
EMPRENDIMIENTO MODERNO EN EEUU: ASPECTOS FUNDAMENTALES EN LA CONSTRUCCIÓN Y GESTIÓN DE *STARTUPS* TECNOLÓGICAS

SANTIAGO IBÁÑEZ LOPEZ

GONZALO GARCÍA JULIÁN

LUIS SALGADO ÁLVAREZ DE SOTOMAYOR

Las oportunidades empresariales en EE.UU. son extremadamente atractivas. Con una cultura muy favorable hacia los negocios y el emprendimiento, el país facilita la innovación y la creación de nuevos proyectos con un gran potencial de beneficio. Sin embargo, a pesar de estas ventajas, es necesario considerar diversos factores que pueden representar barreras para un desembarco empresarial exitoso.

A lo largo de este artículo, se abordan aspectos esenciales del proceso de expansión de operaciones y la creación de nuevos negocios en EE.UU., incluyendo herramientas para el emprendimiento, mecanismos de financiación y cuestiones contractuales. Además, se examinan las diferencias culturales entre España y EE.UU., fundamentales para comprender el emprendimiento en el contexto estadounidense. Para ello, se revisan dos modelos que identifican dimensiones culturales clave que influyen en las interacciones empresariales, complementadas con otras diferencias relevantes. Este

enfoque se fundamenta en las experiencias previas de los autores en inversión, comercialización y emprendimiento en EE.UU., donde dos de ellos han creado más de cinco compañías.

EMPRENDER EN EE.UU. VS EMPRENDER EN ESPAÑA Y CRUZAR EL CHARCO

Existen dos caminos principales que un emprendedor español puede seguir para desarrollar un negocio en Estados Unidos, cada uno con sus características y ejemplos: establecer una empresa desde cero o bien expandir las operaciones de una empresa española ya establecida en EE.UU.

El primero de los enfoques implica que el emprendedor se traslade personalmente a Estados Unidos y establezca su empresa desde cero en el país. Un ejemplo destacado es Iñaki Berenguer quien, tras estudiar y

trabajar en el extranjero, se mudó a Estados Unidos y fundó varias empresas tecnológicas exitosas, como CoverWallet, que fue adquirida por Aon en el año 2020. Este camino permite al emprendedor estar inmerso en el mercado y adaptarse rápidamente a las particularidades del entorno empresarial estadounidense, pero requiere adquirir con rapidez un conocimiento de la cultura y el mercado locales.

En el segundo de los casos, el emprendedor funda, se financia y lanza las operaciones de su *startup* en España. Tras un periodo de crecimiento y consolidación inicial, se expande al mercado estadounidense con el fin de ofrecer allí sus productos y/o servicios. Esto puede darse bajo diferentes modalidades: por ejemplo, trasladando la sede de la sociedad a EE.UU., abriendo una filial en dicho país o simplemente vendiendo productos o servicios desde España. Un ejemplo del primer caso es AlienVault, una empresa española de ciberseguridad que, tras su éxito en España, trasladó su sede a EE.UU. donde finalmente fue adquirida por la estadounidense AT&T por varios cientos de millones de dólares. Por otro lado, un ejemplo del segundo caso sería Wallbox, fundada en 2015 que mantiene su cuartel general en Barcelona, pero tiene una fuerte presencia en EE.UU. donde llegó a anunciarse durante el descanso de una Super Bowl y cotiza en la bolsa neoyorkina desde 2022.

Cada uno de estos caminos tiene sus desafíos y beneficios, dependiendo de los objetivos del emprendedor y los recursos disponibles.

Expansión de Operaciones en EE. UU

Para una empresa española que quiere expandir sus operaciones en EE.UU., hay varias consideraciones iniciales a tener en cuenta:

- El potencial beneficio (*upside*) de hacer negocios en EE.UU. es enorme, pero el desarrollo corporativo también es significativamente más caro. No solo los costes salariales son entre 2,5 y 3 veces mayores (Codesubmit, 2024) sino que otros
- gastos operativos, como viajes, manutención y servicios diversos, también son más elevados. Por tanto, es esencial prever estos aspectos y elaborar un modelo de costes riguroso para evitar sorpresas. Estrategias “parciales” en las que se pretende reducir costes para asimilarlos a los de España no suelen funcionar bien. En este sentido, es necesario adoptar una estrategia de “ir con todo” (*go all in*) asumiendo los altos costes de hacer negocios en EE.UU. pero también considerando el gran potencial de beneficios que este mercado presenta.
- Los productos o servicios que funcionan en España no garantizan el mismo éxito en EE.UU. Es necesario un estudio de mercado previo exhaustivo que valide nuestras hipótesis en cuanto al potencial de adopción de nuestros productos o servicios.
- A pesar de que el mercado estadounidense es muy abierto, también presenta mínimas fricciones, exigiendo una propuesta de valor clara y constante para evitar ser superados rápidamente por la competencia. Las inercias son extremadamente reducidas y factores que pueden servir como protecciones temporales en otros lugares, como el *branding* o la regulación, tienen menos relevancia en EE.UU. Un ejemplo claro del apetito por la innovación y la creación de valor en EE.UU. es el caso de las energías renovables a principios de los 2000, donde muchas empresas españolas lograron entrar con éxito en un sector en el que ya eran punteras en España (Expansión, 2011).
- Si, por el contrario, nuestros productos o servicios son productos básicos (*commodities*), resultará difícil competir con los actores locales establecidos. A pesar de la gran apertura del mercado, siendo el resto de las variables iguales, los competidores locales suelen tener ventaja.
- “Expandirse a EE.UU.” es comparable a “expandirse a toda Europa” (sin contar Rusia) (World Bank, 2024), por lo que es recomendable enfocar los esfuerzos comerciales en unos pocos estados, o incluso en uno solo.

