadores!

El problema de investigación de este proyecto es: ¿Cuáles son las estrategias de mercadeo pertinentes para la internacionalización de *startups* tecnológicas en el área de aplicaciones durante el segundo semestre 2020?

El objetivo general de la investigación es analizar las estrategias de mercadeo pertinentes para la internacionalización de *startups* tecnológicas en el área de aplicaciones durante el segundo semestre 2020.

Por lo anterior, se plantearon tres objetivos específicos: 1), Señalar los requerimientos y necesidades en términos de *marketing* de las *startups* tecnológicas; 2) Describir los elementos de la estrategia de mercadeo necesarios para la internacionalización y 3) Sugerir estrategias de mercadeo para la internacionalización de *startups* tecnológicas en el área de aplicaciones. Todos los objetivos tienen como espacio temporal el segundo semestre del 2020. Así mismo, se espera que muchas de las conclusiones y recomendaciones puedan ser aplicadas más allá de ese periodo de tiempo.

A continuación, se expone la revisión bibliográfica que sustenta la presente investigación.

## **REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA**

Para Kapoor y Singh (2019), en las *startups* podemos encontrar empresas en variedad de sectores, tales como, manufactura, servicios o ambos, pero siempre utilizan la tecnología de forma extensiva o intentan promover productos o servicios de base tecnológica; exploran un modelo de negocio de carácter innovador que puede agitar las organizaciones o los mercados existentes (Kapoor y Singh, 2019).

Por su parte, Montoya Pineda (2016) señala que la definición más precisa de lo que es un *startup* se la reconoce a Steve Blank y Bob Dorf desde 2013, para quienes una *startup* es “una organización temporal en busca de un modelo de negocio rentable, repetible y escalable”. Así pues, para Montoya Pineda (2016) el hecho de que se trate de una organización temporal implica que no tiene aún su modelo de negocio validado y que, independientemente de su forma jurídica, aspira a ser una empresa real. Luego, agrega que “la primera gran diferencia entre una *startup* y una empresa consolidada es que la primera debe convalidar el tipo de problema o necesidad que resuelve para determinado tipo de cliente, qué es lo que tecnológicamente puede desarrollar y cuál es su viabilidad económica; modelo escalable, porque puede lograr que los ingresos crezcan a un ritmo muy superior al que crece la suma de costos fijos y variables” (Montoya Pineda, 2016).

Sumado a lo anterior, el Ministerio de Comercio e Industria de la India (2019) menciona que una entidad puede ser considerada *startup* si “...se está trabajando en la innovación, desarrollo o mejora de productos o procesos o servicios, o si se trata de un modelo de negocio escalable con un alto potencial de generación de empleo o creación de riqueza”.

En esta línea, Almazán (2018) señala que las definiciones coinciden en que la mayoría de las *startups* tienen un fuerte componente tecnológico, y se caracterizan por un rápido crecimiento en pocos años. Apunta a que este crecimiento sucede a pesar de la falta de recursos o financiación que puede enfrentar un negocio en su etapa incipiente (Almazán, 2018).

¿Cómo se mercadean actualmente las *startups* en el área de aplicaciones? Para Kotler (2017), el *marketing* es “el proceso social y de gestión a través del cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación e intercambio de productos y valores”. Pues bien, aunque es una definición básica, introduce las claves que Skelton (2019) desarrolla en un artículo para Computer Weekly, al entrevistar a fundadores de *startups* de software business to business (B2B), donde queda claro que la clave para su *marketing* no está en la cara más visible de la estrategia, como las tácticas publicitarias o los canales de comunicación, sino que inicia en las etapas más tempranas de la compañía, siendo la definición de la necesidad/problema del cliente y el diseño de producto las etapas donde se crea el valor, tal y como Kotler sugiere en su definición. En relación con esto, John Thompson, directivo de diversas empresas en el área de aplicaciones, define que el primer paso es encontrar el nicho de mercado y atender problemas específicos de los clientes potenciales. Si el enfoque de la compañía es muy amplio la *startup* corre el riesgo de ser sobrepasada por equipos más especializados (Skelton, 2019).

Ahora bien, para Guo y Ma (2018), el *software* como servicio (SaaS) se ha convertido en un modelo de negocio importante de muchos mercados de productos de *software*. En el SaaS los proveedores cobran en función del uso y mejoran continuamente la calidad de sus productos, y actualmente ejercen presión competitiva sobre los proveedores tradicionales de

*software* perpetuo, que cobran una tarifa de licencia y actualizan periódicamente la calidad de su *software* (Guo y Ma, 2018). Para Cristina Vila, de la firma Cledara, desarrollar un modelo SaaS y enfocarse en un problema específico evita que los fundadores de la compañía se distraigan y traten de agregar funcionalidades que realmente no son requeridas para atender ese problema (Skelton, 2019). En la misma línea, Gill explica que no importa quién es el dueño del mercado, siempre hay un “grano más fino”, que es el nicho al cual puede dirigirse una solución más especializada (Skelton, 2019).

Según Vila, utilizar como modelo de negocio el SaaS es grandioso para las *startups* basadas en aplicaciones, pues actualmente esto es de gran valor al permitir a grandes compañías moverse rápidamente y acceder a tecnología con la que antes no contaban. Al respecto, Vila aclara que en el área de SaaS el manejo de las relaciones con el cliente y la educación sobre las expectativas reales sobre el producto son vitales; más allá de las ventas directas y el mercadeo convencional (Skelton, 2019).

Para Vieira *et al.* (2019), en el segmento B2B los clientes se basan en el contenido para tomar decisiones y tienen conocimientos técnicos, por lo cual se sienten cómodos participando y adquiriendo a través de canales digitales. Su atención hacia los recursos digitales y la inclinación a involucrar a las redes sociales en el proceso de compra centran la parte táctica de las estrategias B2B en el *marketing* digital (Vieira et al, 2019). Los autores explican además que la estrategia de *marketing* digital B2B difiere de la estrategia digital B2C, principalmente, en términos de enfoque y acercamiento. En los mercados empresariales, la atención se centra esencialmente en *marketing* a la cadena de valor, con atención a segmentación de clientes potenciales, entrega de contenido y *engagement* de los suscriptores (Vieira *et al.*, 2019).

Una vez definido el diseño de producto ¿cómo dar el paso de la internacionalización? De acuerdo con Mitic y Rakita (2020) la internacionalización temprana de compañías es un tópico que actualmente reta todas las teorías sobre internacionalización. Incluso, se ha rescatado el término *Born Global*, utilizado por primera vez en 1993 por Rennie, el cual se refiere a organizaciones pensadas para ser internacionales desde sus inicios. El término fue actualizado por Gabrielsson *et al.* en 2003 para ligarlo con firmas tecnológicas de la categoría de *startups*, aunque también se aplica a otras organizaciones (Mitic y Rakita, 2020).

En este sentido, Mitic y Rakita (2020) señalan que de acuerdo con el estudio European Startup Monitor de 2019, solo un 11 % de las *startups* en la Unión Europea no planearon expandirse internacionalmente durante su primer año de operaciones. Es decir, un 89 % de las compañías nacieron con una visión global. Según los autores, son varios los factores que estimulan la internacionalización temprana, entre ellos los avances tecnológicos y las facilidades en las comunicaciones, lo cual reduce costos operativos. Asimismo, aspectos

locales, como el tamaño del mercado del país de origen, estimulan la internacionalización temprana, algo con lo que podemos identificarnos en el mercado costarricense.

Pues bien, Gerschewski *et al.* (2015) sistematizaron recursos intangibles clave de las empresas *Born Global*, orientadas al *marketing*, enfoque en la calidad, orientación empresarial internacional, orientación al aprendizaje, y el *network* personal y comercial del dueño. Sobre ese último punto, Mitic y Ratika (2020) ponen el *network* como la estocada final para lograr la internacionalización. Para ellos, la red es el recurso estratégico más importante para la internacionalización temprana, lo cual permite a las empresas superar las limitaciones de recursos internos. Además, las redes tienen una influencia positiva en la identificación de oportunidades de mercado internacional, acceso a nuevos mercados y ritmo de expansión internacional. También, proporcionan a los participantes el acceso a una valiosa base de conocimientos para omitir fases de acumulación de conocimientos que requieren mucho tiempo. Más adelante, Mitic y Ratika (2020) agregan que el acceso a la red brinda una oportunidad para que pequeñas y medianas empresas superen el problema de la deficiencia de conocimiento, una de las limitaciones más importantes del proceso de internacionalización. Desde este punto de vista es que entran en el juego de la internacionalización los ecosistemas emprendedores.

En relación con lo anterior, Spiegel (2017) explica los ecosistemas emprendedores: las regiones geográficas tienen ciertas características materiales, sociales y culturales que fomentan o inhiben los emprendimientos que operan en esas regiones. De modo que, dependiendo de estas características, algunas regiones serán más atractivas que otras para lanzar emprendimientos. De acuerdo con Vedula y Kim (2019), los emprendedores y sus empresas necesitan un entorno cultural de apoyo para sobrevivir, pues esta colabora y se abre a nuevas ideas, componentes vitales del proceso empresarial.

Al respecto, Kapoor y Singh (2019) citan a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos -OCDE- cuando señalan que los ecosistemas impulsan las *startups* a través de una combinación de múltiples factores como “el apoyo a ideas creativas y comercializables, el potencial de mercado, el apoyo de políticas y el entorno de mercado abierto”. Más adelante, añaden que: “las *startups* ayudan a generar cambios estructurales en una economía al iniciar productos de base de conocimientos, promueven la innovación, dirigen el crecimiento productivo y empleo”.

A modo de síntesis, Kapoor y Singh (2019) resumen los componentes principales de un ecosistema innovador:

1. Cultura emprendedora.
2. Personal humano calificado.

3. Políticas favorables.
4. Características beneficiosas de la ciudad que lo alberga.
5. Investigación universitaria y excelencia educativa.
6. Mercado.
7. Financiamiento.
8. Conexión a una red enriquecida.

En relación con lo anterior, resulta de particular interés el componente 8, pues es uno de los puntos medulares para la internacionalización de *startups* especializadas en *software*. En la investigación que llevaron a cabo Mitic y Rakita (2020) en Serbia, concluyeron que las conexiones personales fueron el elemento más importante en la etapa temprana de internacionalización de las *startups* que estudiaron.

A continuación, se presenta la metodología de esta investigación.

## **METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

Esta es una investigación de tipo exploratorio y descriptivo. Por una parte, en el apartado exploratorio, se busca identificar conceptos promisorios, y preparar el terreno para nuevos estudios. Por otra parte, desde el punto de vista descriptivo, se busca especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Hernández-Sampieri *et al.*, 2018).

Luego, la recolección de datos tendrá un enfoque mixto, en el cual el proceso se estructura a partir de las etapas que dominan los enfoques cuantitativo y cualitativo, según el rigor que asuma el estudio en particular y el dominio de uno de los dos enfoques (Otero-Ortega, 2018). De acuerdo con Sánchez Flores (2019), el enfoque cualitativo se sustenta en evidencias que se orientan más hacia la descripción profunda del fenómeno, con la finalidad de comprenderlo y explicarlo a través de la aplicación de métodos y técnicas. Por su lado, el enfoque cuantitativo trata con fenómenos que se pueden medir a través de la utilización de técnicas estadísticas para el análisis de los datos recogidos, su propósito más importante radica en la descripción, explicación, predicción y control objetivo de sus causas (Sánchez Flores, 2019).

Ahora bien, la población a estudiar se determina a partir de la información provista por la red Hipatia del Ministerio de Ciencia (2020), Tecnología y Telecomunicaciones, que a la fecha tiene mapeadas 73 *startups* y 26 aceleradoras de negocio en Costa Rica. De forma que, se considerará a personas que sean parte de un *startup* o una aceleradora como miembros de esta población.

El muestreo será no-probabilístico de conveniencia. En este tipo de muestreo se seleccionan individuos o casos “típicos” sin intentar que sean estadísticamente representativos de una población determinada (Hernández-Sampieri *et al.*, 2018). La muestra constará de 50 personas, y se selecciona por conveniencia en relación con acceso y tiempo disponible para el desarrollo de la investigación. La utilidad de este tipo de muestra, según Hernández-Sampieri *et al.* (2018), es que para un estudio de este tipo no se requiere tanto una “representatividad” de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de casos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema.

