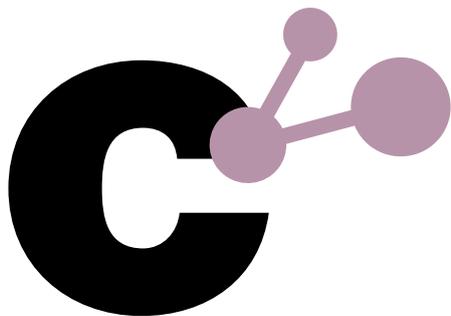
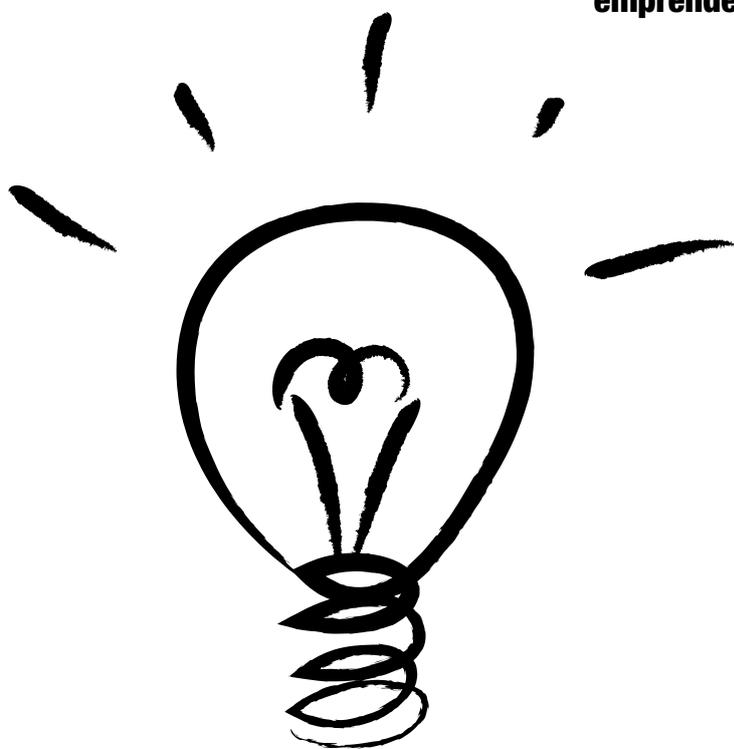


ciencia



guía para la
certificación
business
mentor
madri+d

*Mentoring de calidad para
emprendedores y startups*



Comunidad
de Madrid

guía para la
certificación
business
mentor
madri@d

***Mentoring de calidad para
emprendedores y startups***



**Comunidad
de Madrid**

Dirección General de Investigación e Innovación
CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN
E INVESTIGACIÓN



Esta versión forma parte de la Biblioteca Virtual de la **Comunidad de Madrid** y las condiciones de su distribución y difusión se encuentran amparadas por el marco legal de la misma.



comunidad.madrid/publicamadrid

Créditos

CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN E INVESTIGACIÓN

Consejero de Educación e Investigación
Rafael van Grieken Salvador

Director General de Investigación e Innovación
Alejandro Arranz Calvo

Subdirector General de Investigación
Rafael García Muñoz

FUNDACIÓN PARA EL CONOCIMIENTO *madri+d*

Director
Jesús Sánchez Martos

Coordinador del Área de Investigación, Desarrollo e Innovación
José de la Sota Rius

Coordinación editorial
Eduardo Díaz Sánchez
Ignacio Cid Plaza

Autores:

Eduardo Díaz Sánchez,
Ana M^a Aceituno Alcalá
Rosa Allegue Murcia
Roberto Espinosa Blanco
Javier Criado Nesofski
Julio Fernández-Gayoso Mediero
Rafael García del Poyo
Pedro Guerra Gutiérrez
Julio Marco Barroso
Tomás Otero Pino
Hermógenes del Real Álvarez

© Comunidad de Madrid

Edita: Dirección General de Investigación e Innovación de la Consejería de Educación e Investigación
Fundación para el Conocimiento *madri+d*
Paseo de Recoletos, 14 – 7^a planta. 28014 Madrid
www.madrimasd.org

fundacion@madrimasd.org / contacto@madrimasd.org

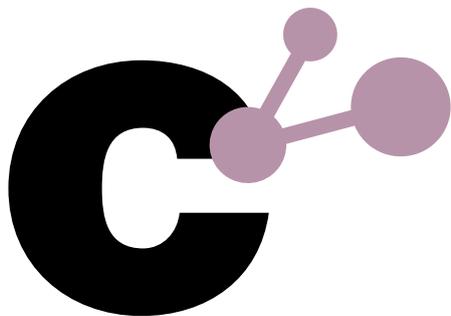
Maquetación: FRAGMA, S.L.

Edición: 6/2018

ISBN:

SopORTE: Publicación en línea en formato PDF

Publicado en España - *Published in Spain*



índice

Introducción	10
Sobre los autores	13
módulo 1	
Contenidos y estructura de la guía. Herramientas	21
1. Contenidos y estructura de la guía. Herramientas	22
1.1. Aspectos clave del proceso de <i>mentoring</i> para emprendedores	23
1.2. Aspectos clave de la gestión y del ciclo de vida de la <i>startup</i>	23
1.3. Habilidades de comunicación y gestión de las relaciones de <i>mentoring</i>	24
módulo 2	
El <i>Mentoring</i> para emprendedores	26
2.1. Objetivos docentes	27
2.2. El <i>mentoring</i>	27
2.3. El <i>mentoring</i> para emprendedores	29
2.3.1. Requisitos básicos del <i>mentoring</i> para emprendedores	30
2.3.2. El acuerdo de <i>mentoring</i>	30
2.4. El proceso de <i>mentoring</i>	32
2.4.1. Proceso I: Incorporación	32
2.4.2. Proceso II: Asignación	33
2.4.3. Proceso III: Desarrollo de la relación	33
2.4.4. Proceso IV: Cierre y Evaluación	35
2.5. Aspectos críticos del <i>mentoring</i> para emprendedores	35
2.6. Recursos para ampliar conocimientos	36
módulo 3	
12+1 mitos en ventas y <i>startups</i>. Técnicas de venta	37
3.1. Introducción	38
3.2. Los mitos en ventas y <i>startups</i>	38
3.3. Breve introducción a metodologías de ventas para mentores	41
3.4. Recursos para ampliar conocimientos	46

módulo 4
**La visión comercial en una *startup*. El *mentoring* de la
 función comercial y para la atracción de talento.....**

47

4.1.	Objetivos docentes	48
4.2.	Presentación del módulo.....	48
4.3.	¿Qué es un mentor comercial?.....	50
4.4.	¿En qué consiste el <i>mentoring</i> comercial?.....	51
4.5.	La relación entre mentor y <i>mentee</i> en la función comercial.....	55
4.6.	¿Qué tiene que hacer un buen mentor comercial?.....	57
4.7.	El papel del mentor en la identificación y atracción de talento ...	57
4.8.	Recursos para ampliar conocimientos	59

módulo 5
Estructura financiera en una *startup*.....

60

5.1.	Objetivos docentes	61
5.2.	Presentación del módulo.....	61
5.3.	Definición de la función financiera.....	62
5.4.	La contabilidad: concepto y clases.....	64
5.5.	Axiomas básicos de la contabilidad.....	65
5.6.	Documentos contables.....	67
5.6.1.	Documentos contables básicos: balance, cuenta de pérdidas y ganancias y estado de flujos de caja.....	67
5.6.2.	Las Cuentas Anuales.....	71
5.6.3.	Los libros de la Contabilidad (el Mayor y el Diario)	72
5.7.	Los ciclos de la empresa.....	73
5.8.	Ratios financieros.....	73
5.8.1.	Rentabilidad vs. Liquidez	74
5.8.2.	Rentabilidad económica. El ROI	74
5.8.3.	El periodo medio de Pago/Cobro	75
5.9.	Gestión de riesgos, los seguros.....	76
5.10.	Impuestos.....	78
5.11.	<i>Due Dilligence</i>	78
5.12.	Recursos para ampliar conocimientos	79

módulo 6**Desarrollo del modelo de negocio..... 80**

6.1.	Objetivos docentes	81
6.1.1.	Proceso de conceptualización	82
6.1.2.	Análisis del entorno	84
6.1.3.	Análisis del cliente.....	90
6.1.4.	Diseño de una solución	93
6.1.5.	Diseño del modelo	98
6.1.6.	Análisis de negocios con base en su modelo.....	104
6.2.	Preguntas clave para el mentor	108
6.3.	Recursos para ampliar conocimientos.....	109

módulo 7**Mentoring para internacionalizar una startup..... 111**

7.1.	Objetivos docentes	112
7.2.	Pregunta 1: ¿Por qué y para qué me debo internacionalizar?	114
7.3.	Pregunta 2: ¿Dónde me debo internacionalizar?.....	115
7.4.	Pregunta 3: ¿Cuándo me debo internacionalizar?.....	119
7.5.	Pregunta 4: ¿Cómo me debo internacionalizar?.....	121
7.5.1.	Tipologías de internacionalización	122
7.5.2.	Modelos de entrada en el mercado – Go To Market (GTM)	123
7.5.3.	Focalizar esfuerzos comerciales en un segmento o industria o solución: El modelo “crossing the chasm”	127
7.5.4.	Cultura organizativa y estilos de dirección en la internacionalización.....	129
7.5.5.	La gestión de equipos y proyectos remotos	132
7.6.	Posibles escenarios relacionados con la internacionalización en una startup – reflexiones para procesos de mentoring	133
7.7.	Preguntas clave para el mentor	137
7.8.	Recursos para ampliar conocimientos.....	138

módulo 8**Inversión en las fases de desarrollo de una startup 140**

8.1.	Objetivos docentes	141
8.2.	Introducción	141
8.3.	La idoneidad del inversor y el mentoring.....	142
8.4.	Las fases de desarrollo de la empresa y su inversión.....	143
8.5.	El mentoring y el apoyo para conseguir inversión.....	144
8.6.	Generación de la idea	145
8.6.1.	La idea	145

8.6.2.	La investigación del mercado	146
8.6.3.	Análisis del entorno	147
8.6.4.	El emprendedor	148
8.6.5.	Evaluación del Modelo de Negocio	149
8.7.	Fase de comercialización: inversión antes del lanzamiento	150
8.7.1.	Validación de hipótesis de cliente/ problema	150
8.7.2.	Validación del mercado	151
8.7.3.	Viabilidad de negocio: Contraste del Modelo de Negocio	152
8.8.	Fase de realización. Lanzamiento	153
8.8.1.	Áreas funcionales	153
8.8.2.	Últimas consideraciones.	155
8.9.	Recursos para ampliar conocimientos	156

módulo 9

Conceptos jurídicos básicos para mentores de emprendedores de base tecnológica

157

9.1.	Objetivos docentes	158
9.2.	Conceptos jurídicos básicos para mentores de emprendedores de base tecnológica	158
9.2.1.	Generalidades	158
9.2.2.	La decisión de emprender	160
9.2.3.	La carta de intenciones	160
9.2.4.	Estructura	161
9.2.5.	Autorizaciones y/o licencias administrativas	171
9.2.6.	Fiscalidad	171
9.2.7.	Nuevas tecnologías	171
9.2.8.	Propiedad Intelectual	172
9.2.9.	Nombres de dominio	173
9.2.10.	Protección de datos	174
9.2.11.	Comercio Electrónico	175
9.2.12.	Pagos en la red	178
9.2.13.	Facturación telemática	179
9.2.14.	Fiscalidad y comercio electrónico	180
9.2.15.	Concepto de establecimiento permanente	181
9.3.	Recursos para ampliar conocimientos	181

módulo 10

Mentoring para emprendedores y coaching.

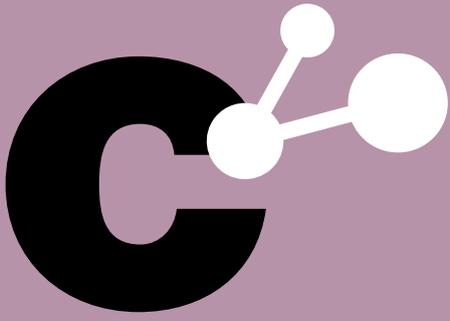
Proceso, fases, competencias y herramientas

184

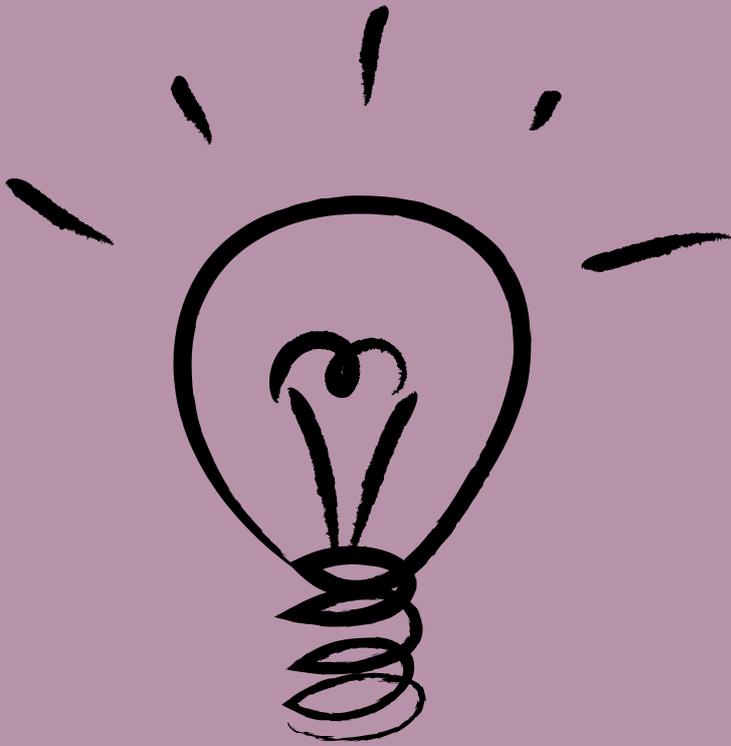
10.1.	Objetivos del módulo	185
10.2.	Introducción al <i>coaching</i> para mentores	185
10.3.	Las fases del proceso de <i>coaching</i> : el modelo "GROW"	186

10.4.	Análisis de las claves y herramientas utilizadas en un proceso de <i>coaching</i>	189
10.4.1.	Cómo generar confianza: el contexto y el Rapport	189
10.4.2.	Oímos pero no escuchamos: la escucha activa y empática	191
10.4.3.	El arte de preguntar: “Las preguntas poderosas”.....	194
10.4.4.	Incitar a la acción: La importancia de hacer	195
10.5.	Recursos para ampliar conocimientos	197
módulo 11		
	Gestión y <i>coaching</i> de equipos	198
11.1.	Objetivos docentes	199
11.2.	Gestión y <i>coaching</i> de equipos	199
11.2.1.	Estilos de liderazgo	199
11.2.2.	Ventana de Johari	202
11.2.3.	Diagnóstico de equipos - TDA (Team Diagnostic Assessment)....	204
11.2.4.	Modelo Roles de Belbin	207
módulo 12		
	Comunicación a stakeholders 4.0, pieza clave en el éxito de un proyecto empresarial	211
12.1.	Objetivos docentes	212
12.2.	Comunicación 4.0: Herramienta estratégica	212
12.3.	Recursos para ampliar conocimientos	221

ciencia



introducción



Introducción

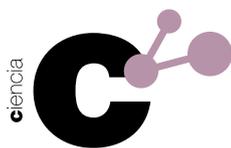
Las empresas más jóvenes tienen una enorme importancia en nuestras sociedades, tanto en términos de creación de empleo como de construcción de la nueva economía. En particular, las *startups* tecnológicas lideran el desarrollo de innovaciones vinculadas a nuevos productos y servicios, con porcentajes por empleado de número de patentes y de número trabajadores cualificados significativamente mayores que los que se registran en las grandes empresas, tal como se muestra en la serie de estudios NEBTs realizados por la Fundación madri+d desde el año 2004.

Una de las principales necesidades de las *startups* es el acceso a redes cualificadas de contactos que les permitan tomar decisiones y poner en marcha iniciativas con mayores garantías de éxito. Las empresas de mayor dimensión cuentan con recursos y experiencia que les permiten desarrollar conexiones empresariales en las que apoyan su actividad. Sin embargo estas redes no son accesibles a los emprendedores, aún en fase de adquisición de nuevos conocimientos técnicos y de negocio y de desarrollo de nuevas habilidades de dirección.

Desde 2006 la Red de Mentores de madri+d viene facilitando estos contactos, a través del *mentoring* y con notable éxito, a las *startups* tecnológicas de la Comunidad de Madrid. Con la certificación “business mentor madri+d” la Fundación para el Conocimiento madri+d desea poner a disposición de otros programas y redes del ámbito internacional su experiencia acumulada y esta guía constituye un elemento fundamental de aprendizaje en el proceso de certificación.

Para un emprendedor, tener la oportunidad de encontrar respuestas a sus preguntas puede marcar la diferencia entre evitar o no errores importantes y, en definitiva, entre administrar o no su *startup* de forma más efectiva y con mejores resultados. Los mentores, frecuentemente personas que han pasado por situaciones similares o que han vivido de cerca la experiencia de otros, pueden contribuir al éxito del emprendedor ayudándole, guiándole y compartiendo su pasión a medida que la empresa crece, intentando que no se olviden o subestimen aspectos importantes. Los mentores pueden aportar contactos o conocimientos de gestión empresarial, de habilidades profesionales o personales que pueden ser fundamentales en un determinado momento del ciclo de vida de la *startup*.

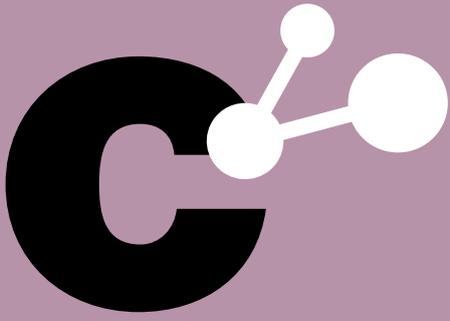
Esta guía se compone de módulos formativos de rápida lectura que incluyen numerosas técnicas y herramientas de interés, tanto para mentores como para gestores de programas de emprendedores. Con estos contenidos se responde a la escasez de publicaciones sobre cómo abordar adecuadamente las relaciones de *mentoring* en etapas empresariales tempranas, en las que es fundamental facilitar el entorno para que mentor y emprendedor trabajen conjuntamente de un modo eficaz.



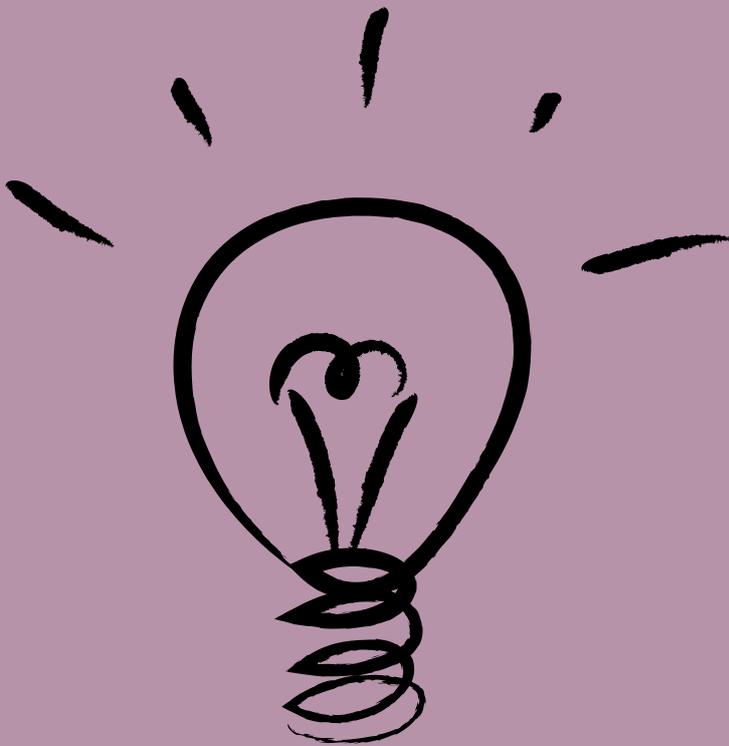
Los contenidos de la guía han sido desarrollados por un destacado grupo de mentores de la Red de mentores de madri+d, que han destilado parte de su experiencia personal para ayudar a otras personas, tanto si ya son mentores eficaces como si desean ser mentores y no tienen los conocimientos o habilidades necesarios. Desde la Fundación madri+d agradecemos especialmente su colaboración.

Por último, también esperamos que esta guía ayude a los gestores de programas de emprendedores a identificar buenas prácticas de *mentoring* y a poner en práctica una metodología de trabajo probada y de calidad, como es la de la Red de Mentores de la Fundación madri+d.

ciencia



sobre los autores



Sobre los autores

Eduardo Díaz Sánchez

*Director de Área Emprendedor de Base Tecnológica, Fundación madri+d.
European Commission Business Coaching KAM.*

Director desde 2004 del Área del Emprendedor de Base Tecnológica de la Fundación para el Conocimiento madri+d que promueve la creación y consolidación de empresas basadas en el conocimiento científico-tecnológico con programas como la Red de Mentores de madri+d. Es licenciado en ciencias físicas, MBA por el Instituto de Empresa y experto en la gestión de la tecnología, el emprendimiento y la innovación empresarial.

Eduardo Díaz ha dirigido más de 50 proyectos y redes en las áreas de la gestión y la transferencia de la tecnología, las políticas sectoriales de innovación y la explotación, difusión y comercialización de los resultados de la investigación. Ha sido gerente de consultoría estratégica en SOCINTEC, corporación IBV, responsable de gestión de proyectos internacionales de electrónica de defensa en INDRA, ingeniero de software y profesor en la Universidad Carlos III de Madrid.

Desde su posición actual moviliza recursos, acceso a programas innovadores y financiación privada a través de: el *mentoring* dirigido a emprendedores a través de la Red de Mentores de madri+d; la incubación de *startups* basadas en tecnología espacial (ESA BIC Comunidad de Madrid), en las tecnologías de la salud (Healthstart), las tecnologías limpias (Cleantechstart), y la intersectorialidad (InnoSmart); la búsqueda de financiación privada a través de la red de *Business Angels* BAN madri+d; y la difusión y el apoyo al emprendimiento en red con instituciones universitarias, científicas y empresariales.

Como profesor universitario y hasta la actualidad ha publicado más de 100 artículos y estudios relacionados con la innovación y el emprendimiento de base tecnológica incluida la serie de estudios NEBTs (Nuevas Empresas de Base Tecnológica) de la Fundación madri+d.

Blog: www.madrimasd.org/blogs/emprendedores

Linkedin: <https://www.linkedin.com/in/ediaz1/es>

Ana M^a Aceituno Alcalá

Entrenadora de la calidad humana. Directora de Anathenea.

Mentora de la Red de mentores de madri+d, Ana M^a Aceituno es entrenadora de la calidad humana y actualmente dirige su propia actividad profesional de formación y coaching, bajo el nombre comercial de Anathenea para potenciar personas y organizaciones que apuestan firmemente por su crecimiento.

Conferenciante, asesora y docente con amplia experiencia nacional e internacional (LATAM) en prestigiosas Universidades, Escuelas de Negocios, ámbitos empresariales y del Tercer Sector.

Coach ejecutiva certificada por AECOP y Business Mentor certificada por la Fundación para el Conocimiento Madri+d, posee más de 25 años de trayectoria profesional. Gran parte de ese tiempo ha desempeñado cargos directivos en marketing corporativo y protocolo en empresas como Ferrovial, Broadnet Consorcio y Sacyr.

Colaboradora habitual en el programa enComunicación – EsRadio Valencia FM- con las secciones “Píldoras de Inspiración” y “Coaching para ti”.

Miembro de IBW (International Business Women), red LIDERA, AECOP (Asociación Española de Coaching Ejecutivo), DIRCOM (Asociación de Directivos de Comunicación) y AEP (Asociación Española de Protocolo).

Licenciada en Ciencias de la Información. Master en Dirección de Marketing en la Empresa y Experto Universitario en Protocolo y Ceremonial.

Cuenta con formación específica en Coaching Ejecutivo de la mano del Dr. Mario Alonso Puig y de Leonardo Wolk, además del conocimiento de Inteligencias Múltiples y Neurociencia aplicada a la formación y al coaching.

Blog www.anaaceituno.com

Linkedin: www.linkedin.com/in/anathenea/

Rosa Allegue Murcia

CFO de Skechers en Iberia.

Mentora de la Red de mentores de madri+d, Rosa Allegue es especialista en finanzas, RRHH, implantación de ERP's, gestión de riesgos y *mentoring* de emprendedores y directivos.

Rosa Allegue es CFO de Skechers en Iberia, un líder global de la industria del calzado. Cofundadora y Tesorera de EJE&CON, Asociación Española de Ejecutiv@s y Consejer@s.

Cuenta con más de 25 años de experiencia laboral como Directora financiera y de RRHH, formando parte del Comité de Dirección durante los últimos 15 años en compañías multinacionales.

Está especializada en *start ups*, implementación de ERP's, gestión de crédito y expansión en *retail* y franquicias. Colabora con Universidades dando conferencias para acercar su visión empresarial al mundo académico. Tertuliana en Onda Inversión, forma parte de la Plataforma de Expertas y es mentora experimentada de la Red de Mentores de Madrid.

Premiada en 2015 y 2016 como “Uno de los 100 mejores financieros” en España por la Revista Actualidad Económica.

Linkedin: https://www.linkedin.com/in/rosaalleguecfo/?locale=es_ES

Javier Criado Nesofski

*Impulsor del crecimiento de empresas, equipos y personas.
European Commission Business Coach.*

Mentor de la red de mentores de madri+d, Javier Criado Nesofsky trabaja en potenciar el crecimiento de empresas, equipos y personas. Tiene cerca de 30 años de experiencia en diversos sectores incluyendo consultoría, industria, energía, mercados bursátiles, capital riesgo, inmobiliaria, internet y empresas de desarrollo de software. Ha trabajado en alta dirección en las áreas financiera, estratégica y de desarrollo de negocio.

Javier tiene un Bachelor in Business en economía y negocios internacionales por la Richard A. Chaifetz School of Business de San Louis University (Misuri), graduado Magna cum Laude, y un MBA por la Kellogg Graduate School of Management (Chicago) con especialización en Finanzas, Marketing, Estrategia y Organización. Tiene además un Master en Coaching Ejecutivo por la Escuela Europea de Coaching programa acreditado por la International Coach Federation.

Desde 2014 trabaja como “innovation business coach” para la Unión Europea, apoyando a empresas en fase de alto crecimiento que reciben apoyo de la UE a través del programa Instrumento PYME. Desde 2016 es socio fundador de Capital 2, firma especializada en operaciones inmobiliarias para el sector servicios.

Sus principales áreas de interés son empresas relacionadas con la economía circular, la energía, el software y los modelos de negocio innovadores.

Linkedin: <https://www.linkedin.com/in/javier-criado-nesofsky-237862>

Roberto Espinosa Blanco

Managing Partner Madrid en Lead to Change. European Commission Business Coach.

Mentor de la Red de Mentores de madri+d, Roberto Espinosa es un economista apasionado por la tecnología y la gestión empresarial. Ha ocupado diferentes puestos de responsabilidad a nivel EMEA en Intel Corporation durante más de 15 años. Después se ha dedicado a la consultoría de innovación como *Managing Partner* de LTC Madrid, consultora de innovación estratégica especializada en Innovación Abierta.

Roberto Espinosa es un apasionado del movimiento emprendedor en España, ha colaborado en los últimos años con diversos programas del fomento del emprendimiento. Es socio en varias aceleradoras y ha participado como promotor de varios

proyectos. Además es *SME Innovation Coach* dentro del programa de EASME (Comisión Europea) para el apoyo a las PYMEs innovadoras dentro de la Unión Europea. También es experto en TechStarts (Comunidad de Madrid) y en EuroStars (Comisión Europea), además de asesorar a varias startups.

Profesor colaborador de varias escuelas de negocio, principalmente en Deusto Business School donde además es tutor de proyectos en los Programas Ejecutivos de Ciberseguridad e Innovación Pública, así como Director Académico de Programas de Formación *in-company*.

Es también escritor ocasional y, además de con su blog personal (resbla.com), colabora habitualmente con otros. Varios de sus artículos han sido elegidos por la Asociación de Marketing de España para su selección de lo mejor del mes, así como el World Economic Forum para su página en castellano también ha elegido algunos. Además ha colaborado escribiendo un capítulo en “Nunca te fíes de un economista que no dude” (Deusto, 2015). Es colaborador habitual de Capital Radio como experto en tecnología e innovación.

Otra de sus pasiones es la oratoria y la comunicación, uno de los motivos por el que organiza TEDxSantAntoni y TEDxUDeustoMadrid donde se encarga de comisariar el contenido y trabajar con los ponentes en conseguir transmitir lo mejor posible sus ideas que merecen ser compartidas.

Conferenciante habitual en temas de innovación, tecnología y negocios.

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/robertoepinosablanco/>

Julio Fernández-Gayoso Mediero

Director área de negocio Cloud DevOps para EMEA GBB en Microsoft.

Mentor de la Red de mentores de madri+d, Julio Fernández-Gayoso Mediero es licenciado en económicas y empresariales, especialidad finanzas por la universidad de Santiago de Compostela 1986. En el Instituto de Empresa realizó un Executive MBA en 1995. Asimismo realizó en el ISEAD masters de especialización en “Business Strategy and Financial Acumen” así como “Business Model Innovation” 2015-2016.

Comenzó su carrera profesional en IBM dirigiendo y liderando diferentes áreas de negocio ligadas al mundo de *Information Management*, *Business intelligence* y *Big Data* tanto en España como en EMEA. Desde 2006 dirige en Microsoft Europa el área de negocio de herramientas de desarrollo de aplicaciones y ciclo de vida de aplicaciones ALM y Devops, tanto onpremise como cloud. En estas funciones y durante los últimos 20 años ha liderado equipos internacionales, desarrollando habilidades de gestión de equipos multiculturales y multifuncionales (ventas, *marketing*, técnicos).

Tanto en su etapa de IBM como en Microsoft ha tenido como prioridad el desarrollar el canal de *partners* de valor añadido tanto *partners* de servicios como ISVs en los diferentes países de Europa en los que ha sido responsable. En esta vertiente han sido muy frecuente las conversaciones con *partners* para ayudarles en su expansión internacional. Lo que le ha permitido contrastar qué tácticas de internacionalización funcionan y cuales conllevan riesgos en la implementación. Ha desarrollado una metodología con 10 pasos para desarrollar planes de negocio conjunto con *partners*.

Desde el punto de vista de habilidades y competencias, ha desarrollado experiencia y competencias en la gestión de equipos internacionales, desarrollando para ello diferentes estilos de dirección, así como herramientas de *coaching* y *mentoring* de equipos comerciales y *partners* en los diferentes países europeos.

Linkedin: <https://www.linkedin.com/in/juliofernandezgayosomediero/>

Rafael García del Poyo

Abogado y socio del Departamento de Negocios Digitales del bufete de abogados Osborne Clarke en España.

Mentor de la Red de mentores de madri+d, Rafael García del Poyo es abogado y socio del Departamento de Negocios Digitales del bufete de abogados Osborne Clarke en España.

Ha sido reconocido como un profesional líder en las áreas de tecnología, media y telecomunicaciones por Best Lawyers International y es un abogado recomendado por directorios internacionales como Chambers Europe.

Durante sus más de 25 años de experiencia en la abogacía -ejercida tanto en Bélgica como en España- acumula una experiencia dilatada en la dirección de equipos de trabajo multidisciplinarios de técnicos y juristas de diversas nacionalidades y en la gestión y organización de proyectos para clientes. Ha brindado asesoramiento jurídico tanto a clientes nacionales como extranjeros y ha participado en la ejecución de planes empresariales estratégicos en temas relacionados con la ley de telecomunicaciones, comercio electrónico, licencias de software, videojuegos, la adquisición de hardware, *outsourcing*, *big data*, firma electrónica, el *cloud computing* y la protección de datos personales en muy diversos sectores industriales.

En la actualidad, su práctica se centra en la ejecución de proyectos y la preparación de contratos mercantiles internacionales relacionados con las tecnologías de la información y la comunicación, el comercio electrónico, los contenidos digitales, la ingeniería y las telecomunicaciones. En particular, en el sector de *Fintech*, ha asesorado en el lanzamiento de complejos productos financieros en el mercado español y en el campo de los videojuegos ha prestado asesoramiento legal en sus sistemas de distribución y en la gestión de su propiedad intelectual.

Es Secretario del Consejo de varias empresas de tecnología y ha estado involucrado en la defensa jurídica de diversos asuntos ante el Tribunal de Justicia de la Unión Europea entre los que destacan los asuntos (C-468/10 - C-469/10) sobre “interés legítimo” en materia de protección de datos personales.

Linkedin: <https://www.linkedin.com/in/rafaelgarciaelpoyo/>

Pedro Guerra Gutiérrez

Director de I+D en Medlumics, SL.

Mentor de la Red de mentores de madri+d, Pedro Guerra es Ingeniero de Telecomunicación por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (2001), Doctor en Ingeniería Electrónica por la Universidad Politécnica de Madrid (2007) y Master en Administración de Empresas por ESADE-Universidad Ramón Llul (2015) y en Dirección Financiera por OBS-Universidad de Barcelona (2018).

Ha pasado la mayor parte de su carrera profesional vinculado a la I+D en el sector de la electrónica y, en particular, la electromedicina. Inició su carrera en 1999 en el Centro Nacional de Microelectrónica (CNM), perteneciente al Consejo Superior de Investigaciones Científicas, aunque al poco tiempo se incorporó a la industria como ingeniero de sistemas dedicado al diseño de sistemas de comunicación digital, tanto satélite como de telefonía móvil terrestre, 2G y 3G.

Desarrolló su tesis doctoral en el ámbito de la ingeniería médica y radiofísica, centrandose su investigación en la tomografía por emisión de positrones, una técnica de imagen molecular con gran aplicación en cardiología, neurología y oncología. Posteriormente, como investigador de la Universidad Politécnica de Madrid, ha trabajado activamente en el desarrollo de nuevas tecnologías médicas y en su transferencia hacia la industria.

Desde 2015 es director de I+D en Medlumics SL, *startup* española en el sector de los dispositivos médicos que ha desarrollado una tecnología revolucionaria para la realización de tomografía óptica coherente.

Linkedin: <https://www.linkedin.com/in/pguerragutierrez/es>

Julio Marco Barroso

*Venture Capital fund Director. European Commission Business Coach.
Board Advisor International Coach Federation Spain.*

Mentor de la Red de mentores de madri+d, Julio Marco es economista, MBA y Master en Corporate Finance por el IE Business School y en Comercio Internacional por ESIC.

Es Business Coach de la Comisión Europea desde el 2014 y ha realizado más de 100 sesiones de business Coaches en distintos sectores y países para la misma. Es uno de los 3 Top business Coach de la Comisión Europea. Es Associated Business Coach del CDTI y participó en el programa piloto Commercialize durante 2 años para desarrollar el SME instrument del H2020 de la Comisión Europea.

Julio Marco es actualmente Board Advisor de la International Coach Federation Spain y Secretario General de ICF España (2012 . 2016). Es Coach PCC ICF certified con más de 2.500 horas de *Coaching* con altos directivos.

Desde 2003 es Director para España del Fondo Paneuropeo de Capital Riesgo de salud Gilde Healthcare. Ha sido socio de otros fondos de Capital riesgo en IT , telecomunicaciones, Internet, nanotecnología, biotecnología y agroalimentación como New Media Spark, Milenio Capital Partners, Capital Health y Katalimento Investments.

Ha sido Director General en empresas Internacionales en distintos sectores como; Automoción (Porsche, Lamborghini, Subaru, Kia y Bertone), Director de la Universidad Europea de Madrid, Director de World Telecom (Operador ingles de Telecomunicaciones), socio de varios *Venture Capital Funds* y empresario.

Lleva desde el año 2000 formando a altos directivos de las principales empresas españolas e internacionales en los sectores Big Pharma, financiero, telecomunicaciones, salud, Energías, etc. En desarrollo de Habilidades directivas: Inteligencia Emocional, Comunicación, Liderazgo y creación de equipos de Alto rendimiento. Motivación, Gestión del cambio, etc.

Es profesor en varias Universidades y Escuelas de Negocio. Conferenciante habitual y escritor (*Viaja conmigo a Itaca*, Editorial Kolima, 2017, libro sobre Desarrollo personal y *Coaching*). Lleva 3 años como fundador y tertuliano en el programa de radio *Coaching Capital* que se emite todos los Viernes en Capital Radio de 18,30 a 19,30h.

Linkedin: <https://www.linkedin.com/in/juliomarcobarroso/>

Tomás Otero Pino

Director de Recursos Humanos para Norgine en España y Portugal.

Mentor de la Red de mentores de madri+d, Tomás Otero es director de Recursos Humanos para Norgine en España y Portugal, compañía en la que trabaja desde 2010 y en la que participa activamente en diversos proyectos internacionales dentro de la organización.

Anteriormente, trabajó más de 10 años en el sector de Consultoría, especializado en la Industria farmacéutica y de la salud, realizando sobre todo mandatos de búsqueda de ejecutivos y desarrollo de planes de carrera, tanto en entornos nacionales como internacionales.

Colabora activamente con numerosas publicaciones especializadas en la industria farmacéutica, como *Farmespaña*, *PMFarma* y *Pharma Market*.

Colaborador del CESIF en los masters Internacional y Executive. Miembro de la AEDRH.

Linkedin: www.linkedin.com/in/tomasoterpino/es

Hermógenes del Real Álvarez

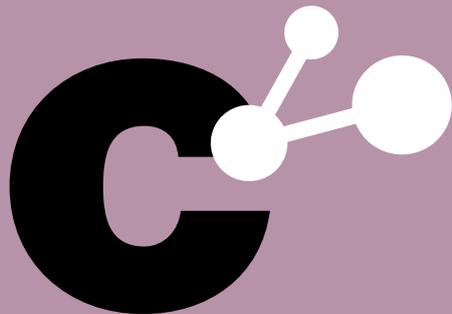
Experto en gestión de empresas y entidades públicas. Emprendedor, gerente, consultor y conferenciante.

Mentor de la Red de mentores de madri+d, Hermógenes del Real tiene más de 25 años de experiencia en gestión de empresas y entidades públicas. Es miembro del Comité Científico del Centro de efectividad organizacional: Talento-UAM. Profesor Asociado de la Universidad Autónoma de Madrid (UAM) en el Departamento de Dirección y Organización de Empresas y Jefe de Estudios del IADE-UAM Instituto Universitario de Investigación en Administración del Conocimiento e Innovación de Empresas de la Universidad Autónoma de Madrid. Su experiencia docente como profesor y tutor de proyectos abarca diversas disciplinas relacionadas con la Dirección, Gestión y Emprendimiento, tanto en programas Master como de Desarrollo Directivo a nivel nacional e internacional desde 1993.

Su formación académica está relacionada con la gestión de empresas. Realizó la licenciatura en Ciencias Empresariales por la UAM, el Doctorado en Economía Financiera: Banca y Bolsa por la UAM, un Master en Comunidades Europeas por la CEOE, es *Chief knowledge Officer* (CKO) por el Insead de Fontainebleau y Euroforum y becado en *Course of Research Management* por el Real Colegio Complutense y Harvard University.

Hermógenes del Real es mentor del Instituto de Empresa en el proyecto Lidera, ha sido Director General de la División de Consultoría y Formación de ENTEL IT- Consulting y Gerente de Human Capital en Deloitte donde fue responsable de las líneas de negocio de *e-learning*, de igualdad de oportunidades y gestión de la diversidad en España.

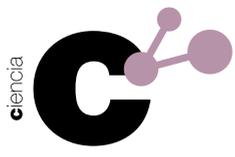
Linkedin: www.linkedin.com/in/herm%C3%B3genes-del-real-alvarez-88229b12/



módulo 1

Contenidos y estructura de la guía.
Herramientas



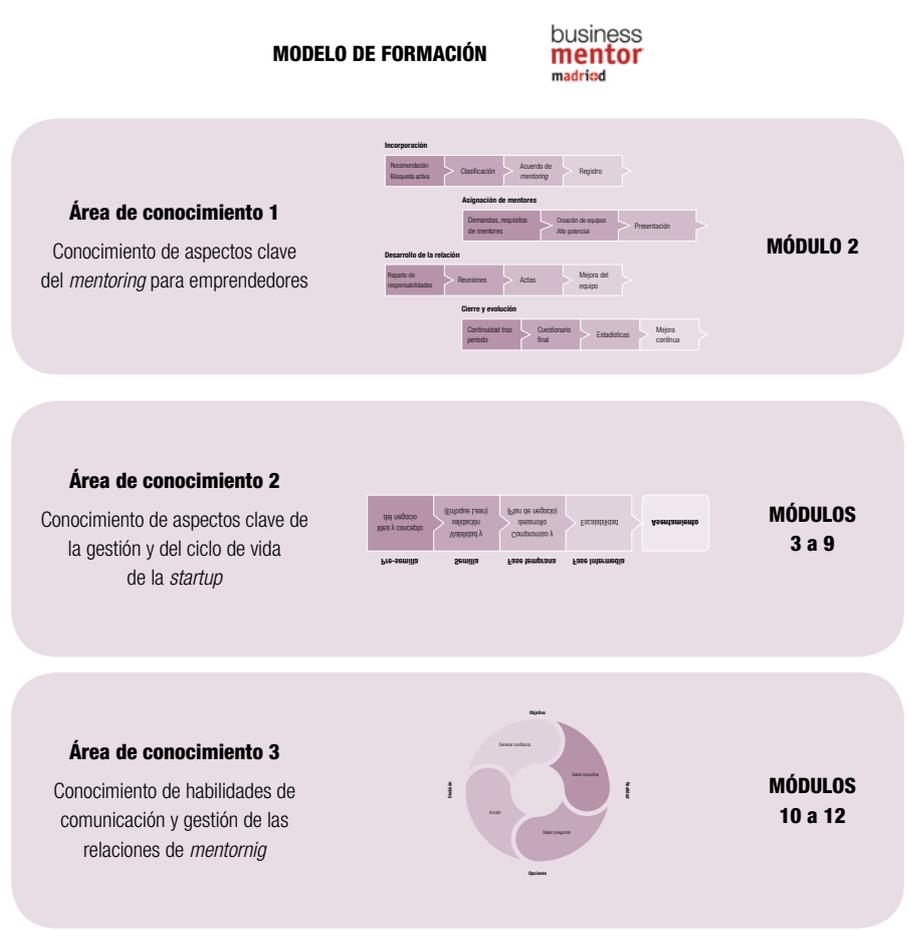


1. Contenidos y estructura de la guía. Herramientas

La certificación “business mentor madri+d” se basa en el trabajo sobre módulos formativos que tienen como propósito reforzar y validar los conocimientos teórico-prácticos de los profesionales certificados y conseguir un mejor análisis, tanto de la visión y capacidades del emprendedor como de las acciones a proponer como mentor o gestor de programas de emprendedores.

Las áreas de conocimiento básicas para la certificación son el conocimiento de aspectos clave del mentoring para emprendedores, del ciclo de vida de la startup y de habilidades relacionadas con la gestión de las relaciones de mentoring. El siguiente esquema muestra la correspondencia entre cada una de estas tres áreas y los módulos de esta guía:

Figura 1. Áreas de conocimiento del modelo de formación “business mentor madri+d” y correspondencia con los módulos de la guía.



1.1. Aspectos clave del proceso de mentoring para emprendedores

Esta primera área de conocimiento, correspondiente al módulo 2 de esta guía, recoge las definiciones, objetivos y características diferenciales del *mentoring* de calidad para *startups*, sus fundamentos, las características de la relación entre el mentor y el *mentee* y las del *mentoring* grupal, la revisión de experiencias prácticas de *mentoring* para emprendedores y aspectos críticos para el éxito del *mentoring* para emprendedores.

También se incluyen aspectos concretos de la metodología de madri+d como los relacionados con el acuerdo de *mentoring*, la incorporación al programa o red, la asignación de mentores y emprendedores, el desarrollo con éxito de la relación y su seguimiento posterior.

Esta área de conocimiento se completa en otros módulos de esta guía permitiendo, por ejemplo, comprender ciertos hábitos y formas de pensar de los emprendedores (módulo 3), generar hábitos para facilitar la fluidez de la relación entre mentor y emprendedor (módulo 4),... Asimismo, a lo largo de la guía se sugieren, a modo de referencia, “preguntas clave” que el mentor puede realizar en torno a los contenidos de cada módulo.

1.2. Aspectos clave de la gestión y del ciclo de vida de la *startup*

Otra parte fundamental de la certificación “business mentor madri+d” son los conocimientos y herramientas asociados al ciclo de vida de las *startups*, desde la fase de pre-semilla hasta la de asentamiento, que se incluyen en los módulos 3 a 9 de esta guía.