- Aunque España no siempre se percibe como un país con un alto nivel tecnológico, tiene una imagen muy favorable en áreas como el arte y el diseño. Encontrar nichos que combinen nuestras fortalezas con sectores bien valorados por los consumidores estadounidenses puede ser altamente provechoso.
- Las estrategias empresariales que funcionan en España pueden no ser igualmente efectivas en EE.UU. Por ejemplo, competir solo en costes puede ser arriesgado: debido a la baja tasa de desempleo en EE.UU., el deterioro de las condiciones laborales podría generar altas tasas de rotación y poner en dificultades a la empresa.
- *Go “glocal”*: es siempre recomendable adaptarse a la cultura local, evitando imponer el estilo español de hacer negocios (Maginess, 2018).

Creación de Nuevos Negocios en EE.UU.

Las oportunidades que ofrece EE.UU. en el ámbito del emprendimiento son inmensas. Estados Unidos ha sido pionero en la creación de ecosistemas de innovación que integran de manera extremadamente eficiente entidades tales como universidades, inversores, corporaciones, instituciones gubernamentales y emprendedores. Por ejemplo, el PIB agregado generado por las empresas creadas en el ecosistema de innovación del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) equivale al de la décima economía más grande del mundo, por delante de India y Rusia a fecha de publicación del estudio (MIT Technology Review, 2016). Techstars, una de las mayores aceleradoras de *startups* en EE.UU., es otro ejemplo significativo: desde su fundación, las *startups* que han pasado por su programa han levantado 27.9 billones de dólares, alcanzando actualmente una capitalización bursátil agregada de 116 billones de dólares (Techstars, 2024).

La participación del sector público en este espacio, aunque mucho menos significativa en términos de volumen de inversión

sigue siendo importante. Programas de financiación como NSF (“National Science Foundation”) a nivel federal o SBIR (“Small Business Innovation Research”) a nivel estatal (en Massachusetts) son referentes para los emprendedores, especialmente para aquellos centrados a la ciencia básica (National Science Foundation, 2024).

Herramientas para el emprendimiento

Los ecosistemas de innovación mencionados en el punto anterior incluyen diversas herramientas de soporte a los emprendedores, algunas de las cuales son sin ánimo de lucro (p. ej., fundaciones, aceleradoras académicas, etc.), mientras que otras están más orientadas hacia el retorno económico para sus accionistas (p.ej. aceleradoras corporativas):

- *Hackatones*: Son eventos enfocados a la fase inicial de generación de ideas y donde las corporaciones plantean problemas reales a los participantes. Suelen estar abiertos al público sin requisitos previos, y atraen una gran variedad de personas en cuanto a formación, experiencia y origen geográfico. Los eventos suelen durar un fin de semana completo durante el cual los participantes se agrupan en equipos para intentar dar solución a los problemas planteados. Los equipos ganadores obtendrán recompensas en formas muy diversas: premios en metálico, ofertas de empleo para los miembros del equipo, publicidad, etc., y, en cualquier caso, podrán aprovechar las enormes oportunidades de networking que estos eventos ofrecen. Un ejemplo muy conocido es el hackaton enfocado a proyectos de energía organizado por el MIT (MIT Energy Hack) (MIT Energy & Climate Hack, 2024).
- Incubadoras y aceleradoras: Son herramientas fundamentales en la fase de desarrollo e implementación del modelo de negocio. Las incubadoras apoyan a las *startups* en sus primeras etapas, mientras que las aceleradoras están orientadas a impulsar su crecimiento rápido a través de formación, mentoría

y financiación. En EE.UU., estos instrumentos están plenamente desarrollados, con aceleradoras de gran prestigio como Y Combinator y Techstars, por las que han pasado varias *startups* 'unicornio'. Aceleradoras académicas como MIT delta v o The Engine, ambas del MIT, también gozan de gran reconocimiento. En España, aunque el ecosistema ha avanzado significativamente, sigue siendo de menor escala en comparación. El objetivo de las aceleradoras es comprimir el proceso de emprendimiento, reduciendo lo que normalmente llevaría varios años a unos pocos meses. Proporcionan un entorno estructurado con acceso a recursos clave, como formación intensiva, asesoría especializada, infraestructura y, en muchos casos, inversión pre-semilla (*pre-seed*), a cambio de una participación en el capital (*equity*) de las *startups*. Este modelo no solo acelera el crecimiento, sino que también mejora significativamente la tasa de supervivencia de las startups que pasan por aceleradoras reconocidas en comparación con aquellas que no lo hacen (Assenova & Amit, 2024). Es necesario también señalar que este tipo de herramientas es todavía mucho más interesante para emprendedores extranjeros que vienen a EE.UU., dado el nivel de exposición y contactos que les van a facilitar y que, de otra forma, podrían tardar años en conseguir.