Finalmente, el instrumento seleccionado para la recolección de datos es el cuestionario, el cual consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Hernández-Sampieri *et al.*, 2018). Se utilizará la técnica de encuesta, dirigida a desarrolladores de *startups* con preguntas formales y opciones de respuesta predeterminadas, lo cual generará los insumos principales. El segundo cuestionario usará la técnica de entrevista y se dirigirá a especialistas de aceleradoras de negocios con experiencia internacional que podrán ampliar y profundizar sobre el tema de manera cualitativa.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos del análisis de la investigación.

## **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Para esta investigación se aplicaron 50 encuestas de manera digital a personas que se encuentran en fase de desarrollo de su producto tecnológico en una *startup*, que ya han recorrido cierto camino o están apuntando hacia la internacionalización con un producto en maduración. De los encuestados el 44 % se ubicaba en el rango de edad entre los 24 a 34 años. El 38 % entre los 35 y 44 años. El 12 % tenía más de 44 años, y únicamente un 6 % se encuentra entre los 18 y 24 años.

La disparidad de género en este tipo de emprendimientos es conocida. De los encuestados, el 80 % corresponde a hombres y apenas el 16 % a mujeres. Un 4 % (2 personas) prefirieron no señalar su género.

La ubicación de los encuestados fue predominantemente josefina, con un 58 % de residentes de la capital.

Sobre grado educativo de los encuestados, la gran mayoría cuenta con grados universitarios, correspondiendo el 35 %, 30 % y 24 % a maestría, bachillerato y Licenciatura, respectivamente. El 10 % contaba exclusivamente con bachillerato de colegio.

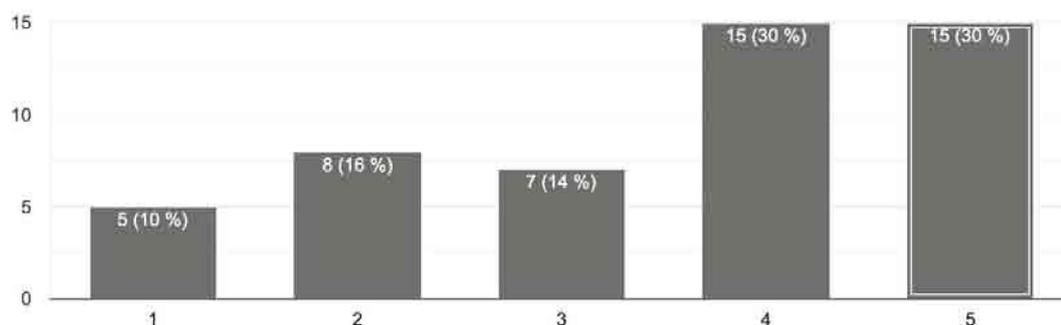
Así pues, resulta llamativo que un 68 % de los encuestados contaba con algún tipo de experiencia previa emprendiendo, contrario al 32 % sin experiencia. El 62 % no contaba con ninguna experiencia en exportación de productos o servicios.

Además, se realizaron tres entrevistas a expertos nacionales e internacionales, quienes son:

- Mariana Solano, gestora de innovación de Parquetec; organización privada que se dedica a incubar *startups* costarricenses y es parte de la Red iberoamericana de *startups*. Solano tiene más de 10 años de experiencia trabajando con emprendimientos dinámicos en la definición de modelos de negocio.
- David Fonseca, VP of Global Development de Velocity TX; aceleradora ubicada en San Antonio, Texas, Estados Unidos. David dirige el Global Acceleration Program, que “importa” *startups* latinoamericanas para realizar *softlandings* en Estados Unidos. Es emprendedor, inversionista y conferencista universitario.
- Juan Carlos Leiva, PhD y profesor catedrático de la Escuela de Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica. Autor, exdirector de TecEmprendeLab y con más de 10 años de experiencia en investigación sobre emprendimiento y ecosistemas emprendedores.

Antes bien, es importante señalar que para todas las preguntas de la encuesta se estableció una escala de 1 a 5, siendo 1 “nunca” y 5 “siempre”.

En relación con el primer objetivo específico, conocer los requerimientos de *marketing* de las *startups*, las respuestas a la pregunta #1 (gráfico 1) evidencian que los emprendedores consideran que “siempre” o “casi siempre” planifican y ejecutan un plan de mercadeo. Esto contrasta con la opinión de los tres entrevistados, pues todos coincidieron en que la principal carencia de las *startups* a la hora de acercarse a las incubadoras radica en que su modelo de negocio no está claro ni está validado, y tampoco conocen o tienen un plan de mercadeo. “Los emprendedores vienen con una gran idea, pero no tienen un modelo. No saben si hay un dolor o si se está solucionando un problema”, explicó Mariana Solano. El catedrático del TEC, Juan Carlos Leiva, agrega que la principal falencia es que los emprendedores no conocen el *Job to be done* que necesita el cliente, el desconocimiento sobre lo que el producto va a satisfacer.

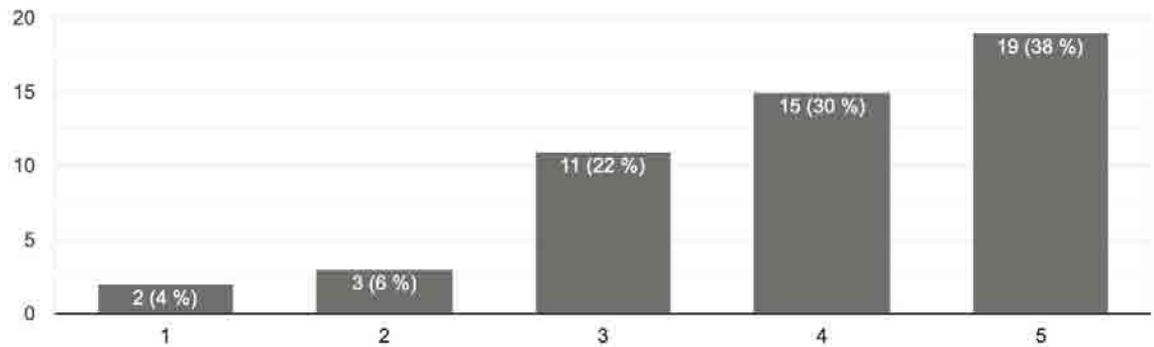


**Gráfico 1. Cuánto planifican y ejecutan las *startups* un plan de mercadeo**

**Fuente: elaboración propia, 2020.**

La incongruencia entre lo que los emprendedores **creen** y lo que realmente **hacen** queda en evidencia en la encuesta. Un 82 % de los encuestados “nunca” o “a veces” contó con recursos económicos para *marketing*, mientras que el 78 % “nunca” o “a veces” contaba con recurso humano interno para ejecutar el plan de *marketing*. En la misma línea, el 72 % “nunca” o “a veces” contaba con aliados externos para la planificación e implementación de un plan de mercadeo. Únicamente, el 16 % de los encuestados calificó su presencia digital como robusta “casi siempre” o “siempre”. Es decir, queda en evidencia la carencia de recursos financieros y humanos, así como las debilidades en plataformas digitales. Entonces, ¿a qué plan de *marketing* se referían en la primera pregunta? Al respecto, Mariana Solano de Parquetec, apunta que los emprendedores que llegan a la incubadora, a nivel general, no cuentan con un modelo de negocio definido, un modelo financiero, no tienen conocimiento en *marketing* digital y no tienen personas a lo interno que conozcan de *marketing*. Resulta evidente la confusión entre lo que los emprendedores consideran su plan de *marketing* y lo que realmente requiere el mercado. Luego, para Juan Carlos Leiva, la estrategia digital no pasa por elementos básicos como tener un perfil en redes sociales, sino más bien en el diseño de una experiencia de usuario basada en tecnología, algo que, según los entrevistados, por lo general no tienen.

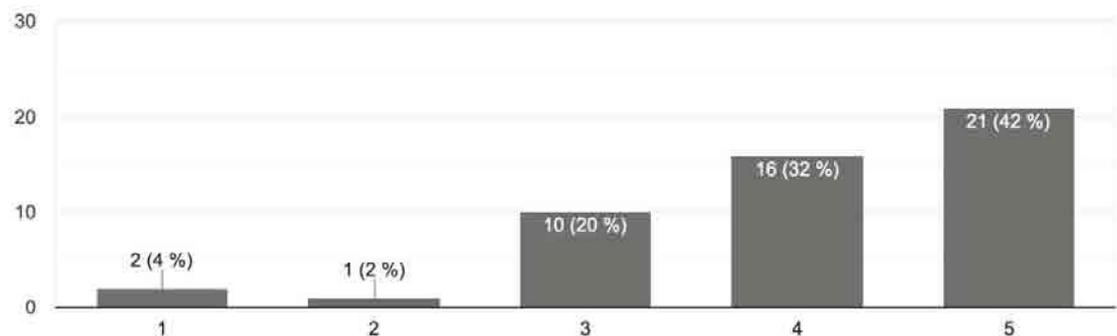
Ahora bien, en cuanto al segundo objetivo específico, describir los elementos de la estrategia de mercadeo necesarios para la internacionalización, las preguntas 6 y 7 resultan reveladoras. Una vez establecido en la revisión de la literatura que el primer paso a la internacionalización se da desde la concepción del producto, se buscaba identificar si los emprendedores tenían esa claridad y se centraron primero en la idea o en el problema, un dilema básico en teoría de *startups*.



**Gráfico 2. Las startups comienzan identificando una idea**

**Fuente: elaboración propia, 2020.**

Como evidencia el gráfico 2, los emprendedores dicen iniciar con una idea que luego validan con clientes “casi siempre o siempre”, en el 68 % de los casos. El gráfico 3 nos muestra otro escenario:



**Gráfico 3. Las startups comienzan identificando un problema**

**Fuente: elaboración propia, 2020**

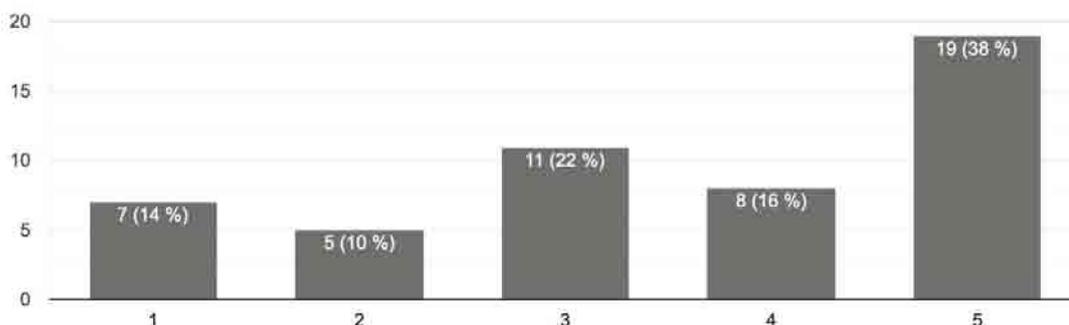
De acuerdo con la pregunta 7, los emprendedores aseguran que primero identifican un problema de clientes potenciales, y luego diseñan la solución “casi siempre o siempre” en el 74% de los casos.

Entonces, la matemática no da, y evidencia que los encuestados están confundidos en el dilema de qué va primero: la idea o la identificación del problema. Por un lado, afirman que tienen una idea y salen al mercado a ver si existe una necesidad -incorrecto de acuerdo a autores y entrevistados-; y por otro lado, que detectan una necesidad y buscan una solución. Por lo tanto, la proporción entre ambas respuestas resulta contradictoria, pues no se puede hacer ambos.

Tanto Solano como Leiva coincidieron con David Fonseca, de VelocityTX, al explicar que el emprendedor debe identificar un problema y luego validarlo de alguna forma por medio de entrevistas, buscando encontrar el *dolor* del cliente potencial, sin siquiera mencionar el posible producto para no afectar el proceso de validación. Es decir, la validación va antes incluso que el proceso de prototipado, en opinión de Fonseca, quien llama a este proceso *fail fast*, y descubrir si el problema tiene clientela o no.