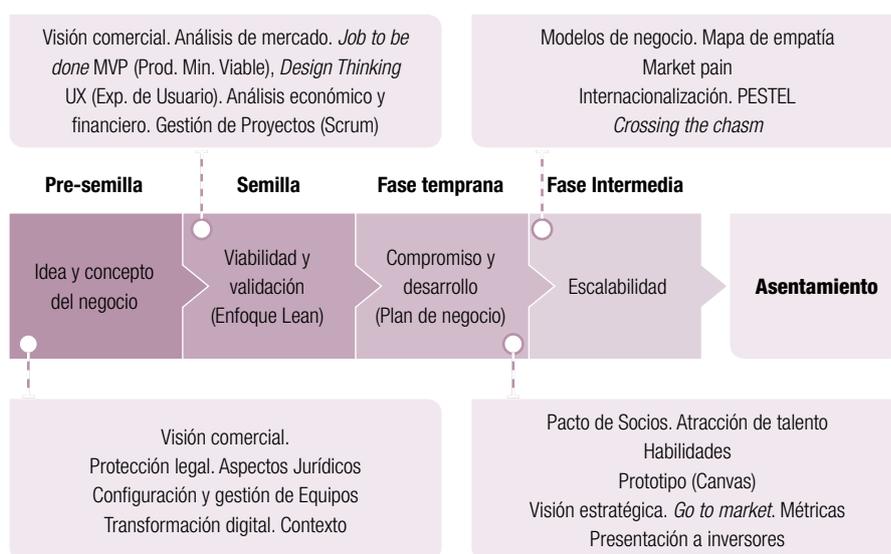
Estos conocimientos permiten al mentor ampliar los conocimientos basados en su experiencia personal y pueden ser más o menos necesarios en diversos momentos de la travesía de la *startup*, también conocida como “Valle de la Muerte”, previa a la obtención de rentabilidades positivas. Estos momentos, inspirados en el “Modelo de Goldsmith”®, se pueden definir como:

- **Fase Pre-semilla:** Fase de análisis de la idea y de la viabilidad técnica del nuevo producto o servicio, de evaluación de las necesidades del mercado y de su posible viabilidad económica.
- **Fase Semilla:** Fase pre-comercial de desarrollo de los primeros prototipos y de su validación por posibles usuarios, tal vez con un enfoque *Lean Startup*.

- **Fase Temprana:** Fase de inicio de las ventas y de compromiso con los objetivos establecidos en el Plan de Negocio.
- **Fase Intermedia:** Fase de crecimiento de las ventas y de desarrollo de los canales de distribución, que puede ir asociada a la internacionalización.

Si bien la mayor parte de los conceptos y herramientas revisados en esta guía pueden ser utilizados por el mentor de *startups* en diferentes fases, se asignan en el siguiente gráfico, a modo de sugerencia, en momentos del ciclo de vida de la empresa en los que su revisión puede ser especialmente relevante para mentor y emprendedor.

Figura 2. Modelo de formación “business mentor madri+d”: Aspectos clave del ciclo de vida de la *startup*.



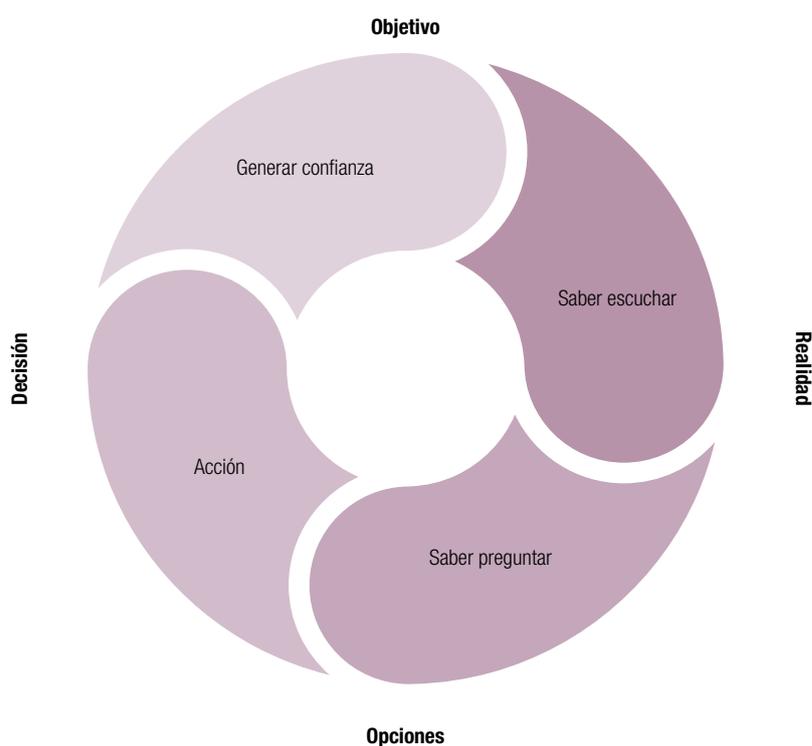
1.3. Habilidades de comunicación y gestión de las relaciones de *mentoring*

En los módulos 10 a 12 de esta guía se proporcionan herramientas para ayudar a los mentores a ser más efectivos en su forma de comunicar lo que saben, tanto a emprendedores individuales como a equipos de emprendedores. También se facilita información para que los emprendedores comuniquen o presenten sus proyectos con mayor eficacia.

Se incluyen en esta área de conocimiento conceptos, técnicas y habilidades de *coaching* aplicados a la gestión de la relación por el mentor: la generación de confianza, las preguntas positivas, la escucha empática y el *feedforward* que permitirán poner en

marcha y seguir las acciones con mayor eficacia. Todo ello en un marco estructurado de *coaching* que incluye el establecimiento de metas, la definición del estado actual (realidad), el análisis de las acciones a emprender y el compromiso o decisión con su puesta en marcha. Todo lo anterior se resume en la figura siguiente.

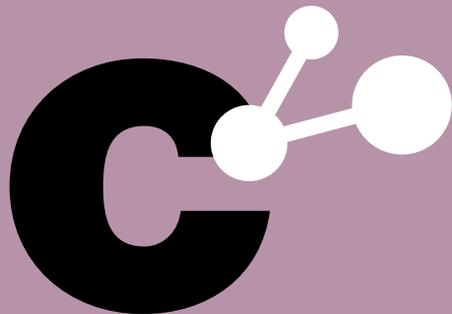
Figura 3. Modelo de formación “business mentor madri+d”: Habilidades de comunicación y gestión de las relaciones de mentoring.



En relación con la gestión de equipos, en el módulo 11 se revisan las características de los equipos en las *startups*, los estilos de liderazgo y su adecuada aplicación.

Por último, el módulo 12 facilita información que el mentor pueda transmitir a los emprendedores para comunicar mejor sus actividades y para presentar con mayor eficacia su proyecto a inversores u otros agentes del “ecosistema emprendedor”.

ciencia



módulo 2

El *Mentoring* para emprendedores

Eduardo Díaz Sánchez



2.1. Objetivos docentes

En este módulo se revisarán cuatro aspectos fundamentales de las relaciones de mentoring para emprendedores:

1. Revisión del concepto de *mentoring*, sus tipos, las diferencias entre el *mentoring* y otros tipos de apoyo.
2. Particularización al *mentoring* para emprendedores de los requisitos básicos de los participantes y contenidos de un posible acuerdo de *mentoring*.
3. Revisión de los cuatro procesos más relevantes de las relaciones formales de *mentoring* para emprendedores desarrolladas en el marco de programas de apoyo al emprendimiento o de redes de mentores.
4. Revisión de una serie de aspectos críticos en las relaciones de *mentoring* para emprendedores.

2.2. El mentoring

El *mentoring* es una relación basada en el **compromiso personal entre mentor y mentee** a través de la cual se comparten **experiencias, conocimientos y contactos** para contribuir al **crecimiento personal y profesional** del *mentee*.

De acuerdo con la descripción incluida en el módulo 4, un mentor hace el papel de consejero de confianza, ayuda, enseña y comparte consejos sabios en el marco de una relación de respeto entre las partes. Asume un papel desinteresado en el aprendizaje, desarrollo y éxito de la persona, pero debe ser honesto y claro y crear unas expectativas claras.

El *mentee* se puede beneficiar del *mentoring* accediendo a **nuevos modelos y puntos de vista**, accediendo a **nuevas situaciones** gracias a la posición o estatus del mentor, descubriendo y potenciando **habilidades y atributos** (características de identidad) personales, asumiendo **nuevos retos** para conseguir mejores resultados o a resolver situaciones complejas; o accediendo a **nuevos contactos**.

Y para ello el mentor puede: **compartir experiencias**, contando historias o puntos de vista sobre temas que son interesantes para el *mentee*; **ofrecer oportunidades para que el mentee piense** (no confundir con *coaching*, como veremos a continuación); **ofrecer feedback constructivo**; **dar consejos**; **compartir conocimiento**; **compartir influencias** o empoderar al *mentee*; o **compartir su red de contactos**, historias, fuentes de información,...

Por lo que respecta a la comunicación, tal como veremos en el módulo 4, un buen mentor debe buscar conversaciones eficientes, manteniendo el foco en el reto a la superación en un entorno de actitudes positivas y constructivas, reconduciendo las preguntas no apropiadas y llevándolas a un entorno constructivo y claro.

Frente a otros tipos de apoyo como la consultoría, el coaching o la formación, el *mentoring* es el único que, por definición, no es remunerado. Si bien es habitual denominar “*mentoring*” al apoyo de consultoría, remunerado y facilitado en el marco de aceleradoras o programas de incubación, esta benevolencia es la gran diferencia entre el *mentoring* y otras formas de apoyo como la CONSULTORÍA, el COACHING o la FORMACIÓN. Algunas características que permiten diferenciar estas cuatro formas de apoyo son:

- **MENTORING:** El *mentoring* facilita la transferencia de conocimiento y experiencias de una persona (mentor) a otra que los necesita (**mentee**) y que es responsable de ponerlos en práctica.
- **CONSULTORÍA:** El consultor ejecuta cambios o proyectos que pueden ir acompañados de nuevos conocimientos. **El consultor es el responsable de los cambios o mejoras ejecutados.**
- **COACHING:** El *coach* facilita, mediante preguntas y técnicas de comunicación, ayuda para reflexionar, pensar diferente y mejorar la comunicación con el fin de conseguir los objetivos marcados. **El coachee es responsable de su propio aprendizaje.**
- **FORMACIÓN:** El formador facilita el conocimiento necesario para transformar una habilidad o conocimiento. **Quien recibe la formación es responsable de su propio aprendizaje.**

Por tanto, en **el mentoring no se basa en el uso de técnicas para reflexionar, o en facilitar formación, o en ejecutar proyectos, aunque pueda dar lugar a actividades compartidas con estos tipos de actividades.**

No todos los tipos de *mentoring* son iguales: el *mentoring* puede tener lugar a título particular o en un entorno más estructurado, puede darse en un entorno laboral o no,... Algunos tipos de *mentoring* son:

El mentoring facilitado formalmente: Basado en un **programa estructurado** en el que una organización o red de mentores facilita la oportunidad de relacionarse a dos o más personas. Son programas dirigidos a colectivos específicos para acelerar su desarrollo y progreso. Se asignan mentores y *mentees* y se establecen herramientas de seguimiento y apoyo a la relación. El **mentoring de calidad** facilitado formalmente requiere una dedicación alta para su gestión, normalmente superior a la necesaria en otros tipos de apoyo como la consultoría o la formación.

El mentoring natural: Tiene lugar de manera **informal** cuando la persona con experiencia apoya el desarrollo de la otra, generalmente muy joven, basada en la **confianza** entre ambas partes. La confianza entre mentor y *mentee* es imprescindible para que una relación de *mentoring* tenga éxito y, por ello, los programas de *mentoring* formal que consiguen establecer relaciones de *mentoring* informal son los más efectivos.

El mentoring situacional: Generalmente enfocado en el corto plazo, sucede **en momentos y con propósitos muy concretos**. Ejemplo: identificar alguna persona establecida en un nuevo mercado que pueda facilitar al *mentee* información y contactos, a partir de su experiencia.

El mentoring organizacional o de supervisión: Tiene lugar **entre un compañero de trabajo o supervisor y un empleado** con menos experiencia en determinadas áreas.

En ocasiones se diferencia entre **mentoring interno** y **mentoring externo** en función del entorno en el que se produce la transferencia de conocimiento: si esa transferencia se realiza dentro de un entorno de empresa, se llama *mentoring* interno; si la transferencia viene de otra empresa o sector porque, o se tiene o hay que cambiarlo, es *mentoring* externo. Esto permite enriquecer las empresas y los sectores, y un buen ejemplo es el **mentoring cruzado** entre directivos de diferentes empresas. En ocasiones se dice que el *mentoring* es interno, mientras que el *coaching* es externo. Esta diferencia adolece de fallos conceptuales que es importante aclarar: existe *mentoring* interno y *mentoring* externo, así como *coaching* interno y *coaching* externo, pero lo que los diferencia es el entorno en que tiene lugar, no la forma.

Otros tipos de *mentoring* son el **mentoring inverso** (*reverse mentoring*), en el que el mentor es la persona más joven, el **mentoring de igual a igual** (*peer to peer*) y el **mentoring virtual** (*online mentoring*) basado en reuniones entre mentor y *mentee* a través de internet.

2.3. El mentoring para emprendedores

A diferencia de otras formas de *mentoring* tradicionales mencionadas en la sección anterior, el *mentoring* para emprendedores se basa en una gestión innovadora, eficaz y diferenciada. No se trata de ofrecer ideas u opiniones superficiales, o de que un ejecutivo o trabajador con más experiencia brinde asesoramiento a otro que no la tiene. Se trata de ayudar al emprendedor a mejorar personalmente y a encontrar el camino adecuado para conseguir aquello que quiere lograr para su *startup*. La edad del mentor o su cargo no son importantes, sino aquello que ambos, mentor y emprendedor, pueden ofrecerse mutuamente. Como veremos en este módulo, las relaciones de *mentoring* para emprendedores no son jerárquicas sino que se basan

en el refuerzo mutuo de dos o más compañeros de viaje que suman los conocimientos y redes de contactos que les permitirán aprender, tomar decisiones y resolver problemas conjuntamente.

La gestión de las relaciones de *mentoring* para emprendedores se caracteriza también por su complejidad y por la necesidad de flexibilidad. Por un lado, establecer un marco adecuado para la relación con un calendario fijo de reuniones presenciales e informes de seguimiento puede ser importante, pero no lo es menos estar abierto a cambios respecto a la planificación inicial, a las relaciones *online*, a entender que tu mentor puede ser más joven que tú... y todo ello sin olvidar la importancia de facilitar el acceso a buenos mentores, que se sentirán atraídos por los programas con más prestigio y mejores resultados.

2.3.1. Requisitos básicos del *mentoring* para emprendedores

En lo sucesivo hablaremos de *mentoring para emprendedores*, en el que el *mentee* es un emprendedor que, fundamentalmente, demandará apoyo relacionado con la puesta en marcha o con la consolidación de su *startup*. El *mentoring* para emprendedores se basa en la confianza mutua y en una serie de premisas básicas.

Se espera de un mentor que tenga un conocimiento profundo del mundo de la empresa para “visualizar lo que le espera” al emprendedor, habilidades para ayudar a otros y para que éstos puedan ver las cosas de formas distintas, tiempo disponible durante el periodo de apoyo y motivación para ayudar a establecer y a seguir un plan de acción con objetivos claros.

Por otro lado, **se espera del emprendedor** apoyado que entienda que él es el principal motor y el único responsable del éxito o fracaso de la relación, que sea capaz de realizar una evaluación inicial de sus puntos fuertes y de aquéllos en los que quiere mejorar, que establezca un plan de acción con objetivos claros en colaboración con su mentor o mentores y que se comprometa a trabajar en las áreas de aprendizaje que él mismo defina.

2.3.2. El acuerdo de *mentoring*

Antes de iniciar la relación de *mentoring* se puede firmar un **acuerdo de mentoring** que explique y clarifique los compromisos y las expectativas iniciales de ambas partes, así como las condiciones de confidencialidad. Tres aspectos que pueden ser tratados en el acuerdo de *mentoring* son las expectativas de ambas partes respecto a la relación, sus compromisos formales y las condiciones de confidencialidad.

En primer lugar, las EXPECTATIVAS de ambas partes pueden ser:

- **Qué se espera del mentor**, por ejemplo, que esté abierto a **intercambiar su experiencia**, que dedique **tiempo** a la relación, que escuche y aconseje, **no que decida** por el emprendedor y que contribuya al establecimiento y seguimiento de un **plan de desarrollo** del emprendedor. Además el mentor debería saber, si así lo estableciese el programa o red de mentores, que el emprendedor es libre de seguir sus consejos y que por tanto está **exento de toda responsabilidad** que pudiera derivarse de su apoyo como mentor, con excepción de la confidencialidad.
- **Qué se espera del emprendedor**, por ejemplo que esté interesado en **aprender y aceptar críticas**, que sea capaz de identificar **metas**, que **trabaje** para la relación, que **informe** en caso de que sean necesarios cambios durante la relación y que acepte que él/ella es el/la **único/a responsable** de su propio desarrollo.

En segundo lugar, el acuerdo de *mentoring* puede recoger los COMPROMISOS de ambas partes.

Los compromisos pueden estar relacionados con el **nivel de actividad** (p. ej. iniciar al menos una relación durante el primer año de pertenencia al programa), la **periodicidad** (p. ej. número de mínimo de reuniones por relación de *mentoring*), la **participación en el programa** (p. ej. asistencia a reuniones o formación), la **dedicación** (p. ej. completar o facilitar la cumplimentación de las actas de reunión, informar de cambios que se produzcan en los objetivos, en el equipo de *mentoring*,...), o la **evaluación de la relación** (p. ej. completar cuestionarios de evaluación).

Y en tercer lugar, el acuerdo de *mentoring* puede recoger las CONDICIONES DE CONFIDENCIALIDAD.

Las condiciones de confidencialidad permanecen en vigor durante un periodo determinado, una vez que la relación ha terminado. Pueden recoger condiciones como la necesidad de mantener toda la información recibida como estrictamente confidencial, restringir el acceso a la información recibida, adoptar medidas de seguridad para evitar la divulgación de información o devolver o destruir información en caso de previa recepción de una solicitud por escrito.

2.4. El proceso de *mentoring*

La gestión de las relaciones de *mentoring* debe tener en cuenta los **cuatro procesos del de *mentoring* para emprendedores** que se describen en esta sección y que se resumen en el siguiente gráfico: incorporación de mentores y emprendedores, asignación de mentores, desarrollo de la relación y, por último, su cierre y evaluación final.

Figura 4. Los cuatro procesos del *mentoring* para emprendedores.



2.4.1. Proceso I: Incorporación

El proceso de incorporación debe tener en cuenta la selección de emprendedores, la invitación a mentores y el registro formal de ambos perfiles en el programa o red de mentores:

- **Selección y registro de emprendedores.** Comienza con un **contacto inicial con los emprendedores**, por ejemplo tras revisar los registros en una página web o con una reunión que permita comprobar las características de sus proyectos, demandas y grado de compromiso. A continuación será necesario **aportar información** sobre expectativas, procesos, ... que le permitan al emprendedor saber en todo momento qué se espera, tanto de sí mismo como del mentor o mentores que se le asignen. Si el emprendedor estuviese de acuerdo con las condiciones de participación se le ofrecería realizar su **registro formal** en el programa o red, por ejemplo a través de una herramienta *online*.

- **Invitación y registro de mentores.** La **identificación de mentores** puede tener lugar tras una búsqueda específica o por recomendación de otras personas, por ejemplo mentores que ya forman parte del programa o red. Su selección puede tener en cuenta habilidades o conocimientos de especial utilidad para el programa en un sentido amplio, o bien demandas específicas de los emprendedores. Tras una primera selección puede ser necesario un posterior **contacto** personal para finalizar con la **invitación y registro** formales del mentor en el programa o red, por ejemplo a través de una herramienta *online*.

2.4.2. Proceso II: Asignación

La asignación de los mentores a los emprendedores se inicia con la solicitud de posibles asignaciones, para continuar con la formación de las parejas o grupos de *mentoring*.

Solicitud de posibles asignaciones. La solicitud puede realizarla el mentor, el emprendedor o ambos, pero suele ser más efectiva cuando es el mentor quien la impulsa. En este último caso, el mentor puede realizar su selección de diversos modos: accediendo a la información de los emprendedores que buscan mentor, tras recibir sugerencias de emprendedores por el gestor del programa o tras conocer personalmente a los emprendedores, p. ej. en sesiones de presentación. El conocimiento personal es importante para comprobar que las personalidades “encajan” en cierto modo y que se puede generar la confianza necesaria que facilite el éxito de la relación.

Formación de las parejas o grupos de mentoring. Generalmente será el gestor quien realice la asignación atendiendo a **criterios** como la experiencia del mentor en un sector determinado, sus habilidades personales o la capacidad de dar respuesta a demandas específicas de los emprendedores. En caso de *mentoring* grupal se puede designar un **mentor líder**, encargado de asegurar que el equipo de *mentoring* responde a las necesidades del emprendedor, p. ej. incorporando nuevos mentores, realizando cambios en la composición del equipo de *mentoring* u organizando nuevas reuniones sobre temas específicos.

2.4.3. Proceso III: Desarrollo de la relación

El desarrollo de la relación de *mentoring* se inicia con una reunión inicial seguida de reuniones sucesivas a lo largo de las cuales se irá realizando el seguimiento de un plan de desarrollo acordado en la reunión inicial por el emprendedor y por su mentor o mentores.

La reunión inicial de mentoring debe tener, por su especial importancia, una estructura bien definida que permita sentar las bases para una relación satisfactoria. El gestor del programa o red de mentores puede asegurarse de que se tiene en cuenta

un determinado **orden del día** que contemple, por ejemplo, una presentación de los participantes, un debate abierto sobre el desarrollo profesional del emprendedor, sus intereses y expectativas, la confidencialidad, las áreas a reforzar, ... y un acuerdo (al menos preliminar) sobre un calendario de reuniones futuras, a gestionar por el emprendedor. Tras la reunión inicial, tal como se recoge en el módulo 3 de esta guía, para la **preparación del mentor** se debe recoger toda la información pertinente que permita conocer el estado y salud del proyecto emprendedor. En esta fase inicial el mentor debe conocer el estado emocional y motivacional del emprendedor, el estado financiero del proyecto y el estado técnico del producto o servicio.

Las reuniones sucesivas deberían celebrarse con una **periodicidad y duración mínimas**. A modo de ejemplo, se podrían establecer una duración de entre 2 y 4 horas por reunión y una periodicidad mínima de al menos cuatro reuniones a lo largo de seis meses. Posibles **temas para la discusión** serían:

- La reflexión sobre la misión de la empresa, como base para establecer los objetivos de la relación de *mentoring*.
- El establecimiento de metas, p. ej. a tres o cinco años, para ayudar al emprendedor a saber a dónde quiere ir, a organizar su tiempo y a identificar los recursos que necesita para alcanzar sus objetivos. Las metas deberían ser priorizadas, escritas y revisadas durante las reuniones sucesivas.
- La estrategia, la organización, la mejora de conocimientos específicos, ... basados en la experiencia del mentor y apoyada por los contenidos de esta guía, p. ej. el *Business Model Canvas*, los mapas de empatía para conocer mejor las necesidades de los clientes, etc.
- La mejora de habilidades del emprendedor, la gestión de las relaciones con su equipo o con otras entidades socias o competidoras.
- El conocimiento del entorno o el análisis de la internacionalización con herramientas como p. ej. el análisis PESTEL.

Es conveniente **que el emprendedor sea el responsable** de contactar con los mentores antes de las reuniones y de las actas de reunión. En caso de *mentoring* grupal y si se hubiese definido la figura del **mentor líder**, éste podría transmitir sus propuestas al gestor del programa o red de mentores. A mitad de la relación puede ser conveniente realizar un **balance intermedio** de progreso, expectativas y posibilidades de mejora del apoyo prestado. Y en todo momento es importante **mostrar disponibilidad y apertura** por ambas partes, abordar posibles conflictos y, si fuese necesario, proponer posibles reuniones adicionales con otros mentores o expertos.

2.4.4. Proceso IV: Cierre y Evaluación

Tanto si la relación de *mentoring* ha sido satisfactoria como si, por algún motivo, no ha cumplido con las expectativas de las partes, es conveniente finalizarla de un modo ordenado y facilitar información tanto al gestor del programa o red como al mentor.

Información al gestor. Se informará sobre el final de la relación (el emprendedor puede ser quien informe), sobre los resultados del *mentoring* (mentores y emprendedores pueden completar un cuestionario de satisfacción) y sobre la posibilidad de dar continuidad a la relación más allá del periodo establecido inicialmente.

Información al mentor. Antes de finalizar la relación es conveniente expresarse de forma constructiva sobre los resultados y mostrar agradecimiento por el tiempo dedicado por el mentor o mentores.

2.5. Aspectos críticos del *mentoring* para emprendedores

Para terminar este módulo se indican a continuación cinco aspectos especialmente críticos para el éxito de las relaciones formales de *mentoring* para emprendedores:

1. La firma del **acuerdo de mentoring**, que explica y clarifica las **expectativas** y los **compromisos iniciales** de ambas partes y las condiciones de **confidencialidad**.
2. Entender que el **compromiso del mentor** depende de sus motivaciones y que éstas pueden variar con el tipo de relación. Las motivaciones pueden estar relacionadas con el **altruismo y la satisfacción** (p. ej. la búsqueda de un retorno a la sociedad tras una trayectoria de éxito), con **los intereses y el aprendizaje profesional** (más habitual entre empresarios, mandos intermedios o ejecutivos) o con el **reconocimiento público** (más habitual entre profesionales próximos al mundo de la consultoría).
3. Una **asignación** adecuada de mentores, teniendo en cuenta la **experiencia** del mentor o la **composición del grupo de mentores**.
4. Las **habilidades personales** del mentor o mentores: su capacidad de escucha activa, la empatía y confianza generadas,...
5. La **gestión de la relación**, normalmente monitorizada por un gestor que podría reportar a un comité de seguimiento del programa o red de mentores. Especialmente importantes son la transparencia en el **proceso de selección** (los requisitos de participación de mentores y emprendedores en el programa o red deben ser públicos), aclarar la **duración y responsabilidades** en torno a las relaciones, marcar **objetivos concretos y exigentes**, establecer un **calendario de con-**

secución de hitos, fijar con suficiente antelación **reuniones de seguimiento** regular de avances, motivar (si fuese necesario) **la reformulación del apoyo prestado** o de algunos aspectos del mismo y contar con **herramientas de gestión adecuadas**, a ser posible, diferenciadas y específicas para el seguimiento de relaciones de *mentoring*.

2.6. Recursos para ampliar conocimientos

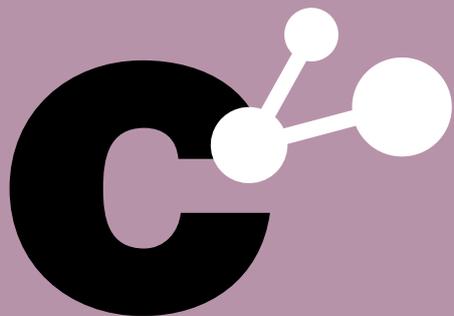
Lecturas recomendadas

- Lonnie D. Inzer, C. B. Crawford, Ph.D. “A review of formal and Informal Mentoring: Processes, Problems, and Design”, Journal of Leadership Education, Volume 4, Issue 1 (2005).
- Beatriz Valderrama. “Desarrollo de competencias de mentoring y coaching”. Editorial: FT Prentice Hall (2009).
- George Vukotich. “Mentoring Startups: Getting the most out of mentoring in a startup environment”. CreateSpace Independent Publishing Platform (2016).

Webs de Interés

- Philipp Laufenberg #edtech “We Studied 100 Mentor-Mentee Matches — Here’s What Makes Mentorship Work” <http://firstround.com/review/we-studied-100-mentor-mentee-matches-heres-what-makes-mentorship-work/>
- “Mentoring”, ayudar a otros por amor al emprendimiento. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/01/16/companias/1516115870_534295.html

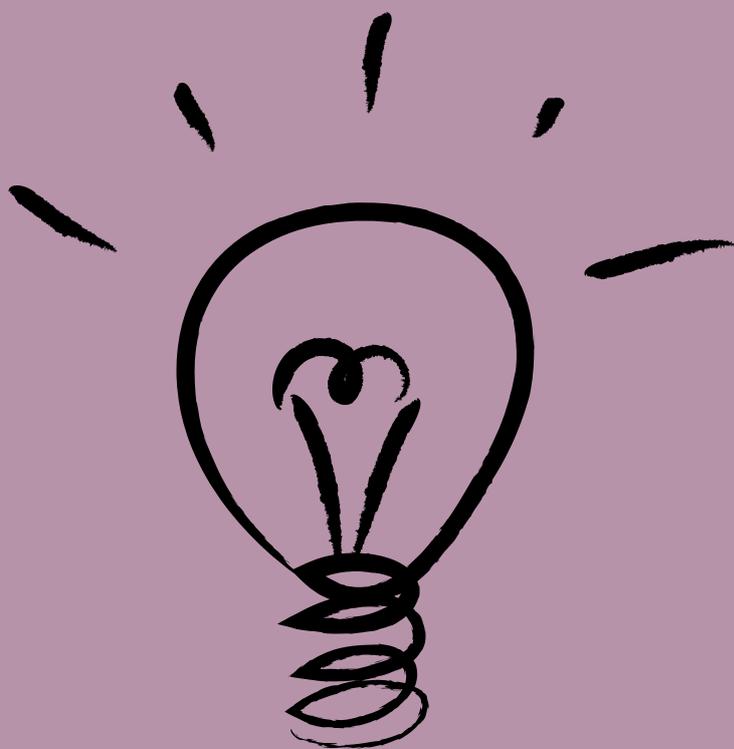
ciencia



módulo 3

12+1 mitos en ventas y *startups*.
Técnicas de venta

Roberto Espinosa Blanco



3.1. Introducción

Tras colaborar con decenas de *startups* durante muchos años me he encontrado de forma persistente con una serie de mitos relacionados con su forma de aproximarse al mundo de las ventas en general.

Estos mitos, que por suerte no afectan a todas por igual, suelen estar muy relacionados con la razón por las que muchas de estas empresas nacen: un producto tecnológico. Ese producto a veces se coloca “en un pedestal” y hace que los emprendedores tengan una visión muy estrecha de lo que es en realidad una empresa.

Por otro lado, en un mundo muy dado a las grandes frases y a los ejemplos simples de los otrora emprendedores de éxito convertidos en gurús tecnológicos, estos ejemplos lanzados a diestro y siniestro con la mejor de las intenciones pueden llegar a convertirse en una especie de “guía espiritual” para los emprendedores y en excusas para no hacer determinadas cosas que de otra forma entenderíamos como básicas. Por ello incluimos en este módulo una lista de “12+1 Mitos en Ventas y *Startups*”.

En nuestra labor como mentores es importante ayudar a los emprendedores a comprender la verdadera importancia de la función de ventas y a organizar y planificar su trabajo. Por eso se incluye también en este módulo un breve repaso de algunas de las técnicas analizadas en profundidad por varias de las metodologías más conocidas y utilizadas en equipos comerciales.

3.2. Los mitos en ventas y *startups*

La siguiente lista de 12+1 Mitos en Ventas y *Startups* no busca ser una lista exhaustiva, final, ni por supuesto, determinista. Es más una herramienta que debería hacer pensar al mentor, y por extensión al *mentee*, sobre la estrategia comercial de la compañía. Estrategia comercial en el sentido más amplio de la palabra, incluyendo desde la *paquetización* del producto, hasta el final del proceso.

En todo caso invito al mentor a que reflexione sobre si, desde su experiencia, hay alguno más (o menos):

- 1. Constrúyelo y vendrán.** Hay muchos ejemplos de modelos de negocio que exigen construir capacidad anticipándose a una demanda que crecerá más rápido que la velocidad a la que construir esa capacidad. Piensen por ejemplo en las operadoras de telefonía y la infraestructura de cable. Muchos emprendedores enamorados sin remedio de su producto se lanzan a fabricar un producto sin más pruebas que su propia visión. Sin contraste de mercado, sin análisis de modelo de negocio, sin análisis de competencia ni de los pro-

ductos sustitutos, con el convencimiento de que los productos maravillosos se venden solos.

2. **Ama tu producto por encima de todas las cosas.** Muy relacionado con el anterior, hay muchos emprendedores a los que el enamoramiento por su producto les nubla la “paranoia” que cualquier emprendedor tiene que tener. El pensamiento crítico constante y un estado mental de continuo reto a las verdades absolutas deberían ser permanentes en cualquier emprendedor. Muchos de estos productos “perfectos” acaban siendo productos en búsqueda de solución que además, por ser perfectos, no necesitan de esfuerzo comercial.
3. **Diseño parálisis.** La omnipresencia del *Design Thinking* y las metodologías ágiles de emprendimiento que abogan por continuas iteraciones como forma de avanzar rápido hace que algunos emprendedores se queden en un bucle infinito de mejora del que les es imposible salir porque el producto nunca es suficientemente bueno o está suficientemente probado. Silicon Valley con sus productos en un estado perpetuo de beta han fomentado este mito.
4. **La caja es lo importante.** En la escena emprendedora a veces se reconoce más a las *startups* por el dinero que son capaces de levantar que por lo que venden. El *burn rate* y los meses de caja están entre las primeras preguntas que un inversor suele hacer a un emprendedor en búsqueda de financiación. Pero los emprendedores veteranos saben que la caja no es lo importante, lo importante es el flujo de caja y, por lo tanto, las ventas. Hay un aforismo que se refiere a eso y que se resume con este acrónimo de sus palabras en inglés, CFIMITYM (el flujo de caja es más importante que tu madre)
5. **Un piloto no es una venta.** Es muy común encontrarse en entornos B2B con *startups* “enredadas” en pilotos con grandes multinacionales. Es además algo que suelen mostrar como prueba de la tracción que están consiguiendo. Sin embargo, los vendedores con experiencia en el mundo B2B saben que los pilotos con grandes empresas no suelen transformarse en ventas. Normalmente en las corporaciones los departamentos de I+D suelen estar muy lejos del negocio y cuando utilizan *startups* lo hacen como forma barata de I+D. Por supuesto, es muy difícil decir que no a una gran empresa ante la simple remota oportunidad de un gran contrato, pero la realidad es que en la gran mayoría de los casos las multinacionales utilizan a las *startups* para aprender. Estos pilotos suelen ser una gran pérdida de tiempo y dinero y, en muchos “postmortems”, los emprendedores citan los pilotos gratis como uno de los motivos por los que acabaron fracasando.
6. **Internet mató a los intermediarios.** Pocos emprendedores entienden las dinámicas de las ventas por canales indirectos y normalmente las desprecian por ser parte del pasado. La venta directa parece la obvia para cualquier nego-

cio moderno, y con las herramientas de marketing digital que tenemos ahora, parece que cualquier cliente, sea consumidor o profesional, está a nuestro alcance a través de Internet. Este razonamiento no aguanta una dosis de realidad dado que las grandes empresas tecnológicas del mundo son en gran parte intermediarios. Es casi siempre interesante empezar con una estrategia de ventas directa, pero no es menos cierto que será imposible mantenerla en el medio plazo, por lo que cuanto antes se planifiquen canales indirectos, mejor.

7. **Si quieres ir rápido.** Hay un refrán africano muy conocido que dice que, si quieres llegar rápido, ve sólo, pero si quieres llegar lejos, hazlo acompañado. Parece que los emprendedores suelen asumir este consejo al pie de la letra, y como la velocidad es lo más importante, van lo más solos que es posible. Sin embargo, este mundo de Innovación Abierta nos recuerda que para ir rápido hay que ir acompañado. Siempre me ha sorprendido lo mucho que les cuesta a las *startups* colaborar con otras *startups*. Algo como la cooepetición, cada vez más habitual en grandes empresas, raramente se ve entre las *startups*.
8. **Menos jerga y más salir a vender.** Es desgraciadamente muy habitual encontrarse emprendedores que no se han sentado nunca delante de un potencial cliente. Emprendedores que conocen las últimas tendencias del *growth hacking*, que en su discurso son capaces de introducir toda la jerga del marketing digital sin pestañear, pero que en cambio nunca se han preocupado de preguntar a un potencial cliente si comprarían su producto.
9. **El malo, de portero.** La función comercial está en general muy poco apreciada en el mundo de la empresa, pero está directamente infravalorada en el mundo *startup*. Como empresas tecnológicas, la mayoría de las *startups* consideran que el problema es siempre no tener un producto suficientemente bueno. Según esta idea, cuando ya hace falta salir a vender, lo habitual es dejar que el vendedor sea el “peor” ingeniero, el “no imprescindible” que muestra cierta tolerancia a salir a la calle.
10. **El mejor comercial no es el mejor director comercial.** Otro gran error que cometen empresas de todos los tamaños es poner al mejor comercial como director comercial. Las *startups* no son diferentes, y es muy habitual ver este error. Es bastante obvio que no se necesitan las mismas habilidades para hacer una cosa y la otra.
11. **Las ventas son un arte muy de la vieja escuela.** La mayoría de los emprendedores desconocen las metodologías básicas de ventas y ni que decir tiene de las más avanzadas. La relación entre los departamentos de compras y ventas puede describirse como una carrera armamentística en la que ante el avance de una de las partes, la otra responde y se adapta. De la misma manera que las empresas no compran igual que hace 20 años, no se puede vender de la misma manera que hace 20 años.

12. Ventas se dedica a vender. Sí, pero es una función que debería tener un papel crítico en la definición de la estrategia de la empresa. Si la innovación en la actualidad parte de buscar conocimientos del cliente que nos permitan la mejor adaptación de nuestra oferta, la función comercial debería jugar un papel importante en los procesos innovación de la compañía. No hay que olvidar tampoco que innovación = tecnología + modelo de negocio, y que la función de ventas seguramente será la más experta en cuanto a modelos de negocio.

12+1. Todos somos vendedores. En este mundo de empresas transparentes, todos los empleados tienen una responsabilidad con las ventas. Los propios empleados pueden y deben ser los mejores embajadores de su propia empresa. Es descorazonador ver a veces a miembros de una *startup* hablar mal de sus propios productos.

3.3. Breve introducción a metodologías de ventas para mentores

Si ya la función de ventas es algo que tradicionalmente se ve como algo muy táctico y que muchas veces se mira con cierto desdén desde otras funciones dentro de las empresas, dentro de las *startups* esta situación es, en general, más acusada.

La glorificación del producto por encima de todas las cosas que lleva al pensamiento de que “si algo es suficientemente bueno se venderá solo” es algo demasiado habitual en las *startups*, y esto es un grave error.

Hay que ser conscientes de que incluso las más modernas y grandes organizaciones tienen problemas con la implementación de metodologías de ventas, así que no tiene sentido intentarlo en una *startup*. Sin embargo, conocer lo básico de estas técnicas puede ayudar a detectar errores de bulto o a iniciar el camino hacia una metodología de trabajo propia.

Una última apreciación antes empezar: estas metodologías fueron diseñadas para entornos B2B aunque tienen también ciertas aplicaciones B2C. En todo caso, será difícil que nos encontremos *startups* B2C que hagan venta presencial en nuestros procesos de apoyo como mentores.

Podemos hablar de cuatro tipos de metodologías de ventas¹:

- **Basadas en procesos:** Son muy utilizadas porque son fáciles de enseñar, dan la predictibilidad que necesitan los equipos directivos y son útiles en procesos complejos de venta con ciclos largos de cierre.

1. Tom Sant, *The Giants of Sales What Dale Carnegie, John Patterson, Elmer Wheeler, and Joe Girard Can Teach You About Sales Success*, Capítulo II.

- **Basadas en relaciones personales:** En este caso el foco está en identificar a las personas adecuadas y generar buenas relaciones con ellas para así poder avanzar en el proceso de venta. Suelen ser las favoritas de los comerciales porque maximizan el uso de algo intangible como las “relaciones”. En declive puesto que los compradores corporativos se han “blindado” contra ellas a través de mesas de compra y decisiones colegiadas.
- **Modelos de programación neurolingüística (PNL):** Muy de moda por la sencillez y la promesa de resultados rápidos, pero si alguno, solo aplicables a procesos de venta cortos, normalmente B2C.
- **Modelos tácticos:** Son modelos centrados en ayudar en un determinado paso del proceso de venta, normalmente el cierre. Deben ser muy específicos a la industria y al tipo de comprador, y siempre de actualidad por ser fácilmente entrenados en sesiones cortas de formación.

El modelo de “The Primer”² crea un proceso de ventas consultativo en el que las necesidades del cliente están en el centro, con instrucciones muy precisas al vendedor sobre qué hacer y qué decir en cada momento, con cuatro fases en el proceso de venta:

- **Inicio:** En el que se identificaban las necesidades del cliente.
- **Propuesta:** En la que se definía una propuesta de valor específica al cliente.
- **Demostración:** En la que se mostraba como la solución se ajustaba a las necesidades.
- **Cierre:** En el que se conseguía el pedido.

Especialmente interesante en el proceso de venta son las “Seis Reglas para ser agradable”³:

- Conseguir interesarse de verdad en el otro.
- Sonreír.
- Recordar que el sonido más importante en cualquier idioma es el nombre de la persona que tienes delante.
- Ser un buen oyente. Anima al otro a hablar sobre sí mismo.
- Hablar desde el punto de vista de los intereses del otro.
- Hacer que la persona se sienta importante, y hacerlo de forma sincera.

2. Walter A. Friedman, HBR Working Knowledge: John H. Patterson and the Sales Strategy of the National Cash Register Company, 1884 to 1922

3. https://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%B3mo_ganar_amigos_e_influir_sobre_las_personas

Por otro lado las negociaciones, y obviamente una venta lo es, no son un juego de suma cero⁴ en el que para que una parte gane, la otra tiene que perder, sino que se pueden generar acuerdos en el que las dos partes ganen.

En un proceso de venta lo importante no somos nosotros⁵, nuestro estilo de comunicación y de ver el mundo, sino la persona que tenemos delante. Ser lo suficientemente flexibles como para adaptarnos al estilo que mejor se adapte a nuestro interlocutor, lo que hará la comunicación más eficiente y ésta no será un impedimento hacia el éxito de nuestro esfuerzo comercial.

Para cualificar una oportunidad, un *lead* en terminología de ventas, tiene que haber una necesidad (solemos utilizar el término inglés *pain*), un presupuesto y la persona tiene que tener capacidad de decisión. Si falta alguno de esos factores, puede ser aún un interlocutor interesante en nuestro proceso de ventas, pero no podemos considerarle un *lead* cualificado⁶. Se pueden considerar las 7 etapas en el proceso de ventas:

- **Establecer rapport:** Conseguir que el interlocutor esté cómodo con nosotros, adaptándonos a su estilo de comunicación.
- **Establecer un acuerdo inicial:** En este acuerdo, que podemos considerar una agenda, se fijan los principios de la negociación. El objetivo de la reunión, el tiempo, el rol de las diferentes partes y la conclusión.
- **Descubrir el *pain* del cliente:** A través de una escucha activa, se intenta descubrir, más allá de lo que se dice, la necesidad (*pain*) que subyace.
- **Hablar de dinero:** El dinero es a veces un tema tabú y no se habla de ello hasta demasiado tarde en el proceso de ventas. Hay que hacerlo justo después de descubrir el *pain* y pronto en el proceso para descartar la oportunidad si el cliente no tiene el suficiente.
- **Descubrir el proceso de decisión:** Es importante hablar con la persona que toma la decisión, y si esta está dentro de un proceso complejo de decisión, entender bien ese proceso para poder entender el papel de cada interlocutor.
- **Presentar la solución que soluciona el *pain*:** Es importarlo haciendo poniendo de relevancia las características o beneficios que alivian ese *pain*.
- **Reforzar la venta:** Es importante entender que la venta no se cierra con el pedido, y el que la fase de post-venta es importante para la satisfacción del cliente.

También se pueden establecer las siguientes 7 fases⁷, que fácilmente recuerdan a las anteriores:

4. https://es.wikipedia.org/wiki/Juego_de_suma_cero.

5. David W. Merrill, Roger H Reid. "Personal Styles & Effective Performance".

6. David H. Sandler, "You Can't Teach a Kid to Ride a Bike At a Seminar".

7. Michael Bosworth, "Venta de soluciones: creación de compradores en mercados".

1. Realizar una investigación previa.
2. Estimular el interés.
3. Establecer los problemas importantes en el negocio.
4. Establecer la “visión de compra”, entender el valor y las razones que hacen avanzar el proceso.
5. Entender la organización.
6. Conseguir acceder al decisor principal.
7. Gestionar el plan de evaluación del producto.
8. Negociación.
9. Cierre.

Respecto al tipo de preguntas a hacer para conseguir avanzar en el proceso de ventas, éstas son⁸:

- **“Situation”**: Preguntas que nos ayudan a recabar información sobre la oportunidad.
- **“Problem”**: Preguntas que nos ayudan a definir e identificar el *pain*.
- **“Implication”**: Preguntas que ayudan al cliente a entender la gravedad del problema.
- **“Needs-payoff”**: Preguntas que hacen que sea el propio cliente quien nos confirme la idoneidad de la solución que proponemos.

En “Strategic Selling” se definen 4 tipos de perfiles que siempre están en un proceso complejo de ventas, personas a las que hay que identificar y vender nuestra solución, y que a la vez, pueden entorpecer o incluso torpedear nuestros esfuerzos si no tenemos alineados⁹:

- **El “comprador económico”**. Es el que finalmente “firma” el pedido. Tiene la capacidad de acordar los términos, y es el que normalmente está mirando el retorno financiero de la inversión.
- **El “comprador usuario”**. Es aquel al que le va a afectar en su día a día la solución. Su principal interés es que la compra resulte en que su vida sea más fácil y cómoda.
- **El “comprador técnico”**. Es que evalúa la solución desde un punto de vista técnico.

