



Democratizando
la Innovación en
las Américas

StartUp

DIA LAB RD

TABLA DE CONTENIDO

CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS DE UNA	3
FINANCIACIÓN	6
Estudio	7
Negociación	7
Inversión	7
BUSINESS PLAN	7
VALORACIÓN DEL PROYECTO	11
Entrevista startup e inversor	12
ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD	13
CARTA DE INTENCIONES (TERM SHEET)	14
DUE DILLIGENCE	15
MÉTODO LEAN STARTUP	16
VALOR DE LAS MÉTRICAS	21
MODELO DE NEGOCIO	23
BIBLIOGRAFÍA Y ENLACES DE INTERÉS	25

Concepto y características de una startup

Emprendedor y startup no significan lo mismo. Aunque muchas startup están impulsadas por emprendedores y muchos emprendedores promueven empresas con fundamento tecnológico ambos conceptos son distintos.

No todos los emprendedores crean startups y no todas las empresas de nueva creación son startups. El concepto de startup va ligado al de **innovación**. En cambio los emprendedores pueden crear empresas startup innovadoras o negocios tradicionales.

Existen **tres grupos de participantes** en un proyecto de startup:

- **Promotor del proyecto:** es la persona, institución, organización sin ánimo de lucro o empresa que pone en marcha una iniciativa de crowdsourcing o crowdfunding, y que pide a la multitud la donación o realización de una actividad.
- **Participante o donante:** es aquella persona que decide voluntariamente realizar una donación o llevar a cabo una tarea enmarcada dentro de un proyecto.
- **Plataformas de crowdfunding** que facilitan el encuentro entre el promotor y el donante

Los creadores de una startup no siempre buscan un beneficio económico a corto plazo. Sus dos principales misiones son encontrar un **modelo de negocio innovador** y **lograr una innovación tecnológica**.

Mientras que los emprendedores tienen como objetivo principal rentabilizar su inversión inicial a corto plazo, los impulsores de una startup lo que quieren es ofrecer una idea lo suficientemente original y con un crecimiento exponencial a largo plazo tan importante que les permita captar una inversión inicial importante.

El significado de startup no es la traducción literal de Google Translate:



Los principales elementos que **diferencian** una startup de otros modelos de negocio son:

- **Son empresas innovadoras y multidisciplinarias que asumen riesgos y buscan fórmulas disruptivas para la resolución de problemas.** La variedad de perfiles profesionales enriquece la estructura corporativa.

- ¿Es únicamente online?
- ¿El producto o servicio tiene un tiempo limitado?
- ¿El servicio tiene un coste accesible o de mercado?
- ¿Resuelvo un problema específico?
- ¿Cuento o contaría a corto plazo con una versión de prueba o gratuita?
- ¿Podré realizar posicionamiento orgánico o de pago en medios de búsqueda y redes sociales?

El **mercado y el cliente** son dos aspectos imprescindibles para la fase 0 de la startup. Se debe de volver a preguntar sobre aspectos claves del mercado, del cliente y del objetivo del modelo de negocio:

- Dónde se localizan físicamente los futuros clientes.
- Qué sites online visitan frecuentemente para comprar o como referencia.
- Qué búsquedas realizan online.
- Qué medios tecnológicos son los más adecuados por su éxito contrastado.
- Cuál es el límite real del modelo de negocio en el tiempo y en productos.
- Qué barreras de entrada necesito romper para entrar de forma satisfactoria.
- Cuáles son mis competidores reales y globales.

Financiación

La financiación de una startup parte de una serie de **fases** en las que está presente su capacidad de autofinanciación. En las primeras fases necesitará presentar un **Business Plan** que contendrá unas etapas claramente diferenciadas. El proceso de capitalización establecido entre el inversor y la empresa se puede dividir en tres grandes bloques: estudio, negociación e inversión.



Estudio

- Captación de proyectos empresariales.
- Preparación del plan de negocio.
- Valoración del proyecto.
- Identificación del inversor.
- Preparación de la estrategia del inversor.
- Toma de contacto a través de varios canales: presentación del proyecto.
- Primera entrevista.

Negociación

- Revisión conjunta (equipo emprendedor e inversor) y actualización del plan de negocio.
- Acuerdo de confidencialidad.
- Carta de intenciones.
-

Debida diligencia o Due Diligence.

Inversión

- Contrato de inversión.
- Seguimiento de la inversión.
- Desinversión.

Business Plan

El plan de negocio ayuda a definir la **planificación estratégica** y sirve de guía de trabajo para desarrollarlo. Es la carta de presentación para buscar nuevas fuentes de financiación.

