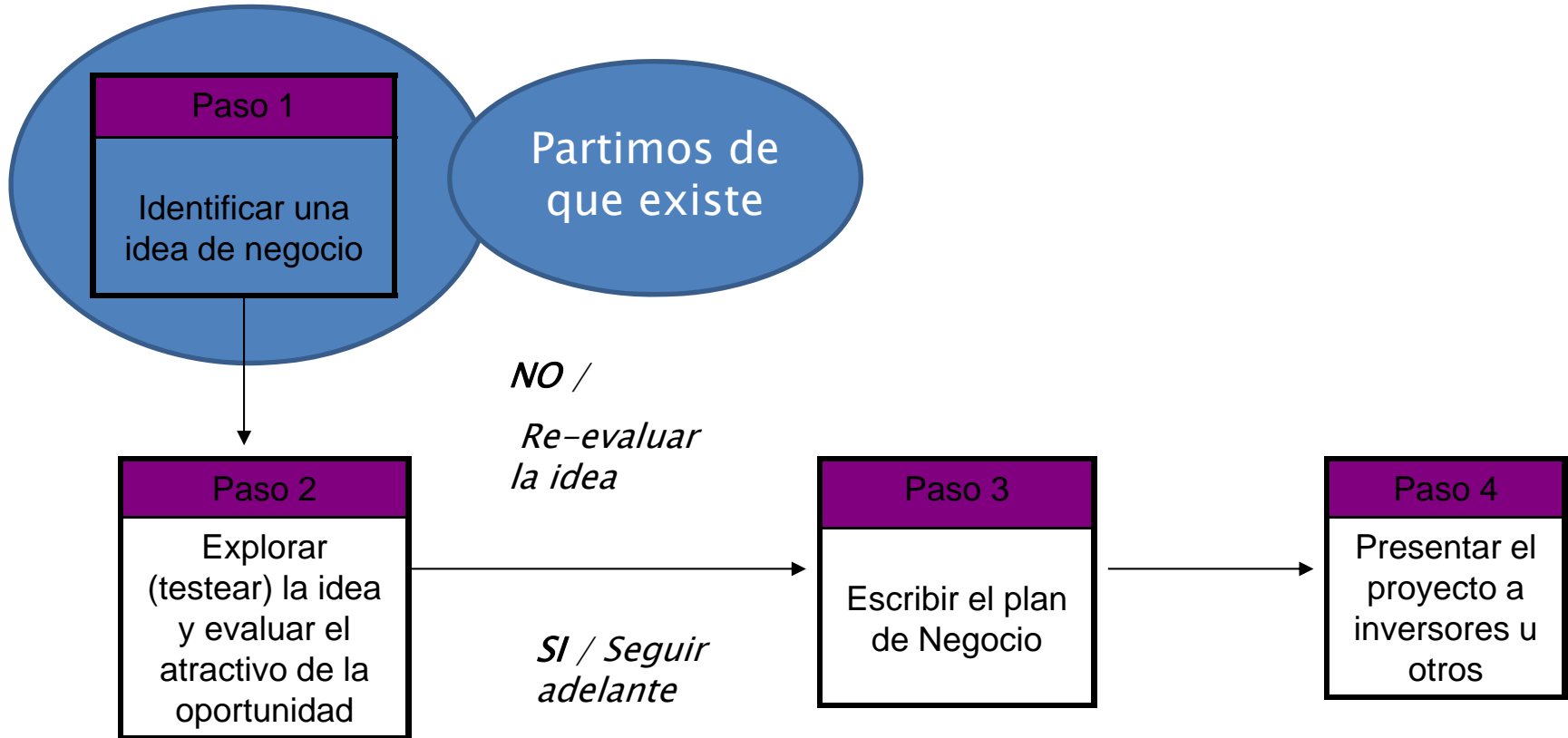


# SALTO DE LA PATENTE A LA EMPRESA

Valladolid, Noviembre 2014



- ¿Por qué un gran número de planes de negocio fracasan a la hora de captar capital?
- ¿Cómo evaluar el atractivo de una oportunidad antes de escribir el Plan de Negocio?
- ¿Cuáles son los errores más comunes en un Plan de Negocio para inversores?
- ¿Qué ventajas tiene disponer de un Plan de Negocio formal?

¿Porqué la mayoría de los planes de negocio  
fracasan a la hora de captar capital?

¿ Qué es lo que no funciona?

# 1. Se escriben sobre oportunidades que fallan en su base...

- ¿ Porqué escribir sobre algo que no tiene esperanza de funcionar?

Primero, antes de nada, hay que evaluar la viabilidad de la oportunidad que “ uno tiene entre manos”

## 2. “Todo lo que rodea a mi oportunidad es maravilloso”....

- La presión por convencer inyecta un optimismo excesivo sobre lo que tenemos.....

En una oportunidad no todo es maravilloso....  
Incluso cuando hay dos o tres cosas que lo sean

### 3. Yo y mi idea ... y porqué yo y mi idea somos brillantes.....

- Falta de enfoque en el mercado y en los clientes  
potenciales

Por tanto, primero, establecer el contexto, y  
dejar la historia de uno mismo y del equipo para  
“cerrar la venta” del proyecto.

¿Cómo evaluar el atractivo de una  
oportunidad antes de escribir el Plan  
de Negocio?

## EJERCICIO

¿Hasta qué punto hemos reflexionado acerca de casa una de ellas en relación con nuestro proyecto & la oportunidad de negocio?