- Otras entidades: Organizaciones con y sin ánimo de lucro que actúan como soporte a los emprendedores, comprendiendo organizaciones filantrópicas, fundaciones, etc. Es muy importante conocer bien los detalles de estos ecosistemas para entender qué tipo de herramientas se adecúan mejor a la misión y visión de nuestro proyecto de emprendimiento.

Además, cabe destacar la simplicidad de las solicitudes de admisión a estos programas. A diferencia de los programas de subvenciones y ayudas en España, que suelen estar sujetos a una considerable carga burocrática, los procesos en Estados Unidos son extremadamente ágiles. Se basan en

formularios muy simplificados, que eso sí, deben ser a la vez concisos y estar perfectamente estructurados.

Por último, las grandes aceleradoras norteamericanas son muy flexibles en la admisión de emprendedores internacionales, y muchas de ellas incluso buscan activamente la diversidad a través de este mecanismo. Por ello, ser de otro país no supone una barrera en el proceso de admisión, lo que convierte a estas aceleradoras en una opción de gran interés para los emprendedores internacionales que desean establecerse en EE.UU.

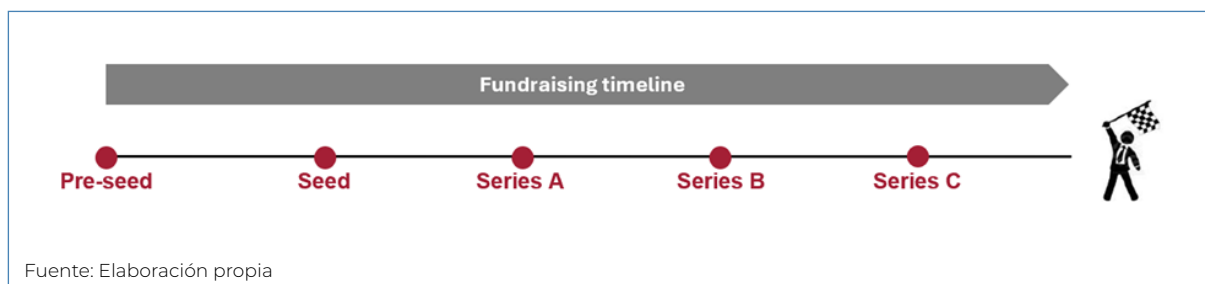
Financiación y aspectos contractuales

Las diferencias en el ámbito de la financiación de *startups* entre EE.UU. y España son también significativas, no sólo en cuanto al volumen: en 2023, las *startups* europeas levantaron menos de la mitad de fondos que las de Estados Unidos (\$52 bn frente a \$138 bn) (Rist, 2024), sino también en relación a los requisitos y procedimientos.

La financiación de *startups* en EE.UU. sigue un patrón que se encuentra bien definido (Figura 1) y del cual no es recomendable alejarse demasiado. Es un hecho que el apetito de riesgo (*risk appetite*) de los inversores norteamericanos es mucho más elevado que el de los españoles. Por este motivo, es más fácil levantar financiación para una *startup* en EE.UU., donde incluso es posible conseguir una ronda pre-semilla (*pre-seed*) con tan solo una idea, un equipo y un plan de negocio.

En este sentido, cabe preguntarse si es factible la financiación de una *startup* española con capital privado estadounidense. No siendo imposible, la obtención de financiación siempre va a ser más fácil si la *startup* está constituida en EE.UU. por un simple motivo: la percepción del riesgo por parte de los inversores norteamericanos. Así, por ejemplo, la mayor parte de las grandes aceleradoras exigen a las *startups* internacionales su incorporación en EE.UU. como requisito previo para la admisión al programa de aceleración.

FIGURA 1
FASES EN LA FINANCIACIÓN DE STARTUPS EN USA



Una vez tomada la decisión de constituirse en EE.UU., es necesario decidir la forma legal. Al igual que en España, las empresas se pueden inscribir bajo múltiples modalidades (LLC, C-corp, S-corp, etc.). La modalidad habitual para las *startups* tipo respaldadas por capital riesgo (*venture backed*) es C-corp, y el estado de constitución más popular es Delaware por ventajas que presenta en los ámbitos fiscal, legal y de gobierno corporativo (Silicon Valley Bank, 2024).

Cabe también mencionar que uno de los grandes puntos positivos del “*doing business*” de EE.UU. es la gran agilidad de los procedimientos administrativos y legales. La incorporación de una nueva compañía en EE.UU. es sencilla y económica, habiendo incluso plataformas online que permiten hacerlo de forma prácticamente inmediata.

En el caso de *startups* con expectativa de ser *venture-backed*, el proceso de fundación suele volverse más complejo ya que supone dejar a la compañía en un estatus “*investment ready*” (preparada para la inversión) desde la misma constitución. Este proceso comprende la generación de documentos tales como los estatutos (*bylaws*), el Acuerdo de Acciones Restringidas (RSA), la tabla de capitalización (*cap table*), el certificado de incorporación, etc. Un conjunto de contratos perfectamente redactado y ejecutado facilitará mucho las cosas de cara al futuro, especialmente en lo relativo al acuerdo de inversión (*investment agreement*). Por este motivo, es esencial contar para este paso con el apoyo de un buen despacho de abogados con experiencia en *startups* y acuerdos de capital riesgo (*venture deals*).