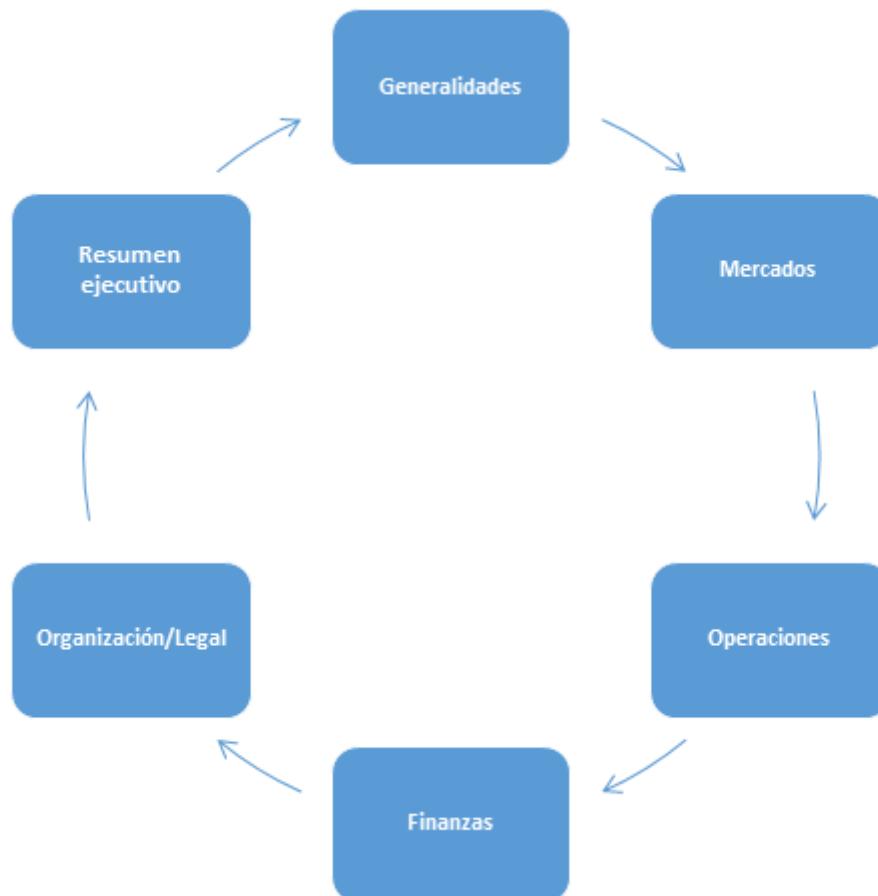
Es fundamental que esté bien expuesto, sea preciso y fácil de leer y que la documentación recogida esté argumentada y contrastada con datos reales.

El plan de negocio tiene que contener de forma detallada la siguiente **documentación**:

- Resumen ejecutivo del plan de empresa.
- Presentación del plan.
- El propio plan de empresa.
- Estados financieros de los últimos años (siempre que la empresa está funcionando).

Ha de cumplir los siguientes **requisitos**:

- Presentación muy clara, ordenada y fácil de leer.
- Plantear soluciones.
- Marcar objetivos.
- Reflejar el beneficio a medio y largo plazo.
- Argumentar y contrastar los datos reflejados.



El **plan de empresa** debe contemplar al menos los siguientes apartados:

- Necesidad del mercado.
- Idea de negocio.
- Análisis estratégico del negocio.
- Puesta en escena.
- Planificación.
- Organización interna.
- Plan de marketing.
- Plan de operaciones.
- Plan financiero.
- Arranque del negocio.
- Mejora continua y el control de gestión.

Un plan de negocio debe **evitar** los siguientes **riesgos**:

- **Sobre el mercado:**

- Hacer una previsión excesiva del nivel de ventas.
- Equivocar la estrategia de segmentación.
- Sobrevalorar el ciclo de vida del producto.
- Infravalorar la respuesta de los competidores.