## Esquema del análisis

	Análisis del Mercado	Análisis del Sector
Nivel Macro	Atractivo del mercado	Atractivo del sector
	<b>Evaluación del equipo promotor</b>	
Nivel Micro	Ventajas y valor de la solución para el segmento objetivo	Ventaja competitiva sostenible

FUENTE: IESE

	Análisis del Mercado	Análisis del Sector
Nivel Macro	Atractivo del mercado	Atractivo del sector
Nivel Micro	Ventajas y valor de la solución para el segmento objetivo	Ventaja competitiva sostenible

FUENTE: IESE

1. ¿El emprendedor busca el autoempleo o crear una empresa con potencial de crecimiento?
2. ¿Cuál es el tamaño global del mercado objetivo?
3. ¿Cuál es la tasa de crecimiento actual, a corto plazo y a largo plazo?
4. ¿Qué macro-tendencias pueden afectar a este mercado y tu negocio?

	Análisis del Mercado	Análisis del Sector
Nivel Macro	Atractivo del mercado	Atractivo del sector
Nivel Micro	Ventajas y valor de la solución para el segmento objetivo	Ventaja competitiva sostenible

FUENTE: IESE

1. ¿Existe un problema y yo tengo la solución?
2. ¿La solución tiene ventajas como para pagar por ella?
3. ¿Quiénes son los clientes?
4. ¿Cuál es el tamaño y tasa de crecimiento del mercado?
5. ¿Cuáles son las ventajas diferenciales de la solución propuesta?
6. ¿Tengo evidencias de que me comprarán?
7. ¿Hay opción de crecer en otros segmentos?

	Análisis del Mercado	Análisis del Sector
Nivel Macro	Atractivo del mercado	Atractivo del sector
Nivel Micro	Ventajas y valor de la solución para el segmento objetivo	Ventaja competitiva sostenible

FUENTE: IESE

1. ¿Hay una definición clara del sector en el que quiero competir?
2. ¿Existen barreras de entrada?
3. ¿Tienen poder los proveedores del sector?
4. ¿Tienen poder los compradores del sector?
5. ¿Existen productos sustitutos?
6. ¿Hay mucha competencia en el sector?

	Análisis del Mercado	Análisis del Sector
Nivel Macro	Atractivo del mercado	Atractivo del sector
Nivel Micro	Ventajas y valor de la solución para el segmento objetivo	Ventaja competitiva sostenible

FUENTE: IESE

1. ¿Hay activos en propiedad difíciles de imitar o copiar?
2. ¿Manejo procesos, capacidades o recursos difíciles de imitar o copiar?
3. ¿Es un negocio económicamente viable?
  - Ingresos previstos
  - Coste de adquisición/retención de clientes
  - Márgenes brutos
  - Inversión requerida

	Análisis del Mercado	Análisis del Sector
Nivel Macro	Atractivo del mercado	Atractivo del sector
Nivel Micro	Ventajas y valor de la solución para el segmento objetivo	Ventaja competitiva sostenible

Evaluación del equipo promotor

FUENTE: IESE

¿Cuáles son nuestras aspiraciones personales y nivel de aversión al riesgo?

1. ¿Cuál es nuestro objetivo emprendedor?
2. ¿Cuáles son nuestras aspiraciones personales y como equipo?
3. ¿Qué riesgos estamos dispuestos a asumir?

	Análisis del Mercado	Análisis del Sector
Nivel Macro	Atractivo del mercado	Atractivo del sector
Nivel Micro	Ventajas y valor de la solución para el segmento objetivo	Ventaja competitiva sostenible

Evaluación del equipo promotor

FUENTE: IESE

¿Contamos con las capacidades necesarias para desarrollar el proyecto?

1. ¿Cuáles son los factores clave de éxito del sector?
2. ¿Puedo demostrar que puedo ejecutar el proyecto?
3. ¿He identificado lo que no se hace y para lo cual necesito ayuda?

	Análisis del Mercado	Análisis del Sector
Nivel Macro	Atractivo del mercado	Atractivo del sector
Nivel Micro	Ventajas y valor de la solución para el segmento objetivo	Ventaja competitiva sostenible