Es también importante señalar que, a la hora de incorporar la compañía, es necesario tener ya definido el reparto accionarial entre los socios fundadores. Este reparto suele formalizarse - incluso muchas veces antes de la constitución - a través de un pacto de accionistas (*founders agreement*) en el que, por regla general, se regulan aspectos como: el reparto accionarial, derecho a adquirir acciones (*vesting*), los futuros roles de los socios en la compañía, así como sus salarios iniciales, el ritmo de dilución, el mecanismo de toma de decisiones, etc. Es importante que este pacto inicial se firme con bastante anterioridad al contrato de financiación ya que, llegados a este punto, la negociación de aspectos tales como el reparto accionarial se pueden volver más complicada. Los pactos de accionistas son documentos sencillos que requieren un soporte legal mínimo y para los que incluso existen plantillas online.

Una vez la compañía ha sido incorporada, ya es en teoría posible dotarla de fondos. Ahora la duda principal es: ¿Dónde puedo encontrar financiación para mi proyecto? Al igual que en España, en EE.UU. existe la posibilidad de levantar financiación tanto pública como privada. En el caso de EE.UU., la mayor parte de la financiación de *startups* viene de fondos privados (Bai et al., 2021). Los fondos públicos (p.ej. los fondos federales NSF) suelen estar más enfocados a la financiación de ciencia básica, aunque también existen programas como MA SMB enfocados a todo tipo de emprendimiento empresarial, pero con volúmenes ciertamente limitados en comparación con las iniciativas privadas (Schulte & Birkenmeier, 2024).

En lo relativo a los fondos privados, los inversores en etapas tempranas (early stage, rondas pre-seed) suelen incluir los denominados “FFFs” (Family, Friends & Fools), *angel investors*, aceleradoras y unos pocos fondos de Capital Riesgo (VCs) activos en este ámbito.

El proceso de financiación comprende la negociación de la denominada hoja de términos (*term sheet*), documento que incluye los términos básicos del acuerdo (valoración, volumen de la inversión, vesting de las acciones, composición de la junta directiva, estructura del capital social, etc.) así como el contrato de inversión propiamente dicho que, junto a los puntos anteriores, recoge todos los detalles adicionales requeridos para el cierre exitoso de la operación. Ambos son documentos complejos para los que se requiere asesoramiento legal cuyo coste puede ascender a varias decenas de miles de dólares.

En este sentido, es esencial contar con un equipo legal altamente cualificado pese a los elevados costes que pueda suponer. El contrato de inversión va a marcar las reglas del juego durante la vida de la *startup* y hay aspectos muy significativos como son, por ejemplo, la protección de los derechos políticos y de control de los emprendedores frente a los inversores que deben ser tratados con extremo cuidado. No es el primer caso en el que inversores abusivos han intentado aprovecharse del trabajo de los emprendedores vía diluciones unilaterales o similares.

Además de todo esto, a la hora de levantar financiación es conveniente tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- No apresurarse a la hora de captar fondos. Realizar una *due-diligence* exhaustiva sobre los inversores para asegurar que los intereses están alineados, una práctica reciente impulsada por el crecimiento del mundo del *venture* y la diversidad de inversores existente. Esta *due diligence* debe incluir aspectos como la solvencia del inversor, su historial (*track record*) y el valor añadido que pueda ofrecer: red de contactos, potenciales clientes y acceso a otros inversores a través de *deals* sindicados (*deals*

en los que la inversión es acometida por un grupo de inversores sindicados en los que, generalmente hay un “*lead investor*” que, como su nombre indica, lidera el acuerdo y un grupo de inversores sindicados con un rol de carácter más secundario).

- Es preferible contar con inversores del país donde la *startup* está constituida y operará (en nuestro caso, EE.UU.), o, en su defecto, con inversores extranjeros que tengan un historial relevante en el país. Inversores ajenos al mundo del *venture* en EE.UU. requerirán que los fundadores dediquen un esfuerzo considerable en comunicación, entendimiento e incluso formación.
- Contar con un equipo legal muy potente y asegurarse de introducir todas las medidas legales necesarias para protegerse de inversores abusivos. No aceptar ningún acuerdo si no se está plenamente cómodo con sus condiciones. Mejor esperar que convivir durante años con un inversor con el que no se está debidamente alineado.

En este sentido, en EE.UU. es común establecer un equilibrio de poder entre inversores y fundadores para prevenir desequilibrios que puedan surgir de la participación mayoritaria de los primeros en la empresa. Esto se suele lograr al otorgar el control de la junta directiva a los fundadores, de modo que su voto se vuelve imprescindible para la toma de decisiones críticas de la compañía, como el levantamiento de nuevas rondas de financiación, el endeudamiento o la liquidación, entre otros.

Es también muy recomendable diversificar el riesgo y evitar contar con un único inversor, optando por *deals* sindicados en el caso de que sea posible.