- **Sobre el plan financiero:**

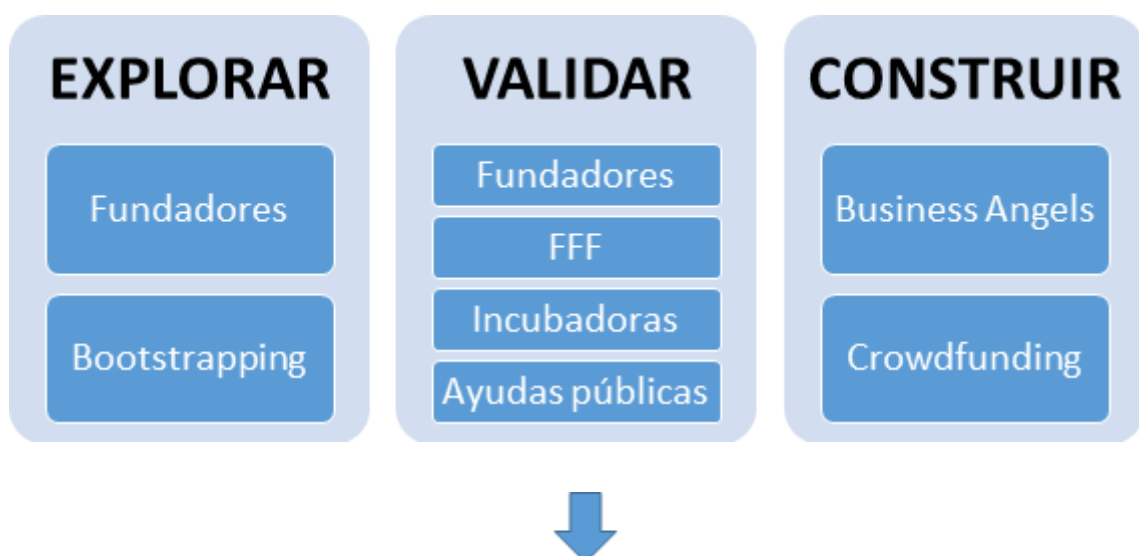
- Dedicar demasiada atención a las previsiones económicas.
- Equivocar la estrategia de precios.
- Poner poco énfasis en las necesidades de tesorería en el momento de poner en marcha el proyecto.
- Realizar un análisis poco detallado de las fuentes de financiación.

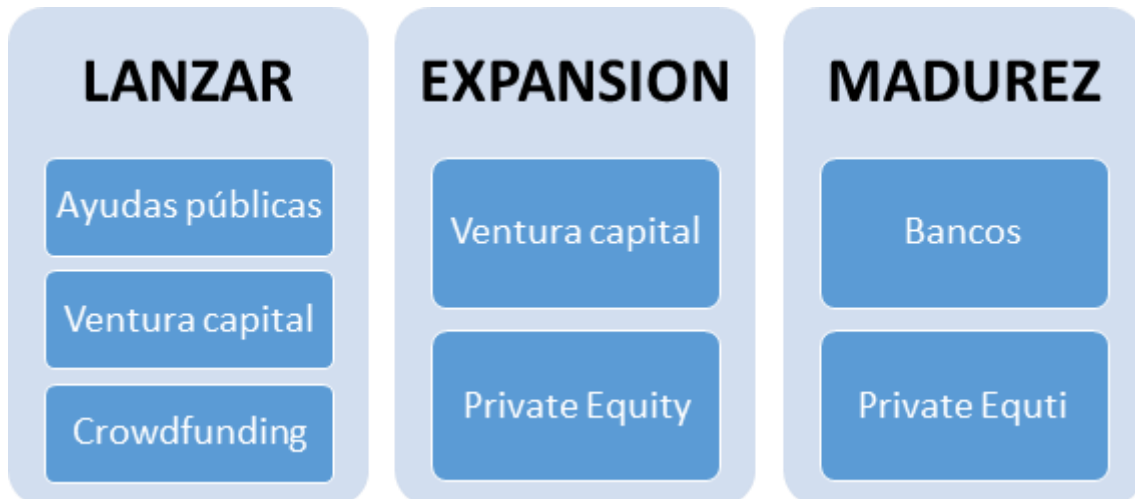
Las características del **equipo directivo** son muy importantes en el momento de evaluar la posible inversión en un proyecto empresarial y más en los proyectos en fase de creación o desarrollo. **Hay que considerar:**

- Grado de implicación del equipo promotor.
- Experiencia y aportación de cada uno de los socios.
- Participación inicial de cada promotor (porcentaje de capital).
- Relación personal entre los miembros del equipo.
- Expectativas de futuro del equipo promotor.

Valoración del proyecto

El proceso de valoración se tiene que realizar de **forma precisa** ya que la valoración de la empresa marcará la base de la negociación. La valoración en base a la proyección de los datos futuros suele ser el sistema más utilizado puesto que los inversores participan en nuevos proyectos que pueden generar futuros rendimientos.





Entrevista startup e inversor

La primera entrevista entre el emprendedor y el inversor es uno de los **momentos clave** del proceso ya que es la primera vez que ambos se encuentran. Servirá para conocerse personalmente y detectar el grado de sintonía. El emprendedor tendrá la oportunidad de exponer al inversor la bondad del proyecto y las perspectivas de negocio que se pueden generar con su desarrollo e intentar convencerle.

La **agenda** de la primera entrevista se puede resumir en:

- Presentación del inversor y de las expectativas del proyecto.
- Presentación del promotor y del proyecto.
- Presentación del proceso de capitalización.
- Análisis de temas genéricos del proyecto.