8. Neil Rackham, “SPIN Selling: Situation Problem implication Need-Payoff”

9. Jim Holden, “Power Base Selling: Secrets of an Ivy League Street Fighter”

- **El coach.** Es la persona que cree en la solución y que de forma interna nos ayuda a avanzar, indicándonos los obstáculos, ayudándonos a navegar en la organización y su política.

Las grandes organizaciones han evolucionado sus procesos de venta desde ser algo en mano de pocos decisores con mucho poder, hacia decisiones muy colegiadas, que en muchos casos han acabado en “mesas de compra”. Estas mesas de compra han también cambiado las reglas del juego de una manera muy perjudicial para los intereses de los vendedores de soluciones, y es que han tratado de estandarizar al máximo sus compras. Aún así es posible clasificar los vendedores en cinco tipos¹⁰,

- **El trabajador.**
- **El lobo solitario.**
- **El relacional.**
- **El resuelveproblemas.**
- **El challenger** (en la edición en castellano se tradujo como retador).

El vendedor tipo *challenger* sería más exitoso que el resto, sobre todo en entornos de venta compleja, dado que es capaz de cambiar las reglas del juego y conseguir que la venta ocurra fuera de las normas de compra habituales. Para ello reta y pone en cuestión las ideas preconcebidas de los decisores dentro de su cliente, utilizando un sólido conocimiento del estado del arte en su industria.

Es decir, el vendedor consigue que el cliente se mire en el espejo de los líderes de su sector y convence al cliente de que comprar sobre seguro no le pondrá en una situación de liderazgo. Para ello tres importantes habilidades que tienen todos estos vendedores *challenger* son:

- **Enseñar:** El comercial es un experto en la situación de la industria y de los competidores del cliente. Es capaz de describir las principales tendencias y hacia dónde va el sector, y consigue una posición de confianza con el cliente desde una posición de credibilidad y experiencia.
- **Diseñar a medida:** En base a las necesidades reales del cliente, y el conocimiento del estado del arte y el mercado, este vendedor *challenger* es capaz de diseñar una oferta que es irresistible para el comprador, y que al ser única, será imposible comparar con la competencia.
- **Toma el control:** El vendedor es capaz de navegar por la organización y manejar los tiempos del proceso de venta, involucrando a quiénes hagan falta, y haciendo el mismo trabajo con cada uno de las personas que tengan poder de influencia en la decisión.

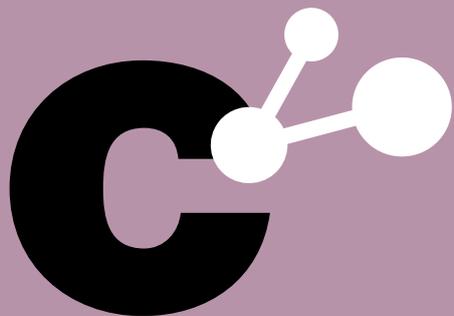
10. Mattew Dixon and Brent Adamson, “The Challenger Sale: Taking Control of the Customer Conversation”.

Y ya para cerrar este módulo convendría destacar que el problema dentro de las *startups* no es aplicar una u otra metodología de ventas, sino el no tener unos principios básicos sobre los que basar su propia gestión de las ventas. Estas metodologías y otras muchas que se pueden consultar en la abundante bibliografía, deberían ser al menos una guía sobre la que construir un método, aunque sea básico. Y para nosotros, sus mentores, una suerte de *checklist* para identificar posibles lagunas.

3.4. Recursos para ampliar conocimientos

Webs de Interés

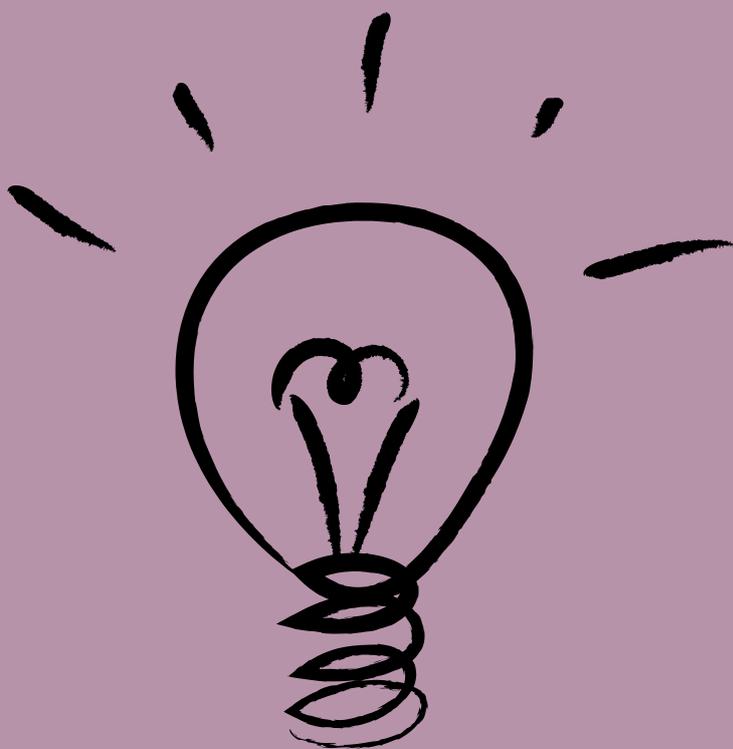
- The Challenger Sale - https://en.wikipedia.org/wiki/The_Challenger_Sale
- Ten Types of Innovation - <https://www.amazon.es/Ten-Types-Innovation-Discipline-Breakthroughs/dp/1118504240>
- Spin Selling - <https://www.amazon.es/Spin-Selling-Neil-Rackham/dp/1565114205>
- Power Base Selling - <https://www.amazon.com/Power-Base-Selling-Secrets-Fighter/dp/0471327336>
- José Antonio de Miguel - <http://yoemprendo.es>



módulo 4

La visión comercial en una *startup*.
El *mentoring* de la función comercial
y para la atracción de talento

Tomás Otero Pino



4.1. Objetivos docentes

Los principales objetivos de este módulo son:

1. Aprender a diferenciar el *mentoring* comercial de otras formas de ayuda al emprendedor como *coaching*, consultoría y formación en el área comercial.
2. Saber analizar las problemáticas comerciales y saber qué herramienta es mejor para cada una de ellas.
3. Saber utilizar el *mentoring* de forma ética y correcta en las actividades comerciales.
4. Saber utilizar el *mentoring* para apoyar el proceso de identificación y atracción de talento.

4.2. Presentación del módulo

Cada producto o servicio que diseñamos tiene un fin. El fin es cubrir una necesidad de un cliente. A cambio, recibimos una contraprestación que a priori debe tener el mismo valor. Esto es, en esencia, comerciar.

La sencillez de estas frases podría llevarnos a entender el proceso comercial como algo simple, pero todos sabemos que detrás de estas palabras hay un complejo sistema de influencias, percepciones, emociones, y comportamientos que nos obligan a planificar con detalle cada una de las fases de este proceso.

Un emprendedor, en su ilusión por tener su propio negocio, tiene una idea que poco a poco va materializando en un producto o servicio, pero si queremos que el proyecto crezca de forma sostenible debe comenzar lo antes posible a desarrollar un plan de marketing y ventas que permita generar ingresos.

Por desgracia, muchos de los emprendedores que trabajan en áreas tecnológicamente avanzadas no se enfrentan a la función comercial hasta que el producto está casi terminado, o bien no hacen un análisis suficientemente profundo de las debilidades y fortalezas del proyecto hasta que está en fase cercana a la comercialización.

Aún peor, muchos emprendedores sólo contemplan la generación de ingresos hasta que las ayudas públicas, privadas o fondos propios están agotados. Esto, en ciclos de ventas largos y más aún en el área tecnológica, puede poner en riesgo el proyecto entero por lo que la previsión es fundamental.

Es cierto que puede parecer que muchos productos novedosos no necesitan preparación previa a su comercialización. Si el producto es novedoso, sencillo de usar

y cubre una necesidad concreta y actual, el simple hecho de que se use, unido a la rápida difusión en las redes sociales, puede asegurar un buen lanzamiento de producto. En cambio, si el producto cubre una necesidad de un nicho, necesita un proceso largo y tedioso de pre-marketing, utilizando prescriptores y líderes de opinión que generen opiniones favorables, o simplemente testeen la realidad del mercado, se necesita mucho más tiempo.

Este módulo tiene el propósito de reflexionar sobre los elementos clave de la función comercial de cualquier proyecto de start-up con el fin de ayudar, utilizando el *mentoring*, en la planificación de la función comercial, adelantando aquellos elementos clave, advirtiendo de situaciones de riesgo y recomendando habilidades que hay que fortalecer.

La función comercial

La función comercial incluye un conjunto de actividades para hacer llegar al consumidor los bienes o servicios producidos por la empresa.

Las más destacadas son:

- Planificación Comercial. Definición de la Estrategia.
- Estudios de Mercado. Análisis. Inteligencia de Negocio. Conocer al mercado.
- Marketing. Líderes de Opinión. Preparación del Mercado.
- Ventas. Llegar al cliente.

Cada una de estos grupos de tareas tiene a su vez más tareas, que deben ser realizadas para tener un correcto entendimiento de la situación de la función comercial.

Aunque es cierto que no todas esas tareas tienen sentido en una compañía que acaba de comenzar a funcionar. Es de destacar que cuanto antes se defina la estrategia comercial así como los primeros pasos para introducir el producto en el mercado, mayor información se obtendrá y por tanto mejores decisiones se tomarán.

Esta información es muy valiosa para adelantarse a situaciones que podrían tener lugar en el futuro y el propio ejercicio de reflexión puede ayudar a ordenar ideas, replantear unas o eliminar otras.

Algunos hitos clave de la función comercial y su relación con otros módulos de esta guía son:

- **Definición de la proposición de valor** del producto o servicio (ver sección “Análisis del entorno” del módulo 6 dedicado al modelo de negocio).

- **Definición del “target” de clientes** (ver sección “Análisis del cliente” del módulo 6 dedicado al modelo de negocio).
- **Desarrollo de los canales** por los que le llegará la proposición de valor (ver sección “Modelos de entrada en el mercado – *Go to Market*” del módulo 7 dedicado a la internacionalización de una *startup*).
- **Desarrollo de una red de líderes de opinión** que refuerzan el mensaje.
- **Desarrollo de una red de ventas** (ver secciones “Modelos de entrada en el mercado – *Go to Market*” y “Guía para hacer un plan de acción efectivo con un *partner* de valor añadido” del módulo 7 dedicado a la internacionalización de una *startup*).
- **Definición de objetivos de ventas.**

Entre todos estos hitos hay tareas que repetidamente generan problemas si no son correctamente realizadas.

No tener la gente adecuada.

- No interpretar bien la información de ventas.
- No interpretar bien la información del cliente.
- No analizar bien la intención de compra (en especial en ciclos largos de ventas).
- No entender bien al cliente en relación a sus inquietudes personales.
- No poner un buen precio.
- No elegir el mejor canal de comunicación.
- No hacer casos de negocio para ver la viabilidad de cada acción comercial.
- No velar por la rentabilidad de cada inversión comercial.
- No hacer paneles de experto para ver la percepción del producto.
- No hacer un correcto DAFO.
- No valorar el impacto de políticas regulatorias, marcos normativos y otras cuestiones en el desarrollo comercial.
- No hacer un buen “forecasting”.
- No usar un buen CRM, etc.

4.3. ¿Qué es un mentor comercial?

Un mentor es una persona que tiene el rol de consejero de confianza, que ayuda, enseña y comparte sabios consejos. Asume un rol desinteresado en el aprendizaje, desarrollo y éxito de una persona.

*Un mentor proporciona ayuda
al ofrecer información, consejo y
asistencia de forma que empodera al mentee*

Julie Starr

Dentro de la función comercial podríamos decir que el mentor acompaña en el ciclo de venta y proporciona información, consejo y asistencia ante las adversidades. Este mentor debe tener algo (conocimientos o experiencia) que el mentee desea para solucionar una problemática en el área comercial.

Por tanto, un mentor comercial debe conocer perfectamente los ciclos de venta, los procesos de venta, las técnicas de venta para ayudar al mentee a solucionar una problemática en el área comercial.

El mentor debe saber analizar el reto al que se enfrenta el mentee, ser capaz de identificar la mejor solución-herramienta para este reto y transmitir sabiamente sus consejos.

El mentor no vende por ti

En el *mentoring* comercial es muy peligroso involucrarse en el proceso de venta, ya que es el mentee quien debe realizar el trabajo. Es tentador para el mentor y para el mentee que el rol del mentor vire hacia una posición de generador de negocio.

El mentor no vende: acompaña al mentee en su proceso de venta.

4.4. ¿En qué consiste el *mentoring* comercial?

El *mentoring* comercial tiene una estructura similar a la de cualquier otro tipo de *mentoring*. El siguiente gráfico resume cuatro momentos de la relación:

Figura 5. Flujo de la relación de *mentoring*.



Tras la reunión inicial el mentor debe tener toda la información pertinente para conocer el estado y salud del proyecto emprendedor. En esta fase inicial el mentor debe conocer:

- El estado emocional y motivacional del emprendedor.
- El estado financiero del proyecto.
- El estado técnico del producto o servicio.

Teniendo en cuenta los hitos clave de la función comercial indicados anteriormente en este módulo, el *mentoring* comercial es especialmente útil cuando facilita el desarrollo de alguno o algunos de los siguientes aspectos:

a) La planificación básica de ventas.

Las ventas tienen una técnica y una planificación que depende del producto o servicio ofertado. El mentor debe tener una visión amplia de cómo funcionan las ventas.

Conceptos como preparación de la presentación comercial, las fases de la presentación comercial y cómo hacer buenos cierres. La definición de potencial de cliente, su capacidad de compra, el uso de prescriptores, la elección del territorio, targeting, etc.

Adicionalmente, la venta es un proceso para el que se requiere una fuerte convicción y resistencia a la frustración. Los principios que guían a un gran vendedor son los que se muestran en los puntos b) a d).

b) El desarrollo de líderes de opinión.

Entre los prescriptores existen figuras que son reputadas y prestigiosas. Estos profesionales pueden actuar como líderes de opinión. Un líder de opinión no es un mentor, pero algunas veces puede actuar como tal. En todo caso, su función principal es la de hablar bien del producto o servicio.

c) El Modelo de Negocio, proposición de valor, DAFO/PEST.

Estos tres conceptos son clave en la función comercial. El modelo de negocio debe estar perfectamente definido y el área de marketing debe haber dibujado la proposición de valor, y tener un DAFO/PEST adecuado. Estos conceptos se revisan en los módulos 6 y 7 correspondientes al modelo de negocio y a la internacionalización.

d) Las personas del equipo comercial.

Todo lo dicho anteriormente debe ser planificado, diseñado e implementado por las personas adecuadas. Analizar el perfil comercial del emprendedor o del equipo de emprendedores es vital. Y hay que hacer este análisis cuanto antes, para subsanarlo en cuanto sea posible.

El mentor comercial debe estar familiarizado con todos estos conceptos porque la mayoría de los problemas comerciales se pueden identificar con estas áreas y al final, deben servir para hacer las preguntas adecuadas:

*¿Hay una clara visión comercial
detrás del proyecto de startup?*

*¿Hay una clara planificación
del proceso de generación de ingresos?*

*¿Están las personas adecuadas
detrás del proceso comercial?*

Responder estas preguntas debe servir para poner sobre la mesa todos los retos que el emprendedor debe superar y entre ellos, el emprendedor elegirá el viaje que ambos realizarán juntos.

Los grandes retos de la Función Comercial

Entre los grandes retos de la función comercial que, en algunos casos, pueden generar problemas si no se han realizado correctamente, están por ejemplo:

- El desarrollo de la visión comercial.
- El proceso de la primera venta.
- La definición del cliente.
- El argumentario de ventas.
- La búsqueda de líderes de opinión.

¿Es el *mentoring* la herramienta ideal para ese reto?

Una vez analizados los posibles retos a los que el mentee se debe enfrentar, hay que determinar si el *mentoring* es la herramienta ideal para ese reto. En el área comercial existe el debate de si el vendedor nace o se hace, pero es importante determinar si el problema se puede solucionar con FORMACIÓN, COACHING o MENTORING, o si por el contrario lo que se necesita es CONSULTORÍA.

Para ayudar a discernir entre todas estas herramientas hay una serie de preguntas que hay que hacer sobre el reto:

*¿Hay una evidente falta de experiencia,
contactos o conciencia en el área comercial?*

SI, Mentoring

¿Hay un evidente paso o eslabón que falta en el proceso comercial, en el análisis, algo que ellos echan de menos?

SI, Mentoring

¿Hay una barrera evidente y real que no pueden superar?

SI, Mentoring

Diferenciar *mentoring* de otras herramientas en la función comercial. ¿*Mentoring* interno o externo?

Es importante recordar algunos de los aspectos recogidos en el módulo 2 sobre *mentoring* para emprendedores:

- A diferencia del *mentoring*, en el *coaching*, el *coachee* también es el responsable de su propio aprendizaje pero el *coach* facilita el desarrollo personal y el cumplimiento de objetivos con sus habilidades de comunicación.
- En la formación, el formador es responsable de transferir el conocimiento que es esperado por el aprendiz. Normalmente se utiliza para enseñar una habilidad o conocimiento específico. Es muy útil para aprender habilidades de ventas.
- En la consultoría, el consultor ejecuta cambios o mejoras que pueden aportar conocimiento, pero la responsabilidad de la gestión, del cambio, es suya.
- Si la transferencia de conocimiento viene de otra empresa o sector es *mentoring* externo y en caso contrario, es interno. El *mentoring* externo permite enriquecer las empresas y los sectores y un buen ejemplo es el *mentoring* cruzado entre directivos de empresas de diferentes áreas de conocimiento.

Por tanto, ¿Qué no debe hacer un mentor comercial?

- No debe entrenar técnicas de ventas.
- No debe ejecutar, implementar o cerrar ninguna venta.
- No debe realizar conversación de *coaching* para mejorar habilidades.

Un mentor no es responsable de que las ventas salgan o no.

¿Cuándo NO debe usarse el *mentoring* comercial?

- Cuando hay que reflexionar sobre por qué no se vende. *COACHING*.
- Cuando hay que reflexionar sobre un estilo de liderazgo. *COACHING*.

- Cuando se quiere mejorar la satisfacción del cliente. *COACHING*.
- Cuando quieres retener a tu equipo. *COACHING*.
- Cuando quieres hacer mejores presentaciones comerciales. *FORMACIÓN*.
- Cuando quieres mejorar el impacto de las presentaciones. *FORMACIÓN*.
- Cuando se quiere evitar rotación de clientes. *CONSULTORÍA*.
- Cuando se quiere apoyo en la gestión del estrés. *CONSULTORÍA*.
- Cuando se quiere cambiar la percepción de la labor comercial. *CONSULTORÍA*.
- Cuando se quiere hacer el plan de marketing y ventas. *CONSULTORÍA*.
- Cuando se quiere hacer un estudio de mercado. *CONSULTORIA*.

Entonces, ¿cuándo **SÍ** utilizamos el *mentoring*?

Se debe usar el *mentoring* cuando se necesita apoyo para realizar la transición desde la zona de confort del *mentee* a estar en la calle vendiendo, influyendo en los demás, haciendo que otros vean su producto como el que desean, apoyándole a manejar el día a día con consejos que le guíen en las situaciones que pudiera encontrarse.

En el *mentoring* ni reflexionamos, ni entrenamos, ni ejecutamos proyectos.

*Acompañamos y ayudamos con nuestra experiencia
en los retos que puedan encontrarse.*

4.5. La relación entre mentor y *mentee* en la función comercial

La función comercial es fundamental para cualquier empresa, no hace falta que entremos en detalles sobre lo importante que es la generación de ingresos que, en la mayoría de casos, se realiza con la venta de productos y servicios. Por lo tanto, la relación que se crea entre mentor y *mentee* está alrededor de una de las funciones que puede traer tanto éxito como fracaso.

Además, el proceso de venta viene acompañado de dos respuestas de la mente muy fuertes. La primera, la frustración; la segunda, la insistencia o persistencia, o esa actitud de “Sí, puedo”.

La frustración convive con la venta pues en la mayoría de los casos el proceso de venta consiste en cambiar un NO por un SI. La insistencia es la clave del éxito pero insistir requiere una fortaleza mental que no siempre está disponible. El equilibrio entre fuerza mental y resistencia a la frustración es la clave para vender.

Por esta razón, es fundamental hacer bien ciertas cosas cuando hacemos *mentoring* comercial.

El mentor debe acompañar en el viaje al emprendedor y acompañarlo al éxito, al triunfo, pero debe ser honesto y claro en sus sesiones de *mentoring* y crear unas expectativas claras.

La función del mentor es ayudar y estar disponible en los momentos que supongan un reto. Por ejemplo:

- Con experiencias concretas, conocimientos o sabiduría.
- Con su posición o estatus de los que el *mentee* puede beneficiarse.
- Con contactos o red que podría presentar al emprendedor.
- Con atributos que el *mentee* puede aprender (que no enseñar, no confundir con el entrenamiento). Relacionado con el aprendizaje social.
- Habilidades que el *mentee* necesita aprender.

¿Pero cómo?

- Compartiendo experiencias, contando historias o puntos de vista sobre temas que son interesantes para el *mentee*.
- Ofreciendo “espacio” para que el *mentee* piense (no confundir con *coaching*).
- Ofreciendo *feedback* constructivo.
- Dando consejos.
- Compartiendo conocimiento.
- Compartiendo influencias o empoderando al *mentee*.
- Compartiendo su red de contactos.

Y todo este círculo se debe cerrar con armonía benévola y respeto entre las partes. Esta benevolencia es, según Julie Starr, la gran diferencia entre el *mentoring* y otras formas de ayuda como *coaching*, consultoría y formación.

El mentor actúa de forma desinteresada en su relación con el *mentee* y este elemento es fundamental en el apoyo en la labor comercial.

Lo contrario se daría si por ejemplo el mentor recibiese una comisión por las ventas que ayudase a generar, o información privilegiada que utilizase para lucrarse. En todos esos casos la relación mentor-*mentee* no sería de necesariamente de respeto, sería interesada.

4.6. ¿Qué tiene que hacer un buen mentor comercial?

Un buen mentor comercial invierte tiempo en el desarrollo de la relación con el *mentee*. Esta relación debe funcionar como una conexión donde la comunicación es honesta y fluida.

Un buen mentor debe siempre guiar la conversación hacia un entorno de intenciones constructivas y actitudes positivas. Busca conversaciones eficientes, con un foco determinado, sobre las que la relación se pueda desenvolver de forma clara.

Para entender mejor este concepto es mejor pensar en otras formas no correctas de comunicación, como por ejemplo: las quejas o las disensiones. Este tipo de conversaciones no aportan nada, mientras que las conversaciones con un foco determinado permiten buscar soluciones y alternativas.

Las conversaciones también deben tener una intención claramente constructiva, con una pregunta clara y con una necesidad evidente. Un buen mentor debe reconducir las preguntas no apropiadas y llevarlas a un entorno constructivo y claro.

Un mentor siempre tiene que ejercer una influencia positiva. La función del mentor es ayudar al emprendedor. Debe canalizar las conversaciones hacia puntos en los que se manifieste una clara intención de solucionar un problema.

Un mentor siempre mantiene el foco en el reto a superar. No se pierde en frustraciones y emociones.

Un mentor ayuda a superar barreras que impiden el progreso. Ya que formamos parte del viaje, qué menos que colaborar en él. La ayuda puede ser mediante consejos, contactos o compartiendo historias, libros, relatos. Ofreciendo una invitación a una conferencias.

¿Y si el *mentee* no supera los retos? El rol del mentor es ayudarle a superar la meta en la situación actual, empoderarlo para el futuro y sobre todo, hacer que la gente crezca.

4.7. El papel del mentor en la identificación y atracción de talento

De la misma forma que el mentor sirve de guía en el desarrollo de la estrategia comercial, actúa en la atracción de talento. Hay que tener en cuenta que el marketing-branding necesario para atraer a un potencial cliente o socio es parecido al que se realiza para atraer el talento a la organización.

Por ello, el mentor debe ayudar a crear una cultura y unos valores que sean atractivos a los candidatos y no debe servir como mejor reclutador o gestor de procesos de selección.

Un mentor debe ayudar a desarrollar un clima donde la innovación, la inquietud, el desarrollo son pilares básicos y debe recomendar que estos valores se transmitan al mercado de forma transparente.

A partir de este entorno, el talento podrá desarrollarse con libertad y los beneficios para la compañía serán mayores.

Con respecto a las competencias, el mentor debe guiar al emprendedor a desarrollar ciertas habilidades propias – ya que de él se espera el mayor talento – así como a tener claro los estándares de alto desempeño. Competencias que son importantes para los emprendedores y por tanto para las personas que trabajan en una empresa *startup* son:

- Proactividad.
- Resistencia a la frustración.
- Flexibilidad.
- Gestión eficaz de proyectos.

La proactividad se enmarca dentro de los comportamientos asociados a la iniciativa, a la capacidad de perseguir metas y de conseguirlas y sobre todo, de mantener un nivel de energía alto tan necesario en las primeras fases de un proyecto empresarial.

La resistencia a la frustración está muy ligada a la anterior, en tanto en cuanto permite que esa energía y ese entusiasmo no decaigan con el tiempo, especialmente en los momentos más duros.

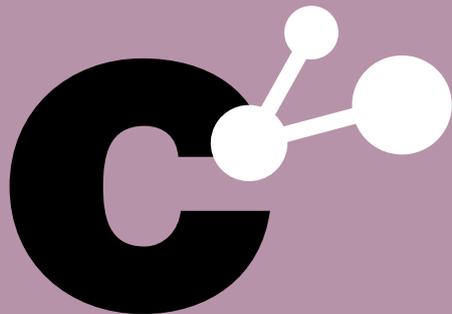
La flexibilidad se explica como la capacidad de adaptación al cambio, de virar, pivotar, replantear ideas y proyectos. Debemos buscar gente dinámica que no tenga miedo al cambio.

La gestión eficaz de proyectos está vinculada al éxito. Debemos buscar personas con éxito demostrable que hayan sido capaces de terminar cosas. Para ello asumieron riesgos, gestionaron recursos, valoraron opciones y consiguieron metas.

4.8. Recursos para ampliar conocimientos

Lecturas recomendadas

- Starr, Julie. "The Mentoring Manual: Your step by step guide to being a better mentor". Paperback (2014).
- WAA. "HBR Guide to getting the mentoring you need". Harvard Business Review (2014).
- Covey Stephen R. "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva". Empresa y Talento (2011).
- Carnegie, Dale. "How to win Friends and influence People". Simon & Schuster (2012).
- Rodríguez Díaz, Julio. "Mentoring para emprendedores". Fundación madri+d et al (2012).
- Gitomer, Jeffrey. "Little teal book of Trust". Financial Times Prentice Hall; Edición: 01 (2008).
- Gitomer, Jeffrey. "Little red book of Selling". Bard Press (2004).
- Ries, Al y Trout, Jack. "Las 22 leyes inmutables del marketing" (2003).



módulo 5

Estructura financiera en una *startup*

Rosa Allegue Murcia



5.1. Objetivos docentes

Los principales objetivos de este módulo son:

1. Entender la estructura financiera básica de una empresa para comprender el impacto que tienen las decisiones del emprendedor en cada una de las magnitudes contables y financieras.
2. Aprender a realizar un análisis global de los riesgos en una empresa y su posible cobertura (mediante seguros u otras herramientas)
3. Saber interpretar las cuentas anuales de una empresa para extraer información y conclusiones que facilitarán consiguientes preguntas potentes y valiosas al emprendedor.

5.2. Presentación del módulo

Los conocimientos en finanzas de la empresa, no son solo necesarios para realizar un plan de negocio o buscar capital, son el compañero perfecto de un buen emprendedor porque le ayudan a maximizar la liquidez y rentabilidad del proyecto asistiendo al empresario a la hora de elegir entre distintas líneas de negocio o proyectos, negociar precios de compra con proveedores o establecer precios de venta asegurando márgenes suficientes que le permitan cubrir todos sus gastos. Además unos conocimientos financieros básicos reducen el riesgo por incumplimiento de la legislación aplicable que variará en función del territorio o momento en que se cree la empresa.

Es difícil que un emprendedor tenga una idea brillante y que además sea experto en marketing, en ventas, en finanzas, en RRHH, en impuestos... normalmente comenzará con sus propios conocimientos a gestionar su proyecto y a medida que crezca irá solicitando la ayuda de expertos.

En el caso de las finanzas suele delegarse totalmente en una gestoría sin sospechar los riesgos que entraña. Algunas veces se delega por miedo/desconocimiento y otras por menosprecio hacia las finanzas, por considerarlas un tema administrativo intrascendente para el negocio.

He escuchado sorprendida infinidad de veces la frase “*de eso no tengo ni idea...*, ya se *encarga mi gestor*”, como si las cuentas de la empresa fueran algo banal, craso error, el emprendedor, por el bien de su negocio, debe ser capaz en todo momento de entender su plan de negocio y leer las cuentas que le presenta su gestor para aplicar medidas correctivas en caso de que fueran necesarias.

La labor del mentor es identificar primero si el emprendedor sabe cómo funcionan las finanzas de su empresa y si no fuera así, poder asesorarle, encaminarle a utilizar su sentido común y, en última instancia, ayudarle a buscar un experto que le ayude.

El empresario necesita información que le ayude en su toma de decisiones. Y esta información se la proporciona la contabilidad, de ahí que tradicionalmente se hayan asociado las finanzas en la empresa con la contabilidad, aunque esto no es del todo correcto pues las finanzas abarcan mucho más que la propia contabilidad.

Las preguntas usuales en finanzas son del tipo:

- ¿Tendrá éxito una inversión específica (ej. contratación de personal)?
- ¿De dónde provendrán los fondos para financiarla?
- ¿Tiene la empresa una cantidad adecuada de dinero, o acceso al mismo (p.ej. mediante créditos)?
- ¿A qué clientes debo vender a crédito, y cuánto?
- ¿Qué cantidades deben mantenerse en inventario?
- ¿Cuál es la política de dividendos óptima?
- ¿Cómo equilibrar el riesgo con el retorno?

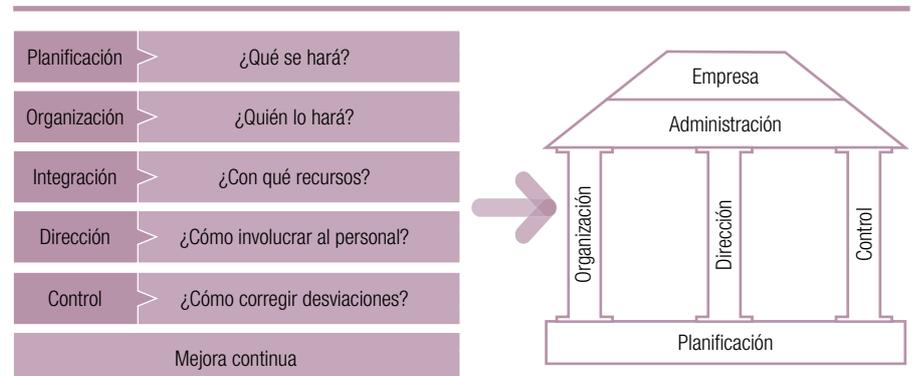
5.3. Definición de la función financiera

Tradicionalmente se han separado en dos, las áreas de la empresa:

- Por un lado el área de negocio que abarcaría la producción, compras, logística, ventas y marketing.
- Por otro, el área financiera que soporta a las anteriores áreas pues todas necesitan recursos financieros para funcionar (vender implica cobrar, y comprar implica pagar).

Las finanzas son parte esencial de la empresa pues implican la administración de la empresa, que no es otra cosa que planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar para evitar errores y garantizar la mejora continua.

Figura 6. La administración de la empresa.



La función financiera debe **añadir valor** a la empresa, debe **facilitar información** para ayudar al empresario en la toma de decisiones. Consiste en planificar, recaudar y utilizar los fondos de la empresa eficientemente. Si hay excedente de fondos, la función financiera buscará rentabilidad, si hay déficit deberá buscar financiación.

Además la función financiera debe garantizar el cumplimiento con todos los requerimientos legales y fiscales de la empresa, para tranquilidad del emprendedor, del inversor y de otros *stakeholders*.

La información, para que sea útil, debe ser:

1. Comprensible.
2. Relevante (fuera los “peanuts” que nos hacen perder tiempo).
3. Oportuna (el factor tiempo es vital, conocer el pasado apenas aporta valor, es mucho más útil predecir el futuro).
4. Fiable (nada genera más desconfianza que errores en los datos).
5. Comparable (en el tiempo, para seguir la evolución).
6. Económica (si obtener un dato cuesta más que los beneficios de su conocimiento, no merece la pena).

La información disponible debe ayudarnos a proporcionar una **imagen fiel de la empresa**, comprensible para el emprendedor y para terceros, que permita contestar a estas preguntas:

Figura 7. Imagen fiel de la empresa – Cuestiones clave.

¿Dónde queremos ir?	Plan de negocio
¿Cómo vamos a ir?	Presupuesto/PyG
¿Con qué recursos?	Balance
¿Cumplimos?	Resultados, KPI's
¿Nos vamos bien?	Medidas correctoras
¿Cumplimos leyes?	Impuestos, cuentas anuales

5.4. La contabilidad: concepto y clases

La contabilidad se encarga de cuantificar, medir y analizar la realidad económica de una empresa, con el fin de facilitar su control y la toma de decisiones, presentando la información previamente registrada de forma sistemática en periodos de tiempo comparables. Hay dos tipos de contabilidad:

La contabilidad general o financiera

También llamada contabilidad externa. Tiene como objetivo la presentación del patrimonio y el resultado de la empresa.

Es un lenguaje universal, comprensible para cualquiera con nociones básicas de contabilidad y trasciende el ámbito de la empresa pues existe obligatoriedad de presentarla de forma oficial según los formatos legalmente establecidos (en el Plan General de Contabilidad de cada país)

La contabilidad analítica o contabilidad de costes

También llamada contabilidad interna. Tiene como objetivo el cálculo de costes y márgenes de los distintos productos, servicios, líneas de negocio de la empresa. Permite determinar la rentabilidad de las distintas unidades o áreas de actividad.

No existe ninguna obligación legal de presentar esta información.

Las dos contabilidades son complementarias, tan solo son dos formas distintas de presentar la misma información. El resultado final debe ser el mismo.

Como mentores de startups deberemos solicitar SIEMPRE la contabilidad analítica pues solo ésta permite entender el negocio, separar las distintas líneas de actividad y ver su rentabilidad de forma individualizada.

Si el emprendedor no tiene esta contabilidad de costes (las gestorías normalmente solo facilitan la contabilidad financiera obligatoria por ley) debemos explicarles la importancia de la misma como medio para poder realizar proyecciones a futuro.

Existen otros tipos de contabilidades, como la Contabilidad de Sociedades dedicada al registro de actos societarios, como fusiones, adquisiciones o liquidación de sociedades.

La información facilitada por la contabilidad interesa a distintos grupos de personas. Tanto a personas ajenas como:

- A los accionistas que son los propietarios de la empresa y han arriesgado su capital.
- A los proveedores e inversores que tienen interés en saber si la empresa será capaz de pagar sus deudas.
- Al Estado por las posibles implicaciones fiscales.

Esta información le interesa a los propios gestores internos de la empresa como instrumento para comprobar su marcha y permitirles dirigirla más eficientemente.

5.5. Axiomas básicos de la contabilidad

Los axiomas básicos de la contabilidad son las normas básicas de la contabilidad, son normas o criterios fijados por las autoridades o por colectivos profesionales contables. Son las llamadas “Normas de Contabilidad Generalmente Aceptadas”.

Por eso puede haber diferencias de normas de un país a otro, como la expresión US-GAAP, que son los “General Accepted Accounting Principles” de Estados Unidos y que en español significa “Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados” (PCGA) también llamados Normas de Información Financiera (NIF).

Es importante entender que lo que en España se puede contabilizar de una forma, en otro país se puede contabilizar de forma distinta y puede significar un cambio en el resultado final de la empresa. Con el paso del tiempo y la globalización, los sistemas de contabilidad se están homogeneizando y cada vez hay menos diferencias de un país a otro.

Algunos de los axiomas básicos de la contabilidad son:

- **Concepto de partida doble** y el causante de la famosa frase siempre en boca de un contable (“*aquí hay un error, no cuadra*”). Este concepto data de 1494 y fue ideado por Fray Luca Pacioli. Su enunciado básico dice:
 - Una o más cuentas deudoras corresponden siempre a una o más cuentas acreedoras por el mismo importe.
 - Las pérdidas se debitan y las ganancias se acreditan; y las cuentas de activo y gasto son deudoras, y las de pasivo, ganancia y patrimonio neto son acreedoras.
 - En todo momento las sumas del debe deben ser igual a las del haber.
 - En toda anotación contable (asiento), cualquiera sea el número de débitos y créditos, la suma de los saldos debe ser igual.

- **Concepto de imagen fiel.** La información contable debe mostrar la imagen más fiel posible de la empresa.
- **Concepto de personalidad de empresa.** La empresa es una entidad autónoma independiente de su creador, socios o propietarios. El emprendedor tiende, erróneamente, a mezclar su patrimonio personal con el de su *startup*.

Como mentores de startups debemos prestar especial atención al concepto de personalidad de empresa para poder discernir si la situación de liquidez que se nos muestra es la de la empresa o la propia del emprendedor.

- **Concepto de empresa en marcha o gestión continuada.** A menos que haya pruebas fehacientes de que la empresa va a dejar de funcionar, la valoración del patrimonio empresarial se hará con el criterio de empresa en funcionamiento y no buscando su valor de liquidación.
- **Concepto dinerario.** Toda la información contable se expresa en unidades monetarias, en España es en EUROS. Nunca se presentará la información en unidades físicas.

Y los principios más famosos de la contabilidad son:

- **Principio de prudencia,** por el que los beneficios se contabilizan en cuanto suceden realmente, mientras que las pérdidas o riesgos se contabilizan en cuanto se conocen.

Como mentor de una *start up*, debemos inculcar al emprendedor esta máxima:

- **Debes tener SENTIDO COMÚN.**
- **Debes aplicar SENTIDO COMÚN.**
- **Debes desarrollar SENTIDO COMÚN.**
- **Principio de precio de adquisición,** por el que todo bien se contabiliza por el precio de coste de adquisición o producción independientemente del valor que tenga en el mercado a posteriori.
- **Principio de devengo,** la imputación/contabilización de los ingresos y gastos se realizará en función del flujo real de las operaciones, bienes o servicios, independientemente del momento en que se produzcan pagos y cobros.
- **Principio de uniformidad,** por el que la contabilización de las transacciones debe realizarse siempre atendiendo a los mismos criterios para que la información sea comparable en el tiempo.
- **Principio de correlación de ingresos y gastos,** por el que el resultado de la empresa está constituido por los ingresos de un período menos los gastos necesarios para que ese ingreso tenga lugar, independientemente del momento en que ingresos o gastos hayan tenido lugar.

Necesitaremos ver claramente la correlación entre ingresos y gastos como mentores de una startup. Si no se nos presenta una cuenta de pérdidas y ganancias por línea de producto o por área actividad será difícil entender el modelo de negocio. Cuanto más podamos “variabilizar” los costes para asignarlos a cada área de actividad, mayor control tendremos del negocio.

- **Principio de no compensación**, por el que no podrán compensarse las partidas del activo y del pasivo o las de gastos e ingresos. Éstas deben valorarse separadamente.
- **Principio de importancia relativa**, o de materialidad, por el que se admitirá la no aplicación estricta de algunos de los principios y criterios contables anteriores cuando la importancia relativa en términos cuantitativos o cualitativos de la variación que tal hecho produzca sea escasamente significativa y, en consecuencia, no altere la expresión de la imagen fiel de la empresa.

5.6. Documentos contables

5.6.1. Documentos contables básicos: balance, cuenta de pérdidas y ganancias y estado de flujos de caja

El Balance, la Cuenta de Pérdidas y Ganancias y el Estado de Flujos de Caja son el resultado de todo el proceso de contabilidad, donde las transacciones de la empresa son los *inputs*, la contabilidad el proceso y los documentos contables son los *outputs*.

El Balance

El Balance muestra el conjunto de bienes y derechos poseído por la empresa (ACTIVO) y el conjunto de obligaciones que tiene la empresa frente a terceros (PASIVO) o propietarios/socios (NETO=CAPITAL). En inglés se llama al balance, *BALANCE SHEET*.

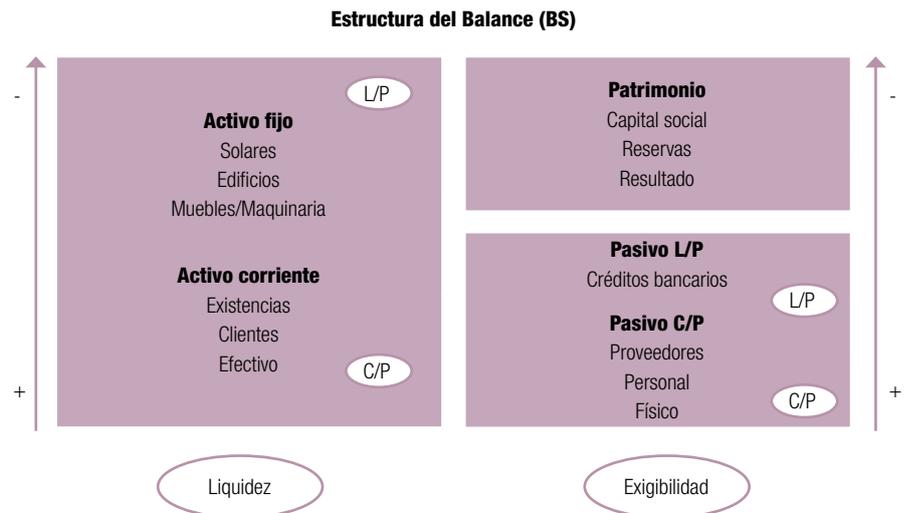
Aplicando el principio de partida doble, el $ACTIVO = PASIVO + CAPITAL$

El Balance es un documento estático. Muestra la información en un momento determinado.

Estudiando el Balance de una startup podemos, como mentores, hacernos una idea global de su liquidez.

La información en el balance se muestra ordenada por liquidez en el activo y por exigibilidad en el pasivo. Siempre se muestra el año en curso y el año anterior, para ver su evolución.

Figura 8. Estructura básica del Balance de una empresa.



Como mentores miraremos que el capital circulante, también llamado Fondo de Maniobra (Activo corriente menos pasivo a C/P) no sea inferior a cero, pues esto implica problemas de liquidez.

La cuenta de Pérdidas y Ganancias (PyG)

La cuenta de pérdidas y ganancias (PyG) también llamada Cuenta de Resultados, muestra el resultado (beneficio o pérdidas) de la empresa durante un período de tiempo como la diferencia entre los ingresos y los gastos. En inglés se llama *Profit and Loss Account (P&L)*.

Al igual que en el balance, siempre se muestra la PyG del año en curso comparada con la del

Aplicando el principio de partida doble, el RESULTADO = INGRESOS – GASTOS año anterior (N-)

Estudiando la PyG de una startup podemos como mentores hacernos una idea global de la rentabilidad de la empresa en su conjunto, pero solo con una PyG analítica podemos estudiar la rentabilidad de cada línea de negocio.

Figura 9. Estructura básica de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias de una empresa.

Estructura de la Cuenta de Resultados (PyG, P&L)

	Ingresos Operacionales
-	Costos de Ventas
=	Margen de ventas bruto
-	Gastos de personal
-	Resto Gastos Generales/Administrativos
=	Resultado antes de intereses y amortizaciones (EBITDA)
-	Depreciaciones/Amortizaciones/Provisiones (Reservas)
=	Resultados de explotación (EBIT)
-	Otros Gastos (financieros)
+	Otros ingresos (financieros)
=	Resultado antes de Impuestos (EBT)
-	Provisión de Impuestos
=	Resultado Neto Final/Resultado del ejercicio

Rentabilidad

- **Importante:** A la hora de contabilizar ingresos o gastos, nunca lleva incluido el IVA.

El Estado de Flujos de Tesorería (EFT = *cash flow*)

El estado de flujos de tesorería de una empresa proporciona información acerca de las entradas y salidas de efectivo.

*Estudiando el **cash flow** de una **startup** podemos, como mentores, ver sus proyecciones de liquidez.*

Figura 10. Ejemplo de un cuadro básico de Cash Flow – Estado de Flujos de Tesorería.