En cuanto a la definición de su modelo de negocio, el 62 % de los encuestados consideró que siempre o casi siempre tiene claro su modelo, algo que como ya ha sido señalado por los entrevistados, no ocurre en la realidad en las incubadoras Parquetec y el TEC. Pareciera más realista la opinión del 18 % que admitió que “nunca” o “casi nunca” tienen el modelo de negocio claro a la hora de diseñar su producto.

Sumado a lo anterior, un 38 % de los encuestados consideró que habían concebido su producto para vender internacionalmente desde el inicio, lo cual se expone en el siguiente gráfico:



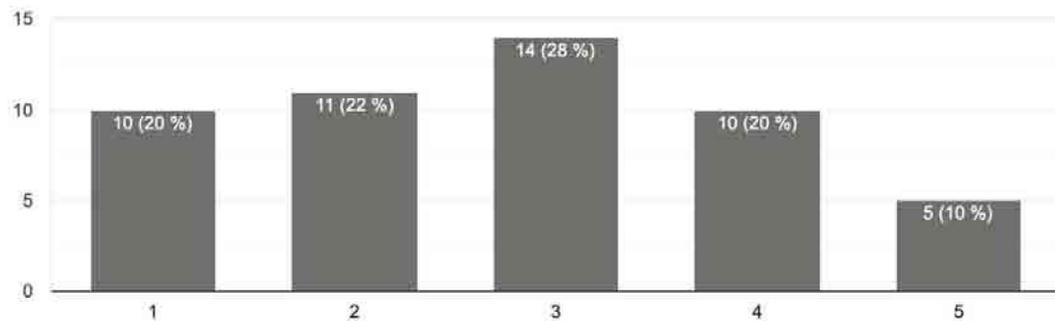
**Gráfico 4. Encuestados que concibieron su empresa para vender internacionalmente desde el inicio**

**Fuente: elaboración propia, 2020.**

Esa autopercepción choca con la realidad, según explica Juan Carlos Leiva. Para él, en Costa Rica tenemos una carencia de *capital humano emprendedor*. Según Leiva, apenas el 12 % de los aspirantes a emprendedores se ven a sí mismos en cinco años con una empresa con más de 20 personas, citando un estudio del Global Entrepreneurship Monitor, el denominado *emprendedor ambicioso*, ese emprendedor que quiere escalar y ser internacional es en realidad una rareza, en especial en América Latina, donde hay poca propensión al riesgo y

temor al fracaso. Allí el ecosistema, según Leiva, juega un papel fundamental de apoyo al emprendedor, por la incidencia que tiene en la cultura.

La información anterior no es completamente disonante. El siguiente gráfico nos da una pista:



### **Gráfico 5. Encuestados con la ruta clara para la internacionalización**

**Fuente: elaboración propia, 2020.**

Al consultársele a los encuestados si conocían la ruta para internacionalizar, las respuestas se inclinaron en su mayoría hacia el no, con más de un 70 %. Esto nos indica que aunque la ambición existe, los emprendedores consultados son conscientes de que no conocen la fórmula o ruta para alcanzar esa ambición.

Ahora bien, para completar el tercer objetivo específico, sugerir estrategias de mercadeo necesarias para la internacionalización de *startups*, se indagó sobre la elección de modelos de negocio internacionalizables, como el Software as a Service (SaaS). Para David Fonseca de Velocity TX, el SaaS (un B2B por su naturaleza) es quizás, actualmente, el modelo de negocio más *internacionalizable*, por lo que una empresa que aspire desde la concepción a la internacionalización debería explorar principalmente ese modelo. Su opinión toma mucho más peso al considerar que se encuentra inmerso en el mercado estadounidense.

A la pregunta de si sus modelos de negocio habían sido concebidos como un B2B o un SaaS, un 46 % y un 26 % respondieron que sí, respectivamente

También, se exploró la participación en ecosistemas como estrategia para la expansión. Las respuestas sobre si los emprendedores participaban en actividades de una comunidad fueron variadas, y no fue posible observar una tendencia clara. Lo que sí quedó en evidencia es que los emprendedores consideraron, en un 76 %, que nunca esperarían ayuda del gobierno para internacionalizar su producto o servicio. Luego, al preguntárseles sobre su participación en redes de incubación y aceleración, el 58 % consideró que no contaban tampoco con una red de apoyo de esta naturaleza. Apenas un 18 % de los encuestados consideró que cuenta con

conexiones de algún tipo para lograr la internacionalización. Asimismo, quedó en evidencia una carencia de *networking*, redes de apoyo o una estrategia más allá de la ambición, tal y como señala la literatura consultada.

Para Juan Carlos Leiva, el *networking* es carente en las *startups* y deberían aprovechar más recursos que existentes, pues es claro que los ecosistemas emprendedores tienen una gran influencia en la posibilidad de internacionalizar una compañía. Él, incluso, utiliza una metáfora futbolística, y señala que Costa Rica necesita un *alto rendimiento*, en donde identifiquemos a los más jóvenes para luego enviarlos más preparados a las aceleradoras, y alrededor de estos gire una cultura emprendedora.

De acuerdo con David Fonseca, el gran reto de las *startups* latinoamericanas tratando de ingresar a los Estados Unidos es re-imaginar el problema, volviendo nuevamente a la etapa de diseño de producto, pues, en su opinión, un problema resuelto en Latinoamérica es muy diferente al que se encuentra en Estados Unidos, por lo que necesita una adaptación. Además, Fonseca explica que justo en esto radica la importancia de un ecosistema y el apoyo de organizaciones como VelocityTX, que permiten hacer *softlanding*, lo cual, en sus palabras, es un conjunto de mejores prácticas para acelerar la llegada de un emprendimiento a otro país desde la parte humana, y la parte profesional.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Con base en los resultados se presentan las siguientes conclusiones y recomendaciones, de acuerdo a cada objetivo planteado.

El primer objetivo buscaba señalar requerimientos y necesidades en términos de *marketing* para las *startups* para el segundo semestre del 2020. Tras comparar las encuestas con lo detallado por los expertos, se concluye que existe una brecha entre lo que los emprendedores consideran *marketing* para una *startup* y lo que la realidad demanda. A nivel general, los resultados indican que las *startups* no son 100 % conscientes de sus necesidades en esta área, aún cuando su gran mayoría consideró que tenían una estrategia. Aunado a ello, existe una alineación entre lo señalado por los tres expertos y las recomendaciones en la literatura consultada, en cuanto a la importancia de la fase de desarrollo de producto para lograr la internacionalización. En futuras investigaciones debe descubrirse qué es lo que los emprendedores consideran una estrategia de mercadeo y un plan digital para su compañía.

El segundo objetivo específico buscaba describir elementos de la estrategia de mercadeo necesarias para la internacionalización. De acuerdo con la literatura y expertos consultados, la identificación de un problema, validación y posterior diseño de producto y experiencia de usuario es el primer paso para la internacionalización. Al respecto, para David Fonseca de Velocity TX, existe un paso adicional de re-evaluación del problema una vez se llega al

nuevo mercado. Al comparar esta información con la recolectada en las encuestas, se concluye que la mayoría de los encuestados confunden el orden de las etapas y comienzan con una *gran idea* -una “solución” a un problema no identificado-, llamada así por Mariana Solano, saltando al prototipado o producto, y luego buscan validar si hay un problema que resolver. Esta inversión de tiempo y recursos no solo es incorrecta desde el punto de vista técnico, sino que consume recursos clave en las etapas iniciales.

El tercer objetivo específico consistía en sugerir estrategias para la internacionalización de *startups*. Las tres estrategias que se señalan como clave, a partir de las entrevistas realizadas y la literatura consultada, son:

- Elección de un modelo de negocio internacionalizable.
- Involucrarse en el ecosistema emprendedor.
- Estrategia de *softlanding*.

En definitiva, para tener mayores oportunidades de internacionalizar una empresa en el 2020, se recomienda diseñar servicios B2B en el área de SaaS, pues este es el modelo de negocio con mayor potencial global en la actualidad. Adicionalmente, la participación en los ecosistemas y el *networking* son clave, tal y como fue confirmado por los entrevistados, pues no solo pone a disposición herramientas, sino que contribuyen a la construcción de una cultura de *emprendedor ambicioso*. En ese sentido, se evidenciaron carencias de los emprendedores, quienes señalan tener el objetivo de internacionalizarse, pero no cuentan con un *marketing* relacional que incluya redes, tales como, incubadoras, aceleradoras, inversionistas; un ecosistema tal que ayude a depurar y hacer las conexiones necesarias para facilitar un proceso de *softlanding*, sugerido por David Fonseca, en el cual una aceleradora local facilita la inmersión de las *startups* en la comunidad desde el punto de vista humano y de negocios, ayudando a re-definir el problema y conectando a los emprendedores con el ecosistema local.

## REFERENCIAS

- Almazán, B., 2018. *Start-Ups Tecnológicas En Argentina: Factores Que Impulsan Su Desarrollo. Maestría*. Universidad Nacional de la plata.
- Gerschewski, S., Rose, L. E. & Lindsay, J. V. (2015). Understanding the drivers of international performance for born global firms: An integrated perspective. *Journal of World Business*, 50, pp. 558-575.

- Guo, Z. & Ma, D. (2018). A model of competition between perpetual software and software as a service. *MIS Quarterly*, 42(1), pp. 101-120.
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*, Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education.
- Hipatia (2020.). *Página oficial*. Recuperado de <http://hipatia.cr>
- Kapoor, S. & Singh, S. (2019). Exploring Start-up Ecosystem and its Structural Impact: A Review. *Global Journal of Enterprise Information System*, 11(2), pp. 81-85.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing* (13a ed.). México: Pearson Educación de México.
- Ministry of Commerce and Industry. (2019). G.S.R. Department for Promotion of Industry and Internal Trade. [www.startupindia.gov.in/content/dam/invest-india/Templates/public/198117.pdf](http://www.startupindia.gov.in/content/dam/invest-india/Templates/public/198117.pdf)
- Mitic, S. & Rakita, B. (2020). The role of social and business networks in the internationalization of born global firms: evidence from Serbia. *Market Trizte*, (32), pp. 47-64.
- Montoya Pineda, D. (2016). Startup y Spinoff: definiciones, diferencias y potencialidades en el marco de la economía del comportamiento\*. *Contexto*, (5), pp. 141-152.
- Otero-Ortega, A. (2018). *Enfoques de Investigación*. Universidad del Atlántico.
- Sánchez Flores, F. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: Consensos y disensos. *Revista Digital De Investigación En Docencia Universitaria*, (1). Recuperado el 10 de setiembre de 2020, desde [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2223-25162019000100008&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2223-25162019000100008&script=sci_arttext).
- Skelton, S. (2019). Tips for building a successful B2B startup. *Computer Weekly*, pp. 24-28.
- Spigel, B. (2017). The relational organization of entrepreneurial ecosystems, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 41(1), 49–72.
- Vedula, S. & Kim, P. (2019). Gimme shelter or fade away: the impact of regional entrepreneurial ecosystem quality on venture survival. *Industrial and Corporate Change*, 28(4), pp. 827-854.
- Vieira, V.; Severo de Almeida, M.; Agnihotri, R.; De Arruda Corrêa da Silva, N. & Arunachalam, S. (2019). In pursuit of an effective B2B digital marketing strategy in

an emerging market. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47, pp. 1085-1108.

## ANEXOS

### Anexo 1. Instrumento de recolección de datos 1 (encuesta)

Encuesta dirigida a miembros de la comunidad de *Startups* tecnológicas en el área de aplicaciones (*Software*).

**OBJETIVO GENERAL DEL ESTUDIO:** Analizar las estrategias de mercadeo pertinentes para la internacionalización de *startups* tecnológicas en el área de aplicaciones durante el segundo semestre 2020.

**Tema de la investigación:** Estrategias de mercadeo para la internacionalización de *startups* tecnológicas en el área de aplicaciones durante el segundo semestre de 2020.