El primer contacto lo suele promover un intermediario. Generalmente es la red de inversores privados donde está inscrito el inversor. En la entrevista deben abordarse tanto las **expectativas** del equipo promotor como las del inversor:

- **Expectativas por parte del equipo promotor:**
 - **Preparación de la documentación necesaria para atraer a posibles inversores:** Plan de empresa, publicidad y contratos.
 - **Toma de contacto con los actores necesarios para el correcto desarrollo del proyecto:** clientes, proveedores, abogados y asesores.

- **Determinación del perfil del inversor:** Perfil, nivel de inversión y grado de implicación.
- **Valor añadido de la inversión:** sinergias.

- **Expectativas por parte del inversor:**

- **Perfil del equipo promotor:** Atributos personales y profesionales y grado de integración entre el equipo.
- **Análisis de los datos económicos:** Cifra de negocio, costes e inversiones.
- **Rendimiento de la inversión:** TIR (tasa interna de rendimiento)

Años/coeficiente de retorno de inversión				
TIR	2	3	4	5
15%	1,32	1,52	1,75	2,01
20%	1,44	1,73	2,07	2,49
25%	1,56	1,95	2,44	3,05
30%	1,69	2,20	2,86	3,71

Acuerdo de confidencialidad

A lo largo del proceso de capitalización el flujo de información y el volumen de datos que se origina de la empresa hacia el inversor son importantes. Para poder analizar el plan de negocio el inversor quiere **conocer los aspectos del proyecto** (y de la empresa) donde realizará la inversión.

El plan de negocio y los anexos complementarios se transfieren al inversor contra la entrega de un documento (**acuerdo de confidencialidad**) que recoge el compromiso del inversor privado de hacer un uso confidencial de la información proporcionada por el emprendedor.

Las redes de inversores suelen llegar a un acuerdo con los inversores privados que están inscritos en ellas sobre la información que se les facilitará mientras pertenezcan a la red.

EMISOR	Red / Emprendedor
RECEPTOR	Business Angel
OBJETIVO	Preservar el modelo de negocio ante terceras personas
CARÁCTER	Vinculante
ESTRUCTURA	-Nombre del documento "acuerdo de confidencialidad" -Las partes (BA y emprendedor) -Contenido (manifestaciones, cláusulas y firmas)

Carta de intenciones (Term Sheet)

El alcance del documento puede variar de un proyecto a otro en función de su complejidad y de las cláusulas que contenga. Aunque la carta de intenciones no es vinculante suele incluir apartados de **aplicación mínima y vinculante**: cláusula de confidencialidad y de exclusividad y gastos generados por el proceso y quién los asumirá.

Expresa las **intenciones del inversor** sobre el proyecto:

- Declara su compromiso formal de continuar las negociaciones con el fin de llegar a un acuerdo final de inversión.
- Fija los acuerdos a que se hayan comprometido las partes hasta el momento.
- Establece que todas las negociaciones posteriores partirán de los acuerdos establecidos en la carta de intenciones.
- Marca los puntos iniciales o básicos de todo el acuerdo: el volumen de la inversión que debe realizarse, la participación que se venderá, la duración, la voluntad de la salida, etc.
- Establece un conjunto de normas de carácter temporal que regirán las negociaciones futuras: realización de una diligencia (Due Dilligence) o calendario que delimite periodos de negociación...

EMISOR	Business Angel
RECEPTOR	Emprendedor
OBJETIVO	Intención del Business Angel sobre el proyecto
CARÁCTER	No vinculante salvo casos debidamente precisos
ESTRUCTURA	-Nombre del documento "acuerdo de confidencialidad" -Las partes (emprendedor y Business Angel) -Contenido (antecedentes, cuantía de la inversión, información, política de dividendos y desinversión, órganos de gestión y organización, Due Dilligence y garantías y cláusula de confidencialidad)

Una de las cláusulas que se fijan en la carta de intenciones es de **exclusividad**, que tiene una cierta relevancia ya que en este estadio de la negociación se especifica que el emprendedor (o la empresa) no pueden poner en marcha otro proceso de negociación con otro inversor.

Su incumplimiento puede conllevar una indemnización a favor del inversor. La finalidad es asegurar al inversor que las negociaciones no se verán perjudicadas por una «doble negociación» del emprendedor.

Due dilligence

Es un **proceso técnico** por el que el business angel puede conocer la situación de la empresa en la que desea invertir ya que determina y cuantifica la veracidad de sus activos y pasivos (conjunto de bienes, derechos y obligaciones) para poder establecer unas bases objetivas con el fin de:

- Tomar la decisión de invertir.
- Negociar el precio de la compra.
- Negociar la cobertura de garantías.