*Evaluación del equipo promotor*

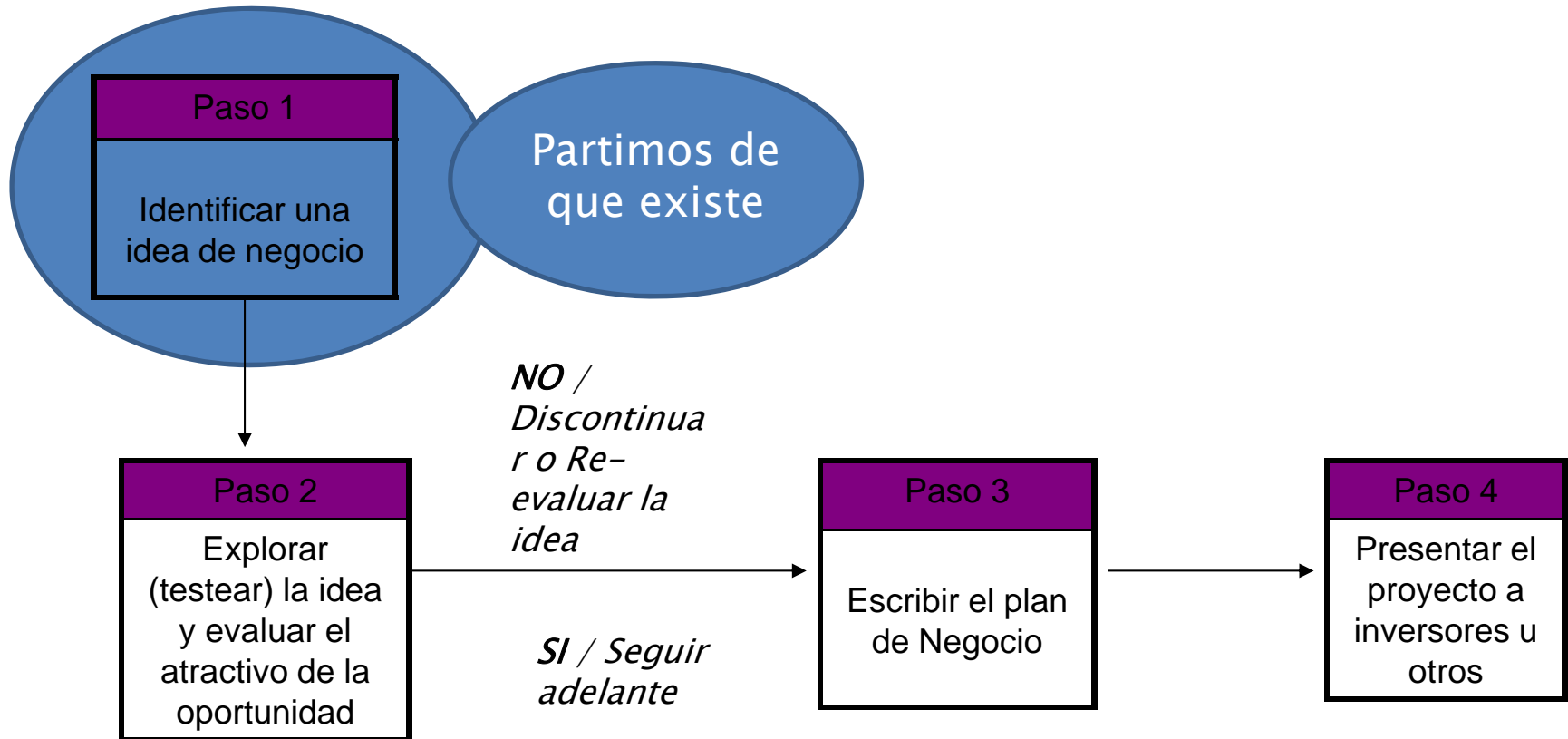
FUENTE: IESE

## ¿Tengo contactos en toda la cadena de valor?

1. ¿A quién conozco?
2. ¿Clientes clave o relevantes?. ¿Empresas distribuidoras que son mi objetivo actual o futuro?
3. ¿Proveedores reales/potenciales?. ¿Proveedores de empresas de otros sectores que ofrecen productos sustitutos?
4. Empresas competidoras o empresas proveedoras de sustitutos?

## *La oportunidad ideal*

1. Oportunidad muy atractiva y solución diferencial
2. Sector con potencial para crecer y barreras de entrada elevadas
3. Equipo competente y comprometido
4. Ventaja competitiva sostenible
5. Competidores identificados y estrategia competitiva sólida
6. Avance demostrable en producto/tecnología y buen potencial de ventas
7. Fundadores también invierten su capital en el proyecto
8. Flujo de caja positivo en pocos años



# DEFINIENDO EL MODELO DE NEGOCIO

Emprendimiento = Es una metodología  
encaminada a un  
proceso de descubrimiento

Conocido

No Conocido

## Start Ups

- Mercados desconocidos
- Productos desconocidos
- Dinámica competitiva desconocida



