**Cómo pasar de ‘start-up’ a empresa**

**Por Susana Blázquez**

Lanzar un proyecto en Internet es barato y fácil. Convertirlo en una compañía requiere un buen plan de negocio y clientes de pago.

Sobrevivir al quinto año del nacimiento es la vara para medir para la solidez de un proyecto empresarial. Cincuenta de cada cien nuevas pequeñas y medianas empresas (pymes) supera el listón y solo una de cada cien en el caso de las start-up tecnológicas, según el Instituto Nacional de Estadística (INE). “Poner un proyecto de Internet en marcha es barato y fácil. Convertirlo en empresa requiere tener un buen plan de negocio y ejecutarlo con la proa puesta en la obtención de clientes de pago. Eso es lo prioritario para validar la idea, y no levantar mucho dinero, la obsesión de la mayoría de los emprendedores”, asegura Iñaki Ortega, director de Deusto Business School.

Una start-up se transforma en pyme cuando ha comprobado la viabilidad de su modelo de negocio. Nacho González Barros (emprendedor en serie) ha llevado cinco start-up a pymes con la misma fórmula. Testa la viabilidad de un negocio antes de ponerlo en marcha. “Me baso en ideas que funcionan en Estados Unidos. Escojo productos o servicios que necesito y no están en el mercado español. Hago prototipos, compruebo si mis amigos pagarían por ellos y abro el círculo cuando funcionan. Cuando consigo clientes con ganas de comprarlos, creo la start-up. Levantar financiación y crecer va rodado. Testo cada mercado antes de entrar en él”. Un consejo: “Si en dos años no haces clientes con velocidad, cierra e inicia otra cosa”, dice.

Salir al exterior es fundamental para crecer y se puede hacer con poco dinero. Tiendeo inventó el buzoneo digital, una web con las ofertas de grandes almacenes y tiendas, a los que cobra por catálogo leído. En cinco años se ha implantado en 31 países y ha contratado a un centenar de empleados. Con una inversión de poco más de un millón de euros, dio beneficios al segundo año.

Su clave ha sido aplicar una fórmula low cost de internacionalización, utilizada por otras start-up. Contratar a un nativo del mercado donde se quiere entrar (debe conocer sus costumbres para abordarlo) que trabaja en las oficinas centrales de la empresa. “Solo invertimos en su sueldo y su ordenador. La publicidad que pone Google cuando las visitas a la web de Tiendeo en el país entrante llegan al medio millón de usuarios únicos rentabiliza la inversión. Entonces contratamos a otra persona para hacer mailing y hablar por teléfono con los clientes. Al final, hacemos las visitas físicas para afianzarlos”, explica María Martín, cofundadora de Tiendeo.

“Internacionalizar es vender fuera, y no gastar fuera. Google, Facebook o BlaBlaCar se implantan en los países donde tienen ingresos. Dietox (terapias de ayuno con zumos enriquecidos) vendía desde España a Francia, e instaló el almacén de distribución al alcanzar volumen”, explica Luis Martín Cabiedes, inversor en start-up y empresas. Los inversores avezados huyen de las start-up que gastan en campañas de marketing u oficinas carísimas en pro de la internacionalización. “Muchas se han quedado en el camino por eso”, remacha Martín Cabiedes.

Iñaki Berenguer ha convertido dos start-up en empresas en Estados Unidos, muy bien vendidas. Ha invertido en 25 emprendedores (15 son españoles) con las condiciones que le han llevado al éxito. “Tienen un líder capaz de atraer talento, y un producto o servicio que puede liderar un gran mercado que, además, es cambiante para poder crecer. Son las reglas para convertirse en empresa si, además, gestionan muy bien el dinero. Les digo que guarden una parte para afrontar imprevistos, como cambios regulatorios o la entrada de competidores, que obliguen a virar en una dirección más ventajosa”, dice Berenguer.

Sus reglas no son exclusivas Telecoming. lanzó un producto innovador en 2008. Ser la marca blanca de empresas y operadores de telecomunicaciones, para hacerles contenidos digitales de entretenimiento (como radio o televisión en la nube) para equipos conectados, que cobran en el recibo telefónico. El primer año dio beneficios y ha crecido a dos dígitos hasta facturar 44 millones de euros en 2014. Está en ocho mercados y tiene 85 empleados.

El creador de Telecoming, Hugues de Montfalcon, era un sólido profesional que escogió un equipo de expertos con experiencia. “Formamos un comité de dirección para tomar decisiones y escudriñamos el mercado español y el europeo para anticipar sus necesidades de forma constante. Cada novedad va acompañada de un plan de negocio y, si no cumple expectativas, la dejamos. Decidimos muy rápido y esta forma de timonear es la clave del crecimiento”, señala Luis Belaúnde, socio fundador de Telecoming.

Cabify ha seguido un camino similar. Juan de Antonio, el cofundador, pasa el 85% de su tiempo en Latinoamérica para abrir mercados, la fórmula de coches con conductor identificado, cuyo trayecto puede seguirse en tiempo real desde el móvil, da una seguridad muy demandada en esos países. Ha dejado la empresa en manos de profesionales con más de una década de experiencia en gestión. “Desde el principio, pusimos en la start-up los cimientos dimensionados para una empresa y, con ellos, podemos absorber un crecimiento del 20% mensual sin fricciones”, cuenta Juan Ignacio García-Braschi, director general de Cabify España, que se consideró empresa al firmar el primer contrato de un millón de euros para varios mercados, fue con VISA, uno de sus grandes clientes empresariales.

Fuente: EL País. 30 de junio de 2015