Además de detectar **riesgos** inherentes al proyecto la due dilligence se puede utilizar como herramienta de creación de valor ya que puede poner de manifiesto ciertos mecanismos de gestión hasta ahora ineficientes que (una vez corregidos) pueden ayudar a aumentar el valor futuro de la empresa.

No sólo serán objeto de revisión los estados financieros sino también los departamentos y las personas que estén implicados. Como resultado de este proceso los consultores expertos confirmarán que no existen vicios ocultos y se realizará una primera aproximación a la valoración de la empresa.

Aunque no existe un procedimiento establecido para realizar este proceso se acostumbra a seguir la **metodología** siguiente:

- Equipo de trabajo
- Fuentes de información
- Informe

En el caso de un proceso de debida diligencia legal **se analizarían los siguientes aspectos:**

- Societarios.
- Composición de los activos de la empresa.
- Contractuales.
- Laborales.
- Fiscales.

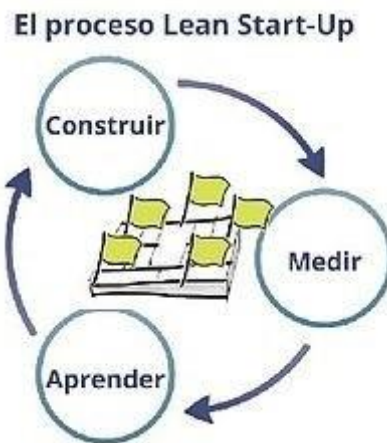
Método Lean Startup

Es una organización provisional cuyo objeto es **diseñar un modelo de negocio que sea replicable**. El método Lean sirve para contar con una idea global del modelo sobre el que se quiere crear la startup. Se encuentra en fase de búsqueda no de ejecución. Es

importante tener claro cuál va a ser la **propuesta de valor**:

- ¿Por qué el cliente nos elige a nosotros y no a otros?
- ¿Qué ventajas tiene nuestro negocio para que lo prefieran antes que a la competencia?

Hay que preguntarse por qué el proyecto es distinto y tiene más ventajas que otros: quizás sea que el producto tiene funcionalidades nuevas que hasta la fecha no se habían ofertado, quizás el precio o el canal de venta... Sea lo que sea el producto será la base del negocio.



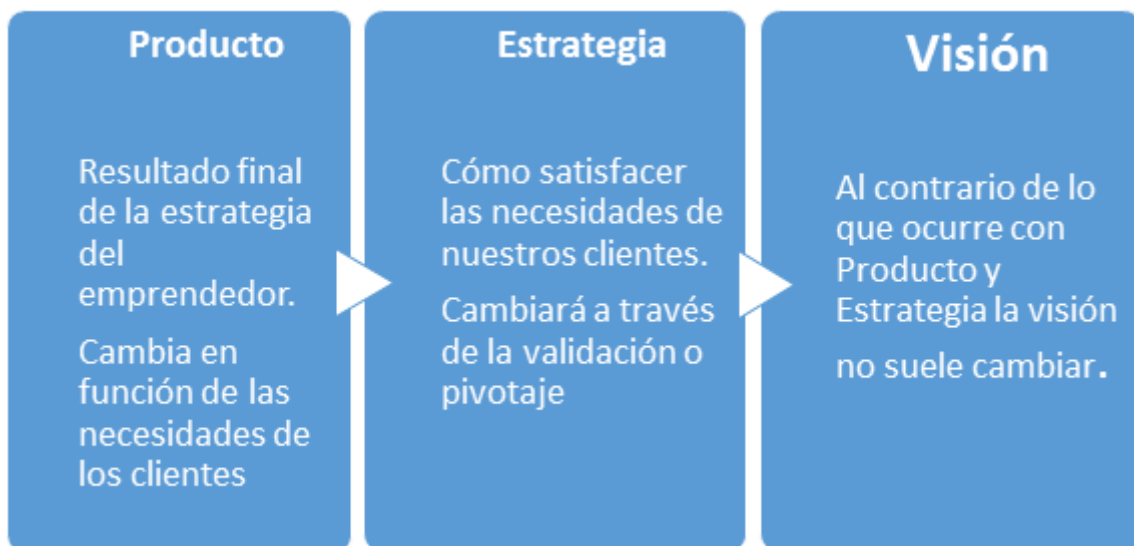
Existen **dos etapas** principales para configurar la empresa:

- **Inicial (modo StartUp):** buscar, descubrir, validar y pivotar. Estamos en una fase de descubrimiento de clientes, de determinar las hipótesis, de validar el problema, de decidir si pivotar o continuar y de validar las soluciones.
- **Secundaria:** ejecutar, crear, construir el proyecto. Hay que tener en cuenta que el encaje producto – mercado es el objetivo.

Según el modelo Lean la startup debe seguir **tres fases**: diseño, prototipo y validación.