Conceptos	Enero	Febrero	Marzo	...	Diciembre	Total año
I. Saldo Inicial	S_1	S_2	S_3		S_{12}	$S_1+S_2+S_{12}$
II. Total Cobros	C_1	C_2	C_3		C_{12}	$C_1+C_2+C_{12}$
<ul style="list-style-type: none"> • Ventas • Ingresos financieros • Préstamos recibidos • Subvenciones • Enajenación inmovilizaciones 						
III. Total Pagos	P_1	P_2	P_3		P_{12}	$P_1+P_2+P_{12}$
<ul style="list-style-type: none"> • Compras • Gastos de personal • Tributos • Trabajos, suministros y S.E. • Devolución de préstamos • Impuestos 						
Saldo Final (I+II-III)	Sf_1	Sf_2	Sf_3		Sf_{12}	$Sf_1+Sf_2+Sf_{12}$

Para realizar una proyección de liquidez, se necesita como punto de partida el saldo inicial de tesorería. Además es aconsejable tener los datos históricos para ver cómo se comportan realmente los pagos y cobros de la empresa (que suelen ser muy distintos de los plazos acordados con clientes y proveedores). Después se necesita un presupuesto de ingresos y gastos (preferiblemente en formato de PyG) para asociar a cada ingreso una fecha de cobro y a cada gasto una fecha de pago para poder llevar correctamente la información al cuadro de cash flow.

Se puede distinguir entre flujo de caja operativo, financiero y para el accionista.

Figura 11. Flujos de caja.


Consideraciones sobre el *cash flow*:

Para la proyección del flujo financiero es necesario tener en cuenta:

- Necesidades de financiación de la compañía.
- Estructura óptima de Deuda/Capital de la compañía.
- Condiciones actuales del mercado financiero y/o de capitales.
- Perspectivas sobre el acceso de la compañía a los mercados financieros y de capitales en el futuro.
- Expectativas sobre el comportamiento de las tasas de interés, la devaluación y la inflación.
- Coberturas de Servicio de la Deuda mínimas para cada negocio.
- Disponibilidad de los socios para capitalizar actualmente y en el futuro.

5.6.2. Las Cuentas Anuales

Tanto la normativa internacional como la española, dentro del marco conceptual del Plan General de Contabilidad 2007 señalan que los Estados Contables, Estados Financieros, o Cuentas Anuales son los documentos que recogen la información financiera y pretenden cubrir las necesidades de los usuarios en su proceso de toma de decisiones económicas.

Las Cuentas Anuales comprenden el Balance, la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, el Estado de Cambios en el Patrimonio Net (o ECPN), el Estado de Flujos de Efectivo y la Memoria. Estos documentos forman una unidad y deben redactarse con claridad para que la información suministrada sea comprensible y útil, mostrando la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de la empresa.

Existen dos modelos de cuentas anuales, el normal y el abreviado, en función del nº de empleados, cifra de activos y cifra de facturación y en ambos casos (normal y abreviado), deberán presentarse partidas numéricas de dos ejercicios consecutivos (ejercicio en curso y ejercicio anterior) a fin de poder comparar la información y estudiar su evolución en el tiempo.

En función del tipo y tamaño de sociedad, las cuentas anuales deben ser depositadas en el Registro Mercantil y auditadas por un auditor externo a la empresa.

*Es recomendable como mentores solicitar a nuestra **startup** que tenga siempre los documentos contables actualizados y si es posible en español e inglés, pues un posible inversor puede demandar esta información en*

5.6.3. Los libros de la Contabilidad (el Mayor y el Diario)

El **Libro Diario** es un libro contable donde se recogen, día a día, los hechos económicos de una empresa. La anotación de un hecho económico en el Libro Diario se llama asiento; es decir en él se registran todas las transacciones con crédito.

Los asientos son anotaciones registradas por el sistema de partida doble y contienen entradas de débito en una o más cuentas y crédito en otra(s) cuenta(s) de tal manera que la suma de los débitos sea igual a la suma de los créditos. Se garantiza así que se mantenga la ecuación de contabilidad. Así mismo pueden existir **Documentos Contables** que agrupen varios asientos y que éstos a su vez sean asignados a diferentes cuentas contables.

El **Libro Mayor** es un registro de cada una de las cuentas contables de una empresa. Por ejemplo, la cuenta de PROVEEDORES, la de CLIENTES, la de VENTAS o la de COMPRAS.

Con la información de estos libros se elaboran los documentos básicos contables, el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias.

*Es recomendable como mentores cerciorarnos de que nuestra **startup** lleva su contabilidad al día, porque de lo contrario la información que nos facilita puede no ser completa o veraz.*

5.7. Los ciclos de la empresa

Para entender cómo fluye la información en la empresa debemos entender la vida de nuestra *startup*, distinguiendo entre el ciclo físico, ciclo financiero y ciclo contable.

El **ciclo físico** es lo que ocurre realmente, es el intercambio de bienes, la compra y venta de nuestro producto.

A continuación ocurre el **ciclo financiero**, pues cualquier bien comprado debe ser pagado y cualquier venta debe ser cobrada.

Finalmente cerramos el círculo con el **ciclo contable**, por el que se registra cada una de estas operaciones (siempre en términos monetarios) con un asiento contable en el libro diario de la empresa. Estas operaciones tendrán su reflejo en el libro mayor de cada una de las cuentas afectadas y finalmente, en función de la naturaleza de las cuentas, podremos ver el resultado de cada operación física en la cuenta de pérdidas y ganancias, en el balance o en el estado de flujos de tesorería. Si la operación requiriese una explicación, aparecerá en la memoria anual de la empresa.

5.8. Ratios financieros

Los ratios financieros son coeficientes que proporcionan unidades de medida y comparación a través de las cuales, la relación por división entre sí de dos datos financieros directos, permite analizar el estado actual o pasado de una organización, en función de niveles óptimos definidos para ella.

Figura 12. Familias de ratios financieros.

Familias de Ratios		
Situación Financiera	Rentabilidad	Eficiencia
<ul style="list-style-type: none"> • Endeudamiento • Equilibrio • Liquidez • Rotación 	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad • Crecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Rotación • Eficiencia

Hay multitud de ratios financieros que pueden confundir al emprendedor. Como mentor es recomendable centrar la conversación en tres puntos clave:

- Diferencia entre rentabilidad y liquidez.
- El cálculo del ROI.
- Períodos medios de pago y cobro.

5.8.1. Rentabilidad vs. Liquidez

La Liquidez es la capacidad que tiene la empresa para obtener recursos líquidos, a través de su explotación, para cumplir con sus compromisos en el tiempo. Es el CASH, entendiéndose por tal no solo el dinero líquido sino también los bienes o instrumentos que lo representan, tales como acciones, bonos, etc...

La Rentabilidad es la capacidad de producir un beneficio, esto es, cuando los ingresos son mayores que los gastos.

Aunque a largo plazo ambas tienen correlación (una empresa que no es rentable a largo plazo dejará de tener liquidez), lo cierto es que a corto plazo puede haber una gran diferencia.

La venta de un producto puede ser rentable (cuando los ingresos son superiores a los gastos), pero si las compras (gastos) deben pagarse al contado y los cobros de los (ingresos) son a 90 días, esta operación rentable generará problemas de liquidez.

O al revés, la empresa puede tener liquidez (con saldos disponibles en el banco) pero su negocio no es rentable.

*Como mentores de una **startup** debemos hacer entender al emprendedor que debe prestar atención a la liquidez, al CASH de la empresa, pues esto es sinónimo de supervivencia. Los emprendedores tienden a olvidar las fechas de pago de impuestos, restar importancia a los plazos de pago y cobros, etc.*

Es aconsejable que el emprendedor defina antes de comenzar su negocio qué capital está dispuesto a perder (riesgo máximo) y qué tiempo límite se da para comprobar la rentabilidad de su empresa.

5.8.2. Rentabilidad económica. El ROI

La Rentabilidad económica, o más conocida como el ROI del inglés "Return on Investment", mide la capacidad de la empresa para generar beneficios, independientemente de su estructura financiera.

Se calcula dividiendo el beneficio de explotación también conocido como EBIT (Beneficio antes de intereses e impuestos) entre el Activo Total de la empresa, de forma que se deja de lado toda la estructura financiera de la empresa.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Resultado de explotación} * 100}{\text{Total activo}}$$

Sin embargo, lo interesante de este ratio es que si descomponemos la fórmula incluyendo las ventas en numerador y denominador obtenemos una lectura mucho más interesante para la gestión diaria del negocio.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Total activo}} \times \frac{\text{Resultado}}{\text{Ventas}}$$

Puesto que si nos fijamos bien, el primer multiplicador indica la rotación de un activo y el segundo el margen de ventas.

$$\text{ROI} = \text{Rotación} \times \text{Margen}$$

La **rotación** puede entenderse como el número de veces que las ventas del periodo alcanzan el valor del activo. Así, una rotación de 2 nos indica que las ventas del periodo equivalen a vender 2 veces el valor del activo.

Mientras que el **margen** nos indica la riqueza generada por cada unidad monetaria vendida. Así, un margen del 10% nos indica un beneficio de 10 céntimos por unidad monetaria de ventas.

La descomposición del ROI nos permite observar que para su optimización podemos trabajar optimizando las rotaciones y/o optimizando el margen. Y la optimización consiste en determinar qué margen y qué rotaciones maximizan el resultado final. No se trata de maximizar cada factor sino el producto de ambos.

Como mentores de startups debemos hacer ver al emprendedor que debe maximizar el producto de ambos, rotación y margen, para maximizar su rentabilidad.

5.8.3. El periodo medio de Pago/Cobro

Una forma de mejorar la liquidez de la empresa es el control intensivo de los tiempos de pago y de cobro.

El periodo medio de pago (PMP), se define como los días que de media tarda una empresa en pagar a proveedores. Cuanto más elevado sea el valor de este ratio, más se demora el pago a los proveedores, lo que revela que la compañía se está financiando gracias a éstos.

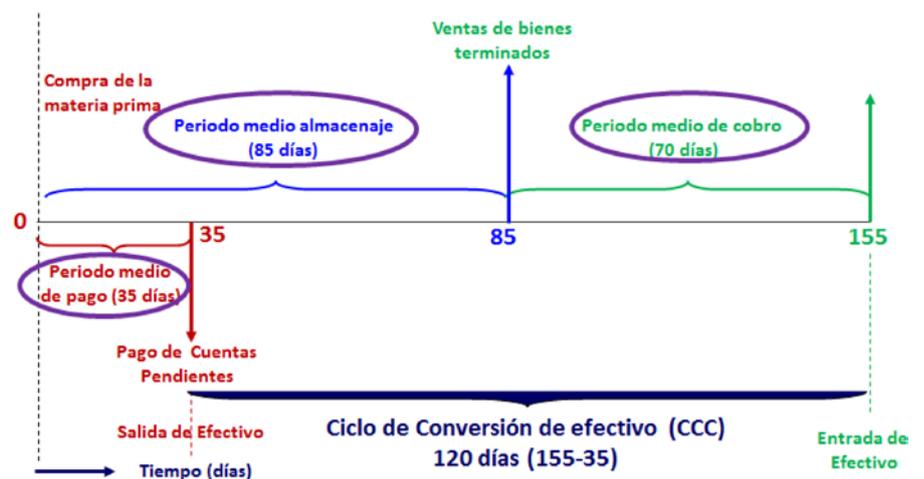
Este ratio es estudiado junto con el periodo medio de cobro. Analizando ambos ratios, se puede conocer no solo el estado financiero de una compañía, sino también el **poder de negociación** de la misma.

Esta información se puede obtener de las cuentas anuales de la empresa.

$$\text{PMP} = \frac{\text{Proveedores medios}}{\text{Compras} \times (1 + \text{IVA})} \times 365$$

Para entender el impacto en la tesorería de la empresa, observemos este gráfico:

Figura 13. Ciclo de Conversión de efectivo (CCC).



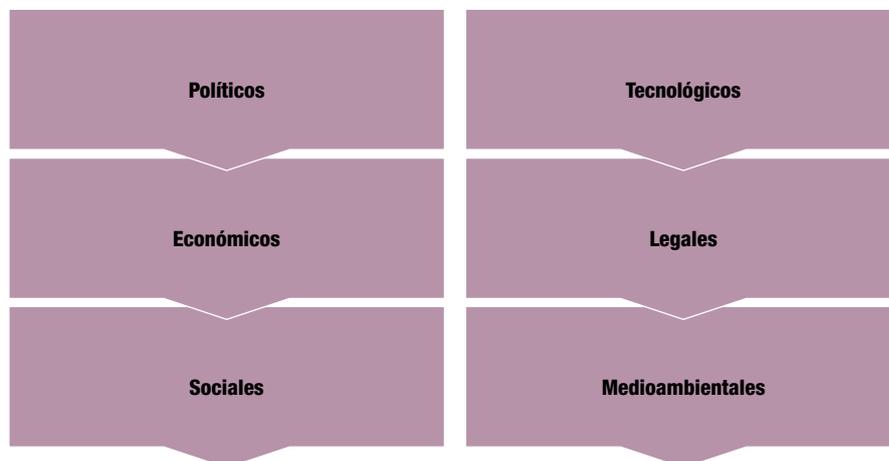
5.9. Gestión de riesgos, los seguros

Parte esencial de la función financiera es la gestión de riesgos. La creación de una nueva empresa siempre entraña riesgos y la función financiera deberá hacer todo lo posible para minimizarlos ya que eliminarlos por completo es imposible. El riesgo es intrínseco a la gestión empresarial.

Un riesgo de negocio es la incertidumbre de que ocurra un acontecimiento o acción que pueda afectar adversamente a la empresa.

El primer paso a realizar en una empresa es un listado de riesgos.

Figura 14. Posibles tipos de riesgos en las empresas.



Para cada riesgo hay que evaluar la **probabilidad** de que ocurra y el **impacto** de la pérdida, si ocurre.

Los riesgos habituales que se ven claramente reflejados en la contabilidad son:

- Riesgo de devolución de mercancías (p. ej. defectuosos).
- Riesgo de impagados.
- Riesgo de cambio de divisa extranjera.

Estos riesgos se registrarán en la contabilidad como “**Provisiones**”.

También está el riesgo de pérdida de valor de los activos (p. ej. ordenadores, con el paso del tiempo no tienen el mismo valor que en la fecha de su adquisición). En contabilidad se registran como “**Amortizaciones**”.

Sin embargo hay otros riesgos que aunque contablemente no se reflejan en la cuenta de resultados pueden generar un impacto negativo si no se cubren debidamente mediante un seguro. Entre éstos se encuentran el riesgo de violar la ley de Protección de datos, el riesgo de los administradores, el riesgo de incendio o robo o el riesgo de responsabilidad civil. Es aconsejable contar con un seguro si la probabilidad de que ocurra es alta.

*Como mentores de **startups** debemos cerciorarnos de que el emprendedor ha analizado sus riesgos y que los tiene debidamente cubiertos con un seguro y registrados (si procede) en su contabilidad.*

5.10. Impuestos

Los impuestos son tributos, cargas que han de pagarse al Estado para hacer frente a las necesidades públicas. Pueden ser directos o indirectos.

Impuesto directo

Es aquel que grava directamente las fuentes de riqueza, la propiedad o la renta, tales como el impuesto sobre la renta (IRPF), el impuesto de Sociedades o el IRPF de arrendamientos.

Impuesto indirecto

Es aquel que grava el consumo, como el impuesto sobre el valor añadido o IVA.

Los impuestos suelen liquidarse a Hacienda de forma trimestral para las pequeñas empresas o mensual para las grandes corporaciones. El impuesto de sucesiones se liquida anualmente en Julio, sin perjuicio de los pagos parciales que se hacen a lo largo del año.

El emprendedor debe saber distinguir los impuestos que suponen un gasto (y por tanto afectan a la rentabilidad de su negocio, además de a la liquidez) como pueden ser el impuesto de sociedades, el de actividades económicas o del bienes inmuebles, de los que no son gasto pero sí afectan al *cash* de la empresa, como pueden ser el impuesto de la renta de las nóminas de sus empleados.

*Debemos cerciorarnos, como mentores de startups, de que el emprendedor ha incluido en sus proyecciones de liquidez el pago de impuestos y que entiende las consecuencias que los impuestos tienen en su **cash**.*

Nota: Aunque no es un impuesto, hemos de citar el pago de la Seguridad Social que se realiza al mes siguiente de la nómina. Aquí se incluyen el gasto de la Seguridad Social a cargo de la empresa (afecta a la rentabilidad del negocio) y las cotizaciones de los empleados (que afectan solo al *cash* de la empresa).

5.11. Due Dilligence

Muchas *startups* se verán inmersas en procesos de adquisición por terceros. Antes de realizar la operación, el comprador querrá comprobar que el valor que paga es justo, para ello realizará una *due dilligence* que no es otra cosa que la investigación o auditoría de la empresa previa a la firma del contrato de compra con cierta diligencia de cuidado.

Para ello es vital contar con la información financiera actualizada y veraz.

La diligencia debida o *due diligence* es un término utilizado habitualmente en el ámbito de las adquisiciones empresariales para referirse al proceso de búsqueda de información sobre una empresa. Incluye aspectos como: su área de actividad; las posibilidades y perspectivas de futuro del negocio; y el estado de su activo y de su pasivo. En definitiva, busca obtener toda la información necesaria para valorar y fijar de forma objetiva: el precio final de una operación de adquisición de empresas; la forma de estructurar la transacción; y la exigencia de garantías o, en su caso, la conveniencia de dar marcha atrás a la compra por la detección de riesgos o por la aparición de nuevas informaciones.

5.12. Recursos para ampliar conocimientos

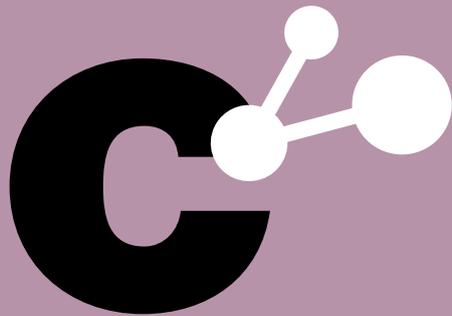
Lecturas recomendadas

- Manzanera, Antonio Finanzas para emprendedores. Deusto SA Ediciones 2010.
- Introducción a Las Finanzas Empresariales (Economía Y Empresa) Editorial Pirámide 2016.
- Torrecilla AS et al, Contabilidad de Costes y Contabilidad de Gestión. Edit. Mc Graw Hill 1996.
- Brealey & Myers, Principles of Corporate Finance. Mc. Graw Hill.

Vídeos y webs

- Finanzas para emprendedores <https://www.youtube.com/watch?v=UPA1f6dY7OM>
- Plan General de Contabilidad <https://www.boe.es/boe/dias/2007/11/20/pdfs/C00001-00152.pdf>

ciencia



módulo 6

Desarrollo del modelo de negocio

Pedro Guerra Gutiérrez



6.1. Objetivos docentes

En muchas ocasiones el emprendedor tiene una idea que considera genial como punto de partida para montar su empresa, pero no sabe por dónde empezar. En otras, su proyecto incluso puede progresar razonablemente pero se necesita elaborar una estrategia, para lo cual debe estructurar su modelo de negocio para conseguir un plan de negocios consistente o para desarrollar su discurso ante posibles inversores. El reto se encuentra en presentar un concepto que sea a la vez simple de entender, relevante e intuitivo, pero sin simplificar en exceso las complejidades del negocio.

Un modelo de negocio (BM) describe la lógica por la que una organización crea, captura y proporciona valor a los clientes.

Todo modelo de negocio se articula sobre tres pilares [Lehmann-Ortega2014]:

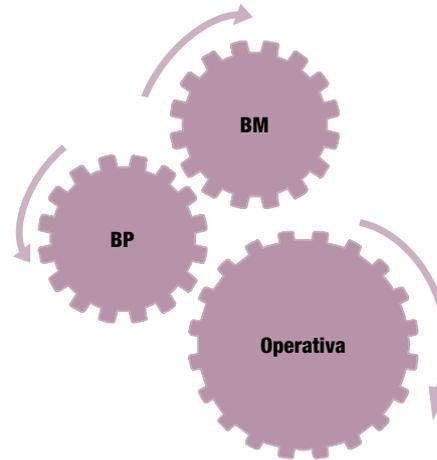
- Una propuesta de valor.
- Una arquitectura de valor.
- Una ecuación de beneficios.

La **propuesta de valor** la podemos entender como una combinación del “Qué”, en el sentido del atractivo de la oferta de productos y/o servicios, el “Quién”, el cliente en un sentido amplio, y el precio.

La **arquitectura de valor** expresa la forma en la que la organización desarrolla y entrega la propuesta de valor para el cliente e incluye aspectos como la cadena de valor interna y externa, los recursos tangibles e intangibles y las competencias claves para la implementación de la propuesta de valor.

La **ecuación de beneficios** nos relaciona las fuentes de ingresos y la estructura de costes con las necesidades de capital y nos habla de los parámetros dominantes en la rentabilidad del negocio.

Figura 15. El modelo de negocio (BM) como punto de partida para articular un plan de negocios (BP), en el que se analizan los recursos necesarios para la puesta en operación del negocio propuesto.



El modelo de negocio (BM) es por tanto un elemento previo al plan de negocio (BP) que nos permite dotarlo de un hilo conductor, aportando estructura y coherencia, al tiempo que nos proporciona las hipótesis fundamentales sobre las que poder construir un plan de financiero y que posteriormente se deberán monitorizar y validar. Como mentores debemos contar con las herramientas necesarias para orientar al *mentee* en su aprendizaje y desarrollo y ser capaces de plantear las preguntas clave sobre las que debe reflexionar a lo largo del proceso necesario para transformar una idea en algo tangible.

6.1.1. Proceso de conceptualización

El desarrollo de un **modelo de negocio** debe entenderse como un **proceso iterativo** y continuo en el que, dentro de un marco competitivo dado, se desarrollan los pilares sobre los que se asienta el negocio, generando hipótesis que deben ser validadas y analizadas para capturar aprendizajes con los que mejorar el modelo. Para la realización de este proceso de una forma ordenada y estructurada se cuenta con múltiples herramientas de utilidad reconocida que es recomendable conocer y, llegado el caso, emplear.

Figura 16. Etapas en la concepción y desarrollo del modelo de negocio. En cada etapa resultan de aplicación distintas herramientas, como son el Análisis DAFO (SWOT), los Mapas de Empatía o los Business Canvas.

Entender la oportunidad		Definir idea	Validar idea
Contexto	Cliente	Solución	Mercado
¿Cuáles son las tendencias? ¿Cuál es tu posición frente a la competencia?	¿Existe a un problema por resolver? ¿Cuál es el perfil de los afectados? ¿Cómo es el proceso de compra?	¿Cuál es nuestra ventaja competitiva? ¿Es sostenible ésta? ¿Cómo resolvemos el problema? ¿Qué alternativas existen?	¿Cuáles son los canales más interesantes? ¿Cómo llegaremos a los clientes? ¿Qué recursos necesitas?
PEST SWOT Value Canvas Stakeholder Matrix	Customer Journey Customer insights Mapa de Empatía	Business Canvas Value Map Customer Profile MVP	Business Canvas Test

Es práctica habitual que como paso previo a la puesta en marcha de prácticamente cualquier negocio sea necesario contar con un **plan de negocios**. Este plan describe el plan de acción para implantar una actividad económica que responda a alguna necesidad del mercado y que siga un modelo de negocio previamente desarrollado. Tanto uno como otro se sustentan sobre unas hipótesis de mercado y de cliente que constantemente se deberán monitorizar para contrastar su validez y poder ajustar tanto el modelo como el plan. Incluso, llegado el caso, los aprendizajes serán tales que resultará conveniente pivotar¹ en la **propuesta de valor**.

*La experimentación, medición y análisis son hoy en día piezas clave en el proceso de desarrollo y validación del modelo de negocio de una **startup**.*

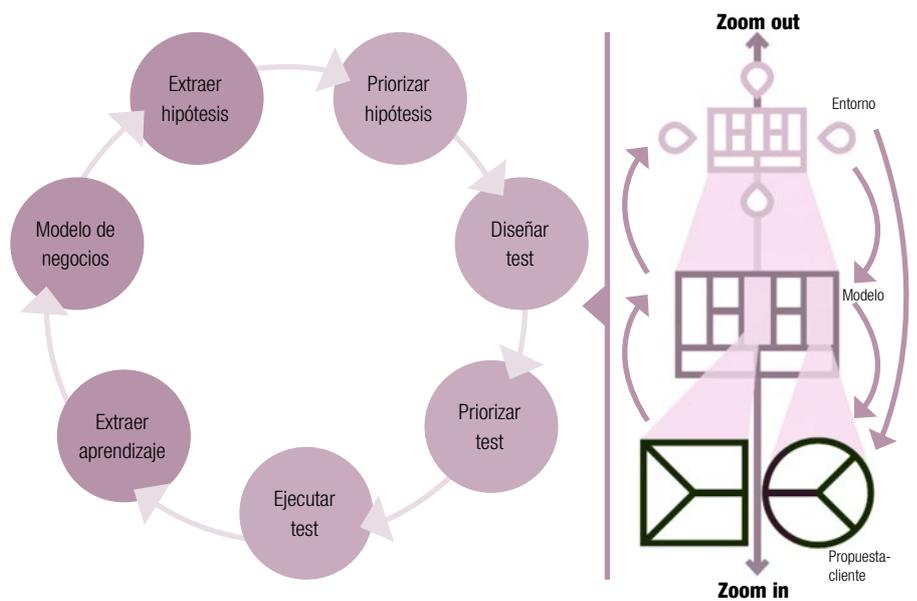
La puesta en mercado de un **producto mínimo viable** (MVP) [Ries2011] se convierte de este modo en una herramienta en sí misma para el refinado y ajuste del propio modelo, que permite contrastar hipótesis sobre el contexto, el cliente y la solución en el menor tiempo posible.

Como detallaremos en apartados posteriores, el MVP condensa una propuesta de valor que aporta beneficios y mitiga padecimientos al cliente, y que se pone a su alcance de acuerdo con un modelo de negocio condicionado por el entorno existente. En la definición del modelo se persigue maximizar el valor para el cliente y

1. <http://blog.strategyzer.com/posts/2015/7/23/the-pivot-6-situations-when-its-time-to-change-your-business-model-or-value-proposition>

minimizar sus padecimientos. Para ello se sigue un proceso iterativo de aprendizaje que nos puede permitir entender mejor estas fuentes de beneficios y padecimientos en el que se contrastan con la realidad distintas hipótesis sobre el modelo o sobre las necesidades del cliente.

Figura 17. Proceso iterativo de desarrollo y test del modelo de negocio.



El **objeto** de este módulo es dotar al mentor y al *mentee* de unas nociones básicas acerca de las **herramientas** empleadas hoy en día en la realización de este proceso.

6.1.2. Análisis del entorno

A la hora de **Analizar** una idea y **Entender** la oportunidad que ésta puede suponer, el primer paso que debe abordar el emprendedor es analizar en profundidad el **Entorno** con el fin de esbozar una primera propuesta de la estrategia global con la que abordar la oportunidad detectada. Este análisis debe realizarse tanto a nivel macro, incidiendo en tendencias económicas o sociales, como micro, estudiando los aspectos claves y competitivos del sector en el que se engloba el negocio en desarrollo.

Se trata de un tema ampliamente estudiado por académicos y expertos del mundo de los negocios y la estrategia que desarrollaron herramientas de análisis ampliamente conocidas hoy en día. Por ejemplo, un análisis de PEST (o algunas de sus variaciones como el PESTEL) nos permite estructurar un análisis del entorno global mientras un esquema como las 5 fuerzas de Porter nos permite estudiar el entorno más próximo

y diseccionar la intensidad competitiva en el sector en el que nos encuadramos. Se trata de herramientas muy versátiles que son de aplicación para iniciar una nueva empresa, estructurar un plan estratégico para la organización o analizar un proyecto de expansión internacional.

1. El análisis PEST es una herramienta estratégica útil para comprender los ciclos de un mercado, la posición de una empresa o la dirección operativa. A modo de recordatorio, el análisis PESTEL (cuya aplicación a la internacionalización se verá con más detalle en el módulo 7 de esta guía) incluye los siguientes factores:

- **Político** -. Régimen político, Estabilidad del gobierno, Política fiscal y empresarial, Subvenciones u otros incentivos económicos y Política de innovación.
- **Económicos**: Factores de índole económica que afectan al mercado en su conjunto (a unos sectores más que otros). De entre ellos, podemos mencionar: ciclo económico, Evolución del PIB, Tipos de interés, Oferta monetaria, Evolución de los precios, Tasa de desempleo, Ingreso disponible, Disponibilidad y distribución de los recursos y Nivel de desarrollo.
- **Socio-culturales**: Configuración de los integrantes del mercado y su influencia en el entorno. Véanse variables como la evolución demográfica, Distribución de la renta, Movilidad social, Cambios en el estilo de vida, Actitud consumista, Nivel educativo y Patrones culturales.
- **Tecnológicos**: Estado de desarrollo tecnológico y sus aportes en la actividad empresarial. Depende de su estado la cifra en gasto público en investigación, Preocupación gubernamental y de la industria por la tecnología, Grado de obsolescencia, Madurez de las tecnologías convencionales, Desarrollo de nuevos productos y Velocidad de transmisión de la tecnología.
- **Ecológicos**: Leyes de protección medioambiental, regulación sobre el uso de energía, gestión de residuos...
- **Legales**: Factores relacionados con la regulación legislativa de un gobierno. Ejemplo: Legislación antimonopolio, Leyes de protección del medio ambiente y de la salud, Regulación del comercio exterior, Regulación sobre el empleo y Promoción de la actividad empresarial.

2. El análisis de Porter identifica cinco fuerzas que determinan la intensidad competitiva y por lo tanto, el atractivo de un mercado. Porter se refiere a estas fuerzas como el microentorno, para contrastarlo con el término más general de exploración del entorno macroeconómico. Se refieren a las fuerzas cercanas a la empresa que afectan a su capacidad para ofertar a sus clientes y obtener un beneficio. Un cambio en cualquiera de las fuerzas, normalmente lleva aparejado el que la empresa tenga que reevaluar su posición estratégica frente al mercado.

A menudo los consultores en estrategia utilizan el marco de las cinco fuerzas de Porter para evaluar la posición estratégica de la empresa.

Las cinco fuerzas son:

- El poder de negociación de los clientes,
- El poder de negociación de los proveedores,
- La amenaza de nuevos entrantes,
- La amenaza de productos sustitutivos,
- El nivel de competencia en una industria.

Cada una de estas fuerzas tiene asociados varios factores determinantes:

Tabla 1. Factores en el análisis de fuerzas.

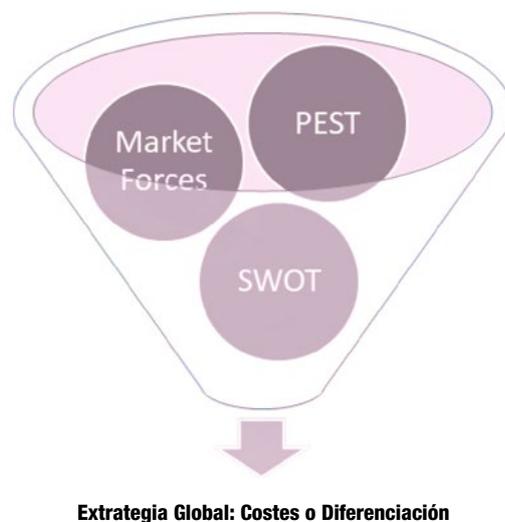
PODER DE CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías. • Grado de dependencia de los canales de distribución. • Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costes fijos. • Volumen del comprador. • Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa. • Disponibilidad de información para el comprador. • Existencia de productos sustitutos. • Sensibilidad del comprador al precio. • Ventaja diferencial (exclusividad) del producto. • Porcentaje relativo del cliente en el conjunto de las ventas • Capacidad de integración vertical atrás integrar • Precio total de la compra • Análisis RFM del cliente (Compra Recientemente, Frecuentemente, Margen de Ingresos que deja)
PODER DE PROVEEDORES	<ul style="list-style-type: none"> • evolución de los precios relacionados con la sustitución • percepción de la diferencia de productos entre suministradores • facilidad de productos alternativos • grado de concentración del proveedor (cuota de mercado) • costo de lo adquirido en relación con el precio de venta del producto • diferencias de calidad
NUEVOS ENTRANTES	<ul style="list-style-type: none"> • la existencia de barreras a la entrada • las diferencias económicas sobre los productos • el valor de la marca • los costes de cambio • los requisitos de capital • el acceso a la distribución • las ventajas del coste absoluto • ventajas de la curva de aprendizaje • reacción esperada • las políticas gubernamentales

PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia del comprador hacia productos alternativos • Evolución de los precios relativos de los alternativos • Los costos de cambio de comprador • Percepción del nivel de diferenciación entre productos
NIVEL DE COMPETENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • número de competidores • tasa de crecimiento de la industria • exceso recurrente de capacidad de la industria • las barreras de salida • la diversidad de los competidores • la complejidad y la asimetría de información • valor de la marca • asignación de costos fijos por valor añadido • nivel de gastos de publicidad

3. El análisis del entorno se suele complementar con el **análisis DAFO** (también conocido por sus siglas en inglés *SWOT*) en el que se sacan a relucir la situación interna de la compañía (Debilidades/Fortalezas) frente al entorno (Amenazas/Oportunidades). En el caso de una *startup* en gestación resulta una quimera hacer un análisis interno de lo que no existe. Sin embargo, sí resulta pertinente su aplicación al equipo promotor con el fin de reforzar los puntos débiles y sacar mayor partido de las fortalezas.

Estos análisis permiten establecer la estrategia global de la organización que mejor responde al entorno en el que se mueve.

Figura 18. El análisis del entorno proporciona una indicación de la estrategia global a seguir más conveniente.



Existen **dos posicionamientos básicos** que una empresa puede adoptar: bajo coste o diferenciación. La importancia de las fortalezas o debilidades de la organización son en última instancia una función de su impacto relativo en el coste o en la diferenciación. Estas dos fuentes de ventaja competitiva, combinadas con las actividades que una empresa persigue, nos conduce a tres estrategias genéricas con las que batir a la industria:

- Liderazgo en costes.
- Diferenciación.
- Especialización: Alguna de las dos anteriores focalizada en un segmento de mercado.

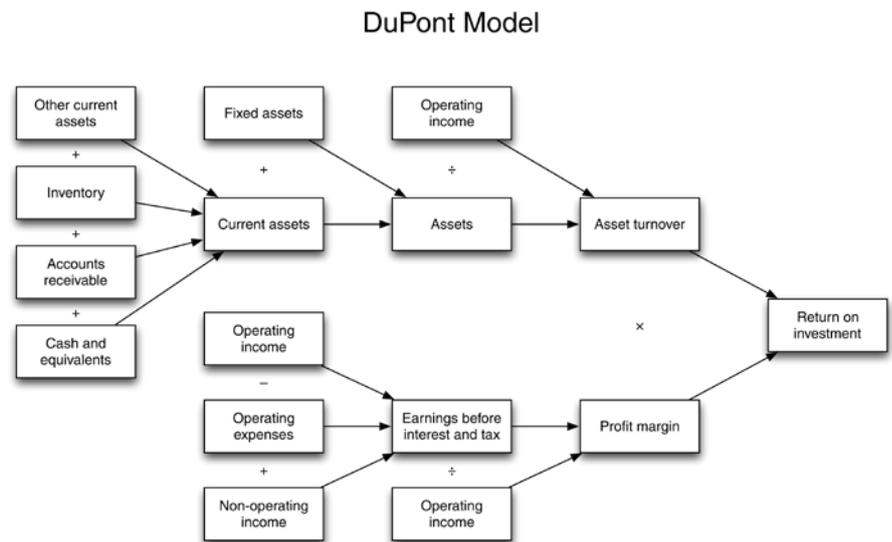
Si analizamos esta afirmación desde el punto de vista de la rentabilidad financiera, la descomposición de Dupont del Retorno sobre la inversión (ROE, Return on Equity) nos proporciona una visión de dónde sitúa el foco una u otra estrategia. Esta descomposición integra o combina los principales indicadores financieros con el fin de determinar la eficiencia con que la empresa está utilizando sus activos, su capital de trabajo y el factor de apalancamiento. reúne el margen neto de utilidades, la rotación de los activos totales de la empresa y de su apalancamiento financiero:

ROE =	net income	/ shareholder's equity	
ROE =	(net income / sales)	*(sales / assets)	* (assets / shareholders' equity)
ROE =	(net profit margin)	*(asset turnover)	* (equity multiplier)

Estos componentes incluyen:

- Eficiencia operativa: medida por el margen de beneficio.
- Eficiencia en los activos: medida por la rotación.
- Apalancamiento financiero: medida por el multiplicador entre recursos propios y ajenos.

Figura 19. Modelo de Dupont para los factores claves en el ROE. Fuente Wikipedia.



La empresa puede obtener buenos retornos obteniendo un margen amplio de utilidad sobre las ventas, o siendo muy eficiente en la administración de sus activos. Mejor si es una combinación perfecta de las dos. Una empresa **líder en costes** es aquella que pone su foco en la **rotación de activos** como palanca para mejorar la rentabilidad, mientras que una que apuesta por la **diferenciación** sitúa el foco en mejorar el **margen** aportando más valor al cliente final. Esto se plasma en los aspectos claves del modelo de negocio, una empresa de low-cost tendrá el foco en reducir activos corrientes y la optimización de los costes operativos será un elemento diferencial, mientras que en una empresa que apuesta por los márgenes amplios deberá poner mucho foco en aspectos de marca, relación con el cliente y una propuesta de valor nítida y diferenciada.

Una empresa **líder en costes** es aquella que pone su foco en la **rotación** como palanca para mejorar la rentabilidad, mientras que una que apuesta por la **diferenciación** sitúa el foco en mejorar el **margen** aportando más valor al cliente final.

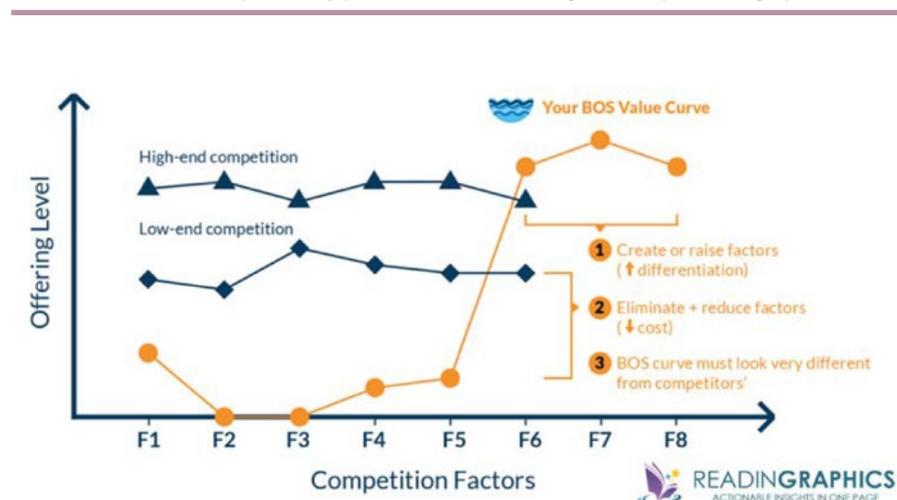
Conocidas las fuerzas y establecida una estrategia básica, una herramienta que resulta de interés a la hora de analizar la propuesta de valor es la creación del **cuadro estratégico** (*Strategy Canvas*) en el que se resumen los factores de competición en la industria y el posicionamiento en este eje de cada uno de los competidores, incluyendo los productos sustitutos.

El eje horizontal en el cuadro de estrategia captura la gama de factores en que una industria compite e invierte, mientras que el eje vertical captura el nivel de oferta que los compradores reciben a través de todos estos factores claves de la competencia.

La curva de valor o perfil estratégico es el componente básico del cuadro de estrategia. Es una representación gráfica del desempeño relativo de una compañía en todos los factores de competencia de su industria. Una curva de valor fuerte tiene componentes de foco y divergencia como un lema convincente.

En el concepto del **Océano Azul** [Kim2015], el mapa de empatía (una herramienta de la que se habla en mayor profundidad en secciones posteriores) se emplea para definir en el cuadro de estrategia nuevos factores que son relevantes para un segmento de población y que no están actualmente satisfechos, de modo que el mapa estratégico se convierte en una herramienta de diagnóstico central para el desarrollo de una estrategia de Océano Azul convincente. Capta de forma gráfica, en una sola imagen, el panorama estratégico actual y las perspectivas futuras para la definición de estrategia diferenciada. El Océano Azul (BOS) surge cuando se identifican nuevos factores de competición relevantes para el cliente y no identificados por la competencia.

Figura 20. Representación de un lienzo estratégico: para cada uno de los elementos de competición de un producto/servicio se compara el nivel ofertado frente a los de la competencia y posibles sustitutos. Imagen de <http://readinggraphics.com/>



6.1.3. Análisis del cliente

Conocido el contexto, los factores de competición y con un esbozo del producto/servicio a ofrecer la pregunta clave, por obvia que resulte, es: ¿quién nos va a comprar y por qué? No será la primera vez que escuchamos que “mi producto es tan superior a los de la competencia que se venderá solo”. Que un coche sea el que más rápido acelere de 0 a 100 km/h o que sea el que menos combustible gasta no quiere decir que esté automáticamente en nuestra lista de consideración.

Identificar al cliente y conocerlo a fondo para saber realmente a qué da valor y por qué no es una tarea trivial. De hecho, los responsables de marketing estratégico de las organizaciones dedican una buena parte del tiempo a conocer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación u hoja de ruta que consiga los objetivos buscados.

Los mapas de empatía nos permiten describir e identificar de forma gráfica. Esta herramienta va más allá de la típica identificación demográfica (edad, sexo, ciudad, educación, ingresos, etc.) y proporciona un primer paso hacia la segmentación de las personas según sus inquietudes, intereses y preocupaciones.

El objetivo del mapa es crear un grado de empatía con nuestro cliente específico, conociendo su medio ambiente, en otras palabras, mirar el mundo a través de sus ojos. Un profundo conocimiento de la persona es clave en el diseño de nuestro modelo de negocio, pues el producto o servicio debe encajar en las necesidades de los clientes. Un mapa de empatía básicamente debe responder a las siguientes preguntas:

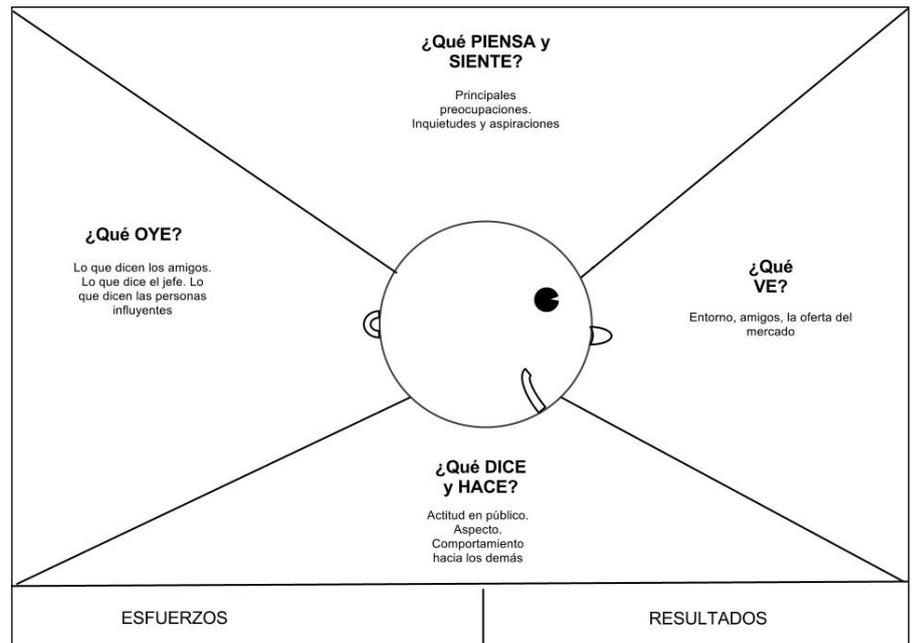
- ¿Qué quiere el cliente?
- ¿Qué fuerzas lo motivan?
- ¿Qué podemos hacer por estos clientes.
- ¿Quiénes son de verdad?

Para lograrlo el mapa propone seis diferentes áreas que se detallan a continuación:

- 1. OIR** - ¿Qué es lo que la persona escucha de sus amigos, pareja, compañeros, etc.? ¿Quién lo influencia realmente? ¿Cómo lo hacen?
- 2. VER** - ¿Qué le rodea? ¿A qué tipo de oferta está expuesto? ¿Qué tipo de problemas enfrenta?
- 3. SENTIR Y PENSAR** - ¿Qué emociones expresa la persona? ¿Qué es lo que realmente le importa? ¿Cuáles son sus expectativas? Tenga en cuenta sus creencias, emociones que no se pueden observar directamente. Poner atención en su lenguaje corporal, tono de voz y las palabras que escoge.
- 4. DECIR Y HACER** - ¿Qué les podría decir a los demás? ¿Cuál es su actitud en público? ¿Influencia a alguien?
- 5. ¿QUÉ ES LO LE DUELE O FRUSTRA?** - ¿Cuáles son sus principales frustraciones? ¿Qué riesgos le preocupan? ¿Cuáles son sus obstáculos?

6. ¿QUÉ LO MOTIVA? - ¿Qué es lo que realmente desea lograr? ¿Cómo define el éxito? ¿Cómo intenta alcanzarlo?

Figura 21. Esquema de un mapa de empatía.