**RIESGO**

## Compañías Consolidadas

- Mercados Conocidos
- Productos conocidos
- Dinámica competitiva conocida

## EMPRENDIMIENTO ES UN PROCESO DE EXPERIMENTACIÓN/APRENDIZAJE

### ETAPAS

#### START UP

- Búsqueda de un modelo de negocio

#### FINANCIACIÓN

#### HITO

- Modelo de Negocio
- Beta Tecnología
- Primeros Clientes

#### TRANSICIÓN

- Escalar

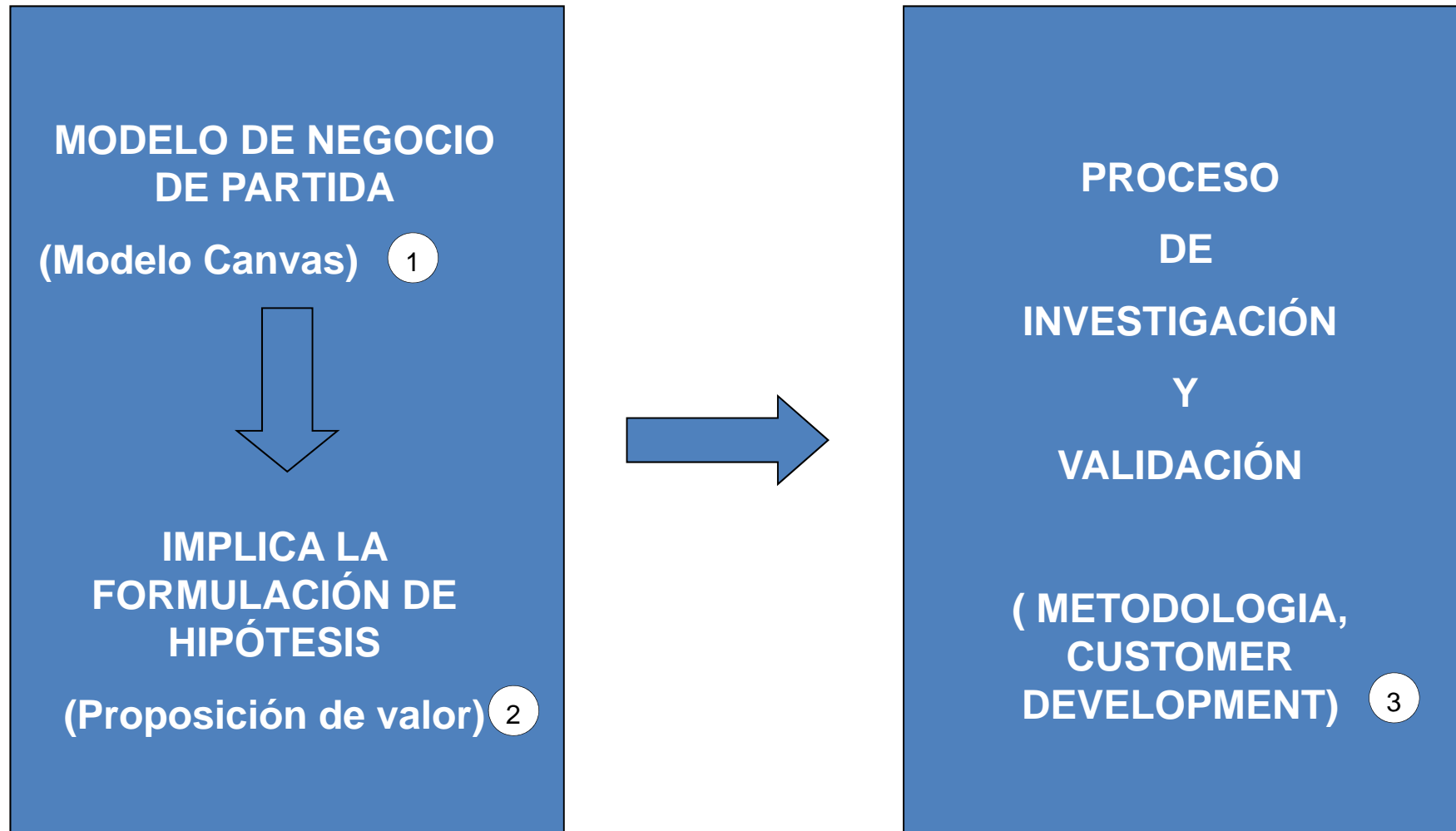
#### CONSOLIDACIÓN

- Eficiencia en organización
- Procesos
- Ejecuta un modelo de negocio conocido

## EVOLUCIÓN DE UNA NUEVA COMPANÍA

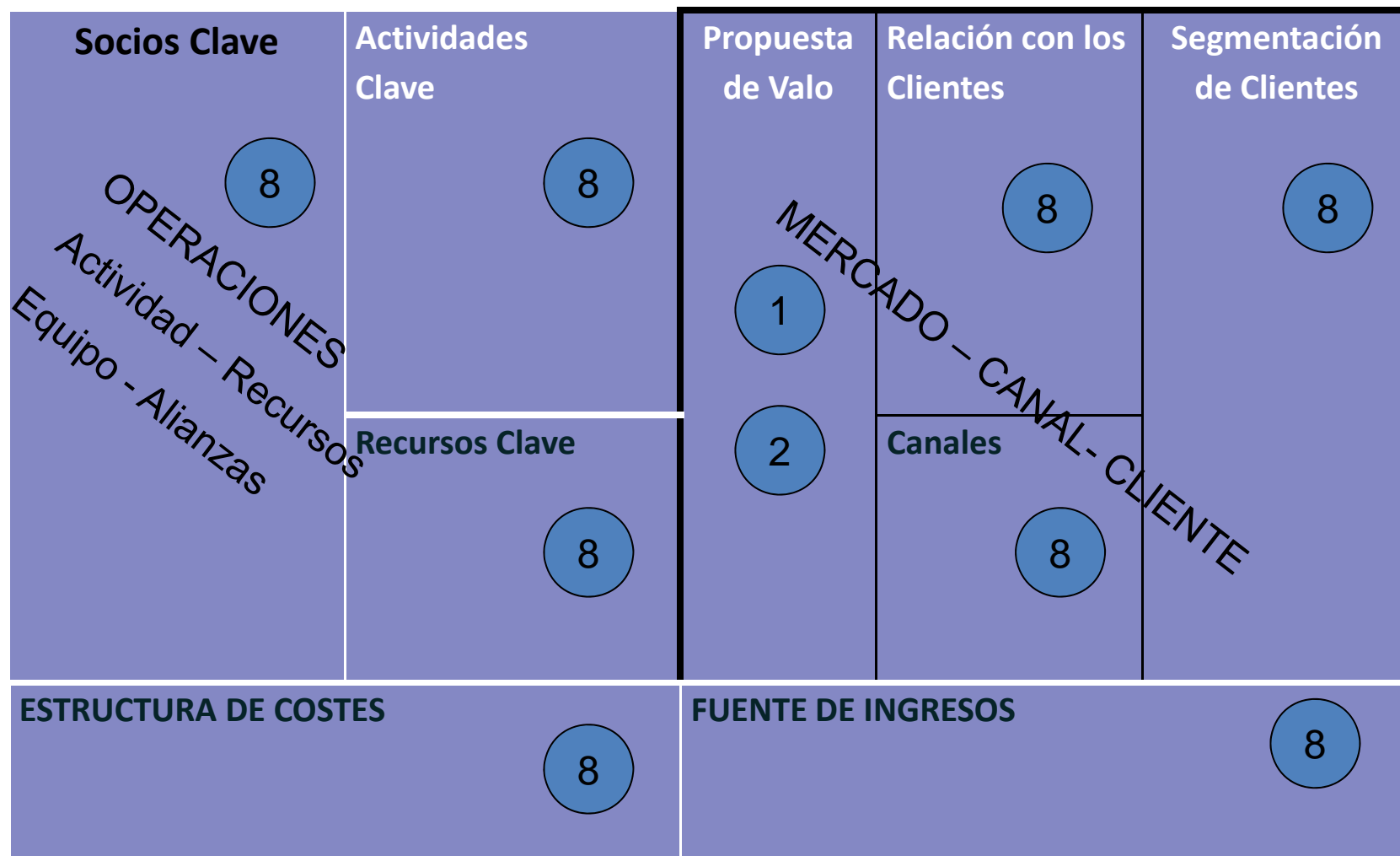
Depende

- Equipo
- Tecnología
- Tamaño de mercado
- Crecimiento de mercado
- ... ¡¡y SUERTE!!



## ¿Qué es un modelo de negocio?

Un modelo de negocio describe la razón  
de ser de cómo una organización crea,  
entrega y captura valor



## FUNDAMENTOS DEL CUSTOMER DEVELOPMENT

### ¿Cómo investigamos?

- ¿Google?
- ¿Libros?