Tomamos como referencia **tres elementos para definir la línea de gestión de la startup** bajo este método: PSV (product, strategic and vision).

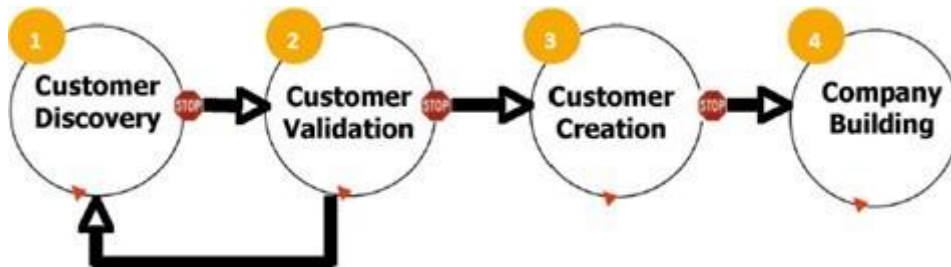


El método Lean StartUp tiene su origen en el Lean Manufacturing. Y adapta las ideas procedentes de la industria del automóvil al ámbito del emprendedor aportando nuevas formas de configurar y reconsiderar los proyectos.

Uno de los principios básicos de la metodología Customer Development es que recoge la idea fundamental de las metodologías ágiles: poner el punto de mira en el cliente y a partir de él desarrollar el negocio.

Sus **cuatro fases** principales son:

1. **Customer discovery** (descubrimiento de clientes),
2. **Customer validation** (validación de los clientes),
3. **Customer creation** (creación de clientes),
4. **Company building** (construcción de la empresa).



- **Fase de customer discovery:** se trata de interactuar con los potenciales clientes para dar a conocer el producto y observar si tiene demanda real en el mercado al que va dirigido. En este paso se puede usar la filosofía de Producto Mínimo Viable (PMV) que permite lanzar el producto con la menor cantidad de características posibles con el fin de reconocer información relevante de los potenciales clientes que interactúan con él.

En Lean Startup el conocimiento no se obtiene de forma directa del cliente sino que se extrae mediante el lanzamiento de iteraciones del PMV controlando una serie de métricas de las que se puede extraer.

El PMV está orientado a poder trabajar con el bucle construir-medir-aprender. El proceso consiste en que con cada nueva iteración podamos construir un nuevo PMV en base al anterior (o totalmente nuevo) mediante una serie de métricas con las que evaluamos la reacción de los clientes.

En la etapa de Customer Discovery no se van a encontrar clientes de mass market (mercado de masas) sino más bien los llamados early adopters, que son aquellos que suelen estar a la vanguardia de la tecnología y a quienes no les importa adquirir productos inacabados o todavía en fase de pruebas.

- **Fase de customer validation:** tiene por objeto crear un mapa de ruta de ventas que los departamentos de marketing y ventas tratarán de seguir. Este mapa debe contener las directrices básicas de lo experimentado por la empresa con la venta a los primeros consumidores. Este proceso demuestra que se ha encontrado un segmento de mercado que tiene una conexión positiva con nuestro producto o servicio.
- **Fase de customer creation:** el trabajo se centra en generar demanda del producto para enviársela a los canales de venta. Se caracteriza por ser la fase posterior al primer éxito de la empresa, que ya ha vendido el producto a los primeros clientes (early adopters).

Tras haber validado el modelo de negocio y visto que la empresa es viable podemos comenzar con el despliegue de medios de marketing y ventas ya que existe un plan de ventas factible y que hay clientes que tienen intenciones de comprar el producto. En esta fase pasamos del consumidor inicial (early consumer) a otro más general (mass market).

Early adopters	Mass Market
Son aquellos individuos (suelen tener preferencia por la tecnología) que se sienten atraídos por nuestro producto, aunque todavía esté en una fase previa a estar terminado.	Es el conjunto del mercado y por lo tanto engloba a todas las tipologías de consumidores. Es el objetivo de la empresa, aunque para ello debe tener el producto terminado.

- Fase**

de company building: una vez superados los obstáculos de la creación de la empresa se pasa a otra fase centrada en el desarrollo de la organización en diferentes áreas: ventas, marketing, desarrollo de negocios, etc.