En una primera iteración se puede empezar completando el mapa por cuenta propia, dando lugar a un perfil teórico. Luego debe salirse a la calle contrastarlo con la realidad, la única forma de ponerse en la piel del consumidor. Al poseer el mapa de los clientes concretos se puede ir definiendo una propuesta de valor que satisfaga sus necesidades, que resuelva sus problemas. Una de las cosas que revelarán estos mapas de empatía es la existencia de grupos de individuos con perfiles más o menos identificables, esto es segmentos o subsegmentos del mercado que debemos analizar por separado a la hora de diseñar una propuesta que les aporte valor.

Como herramienta adicional de análisis del mapa anterior, podemos reorganizar sus elementos en cuadrantes con las siguientes categorías:

- Frases y palabras.
- Acciones y comportamientos.
- Pensamientos y convicciones.
- Sentimientos y emociones.

Herramientas de marketing como el *customer journey*, investigaciones etnográficas o los *focused groups* permiten dotar a este mapa de mayor valor, permitiendo capturar percepciones (*insights*) sobre necesidades mal cubiertas o nuevos ejes de valor.

6.1.4. Diseño de una solución

Con la ayuda de los mapas de empatía clasificamos y segmentamos el mercado en grupos con características comunes. Como primer paso en la elaboración del modelo de negocio debemos conocer más de cerca al cliente en cada uno de los segmentos, para lo cual es habitual esbozar un perfil de cliente arquetipo de cada segmento.

Debemos tener en cuenta que dentro del concepto de cliente se incluyen todos los agentes implicados en el proceso de compra que, según se ha aceptado en los últimos estudios de marketing, puede involucrar hasta cinco roles: el iniciador, el prescriptor-asesorador (ahora más conocido como “influenciador”), el decisor, el comprador y el consumidor. Según los casos, una sola persona puede interpretar varios roles (o incluso todos), o cada rol puede ser interpretado por personas diferentes.

Tabla 2. Roles en el proceso de compra. Todos ellos son clientes en el modelo.

Rol	Función
El iniciador	Es la primera persona que detecta la necesidad o plantea el deseo de adquirir un producto, y plantea la posibilidad. Puede ser la propia persona, que se propone a sí misma comprarse una prenda de ropa o un libro para su propio disfrute. O puede ser otra persona: el chico que le propone a su pareja la idea de ir a cenar a un restaurante, o la futura madre que está esperando un bebé y plantea al futuro padre la necesidad de empezar a pensar qué modelo de cochecito deben comprar para el futuro hijo.
El prescriptor o influenciado	<p>Es una figura que no siempre interviene necesariamente en un proceso de compra, aunque cada vez cobra más importancia. Es quién nos da su opinión respecto al producto que tenemos en mente comprar y nos prescribe o aconseja un modelo o marca en concreto. Su capacidad de influencia en el proceso de compra dependerá de varios factores: su credibilidad y autoridad, la confianza que tengamos en él, el conocimiento previo (alto, medio, bajo o nulo) que nosotros ya tengamos sobre el producto a comprar, la necesidad o no de conocer especificaciones técnicas acerca del producto...</p> <p>Prescriptor (asesorador) puede ser un farmacéutico que nos recomienda un determinado fármaco, una revista o web especializada de motos si queremos comprarnos un vehículo de dos ruedas, o una pareja que ya ha pasado por la experiencia de tener hijos si nos aconseja sobre un determinado cochecito de bebé.</p> <p>La figura del prescriptor ha cobrado fuerza en el mundo de la economía digital. Y es que se considera que hoy en día, más de un 60% de los compradores buscan información en la red antes de adquirir determinadas compras. En el mundo digital, prescriptor o influenciado (“influencer” en inglés) puede ser un periodista, un bloguero especializado... o cualquier otro usuario ciudadano común que opine en un foro sobre su experiencia</p>

Rol	Función
El decisor	<p>Es, como el propio nombre indica, la persona que toma la decisión, o, mejor dicho, las “decisiones finales”, en plural. Porque suele decidir:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Si finalmente se lleva a cabo o no la compra del producto. 2. El producto en concreto que se compra (marca, modelo), teniendo en cuenta diferentes aspectos que inciden en la decisión de compra (cuando se compra, en qué momento del año, a qué precio, cuántas unidades, y (aunque no siempre) dónde.
El comprador	<p>Es la persona que finalmente hace la compra. Puede ser la misma persona que ha tomado la decisión de compra, u otra.</p> <p>Tienen, por tanto, su importancia en el proceso de compra. Pues pueden no decidir la compra del producto ni elegir el modelo, pero sí pueden decidir dónde, cuándo y cómo (en efectivo, con pago aplazado, en tienda física, tienda online...) comprarlo.</p>
El consumidor (y evaluador)	<p>Es la persona que, efectivamente, consume el producto. Tiene también una importancia vital en el proceso porque el consumidor es, a su vez, el evaluador.</p> <p>Y es importante tener claro que el consumidor no siempre es ni el iniciador ni el decisor ni el comprador.</p>

Con respecto al cliente, debemos mirar tres cosas [Osterwalder2014]:

En primer lugar, comenzar con la **descripción del “trabajo”** que estos clientes están tratando de llevar a cabo en su vida diaria. Podría ser las tareas que están tratando de llevar a cabo y completar, los problemas que están tratando de resolver o las necesidades que están tratando de satisfacer.

Figura 22. Entender al cliente identificando las tareas en las nuestra idea puede estar involucrada.

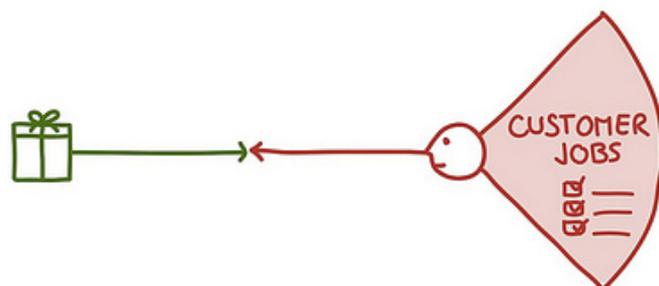


Tabla 3. Preguntas para analizar los distintos tipos de trabajos.

Tipo de Necesidad	Preguntas
Funcional	¿Qué trabajos funcionales está tratando de conseguir hecho a su cliente? (Por ejemplo, realizar o completar una tarea específica, resolver un problema específico, ...)
Social	¿Qué trabajos sociales es su cliente tratando de conseguir hecho? (Por ejemplo, tratando de parecer bueno, ganar poder o estatus, ...)
Emocional	¿Qué trabajos emocional está tratando de conseguir hecho a su cliente? (Por ejemplo, la estética, se siente bien, la seguridad, ...)
Básica	Cuáles son las necesidades básicas es su cliente tratando de satisfacer? (Por ejemplo la comunicación, el sexo, ...)

A la hora de analizar la idea/producto/servicio nos interesan todos aquellos **trabajos** de su vida diaria que puedan estar relacionados con el mismo. Estos trabajos pueden estar condicionados por el contexto en el que se llevan a cabo. Por ejemplo, no es lo mismo querer llamar a alguien desde un avión que desde un tren.

A la hora de entender los trabajos, debemos evitar quedarnos en una visión superficial y cuestionarnos ante cada tarea por qué alguien quiere realizar una determinada, puesto que es posible que una tarea más amplia se esconda detrás.

El siguiente paso para ponerse en los pies del cliente es entender sus **frustraciones y padecimientos** a la hora de llevar a cabo sus trabajos. El mapa de empatía nos proporciona información interesante sobre sus emociones negativas, costes indeseados o situaciones que el cliente experimenta antes, durante o tras llevar su tarea a cabo.

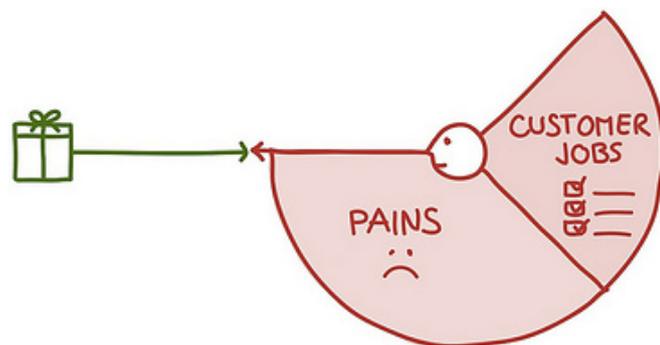
Figura 23. Entender al cliente, fuentes de padecimiento.


Tabla 4. Preguntas posible para identificar las fuentes de padecimiento.

Coste o esfuerzo	¿Qué cosas encuentra demasiado costoso su cliente? (Por ejemplo, toma mucho tiempo, cuesta mucho dinero, requiere esfuerzos considerables, ...)
Frustraciones	¿Qué hace que el cliente se sienta mal? Identificar aquello que le frustre, moleste o le dé un dolor de cabeza ¿Qué errores comunes hace que su cliente? (Por ejemplo, errores de uso, ...)
Barreras	¿Qué barreras le impiden adoptar una propuesta de valor (Por ejemplo, los costes de inversión iniciales, la curva de aprendizaje, la resistencia al cambio, ...)
Riesgos	¿Qué riesgos temen a su cliente? (Por ejemplo, financieros, técnicos, riesgos sociales, o lo que podría ir muy mal, ...)
Preocupaciones	Lo que está manteniendo su cliente despierto en la noche? (Por ejemplo, problemas grandes, inquietudes, preocupaciones, ...)
Soluciones insuficientes	¿En qué medida las soluciones actuales resultan insuficientes para atender sus necesidades? (Por ejemplo, la falta de características, rendimiento, mal funcionamiento, ...)
Dificultades	¿Cuáles son las principales dificultades y desafíos que su cliente encuentra? (Por ejemplo, la comprensión de cómo funcionan las cosas, las dificultades de hacer las cosas, resistencia, ...)
Aspectos Sociales	¿Cuáles son las consecuencias sociales que los clientes temen? (Por ejemplo, pérdida de prestigio, el poder, la confianza, status, ...)

Debemos clasificar cada padecimiento de acuerdo con la intensidad que representa para su cliente. Es muy intenso o es muy ligero. Para cada dolor indicar la frecuencia con que se produce.

Finalmente, debemos describir los beneficios que el cliente espera y desea (o incluso que le sorprenderían), esto incluye aspectos de utilidad, beneficio social, emociones positivas o ahorros de tiempo y/o dinero.

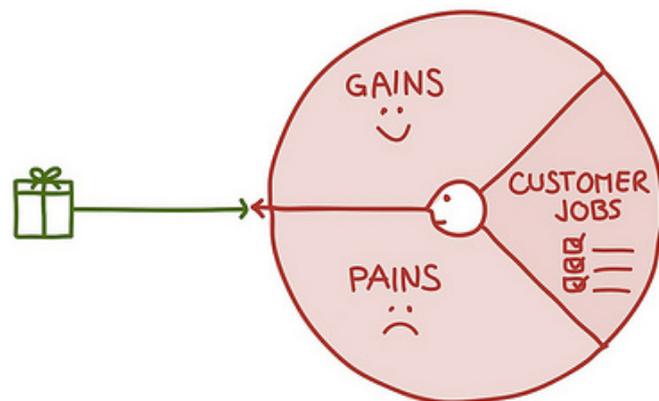
Figura 24. Entender al cliente, fuentes de satisfacción.


Tabla 5. Preguntas posibles para entender las fuentes de satisfacción.

Ahorros	¿Qué ahorro haría feliz a su cliente? (Por ejemplo, en términos de tiempo, dinero y esfuerzo, ...)
Calidad	¿Qué resultados no espere que su cliente y lo que iría más allá de su / sus expectativas? (Por ejemplo, nivel de calidad, más de algo, de algo menos, ...) la frecuencia con que se produce.
Soluciones satisfactorias	¿De qué manera las soluciones actuales satisfacen al cliente? (Por ejemplo, características específicas, el rendimiento, la calidad, ...)
Simplificación	Lo que haría que el trabajo o la vida de su cliente más fácil? (Por ejemplo, la curva de aprendizaje más plana, más servicios, menor coste de propiedad, ...)
Aspectos Sociales	Lo positivo consecuencias sociales hace su deseo del cliente? (Por ejemplo, hace que se vean bien, aumentan de poder, estatus, ...)
Prestaciones	¿Cuáles son los clientes que buscan? (Por ejemplo, un buen diseño, garantías, características o más, ...)
Aspiraciones	¿Con qué sueñan los clientes? (Por ejemplo, grandes logros, grandes relieves, ...)
Criterios de valoración	¿De qué manera miden el éxito y el fracaso? (Rendimiento por ejemplo, coste, ...)
Demandas	¿Qué aumentaría la probabilidad de adoptar una solución? (Por ejemplo, el costo más bajo, menos inversiones, menos de riesgo, mejor calidad, rendimiento, diseño, ...)

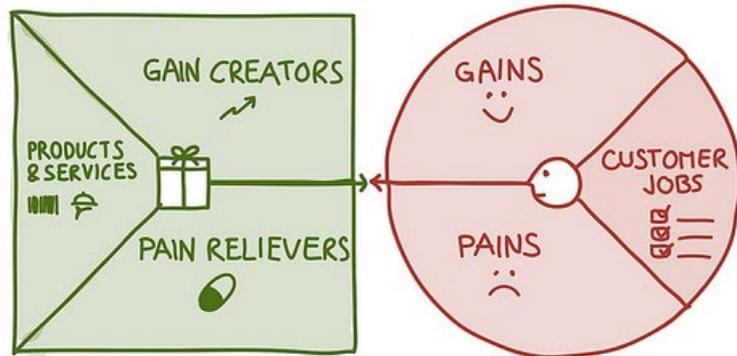
Debemos clasificar cada ganancia en función de su relevancia para el cliente. ¿Es importante o es insignificante?

Un error habitual es mezclar trabajos con beneficios, donde el primero es la tarea concreta y el segundo el resultado último que se persigue o evita. Del mismo modo, deben acotarse al máximo las penurias y beneficios, intentando cuantificar en qué punto una molestia se convierte en un dolor.

Una vez hemos nos hemos calzado los zapatos del cliente, debemos acudir de vuelta a nuestra idea para analizar de qué forma la oferta que realizamos le ayuda a acometer las tareas identificadas y cómo podemos añadirle valor con medidas que permitan mitigar las penas y maximizar el beneficio. No olvidemos que un producto por sí mismo no proporciona valor adicional.

Cuando logramos un encaje adecuado entre las necesidades del cliente y el producto podemos afirmar que tenemos una propuesta de valor prometedora que merece ser desarrollada.

Figura 25. El encaje entre la propuesta de valor y el perfil del cliente.



Una vez que hemos resuelto el encaje entre cliente y propuesta de valor tenemos buena parte de un *elevator pitch* elaborado:

Figura 26. El encaje entre el perfil del cliente como estructurador de un elevator pitch.

our  help(s)  who
 want to  by  and
 . (unlike )

The market size is _____ and after investment _____, we may achieve a _____ € in total revenues within _____ years, with the following indicators (profitability, margin, EBITDA...).

6.1.5. Diseño del modelo

En 2008 A. Osterwalder propuso un esquema para la descripción del modelo de negocio, conocido como el Business Model Canvas [Osterwalder2010] que goza hoy en día de gran popularidad. Posteriormente A. Maurya, autor de Running Lean, extiende el lienzo para adaptarlo a las necesidades de una *startup*.

Se trata de una plantilla visual de gestión estratégica para el desarrollo de nuevos modelos de negocio o para documentar los ya existentes. La plantilla consta de 9 piezas clave, comunes para la representación gráfica de todo negocio. Cada una de dichas piezas es descrita a continuación.

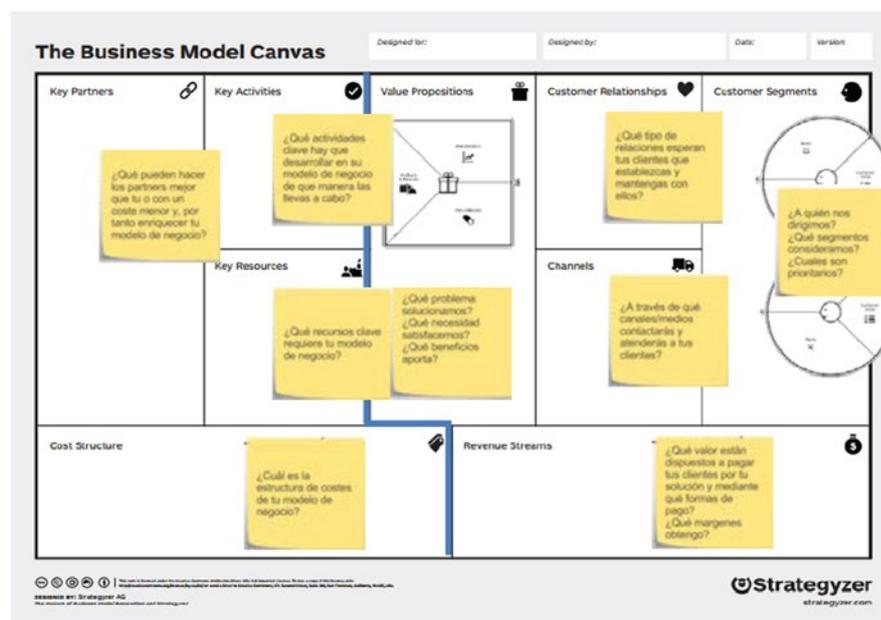
Tabla 6. Piezas de un Canvas Model. Fuente, Business Model Generation A.Osterwalder.

	<p>Customer Segments</p> <p>The Customer Segments define the different groups of people or organizations an enterprise aims to reach and serve</p>
	<p>Value Propositions</p> <p>Value Proposition describes how products and services create value for a specific Customer Segment</p>
	<p>Channels</p> <p>Channels define how a company communicates with and reaches its Customer Segments to deliver a Value Proposition</p>
	<p>Customer Relationships</p> <p>Customer Relationships define the types of relationships a company establishes with specific Customer Segments</p>
	<p>Revenue Streams</p> <p>Revenue Stream represents the cash a company generates from each Customer Segment (costs must be subtracted from revenues to create earnings)</p>
	<p>Key Resources</p> <p>Key Resources define the most important assets required to make a business model work</p>
	<p>Key Activities</p> <p>Key Activities define the most important things a company must do to make its business model work</p>
	<p>Key Partners</p> <p>Key Partnerships defines the network of suppliers and partners that make the business model work</p>
	<p>Cost Structures</p> <p>Cost Structure defines all costs incurred to operate a business model</p>

Estos 9 elementos se organizan en el plano, de tal modo que los aspectos relacionados con el **valor** quedan a la derecha y los relacionados con la **eficiencia del negocio** quedan a la izquierda. Las piezas de carácter financiero costes y fuentes e ingresos se localizan en el extremo inferior. Como herramienta de trabajo, resulta útil cuando se trabaja sobre una pizarra o papelógrafo en el que el equipo registra sus ideas y aportaciones empleando notas adhesivas.

El desarrollo del lienzo parte de la propuesta de valor diseñada para los clientes visto en la sección anterior, incluyendo los distintos **roles en el proceso de compra** y los distintos segmentos dentro de cada rol.

Figura 27. El Business model Canvas. Una herramienta visual para el desarrollo y análisis de modelos de negocios. Imagen de Strategyzer



Siguiendo la lógica de llegar a la propuesta de valor desde el mercado (PULL), las primeras piezas que tenemos que desgranar son las relativas a los **canales** empleados para vender nuestros productos y los mecanismos que empleamos para enlazar y **vincular** a todos los agentes involucrados en el proceso de compra

Nuestro modelo de negocio deberá con medios para vincular a todos los actores, con el fin de comunicar de forma efectiva de nuestra propuesta de valor y sus ventajas, en particular para aquellos perfiles para los que la propuesta realizada aporta verdadero valor. En paralelo debemos identificar los aspectos esenciales para el negocio en lo que respecta a los canales de distribución por los que llegaremos hasta los consumidores finales. Cerramos el **lado de valor** identificando las principales fuentes de ingresos en nuestro modelo, y si dependiera de los tipos de clientes haciendo la asociación entre unas y otros (por ejemplo, usando flechas o colores).

En un segundo paso incorporamos a nuestro modelo los elementos de **eficiencia en la implementación**, que incluyen los recursos claves necesarios para poder desarrollar la propuesta de valor, las tareas/procesos que involucra, los socios necesarios y la estructura de costes.

Los aspectos relacionados con la implementación pueden ser en sí mismos una fuente de ventaja competitiva importante, por lo que puede tener sentido completar este lado del modelo con la visión alternativa que nos proporciona un análisis de la cadena de valor, donde resaltaremos los procesos claves para nuestro modelo, la posición en la cadena de los socios fundamentales y detallaremos la estructura de costes. En el posterior desarrollo del Plan de Negocios haremos una estimación de ingresos y costes para determinar parámetros financieros relativos a la rentabilidad del negocio.

Figura 28. La cadena de valor (Porter, 1985) como elemento complementario al Model Canvas.



*En el caso particular de las **startups**, donde los recursos son especialmente escasos, la forma de llevar al mercado es completamente diferente a la estrategia de ejecución de una compañía consolidada*

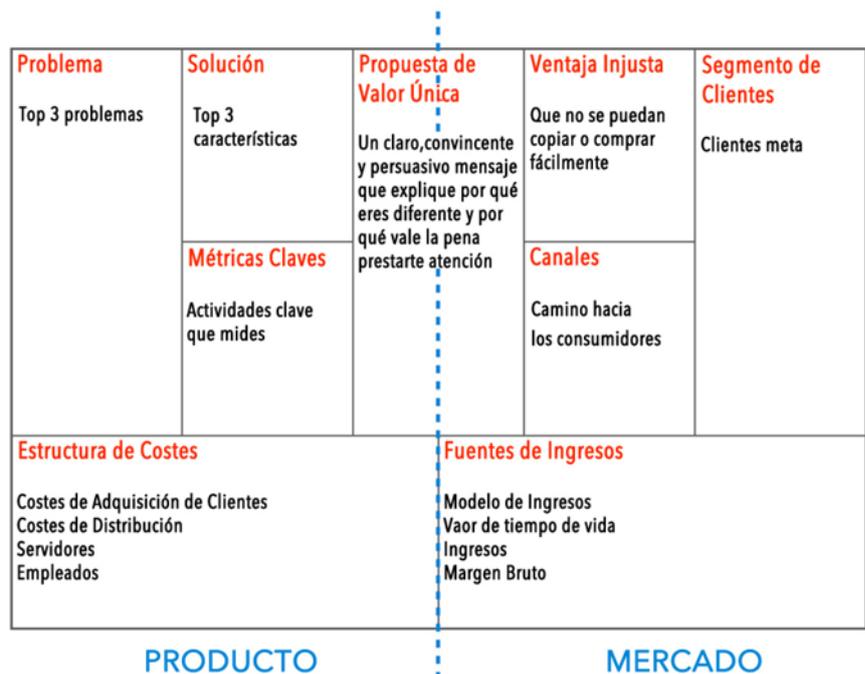
Particularizando para las *startups* han surgido interesantes metodologías como la descrita por E. Ries en *Startup*. Igualmente existen propuestas alternativas al BMC adaptadas a las particularidades de la *startup*. El **Lean Canvas** de A. Maurya propone un cambio de enfoque que se traduce en modificar algunos de los elementos del modelo:

- **ALIANZAS se sustituye por PROBLEMA:** Un aspecto clave en cualquier negocio, sobre todo para una *startup*, es tener claro el problema o problemas que se resuelve, y por eso aparece este bloque.

- **ACTIVIDADES CLAVE se reemplaza por SOLUCIÓN:** De forma similar, y una vez especificado el problema, es conveniente definir las funcionalidades principales del producto que ayudarán a resolver esos problemas.
- **RECURSOS CLAVE deja paso a las MÉTRICAS CLAVE:** Para cualquier *startup* es absolutamente crítico definir desde el principio los 3-4 indicadores que va a utilizar para medir el Modelo de Negocio, elemento clave a la hora de pivotar.
- **RELACIONES se reemplaza por VENTAJA ESPECIAL/DIFERENCIAL:** Este bloque recoge algo que es muy difícil de tangibilizar, pero que sin embargo es la clave de cualquier negocio

En el Lean Canvas, el lado derecho sigue representando el **MERCADO**, pero el lado izquierdo representa el **PRODUCTO** (unidad de trabajo más real para una startup).

Figura 29. Lean Canvas.



Lean Canvas es una adaptación del Business Model Canvas (<http://www.businessmodelgeneration.com>) y está bajo la licencia de *Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License* (Creatividad Común con Reconocimiento-Compartir bajo la misma licencia 3.0). Fue adaptado por <http://runninglean.co/> y traducido al español por <http://leanstart.es>

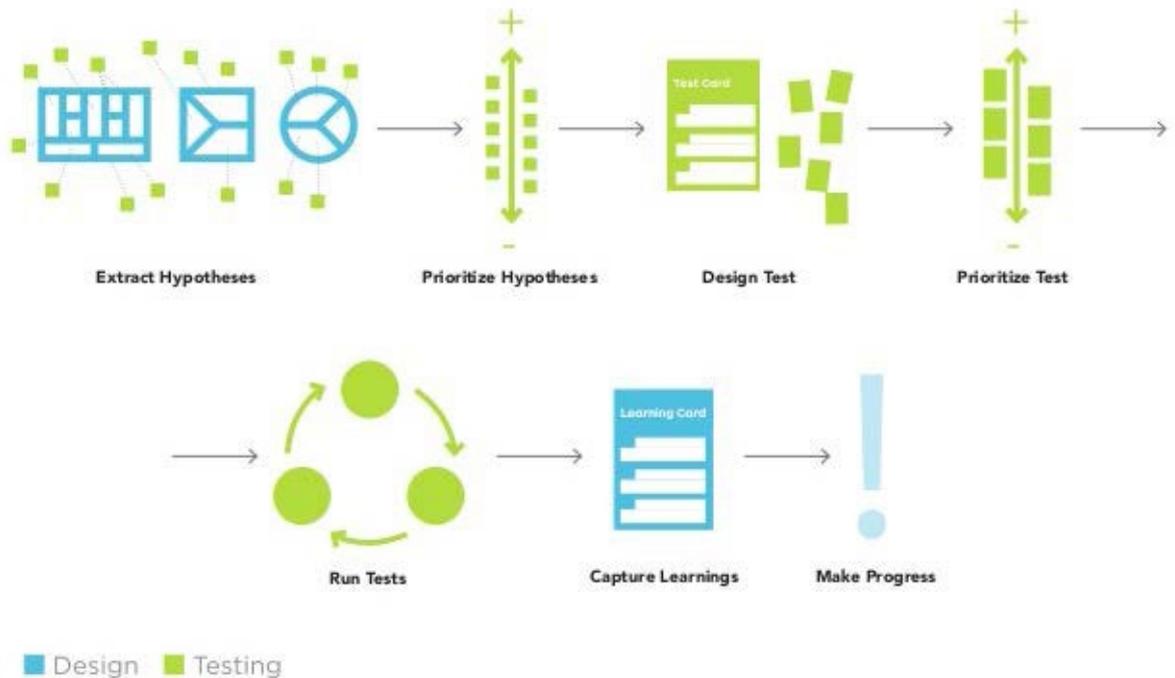
Tabla 7. Piezas de un Lean Canvas Model.

SEGMENTOS DE CLIENTES	Identifica y conoce los segmentos de clientes sobre los que trabajar, y sobre todo esfuerzate en averiguar quienes podrían ser tus early adopters o usuarios visionarios Esto es de vital importancia, ya que dirigirte al mercado de masas con usuarios maduros suele ser una mala idea para una startup, al menos de entrada.
PROBLEMAS	Averigua los 3 principales problemas de ese colectivo y descubre cuales son las soluciones alternativas a tu producto que usan para resolverlos.
PROPOSICIÓN ÚNICA DE VALOR	Deja de forma clara, simple, sencilla y en una frase qué te hace especial y cómo vas a ayudar a tus clientes a resolver su problema
SOLUCIÓN	Las 3 características más importantes de tu producto/servicio que les van a ayudar a resolverlo... de forma que te puedas centrar en ellas y no pierdas el tiempo en funcionalidades secundarias.
CANALES	Cómo vas a hacer llegar tu solución a los segmentos de clientes con los que vas a trabajar: ¿con una fuerza comercial? ¿mediante una web?.
FLUJOS DE INGRESO:	Cómo vamos a ganar dinero, lo que no sólo incluye pensar en los diversos flujos, sino en el margen, valor del cliente, modelo de recurrencia .
ESTRUCTURA DE COSTES	Aquellos elementos que nos cuestan dinero. Separar los gastos fijos de los variables. En una startup el rápido crecimiento puede ser un importante drenador de recursos económicos
METRICAS CLAVE	Debemos establecer qué actividades queremos medir y cómo, teniendo en cuenta que debemos generar un conjunto muy reducido y accionable de indicadores que luego nos ayuden a tomar decisiones.
VENTAJA DIFERENCIAL	Recoge ese algo que te hace especial y diferente, lo que causa que los clientes sigan viniendo a por más. Si no se te ocurre qué poner no te preocupes, déjalo vacío... con el tiempo sabrás cuál es.

El **Lean Canvas está mejor enfocado a negocios online** al añadir el bloque de métricas, que aun siendo útil para cualquier tipo de negocio es totalmente indispensable para uno basado en Internet.

El diseño del modelo de negocio es una parte del proceso, siendo su testado y validación el elemento complementario. El marketing nos proporciona múltiples herramientas para conocer mejor a al cliente y extraer *insights* potentes que serán incorporados en la propuesta de valor.

Figura 30. El testado como elemento fundamental en el proceso de diseño del modelo de negocio. Imagen de Strategyzer.

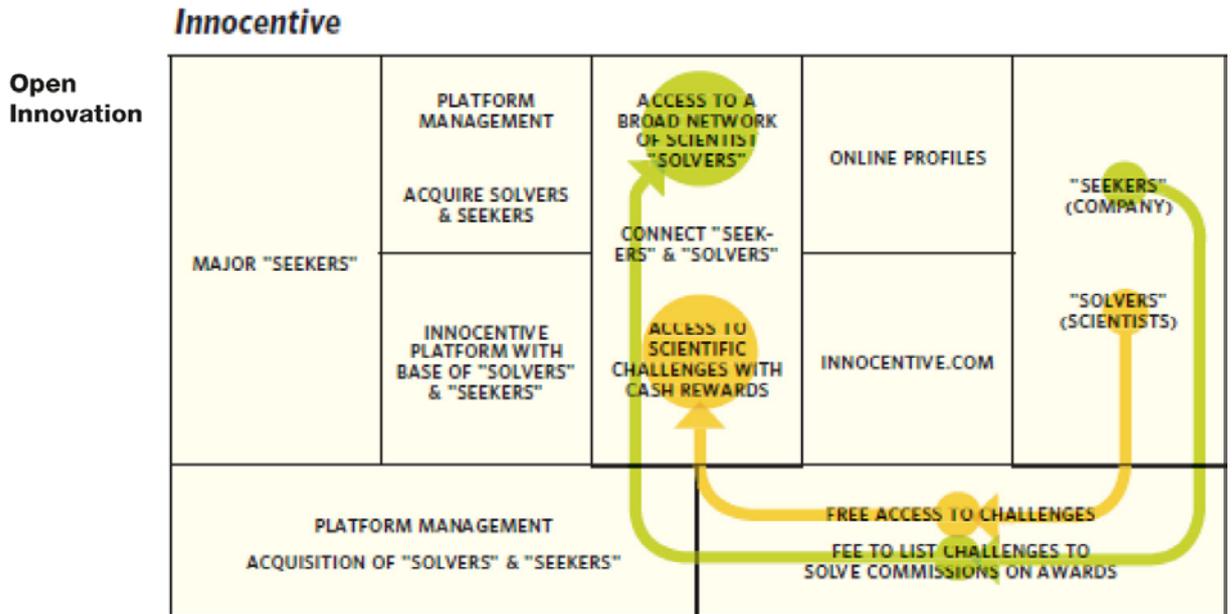


6.1.6. Análisis de negocios con base en su modelo

Si el BMC ha ganado popularidad en los últimos años, más allá de que pueda tratarse de una moda, se explica por su potencia para analizar los modelos de negocios nuevos o existentes de una forma estructurada, flexible y con gran poder de comunicación. Igualmente resulta útil para organizar un análisis DAFO o ilustrar las posibilidades de **adaptación** [Stan Abraham Strategy & Leadership, 41(2) 31 – 38] de la organización.

Por ejemplo, nos permite entender los elementos claves de negocios muy variados como los mostrados a continuación:

Figura 31. Ejemplos de meta-modelos de negocios [Osterwalder2010].



Aunque hasta el momento se ha adoptado una visión *marquetiniana* del modelo de negocio que surge desde la necesidad del cliente, el punto de partida de muchas *startups* (en particular de aquellas surgidas desde los OPIs) es totalmente distinto, puesto que se cuenta con una cierta tecnología y se desea encontrar un modelo de negocio adecuado para su comercialización.

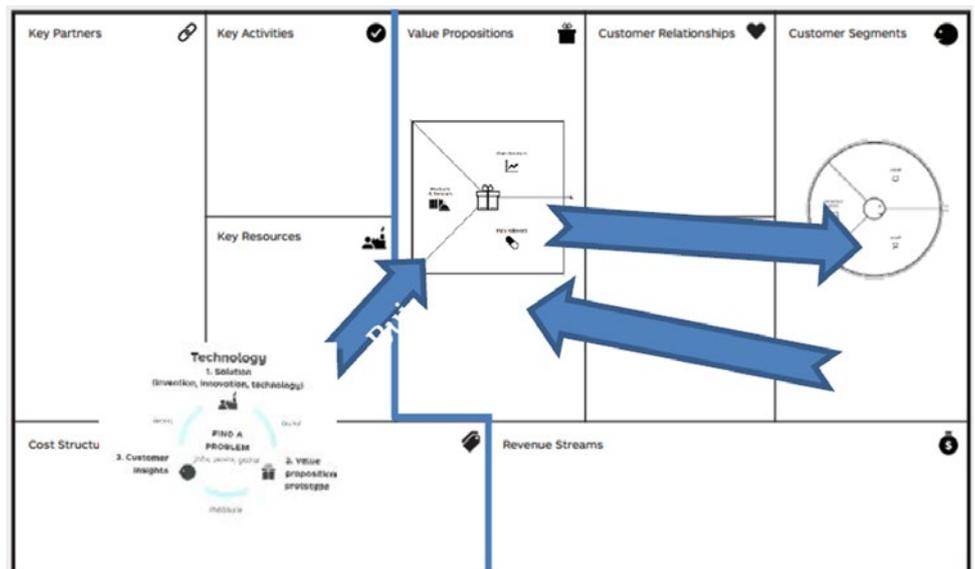
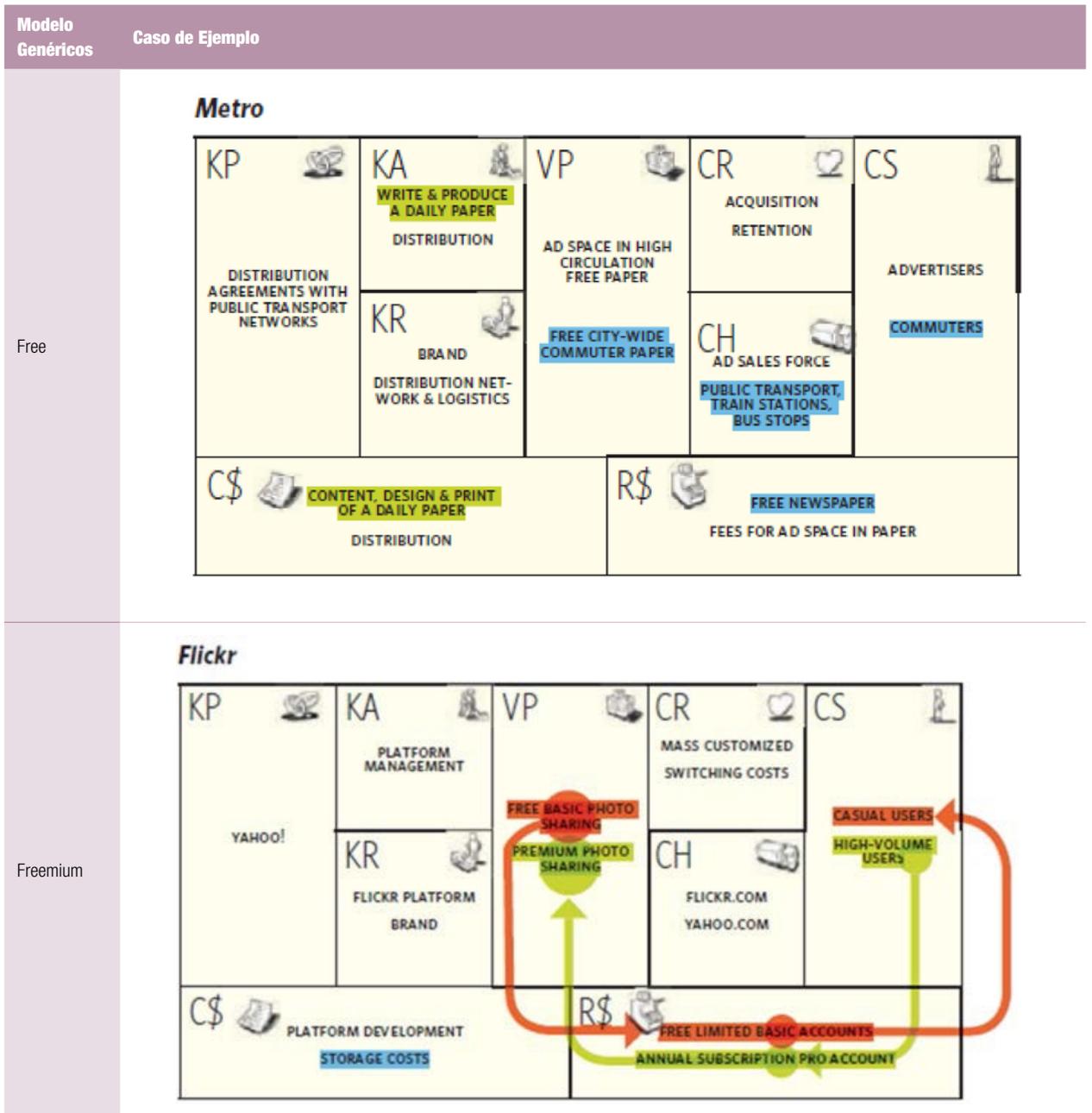
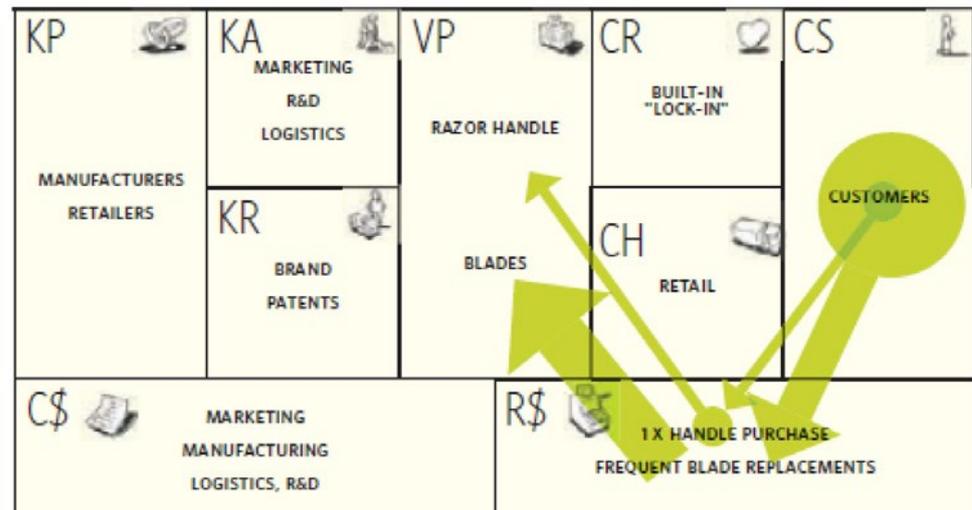


Figura 32. Flujo del análisis con el Business Model Canvas cuando nos encontramos ante un “push tecnológico”. [Osterwalder2010].



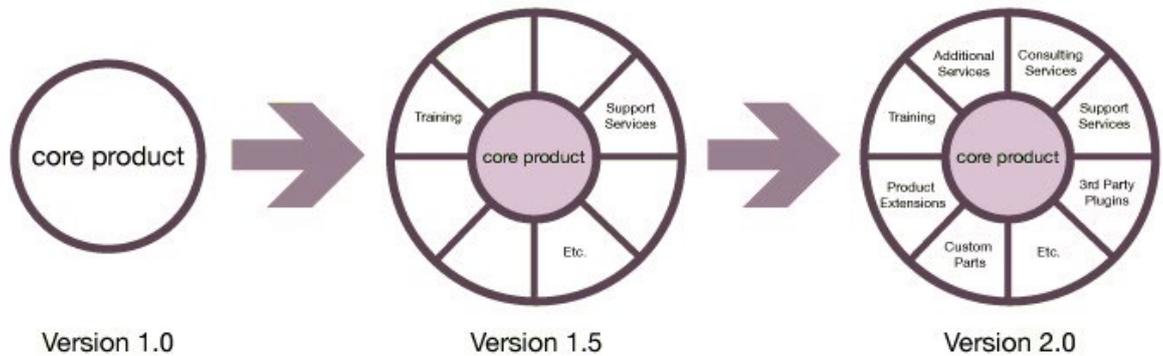
Modelo Genéricos
Caso de Ejemplo

Bait&Hook

Razor & Blades : Gillette


En este escenario se debe realizar un **doblo encaje**, por un lado identificar necesidades no resueltas para los que esta tecnología puede aportar una solución y diseñar una propuesta de valor tal que haga de la tecnología disponible una piedra angular de la misma. Para ello una estrategia posible es la de comenzar diseñando una posible propuesta de valor para la cual seleccionamos un segmento de clientes que podrían estar interesados en esta propuesta y pagar por ella. Visto el segmento de clientes, obtenemos su perfil identificando trabajos/penurias/beneficios y de ahí refinamos la propuesta de valor para lograr un mejor encaje con el cliente. Este proceso se puede repetir tantas veces como segmentos potenciales identifiquemos.

En este tipo de situaciones buena parte del valor procederá de una **arquitectura modular de producto**, en la que la tecnología base se recubre con un abanico de productos y servicios adicionales que extienden la aplicación del producto y que son quienes nos permiten adaptarnos a un amplio abanico de clientes, desde el que busca la solución mínima con menor coste al que quiere un todo incluido, y de este modo capturar el mayor valor posible de la tecnología. Cada vez es más habitual que el diseño de estos productos se haga desde una aproximación colaborativa donde unos ecosistemas de colaboradores contribuyen a enriquecer la oferta de productos y servicios. La importancia de la arquitectura modular en el proceso de internacionalización se revisa en el módulo correspondiente.

Figura 33. Diseño de productos extendido.


6.2. Preguntas clave para el mentor

El objetivo esta sección es dotar al mentor de algunas herramientas con las que estructurar el pensamiento a la hora de entender y analizar el negocio propuesto por el emprendedor. Instrumentos que nos permitirán plantear al *mentee* las preguntas claves que induzcan a la reflexión.

Partimos de un análisis de nuestro entorno tanto a nivel macro (tendencias, cuestiones políticas, económicas, legales...) como particulares del sector.

¿Qué restricciones relevantes nos impone el entorno? Inconvenientes.

¿Qué aspectos son claves en ese mercado? Peculiaridades.

¿Quién es nuestra competencia? Actual, potencial y sustitutiva.

En el siguiente paso debemos indagar en la propuesta de valor, ese elemento diferencial y característico sobre el que se articula la propuesta del emprendedor. Con esa idea, es necesario pasarse al lado del cliente potencial y ver hasta qué punto el emprendedor ha hecho el esfuerzo de entender a fondo a sus clientes. Este esfuerzo supone la primera prueba de fuego donde el emprendedor puede contrastar en qué medida su propuesta aporta suficiente valor y, en tal caso, refinarla atendiendo a las necesidades concretas del cliente.

¿Quién/quienes son los clientes? ¿Qué cree que sabe de ellos? ¿Datos?

¿Qué les ofrece? ¿Cómo responde nuestra propuesta a sus necesidades y frustraciones? ¿Para cada uno, cuál es el aspecto clave de la propuesta de valor?

Llegados a este punto, debemos ahondar en cómo el emprendedor pretende captar el valor de su propuesta. Dirigiendo la conversación hacia el desarrollo de una actividad sostenible y rentable.

¿Tiene desarrollado un modelo de negocio que permite articular una solución sostenible?

¿Es la solución la única posible? ¿Responde el modelo a las necesidades?

¿Tiene las fuentes de ingresos delimitadas?

¿Responden a las necesidades del negocio?

¿Cómo escalan ingresos y gastos en el negocio?

¿Qué volumen de actividad necesitas para llegar al break-even?

¿Cuánto puedes tardar en llegar a este punto?

¿Cuánto hace falta para cruzar esa travesía?

¿Has prototipado tu propuesta? ¿Lo has testado? ¿Has generado métricas?

¿Cómo crear el efecto plataforma?

Plan de negocio...plan de negocio...plan de negocio.

6.3. Recursos para ampliar conocimientos

Lecturas recomendadas

- Michael E. Porter, **The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. NY: Free Press, 1985.
- W. Chan Kim y Renee Mauborgne, **Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant** Harvard Business School Publications, 2005.
- Alexander Osterwalder & Yves Pineur, **Business Model Generation**, Wiley 2010.
- Eric Ries, **The Lean Startup : How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses** Portfolio Penguin 2011.
- Laurence Lehmann-Ortega, Helne Musikas, Jean-Mark Schoeetl. **(Re)inventez votre Business Model**, Dunod 2014.
- Alexander Osterwalder et al, **Value Proposition Design**, Wiley 2014.