En industrias desconocidas **NO CONSOLIDADAS LA INFORMACIÓN ESTA FUERA DEL DESPACHO**

- Habla con potenciales clientes.
- Habla con gente experimentada de la industria **(MENTORES)**.
- Habla con potenciales aliados.
- En resumen define y valida tu modelo de negocio con fundamento en una metodología.

En definitiva ¡¡ Conoce a los clientes y el mercado¡¡



**CUSTOMER DEVELOPMENT**

## FUNDAMENTOS DEL CUSTOMER DEVELOPMENT

¿QUÉ PASA CUANDO EL  
EXPERIMENTO FALLA?

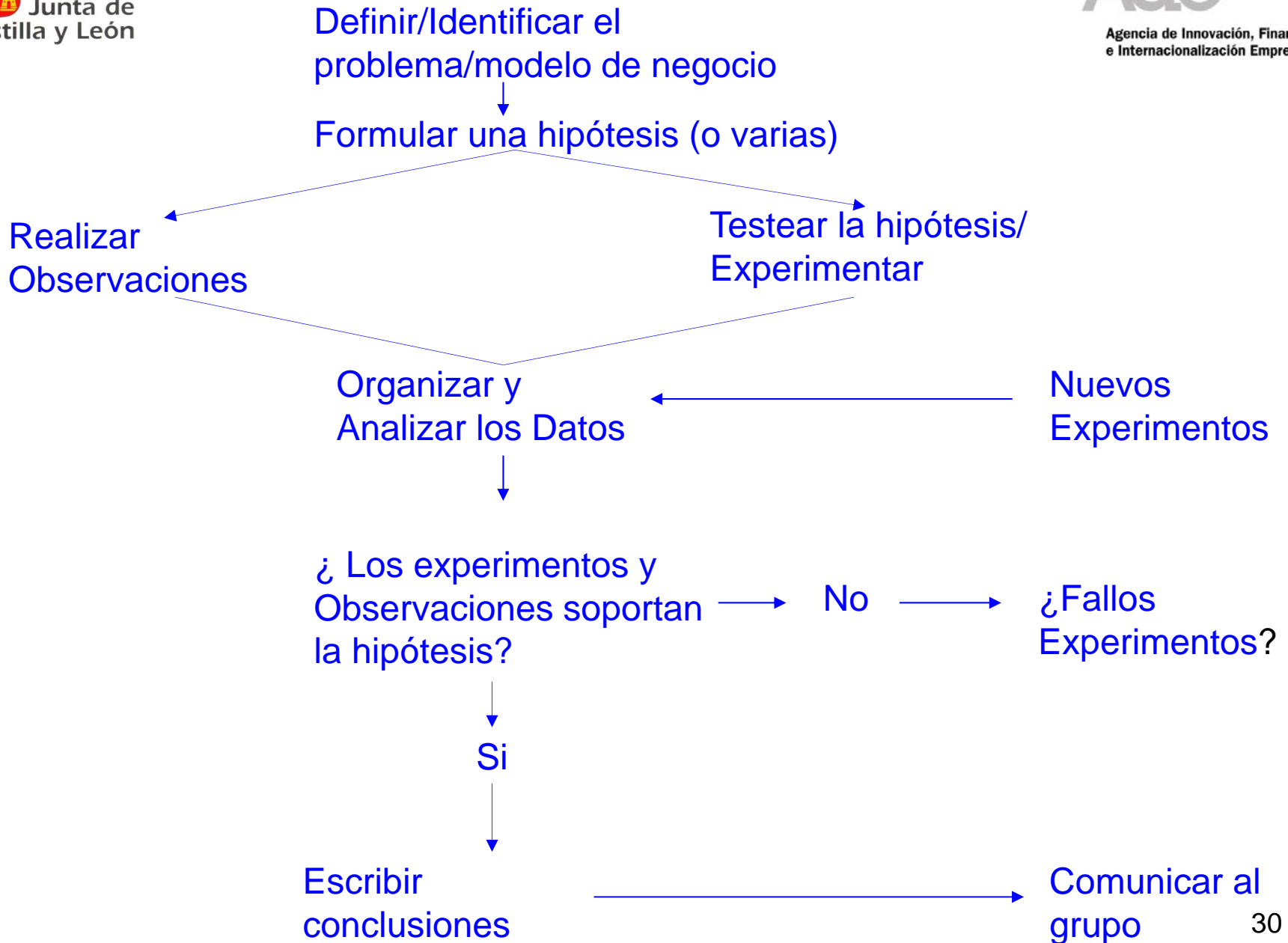
- Los clientes no lo quieren.



Busca un nuevo target  
o abandona el proyecto.

- Algo estaba equivocado en nuestra hipótesis.
- No hemos fallado, hemos aprendido.
- Inténtalo de nuevo una nueva hipótesis.