Para encontrar inversores es útil involucrarse en los ecosistemas de emprendimiento que faciliten la conexión. Estas relaciones suelen establecerse a través de *networking* organizados por aceleradoras, entidades financieras, universidades, etc. Los ecosistemas de inversores son relativamente pequeños y tienden a conocerse entre sí. Es muy importante manejar las comunicacio-

nes eficientemente, siempre teniendo en cuenta las potenciales fugas de información que, a veces, pueden incluso operar a favor del emprendedor.

En este sentido, es importante destacar la importancia de generar una sensación de urgencia entre la comunidad de inversores ("FOMO", Fear Of Missing Out). Si logramos captar el interés de un inversor clave, el hecho de que otros se enteren de la existencia de un acuerdo con buen potencial puede generar un efecto de bola de nieve, atrayendo a muchos más inversores y acelerando de forma significativa la negociación, lo que incluso podría mejorar la valoración de nuestra empresa.

Respecto al tipo de inversores, las diferencias entre estos son muy significativas. En el caso de los *angel investors*, estos suelen tener un perfil más paciente pero también menos profesional que los Venture Capital (VCs), de forma que sus decisiones pueden ser a veces poco ortodoxas. Por el contrario, los VCs aportan además del capital, valor en forma de contactos, potenciales clientes e infraestructura en algunos casos. En cualquier caso, es esencial evitar inversores oportunistas que, llamados por lo atractivo del mercado norteamericano, buscan retornos y resultados irreales que pueden conducir a situaciones problemáticas.

En cuanto al sector de actividad, los fondos de capital riesgo generalmente buscan plazos muy reducidos (con *exits* en torno a los 5 años) y riesgos limitados en el término de la intensidad en capital. Por esta razón, los proyectos tecnológicos que, en muchos casos, se limitan al desarrollo de software son más fáciles de financiar que aquellos que requieren el desarrollo de hardware, que a menudo demanda una inversión de capital mucho mayor.

Por último, es muy conveniente familiarizarse desde el principio con la regulación y todos los aspectos relativos al gobierno corporativo de *startups* en el estado de constitución de nuestra compañía. Es necesario tener claro desde el principio los derechos y obligaciones de los fundadores, ya que esto supondrá menos problemas durante la operación de la compañía, problemas que pueden derivar en litigios que deben

evitarse a toda costa, dado lo costoso de los servicios legales en EE.UU.

DIFERENCIAS CULTURALES RELEVANTES ENTRE ESPAÑA Y EE.UU. EN EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS

Para entender el mundo del emprendimiento moderno en EE.UU., es esencial entender las diferencias culturales existentes en el mundo de los negocios. A veces pueden ser sutiles, pero pueden tener un enorme impacto en múltiples actividades, incluida la contratación y gestión de empleados, la venta, la negociación de contratos y muchas otras.

Existen diversas referencias públicas de gran interés que han identificado las dimensiones clave en las que se han encontrado las mayores diferencias. Se citan dos que creemos son de especial relevancia y son complementarias entre sí. La primera es el modelo 6-D, o teoría de las dimensiones culturales de Hofstede. La segunda es el Mapa Cultural de Erin Meyer. A continuación, se presenta una descripción concisa de ambos modelos y su aplicación en el caso de España y Estados Unidos. Adicionalmente, citaremos otras diferencias culturales entre estos países no incluidas en dichos modelos y que los autores de este artículo consideran relevantes.

Modelo de Hofstede

El modelo 6-D de Hofstede (Hofstede, 2011) examina las dimensiones culturales que influyen en las interacciones entre sociedades y organizaciones. Desarrollado inicialmente en las décadas de 1960 y 1970 y actualizado periódicamente desde entonces, identifica seis dimensiones clave que permiten comparar culturas en distintos países y otorga una puntuación entre 1 y 100 a cada país estudiado.

- 1. Distancia al Poder.** Esta dimensión mide hasta qué punto los miembros menos poderosos de una sociedad aceptan la desigual distribución del po-

der. En España, con una puntuación de 57, se observa una aceptación moderada de la jerarquía y de las estructuras autoritarias. Las posiciones de poder suelen ser respetadas y la desigualdad es percibida como algo más natural. Por otro lado, EE. UU., con una puntuación de 40, se inclina hacia una cultura de menor distancia al poder. Aquí, la jerarquía se establece por conveniencia, pero los gerentes son accesibles y se espera que tanto ellos como los empleados colaboren de manera más igualitaria.

2. Individualismo frente a Colectivismo.

Esta dimensión evalúa el grado en que las personas están integradas en grupos colectivos o si se enfocan más en sí mismas y su familia cercana. Estados Unidos, con una puntuación de 91, es una de las sociedades más individualistas del mundo. La autonomía, el éxito personal y la privacidad son valores prioritarios. En el entorno empresarial, esto se traduce en empleados que buscan ser reconocidos por sus logros individuales. España, con 51, se sitúa en una posición intermedia. Aunque los lazos familiares y colectivos son importantes, el país también muestra signos de individualismo en ciertas áreas, especialmente en entornos urbanos.