**ENCABEZADO-PRESENTACIÓN DE LA ENCUESTA:** La siguiente encuesta busca analizar estrategias de mercadeo de *startups* costarricenses en el área de aplicaciones, con miras a la internacionalización de la empresa. Para responder a la encuesta, por favor, conteste todas las preguntas, y al final cliquee el botón “enviar”. Gracias por su colaboración.

**OBJETIVO ESPECÍFICO 1:** señalar los requerimientos y necesidades en términos de *marketing* de las *startups* tecnológicas para el segundo semestre del 2020.

Preguntas	Criterios				
	Siempre 5	Casi siempre 4	A veces 3	Casi nunca 2	Nunca 1
1. En cuanto al <i>marketing</i> de mi compañía, planifico y ejecuto un plan de mercadeo.					
2. Para el <i>marketing</i> de mi <i>startup</i> , cuento con recursos económicos para planificar e implementar un plan de mercadeo.					
3. Para el <i>marketing</i> de mi <i>startup</i> , cuento con recursos humanos internos para planificar e implementar un plan de mercadeo.					
4. Para el <i>marketing</i> de mi <i>startup</i> , cuento con una red de aliados que me apoyan en la planificación e implementación.					
5. La presencia digital de mi producto o servicio puede ser descrita como robusta.					

**OBJETIVO ESPECÍFICO 2:** describir los elementos de la estrategia de mercadeo necesarios para la internacionalización para el segundo semestre del 2020.

Preguntas	Criterios				
	Siempre 5	Casi siempre 4	A veces 3	Casi nunca 2	Nunca 1
6. Al diseñar mi producto o servicio, inicio con una idea.					
7. Para diseñar mi producto o servicio, primero identifiqué un problema.					
8. A la hora de lanzar mi producto al mercado, tengo claro mi modelo de negocio.					
9. A la hora de concebir mi empresa, lo hice para vender internacionalmente.					
10. Tengo clara la ruta para internacionalizar mi compañía y vender en el extranjero.					

**OBJETIVO ESPECÍFICO 3:** sugerir estrategias de mercadeo necesarias para la internacionalización de *startups* durante el segundo semestre del 2020.

Preguntas	Criterios				
	Siempre 5	Casi siempre 4	A veces 3	Casi nunca 2	Nunca 1
11. Mi modelo de negocio está pensado para ser B2B.					
12. Mi modelo de negocio fue concebido como un SaaS.					
13. Participo de una comunidad de emprendedores (aceleradoras, incubadoras, otros emprendedores, academia, entre otros).					
14. Cuento con el apoyo del gobierno para internacionalizar mi empresa.					
15. Cuento con una red aceleradoras y/o incubadoras que me pueden ayudar a internacionalizar mi empresa.					
16. Cuento con conexiones que me pueden ayudar a internacionalizar mi empresa.					

**PERFIL DEL ENCUESTADO:**

¿Su *startup* o idea de negocio cabe dentro de la categoría de aplicaciones y/o software? (si – continua. No – termina el cuestionario)

Edad

Género

Provincia

Último grado adquirido

¿Tiene experiencia previa emprendiendo?

¿Tiene experiencia previa en exportación de productos y servicios?

¡Gracias por su colaboración!

## Anexo 2. Imagen del cuestionario aplicado a la muestra



**Encuesta dirigida a miembros de la comunidad de Startups tecnológicas en el área de aplicaciones (Software).**

La siguiente encuesta busca analizar estrategias de mercados de startups tecnológicas en el área de aplicaciones, con énfasis a la internacionalización de la empresa. Para responder a la encuesta por favor complete todas las preguntas, y al final click en el botón "Enviar". Gracias por su colaboración.

13. Participo de una comunidad de emprendedores (aceleradoras, incubadoras, otros emprendedores, academia, entre otros) \*

1 2 3 4 5

Nunca      Siempre

---

14. Cuanto con el apoyo del gobierno para internacionalizar mi empresa \*

1 2 3 4 5

Nunca      Siempre

---

15. Cuanto con una red aceleradoras y/o incubadoras que me pueden ayudar a internacionalizar \* mi empresa.

1 2 3 4 5

Nunca      Siempre

1. En cuanto al marketing de mi compañía, planifico y ejecuto un plan de mercadeo \*

1 2 3 4 5

Nunca      Siempre

---

2. Para el marketing de mi startup, cuento con recursos económicos para planificar e implementar un plan de mercadeo \*

1 2 3 4 5

Nunca      Siempre

---

3. Para el marketing de mi startup, cuento con recursos humanos internos para planificar e implementar un plan de mercadeo \*

1 2 3 4 5

Nunca      Siempre

16. Cuanto con conexiones que me pueden ayudar a internacionalizar mi empresa \*

1 2 3 4 5

Nunca      Siempre

---

Edad \*

18 a 24 años

24 a 34 años

35 - 44 años

Más de 44

4. Para el marketing de mi startup, cuento con una red de aliados que me apoyan en la planificación e implementación \*

1 2 3 4 5

Nunca      Siempre

---

5. La presencia digital de mi producto o servicio puede ser descrita como robusta \*

1 2 3 4 5

Nunca      Siempre

---

6. Al diseñar mi producto o servicio, inicio con una idea \*

1 2 3 4 5

Nunca      Siempre

Género \*

Hombre

Mujer

Prefiero no decirlo

---

Provincia \*

San José

Alajuela

Heredia

Cartago

Limón

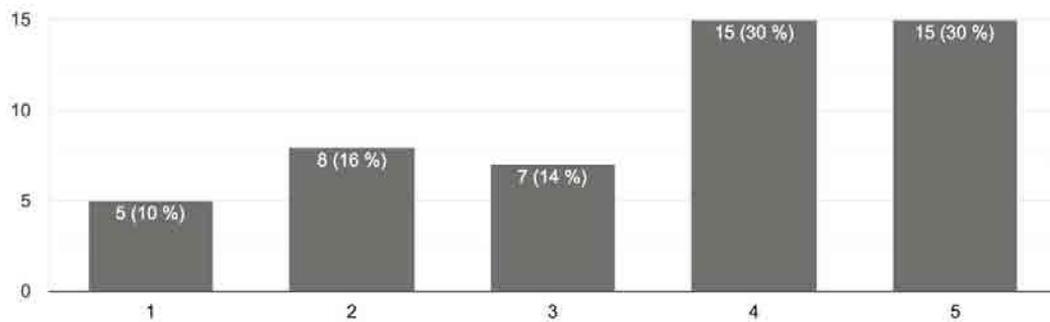
Puntarenas

Guascaeste

<p>7. Para diseñar mi producto o servicio, primero identifiqué un problema *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Nunca <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Siempre</p> <hr/> <p>8. A la hora de lanzar mi producto al mercado, tengo claro mi modelo de negocio *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Nunca <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Siempre</p> <hr/> <p>9. A la hora de concebir mi empresa, lo hice para vender internacionalmente *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Nunca <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Siempre</p>	<p>Último grado adquirido *</p> <p><input type="radio"/> Noveno</p> <p><input type="radio"/> Bachillerato colegio</p> <p><input type="radio"/> Bachillerato Universitario</p> <p><input type="radio"/> Licenciatura</p> <p><input type="radio"/> Maestría</p> <p><input type="radio"/> Doctorado</p> <hr/> <p>¿Tiene experiencia previa emprendiendo? *</p> <p><input type="radio"/> Sí</p> <p><input type="radio"/> No</p>
<p>10. Tengo clara la ruta para internacionalizar mi compañía y vender en el extranjero *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Nunca <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Siempre</p> <hr/> <p>11. Mi modelo de negocio está pensado para ser B2B *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Nunca <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Siempre</p> <hr/> <p>12. Mi modelo de negocio fue concebido como un SaaS *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Nunca <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Siempre</p>	<p>¿Tiene experiencia previa en exportación de productos y servicios? *</p> <p><input type="radio"/> Sí</p> <p><input type="radio"/> No</p>

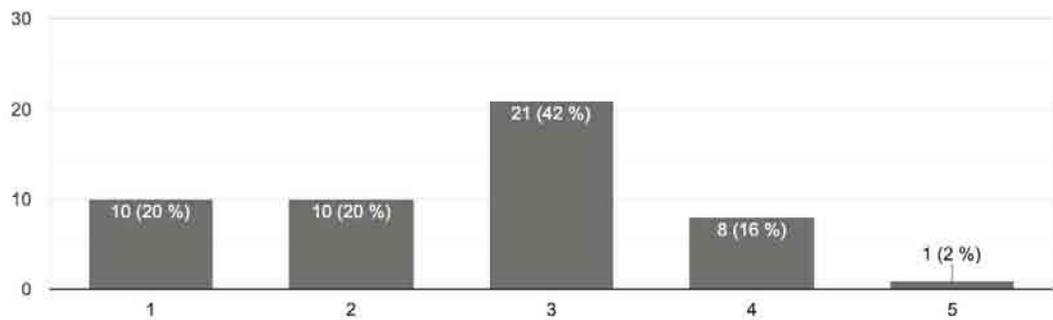
**Imagen 1. Cuestionario aplicado por medio de encuesta**  
**Fuente: elaboración propia, 2020.**

**Anexo 3. Gráficas con resultados del cuestionario**



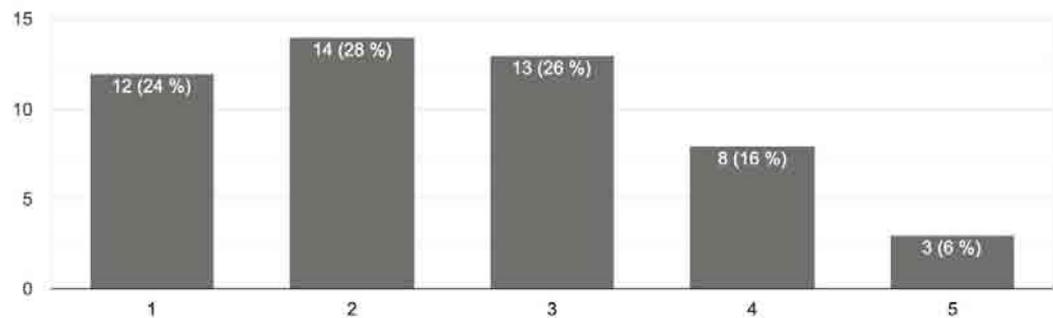
**Gráfico 6. Pregunta 1: En cuanto al marketing de mi compañía, planifico y ejecuto un plan de mercadeo**

**Fuente: elaboración propia, 2020.**



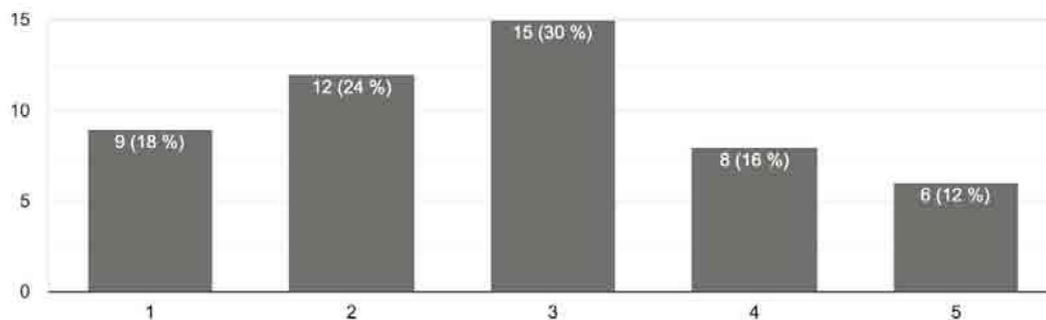
**Gráfico 7. Pregunta 2: Para el marketing de mi *startup*, cuento con recursos económicos para planificar e implementar un plan de mercadeo**