**PIVOTAR**

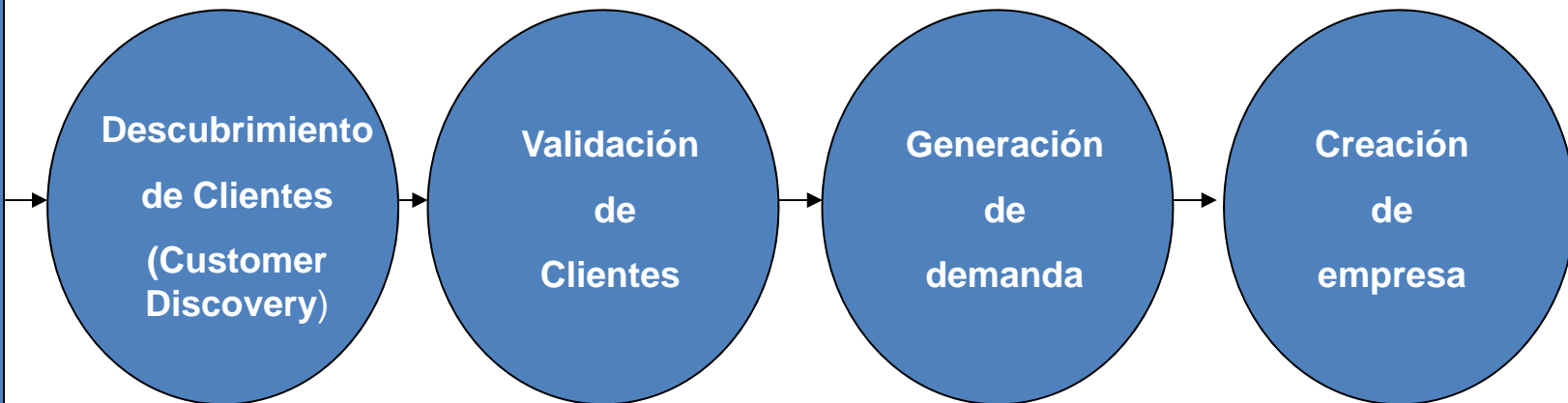


## CLAVES DEL CUSTOMER DEVELOPMENT

- Investiga
- Aprende
- Descubre
- Contrasta
- Experimenta
- Interactúa
- PIVOTA
- ... pero gástate el menor dinero posible, te hará falta después

## CUSTOMER DEVELOPMENT

HIPOTESIS  
MODELO  
DE  
NEGOCIO  
DE  
PARTIDA  
(Business  
Model  
Canvas o  
similar)



# Escribiendo el plan de negocio

# Objetivos:

- No existe un formato universal correcto
- Existen áreas básicas que debe contener todo plan de negocio
- Debes estar atento a los errores más comunes de los planes de negocio

## No existe un formato universal correcto

- Aunque los planes de negocio y las presentaciones a inversores tienden a cubrir las mismas materias no hay un formato que valga para todos.
- Chequea si existe un formato preferido para una audiencia determinada (inversores, institucional...)

## Formato sugerido

1. Propósito de la Compañía (Misión)
  - ❖ Define el negocio en una sola frase
2. Problema
  - ❖ Descubre el problema del consumidor o cliente
  - ❖ Determina como el cliente lo está satisfaciendo hoy
3. Solución
  - ❖ Demuestra que tu proposición de valor mejora la solución del problema
  - ❖ Muestra donde tu producto lo mejora
  - ❖ Enseña casos de uso

## Formato sugerido

4. Por qué ahora es la Oportunidad?
  - ❖ Establece la evolución histórica de tu categoría
  - ❖ Define las tendencias recientes que hacen tu solución posible
5. Tamaño de Mercado
  - ❖ Identifica los actuales y futuros clientes
  - ❖ Qué dinero es gastado en productos como los tuyos?
  - ❖ Cuál son las tendencias?
6. Competencia
  - ❖ Lista de Competidores
  - ❖ Lista de ventajas de los Competidores

## Formato sugerido

### 7. Producto

- ❖ Gama de productos (funcionalidad, características, arquitectura, propiedad intelectual....)
- ❖ Describe y desarrolla el roadmap de producto

### 8. Modelo de Negocio

- ❖ Modelo de ingresos
- ❖ Precio
- ❖ Tamaño medio de cuenta
- ❖ Modelo de Ventas y distribución
- ❖ Clientes/Pipeline

## Formato sugerido

### 9. Equipo

- ❖ Fundadores y Gestores
- ❖ Board de Directores / Board de Asesores

### 10. Datos Financieros

- ❖ Cuenta de Resultados
- ❖ Cash Flow
- ❖ Balance

# 10 principales errores en un plan de negocio

## 1. Demasiado largo

- ✓ Resumen Ejecutivo: 1 ó 2 páginas
- ✓ Plan de Negocio: 15 a 20 páginas
- ✓ Presentación a inversores: 10 Slides/20 minutos

## 2. Pobre Posicionamiento

- ✓ Existencia validación
- ✓ Tu Solución o tecnología debe de tratar de resolver un problema

## 3. Falta de Foco

- ✓ Si tienes múltiples oportunidades divídelas en fases en vez de implantarlas todas de una vez.

## 10 principales errores en un plan de negocio

4. Inexistencia de estudio o análisis de mercado
  - ✓ Utiliza números de abajo a arriba
  - ✓ Tasa de crecimiento lógica
  - ✓ Prueba que tienes un mercado alcanzable
5. Demuestra que conoces tu negocio
  - ✓Cuál son los 3 principales métodos o aceleradores de tu negocio
6. Modelo de Negocio poco claro
  - ✓ Cómo haces dinero
  - ✓Cuál es el camino a los beneficios
  - ✓Cuál es tu ciclo y tiempo de ventas
  - ✓ Escalabilidad?
  - ✓ Es demasiado dependiente de otros?

# 10 principales errores en un plan de negocio

## 7. Pobre o incompleto análisis competitivo

- ✓ Tú siempre tienes competencia
- ✓ No subestimes toda la competencia

## 8. Información débil del equipo

- ✓ Es un esfuerzo de equipo
- ✓ Admite que tienes “agujeros” de conocimiento

## 9. Falta de análisis de las posibles alianzas

- ✓ Tú no puedes hacer todo tú solo
- ✓ Analiza a quién le puede ir bien con tu éxito
- ✓ Cual son los puntos/áreas de alianza

## 10. Elementos financieros poco definidos

- ✓ Haz lo básico bien la primera vez
- ✓ Obtén su previsión de expertos
- ✓ Mira tu inversión como una inversión estándar

# EL PROCESO DE CAPTAR FINANCIACIÓN

# El Proceso de Captar Financiación

## 1. Para captar financiación se requiere:

- ✓ Articulación de una efectiva visión
- ✓ Comprensión de cómo la empresa crecerá exitosamente de una fase a otra fase
- ✓ Business Plan sólido y una presentación a inversores sólida
  - ✓ Con estados financieros comprensibles

## 2. No existe un único formato para la presentación a inversores:

- ✓ La mayoría tienden a abarcar las mismas materias
- ✓ Siempre chequea si hay un formato preferido para esa audiencia (AAPP, inversores formales, capital riesgo...)