3. **Aversión a la Incertidumbre.** Esta dimensión mide hasta qué punto una sociedad se siente cómoda con la ambigüedad, el riesgo y las situaciones impredecibles. España tiene una puntuación alta (86), lo que indica que es una sociedad que busca reducir la incertidumbre a través de reglas claras y una mayor estructura. Los negocios en España tienden a ser más formales, y las empresas prefieren evitar el riesgo y las sorpresas. En contraste, EE.UU. tiene una puntuación de 46, lo que sugiere una mayor tolerancia al riesgo y la ambigüedad. La innovación, el cambio y la flexibilidad son valores apreciados, y esto se refleja en el ambiente laboral, donde las personas suelen cambiar de empleo con mayor frecuencia y las empresas son más propensas a adaptarse a nuevas ideas. En relación con

esta dimensión, se encuentra una gran diferencia en la tolerancia al fracaso. En EE.UU. el fracaso es aceptado como parte del proceso, con una puesta en valor positiva de aprendizaje (lo que no tengo que hacer), demostración de resiliencia y capacidad de reinventarse y crecer.

4. Motivación frente al logro y el éxito.

Esta dimensión evalúa si una sociedad está orientada hacia la competitividad y el logro (masculinidad) o hacia el cuidado y la calidad de vida (feminidad). EE.UU. obtuvo una puntuación de 62, lo que lo clasifica como una sociedad relativamente masculina. El éxito y los logros son aspectos clave, y en el ámbito laboral, esto se traduce en una alta competencia y el deseo de destacar. España, con una puntuación de 42, se inclina más hacia una sociedad femenina, donde la conciliación entre la vida personal y el trabajo es valorada. En el entorno laboral español, el bienestar y las relaciones humanas suelen tener más importancia que la competencia y los logros individuales.

5. **Orientación a Largo Plazo.** Esta dimensión mide cómo las sociedades se orientan hacia el futuro o si se centran más en el pasado y el presente. EE.UU. tiene una puntuación baja (26), lo que indica una orientación a corto plazo. Las empresas estadounidenses tienden a enfocarse en resultados inmediatos, y los empleados suelen trabajar en función de metas a corto plazo. Las tradiciones y valores culturales juegan un papel importante en las decisiones empresariales. España, con una puntuación de 48, muestra una mayor orientación a largo plazo, lo que indica que las empresas valoran la estabilidad y la planificación a futuro. Sin embargo, hay un equilibrio entre la preservación de las tradiciones y la adaptación a nuevas circunstancias.

6. **Indulgencia frente a Moderación.** Esta dimensión evalúa el grado de libertad que tienen las personas para satisfacer sus deseos y disfrutar de la vida. Estados Unidos, con una puntuación de 68, se clasifica como una sociedad indulgente, donde se valora el disfrute de la

vida y la satisfacción personal. La cultura estadounidense se asocia con el lema “work hard, play hard”, y se espera que las personas equilibren el trabajo con el ocio. España, con 44, es una sociedad más moderada, donde las normas sociales controlan más los deseos individuales. La vida social y familiar es importante, pero existe una mayor restricción en comparación con EE.UU. en cuanto a la indulgencia y la gratificación inmediata.

Como conclusión al modelo 6-D de Hofstede, se puede indicar que proporciona una visión valiosa de cómo varían las culturas de España y Estados Unidos en términos de jerarquía, individualismo, aversión al riesgo y otros factores clave. Estas diferencias culturales impactan significativamente en las interacciones empresariales entre ambos países. Entender estas dimensiones permite a los empresarios y profesionales ajustar sus estrategias de gestión y comunicación para ser más efectivos en contextos internacionales.

Por ejemplo, al hacer negocios en Estados Unidos, es importante adoptar un enfoque más directo y flexible, respetando la privacidad y promoviendo el éxito individual. Mientras que, en España, se espera una mayor estructura y respeto por la jerarquía, con un enfoque más colectivo en las relaciones laborales. Estas diferencias subrayan la importancia de una adaptación cultural cuidadosa al trabajar en mercados globales.

Modelo de Mapa Cultural de Erin Meyer

Este modelo analiza ocho escalas que describen las diferencias culturales clave en los negocios (Meyer, 2014). A través de éstas, podemos identificar las divergencias más importantes entre España y Estados Unidos.

1. Comunicando (*Communicating*). En la escala de comunicación, España tiende a ser más “contextual”, es decir, los españoles tienden a comunicar de manera más implícita, utilizando el contexto y el lenguaje no verbal para transmitir mensajes. Por otro lado, los estadounidenses

son más “bajos en contexto”, prefiriendo la claridad y la precisión en la comunicación, lo que significa que lo que se dice es lo que realmente importa, sin muchas lecturas entre líneas. En reuniones entre españoles y estadounidenses, puede haber malentendidos si los estadounidenses no captan el mensaje que los españoles esperan que reciban, o si los españoles perciben la comunicación directa de los estadounidenses como brusca. En un sentido amplio, la sociedad estadounidense da una enorme importancia a la comunicación. Es una sociedad educada en el desarrollo de habilidades de comunicación desde la infancia, en la exposición, narrativa, abstracción y sencillez como vehículo de impacto. Se valora la capacidad de sintetizar lo fundamental de la idea, su contexto y su impacto en muy poco tiempo, así como la estructuración clara del discurso y su adaptación para el entorno en el que se va a realizar. Un ejemplo paradigmático es la importancia del business/elevator pitch.