Lecturas Adicionales

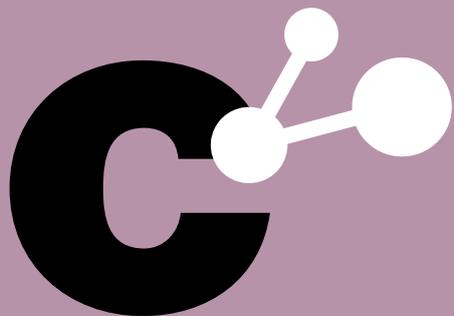
- Harvard Business Review (an anthology) **Rebuilding Your Business Model** (Harvard Business Review Press, 2011).

- Mark W. Johnson, **Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal** (Harvard Business Press, 2010).
- Saul Kaplan, **The Business Model Innovation Factory: How to Stay Relevant When the World Is Changing** (John Wiley & Sons, 2012).
- Joan Magretta, **Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy** (Harvard Business Review Press, 2012).
- John Mullins and Randy Komisar, **Getting to Plan B: Breaking through to a Better Business Model** (Harvard Business Press, 2009).
- Richard P. Rumelt, **Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why It Matters** (Crown Business, 2011).
- Ash Maurya, **How to document your business model (The lean canvas)**, available online at <https://leanstack.com/businessmodelcanvas/>, accessed on 10 October 2016.
- A. Croll & B. Yoskovitz, **Lean Analytics: use data to build a better startup faster**, O'Really.
- Andrea Ovans, **What is a business model?** at Harvard Business review 23rd January 2015, web last access on 20th May 2017 <https://hbr.org/2015/01/what-is-a-business-model>.
- A. G. Lafley, Mark W. Johnson **Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal** McGraw-Hill Education **ISBN**-13: 978-1422124819.

WEBS de Interés

- <https://strategyzer.com/>
- <https://www.blueoceanstrategy.com/>
- <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>
- <http://www.odyssey314.com/en/>

ciencia



módulo 7

Mentoring para internacionalizar una *startup*

Julio Fernández-Gayoso Mediero



7.1. Objetivos docentes

Introducción

Toda *startup* en algún momento valora su internacionalización y ello ofrece grandes oportunidades, pero también multitud de riesgos. Este módulo pretende dar guías prácticas para ayudar a pensar y planificar esta importante decisión. Para ello utilizaremos “preguntas” para ayudarnos a reflexionar, pues a menudo lo obvio no lo es tanto y se pueden realizar asunciones que no son válidas o realistas.

1. En primer lugar un plan de internacionalización no tiene ni debe de ser un “cortar y pegar” del plan que hemos ejecutado en nuestro país de origen. De hecho algunos elementos como el modelo comercial o *Go To Market* (GTM), es probable que deban ser diferentes.

Para desarrollar y analizar las opciones que tenemos, podemos utilizar diferentes herramientas para desarrollar nuestro plan de internacionalización e incluso combinarlas, pues cada una aporta un ángulo, una fortaleza que complementa a la otra. Solo por mencionar algunas de las más conocidas, desde las más tradicionales como las 7Ps del marketing, el modelo de 7S de MacKinsey o la metodología de modelo de negocio Canvas, tan popular en estos días y analizado el módulo sobre el modelo de negocio.

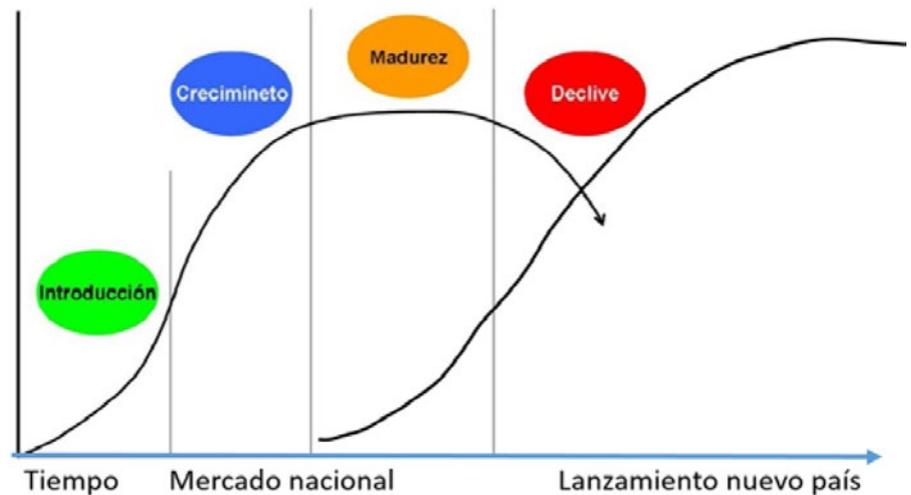
Utilicemos la herramienta que utilizemos en nuestro plan internacional, no debe ser necesariamente el mismo que el de nuestro país de origen y no es recomendable, desde luego, lanzarse a una estrategia de internacionalización sin antes valorar bien las diferentes opciones, sus riesgos y oportunidades. Han de valorarse los riesgos país y en este sentido propondré el modelo de “las distancias”, así como herramientas como PEST. Asimismo es importante evaluar los diferentes modelos de crecimiento y expansión, así como sus alternativas, valorando a su vez si nuestros sistemas y procesos de negocio están preparados para la internacionalización – ejemplo: soporte de diferentes z.

Además sabemos que otros factores como la cultura empresarial y los estilos de dirección y liderazgo con equipos multiculturales pueden ser una buena palanca de cambio o por el contrario, de bloqueo, si esa cultura empresarial o estilos de dirección se integran mal en el país al que queremos expandirnos.

Además las proyecciones financieras, el potencial de mercado y nuestras previsiones han de ser realistas. Sabemos que sobre el papel, un *business plan* lo soporta todo, pero las expansiones internacionales suelen ser más complejas que el lanzamiento en nuestro país de origen y no es conveniente precipitarse sin un plan bien testeado que no solo valore bien los riesgos y oportunidades del país

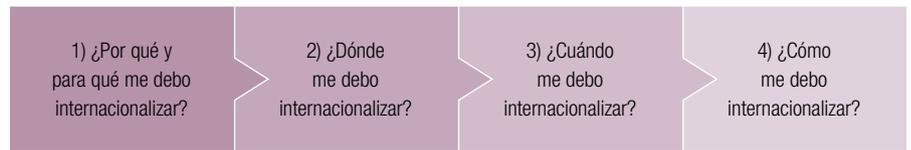
o sector, sino además el factor tiempo para ejecutar el plan y los costes económico-financieros necesarios. Un mal plan internacional no solo puede poner en riesgo la empresa en el país, sino además un factor de imagen de marca/empresa que puede ser irrecuperable.

Figura 34. Ciclo de vida del producto y lanzamiento en un nuevo país.



- En segundo lugar, **el ciclo de vida de nuestro producto y la madurez y presencia de nuestra marca** en nuestro mercado no es trasladable a otro mercado de forma automática. De hecho es importante reconocer que nuestra presencia de marca en el nuevo país parte de cero. Esto que parece evidente suele ser uno de los errores más frecuentes. Es por ello que en nuestro plan de internacionalización puede ser crítico comenzar sobre la base de algún cliente existente que tenga subsidiarias en otros países y que nos permita arrancar no solo con una actividad económica sino además con una referencia comercial. Esta estrategia puede ser considerada una buena práctica para empezar las nuevas operaciones, reduciendo nuestro riesgo y comenzando con referencias comerciales en el país desde el primer día.

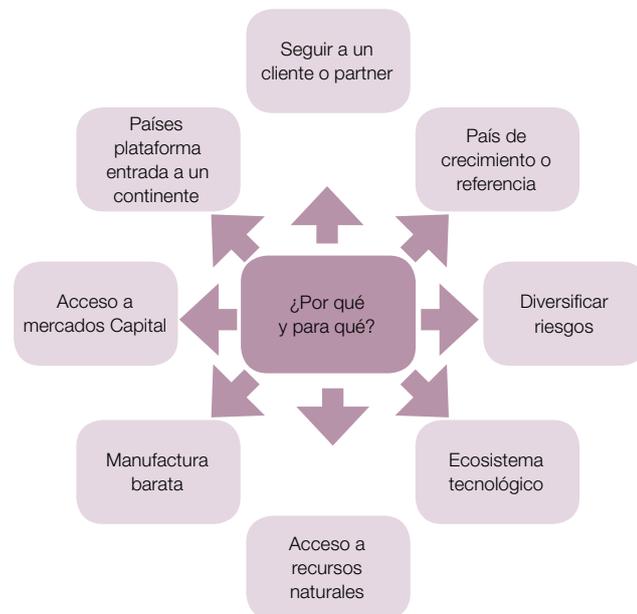
Después de esta introducción y consideraciones previas, a continuación procederemos a desarrollar la metodología propuesta basada en la contestación a las siguientes cuatro preguntas claves:

Figura 35. Metodología de Internacionalización: las 4 preguntas.


7.2. Pregunta 1: ¿Por qué y para qué me debo internacionalizar?

Ésta puede parecer una pregunta retórica, con una respuesta muy evidente: una empresa se internacionaliza para hacer crecer su facturación y sus beneficios. Pero ésta puede ser solo una de las razones, hay otras muchas y también de gran importancia, por lo que la definición de la misma marcará el tipo de plan de expansión que necesitamos.

Las razones para la internacionalización no solo deben considerar las opciones de mercados – esto es los países que abordemos –, sino además el cómo lo hagamos. Por ello es crítico entender desde el principio y definir el por qué y el para qué, el objetivo que tenemos para así alinear el plan correctamente.

Figura 36. Razones para la internacionalización.


Por ejemplo, no es igual expandirse a un país porque necesitamos apoyar a un cliente existente, en cuyo caso quizás se comience con una estructura de soporte mínima, o porque el potencial de negocio sea importante, lo que requiere un enfoque comercial y de negocio de mayor calado. Además, puede haber situaciones como la crisis económica 2009-2012 en España durante la que algunas empresas decidieron abordar nuevos mercados como una forma de diversificar y equilibrar el riesgo país.

Pero existen otras razones para la internacionalización, ligadas bien al ecosistema de manufactura como la producción de móviles en china, o derivadas del potencial de recursos, bien de materia prima o de manufactura barata. También podrían existir razones ligadas a los recursos humanos, a los conocimientos y habilidades del personal de desarrollo y *testing* de *software*: esto suele ser común por ejemplo en el desarrollo de *software* en India o en Europa del Este. También puede haber otras razones ligadas al entorno -al ecosistema tecnológico, por ejemplo-, en el mundo de las startups tecnológicas. Silicon Valley en California o Seattle para el ecosistema Microsoft, suelen ser opciones a considerar para poder estar bien conectado con esos ecosistemas.

En otras ocasiones el país objetivo además de un buen potencial en sí mismo, aporta una buena plataforma para entrar en una región o continente. Un ejemplo muy claro de este escenario en Europa es el Reino Unido o Irlanda con la apertura de una subsidiaria en esos países como plataforma de entrada al mercado europeo para compañías estadounidenses.

Y podrían existir otras muchas razones de diferente índole y con diversas implicaciones dependiendo del sector. Por todo ello es crítico entender bien por qué y para qué, pues la respuesta a esta primera pregunta será crítica para abordar las siguientes tres preguntas de nuestra metodología y así definir el plan.

Estas son algunas de las razones o factores importantes para la internacionalización, pero la lista en modo alguno pretende ser exhaustiva pues puede depender del sector y de la industria.

7.3. Pregunta 2: ¿Dónde me debo internacionalizar?

Algunas preguntas para reflexionar:

- ¿Qué tres países elijo?
- ¿Qué criterios de selección considero?
- O quizás, ¿debo abordar la expansión en un movimiento a todos los países y todos los sectores del mundo en un solo movimiento?

Veamos cuáles son algunos de los criterios a considerar en el modelo que denominamos de “las Distancias”:

Tabla 8. Algunos criterios a considerar en el modelo de “las “distancias”.

El concepto básico es simple pero efectivo:

- Cuanta menor distancia (geográfica, económica, cultural, regulatoria) supone un menor riesgo en la decisión de expansión internacional.

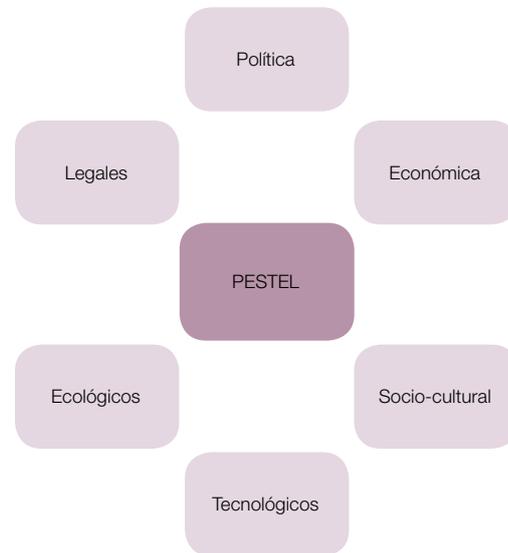
1. **Distancias - Diferencias culturales**, cuando estas son similares los clientes solicitarán similares productos al de nuestro país así como requerimientos de productos.
2. **Distancia - geográficas**, China, USA. Lo que implica altos costes de transporte y tiempos de espera, que son factores a considerar.
3. **Distancias del entorno** - administrativas - regulatorias, prácticas comerciales divisas.
4. **Distancias económicas:**
 - El tamaño mercado - ejemplo China o USA.
 - El crecimiento del mercado - ejemplo China.
 - El poder de compra - curva elasticidad de precios vs poder de compra consumidor - tamaño mercado y su madurez. Requerimientos de productos precio en ese mercado.

Como regla general, entrar en mercados con menores limitaciones en esas “cuatro distancias” reducirá nuestros riesgos en la internacionalización, permitiendo maximizar la probabilidad de éxito si el potencial de negocio está ahí.

Modelo PESTEL

¿De qué herramientas dispongo para valorar el riesgo-oportunidad de un país y su idoneidad como inversión? Existen diferentes herramientas, una de ellas es la metodología PESTEL (Político, Económico, Socio-cultural, Tecnológico, Ecológico y Legal) que, como una particularidad de su aplicación al análisis del entorno, ofrece una forma sencilla para realizar un análisis de países.

Dada la cantidad de alternativas geográficas a la expansión, seleccionar el país de forma previa utilizando el modelo de las distancias económicas, geográficas o culturales permite simplificar el análisis de una forma importante, para luego realizar el PEST una vez hemos definido el país o sub-región a abordar.

Figura 37. Los factores del análisis PESTEL.


¿Qué es el Análisis PESTEL aplicado a la internacionalización?

El objetivo es definir si un país es atractivo, cuál es su potencial y sus posibles riesgos. De la misma forma que el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter nos permite analizar una industria, PESTEL nos permite analizar los siguientes factores del país:

- **Factores Políticos.** La estabilidad política y regulatoria del país o de los gobiernos locales. Las subvenciones públicas de los gobiernos a la inversión y su fiscalidad, leyes y regulaciones. Así como los tratados comerciales internacionales y su impacto.
- **Económicos.** Incluye varias dimensiones: el tamaño del mercado, su crecimiento y oportunidad, así como el ciclo económico en el que esté, su estabilidad y el crecimiento y previsiones futuras del PIB; el perfil del consumidor del país, su segmentación poblacional y su capacidad de compra; y los posibles competidores, cambios de la industria, factores **económicos y preferencias de consumidor**.
- **Socio-culturales.** Idiomas, las buenas o malas prácticas comerciales como la corrupción, religiones, derechos humanos, prácticas culturales, pirámide poblacional o cambios en la natalidad. Cambios y diferencias en los gustos y costumbres de compra.
- **Tecnológicos.** Éste es un punto importante: aunque el fenómeno de la globalización está ahí existen diferencias en parámetros de compra dependiendo de los países y la velocidad del cambio se está incrementado. Por ejemplo, el fenómeno del móvil y las aplicaciones móviles es global, pero la implantación de dispositivos móviles es diferente dependiendo del país, de su capacidad de compra y del

perfil de consumidor. Asimismo, existen regulaciones tecnológicas que impactan en cada país. La robotización, la automatización y mecanización aportan mejoras incluso en países con mano de obra barata. Otra dimensión importante para algunos sectores es la tecnología y el mix energético de cada país. En este apartado también sería apropiado considerar tres dimensiones:

- Las nuevas formas y tecnologías de diseño de producto y producción.
 - Las nuevas formas de distribución de productos y servicios.
 - Las nuevas formas de comunicación digital.
- **Ecológicos.** Éste es un factor cada vez con mayor peso: de una parte, los consumidores cada vez tienen más conciencia ecológica y consideran que este factor diferencia la imagen de marca de una compañía. Por otra parte, las leyes y regulaciones, el sistema energético y sus implicaciones son factores a tener muy en cuenta, especialmente si nuestro sector tiene implicaciones contaminantes. Todos ellos son factores a tener muy en cuenta.
 - **Legales.** Se trata de todos aquellos cambios legales y regulaciones que limitan o condicionan nuestro sector y negocio, bien sea de una forma positiva o negativa. Adicionalmente es necesario tener en cuenta factores como la protección de la propiedad intelectual – los modelos de licenciamiento y su seguridad jurídica tienen que ser considerados – así como las leyes sobre sectores protegidos o regulados y las leyes de seguridad y salud en el trabajo.

Beneficios del Análisis PESTEL:

- Identificar oportunidades-riesgos del país.
- Implementar practicas adecuadas por país: tanto de producto como de gestión – procesos, personas–, etc.
- Pensar y analizar sin asunciones ni prejuicios de nuestro país de origen.
- 3 pasos clave para ejecutar un Análisis PESTEL:
 - Identificar factores adecuados que impacten en mi negocio.
 - Evaluar cómo los diferentes factores nos afectan a la operación, por ejemplo, regulaciones de producto, regulaciones o estándares financieros o de contabilidad.
 - Desarrollar estrategias adecuadas en clúster de países. Por ejemplo, entrada en el mercado europeo con base en Irlanda o Gran Bretaña, como ejemplo de entrada en Europa desde USA.

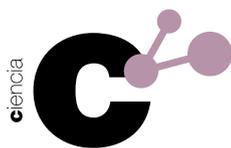
7.4. Pregunta 3: ¿Cuándo me debo internacionalizar?

¿Cuándo me debo internacionalizar? Ésta es otra de las preguntas críticas para el éxito o fracaso del diseño de nuestro plan de internacionalización.

Serán claves la madurez del producto y servicios, el hecho de que nuestros sistemas de gestión y procesos estén listos para soportar la internacionalización, así como la solidez económica y financiera para abordar la expansión. A continuación describimos algunos de los factores a considerar.

Algunas guías antes de abordar expansión internacional

- **Consolidación de posición de mercado en país de origen.** No tiene sentido lanzarse a crecer en el exterior si todavía tenemos un fuerte potencial en nuestro país de origen y no hemos testeado bien las bondades de nuestro producto o servicio en nuestro país. En general es más fácil crecer en nuestro país de origen que en otros países en los que la expansión añade factores de riesgo que debemos valorar.
- **Situación financiera sólida,** bien por crecimiento operaciones o por inversión externa por ejemplo a través de un Capital Riesgo (VC), etc. Una expansión internacional requiere inversiones importantes y a menudo el factor tiempo para conseguir beneficios en el nuevo mercado se valora de una forma optimista, minusvalorando el tiempo necesario para llegar a beneficios.
- **Estrategia y previsiones de crecimiento,** tanto del producto como de la industria y su situación en el ciclo de vida. Ejemplos como el mercado de DVDs o Blu-ray en un mercado de consumo de contenido *online* con nuevos competidores como servicios de contenido *online* tipo Netflix son muy ilustrativos. En este sentido, contestar preguntas como: ¿Dónde está nuestro producto en el ciclo de vida de la industria? ¿Es nuestro producto una estrella, una vaca o un perro? son importantes para saber si estamos en un mercado que está al principio o al final de un ciclo.
- **Sistemas y procesos:** Es necesario saber cuándo nuestros sistemas y procesos están listos para soportar una operación en ese nuevo país:
 - Sistemas de facturación, nueva legislación del nuevo país, soporte multi-divisa
 - Legislaciones y regulaciones impactando tanto el producto físico como el software o los servicios asociados.
 - Localización, idioma, regulaciones técnicas, estructura de soporte.
 - Cambios horarios, tipo de semana laboral, como por ejemplo los diferentes modelos del mundo árabe y europeo, divisas y su tipo de cambio- riesgo, idiomas, etc.



- Cuando dispongamos de la **madurez de producto suficiente y arquitectura modular de producto** se creará valor que deje espacio al canal de valor añadido.

Empaquetamiento del producto con capas de valor

- **¿Qué tipo de producto vendo?** ¿Es un producto manufacturado que implica distribución y almacenaje? ¿O se trata de *Software*, juego o servicios *online*?
- **Estrategia de precio:** ¿Cuál es el modelo de monetización? ¿Y cómo integramos a un posible canal de distribución, a ser posible consiguiendo que el *partner* aporte valor a la solución?
- **¿Disponemos de un modelo** de empaquetamiento y estructura de precios que deje espacio a los *partners* de valor añadido?
- **Arquitectura de producto modular + servicios** diseñados para integrar *partners* en la creación de valor (*Software* o Servicios). Tal como se ha visto en el módulo relacionado con el modelo de negocio, una arquitectura de producto que de forma consciente deje espacios al canal de valor añadido para crear valor es un claro factor de éxito para fidelizar a ese canal. Permite generar valor con márgenes bajos permitiendo la construcción de valor sobre nuestra plataforma. De esta forma se fideliza al canal y se desarrolla un ecosistema de dependencia y colaboración mutua. Y así, el éxito del producto depende del canal y viceversa. En este escenario, la captura de valor va ligada al valor incremental que se añade, no simplemente al margen comercial del canal de distribución.
- Por otra parte, el grado de internacionalización de una empresa se puede medir mediante diferentes **indicadores**, entre los que se pueden resaltar:
 - Facturación internacional relativa - facturación exterior vs. total -.
 - Número de países en los que opera la empresa.
 - Número de filiales o subsidiarias que tiene la empresa.
 - Empleados en el exterior vs. Total.
 - Estructura de los procesos internacionalizados: manufactura, ventas, logística, soporte o atención al cliente.
 - Activos en balance exterior vs. total.

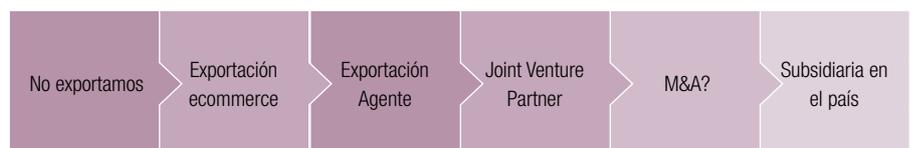
Asimismo, existen otros indicadores más complejos como el ITN o “Índice de Transnacionalidad” - World Investment Report 2002.

7.5. Pregunta 4: ¿Cómo me debo internacionalizar?

En esta sección analizaremos cuatro temas que consideramos capitales para profundizar en CÓMO aterrizamos una estrategia de internacionalización:

- Tipologías de internacionalización.
- Modelos de entrada en el mercado – *Go To Market* (GTM).
 - Guía para hacer un plan de acción efectivo con un *partner* de valor añadido.
 - Focalizar esfuerzos comerciales en un segmento o industria o solución: El modelo “*Crossing the Chasm*”.
- Cultura organizativa y estilos de dirección en la internacionalización.
- Técnicas de gestión y liderazgo de equipos remotos y de qué herramientas de comunicación y colaboración remota dispongo.

Figura 38. Modelo de internacionalización Uppsala.



Existen diferentes modelos que soportan los criterios de la internacionalización, con un enfoque incremental y gradual como el modelo Uppsala que considera la internacionalización como un proceso incremental de integración y acumulación de procesos y conocimiento. Por ejemplo, un proceso podría comenzar, como se ilustra en el gráfico, con “No exportación” y pasaría a “Exportación de forma progresiva” desde nuestra sede central. En este escenario se posiciona un gran número de las startups apoyadas por la red de mentores de la fundación madri+d, con un 69% del total. (Ref. NEBTs 4. Nuevas empresas de base tecnológica: determinantes del emprendimiento, caracterización, internacionalización y proceso estratégico).

En tercer lugar, el modelo Upsala propone un modelo incremental por ejemplo basado en un agente o *partner* en el país objetivo o en una potencial *joint venture* en una fase más desarrollada. En una fase siguiente podría desarrollar una subsidiaria propia si el plan de negocio y el retorno de la inversión se viesen cumplidos. El estudio NEBTs sobre nuevas empresas de base tecnológica indica que el 23% de las Nuevas Empresas de base tecnológica (NEBTs) utilizan formas de acceso a mercados basados en este escenario de un *partner* en sus diferentes versiones (*partners*-licenciadores, franquicias, contratos gestión), y solo una de las empresas analizadas con un 8% del total dispone de una subsidiaria. Todo ello indica que el modelo de exportación progresiva utilizando potencialmente un modelo de comercio electrónico *e-commerce*, siempre

que sea posible, representa uno de los escenarios más habituales; y que el segundo modelo más utilizado es la utilización de un *partner* o tercero que representa en el país.

Como veremos este último modelo tiene muchas ventajas por el conocimiento del mercado por parte del agente o *partner*. La existencia de contactos comerciales en el mercado local y el conocimiento de las prácticas comerciales del mercado objetivo, hacen de ese agente una verdadera ventaja competitiva para la expansión internacional. En este sentido la elección del agente - *partner* correcto es una decisión crítica.

Además es evidente que existirán mayores ventajas cuanto más a la derecha estemos en el modelo Uppsala, pero también compromisos en forma de barreras y costes de salida de ese mercado en el caso de que el proyecto vaya mal, por lo que ir asegurando las inversiones de forma progresiva según se va produciendo el crecimiento y el retorno económico, minimiza los riesgos de la expansión.

Adicionalmente es importante resaltar la importancia de las tecnologías en la transformación digital, que permiten acceder a mercados remotos de una forma centralizada a través de tecnologías como la nube, *big data* y las redes sociales de conocimiento, que permiten a los potenciales clientes tomar decisiones básicamente online, basadas no solo en información del producto-solución. Las nuevas tecnologías que ofrece la transformación digital permiten también una internacionalización electrónica con unos costes muy razonables.

7.5.1. Tipologías de internacionalización

- **Multi-domestic:** tratamiento de cada país como un mercado diferente con diferentes características de producto. Existe una diferenciación del producto y de las demandas del cliente en cuanto a la localización, soporte, etc.
- **Global:** un mercado: el mundo.
 - Ejemplo de ello son las empresas nacidas globales en Internet.
 - Es necesario matizar que incluso en este caso, las empresas nacidas globales en Internet requieren inversiones masivas de localización, por lo que incluso en estos escenarios la expansión se produce en fases.
 - Otro ejemplo en el mundo industrial son los mercados aeronáuticos, con productos en esencia iguales para todo el mundo, aunque incorporen una personalización en el producto final, así como su marketing global y las operaciones.
 - Localizar parte del producto suele ser siempre un factor necesario, bien sea por regulaciones, idioma etc.
- **Arbitraje de producto – mercado:** Ejemplo de ello son:
 - El coste de manufactura en China.

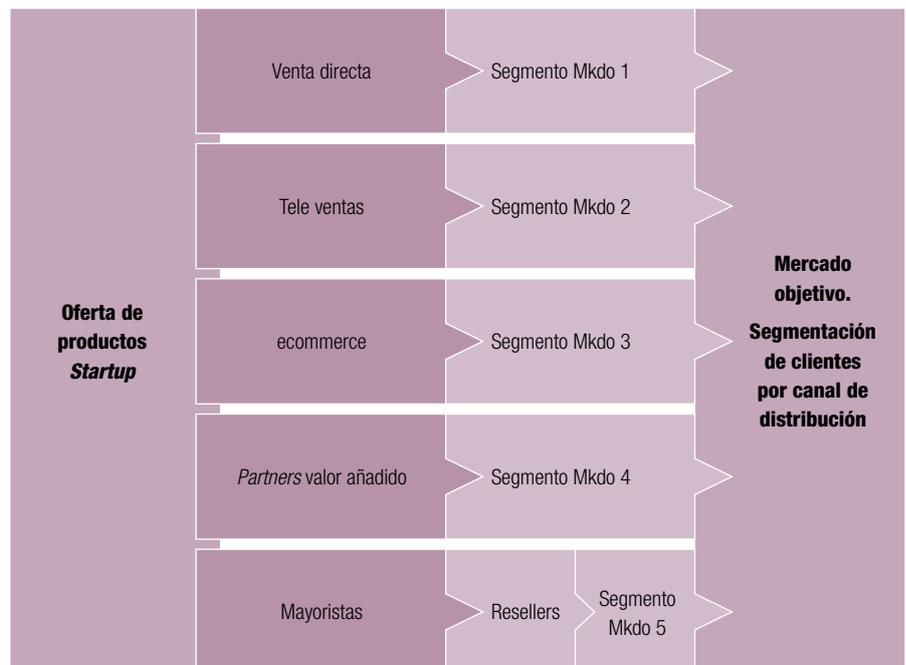
- Ingenieros *software* de calidad a costes muy atractivos en India.
- Recursos humanos o tecnología de primer nivel. Ejemplo: mercado japonés.
- Mercados que aportan credibilidad. Ejemplo: Silicon Valley para tecnología o Francia para vinos.

7.5.2. Modelos de entrada en el mercado – Go To Market (GTM)

Este apartado se refiere a los modelos de venta directa o indirecta, o como se suele denominar en la literatura anglosajona, el “GoTo Market” (GTM), también conocido como “Routes to Market” (RTM) o caminos al mercado, en español.

Este tema sobre los modelos de comercialización se cubre en profundidad en un módulo específico de este curso, sin embargo, dada su importancia y sus importantes implicaciones para el modelo de internacionalización se ha introducido esta sección, no tanto para revisar todas las dimensiones del mismo, ya desarrolladas de forma pormenorizada en otro módulo, sino para enfatizar que éste es uno de los puntos que requiere especial reflexión en el modelo de internacionalización: en muchas ocasiones no interesa aplicar el modelo del país de origen como un “copiar y pegar” del mercado de origen al mercado objetivo internacional.

Figura 39. Modelos de entrada al mercado.



- **Venta directa** con o sin oficina en el país. Puede tener varias opciones de entrada gradual:
 - Vendedores remotos desde nuestro país de origen con conocimiento de la cultura e idiomas locales.
 - Vendedores locales *freelance* a comisión.
 - Crecimiento orgánico: abriendo una oficina comercial o subsidiaria.
 - Adquisición: compra de un competidor o *partner* en el país destino que nos permita ganar tamaño y velocidad en la entrada.

Esta opción de la compra de un *partner* local aporta no solo entrar con una cuota de mercado establecida, sino que además incorpora tecnologías que pueden complementar nuestra oferta. Por ejemplo, un *partner* o ISV puede aportar una solución que complementa la nuestra o que permite consolidar una base instalada y cuota de mercado, a menudo con un canal de distribución ya consolidado.

Además, en el caso de un producto industrial podemos disponer de capacidades de producción y distribución en el nuevo país que nos permitan ganar ventaja competitiva, bien por ser instalaciones industriales muy eficientes en coste o porque complementan nuestra oferta de producto añadiendo valor y diferenciación.

Esta alternativa de adquisiciones es por tanto muy estratégica pero también conlleva más riesgos, no solo por el volumen de capital requerido, sino por las dependencias en ese nuevo país en el caso de que el plan de negocio vaya mal. Tendremos en ese caso un nivel de inversión y unas limitaciones para la salida más altos.

- **Canal de *partners* para la distribución.** Se trata del Canal de valor añadido que construye y añade valor a través de:
 - Mayoristas, *Resellers*.
 - *Partners* de valor añadido VARs.
 - Integradores de sistemas.

El canal de distribución con *partners* de valor añadido e integradores de sistemas es relevante pues no solo es una forma de llegar al mercado y al cliente sino además una forma de generar valor adicional añadiendo capas de valor a través de tecnología- módulos adicionales, servicios de implantación o soporte, formación, etc.

Es especialmente en el mercado de soluciones B2B donde estas cadenas de valor entre empresas colaboradoras pueden de una parte, fidelizar al canal de distribución y de otra aportar mucho valor al cliente final, permitiendo desarrollar una ventaja competitiva basada en el valor total de la solución de esa cadena.

Este concepto de capas de valor es especialmente interesante en modelos de internacionalización en los que puede ser muy necesario añadir valor a través de soporte en idioma local, adaptando nuestro producto a las regulaciones y prácticas comerciales locales, etc.

- **Televentas – telemarketing.** Puede ser local o remoto, existen múltiples compañías de televenta que ofrecen cobertura en múltiples países con operadores que hablan diferentes idiomas. Ésta puede ser una buena estrategia de apoyo al canal de *Partners*, manteniendo nuestra presencia como marca.
- **Las Agencias Digitales, la oportunidad del *shadow IT- bimodal IT* y las **LOB**.** Cada vez más en mercados B2B, está creciendo el concepto de soluciones tecnológicas no ligadas a departamentos de IT. Esta idea está pilotada sobre todo por las tecnologías de movilidad, la nube y *big data* que permiten desarrollar e implantar nuevas soluciones de negocio con bajo coste y un tiempo de ejecución más rápido. A menudo estos proyectos tecnológicos liderados por las áreas de negocio se implantan como parte de una campaña de negocio que suele incorporar marketing y comunicación, así como tecnologías web, movilidad o *big data* que permiten conocer mejor al cliente final. Estos proyectos iniciados y liderados por las líneas de negocio – no por IT- generan una nueva dinámica y oportunidad de mercado. Y es por ello que el canal de venta/implantación de estas soluciones suele estar más liderado por agencias de marketing y digitales.
- **Canal *online e-commerce*.** El Comercio electrónico ligado a una buena plataforma de marketing digital es una excelente forma de conseguir internacionalizar un producto con unos costes no solo bajos sino además variables, adaptándose al crecimiento de nuestro negocio. Esta es probablemente la mayor oportunidad de expansión con las inversiones más bajas.
- **Estrategia de marketing digital:** Tanto un canal *online* como una estrategia sólida de marketing digital puede ser un factor de éxito en la expansión y una muy buena forma de tener entrada inicial en el país objetivo. Esto nos permite asegurar no solo una estrategia *online* sino un apoyo al canal de distribución, garantizando que nuestra estrategia y mensajes de producto- solución son las que nosotros hemos definido y no el enfoque que le puedan dar los *partners* y distribuidores locales.
- En este sentido es importante recordar lo que indican algunos estudios como CEB challenger: el proceso de decisión de compra de un consumidor se produce en más de un 60% a través de la asimilación y reflexión de contenidos *online*. Esto implica que en una estrategia de venta tanto directa como con *partners* o distribuidores, disponer de una estrategia de marketing digital con un árbol de contenidos bien definido es otro factor clave del éxito.

Figura 40. Los cuatro motores de transformación digital.



Para muchas *startups* de carácter tecnológico, la internacionalización puede tener un factor de apalancamiento y aceleración utilizando los cuatro motores de la transformación digital: la nube, *big data*, la movilidad y las redes sociales.

Estas cuatro palancas de transformación permiten no solo escalar a nivel mundial a costes muy asequibles sino además abordar proyectos disruptivos de modelo de negocio, “uberizando” algún sector existente con un modelo de negocio disruptivo.

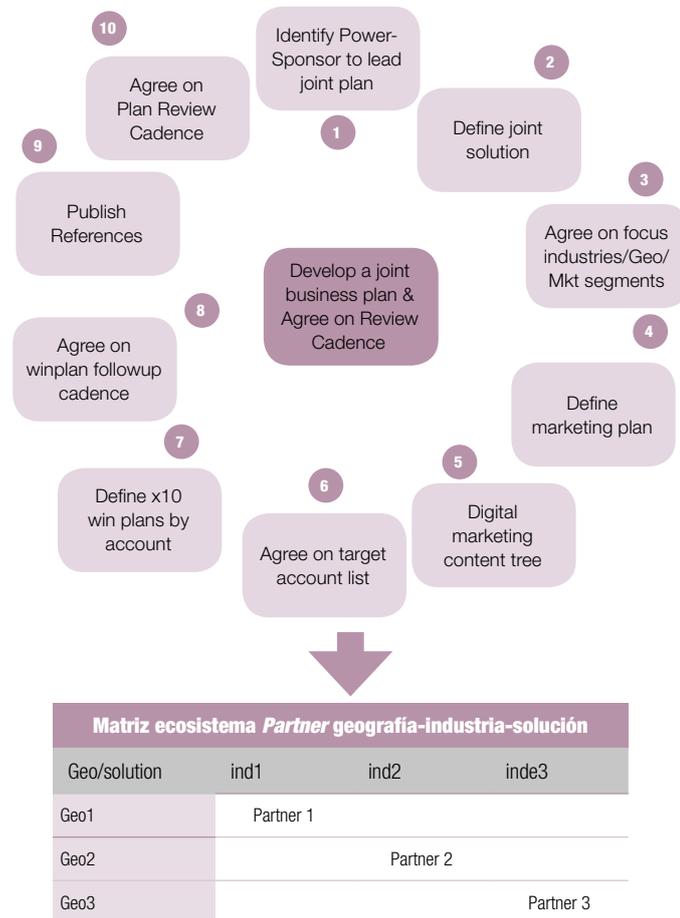
Guía para hacer un plan de acción efectivo con un *partner* de valor añadido

A continuación, adjunto un cuadro resumen con una metodología sencilla en 10 pasos que he desarrollado y utilizado con *partners* durante la última década en 12 países europeos para desarrollar planes de negocio conjuntos.

Esta metodología suele utilizarse durante una sesión de trabajo en formato workshop en la que se van desarrollando los 10 pasos de forma conjunta y progresiva.

Figura 41. Modelo en diez pasos para desarrollar un plan de acción con partners de valor añadido. Autor: Julio Fernández-Gayoso.

Mi modelo: Guía para desarrollar un plan de acción con *Partners* de valor añadido



7.5.3. Focalizar esfuerzos comerciales en un segmento o industria o solución: El modelo “*crossing the chasm*”

Para entrar en un nuevo mercado el FOCO en una industria-país es clave de éxito:

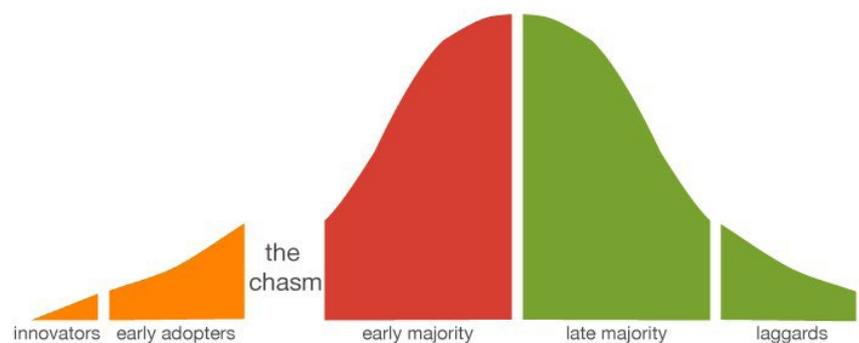
- El Modelo “Crossing the Chasm” (Geoffrey A. Moore) ofrece un modelo interesante para el lanzamiento de nuevos productos, especialmente de empresas y startups tecnológicas. Este es un modelo de cabecera para ayudar a entender los retos de entrada en un nuevo mercado y las estrategias a seguir.
- En el modelo “Crossing the Chasm” los productos/servicios de carácter tecnológico o innovador llevan implícitos una diferente propensión a la compra y adopción en función del tipo de consumidor: desde los *early-adopters* hasta el *mainstream market*. Este modelo sienta las bases y explica las peculiaridades de cada segmento de consumidor y propone diferentes tácticas a seguir.

Figura 42. The chasm (I). Fuente: Crossing the Chasm.



- Es especialmente relevante la definición del concepto de “Chasm”, que podríamos traducir como “Abismo”. Se trata de ese salto que hace pasar a una compañía tecnológica a vender soluciones muy innovadoras a los perfiles de clientes dispuestos a probar y experimentar nuevas tecnologías, productos y conceptos en una fase de mercado muy temprana: los *innovators* o *early adopters*.

Figura 43. The chasm (II). Fuente: Crossing the Chasm.



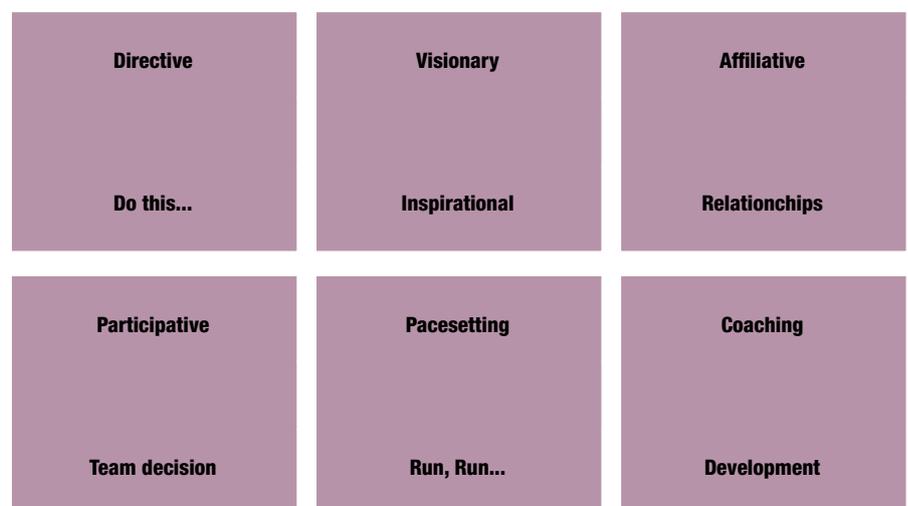
- Según el modelo, es en ese “Chasm” o abismo, donde mueren muchos de los proyectos emprendedores. Por ello recomienda diversas técnicas que se podrían resumir en el FOCO, en centrarse en una industria o sector y en definir el espacio geográfico sin intentar abordar demasiados países a la vez y demasiadas industrias. Ese foco en una industria- segmento- país permite consolidar referencias y éxitos en clientes para crear una “cabeza de playa” desde la que podamos expandirnos.

- Ese consejo de FOCO considero es muy relevante de cara a un proceso de internacionalización de una *startup*. Éste es uno de los errores más comunes en procesos de expansión, en algunos proyectos de internacionalización en los que se quiere ser demasiado ambicioso en el número de mercados a bordar, tanto desde el punto de vista geográfico como desde el sectorial.
- Esta estrategia de Foco en una geografía, en un sector concreto para conseguir éxitos rápidos, limita el mercado de impacto, pero también los riesgos económicos – financieros. Esta estrategia de FOCO permite además personalizar la propuesta de valor, las referencias, la propuesta de valor y el ROI para una industria o un segmento concreto, lo que asegurará que la calidad de nuestra propuesta FOCALIZADA sea más efectiva y convincente. El modelo propone que una vez se consoliden éxitos comerciales y referencias en ese segmento- industria- país se capitalice esa referencia con una estrategia de “cabeza de playa” para expandirse a otros segmentos de mercado o países.
- Este enfoque además permite desarrollar una estrategia de canal de distribución de valor añadido que permite optimizar el modelo de creación y captura de valor.

7.5.4. Cultura organizativa y estilos de dirección en la internacionalización

El concepto de cultura empresarial y organizativa, así como los estilos de dirección, pueden parecer temas y conceptos muy teóricos y abstractos que poco tienen que ver con una estrategia de internacionalización. Sin embargo, la cultura organizativa y los estilos de dirección y liderazgo de equipos se convierten en una de las piedras angulares en las expansiones internacionales.

Figura 44. Diferentes estilos de dirección y liderazgo.



Hacer una valoración previa de nuestra realidad de cultura empresarial así como definir el impacto de esa cultura empresarial y estilos de dirección en el país destino al que nos queremos expandir puede ser vital. El estilo, por ejemplo, de “orden y mando”, el “presencial” consistente en estar físicamente en la oficina muchas horas en lugar de trabajar por objetivos y resultados, puede chocar de frente en otras culturas. ¿Cómo vamos a gestionar y motivar un equipo remoto que no estamos viendo, cuando nuestra cultura y estilo de dirección se centran en la presencia física, en el “conozco a mi gente porque nos vemos a diario”?

Asimismo, el estilo de dirección del “palo y zanahoria” puede ser habitual en nuestra cultura empresarial, pero puede encajar muy mal en otras, especialmente con equipos remotos en los que hay que desarrollar el empoderamiento, la autonomía y la proactividad.

Adicionalmente, el estilo de dirección de personas tiene mucha relevancia en entornos multiculturales, con equipos multidisciplinares y equipos que pueden ser de diferentes culturas, razas y religiones. Gestionar todas esas sensibilidades requiere unas habilidades de estilos de liderazgo más sofisticadas y cuidadosas que las que pueden ser efectivas para un startup que nace en una cultura y lugar concretos.