**Fuente: elaboración propia, 2020.**



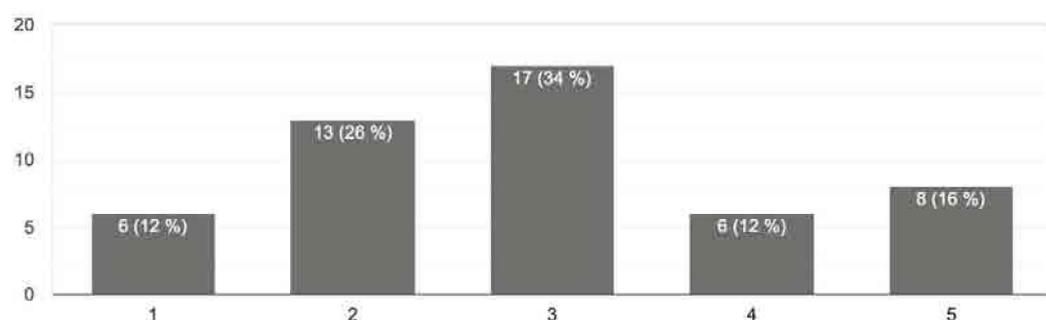
**Gráfico 8. Pregunta 3: Para el marketing de mi *startup*, cuento con recursos humanos internos para planificar e implementar un plan de mercadeo**

**Fuente: elaboración propia, 2020.**



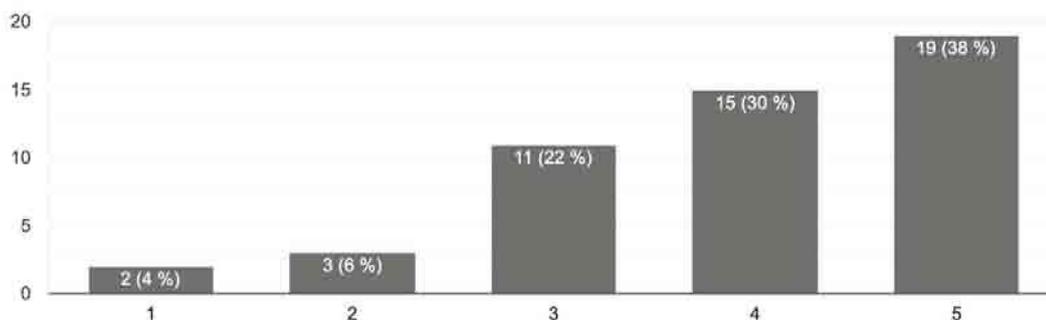
**Gráfico 9. Pregunta 4: Para el marketing de mi *startup*, cuento con una red de aliados que me apoyan en la planificación e implementación.**

**Fuente:** elaboración propia, 2020.



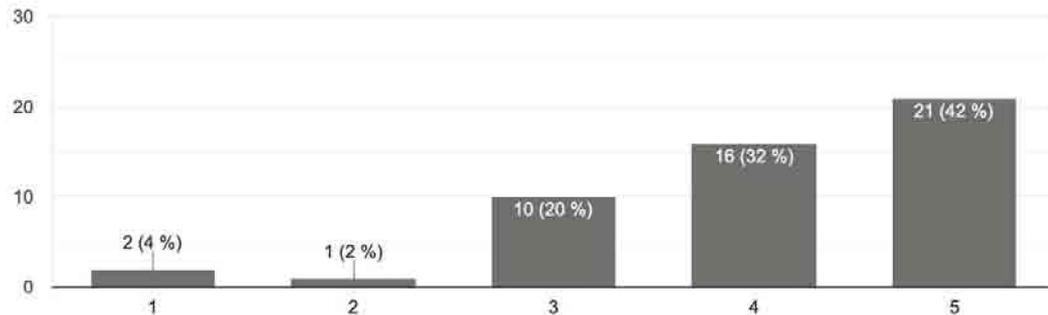
**Gráfico 10. Pregunta 5: La presencia digital de mi producto o servicio puede ser descrita como robusta**

**Fuente:** elaboración propia, 2020.



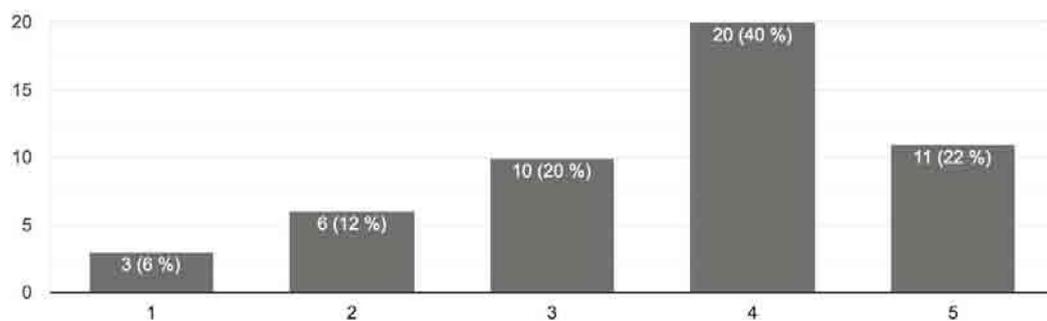
**Gráfico 11. Pregunta 6: Para diseñar mi producto o servicio, primero inicio con una idea**

**Fuente: elaboración propia, 2020.**



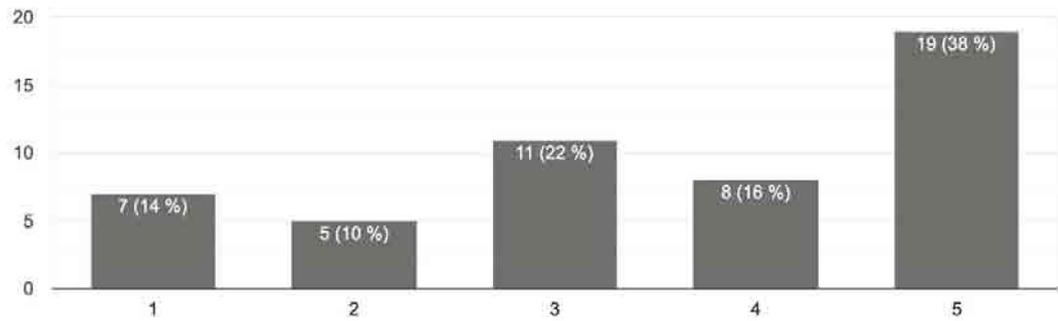
**Gráfico 12. Pregunta 7: Para diseñar mi producto o servicio, primero identifico un problema**

**Fuente: elaboración propia, 2020.**



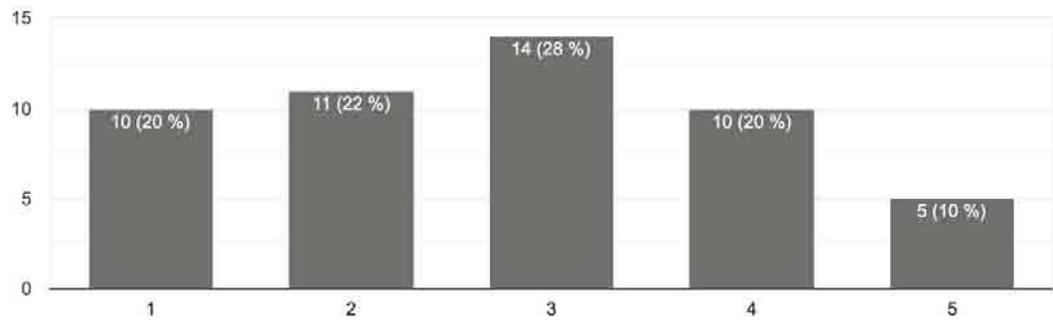
**Gráfico 13. Pregunta 8: A la hora de lanzar mi producto al mercado, tengo claro mi modelo de negocio**

**Fuente: elaboración propia, 2020.**



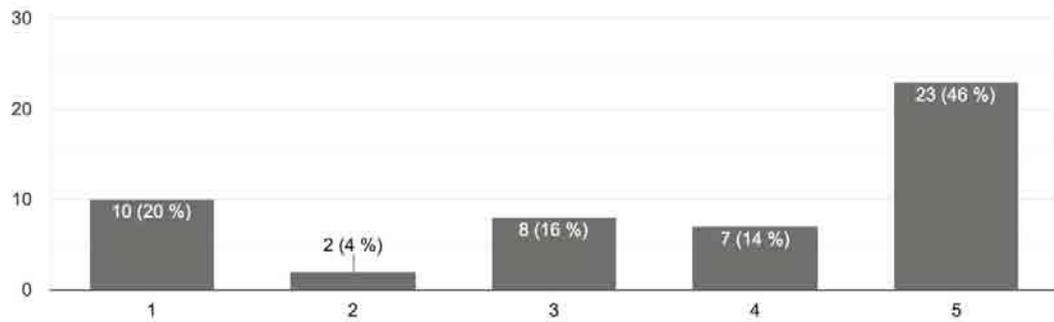
**Gráfico 14. Pregunta 9: A la hora de concebir mi empresa, lo hice para vender internacionalmente**