2. Evaluando (*Evaluating*). Esta escala mide cómo se da la retroalimentación negativa en los negocios. En España, suele ser dada de manera directa y específica, mientras que en Estados Unidos es común ser más indirecto y suave. Los estadounidenses pueden encontrar a los españoles demasiado francos o incluso agresivos en sus evaluaciones, mientras que los españoles pueden interpretar la suavidad estadounidense como falta de franqueza o de seriedad en la crítica, o incluso llegar a ignorar por completo la importancia del mensaje.

3. Persuadiendo (*Persuading*). A la hora de persuadir, los estadounidenses suelen ser mucho más inductivos, basándose en ejemplos prácticos y casos de éxito, mientras que en España se valora más el razonamiento deductivo, que parte de principios generales y teorías. Esto implica que las presentaciones en España tienden a tener una estructura más teórica o conceptual, mientras que en Estados Unidos es común ir directo a los hechos y a los resultados. Esta

es una de las escalas donde la diferencia es más acusada. En ese contexto es de destacar el poder de la narrativa en EE.UU., donde es importante la coherencia discursiva en la que las ideas y/o propuestas son entendidas como parte de un todo mayor. La idea es importante, el proyecto de emprendimiento es importante, lo es también el “de dónde se viene o parte” y el “a donde se va a medio-largo plazo”, y el contexto e impacto multinivel (beneficio social, económico, legal o político en su caso). Asociado a lo anterior, es de gran importancia la puesta en valor (que en España llamamos “venta”) continua, tanto personal como de cualquier idea, proyecto emprendedor o de cualquier tipo. Una gran capacidad de reflexión para poner en valor aquello que hay de diferencial en lo que individualmente somos, colectivamente podemos crear, y la idea/proyecto en la que vamos a trabajar.

4. **Dirigiendo (*Leading*)**. En cuanto al liderazgo, España tiende a tener una cultura más jerárquica, donde el respeto por la autoridad y los títulos formales son importantes. En Estados Unidos, aunque también existe la jerarquía, la relación entre jefes y empleados es más horizontal y accesible. Los españoles pueden ver el liderazgo estadounidense como demasiado informal, mientras que los estadounidenses pueden percibir la jerarquía española como ineficiente o rígida. Esta escala tiene gran similitud con la dimensión de Distancia al Poder presentada en el modelo de Hofstede.
5. **Decidiendo (*Deciding*)**. En Estados Unidos, las decisiones suelen tomarse de manera más consensuada, pero una vez que se decide, la implementación es rápida. En España, el proceso de toma de decisiones puede ser más centralizado y lento debido a la jerarquía, pero una vez que se toma una decisión, se espera un compromiso firme.
6. **Confiando (*Trusting*)**. En Estados Unidos, la confianza en los negocios se construye sobre una base de competencia profesional, es decir, si eres competente, eres confiable. En este aspecto,

Estados Unidos se encuentra en el extremo de la escala en relación al resto de países. En España, aunque la competencia es importante, las relaciones personales juegan un papel más grande en la construcción de confianza. Los españoles valoran mucho las relaciones a largo plazo y el aspecto humano en los negocios. En ese marco debemos destacar el principio de win-win como base para los negocios en EE.UU., entendido como la búsqueda en el discurso del beneficio mutuo como un comienzo de conversación. Lo dicho no está en conflicto con la importancia que se da al networking en dicho país. Son nuestras relaciones las que nos permiten crecer, no es un problema compartir las relaciones, ni trabajarlas formalmente desde un punto de vista profesional. Es el vehículo de conexión en el que se desarrolla el win-win, no necesariamente sólo a nivel cortoplacista. Es una inversión de futuro. Y como tal requiere un trabajo y un esfuerzo.

7. **Desacuerdos (*Disagreeing*)**. En Estados Unidos, los desacuerdos suelen manejarse con más diplomacia y sensibilidad hacia las relaciones personales, llegando incluso a evitarse siempre que sea posible. En España es más común que las personas expresen sus desacuerdos de manera abierta y directa, separando el conflicto de la relación personal. Por todo ello, los españoles, en sus relaciones con estadounidenses, deben ser cautos con los conflictos potenciales, limando asperezas, siendo constructivos, evitando interrupciones en las conversaciones, leyendo entre líneas en los mensajes recibidos y utilizando siempre un lenguaje profesional.
8. **Gestionando el tiempo (*Scheduling*)**. Los estadounidenses son conocidos por ser muy estrictos con la puntualidad y la planificación. Los españoles, por otro lado, tienen un enfoque más flexible con el tiempo, lo que puede generar fricciones. Los estadounidenses pueden percibir a los españoles como desorganizados, mientras que los españoles pueden sentir que los estadounidenses son excesivamente rígidos. En

EE.UU. es esencial cuidar la puntualidad y tratar que las reuniones sean concisas y eficientes.

Como conclusión al Mapa Cultural de Erin Meyer, aunque España y Estados Unidos son países occidentales con culturas similares en algunos aspectos, existen diferencias significativas en sus enfoques culturales de la comunicación, liderazgo, toma de decisiones, y manejo de las relaciones personales, lo cual es necesario comprender para tener éxito en los negocios entre ambas culturas.