El modelo de estilos de liderazgo de Goleman ofrece un abanico de estilos que conviene usar de forma combinada. No se trata de elegir uno de ellos sino de aplicarlo en función del momento y necesidades. Lo cierto es que hay algunos estilos de liderazgo que permiten motivar y desarrollar una cultura de *accountabilidad* y transparencia en equipos remotos mejor que otros.

Tabla 9. Los seis estilos de dirección de Goleman.

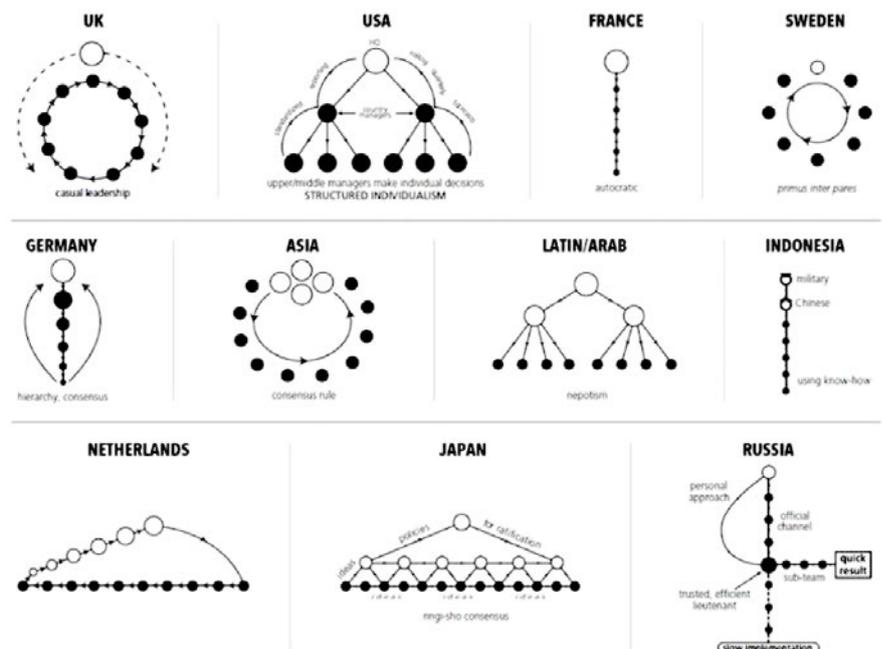
The Six Leadership Styles (Goleman)						
	Commanding	Visionary	Affiliative	Democratic	Pacesetting	Coaching
The leader's modus operandi	Demands immediate compliance	Mobilises people toward a vision	Creates harmony and builds emotional bonds	Forges consensus through participation	Sets high standards for performance	Develops people for the future
The style in the phrase	"Do what I tell you"	"Come with me"	"People come first"	"What do you think?"	"Do as I do, now"	"Try this"
Underlying emotional intelligence competencies	Drive to achieve, initiative, self-control	Self-confidence, empathy, change catalyst	Empathy, building relationships, communication	Collaboration, team leadership, communication	Conscientiousness, drive to achieve, initiative	Developing others, empathy, self-awareness
When the style works best	In a crisis, to kick start a turnaround, or with problem employees	When changes require a new vision, or when a clear direction is needed	To heal rifts in a team or to motivate people during stressful circumstances	To build a buy-in or consensus, or to get input from valuable employees	To get quick results from highly motivated and competent team.	To help an employee improve performance or develop long term strengths
Overall impact on workplace climate	Negative	Most strongly positive	Positive	Positive	Negative	Positive

Goleman, Daniel "Leadership That Gets Results" Harvard Business Review March-April 2000 p. 82-83.

Adicionalmente las diferentes culturas de los países ofrecen pistas sobre qué estilos de dirección y liderazgo funcionan mejor. Por ejemplo, es sabido que en los países nórdicos y en Suecia en particular la toma de decisiones consensuada – como línea general un estilo democrático y participativo – podría encajar mejor. En el cuadro adjunto se pueden ver cómo diferentes países- culturas responden a diferentes estilos de liderazgo y adopción de la jerarquía.

Es evidente que estos modelos por país- cultura son un modelo, una simplificación de la realidad, porque cada persona, cada equipo puede estar más o menos adaptado a una cultura internacional o local. Pero lo cierto es que estos modelos ayudan a pensar y a aplicar técnicas de liderazgo que puedan acercarse más a una determinada cultura.

Figura 45. Estilos de liderazgo en diferentes países.



Fuente- Referencia: Richard D. Lewis charted 24 different leadership styles in his book "When Cultures Collide"
<http://www.businessinsider.com/leadership-styles-around-the-world-2013-12>.

Asimismo, es importante considerar cómo la variable tiempo se considera de diferente forma en algunas culturas, por ejemplo el concepto de resultados trimestrales

tan implantado en la cultura anglosajona y occidental no tiene en general la misma aplicación en algunas culturas en las que el factor tiempo en una negociación puede tener otras dimensiones.

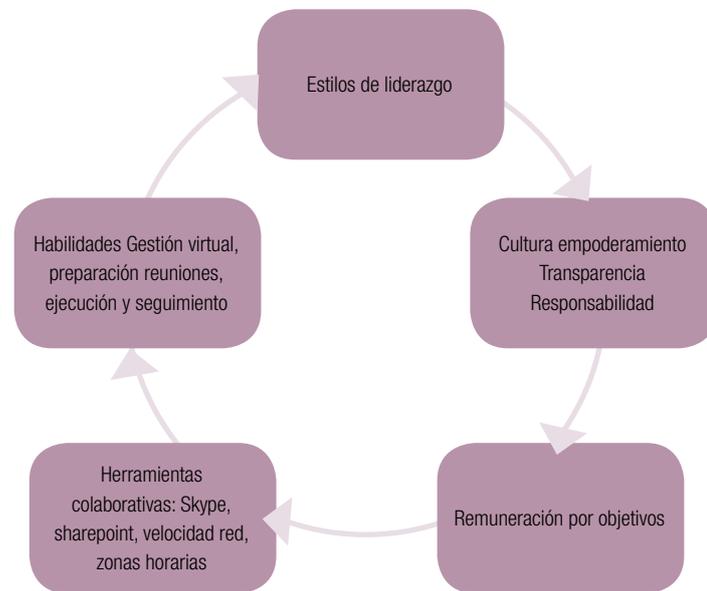
El factor cultural, además, debe considerar las zonas horarias, esto es cómo coordino actividades, procesos y sistemas con países, por ejemplo en Latinoamérica o Asia que trabajan cuando nosotros estamos terminando nuestro día laboral, o el calendario semanal, pues hay países en los que por ejemplo el fin de semana comienza el viernes y el domingo es laboral.

Además de este factor pueden existir diferencias culturales significativas en el concepto de semana laboral. Por ejemplo, en Israel o en muchos países árabes el fin de semana es viernes y sábado, comenzando su semana laboral el domingo.

Todos estos factores pueden parecer, uno a uno, temas menores, pero si no se consideran de forma proactiva en nuestra organización los sistemas, estilos de dirección y liderazgo de equipos remotos, pueden producir muchos desencuentros, conflictos y discusiones innecesarias que impactarán negativamente en el clima laboral y en los resultados.

7.5.5. La gestión de equipos y proyectos remotos

Un factor añadido a considerar es qué herramientas de comunicación y colaboración vamos a utilizar y cómo podemos utilizar los diferentes estilos de dirección y liderazgo de equipos en esas reuniones virtuales, en esos proyectos remotos, asegurando la máxima colaboración y eficacia a la vez que creamos una cultura de transparencia, empoderamiento y *accountabilidad*.

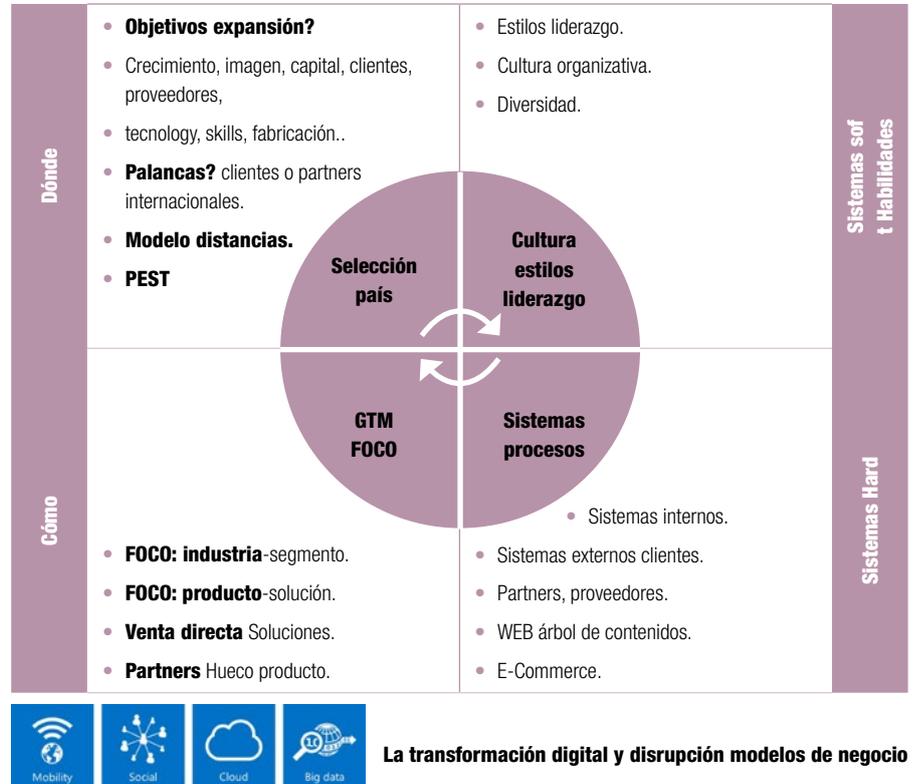
Figura 46. La Gestion de equipos y proyectos remotos.


Este punto sobre el moderno puesto de trabajo digital, también llamado “el modern workplace” podremos tener oportunidad de desarrollarlo en otro modulo.

7.6. Posibles escenarios relacionados con la internacionalización en una *startup* – reflexiones para procesos de *mentoring*

Resumen de consideraciones y guías

Hay diferentes criterios a considerar en un plan de internacionalización. Siempre deberemos reflexionar sobre: qué ventaja competitiva tenemos en nuestro mercado nacional y en qué medida es trasladable a otro mercado y ello incluye el valor y conocimiento de nuestra marca. Solo a modo de ejemplo enumeraremos algunos escenarios de internacionalización, así como los factores que nos pueden ayudar a apalancar nuestra estrategia ganando en posicionamiento y ventaja competitiva.

Figura 47. Resumen de casos-escenarios y posibles reflexiones para los mentores.


• **¿Tiene mi startup claro el por qué y para qué de la expansión internacional?** Veamos algunos escenarios:

- **Escenario 1: Factor internacionalización - clientes existentes en mi país de origen**, con oficinas o subsidiarias en otro país o planes de expansión. En este escenario me expando con mi cliente. Ello no solo implica entrar en el nuevo país con una referencia sino que además, reduce el riesgo económico - financiero. Adicionalmente ese cliente existente será una magnífica fuente de know-how en el nuevo mercado local, de conocimiento de las nuevas regulaciones que tengo que considerar, etc.
- **Escenario 2: Factor internacionalización - partners de nuestro país de origen** con los que ya trabajamos con buenos resultados y que ya operan en otro país de forma satisfactoria. Ese *partner* con el que trabajamos bien en nuestro país de origen normalmente estará muy receptivo a colaborar en ese nuevo país, exportando las buenas practicas que ya hemos desarrollado juntos. Esto es especialmente cierto cuando el *partner* ha desarrollado una solución de valor añadido sobre nuestra solución. Puede tratarse, por ejemplo, de un *software* al que el *partner* le añade un módulo complementario que enriquece la solución total o una solución de implantación y formación sobre nuestro *software* que añade valor al cliente con mucha complementariedad.

- **Escenario 3: Factor internacionalización - crecimiento facturación y beneficio:** el objetivo de crecer en facturación, volumen de ventas y beneficio es un factor importante en muchos casos, aunque como vemos no el único. En este caso es crítico no solo decidir bien el país sino además el cómo voy a vender e implementar la solución apalancándome bien en una solución de *e-commerce* y marketing digital potente o en los ecosistemas de distribución y *partners* del país destino.
- **Escenario 4: Factor internacionalización- búsqueda de recursos naturales, manufactura barata o tecnología/componentes en un país concreto como base para crecer** Este enfoque es muy habitual en compañías industriales que utilizan componentes que existen a buen precio y con una base de producción. China podría ser un buen ejemplo. En este punto el estudio previo del país, así como sus regulaciones y prácticas comerciales son críticas pues una vez dentro tendremos barreras de salida para deshacer la inversión.
- **Escenario 5: Factor internacionalización- por Imagen credibilidad del país, acceso a tendencia de mercado.** Un buen ejemplo de esto es Silicon Valley en tecnología. Tener una oficina de I+D en Silicon Valley da credibilidad para acceder a fondos de VC, etc. Asimismo permite estar mejor conectado con las últimas tendencias tecnológicas y conectar con VC USA que perciban a la empresa como una potencial inversión local al estar residiendo en EEUU.
- **Escenario 6: Factor internacionalización- Cadena de valor de un fabricante importante.** Esto puede ser muy habitual en la industria de componentes, por ejemplo del automóvil, aviones o móviles que valoran e incluso exigen la presencia cercana a sus puntos de I+D o fábricas.
- **Escenario 7: Guías para seleccionar el país. Además del potencial económico, minimiza las “distancias”.** Empieza por un país cercano en sus distancias no solo geográficas sino también culturales e idiomáticas.
- **Escenario 8: “No te comas al elefante de una sentada”:** Por muy buen producto y financiación del VC que tengas, no se te ocurra comerte el elefante de un bocado o atacar demasiados mercados a la vez. La expansión internacional es compleja, lleva tiempo y mucho esfuerzo. Mide tus fuerzas y tu pegada, empieza pequeño, paso a paso.
- **Escenario 9: Foco en una industria- sector- solución.** El lanzamiento de un nuevo producto en otro país exige empezar desde cero tanto en el lanzamiento del producto como de la marca comercial. La recomendación aquí es focalizarse en un sector o industria para conseguir una cabeza de playa desde la que podamos expandirnos con referencias y crecer. En este sentido el modelo de “crossing de chasm” sirve para ilustrar el reto y las opciones a seguir.
- **Escenario 10: Estrategia comercial y empaquetamiento de producto-valor.** ¿Es mi estrategia el vender directamente? ¿Lo voy a hacer desde mi país, con equipos locales con agentes o con vendedores *freelance* a comisión?

¿Necesito un canal de valor añadido que me ayude a implementar o localizar mi solución? ¿Voy a montar una estructura de soporte y atención al cliente en el país o voy a utilizar *partners*? ¿Cómo fidelizo a mi canal de distribución? ¿Cuál es el margen, dejando margen para crear otros productos asociados? ¿Añadiendo servicios – soporte – formación? Esta dimensión tiene muchas implicaciones dependiendo del producto que vendamos.

- **Escenario 11: La transformación digital crea nuevas oportunidades y formas de escalar y crecer.** La transformación digital y los 4 grandes “IT mega trends” de la industria (movilidad, nube, *big data*, redes sociales y plataformas colaborativas) crean unas palancas excepcionales para las *startups* en sus planes de internacionalización y oportunidades de desintermediación y disrupción en modelos de negocio más tradicionales. Y dependiendo del producto –sobre todo si es *software* o juegos– permiten vender *online* con un enfoque bastante global. Para las compañías que nacen con un enfoque muy *online* y estrategia global como apps *online* tipo SaaS, juegos, etc, las tecnologías de la nube, *big data*, movilidad permiten abordar operaciones globales a un muy bajo coste, pero también es cierto que expandirse rápido exige un esfuerzo inmenso en la estructura de soporte internacional- idiomas, *call centers* de soporte, localización de producto, etc. Por ello, medir los movimientos de esa expansión sigue siendo válido.
- **Escenario 12: Estilos de dirección y liderazgo:** Los estilos de dirección y liderazgo (por ejemplo “el ordeno y mando”, el valorar a las personas “por las horas de presencia física en la oficina”), teniendo en cuenta los 6 estilos del modelo de Goleman, tienen sus fortalezas y momentos de utilización, pero es crítico ajustarlos dependiendo de la cultura de país y de los estilos que encajen mejor en esa cultura. Asimismo será también importante tener en cuenta la cultura empresarial de nuestra empresa para elegir el estilo que utilicemos. Por ejemplo, si la cultura de empresa que queremos desarrollar persigue el empoderamiento de los equipos, la transparencia y *accountabilidad*, será muy distinto el estilo de dirección si en nuestra empresa se impone el “ordeno y mando”.
- **Escenario 12+1: Herramientas y técnicas para la gestión de equipos remotos:** Si trabajamos en equipo basándonos en la presencia física y en reuniones en persona, ¿cómo integro todo esto con la realidad de trabajar con equipos remotos? Existen multitud de herramientas tecnológicas para la colaboración de equipos remotos tanto en la faceta de comunicación (como Skype) como colaboración y compartición de proyectos. Además de seleccionar la herramienta adecuada, es importante crear los soft skills que permiten gestionar, liderar y motivar equipos de forma remota. Este punto está íntimamente conectado con el 12, pero además añade la capa de herramientas y buenas prácticas en la gestión de equipos remotos. Existen además malas prácticas a evitar que, sin el conocimiento y formación adecuados, pueden ser críticos para el éxito o fracaso de un proyecto.

7.7. Preguntas clave para el mentor

El objetivo de esta sección es dotar al mentor de algunas preguntas claves que induzcan a la reflexión, con las que estructurar el pensamiento a la hora de entender y analizar el proceso de internacionalización de la *startup* propuesto por el emprendedor.

En primer lugar nos plantearemos POR QUÉ y PARA QUÉ nos queremos internacionalizar:

¿Cuáles son las ventajas y oportunidades (acceso a nuevos mercados, reducción de riesgos, credibilidad, conocimiento, acceso a nuevos recursos,...)?

¿Cuáles son las desventajas y riesgos (competidores locales, desconocimiento del mercado y de las prácticas comerciales, riesgos país, regulaciones,...)?

A continuación analizaremos DÓNDE nos queremos internacionalizar:

¿Cuáles son las distancias con los países en los que me podría internacionalizar?

¿Qué criterios de selección considero? ¿Qué países elijo?

Sobre los países elegidos, ¿me permite un análisis PEST afinar la selección?

¿Debo atacar todos los países y todos los sectores – industrias a la vez?

Para seguir por el momento adecuado, el CUÁNDO de la internacionalización:

¿Hemos tenido en cuenta factores como la consolidación en el mercado de origen, la situación financiera,...?

¿Tenemos una madurez de producto suficiente?

¿Podemos desarrollar una arquitectura de producto modular para fidelizar a nuestro canal?

Y finalizaremos por el modelo, el CÓMO de la internacionalización:

¿Qué aporta la revisión de los cinco modelos de venta del modelo Go to Market?

¿Es necesario focalizar esfuerzos comerciales en un segmento, industria o solución?

¿Qué aporta la revisión de los 12+1 posibles escenarios relacionados con la internacionalización?

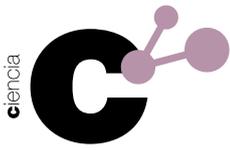
7.8. Recursos para ampliar conocimientos

Lecturas recomendadas y fuentes referenciadas

- Robert Grant, Contemporary strategy analysis, Blackwell.
- Geoffrey A. Moore, Crossing the Chasm: Marketing and Selling Disruptive Products to Mainstream Customer.
- Geoffrey More, Inside the Tornado, Marketing strategies from Silicon Valleys Cutting edge.
- Michael E. Porter, The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.
- Richard D. Lewis charted 24 different leadership styles in his book “When Cultures Collide”.
- Eric Ries, The Lean Startup.
- Alexander Osterwalder, Business Model Generation.
- Business Evolves, Leadership endures (Russell Reynolds leadership series).
- Matthew Dixon, The challenger sale.
- Keith Rosen, Coaching Salespeople into sales champions.
- Anthony Gioeli, International Business Expansion.
- Manual del consultor de dirección, Andres Fernandez romero.
- Covey, Stephen R. Los siete hábitos de las personas altamente efectivas.

Webs y referencias

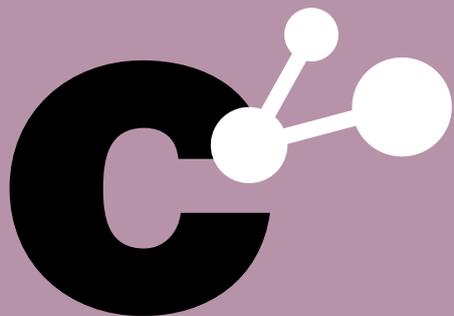
- Red de mentores de Madrid. www.redmentoresmadrid.es
- Blog madri+d de artículos de *mentoring*
- <http://www.madrimasd.org/blogs/emprendedores/category/mentoring-para-emprendedores>
- Red de mentores de España. Mentoring Spain. Blog de artículos de mentoring. www.mentoringspain.com
- <https://www.cebglobal.com>
- <http://www.theinnovativemanager.com/crossing-the-chasm-theory-how-to-market-sell-and-improve-your-new-invention/>
- <https://www.fastcompany.com/1810674/culture-eats-strategy-lunch>



- http://labs.openviewpartners.com/the-best-routes-to-market-for-international-expansion/#.V_-clWya1O9
- <https://hbr.org/2013/06/dont-just-create-value-capture-it>
- <http://www.gartner.com/webinar/3176522/player?commId=184883&channelId=5500&srId=1-6595640793>
- <https://hbr.org/2016/06/the-go-to-market-approach-startups-need-to-adopt>
- <http://www.businessinsider.com/leadership-styles-around-the-world-2013-12>

Fuentes e imágenes referenciadas

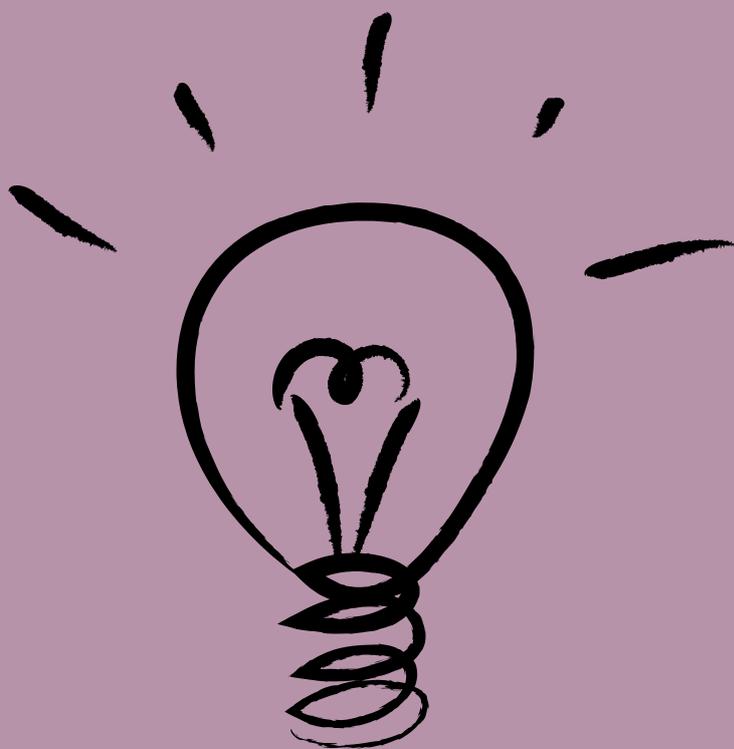
- <http://www.businessinsider.com/leadership-styles-around-the-world-2013-12>



módulo 8

Inversión en las fases de desarrollo
de una *startup*

Hermógenes del Real Álvarez



8.1. Objetivos docentes

Los principales objetivos de este módulo son:

1. Conocer las principales aportaciones que un mentor puede realizar a una *startup* en el proceso de búsqueda de inversión.
2. Conocer los tipos de inversores en las diferentes fases de desarrollo de las *startups*.
3. Conocer los aspectos clave en el proceso de inversión que deben ser tenidos en cuenta por los emprendedores y aquéllos que motivan la toma de decisiones de inversión por parte de los inversores, en diferentes fases de desarrollo de la empresa.

8.2. Introducción

Estamos ante una situación en la que hacer *mentoring* requiere tener clara la empatía con el universo de la inversión y sus expectativas. El porcentaje de fracasos de las *startups* es muy elevado incluso para los inversores con más experiencia en la materia.

A este hecho subyace el que los niveles de riesgo de recuperación y la probabilidad de no retorno sean altísimos, por eso ante las decisiones tomadas por los inversores, que una vez tomadas son irreversibles, se requiere aconsejar con pericia y de forma equilibrada. Esta es la razón fundamental por la que se considera la decisión de invertir como la de mayor importancia en el inicio de la empresa.

El carácter estratégico de la decisión de invertir se deriva de la necesidad y el interés de analizarla con detenimiento antes de acometerla, puesto que su liquidación prematura, una vez realizada, puede dar lugar a pérdidas importantes.

Ante la magnitud de esta decisión es necesario plantearse aquellos aspectos que permitan incrementar las probabilidades de éxito como negocio, avanzar de forma inteligente, validar hipótesis reduciendo así los riesgos y mejorar la propuesta de valor para los inversores, sean éstos familiares o amigos, *business angels*, sociedades o fondos de inversión, entidades bancarias o incluso la propia administración pública.

Ponerse en los zapatos del inversor es especialmente relevante para los emprendedores en búsqueda de financiación. Como puede entenderse, este tipo de decisiones no pueden tomarse de manera intuitiva, por lo que, entonces, resulta imprescindible disponer de una metodología de análisis rigurosa que permita afrontar correctamente la evaluación completa de su factibilidad.

Es necesario ponerse en los zapatos del inversor.

8.3. La idoneidad del inversor y el *mentoring*

Cuando un mentor aconseja a un emprendedor o grupo de emprendedores sobre los inversores, tiene que tener en cuenta qué persiguen ambas partes y saber que el interés es mutuo.

El emprendedor se pregunta ¿qué inversor puede estar interesado en mi *startup*? ¿qué le interesa de mi proyecto al inversor? En este punto de partida mostramos las siguientes posibles bondades de tener un buen inversor:

- El inversor debe ayudar en la toma de decisiones. El inversor debe tolerar la ambigüedad, es decir, apoyar al emprendedor incluso aunque no esté de acuerdo en algunas ocasiones. El buen inversor ha invertido en el equipo y en la empresa y por eso tiene en su mente apoyar siempre.
- El *networking*. Puede ser el aspecto más importante de un inversor. Su red de contactos puede facilitar acceso a personas y empresas que ayuden a desarrollar las *startups*.
- Otra faceta vital del inversor es ayudar a atraer talento.
- El inversor ayuda a soportar la presión. La entiende. Las jornadas son interminables para el emprendedor. No habla de otra cosa, pero es un alivio tener un hombro en el que apoyarse una vez que se pone en marcha.
- El compromiso del inversor es exactamente igual que el del emprendedor, porque proporciona todos sus recursos para el éxito común.
- El inversor debe tener dinero suficiente para poder acompañar en el viaje en más de una ronda. Si aun así el inversor no pudiese, sí puede ayudar facilitando acceso a inversores necesarios en otras rondas por diversas razones. Por ejemplo, hay empresas que requieren una dimensión inalcanzable en cantidad pero no en contactos que permitirían levantar y alcanzar el dinero necesario.
- Un inversor que piensa por la empresa ayuda a entender que la deuda en su justa medida no tiene por qué ser mala. Y ayuda a conseguir distintos créditos, tanto de entidades públicas como privadas, para alcanzar la estructura más adecuada de capitalización y endeudamiento.

El inversor idóneo tiene y hace todo lo señalado por el bien de la empresa.

La actitud es también un aspecto clave y, por tanto, el mentor debe conocer y ayudar a “elegir” al inversor idóneo.

El mentor tiene una visión holística para ver el alma del inversor y del emprendedor o equipo emprendedor porque tienen que estar unidos a la parte racional, emocional y de puesta en acción del negocio.

8.4. Las fases de desarrollo de la empresa y su inversión

La realidad es que no suele tenerse muy en cuenta la importancia de buscar un inversor adecuado a la fase de vida de la *startup*.

Tener éxito en un negocio lleva aparejada la dificultad para los emprendedores de tener que crecer de forma equilibrada y con los recursos adecuados para avanzar de forma óptima.

Podemos preguntarnos qué tipo de inversor necesitamos y en qué momento invierte éste. Sin embargo, lo más relevante, unido a las dos cuestiones anteriores, es la cantidad de dinero necesario para el desarrollo de la *startup*.

Las fases de desarrollo, tipos de inversores y cantidades son:

- Fase de la idea o PRE-SEMILLA (Inversión <0,1K€)

No requiere gran cantidad de dinero. Los promotores suelen ser los principales inversores. La fase pre-semilla se refiere al momento en el que surge una idea, durante la cual es necesario ponerla en marcha y en la que el producto a menudo no está protegido. Aún no hay facturación.

En esta etapa son los propios fundadores los que realizan la primera inyección de capital con sus propios fondos y también se suele recurrir a las conocidas 3F: “*Family, Friends and Fools.*”
- Fase PRE-SEMILLA- SEMILLA (inversión entre 0,5 y 100K €)

Aparte de los promotores y las 3F, existen aceleradoras y otros inversores (*business angels*) que, al margen de la cultura local de inversión, invierten porque, independientemente del riesgo, las posibilidades de éxito abaratan mucho la inversión en esta fase. Es un tema de olfato para los negocios.
- Fase SEMILLA (Inversión Seed < 0,3M€)

Cuando una *startup* entra en fase semilla, ésta ya tiene en su haber el producto terminado, con un modelo de negocio perfilado y puesto en marcha. En este momento ya tenemos un equipo trabajando al completo y se produce la salida al mercado, empezando a facturar de forma más estable y recurrente para saber la proyección del punto de equilibrio (*break even*) del proyecto. En esta etapa entra en juego el grueso de inversión de los *business angels*, que se involucran en el proyecto y también préstamos participativos e instrumentos de financiación públicos que, por ejemplo en España, conceden ENISA, CDTI y otros organismos.
- Fase EARLY STAGE (Inversión 0,5M€-1M€)

Superada la salida al mercado, las ventas suponen el elemento crucial para la decisión del inversor. Las métricas de los clientes y los indicadores (KPI de negocio) introducen a la *startup* en su punto de inflexión. Aquí el plan de negocio está maduro y completo, así como la estrategia, el producto, la forma jurídica, etc.

- La etapa de crecimiento o MID STAGE (> 1,5M€)
Se enfoca en optimizar operaciones y escalar ventas y para ello es necesaria la inyección de capital y de nuevas inversiones. A partir de este momento, entran en juego los fondos de capital riesgo emprendedor o *venture capital*.

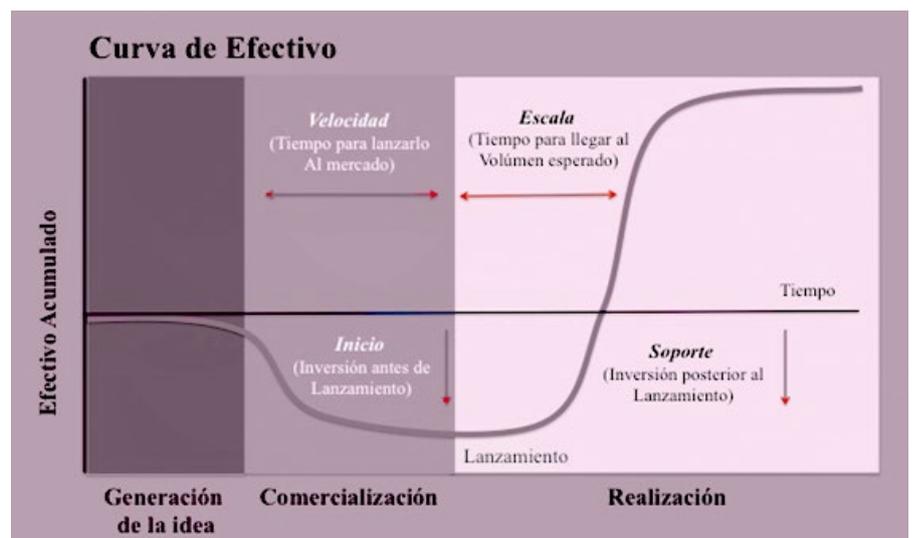
8.5. El *mentoring* y el apoyo para conseguir inversión

Ayudar a una empresa teniendo una visión global es fundamental, porque el mentor influye y esto conlleva una importante responsabilidad sobre los consejos que podemos aportar en obtener la inversión en cada una de las etapas de desarrollo de la *startup*.

A continuación se realiza el recorrido que hacen la inversión y el emprendedor acompañados por el mentor hasta llegar a la elaboración final del plan de negocio.

El recorrido tiene lugar a través de la Curva de Efectivo, hasta la elaboración del plan de negocio cuyas tres fases se muestran en la siguiente: Generación de la idea, Comercialización y Realización. La curva muestra el efectivo acumulado teniendo en cuenta todos los recursos relacionados con el proyecto y estimando los costes e ingresos en el tiempo.

Figura 48.



FUENTE: Boston Consulting Group. (2006). Andrew, JP, Sirkin, H with Butman, j.. *Payback Reaping the Rewards of Innovation*. Harvard Business School Press, January 2007.

8.6. Generación de la idea

La inversión en fases tempranas juega un papel crucial en la futura evolución de las empresas, sin la cual difícilmente podrán superar el “valle de la muerte” y escalar rápidamente.

8.6.1. La idea

En esta primera fase, una idea suficientemente clara del “negocio” que se anhela poner en marcha, es imprescindible para constituir una empresa con posibilidades de éxito en el mercado. Eso sí, esa idea no vale sólo en ese momento originario. La evolución de la idea del negocio estará continuamente iterando e innovando, y eso sólo se logra reflexionando sobre la propia organización y sobre sus posibilidades de aumento de rentabilidad y de perduración en el tiempo.

El concepto “idea de negocio” se verá completado, pues, por el “proyecto de empresa o plan de negocio” pero no de forma inmediata.

La cuestión básica al principio reside en saber si hay valor de mercado, es decir, si el producto o servicio resuelve una necesidad del mundo real mejor, mediante una ventaja en coste (más barato), generando más ingresos o entregando más rápido o en distinto sitio que las soluciones existentes. Sin desdeñar que los atributos del nuevo producto o prestación del servicio deben ser claramente mejores que los existentes.

Es importante tener en cuenta que las fuerzas instaladas en el mercado no se dejarán comer cuota de mercado fácilmente, aunque su solución sea peor o no exista. Sin embargo, los clientes buscan cubrir esa necesidad y no les preocupa el resto de la competencia, pero habrá que llegar a ese mercado.

En ese momento inicial el criterio del mentor, aparte de detectar la singularidad, es dar a conocer al emprendedor la importancia de evaluar la protección del producto o del proceso de prestación del servicio mediante patentes, modelos de utilidad, propiedad intelectual, etc.

La palabra clave para un inversor sobre un producto o un servicio es la factibilidad. Hay productos que no se pueden hacer y servicios que no se pueden prestar. Es muy relevante conocer las implicaciones de seguridad, medioambientales y de diseño de producto.

Preguntas de contraste para el mentor sobre la idea

- ¿Se trata de un crecimiento coyuntural o estructural?, es decir, los motivos que causan el interés por ese producto/servicio ¿son meramente puntuales o existen razonables previsiones de que permanezcan en el tiempo?
- ¿Existe, se ha experimentado bien y con éxito o es disruptivo?
- ¿Se puede patentar o proteger?
- ¿Existe mucha competencia en la zona donde se desearía comenzar? ¿Cómo se desenvuelve? ¿Qué dificultades más comunes tienen? ¿Cuáles son las diferencias competitivas más importantes?
- ¿Cuál es la propuesta de valor?

8.6.2. La investigación del mercado

La importancia de la idea se contrasta por cómo evaluarán los clientes el producto o servicio y si éstos tendrán la percepción de que sus necesidades están cubiertas. El fundamento del análisis del mercado se apoya en bases de datos secundarias mientras no salgamos a vender. Si un inversor quiere apostar, habrá de mostrar quién es el destinatario del uso del producto/servicio, quién lo compra y quién lo pagará y a qué precio.

El inversor sabe que en esta fase inicial, la fiabilidad de los datos es pequeña y que la evolución de la idea, al ser incipiente, comparada con el resultado final que se puede obtener, es muy voluble. El mentor ayuda a desarrollar la confianza del poder comercializador.

Información que el mentor puede contrastar:

- El mercado potencial, su tamaño y la aportación del producto servicio a este mercado.
- Mostrar las razones y ventajas que se ofrecen a los futuros clientes para comprar el producto-servicio mediante la propuesta de valor.
- Estudiar la propuesta de la omnicanalidad.
- Detectar los criterios de fijación y estrategia de precios con comparativas y algoritmos.
- Detección de segmentos de mercado para establecer estrategias diferenciadas o indiferenciadas de venta.

8.6.3. Análisis del entorno

El entorno repercute en la madurez que busca el inversor. Saber qué valor aporta a los clientes, qué singularidad tienen los productos y servicios y la posibilidad de que el entorno reaccione ante la innovación y la forma de gestionar y organizar la empresa son las características de eficiencia y eficacia que el inversor busca.

La labor del mentor destaca cuando el emprendedor es consciente de la dinámica estratégica en la que se encuentra, es decir, saber determinar la siguiente secuencia:

Visión - Misión - Objetivo - Acción

En el ámbito de la estrategia empresarial, esta secuencia muestra la mentalidad emprendedora. Es la relación característica que se debe producir, bien cuando se crea y pone en marcha un proyecto empresarial, o bien cuando se establece la estrategia en un sector emergente de “océano azul” o altamente competitivo. El mentor no debe olvidar que, en la actualidad, el análisis del entorno de un negocio está sujeto a que los procesos de transformación digital que hacen que cualquier sector esté en constante estado de disrupción puedan dinamitar la secuencia y su normal desarrollo, con el consiguiente aumento de la incertidumbre y el riesgo.

Preguntas de contraste para el mentor

- ¿Cómo será el mercado dentro de 3 años? ¿Qué tendencia social sigue el proyecto?
- ¿Estaremos bien abastecidos y con tecnología y productos/servicios de la mejor calidad, marca o serán «gratis»?
- ¿Podremos mantenernos así en el futuro frente a la competencia?
- ¿Tiene la empresa posibilidad de alcanzar alianzas, contratos y conciertos especiales con otras empresas?
- ¿Cómo funciona el lobby del sector?
- ¿Cuánto puedo crecer y qué desarrollo espero?
- ¿Conozco suficientemente la estacionalidad, si el sector está regularizado o si hay estancamiento de las ventas?
- ¿Se adaptan los contratos a la legislación vigente o no existe legislación?
- ¿Existen posibilidades de cambios importantes en la legislación a corto o medio plazo?

8.6.4. El emprendedor

El emprendedor o equipo promotor junto con la viabilidad comercial suelen ser los aspectos más valorados en la entrada de inversores.

Los aspectos más relevantes vienen de la experiencia, capacidad, carácter, compromiso y contexto en que se desenvuelve el equipo.

Es importante saber si ha tenido familiares próximos relacionados con el mundo de los negocios, si conoce el negocio que quiere abordar, si tiene una red de contactos relacionada y formación adecuada y acreditada.

La labor del mentor reside muchas veces en rebajar el entusiasmo desbordado del equipo, porque habitualmente afirman de manera intuitiva sobre la viabilidad de la idea cuando ni siquiera han empezado.

Los inversores conocen el riesgo desmesurado de algunos emprendedores. Desafortunadamente, existen personas “carismáticas”, capaces de embaucar durante cierto tiempo a las personas que tienen a su alrededor. Es preciso conocer con suficiente detalle los antecedentes privados y profesionales de cualquier persona con la que deseemos comenzar un negocio. Y eso puede evitar muchos disgustos posteriores.

La capacidad que se busca no es sólo técnica y de venta, sino también de gestión, el cumplir con la normativa y la legislación.

Tener el carácter necesario para superar la adversidad (resiliencia) y la resistencia física y mental son determinantes para montar un negocio. Detalles como saber despedir, pedir un crédito, ir a vender, resolver conflictos, tener confianza, etc.

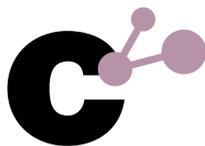
El inversor también busca en el emprendedor el compromiso de saber esperar a tener mejores resultados sin precipitarse y con el apoyo de sus allegados.

Otro aspecto especialmente valorado es si la dedicación al negocio es del 100% del tiempo y si se tienen otras obligaciones que puedan dificultar su rendimiento.

El inversor busca que el emprendedor tenga la capacidad de asumir riesgos racionalmente detectados y de evitar cargar a su espalda riesgos desmesurados. Se supone que el dinero que presta el inversor tiene una única intención: que se le devuelva con la mayor rentabilidad posible y, si puede ser en el plazo estipulado, mejor.

Posibles preguntas de los inversores al equipo emprendedor:

- ¿Tenéis autoconfianza, perseverancia y dedicación para alcanzar los objetivos del proyecto?



- ¿Os sentís cómodos asumiendo riesgos?
- ¿Qué capacidad de adaptación tenéis?
- ¿Sois muy ordenados?
- ¿Qué pensáis del optimismo?
- ¿Poséis capacidad de gestión?
- ¿Por qué hay que tener espíritu innovador?
- ¿Tenéis vocación de orientación al mercado?
- ¿Tenéis capacidad de detectar las oportunidades?
- ¿Qué pensáis de la intuición?

8.6.5. Evaluación del Modelo de Negocio

Para poder evaluar el modelo de negocio tendremos que diseñarlo previamente. Existirán demasiadas hipótesis a contrastar. El desarrollo ágil ayuda, como metodología, a realizar un planteamiento totalmente diferente:

No hay que crear el producto pensado, sino que hay que conceptualizar el modelo de negocio, detectar las hipótesis en las que se basa y probar en el mercado lo antes posible dichas ideas, con el objetivo de descubrir un producto mínimo que nos ayude a validar nuestra proposición de valor y a tomar decisiones.

Habitualmente, la herramienta que es muy útil para el mentor, el emprendedor y el inversor en esta primera fase, es el *Business Model Canvas* visto en el módulo 6 de esta guía ya que se basa de forma holística en la propuesta de valor como eje estratégico y permite no sólo analizar productos o servicios innovadores sino que es la clave para la toma de decisiones relacionadas con las alianzas, los segmentos y el análisis de ingresos y gastos.

Algunas preguntas relacionadas con el modelo de negocio son las siguientes:

- ¿Tendrá sentido plantear un modelo de licencias?
- ¿El empresario es consciente de que si adquiere dimensión no será la persona adecuada para llevar adelante el proyecto?
- ¿Se tienen vocación y habilidades para la venta?
- ¿Cuál es el nivel de riesgo que tiene la empresa?
- ¿Cuál es el retorno de la inversión y en qué plazo?

8.7. Fase de comercialización: inversión antes del lanzamiento

El papel de los *Business Angels* como aceleradores del proceso y desarrollo de proyectos emprendedores tiene su máxima expresión en la fase de lanzamiento. Su misión, como se muestra en la figura 48, es la de acelerar el flujo de efectivo mejorado para que la empresa avance si es aceptada por el mercado.

Las metodologías ágiles entran en juego para contrastar la idea sin necesidad de un plan de negocio formal.

8.7.1. Validación de hipótesis de cliente/ problema

El modelo de negocio está plagado de hipótesis o ideas no confirmadas sobre lo que esperamos que suceda y las hipótesis más importantes tienen que ver con quién es el cliente y qué problemas tiene. Si nos equivocamos en esto, el resto del modelo se cae como un castillo sin cimientos.

El concepto de empresa es tangible cuando se aplica a un producto/servicio y se puede probar y analizar si funcionará. No es necesario desarrollar un producto con todas las prestaciones de alta gama: lo importante es demostrar que se han desarrollado las funcionalidades previstas y que se puede producir.

En esta fase se desarrolla una primera versión del producto que ayudará a validar si estamos acertando con la necesidad del cliente relacionada con nuestra propuesta de valor, es decir, si le encaja nuestra solución.

El Producto Mínimo Viable (PMV) es una primera versión del producto que ayuda a validar la hipótesis de si el cliente aprecia nuestra proposición de valor. Esto supone crear el modelo básico con los elementos mínimos que nos permitan recibir la mayor cantidad de información sobre la percepción del cliente con el menor esfuerzo.

El dinero del inversor estará destinado a probar en el mundo real si el PMV funciona y a buscar aquellos clientes que validen las veces necesarias todas las hipótesis que tenemos de nuestra idea, si resuelve una necesidad, si los clientes están dispuestos a pagar por ello, si les gusta o si es fácil de usar. Es decir, está destinado a medir los resultados de los experimentos y sobre todo, a aprender y modificar el curso en función de dicha información. Se trata de evolucionar si estamos seguros de que hemos identificado el grupo de clientes que tienen el problema que nosotros podemos/queremos resolver.

En esta fase, el inversor quiere asegurarse de que el emprendedor sabe que el dinero no irá destinado a sueldos sino al desarrollo del PMV.

8.7.2. Validación del mercado

Si tenemos definido el concepto y el producto mínimo viable, el dinero del inversor estará destinado a conocer la escalabilidad mediante la omnicanalidad que, en esta fase, es el principal factor en el que pone su foco el inversor. La razón principal es captar clientes y para ello es importante contar con información fidedigna de contraste sobre el comportamiento del mercado.