**Fuente: elaboración propia, 2020.**

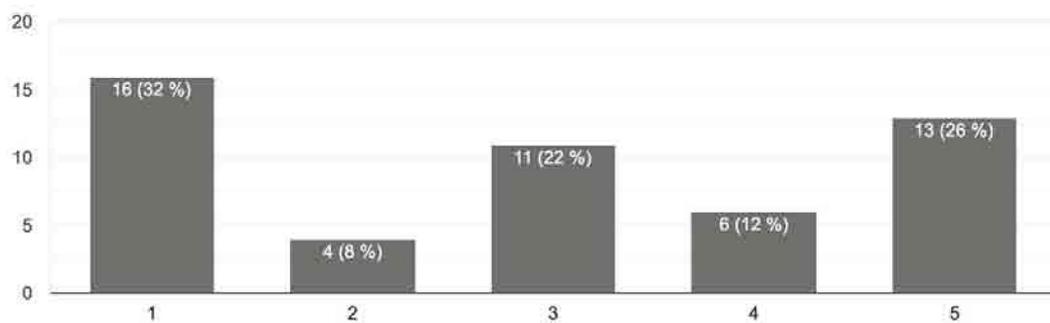


**Gráfico 15. Pregunta 10: Tengo clara la ruta para internacionalizar mi compañía y vender en el extranjero**

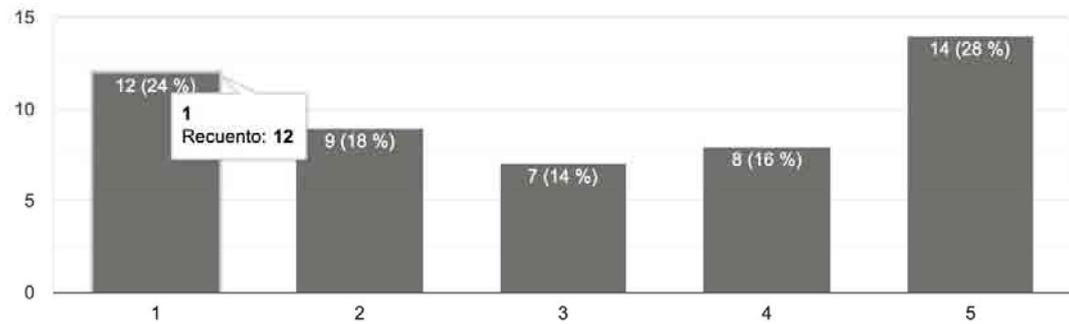
**Fuente: elaboración propia, 2020.**



**Gráfico 16. Pregunta 11: Mi modelo de negocio está pensado para ser B2B**  
**Fuente: elaboración propia, 2020.**

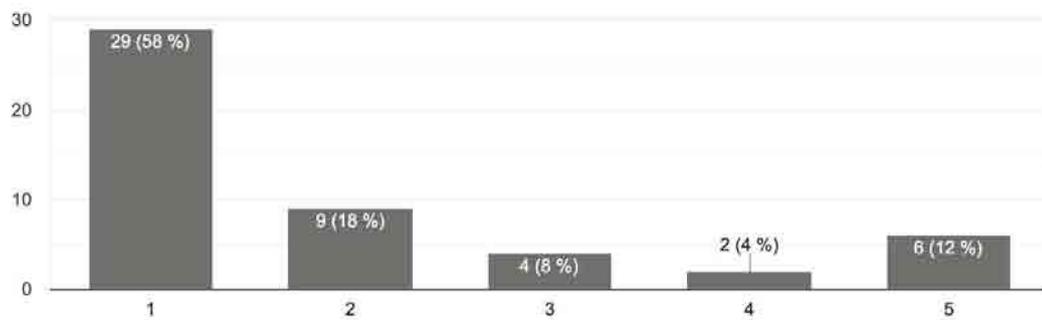


**Gráfico 17. Pregunta 12: Mi modelo de negocio fue concebido como un SaaS**  
**Fuente: elaboración propia, 2020.**



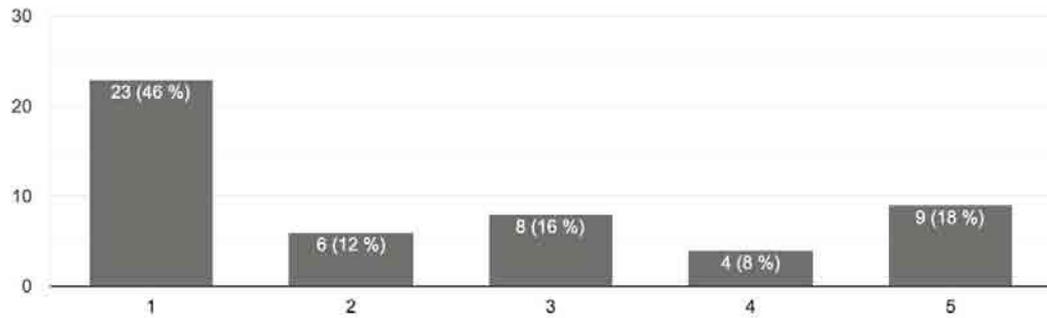
**Gráfico 18. Pregunta 13: Participo de una comunidad de emprendedores (aceleradoras, incubadoras, otros emprendedores, academia, entre otros)**

**Fuente: elaboración propia, 2020.**



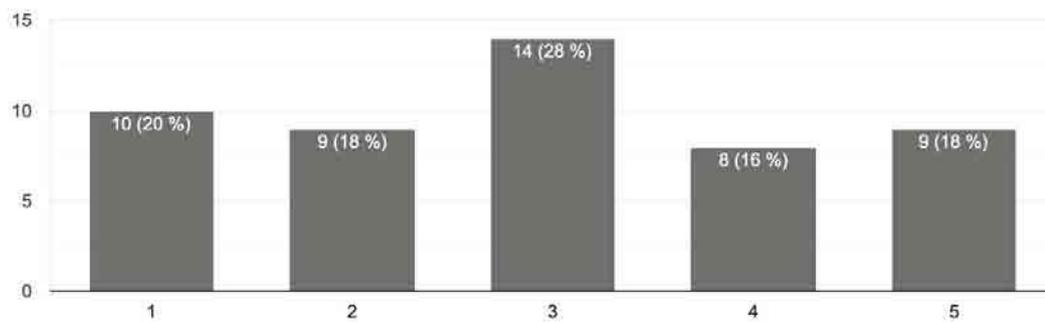
**Gráfico 19. Cuento con conexiones que me pueden ayudar a internacionalizar mi empresa**

**Fuente: elaboración propia, 2020**



**Gráfico 20. Pregunta 15: Cuento con una red de aceleradoras y/o incubadoras que me pueden ayudar a internacionalizar mi empresa**

**Fuente: elaboración propia, 2020.**

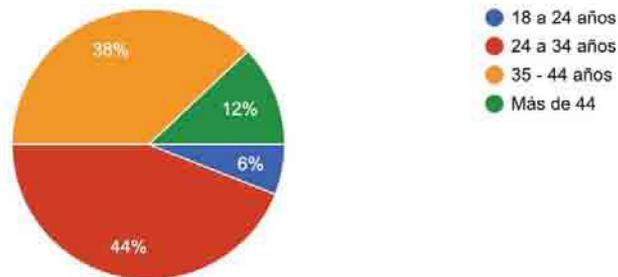


**Gráfico 21. Pregunta 16: Cuento con conexiones que me pueden ayudar a internacionalizar mi empresa**

**Fuente: elaboración propia, 2020.**

### Edad

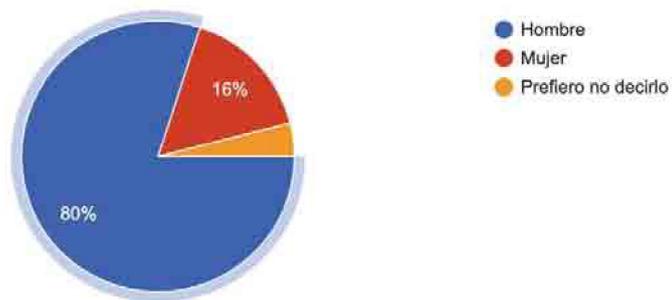
50 respuestas



**Gráfico 22. Pregunta 17: Edad de los encuestados**  
Fuente: elaboración propia, 2020.

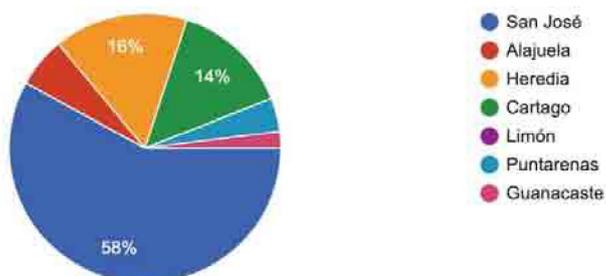
### Género

50 respuestas



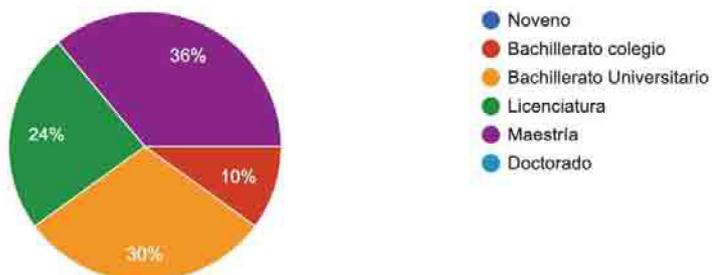
**Gráfico 23. Pregunta 18: Género de los encuestados**  
Fuente: elaboración propia, 2020.

Provincia  
50 respuestas



**Gráfico 24. Pregunta 19: Provincia**  
Fuente: elaboración propia, 2020.

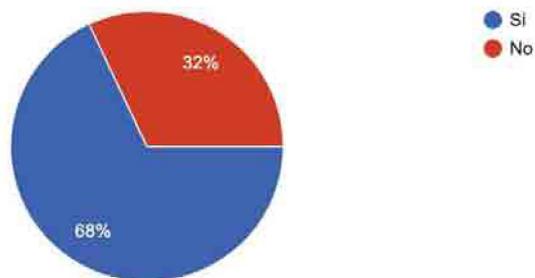
Último grado adquirido  
50 respuestas



**Gráfico 25. Pregunta 19: Último grado adquirido**  
Fuente: elaboración propia, 2020.

¿Tiene experiencia previa emprendiendo?

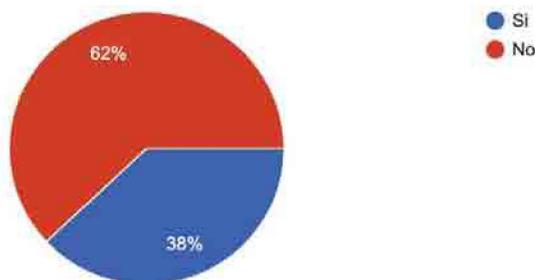
50 respuestas



**Gráfico 26. Pregunta 20: Experiencia previa emprendiendo**  
Fuente: elaboración propia, 2020.

¿Tiene experiencia previa en exportación de productos y servicios?

50 respuestas



**Gráfico 27. Pregunta 21: Experiencia previa en exportación de productos y servicios**  
Fuente: elaboración propia, 2020.

Muestra temporal	1. En cuanto al marketing de mi compañía, planifico y ejecuto un plan de marketing	2. Para el marketing de mi startup, cuento con recursos económicos para planificar e implementar un plan de marketing	3. Para el marketing de mi startup, cuento con recursos humanos internos para planificar e implementar un plan de marketing	4. Para el marketing de mi startup, cuento con una red de aliados que me apoyan en la planificación e implementación	5. La presencia digital de mi producto o servicio puede ser decisiva como ventaja	6. Al diseñar mi producto o servicio, séico con una idea o servicio, primero identifico un problema de clientes potenciales a los que me dirijo la solución	7. Para diseñar mi producto o servicio, primero identifico un problema de clientes potenciales y luego producto al mercado, luego diseño mi modelo de negocio	8. A la hora de lanzar mi producto al mercado, tengo claro mi modelo de negocio	9. A la hora de concebir mi producto o servicio, busco socios comerciales	10. Tengo clara la ruta para comercializar mi producto o servicio	11. Mi modelo de negocio está pensado para ser escalable	12. Mi modelo de negocio fue concebido como un negocio emprendedor	13. Participo de una comunidad de emprendedores (aceleradoras, incubadoras, otros emprendedores)
9/7/2020 18:07:44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
9/7/2020 18:56:56	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
9/7/2020 21:22:47	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
9/7/2020 22:28:56	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
9/8/2020 9:35:59	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
9/8/2020 9:36:07	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
9/8/2020 9:41:12	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
9/8/2020 9:46:42	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
9/8/2020 10:04:26	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
9/8/2020 10:25:56	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
9/8/2020 10:49:53	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
9/8/2020 10:42:46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
9/8/2020 11:13:37	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
9/8/2020 11:18:43	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
9/8/2020 11:39:25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
9/8/2020 11:48:00	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
9/8/2020 11:55:40	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
9/8/2020 11:57:41	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
9/8/2020 11:45:51	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
9/8/2020 11:44:53	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
9/8/2020 11:48:38	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
9/8/2020 22:26:41	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
9/8/2020 22:36:45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
9/8/2020 22:30:50	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
9/8/2020 23:32:24	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
9/9/2020 19:02:11	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
9/9/2020 19:04:07	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
9/9/2020 19:05:50	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
9/9/2020 19:41:45	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
9/9/2020 22:19:06	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
9/9/2020 13:36:06	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
9/9/2020 16:20:28	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
9/9/2020 17:04:53	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
9/9/2020 17:05:21	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
9/9/2020 17:05:51	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
9/9/2020 17:15:28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
9/9/2020 17:18:13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
9/9/2020 17:22:23	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
9/9/2020 17:45:08	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
9/9/2020 17:50:07	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
9/9/2020 17:58:57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
9/9/2020 17:52:11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
9/9/2020 17:31:05	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
9/9/2020 17:31:19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
9/9/2020 18:48:44	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
9/9/2020 18:48:26	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
9/9/2020 18:48:36	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
9/9/2020 18:17:36	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
9/9/2020 18:11:19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	