Otras Diferencias Culturales Relevantes

Los autores de este artículo han identificado otras diferencias culturales relevantes entre España y EE.UU. que afectan al mundo de los negocios, no tratadas en los modelos presentados y que se citan brevemente a continuación:

- La ausencia de estigmatización en EE.UU. del mundo corporativo, del beneficio económico, de la transaccionalidad en la relación, de la ganancia (económica, influencia o de cualquier otra clase) como parte del proceso de beneficio mutuo.
- Las diferencias en las relaciones entre géneros, que pueden ocasionar incidentes y conflictos. Las distancias de confort son más cortas en España, donde también es más habitual y aceptable el contacto físico casual. En EE. UU. hay una sensibilidad extrema ante cualquier comportamiento o comentario que pueda interpretarse como discriminatorio o de acoso, que puede generar problemas legales muy serios a las organizaciones que no gestionen adecuadamente este tema.

En Estados Unidos es esencial evitar cualquier comportamiento que pueda interpretarse como discriminación por raza, color, origen nacional, género, identidad de género, orientación sexual, edad, discapacidad y religión, ya que están protegidas por leyes federales y estatales. Ignorarlo puede

resultar en sanciones legales, dañar la reputación de la empresa y afectar la diversidad e inclusión en el entorno laboral.

CONCLUSIONES

Las diferencias culturales entre España y EE.UU. son determinantes en las interacciones empresariales y deben comprenderse para alcanzar el éxito. Aspectos como la comunicación, el liderazgo y la toma de decisiones varían considerablemente, lo que requiere una adaptación de las estrategias a las normas culturales y legales del país.

Emprender en Estados Unidos ofrece un gran potencial de beneficios, pero también conlleva costos más altos y un entorno competitivo que exige un estudio de mercado exhaustivo y un enfoque geográfico que pueda facilitar la adaptación. El país destaca por sus ecosistemas de innovación que integran universidades, inversores y corporaciones, ofreciendo amplias oportunidades para emprendedores. Las herramientas disponibles son clave para el crecimiento de las *startups* y mejoran sus tasas de supervivencia, siendo accesibles para emprendedores internacionales. Aunque el apetito por el riesgo en EE.UU. facilita la financiación, es esencial entender el contexto legal y cultural y contar con un equipo legal sólido que adapte las estrategias de financiación a estas particularidades.

REFERENCIAS

- Assenova, V., & Amit, R. (2024). Poised for growth: Exploring the relationship between accelerator program design and startup performance. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.3581>
- Bai, J., Chen, L., Liu, C., & Zhang, Q. (2021). The dance between government and private investors: Public entrepreneurial finance around the globe. *National Bureau of Economic Research*. <https://doi.org/10.3386/w28744>
- Codesubmit. (2024). Average software engineering salaries by country [2024]. <https://codesubmit.io/blog/software-engineer-salary-by-country/>
- Expansión. (2011). Las empresas españolas invaden EE. UU. Recuperado de <https://www.expansion.com/accesible/2011/06/26/economia/1309122411.html>

- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. Online Readings in Psychology and Culture. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Maginess, C. (2018). Go glocal: The definitive guide to success in entering international markets. ISBN-10: 1544510535
- Meyer, E. (2014). The culture map: Breaking through the invisible boundaries of global business. Public Affairs Books. ISBN: 9788411000383
- MIT Energy & Climate Hack. (2024). MIT Energy & Climate Hack. <https://www.mitenergyhack.org/>
- MIT Technology Review. (2016). From the president: 30,000 alumni companies.
- National Science Foundation. (2024). About America's Seed Fund powered by NSF. <https://seedfund.nsf.gov/our-program/>
- Rist, K. (2024). Will Europe ever match the U.S. for startup investment and growth? Forbes. <https://www.forbes.com/sites/kjartanrist/2024/06/04/will-europe-ever-match-the-us-for-startup-investment-and-growth/>
- Schulte, V., & Birkenmeier, B. (2024). The role of public funding agencies for startup promotion: An international comparison. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-53942-8_9
- Silicon Valley Bank. (2024). Why incorporate in Delaware?. <https://www.svb.com/startup-insights/vc-relations/why-incorporate-in-delaware/>
- Techstars. (2024). Techstars global startup network | Better for founders. <https://www.techstars.com/>
- World Bank. (2024). Surface area (sq. km). <https://data.worldbank.org/indicator/AG.SRF.TOTL.K2>

SOBRE LOS AUTORES

Santiago Ibañez López desarrolla su carrera en los ámbitos corporativo, académico y de emprendimiento en EEUU donde ha fundado tres compañías en los sectores *Cleantech* y *Fintech*. Enseña inteligencia artificial en la Universidad de Columbia, lidera el esfuerzo en IA generativa en Mapfre Insurance y es mentor de *startups* en MIT.

Gonzalo García Julián reside en EEUU desde que se trasladó en 2004 para dirigir la nueva filial de una empresa española de tecnología, desarrollando una cartera de contratos de \$30M con NASA y otros clientes. En 2014 fundó Markentry USA, empresa de consultoría que ayuda a empresas internacionales a introducirse en EEUU.

Luis Salgado Álvarez de Sotomayor es Director para Norteamérica de la UPM en el Real Colegio Complutense en Harvard, lidera la internacionalización de la UPM en EE.UU. y Canadá. Con más de 9 años en Relaciones Internacionales en Educación Superior, establece alianzas y promueve oportunidades en educación, investigación, innovación y emprendimiento.