# El Proceso de Captar Financiación

## 3. Áreas de Interés:

### A. Existencia/Fundación

- ✓ Tenemos clientes suficientes que paguen por producto/tecnología
- ✓ Podemos crecer hasta ser un negocio viable?
- ✓ Nos podemos expandir de un cliente a más de un producto al mes?
- ✓ Tenemos suficiente dinero?

### B. Supervivencia :

- ✓ Podemos alcanzar el punto muerto?
- ✓ Podemos permanecer en el negocio?
- ✓ Podemos crecer?

## C. Éxito

- ✓ Estabilizar
- ✓ Disfruto de los retornos alcanzados
- ✓ Expandir:
  - ❖ Reinvierto ganancias en la empresa
  - ❖ Incurro más riesgo
  - ❖ Salto a un tamaño más grande

## D. Despegue

- ✓ Puedes delegar las responsabilidades?
- ✓ Habrá suficiente dinero para hacer frente a las demandas y riesgo que el crecimiento implica?

## E. Madurez

- ✓ Consolida para desarrollar eficiencias y mejorar la rentabilidad
- ✓ Como retener la ventaja de pequeñas firmas
  - ❖ Flexible
  - ❖ Creativo
  - ❖ Espíritu Emprendedor

# Fuentes de Financiación

La fuente de financiación adecuada de tu negocio depende de estas preguntas

- Cuánto dinero necesitas
- Para qué será utilizado el dinero?
- En qué fase está tu negocio?
- Cuál es tu capacidad para devolver el dinero?
- Cuánto has puesto/vas a poner?

**FASES DE FINANCIACIÓN: Para un Start Up lo más barato equivale a poder.**

**Mientras más reducidos sean tus costes más opciones tienes**

**Gasta poco y trabaja rápido**

La Financiación de las Start ups pasa por rondas de financiación. (cada una debe de tomar el dinero hasta la siguiente marcha). 72% Empresas nuevas pasan por esta forma de financiarse

1ª Fase	HITO: HASTA PROTOTIPO + PLAN DE NEGOCIOS + PRIMERAS VENTAS
<u>Tu dinero</u>	“ Te tiene que doler”
Amigos y Familiares (FFF)	<p>VENTAJA – Fáciles de encontrar Atención Pacto</p> <p>Socios</p> <p>DESVENTAJA – Mezclas tu vida Profesional y Personal</p> <p>– No están tan bien conectado como los Inversores profesionales</p>
Deuda Bancaria	Línea Emprendedores de SGRS (Aval Madrid, Iberaval...) Microcréditos La Caixa u otras entidades.
Enisa	Préstamo Participativo Enisa Jovenes Emprendedores Enisa Emprendedores

## ENISA : PRESTAMO PARTICIPATIVO START UPS

1. Formatos: Préstamos Participativo
2. Líneas: ENISA Jóvenes Emprendedores < 40 años  
ENISA Emprendedores Cualquier emprendedor
3. Requisitos: Modelo negocio innovador, cofinanciación estructura financiera equilibrada
4. Importes: ENISA Jóvenes Emprendedores 25-75K  
ENISA Emprendedores 25-300K (=Capital)
5. Tipos de Interés: Primer tramo. Euribor +3,75%  
Segundo tramo hasta un 8% máximo.



## PACTO DE SOCIOS (CONTENIDO TENTATIVO)

**OBJETO:** Regular los términos y condiciones de las relaciones de los socios de una sociedad

### TEMAS A REGULAR (ORIENTATIVO)

- ❖ Ampliación de Capital (la propia ampliación)
- ❖ Gobierno y administración de la sociedad
  - Consejo de administración
  - Designación de Consejeros
- ❖ Manifestaciones y garantías
- ❖ Transmisión de participaciones de la sociedad
  - Derecho de arrastre
  - Derecho de acompañamiento
- ❖ Compromisos de prestación de servicios de los socios emprendedores
- ❖ Cumplimiento del pacto de socios
- ❖ Confidencialidad
- ❖ Obligatoria adhesión de futuros socios

## *El Elevator Pitch como eje central de la búsqueda de financiación. Qué es un Elevator Pitch?*

- Son 60 segundos para convencer un inversor de volveros a ver.
- Ayuda a estructurar y comunicar su oportunidad de inversión d manera clara y concisa.
- Es una fase muy decisiva (obligatoria..) del proceso de captación de fondos.
- Tiene aplicaciones formales e informales