**Imagen 2. Respuestas individualizadas, parte 1**  
Fuente: elaboración propia, 2020.

14. Cuento con el apoyo del gobierno para internacionalizar mi empresa	15. Cuento con una red aceleradoras y/o incubadoras que me pueden ayudar a internacionalizar mi empresa	16. Cuento con conexiones que me pueden ayudar a internacionalizar mi empresa	Edad	Género	Provincia	Último grado adquirido	¿Tiene experiencia previa emprendiendo?	¿Tiene experiencia previa en exportación de productos y servicios?
	5	5	5 35 - 44 años	Hombre	San José	Maestría	Si	Si
	2	2	2 35 - 44 años	Mujer	Heredia	Maestría	No	No
	1	1	3 24 a 34 años	Hombre	Guanacaste	Bachillerato Universitario	Si	No
	1	1	1 24 a 34 años	Hombre	Alajuela	Bachillerato colegio	Si	No
	1	1	1 Más de 44	Hombre	Heredia	Bachillerato Universitario	Si	Si
	2	2	2 24 a 34 años	Hombre	Cartago	Maestría	Si	Si
	3	3	3 Más de 44	Mujer	San José	Maestría	No	Si
	4	5	4 24 a 34 años	Hombre	Heredia	Bachillerato Universitario	No	No
	1	4	4 Más de 44	Hombre	Heredia	Bachillerato Universitario	Si	No
	1	3	3 24 a 34 años	Hombre	San José	Maestría	Si	Si
	5	3	3 35 - 44 años	Hombre	San José	Bachillerato Universitario	Si	No
	2	3	4 24 a 34 años	Hombre	Cartago	Bachillerato Universitario	Si	Si
	3	4	5 24 a 34 años	Hombre	San José	Licenciatura	Si	No
	1	1	2 24 a 34 años	Hombre	San José	Bachillerato colegio	Si	No
	1	1	1 35 - 44 años	Mujer	Cartago	Licenciatura	Si	Si
	1	1	3 24 a 34 años	Hombre	Puntarenas	Bachillerato colegio	Si	No
	1	1	2 24 a 34 años	Hombre	Puntarenas	Licenciatura	Si	No
	1	1	5 35 - 44 años	Hombre	San José	Maestría	Si	Si
	3	1	3 24 a 34 años	Hombre	Heredia	Maestría	Si	No
	1	5	5 24 a 34 años	Hombre	San José	Licenciatura	Si	Si
	1	1	5 Más de 44	Hombre	San José	Licenciatura	Si	Si
	1	1	3 35 - 44 años	Hombre	San José	Bachillerato Universitario	Si	Si
	5	5	3 35 - 44 años	Hombre	Cartago	Maestría	Si	Si
	5	5	5 Más de 44	Hombre	San José	Licenciatura	Si	Si
	3	4	4 24 a 34 años	Hombre	San José	Licenciatura	No	No
	1	2	4 24 a 34 años	Hombre	San José	Bachillerato Universitario	Si	Si
	2	2	3 35 - 44 años	Hombre	San José	Bachillerato Universitario	No	No
	1	5	5 24 a 34 años	Hombre	San José	Bachillerato colegio	Si	Si
	2	2	2 24 a 34 años	Hombre	Alajuela	Licenciatura	No	No
	1	1	3 35 - 44 años	Hombre	San José	Bachillerato Universitario	No	No
	4	3	5 35 - 44 años	Hombre	Heredia	Maestría	Si	No
	1	1	1 35 - 44 años	Hombre	San José	Maestría	Si	No
	1	1	1 35 - 44 años	Hombre	San José	Bachillerato Universitario	No	No
	1	5	3 24 a 34 años	Hombre	San José	Maestría	Si	No
	1	1	1 35 - 44 años	Mujer	Heredia	Maestría	No	No
	2	4	4 35 - 44 años	Hombre	San José	Licenciatura	Si	No
	1	1	1 18 a 24 años	Preferro no decirlo	San José	Licenciatura	No	No
	1	1	2 35 - 44 años	Mujer	Heredia	Bachillerato Universitario	Si	No
	5	5	3 35 - 44 años	Hombre	Cartago	Maestría	Si	Si
	2	3	2 24 a 34 años	Hombre	Heredia	Bachillerato Universitario	No	No
	5	5	3 35 - 44 años	Hombre	Cartago	Maestría	Si	Si
	2	3	4 24 a 34 años	Hombre	San José	Maestría	No	No
	1	1	3 35 - 44 años	Hombre	San José	Bachillerato colegio	Si	No
	1	2	2 24 a 34 años	Hombre	San José	Licenciatura	No	No
	1	1	2 35 - 44 años	Mujer	San José	Bachillerato Universitario	Si	No
	1	1	1 19 a 24 años	Preferro no decirlo	San José	Licenciatura	No	No
	1	1	5 Más de 44	Mujer	Alajuela	Maestría	Si	Si
	1	1	1 18 a 24 años	Hombre	Cartago	Bachillerato Universitario	No	No
	1	1	1 24 a 34 años	Mujer	San José	Maestría	Si	No
	2	3	4 24 a 34 años	Hombre	San José	Maestría	No	No

**Imagen 3. Respuestas individualizadas, parte 2**  
Fuente: elaboración propia, 2020.

#### Anexo 4. Instrumento de recolección de datos 2: entrevista

<b>GUIA DE LA ENTREVISTA</b>	
<b>OBJETIVO GENERAL:</b> Analizar las estrategias de mercadeo pertinentes para la internacionalización de <i>startups</i> tecnológicas en el área de aplicaciones durante el segundo semestre 2020.	
<b>INTRODUCCIÓN- ENCABEZADO DE LA ENTREVISTA</b>	<p>Mi nombre es Allan Matarrita y estoy realizando mi trabajo de graduación para optar por el grado de maestría en administración de negocios.</p> <p>El objetivo general de mi proyecto es analizar las estrategias de mercadeo pertinentes para la internacionalización de <i>startups</i> tecnológicas en el área de aplicaciones durante el segundo semestre 2020. Por lo tanto, he seleccionado una serie de expertos de incubadoras y aceleradoras de negocio para que me ayuden a ampliar <i>insights</i> que he identificado en mi investigación bibliográfica y por medio de encuestas a miembros de la comunidad de <i>startups</i> en Costa Rica. Usted es uno de esos expertos.</p> <p>Para esta entrevista cuento con un cuestionario que responde a los objetivos específicos de mi investigación, sin embargo, esto será una guía y no nos limitará. También, le informo que la conversación será grabada en video.</p> <p>Este tema es de gran importancia para un ecosistema incipiente como el de Costa Rica, así que agradezco mucho su tiempo y disposición. ¿Comenzamos?</p>

<p><b>OBJETIVO específico 1:</b> señalar los requerimientos y necesidades en términos de <i>marketing</i> de las <i>startups</i> tecnológicas para el segundo semestre del 2020.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿En su experiencia, con cuáles deficiencias llegan las <i>startups</i> a las aceleradoras / incubadoras?</li> <li>2. ¿Qué tan bien preparadas vienen estas empresas en términos de <i>marketing</i>?</li> <li>3. ¿Qué tipo de guía se busca dar a las <i>startups</i>, en términos de mercadeo, cuando llega a una incubadora/aceleradora?</li> <li>4. ¿Qué tan fuerte es la presencia digital de las <i>startups</i> con las que trabajan?</li> </ol>
<p><b>OBJETIVO específico 2:</b> describir los elementos de la estrategia de mercadeo necesarios para la internacionalización para el segundo semestre del 2020.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué elementos del <i>marketing</i> son clave para que una <i>startup</i> pueda ser internacional?</li> <li>2. ¿Cuáles son las áreas de negocio más internacionalizables en la actualidad?</li> <li>3. ¿Es el <i>marketing</i> digital la única vía lógica para la internacionalización de una empresa de aplicaciones?</li> <li>4. ¿Conoce el término <i>Born Global</i>? ¿Cree que es el fin último de toda <i>startup</i>?</li> </ol>
<p><b>OBJETIVO específico 3:</b> sugerir estrategias de mercadeo necesarias para la internacionalización de startups durante el segundo semestre del 2020.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cómo diseña una <i>startup</i> un producto o servicio internacional desde el inicio?</li> <li>2. ¿Cuál es la estrategia que sigue su organización para ayudar a las <i>startups</i> a ser internacionales? ¿Cuál es en su opinión sobre la importancia de un ecosistema para <i>startups</i>?</li> <li>3. ¿Qué elementos faltan en Costa Rica para consolidar un ecosistema? ¿Cuáles son las características que han hecho a su ecosistema exitoso? (entrevistados internacionales).</li> <li>4. ¿Si consolidamos un ecosistema, tiene ventajas Costa Rica sobre otros ecosistemas existentes a nivel regional?</li> </ol>
<p><b>PREGUNTAS PARA CONOCER EL PERFIL DEL ENTREVISTADO</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuál es su nombre y el de la organización que representa?</li> <li>2. ¿Cuál era su experiencia profesional previa a la posición que tiene actualmente?</li> <li>3. ¿Cuántos años de experiencia tiene en el tema de <i>startups</i> y emprendimientos dinámicos?</li> </ol>

--	--

## **Anexo 5. Transcripción de las respuestas más relevantes de las entrevistas**

### **Mariana Solano, Parquetec:**

**Allan:** ...Mariana, en su experiencia, ¿cuáles son las deficiencias con las que llegan las *startups* a las incubadoras aceleradoras?

**Mariana:** Hay varias. Las que más se repiten es que los emprendedores vienen siempre con una gran idea. Es lo que siempre te venden: “tengo una gran idea”. Y posiblemente son cosas que talvez han visto en otros mercados, o que se les ocurrió y ni siquiera han investigado, pero no tienen un modelo. No conocen si realmente hay un dolor y si están solucionando un problema. En Parquetec los evaluamos mucho, y a veces aceptamos sus proyectos porque el emprendedor tiene un perfil interesante. Pero una gran deficiencia es que los proyectos no tienen un negocio, no piensan en un negocio y no se centran en el dolor que puede tener el mercado. Simplemente piensan en la oferta.

**Allan:** ¿Qué tan bien preparadas (vienen las *startups*) en la parte de *marketing*?

**Mariana:** No vienen preparadas. Si tuviera que enlistar las deficiencias, sería el tema de modelo de negocio, no tienen un modelo financiero, y no saben nada de *marketing* digital. Desde que no conocen los conceptos básicos, obviamente no pueden crear una estrategia y no tienen miembros en su equipo que puedan ejecutarla.

**Allan:** ¿Si una *startup* está apuntando a ser internacional, desde el punto de vista del *marketing*, qué elementos deberían ser clave para dar ese paso?

**Mariana:** Un producto claro. A veces hablamos de productos, pero puede ser un *software* que ojalá tenga un producto empaquetado de fácil escalamiento. Que esté validado en el mercado es sumamente importante, no solamente que sea empírico. Y que agregue valor a ese mercado. El mercado estadounidense es sumamente competitivo y existe una gran oferta de servicios. Tiene que ser algo que resuelva de manera más eficiente, eficaz o innovadora ese problema. Tiene que tener una estrategia clara de cómo va a hacer esa internacionalización. Llegar al país es lo fácil, pero cómo se va a mover y llegar a esos clientes potenciales, allí la estrategia de mercadeo es importante, de cómo transmitir esa

información a mi cliente. Ahí el *marketing* digital es clave, junto con reuniones y *pitch*. Es un proceso. Ninguna de las empresas que vamos a enviar actualmente están listas, pero tenemos que trabajar fuertemente desde Costa Rica para darles una mejor guía.

**Allan:** ¿Hay áreas de negocio más internacionalizables en la actualidad?

**Mariana:** Nos hemos dado cuenta que cada país es muy diferente y cada aceleradora tiene distintas especializaciones. Hemos visto que depende de la aceleradora la temática. En España lo que nos dicen es que cada aceleradora tiene su propia especialidad. NO creo que haya áreas específicas, sino que debemos buscar el aliado correcto.

**Allan:** ¿En su opinión, la gran estrategia sería alianzas con aliados internacionales?

**Mariana:** Al menos Parquetec crea esas alianzas para darle un portafolio a los emprendedores, para que no tengan que buscar uno a uno. Se trata de eficiencia. La investigación es la labor de Parquetec, para juntar esa oferta, para que los emprendedores puedan acceder a esas opciones.

**Allan:** ¿Cree que contar con una plataforma digital es la única vía lógica para internacionalizar?

**Mariana:** No. Y volvemos al concepto de ¿qué es internacionalización? Una cosa es exportación, puedo exportar mis productos y servicios a otros mercados, y sí, una página web confiable, segura, bonita y con información me puede ayudar a exportar. Pero si hablamos de una inmersión en el país es necesario otras herramientas. La página es una buena herramienta, es una carta de presentación, pero no es todo.

**Allan:** ¿Cree usted que el fin último de toda *startup* es ser *Born Global*?

**Mariana:** Vamos al concepto de que es una *startup* vs. una pyme. Una *startup* busca cambiar el mundo. Una pyme busca impactar la economía global. Una *startup* debería nacer global.