Resumen de la metodología Lean Startup

1. Descubrir lo antes posible cuál es tu **modelo** de negocio y hacerlo al menor coste posible. Mucho antes de que empieces a vender.
2. La idea de negocio no vale nada: lo importante es su **ejecución**.
3. La iteración con el cliente es lo esencial. Para eso es necesario salir de la 'guarida de emprendedor' y recoger '**feedback**' del usuario.
4. Pivotar es uno de los pasos fundamentales del proceso. Debes tener en cuenta que te vas a equivocar, por lo que **rectificar** rápido es primordial.
5. Una StartUp no es una empresa sino un proyecto inicial de carácter experimental cuyos objetivos son **identificar un mercado**, intractuar con él y diseñar un producto adaptado a las necesidades de los potenciales clientes.
6. El Lean StartUp es una metodología que surge de la **influencia de otras**: Customer Development, Lean Manufacturing y Design Thinking
7. El Producto Mínimo Viable es la **versión mínima** de nuestro producto, que sacamos al mercado (early adopters) con el mínimo esfuerzo posible.
8. Un early adopter, a diferencia del mass market, es el **primer usuario** que contacta con el producto o PMV.
9. En las métricas es preciso seleccionar unos **Indicadores Claves** de Rendimiento para ser más eficientes en el análisis de los datos y en la posterior toma de decisiones.
10. El **modelo de negocio** se refiere a un proceso dividido en tres fases: descripción, evaluación y mejora o innovación.
11. El Design Thinking es una metodología que se centra en las **personas** para captar sus necesidades y buscar soluciones para satisfacerlas. En términos empresariales el diseño creativo también se ocupa del cliente.

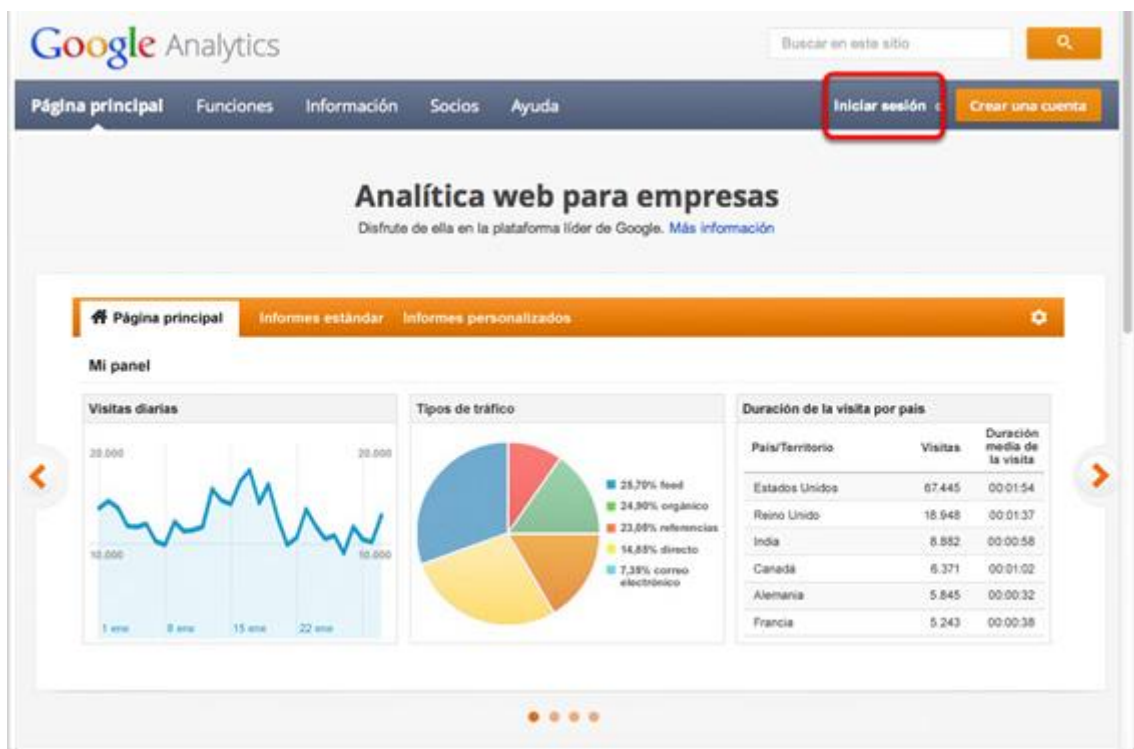
Valor de las métricas

Una métrica es un **parámetro** (medida de valoración cuantitativa) que se utiliza para medir, comparar o hacer seguimiento del **rendimiento** de una StartUp. Indica que algo ha sido medido en función de criterios previamente aceptados.

Un ejemplo de métrica muy común es **Google Analytics**. Permite analizar el flujo de visitas que tiene una página web a lo largo de un periodo de tiempo. Es sencillo y aporta mucha información sobre distintas características de los usuarios. El hecho de tener 10.000 visitas al mes es muy satisfactorio pero ese dato por sí solo no dice demasiado.

Es necesario saber **otros elementos**, como por ejemplo:

- ¿Cuántas visitas teníamos el mes anterior?
- ¿Cuál es el crecimiento mes a mes?
- ¿Cuántas han estado más de 20 segundos?
- ¿Cuántas han llegado a la página de registro?