## *Son 60 segundos para convencer a un inversor de volveros a ver....*

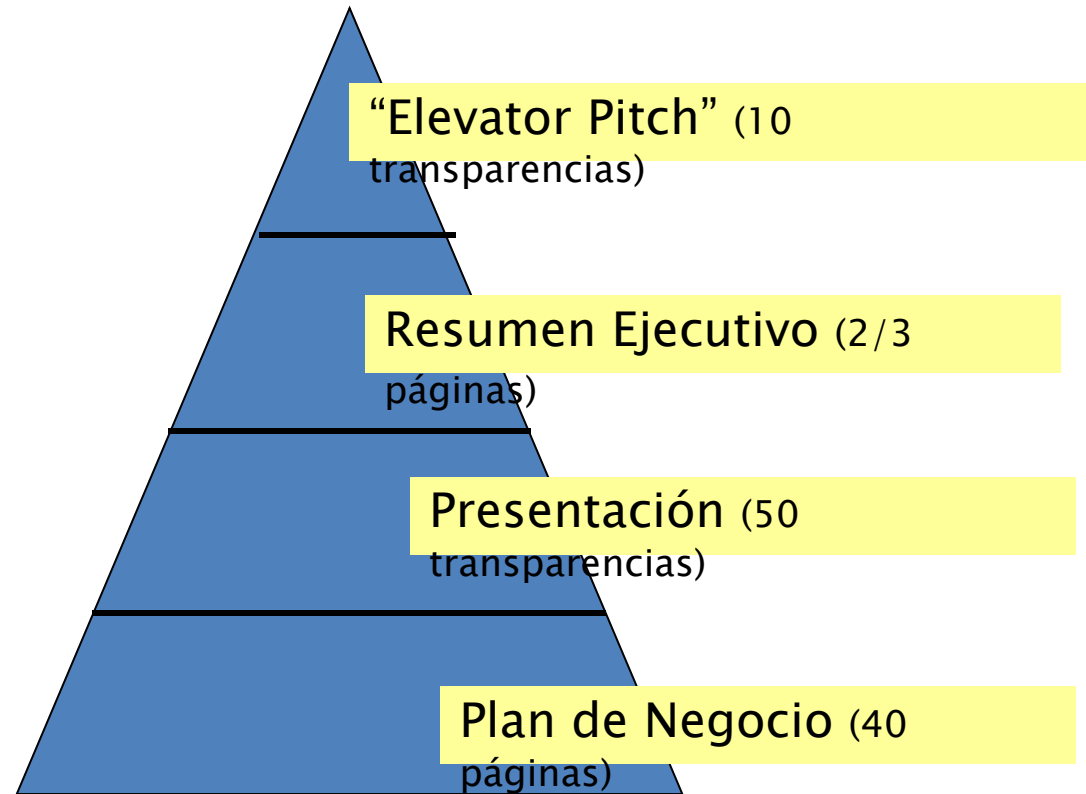
- ✓ Gancho – un enunciado o pregunta que inmediatamente atraiga el interés del inversor.
- ✓ Pasión – Si tu no estas entusiasmado con la oportunidad, nadie lo estará.
- ✓ Objetivo – pregunta a los inversores por la posibilidad de poder llamarles o para obtener feedback sobre tu proyecto
- ✓ Corto – No olvides que tienes menos de 60 segundos....

## *Ayuda a comunicar su oportunidad de inversión de manera clara y concisa*

1. Quién eres:
  - Tu nombre y posición del proyecto
2. La visión:
  - Con precisión y **entusiasmo** porqué es una oportunidad, qué pretendes desarrollar, dónde y para quién. **Que problema/ pain estas resolviendo...**
3. Cómo va a alcanzar su visión:
  - Cuá es tu producto/servicio (de una manera no demasiado técnica)
  - Qué es lo que haces que tu oferta/solución sea única.
4. Lo que has conseguido hasta el momento:
  - Idea; Tecnología; Pre-producto; Producto completo; Ingresos; Socios; Clientes, Equipo humano, etc...
5. Tamaño del mercado:
  - Qué dimensión puede alcanzar tu proyecto de negocio
6. Necesidades/ Requerimientos
  - Si estás buscando financiación, cuáles son sus necesidades

## *Es una fase muy decisiva (obligatoria....) del proceso de captación de fondos...*

Más de 50% de los inversores dejan de interesarse en el proyecto emprendedor en la fase del elevator Pitch....



## *Tiene aplicaciones formales e informales*

- El 99% de los forums de inversión tienen sesiones de Elevator Pitch... es una oportunidad más de diferenciarse.
- En cualquier momento puedo surgir la oportunidad de despertar el interés del inversor perfecto.
- Practica, Practica, Practica !!

## *3 reglas del juego*

- KISS – keep It Simple, Stupid
- Siempre termine con una pregunta /call for action
- Enfatiza lo que ganan los clientes
  - ❑ Ventajas para el usuario, No Beneficios  
Técnicos

## *Los seis imprescindibles para lograr financiación:*

- 1) La implicación de los emprendedores –preferiblemente dos o más de dos– tiene que ser completa. Si alguno de ellos no se dedica full time al negocio, esto no dice mucho a favor del futuro de la empresa.
- 2) Los inversores quieren un negocio con los elementos necesarios para probar su funcionamiento actual y prever el futuro. Las aceleradoras apuestan por el negocio, no por el emprendedor.
- 3) ¿Quiénes son tus clientes? ¿En qué número consigues aumentar tu cartera cada mes? Debes tener preparada una respuesta convincente y contrastable.

## *Los seis imprescindibles para lograr financiación:*

- 4) Demuestra que esos clientes tienen cierto nivel de engagement –compromiso– con tu producto, que realmente les gusta y lo utilizan.
- 5) También tienes que dejar claro que tus clientes son recurrentes, es decir, que usan tu producto o servicios de manera habitual.
- 6) ¿Está dispuesta la gente a pagar por tu producto? Responder con un sí certero y avalado por un número de clientes que ya se han convertido en tus consumidores habituales es la última fase que puede convencer definitivamente a tu potencial inversor.

## *Lo que piden los inversores:*

- ❖ Buscan capacidades muy concretas además de un plan de negocio solido, con un producto o servicio que resuelva una necesidad real – que sea escalable y que se pueda internacionalizar o exportar con facilidad.
- ❖ Las virtudes del emprendedor son las que le hacen falta a un buen profesional o a un buen ejecutivo que trabaja en una empresa.
- ❖ La única diferencia puede ser la orientación a la oportunidad, que ha de ser mayor que la que pueda tener un directivo medio.
- ❖ Los inversores buscan líderes que tengan ambición y vitalidad personal.

## *Lo que piden los inversores:*

- ❖ Que sepan ejecutar la idea. Esto tiene que ver con el conocimiento y el dominio de un cierto sector de la actividad.
- ❖ Los inversores valoran que el proyecto sea la vida del emprendedor.
- ❖ Se exige capacidad para motivar y liderar a un grupo de personas. El liderazgo personal es muy importante en el emprendedor.
- ❖ Debe existir una coherencia entre la formación y la experiencia previa.
- ❖ La primera venta es convencer de que tienes a las personas adecuadas.