**Allan:** ¿Cómo diseña una *startup* un producto internacional desde el inicio?

**Mariana:** Es difícil porque a veces no tienen nada y pensar en hacerlo global es desenfocar un poco al emprendedor. Es entender hacia dónde está mi mercado y hacerlo por etapas. Tenemos que limitar hacia dónde es el sueño, sudamérica, Europa. Entender eso, hacia dónde va mi negocio. Dos, ¿cuáles van a ser las etapas? La etapa uno es una prueba de concepto, que es Costa Rica. Que vean a Costa Rica como una prueba de concepto donde vamos a validar el producto, servicio, modelo de negocio y estrategias comerciales para replicar, pensando de una vez en el paso 2 y 3. Hacia dónde queremos llevar esto de acuerdo al producto y la tecnología. Allí le pedimos a los emprendedores hacer algo de investigación de

mercado para saber dónde se ajusta. Es como cuando uno trabaja en cualquier empresa internacional, hay objetivos macro y micro. Así es como los emprendedores deben verlo desde un inicio. Deben saber cuáles son sus objetivos a largo plazo y cómo descomponer eso en actividades. Eso les permite ver más allá y automotivarse. Si vamos generando indicadores de acuerdo a un norte, permite ver que esos pequeños pasos van a generar un logro más grande.

**Allan:** ¿Qué elementos faltan para que Costa Rica consolide un ecosistema fuerte?

**Mariana:** Creo que el ecosistema se ha venido fortaleciendo los últimos años. Creo que no somos un ecosistema que resuelve todas las necesidades de un emprendedor, pero venimos entendiendo mejor cómo trabajar como un ecosistema. Habíamos muchas organizaciones haciendo lo mismo. Y ya hemos logrado identificar los actores en cada etapa, y entender que no somos competencia, sino que podemos generar sinergia entre los emprendedores. Falta apoyo financiero de parte del gobierno y políticas públicas. Si queremos crear un crecimiento económico debemos apoyar a *startups* que buscan ser disruptivas, ser globales. Y es algo que no hemos logrado materializar en ninguna iniciativa del gobierno. La oferta de ángeles inversionistas y fondos privados no es amplia, no es el fuerte de Costa Rica. En políticas públicas no hay una política acorde para todas las etapas. En la etapa muy inicial el emprendedor quisiera formalizarse, pero no tiene recursos para estar en la Caja, Tributación, seguro del INS, requisitos mínimos que un emprendedor no puede gastar, que desincentivan la formalización de las empresas. Son procesos que se vienen hablando desde hace tiempo y aún no se ven soluciones a largo plazo.

**David Fonseca, Velocity TX**

**Allan:** ¿Cuáles son las principales deficiencias con las que llegan las *startups* a las incubadoras y aceleradoras?

**David:** Cuando llegan a Estados Unidos la primera deficiencia es falta de capital. No existe un entendimiento claro con respecto a lo que se necesita para poder escalar en el mercado norteamericano. Dos: falta de entendimiento de la cultura. El producto debe ser “destropicalizado”, los requerimientos para servicios aquí son muy altos y competitivos. Las expectativas del consumidor son mucho más bajas en latinoamérica. Y por último, y más importante, la falta de entendimiento del problema en el mercado local en comparación del problema que se resolvía en el país de origen. De pronto ese producto que le va muy bien en latinoamérica llega a Estados Unidos y puede ser obsoleto. Ese entendimiento para enamorarse del problema a nivel local y pivotear ese producto es clave.

**Allan:** ¿Qué áreas de negocio son más “internacionalizables”?

**David:** Soy un fiel creyente de que las empresas de tecnología que nacen con una plataforma SaaS son naturalmente muy escalables. Ese sería el mejor modelo. Cuando entras a mirar otros modelos como Bio, tienen unos requerimientos de capital muy elevados y los *drivers* son la producción y el tema regulatorio, por lo que yo diría que un SaaS es el más internacional.

**Allan:** ¿Cómo describiría el proceso de diseño de producto de una *startup* que piense en ser internacional desde el inicio?

**David:** Tuve la oportunidad de dictar la clase de plan de negocio en la Universidad de Rosario, en Colombia, y llegan muchos sin un prototipado, sin validación. Para mi esa validación es clave. Tú, como emprendedor, identificas un problema. Que puede ser un síntoma o un problema, pero tiene que haber una validación. Hay muchas formas. Puede ser por medio de entrevistas. En un B2B puede ser un sample de 30-40 entrevistas, y si va a ser un B2C tienen que ser cientos. Tú no puedes nombrar el producto porque el ser humano por naturaleza te va a decir que lo va a comprar. Debes taladrar cuál es el dolor que está sintiendo el consumidor. La mejor forma es tener una tesis y validarla con la entrevista. Hay gente que se salta eso, pero no es la norma.

**Allan:** ¿Qué ventajas genera para una empresa nueva que haya un ecosistema robusto alrededor?

**David:** Con el departamento de Estado ayudé a traer más de 100 empresas latinoamericanas a hacer un *softlanding*, y aprendí que en las entrevistas salía a flote que si vas a Silicon Valley, a Boston, Miami, somos una compañía más. Pero si nos llevas a una ciudad de segundo o tercer estado de desarrollo conocemos al alcalde, a personas relacionadas con crecimiento económico y puedes tener mejores conversaciones para levantar tu empresa.

**Allan:** ¿Qué es el *softlanding* y cuál es su importancia?

**David:** El *softlanding* es una forma de desarrollo económico. Las mejores prácticas las tiene la International Business Innovation Association. Yo lideraba la red de *softlanding* a nivel global. Para ser un *softlanding* tienes que tener ciertos requerimientos. Hay una parte humana y una profesional. En la parte humana tienes que entender que estamos lidiando con seres humanos que van a entrar a una nueva comunidad, entonces cómo los acompañas con su estadía, residencia, cultura, idioma, esposas, temas legales de su visado. Todo un componente humano. Y la parte de negocios como es un *plug & play*, cómo eres recibido siendo parte de una organización reconocida y cómo te pueden abrir muchas puertas con su red de contacto, así como el *know how* en la adaptación de productos a la economía global. Eso es un

*softlanding*, es la promesa de poder acelerar la llegada de un emprendedor a un nuevo ecosistema de emprendimiento, ayudándolo en su parte humana y profesional.

### **Juan Carlos Leiva, ITCR**

**Allan:** ¿Cuáles son las principales deficiencias con las que arrancan las *startups*?

**Juan Carlos:** Sonará trillado, pero es verídico. Muchas veces lo que se ve es la falencia de no conocer al cliente y el *job to be done* que necesita el cliente. Ese desconocimiento de cuál es la necesidad que el producto o servicio que el producto va a ofrecer. El *job to be done*, teoría de Christensen, es conocer ese trabajo o proceso que el cliente necesita y para eso contrata el producto o servicio. Cuando estuve en el programa de emprendedores y acá en el TEC vi ese problema. Hay desconocimiento de qué es lo que necesita ese cliente y cómo mi solución ayuda a ese cliente a satisfacer esa necesidad.

**Allan:** ¿Cómo debe ser el *marketing* digital de las *startups* actualmente?

**Juan Carlos:** Cito a Angélica León. Tendemos a pensar que digitalizar es abrir el Facebook, pero hay toda una experiencia que va antes y después de un envío a un cliente. Desde el negocio de cada quien, ir evolucionando y que la experiencia vaya mejorando, tener interacciones, es más interesante en términos de *marketing* digital. Esa experiencia de consumo debe ir más allá de solo llamar por teléfono y pedir un producto. Se debe digitalizar no solo el proceso de entrega o *delivery*, sino la experiencia del cliente.

**Allan:** ¿Considera que el fin último de toda *startup* es desde el inicio apuntar a la internacionalización? ¿Cómo se diseña un producto para ser internacional desde el inicio?

**Juan Carlos:** Depende del entorno y del sector de negocios. En Biotec el modelo de negocios no es llegar al mercado final, sino desarrollar hasta que un grande te compre. Desde la conceptualización se debería pensar que esto es un negocio con potencial de internacionalización, pero desde la ejecución, en algunos negocios como biotecnología es un tema de etapas, y la idea debería ser quién va a ser mi comprador, quién me impulse. Que la idea mía sea vender y reiniciar el ciclo. Entonces sí, la empresa debe pensarse internacional, pero en diferentes sectores depende de cómo se aborde esa estrategia internacional.

**Allan:** ¿Qué estrategias siguen en el TEC para internacionalizar?

**Juan Carlos:** Trabajamos en el tema de validación de propuesta de valor. Que Costa Rica sea el mercado de experimentación y zona de pruebas para el servicio. Pero no todo el mundo llega con esa mentalidad. En la investigación se habla del emprendedor ambicioso, en el buen

sentido de la palabra. En un entorno como América Latina el emprendedor ambicioso no es más del 12 %. El resto es más lo que llaman el *lifestyle*, el crecimiento medido o no ambicioso. No se visualizan con una empresa internacional, recibiendo inversión, entrando a mercados, sino que se ven más como un emprendimiento tradicional. No hay ambición, en el buen sentido, algo que sí se ve en otros entornos. Es un tema de efecto ecosistema.

**Allan:** Es muy revelador que tan poca gente pretende un emprendimiento no tradicional. ¿Cuál es la importancia del ecosistema en un *startup*?

**Juan Carlos:** Estoy investigando ecosistemas emprendedores con énfasis en ecosistemas universitarios. Es un tema muy caliente. La mayoría coincide que el efecto del ecosistema es importantísimo, y que dentro de él la cultura es un tema muy importante. Esta cifra que te doy es muy clara, viene del Global Entrepreneurship Monitor. La pregunta que ellos hacen es que si se ve con una empresa dentro de cinco años con más de 20 empleados. Solo un 12 % - 15 % en Latinoamérica te dice que sí. Cuando comparas los indicadores de propensión al riesgo en América latina son muy altos. Somos muy temerosos. Cuando ves el tema del castigo social y financiero que te da el fracaso, también. Esa es la combinación del crecimiento, qué tanto estas dispuesto a tolerar el fracaso y el riesgo. Si todo eso lo tenemos al revés, se explica por qué no tenemos emprendedores ambiciosos.

**Allan:** ¿Qué nos falta para consolidar el ecosistema?

**Juan Carlos:** En América Latina el número 1 en ecosistemas es Chile, y en el ranking mundial es 33-35. Costa Rica está en el 4to o 5to lugar. En algún momento estuvimos de terceros. Entre los componentes que se citan más débiles en nuestro ecosistema están financiamiento, conexión universidad-empresa (qué tan fácil es que el conocimiento que se genera en la universidad salga a un emprendimiento). Y el tercer tema es el capital humano emprendedor: la carencia de personas dispuestas a tener emprendimientos explosivos de alto crecimiento, con ambición. Esas son nuestras tres debilidades. Entre nuestras fortalezas está la cultura (hemos mejorado en aceptación del emprendedor), y el otro es el potencial de mercado, no por el tamaño, sino por la posibilidad de ser multinacionales, convertirnos en hub para Latinoamérica.

## **Anexo 6. Carta de revisión filológica**

## CARTA DE REVISIÓN FILOLÓGICA

San José, 26 de setiembre del 2020

Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

Por este medio yo, Ernesto Núñez Montes de Oca, mayor, filólogo, incorporado a la Asociación Costarricense de Filólogos, con el carnet 131, vecino de San Vicente de Moravia, portador de la cédula de identidad 1-1153-0599, manifiesto lo siguiente:

1. Que he revisado el trabajo final de graduación denominado: *Estrategias de mercadeo para la internacionalización de startups tecnológicas en el área de aplicaciones durante el segundo semestre de 2020.*
2. Que el trabajo final de graduación es sustentado por el estudiante: Allan Matarrita Chinchilla.
3. Que se le han hecho las correcciones pertinentes en acentuación, ortografía, puntuación, concordancia gramatical y otras del campo filológico.

En espera de que mi participación satisfaga los requerimientos de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, se despide atentamente,



Ernesto Núñez Montes de Oca  
Cód. 131, Asociación Costarricense de Filólogos  
Tel.:+506-8483-0764