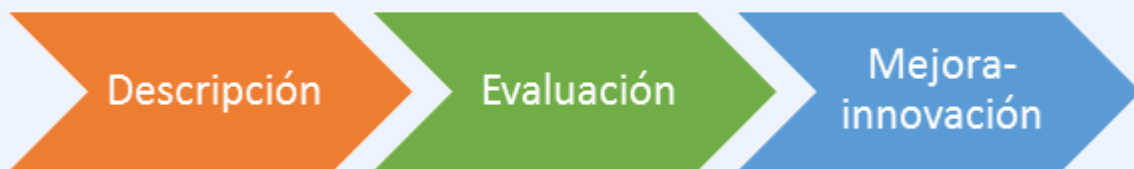
Una vez que tenemos las métricas de la StartUp, el típico error es pensar que la mejor forma de actuar es tener cuántas más mejor, lo que se suele dar con frecuencia en los cuadros de mando. El hecho de tener demasiada información bloquea la toma de decisiones, ya que es complicado tener en cuenta qué datos son imprescindibles. Por eso es fundamental que un cuadro de mando esté constituido por un conjunto muy **limitado de diagramas** e informes que implementen métricas muy concretas, lo que normalmente se denomina KPI's (Key Performance Indicators o Indicadores Claves de Rendimiento).

Saber qué métricas son importantes no es tarea sencilla. Al principio esta labor puede ser más asequible teniendo en cuenta que la empresa es pequeña y tiene menos características que medir. A medida que va creciendo, es preciso añadir a los KPIs nuevas medidas que permitan ver más allá en el horizonte del negocio.

Cada modelo de negocio y cada tipo de producto requiere de métricas diferentes. Por ejemplo, **embudo de conversión** es un gráfico que refleja la captación de clientes desde el punto de vista comercial. Es la forma en la que los equipos comerciales de todo el mundo definen las posibilidades que tendrán de conseguir nuevos clientes durante un rango temporal determinado.



Modelo de Negocio



De un modo gráfico, se podría reflejar este conjunto de actividades en su **modelo Canvas**:



Una vez completada la fase de descripción del modelo de negocio, se pasa a **evaluarlo** a través de una serie de preguntas para representar un diagrama DAFO con las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que se vayan identificando.

Lo fundamental en esta fase es cuestionarnos la coherencia entre los diferentes bloques y sacar el máximo partido a cada uno de ellos. **Preguntas para cada uno de los bloques que puedan servir de orientación son:**

- **Segmento de clientes:** ¿Conocemos bien a los clientes? ¿Podemos reorganizar los grupos?
- **Propuesta de valor:** ¿Los clientes valoran la oferta? ¿Pueden la competencia mejorar nuestra oferta en términos de precios y/o cantidad?
- **Canales de distribución:** ¿Llegamos a los clientes de una manera directa? ¿Sabemos si los canales están diseñados correctamente?
- **Relaciones con clientes:** ¿Tenemos una estrategia convincente? ¿Disponemos del feedback del cliente?
- **Flujos de ingresos:** ¿El flujo actual es sostenible? ¿Está diversificado?
- **Recursos claves:** ¿Calidad? ¿Cantidad?
- **Actividades claves:** ¿Somos eficientes? ¿Utilizamos el outsourcing?
- **Red de proveedores:** ¿Qué relaciones tenemos? ¿Somos dependientes de ellos?
- **Costo de la estructura:** ¿Entendemos cuáles partes de la estructura tiene un mayor coste? ¿Qué ágil es la estructura?

Mediante la metodología '**Design Thinking**' se pueden resolver problemas de **diseño** y crear innovaciones de carácter disruptivo. Hay que **distinguir entre dos enfoques:**

- **Aproximación Convergente:** consiste en llevar a cabo la mejor elección dentro de un conjunto de alternativas disponibles.
- **Aproximación Divergente:** permite explorar nuevas alternativas, soluciones e ideas que no hayan existido anteriormente.

El divergente es el más importante en Design Thinking debido a que proyecta la posibilidad de abrirse a descubrir nuevos entornos y campos de trabajo, fundamental para poder innovar, base de una startup.

Bibliografía y enlaces de interés

- <http://startupalcobendas.org/>
- http://lanzadera.es/programa-lanzadera/?gclid=CjwKEAiAlNbEBRCv9uy4j4SWrgwSJAB5MqJFaMXQ6TwOCrwyJMed0yOZc1fLFA6h_NMocRp9_yQfIRo-Clf3w_wcB
- <https://asociacionfintech.es/>
- <https://asociacionfintech.es/2017/02/02/exitosa-presentacion-del-libroblanco-la-regulacionfintech-espana/>
- <http://www.asociacionstartups.es/>