Para la confluencia de intereses entre emprendedor e inversor, el concepto inicial desarrollado en el Producto Mínimo Viable hay que, siguiendo las aportaciones de Steve Blank, probarlo con los clientes y ver si funciona para que validen todas las hipótesis que tenemos sobre nuestra idea. Si resuelve una necesidad, si está dispuesto a pagar por ello, si los canales de distribución son adecuados, si le gusta, si es fácil de usar, etc.

Este proceso de adopción de clientes suele empezar con un número muy pequeño, pero hay que vigilarlo en empresas de base tecnológica guiadas muchas veces por el mero interés técnico, al margen del desarrollo comercial y de los beneficios reales. En estos casos el mentor y el inversor deben detectar si se está distorsionando la empresa por sobre-desarrollar el PMV a costa del desarrollo de su cartera de clientes y de su modelo de negocio.

Los resultados de este proceso sirven para verificar y modificar nuestro PMV y, en función de dicha información, modificar e iterar hasta que éste esté validado para ser escalable.

Las siguientes preguntas resumen la información necesaria para la verificación de las hipótesis:

- ¿Has realizado un estudio de mercado como *focus group* o encuesta?
- ¿Has validado el mapa de empatía?
- ¿Has estudiado el *Customer Journey* y el *Emotional Customer Journey*?
- ¿Has validado el *Service Blue Print* en función de las interacciones con el cliente y el *back office*?
- ¿Has identificado factores críticos para el entorno del mercado?
- ¿Has identificado las tendencias económicas y de mercado?
- ¿Has cuantificado el tamaño del mercado?
- ¿Has identificado los segmentos del mercado?
- ¿Has identificado el tamaño, la tasa de crecimiento y la competencia del segmento de mercado?

- ¿Has analizado la capacidad de reacción de la competencia para compartir el mercado, la posición competitiva, las capacidades del producto y los recursos?

8.7.3. Viabilidad de negocio: Contraste del Modelo de Negocio

Tal como se observa en la figura 48, la aceleración de los ingresos y la correcta identificación de los costes e inversión indican que nos encontramos ante la primera gran encrucijada y de calado en la toma de decisiones del negocio. Los *business angels* nos ayudan y preparan el momento de entrada de los grandes inversores y fondos de inversión. Estas decisiones pueden ser irreversibles y de gran calado y el mentor debe demostrar pericia suficiente para que, cuanto más ajustada sea la inversión en dinero y coste de oportunidad, menor sea la aversión al riesgo del inversor.

En el punto en el que nos encontramos podremos analizar la escalabilidad del negocio. La información que se debe tener es:

- Horizonte temporal. No hay una regla de oro, pero hay que establecer un periodo de tiempo.
- Costes de infraestructura, administración y soporte tecnológico.
- Costes de producción y de esfuerzo comercial.
- Ingresos previstos a los precios detectados y validados por el cliente.

El punto de equilibrio permite tomar una decisión. ¿Seguir o no seguir? Hay veces que hay que abandonar pronto la idea. La fuente de aprendizaje puede haber sido importante, pero el método de análisis lo es aún más. Aunque parezca sorprendente para algún emprendedor, hay negocios que no funcionan.

¿Cómo lo sabemos? Porque el tamaño del mercado no es suficientemente grande para cubrir los costes o porque el precio que se tendría que poner es tan alto que no lo pagarían los clientes. En este sentido, existe un halo de esperanza cuando un modelo de negocio (B2B, B2C, B2B2C, etc.) que no termina de funcionar puede recurrir a no esperar ganancias por transacciones económicas sino por la información y volumen de los datos que se obtienen.

Existe el riesgo de creerse el espejismo de que emulamos a Google o a Amazon con un modelo de negocio basado en datos que no vamos a tener y en el que los inversores no van a invertir fácilmente.

Concatenada a la primera decisión vendría esta segunda, es decir, si no abandonamos, ¿debemos pivotar o perseverar? Estamos en el momento en el que el análisis del punto de equilibrio nos muestra si podemos habernos equivocado de modelo, por lo que es posible que tengamos que pivotar el modelo de negocio. Esto supone cambiar y replantear el dicho modelo sobre lo aprendido hasta el momento, o quizás sea necesario perseverar un poco más.

La tercera y última decisión a despejar es: ¿ser prescriptor o ser prescrito? La respuesta está en las alianzas con empresas que nos delimiten si desarrollar una marca propia o aprovechar la tracción de otra(s) para poder desarrollar la idea.

Las decisiones bien fundamentadas atraen el dinero de inversores conscientes de estar evaluando el nivel de riesgo en el momento adecuado.

Los inversores pueden resultar cruciales en el establecimiento de las alianzas de ideas disruptivas que transgreden los modelos tradicionales para que estén lo suficientemente apoyadas, porque el objetivo es determinar qué nivel de ingresos es requerido para satisfacer el retorno de la inversión exigido por fundadores e inversores.

8.8. Fase de realización. Lanzamiento

En esta última fase hay que fundamentar todo. Lo realizado hasta el momento forja los cimientos que construirán el plan de negocio, pero hasta llegar a su redacción y presentación final en esta fase, necesitamos solicitar importantes cantidades de inversión que para un emprendedor suelen ser inalcanzables y que ayudarán al inversor a decidir si invertir o no.

8.8.1. Áreas funcionales

La información obtenida hasta el momento es válida. Hay muchas cosas que están ya realizadas y que se incorporan al plan de negocio como el análisis estratégico, el análisis del entorno, la definición del producto/servicio, el modelo de negocio, la validación del mercado, el punto de equilibrio, etc. Sin embargo, aún quedan por delimitar las áreas funcionales.

El plan de negocio debe abordar simultáneamente el área de producción, la estrategia de marketing y la estructura organizativa para poder determinar en que se invertirá el dinero y para desarrollar un modelo financiero equilibrado de la empresa.

Plan de producción

Una vez superada la viabilidad técnica con el PMV y la parte de mercado, el objetivo se centra en la realización de un prototipo con la información que se ha obtenido. Este prototipo busca obtener las especificaciones del producto, el proceso de fabricación requerido y la estimación de costes.

Resultan determinantes el estudio de la cadena de suministro, la flexibilidad de la capacidad instalada para determinar la escalabilidad y el valor de la empresa.

Plan de marketing

El objetivo es validar la oportunidad de mercado que el cliente espera obtener tanto en atributos, estación del servicio, logística, abastecimiento, precio, captación de mercado y plan de ventas.

El análisis de la evolución de indicadores y seguimiento de clientes son los que permiten saber si es acertado o no invertir en publicidad para promocionarnos. Ésta resulta ser la variable de mayor cuantía de gasto para probar nuestro producto en el mercado y su retorno es más que incierto. El plan de marketing, en forma escrita, se convierte en un componente crítico del plan de negocio final.

Estructura y equipos

El planteamiento del análisis del proyecto de inversión estriba en realizar una simulación, lo más próxima a la realidad, de lo que razonablemente podría ocurrir en caso de que se tomase la decisión de acometerlo.

Normalmente, la realización del prototipo y el plan de marketing ofrecerán alternativas en lo que se refiere, por ejemplo, a: personas necesarias, dimensión, localización, tecnología y calendario de lanzamiento. Sin olvidar las posibles subcontrataciones y la utilización intensiva de equipos.

En consecuencia, un mismo proyecto de inversión puede desdoblarse a efectos de análisis en varios “proyectos”, con diferencias más o menos acusadas, según la casuística y la estructura requeridas.

Plan financiero

El plan financiero aglutina la información del resto de áreas de la empresa. Si buscamos un inversor, el plan de negocio necesitará una sección que incluya información sobre el valor actual de la oportunidad de inversión, la tasa de retorno, las necesidades anticipadas de los fondos y la recuperación de la inversión.

El motivo de excluir hasta ahora las finanzas se debe a que se podría tomar una mala decisión al rechazarse por error un proyecto que no asegura fácilmente las proyecciones futuras por su incertidumbre. En estos casos los métodos de valoración que se utilizan son por comparación con otras compañías.

El volumen de inversión necesario estará determinado por la valoración que se le dé a la empresa y por el rendimiento que ésta tenga una vez puesta en funcionamiento.

8.8.2. Últimas consideraciones

Se han abordado las primeras fases del desarrollo de la empresa y su aproximación a la mentalidad al mundo inversor hasta la realización del plan de negocio. Es cierto que el plan de negocio puede ser definido como el conjunto de prioridades (en buena medida económicas) que se plantea el promotor del sistema denominado empresa. En realidad, suele plasmarse en un documento de referencia, que ha de recibir de un modo u otro la aprobación de todos los promotores y de cara a los inversores. Viene a constituir un modo de declaración programática o de esquema de desarrollo, con las líneas maestras que se deben ir siguiendo.

Muchos emprendedores quieren correr demasiado y estar ya en la fase de *early stage* cuando aún no tienen ni protegido el producto, es decir, hacen un plan de empresa cuando no es necesario. No se empieza con un plan de empresa sino con la idea, que es el primer paso, y validando la necesidad de mercado, que es el segundo.

El mercado no hará lo que los emprendedores quieren.

Hay aspectos como los relacionados con la estructura jurídica en lo relativo a pactos de socios y establecimiento de derechos en las rondas de inversión que se deben tener preparados y planificados. Por ejemplo, ceder un porcentaje alto a un inversor puede ahogar la empresa si necesita más rondas de inversión o financiación por haber hecho concesiones antes de tiempo y con cláusulas que puedan atar su desarrollo futuro.

La labor más importante del el mentor es saber distinguir entre una "idea de empresa" y un "espejismo de empresa". No hacerlo puede llevar a cometer equivocaciones relacionadas con empresas que entusiasman pero que no cuajan. Estas situaciones, aunque puedan forjar al mentor en su capacidad de asesoramiento y en su experiencia, también pueden socavar su autoestima, así como la del emprendedor.

Preguntas clave para el mentor

De acuerdo con los contenidos de este módulo, una aproximación a las preguntas de carácter financiero que hará un inversor una vez analizado el negocio sería la siguiente:

- La empresa, ¿ha superado el punto muerto?
- ¿Está la empresa generando flujos de caja positivos?
- ¿Cuántas rondas de inversión necesita la empresa?
- ¿Cuáles son las ventas y beneficios esperados en los próximos 3- 5 años?
- ¿Cuánto tiempo le durará el dinero a la empresa?
- ¿Es una empresa diseñada para venderse?

8.9. Recursos para ampliar conocimientos

Lecturas recomendadas

- The Boston Consulting Group Inc, USA 2006.
- Andrew, JP, Sirkin, H with Butman, j.. *Payback Reaping the Rewards of Innovation*. Harvard Business School Press, January 2007
- Blank, S The Four Steps to the Epiphany. 3rd Ed .Lulu 2006

Lecturas Adicionales

- Lasa, Carmen et al Métodos Ágiles. Scrum, Kanban, Lean. ANAYA (2017)

WEBS de Interés

Sobre metodología

- <http://www.venturecapitaltools.com/>
- <https://www.adventureros.es/>

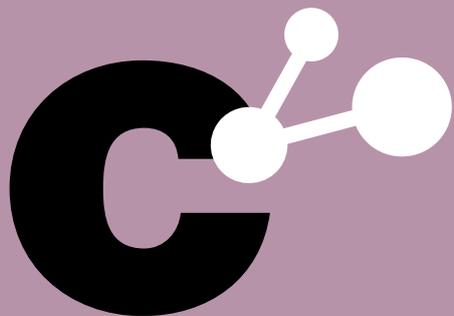
Sobre Business Plan: Metodologías ágiles

- <https://javiermegias.com/blog/2013/07/por-que-emprender-ligero-problemas-business-plan/>
- <https://innokabi.com/>

Sobre tipos de modelos de negocio

- <http://www.empiricalab.com/que-rayos-es-b2b-b2c-b2a-b2e-c2c-c2b-g2c-b2g-p2p/>

ciencia



módulo 9

Conceptos jurídicos básicos para mentores de
emprendedores de base tecnológica

Rafael García del Poyo



9.1. Objetivos docentes

El objetivo del presente módulo es aportar una visión general de aquellos conceptos jurídicos y/o de negocio que se pueden llegar a suscitar durante el proceso de emprendimiento. Si bien se tratará de ofrecer una visión general en determinados puntos se desarrollarán en mayor profundidad aquellos principales problemas jurídicos que se pueden llegar a dar en aquellas iniciativas emprendedoras centradas en la utilización de las nuevas tecnologías de la información tanto por el auge de las mismas como por el 'desconocimiento' generalizado de la relevancia que pueden llegar a tener las mismas en ciertos modelos de negocio

Este breve apartado también está encaminado a ayudar a entender la realidad empresarial desde una perspectiva multidisciplinar e integradora para ayudar a los emprendedores a enfrentarse a esta aventura/proceso con un cierto nivel de conocimientos técnicos y de solvencia a las más diversas situaciones reales en su entorno.

No obstante, no es el objetivo de estas líneas el dar todas aquellas pautas para resolver los problemas que puedan llegar a surgir en este proceso sino dotar de unas herramientas prácticas y sencillas que aporten eficacia y por ende utilidad a su formación profesional para identificar de la manera más precisa y con la mayor brevedad posible aquellas posibles contingencias que puedan llegar a producirse o tener recursos para identificar con carácter previo aquellas situaciones que podrían dar lugar a controversias.

Por último no cabe duda de que este texto está enfocado para obtener un conocimiento genérico, pero no por ello menos riguroso, sobre los problemas planteados y sus posibles soluciones permaneciendo siempre abiertos y flexibles ante otras argumentaciones razonables.

9.2. Conceptos jurídicos básicos para mentores de emprendedores de base tecnológica

9.2.1. Generalidades

Como punto de partida toda decisión de emprender debería incluir o estar precedida de una serie de análisis que se podrían limitar a los siguientes:

Proyecto empresarial: El proyecto empresarial debería contener al menos un análisis de:

- Mercado. Antes de abordar un proyecto es necesario realizar un análisis del mercado con objetividad y realismo tratando de responder, entre otras, a las siguientes preguntas:

- El proyecto: ¿se encuadra dentro de un mercado en crecimiento?
- ¿Pertenece a un sector innovador?
- ¿Sabe si existe mucha competencia en el mercado al que se va a enfrentar?
- Problemática administrativa. Otro elemento a tener en cuenta consiste en identificar aspectos administrativos como:
 - Contratos de trabajo, convenios, seguridad social ...
 - Permisos, impuestos, licencias municipales ...
 - Seguros
- Financiación. Generalmente es el primer obstáculo para comenzar un proyecto empresarial, y por lo tanto constituye un punto vital:
 - ¿Se dispone de recursos propios suficientes?
 - ¿Es necesario acudir a otras fuentes de financiación como créditos o préstamos?
 - ¿Existen medidas de apoyo de las administraciones públicas, a las que se pueda acoger el proyecto?

Plan de empresa: El plan de empresa es un documento que como normal general incluirá los siguientes puntos:

- Descripción de negocio o iniciativa emprendedora y el objetivo de la misma.
 - Descripción técnica.
 - Localización geográfica.
 - Estructura económico-financiera.
 - Estructura legal.
- Definición del producto/servicio.
 - Necesidades a satisfacer.
 - Diferencias con productos de la competencia.
 - Existencia de algún derecho sobre el producto o servicio a comercializar.
- Planificación y estudio de mercado.
 - Plan de marketing.
 - Establecimiento de las redes de distribución.

9.2.2. La decisión de emprender

Por difícil que parezca, una planificación a conciencia de la decisión de emprender puede evitar muchos quebraderos de cabeza en un futuro. El primer paso es decidir si el proceso de emprendimiento quiere realizarse de manera autónoma o conjuntamente con otros socios a los que se conoce normalmente como (FFF – *Family, fools and friends*).

Una vez que se ha tomado la decisión de emprender hay que valorar entre otros aspectos la novedad del negocio, la involucración en su caso del resto de los socios, el nombre comercial con el que se pretende entrar en el mercado, etc. Por esta razón puede ser conveniente firmar un documento que se conoce como carta de intenciones –estos acuerdos son conocidos en el mercado por su nombre anglosajón como *Letter of Intent* (LOI) o *Memorandum of Understanding* (MOU)– en el supuesto de que no se vaya a emprender en solitario, entre aquellas personas que quieran estar involucradas en este proceso.

No obstante hay que tener presente que en cualquiera de los casos la mejor de las opciones sería consultar a un profesional qué forma de emprendimiento se ajustaría en cada caso al tipo de emprendedor en función de sus capacidades, conocimientos, circunstancias y expectativas puesto que el emprender puede abarcar desde un empresario individual autónomo hasta una Sociedad Anónima, pasando por otras estructuras de carácter civil o especiales.

9.2.3. La carta de intenciones

La carta de intenciones puede definirse como un contrato preliminar en el que se regulan las principales cláusulas que deben guiar el proceso de emprendimiento. El objetivo principal de estos acuerdos es dejar constancia de las intenciones de las partes así como de los compromisos que pretenden asumir en el proceso de emprendimiento. No obstante, hay que tener presente que este tipo de acuerdos suelen redactarse de dos maneras diferenciadas.

Por un lado están aquéllos que únicamente buscan plasmar una serie de intenciones de las partes para desarrollar este proceso en el cual se asumen ciertas obligaciones pero al cual no se le dota de un carácter vinculante, esto es, en caso de que alguna de las partes finalmente no ‘actúe’ de la manera acordada no podría obligarse jurídicamente a ésta a realizar las acciones descritas. Por otro lado están aquéllas que se redactan con un carácter vinculante, mediante las cuales el resto de firmantes del acuerdo podrán exigir a aquella parte que no hubiese llevado a cabo los compromisos asumidos una compensación por los daños ocasionados o el cumplimiento de sus obligaciones.

Como norma general este documento no se utiliza únicamente por aquellas personas que quieren emprender sino que también es muy utilizado por parte de empresas y compañías como documento previo a la negociación de contratos o al desarrollo de proyectos de forma conjunta.

Las dos cláusulas por excelencia de este tipo de acuerdos son las cláusulas de confidencialidad y exclusividad. Cabe destacar que independientemente del carácter vinculante o no del documento, como norma general las dos cláusulas identificadas anteriormente van a tener carácter vinculante, esto es, obligan jurídicamente a los firmantes de las mismas.

- Cláusula de confidencialidad: La cláusula de confidencialidad es una cláusula mediante la cual las partes se obligan a guardar secreto y a no hacer pública toda aquella información, datos, procesos, estado de las negociaciones etc... que las partes definan como información confidencial.
- Cláusula de exclusividad: La cláusula de exclusividad se configura como aquella mediante la cual las partes se comprometen a no llevar a cabo por un tiempo determinado aquellas acciones que se determinen en la misma con terceras personas/empresas.

Sería conveniente que el acuerdo de intenciones regulase las acciones que llevará a cabo cada socio para la puesta en marcha del negocio en función de la estructura por la que se haya optado.

9.2.4. Estructura

Como norma general los emprendedores pueden escoger entre las siguientes estructuras para el desarrollo de su negocio.

- Personas físicas:
 - Empresario Individual.
 - Comunidad de Bienes.
 - Sociedad Civil.
- Personas jurídicas:
 - Sociedades mercantiles:
 - Sociedad Colectiva.
 - Sociedad Limitada.
 - Sociedad Limitada Nueva Empresa (entre 1 y 5 personas físicas).
 - Sociedad Anónima.

- Sociedad Comanditaria.
- Sociedades mercantiles especiales:
 - Sociedad Laboral.
 - Sociedad Cooperativa.

A continuación vamos reproducir el contenido, definición y características de las diferentes estructuras incluidas con anterioridad que se encuentra disponible a través de la siguiente página web: <http://www.creatuempresa.org/es-es/paginas/faq.aspx>

Empresario individual

El Empresario Individual o Autónomo es una persona física que realiza de forma habitual, personal, directa, por cuenta propia y fuera del ámbito de dirección y organización de otra persona, una actividad económica o profesional a título lucrativo, dé o no ocupación a trabajadores por cuenta ajena.

Es una figura clásica en el mundo empresarial y constituye una de las formas más frecuentes de creación de empresa. Generalmente se asocia con el autoempleo, dado que el propietario de la empresa es a su vez trabajador en la misma, independientemente de la actividad que desarrolle y del tipo de trabajo que realice.

A la hora de crear una empresa, esta figura suele ser elegida fundamentalmente por los comercios al por menor (tiendas de ropa, alimentos, papelerías, artículos de regalo, joyerías, quioscos de prensa, etc.) y por profesionales como fontaneros, electricistas, pintores, decoradores, etc.

- Características:
 - Control total de la empresa por parte del propietario, que dirige su gestión.
 - La personalidad jurídica de la empresa es la misma que la de su titular (empresario), quien responde personalmente de todas las obligaciones que contraiga la empresa.
 - No existe diferenciación entre el patrimonio mercantil y su patrimonio civil (personal).
 - No precisa proceso previo de constitución. Los trámites se inician al comienzo de la actividad empresarial.
 - La aportación de capital a la empresa, tanto en su calidad como en su cantidad, no tiene más límite que la voluntad del empresario.

Comunidad de bienes

La Comunidad de Bienes se constituye cuando la propiedad de un bien o derecho pertenece proindiviso a varias personas y forma parte de una actividad empresarial realizada en común. Se podría decir que es la forma más sencilla de asociación entre autónomos.

- Características:
 - Para ejercer la actividad se requiere la existencia de un contrato privado en el que se detalle la naturaleza de las aportaciones y el porcentaje de participación que cada comunero tiene en las pérdidas y ganancias de la Comunidad de Bienes.
 - No se exige aportación mínima. Pueden aportarse solamente bienes, pero no puede aportarse sólo dinero o trabajo.
 - La Comunidad se constituirá mediante escritura pública cuando se aporten bienes inmuebles o derechos reales.
 - Para la legislación vigente tienen consideración de entidad sometida al régimen especial de atribución de rentas, tengan o no tengan personalidad jurídica.

Sociedad Civil

La Sociedad Civil es un contrato privado de colaboración entre dos o más personas que desean realizar conjuntamente una actividad con ánimo de lucro mediante el presente contrato por el que dos o más personas ponen en común capital, con propósito de repartir entre si las ganancias.

- Características:
 - El capital está formado por las aportaciones de los socios, tanto en dinero como en bienes o trabajo, servicios o actividad en general.
 - Podrá tener o no personalidad jurídica propia en función de que sus pactos sean públicos o secretos.
 - Cuando los pactos sean secretos se regirán por las disposiciones relativas a la Comunidad de Bienes.
 - Pueden revestir todas las formas reconocidas por el Código de Comercio, según el objeto a que se destinen.
 - La Comunidad se constituirá mediante escritura pública cuando se aporten bienes inmuebles o derechos reales.
 - Para la legislación vigente tienen consideración de entidad sometida al régimen especial de atribución de rentas, tengan o no tengan personalidad jurídica. A partir del 1 de enero de 2016 las Sociedades civiles tributarán en el Impuesto sobre Sociedades cuando tengan un objetivo mercantil.

Sociedad Colectiva

Sociedad mercantil de carácter personalista en la que todos los socios, en nombre colectivo y bajo una razón social, se comprometen a participar, en la proporción que establezcan, de los mismos derechos y obligaciones, respondiendo subsidiaria, personal y solidariamente de las deudas sociales.

- Características:
 - Funciona bajo un nombre colectivo o razón social.
 - Todos los socios participan en la sociedad en plano de igualdad.
 - La sociedad tiene autonomía patrimonial y responde de sus deudas con su propio patrimonio, aunque los socios también respondan de las deudas sociales subsidiaria, ilimitada y solidariamente.
 - Al socio colectivo que aporta “bienes” a la sociedad se le denomina “socio capitalista”, y al que solamente aporta “industria” (trabajo, servicios o actividad en general) “socio industrial”.

Sociedad Limitada

Es un tipo de sociedad de carácter mercantil en el que la responsabilidad está limitada al capital aportado.

El capital estará integrado por las aportaciones de todos los socios, dividido en participaciones sociales, indivisibles y acumulables.

Sólo podrán ser objeto de aportación social los bienes o derechos patrimoniales susceptibles de valoración económica, pero en ningún caso trabajo o servicios.

Las participaciones sociales no tendrán el carácter de valores, no podrán estar representadas por medio de títulos o de anotaciones en cuenta, ni denominarse acciones.

Sociedad limitada unipersonal

Surge como respuesta a la aspiración del empresario individual a ejercitar su industria o comercio con responsabilidad limitada frente a sus acreedores.

- Pueden darse dos tipos de sociedades unipersonales:
 - La constituida por un único socio, sea persona natural o jurídica.
 - La constituida por dos o más socios cuando todas las participaciones hayan pasado a ser propiedad de un único socio.

Sociedad limitada nueva empresa

- Características:
 - Es una especialidad de la Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL).
 - El objeto social es genérico para permitir una mayor flexibilidad en el desarrollo de las actividades empresariales sin necesidad de modificar los estatutos de la sociedad.
 - La denominación social se compone de los apellidos y el nombre de uno de los socios más un código alfanumérico único (ID-CIRCE) seguido de las palabras “Sociedad Limitada Nueva Empresa” o la abreviación “SLNE”.
 - Se podrán utilizar unos estatutos sociales orientativos que reducen los tiempos de notarios y registradores a un máximo de 24 horas cada uno.
 - Dos formas de constitución: telemática y presencial.
 - Los órganos sociales son una Junta General de socios y un Órgano de administración unipersonal o pluripersonal.
 - Pueden continuar sus operaciones en forma de SRL por acuerdo de la Junta General y adaptación de los estatutos.

Sociedad Anónima

Sociedad de carácter mercantil en la cual el capital social, dividido en acciones, está integrado por las aportaciones de los socios, los cuales no responden personalmente de las deudas sociales.

- Características:
 - Constitución formalizada mediante escritura pública y posterior inscripción en el Registro Mercantil.
 - En la denominación deberá figurar necesariamente la expresión “Sociedad Anónima” o su abreviatura “S.A.”.
 - Tienen que llevar un Libro de inventarios y Cuentas anuales, un Diario (registro diario de las operaciones) y un Libro de actas que recogerá todos los acuerdos tomados por las Juntas Generales y Especiales y los demás órganos colegiados de la sociedad.
 - También llevará un Libro-registro de acciones nominativas, en el que se harán constar las sucesivas transferencias de las acciones, así como la constitución de derechos reales y otros gravámenes sobre aquellas. La sociedad solo reputará accionista a quien se halle inscrito en dicho libro.

Sociedad comanditaria

Sociedad mercantil de carácter personalista que se define por la existencia de socios colectivos que aportan capital y trabajo y responden subsidiaria, personal y solidariamente de las deudas sociales, y de socios comanditarios que solamente aportan capital y cuya responsabilidad estará limitada a su aportación.

- Características:
 - Constituye una comunidad de trabajo en la que no participan los socios comanditarios y tiene plena autonomía patrimonial.
 - La preponderancia que en la sociedad tienen los socios colectivos permite considerarla como una sociedad de carácter personalista.

Sociedad laboral

Sociedades de responsabilidad limitada en las que la mayoría del capital social es propiedad de los trabajadores que prestan en ellas servicios retribuidos en forma personal y directa, cuya relación laboral es por tiempo indefinido.

- Requisitos de una sociedad para obtener la calificación de “laboral”:
 - La mayoría del capital social debe ser propiedad de trabajadores que presten servicios retribuidos en virtud de una relación laboral por tiempo indefinido.
 - Ningún socio podrá poseer participaciones sociales que representen más de la tercera parte del capital social, salvo que:
 - la sociedad laboral se constituya inicialmente por dos socios trabajadores (cada uno con un 50% en el capital y en el derecho a voto) con la obligación de en 36 meses adaptar la sociedad con todos los requisitos legales,
 - se trate de socios que sean entidades públicas, de participación mayoritariamente pública, entidades no lucrativas o de la economía social, en este caso la participación podrá ser superior sin alcanzar el 50% del capital social.
 - El número de horas-año trabajadas por los trabajadores contratados por tiempo indefinido que no sean socios, no podrá ser superior al 49% del total horas-año trabajadas por el conjunto de los socios trabajadores. Para el cálculo de estos porcentajes no se tomaran en cuenta los trabajadores con discapacidad en grado igual o superior al treinta y tres por ciento.

Sociedad Cooperativa

Sociedad constituida por personas que se asocian, en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, para realizar actividades empresariales, encaminadas a satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas y sociales, con estructura y funcionamiento democrático.

- Características:
 - Denominación de la sociedad: incluirá necesariamente las palabras “Sociedad Cooperativa” o su abreviatura “S. Coop.”. Esta denominación será exclusiva.
 - Sede: se fijará en el lugar donde realice principalmente su actividad o centralice su gestión administrativa y dirección.
 - Constitución: la sociedad se constituirá mediante escritura pública que deberá ser inscrita en el Registro de Sociedades Cooperativas, con lo que adquirirá personalidad jurídica.
 - Capital social mínimo: se fijará en los Estatutos y que deberá estar totalmente desembolsado desde su constitución.
 - Aportaciones de los socios: se realizarán en moneda de curso legal. Si lo prevén los Estatutos o, lo acordase la Asamblea General, también podrán consistir en bienes y derechos susceptibles de valoración económica.
 - En las cooperativas de primer grado el importe total de las aportaciones de cada socio no podrá exceder de un tercio del capital social, excepto cuando se trate de sociedades cooperativas, entidades sin ánimo de lucro o sociedades participadas mayoritariamente por cooperativas.

Tras la elección de la estructura, en el caso de que se haya optado por la constitución de una compañía los requisitos mínimos para llevar a cabo su constitución y puesta en actividad serían, a modo meramente ilustrativo, los siguientes:

- Identificación de los socios que integrarán la compañía.
- Identificación de las personas que, en representación de los socios, comparecen en el acto constitutivo (deberá preverse el otorgamiento de los poderes necesarios y, en su caso, la adopción de acuerdos que exija la legislación o práctica interna del país de implantación, si los socios son personas jurídicas).
- Denominación de la sociedad a constituir, previa comprobación de que no existe otra sociedad con el mismo nombre en el país de implantación, duración y domicilio social de la misma.
- Objeto social o actividad que desarrollará la nueva sociedad (deberá comprobarse que en el país de implantación no existe traba alguna a dicha actividad por sociedades con participación extranjera).
- Responsabilidad de los socios en caso de incumplimiento.
- Inscripción en los oportunos registros de los países de destino.
- Obtención de permisos y licencias gubernamentales (autoridades de Competencia, bolsa).
- Determinación de restricciones a inversiones extranjeras.

- Aprobaciones específicas para determinados tipos de industrias o sectores.
- Notarización de documentos. Problemas lingüísticos.

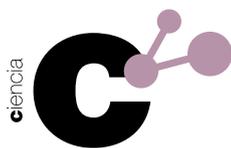
Una vez definido/elegido el tipo de vehículo/estructura a través del cual desarrollar el negocio habría que redactar los denominados estatutos sociales. Los estatutos sociales son una serie de normas que van a regir la vida de la sociedad que se haya constituido. No obstante, hay que tener presente que no todas las estructuras propuestas con anterioridad van a requerir la redacción de unos estatutos sociales (p.ej. Empresario individual).

A este respecto es preciso señalar que las notarías disponen de estatutos sociales 'tipo' para facilitar el proceso de incorporación así como costes adicionales en abogados para la redacción de éstos. Tal y como hemos comentado los estatutos sociales se podrían definir como aquel conjunto de normas y reglas que rigen la vida de la sociedad. Estos estatutos van a encontrarse limitados por la regulación porque por un lado su contenido variará entre un tipo de sociedad y otro para adaptarse al marco legal y por otro la voluntad de las partes que los suscriben estará limitada a la legalidad vigente.

Por esta razón, es práctica habitual la redacción del denominado acuerdo de socios o pacto parasocial (shareholders' agreement). Los pactos parasociales pueden definirse como suponen acuerdos contractuales entre los socios de una sociedad cuyo objetivo radica en regular extremos no recogidos estatutariamente. Estos pactos se utilizan para otorgar una mayor discrecionalidad a los socios de las compañías de regular sus relaciones. Por último indicar que estos pactos pueden realizarse en cualquier momento del proceso, tanto en el primer momento como una vez que la sociedad en cuestión está operativa en el mercado.

Puede darse la circunstancia de que las partes consideren que no es conveniente que consten en la escritura de constitución de la nueva sociedad para no hacerlos públicos a terceros a través del Registro. Para ello es aconsejable recoger en un protocolo o en el acuerdo preliminar todo lo relativo a la estrategia que se seguirá en la empresa constituida en el país de implantación. Estos acuerdos se utilizan entre otros para regular los siguientes aspectos:

- Acuerdos privados en la toma de decisiones o en el reparto del capital social.
- Política comercial.
- Política financiera.
- Situación financiera y solvencia de los socios aportantes/ Formas de valoración de activos, especialmente, de aportaciones en especie.
- Organización de la nueva sociedad.
- Perfil del equipo humano que ostentará los cargos de responsabilidad.



- Condición de la firma de contratos adicionales con terceros para la constitución de la sociedad (en especial, Propiedad Industrial e Intelectual: licencias, transferencia de tecnología, transferencia de know-how, etc.).

A continuación se incluyen una serie de cláusulas que deben incluirse/considerarse en la elaboración de los acuerdos de intenciones o acuerdos preliminares. Serían las siguientes:

Responsabilidad de las partes:

- Aspectos Negociales: legislación aplicable vs. Cultura jurídica.
- Servicios, instalaciones, personal, productos que aportan cada parte.
- Definir calendarios de aportación de bienes y niveles de prestación de servicios.
- Preferible pactar soluciones viables en la práctica a exigir cláusulas de cumplimiento imposible.
- Contribuciones en metálico o en especie de las partes.
- Asunción de costes, operativa de cuentas corrientes, sistema de contabilidad empleado.
- Responsabilidad de las partes entre sí, con la sociedad en participación y frente a terceros.

Duración del contrato/precontrato:

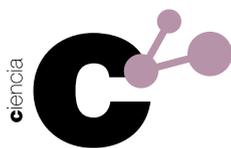
- Efectos jurídicos.
- Posibles indemnizaciones (normalmente limitadas a las aportaciones efectuadas).

Declaraciones y garantías (reps. and warranties):

- Pactos de exclusiva.
- Pactos de no competencia (durante y tras la terminación del contrato/sociedad).

Propiedad Industrial e Intelectual:

- Proteger los signos distintivos en el país de destino y a nivel internacional (OMPI).
- Proteger contractualmente los activos intangibles que no pueden ser objeto de registro (p.e. Know How, transferencia de tecnología, contratos de engineering...).
- Utilización de licencias (software, marcas, patentes, bienes de doble uso...) en el extranjero y forma en que las partes las ponen en común.
- Derechos de las partes para comercializar o distribuir productos o servicios realizados por la empresa en participación. Transacciones entre partes y materia de precios de transferencia.



- Consecuencias de la Salida: distribución de las aportaciones, derechos sobre la propiedad intelectual e industrial, restricciones para actividades en competencia.

Verificación de la idoneidad de firmar modelos con cláusulas recomendadas:

- Modelos de contrato de agencia, distribución y franquicia internacional de la Cámara de Comercio Internacional.
- Cláusulas tipo del manual de la ONUDI para la preparación de acuerdos de constitución de empresas mixtas en países de desarrollo.

Confidencialidad

- Datos y flujos de información que serán puestos a disposición de la otra parte.
- Determinar la forma de desarrollo de la información técnica confidencial.

Protección de datos personales:

- Las transferencias internacionales a países que no tienen un nivel de protección de la privacidad equiparable a la española requieren de un contrato específico que incluya las cláusulas contractuales tipo recogidas en la Decisión 2002/16/CE.
- Prohibición de subcontratar: habrá que firmar un contrato similar al definido en el párrafo anterior con cada una de las empresas que intervenga en el tratamiento.

Determinación de la ley aplicable a la posible controversia:

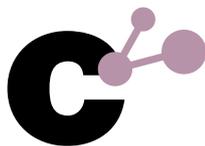
- Reglamento de Roma y Bruselas (UE).
- Materias susceptibles de sumisión: necesario control de las normas de derecho imperativo.

Determinación de la jurisdicción competente Vs. arbitraje (después de mediación).

- Ad hoc.
- Institucional.
- Nacional.
- Mercantil Internacional (Ejecución de Laudos. Países firmantes Convención de NY 1958).
- Para la Protección de Inversiones (Novedoso y Complejo).

Diferencias entre jurisdicción y arbitraje:

- Jurisdicción:
 - Inconvenientes: diversidad de legislaciones, barrera del idioma, lentitud...
 - Ventajas: ejecución de la sentencia / adopción de medidas cautelares.



- Arbitraje:
 - Posibilidad de acudir a un arbitraje institucional ante organismos especializados en arbitraje comercial internacional: ICC, CIADI, CNUDMI (UNCITRAL), CIAC, etc.
 - Cámaras de Arbitraje especializadas en determinados sectores.
 - Legislación aplicable y ubicación de la sede del Arbitraje.
 - Ventajas: rapidez, la sede del Arbitraje puede ser en un país neutral o más favorable al inversor.
 - Mayor privacidad.

9.2.5. Autorizaciones y/o licencias administrativas

Por otro lado hay que tener muy presente que en función de las actividades que configuren el objeto del negocio puede ser necesaria la obtención de determinadas licencias o autorizaciones de carácter administrativo para poder ponerlo en marcha. A este respecto la casuística puede ser muy amplia puesto que nos podemos encontrar con la necesidad de solicitar desde una autorización administrativa medioambiental, hasta una licencia para actuar como prestador de servicios de pago.

Estos requerimientos de obtención de licencia se encuentran en su mayor parte dirigidos a aquellos negocios que tienen un mayor impacto regulatorio como pueden ser banca o seguros, en los que el Estado toma parte con el fin de otorgar una serie de garantías a los potenciales clientes y/o consumidores.

9.2.6. Fiscalidad

Otro de los puntos a tener presente a la hora de emprender y de elegir el régimen que mejor se adapta a nuestro modelo de negocio puede venir determinado en muchas ocasiones por el impacto fiscal que la estructura elegida pueda conllevar.

Por esta razón la optimización fiscal del negocio será uno de los puntos más importantes que se tendrán que analizar por parte de un experto en materia fiscal a fin de valorar en global la mejor de las estructuras para la puesta en marcha del negocio.

9.2.7. Nuevas tecnologías

A continuación, y tal y como se ha indicado con anterioridad entendemos que es interesante desarrollar en mayor medida, aunque de forma genérica, las potenciales implicaciones que pueden tener entre otras las regulaciones sobre propiedad intelectual e industrial, protección de datos o la ley de servicios de la sociedad de la

información y comercio electrónico en lo relativo a aquellas iniciativas emprendedoras relacionadas con el uso de las nuevas tecnologías e Internet.

9.2.8. Propiedad Intelectual

Regulación:

- Ley de Propiedad Intelectual, texto refundido aprobado por el real decreto legislativo 1/1996, de 12 de abril de 1996. modificada por: la ley 23/2006, artículo único que modifica al TRLPI de 1996.
- Ley 5/1998, de 6 de marzo, por la que se incorpora al derecho español la directiva 96/6/CE.
- Directiva 96/6/CE, de 11 de marzo de 1996, sobre la protección jurídica de las bases de datos.

La propiedad intelectual engloba desde la protección de la marca, nombre comercial, dominio web hasta los derechos de autor o copyright.

La protección jurídica de la propiedad intelectual tiene una importancia capital en la realización de actividades comerciales de carácter electrónico en la denominada “sociedad de la información”. Por ello, resulta fundamental determinar con la mayor claridad posible la titularidad de los derechos que pueden deducirse de los contenidos y de la información que se soportan sobre las nuevas tecnologías, las cuales tienen como principal característica facilitar la transmisión y amplia difusión de los mismos.

Elementos que están protegidos por la ley:

- Diseños gráficos (página web en su conjunto).
- Información contenida.
- Códigos fuente (escrow).
- Software (mantenimiento: evolutivo correctivo, acuerdos de nivel de prestación de servicio).
- Software libre.

En el contenido del derecho de propiedad intelectual se recogen derechos morales y patrimoniales.

En la protección de la propiedad intelectual el titular puede acudir tanto a medios civiles como penales.

Puntos a tener en cuenta y acciones a realizar:

- Establecer una política de enlaces a nuestra página, así como de enlaces establecidos desde nuestra página a páginas web de terceros como utilidades o herramientas para los usuarios, con la finalidad de limitar las posibles responsabilidades que pudieran derivarse de los contenidos enlazados (si estos resultan ilícitos, debería procederse a su retirada para evitar la responsabilidad derivada del art. 17 lssi) o de la pérdida de derechos de explotación publicitaria (si se realizan, enlaces profundos).
- Proteger, mediante la declaración de reserva de derechos, ciertos activos de la empresa frente a posibles utilizaciones de los mismos por parte de terceros. Proteger marcas, denominaciones, logotipos, además de los contenidos (imágenes, textos, diseño, etc..) de la página web es un mecanismo de prueba en caso de usurpación por parte de terceros ajenos y no autorizados.
- Incorporar limitaciones de responsabilidad sobre los posibles daños que pueda sufrir el usuario mientras visita nuestra página derivados de virus existentes en internet, así como una mención a la colaboración de nuestra empresa con las autoridades competentes frente a posibles actuaciones ilícitas o nocivas que se hayan realizado por terceros de mala fe (art. 11 LSSI) y/o provoquen daños y perjuicios en nuestra página.

En la realización de actividades de comercio electrónico se deberán considerar igualmente los aspectos relativos a la propiedad industrial. Las invenciones son patentables y, en el ámbito del comercio electrónico, se podrían establecer patentes sobre algoritmos de cifrado y compresión. Sin embargo, el artículo 4.4.c) de la Ley 24/2015, de 24 de julio, de Patentes determina que los planes, reglas y métodos para el ejercicio de la actividad económica, así como los programas de ordenador –software–, no son patentables.

9.2.9. Nombres de dominio

Otra cuestión fundamental a tener en cuenta por los operadores de Internet es el registro y uso de nombres de dominio. A este respecto, se debe tener en cuenta la Orden ITC/1542/2005, por la que se aprueba el Plan Nacional de nombres de dominio de Internet bajo el código de país correspondiente a España (".es"), que deroga la anterior Orden CTE/662/2003.

- Orden ITC/1542/2005, de 19 de mayo, que aprueba el plan nacional de nombres de dominio en internet bajo el código de país correspondiente a España. es.
- Flexibilización de las normas exigibles para la asignación de estos, en sus tres niveles, novedades.
- No exigencia de vinculación entre nombre de dominio y el del titular. Cualquiera puede solicitarlos utilizando denominaciones o marcas de otras empresas y/o personas sin que exista verificación previa de su legitimidad.

- No significa que no deba cumplir la normativa. Si un tercero reclama un nombre de dominio con el que pueda acreditar una vinculación derivada de su denominación social, marca, etc, el solicitante podría perder derecho a su asignación como consecuencia de una resolución extrajudicial dictada por un organismo llamado Esnic.

Solicitar asesoramiento en materia de:

- Contratos de licencia de software (desarrollo a la medida, uso, distribución, etc.).
- Problemática jurídica asociada a la asignación de nombres de dominio.
- Contratos de prestación de servicios o suministro de contenidos para soportes on-line.
- Contratos de escrow / muescas notariales / “click-wrap contracts”.
- Protección genérica de la propiedad intelectual e industrial: registros, estudios sobre patentabilidad, protección de marcas (nomenclator).
- Protección jurídica de bases de datos.
- Problemática jurídica de los nombres de dominio.

9.2.10. Protección de datos

Otro aspecto de gran importancia en los últimos tiempos tanto en los negocios ‘tradicionales’ como en aquellos relacionados con el mundo de las nuevas tecnologías son los tratamientos de datos de carácter personal que pueden derivarse del desarrollo de las operaciones que se llevan a cabo por parte de la sociedad.

En la actualidad la Ley Orgánica 15/1999, de Protección de Datos de Carácter Personal, regula el tratamiento de los datos de carácter personal de las personas físicas, obtenidos por entes públicos y privados en el ejercicio de sus funciones, impidiendo un uso indiscriminado de este tipo de datos e imponiendo sanciones para los casos de incumplimiento de las obligaciones por ella establecidas.

Esta Ley Orgánica se aplica a los datos de carácter personal, entendidos como cualquier información numérica, alfabética, gráfica, fotográfica, acústica o de cualquier otro tipo concerniente a personas físicas, identificadas o identificables, no siendo extensiva, por tanto, su regulación a los datos que hagan referencia a personas jurídicas.

La normativa sobre protección de datos de carácter personal gira en torno a los siguientes principios:

- Calidad de los datos.
- Derecho de información en la recogida de datos.
- Consentimiento del afectado y seguridad de los datos.



- Comunicación de datos y acceso a los datos por cuenta de terceros.
- El establecimiento de infracciones leves, graves o muy graves por incumplimiento de las obligaciones impuestas en esta Ley, a las que corresponden sanciones hasta 601.012,10 euros.

Otro aspecto destacable es el relativo a las comunicaciones de datos que impliquen un movimiento internacional de los datos de carácter personal, el cual requiere la autorización previa del Director de la Agencia de Protección de Datos cuando tenga por destino países sin un nivel de protección equiparable al español que se encuentren adheridos al *privacy shield*.

En este sentido, se entiende que los Estados miembros de la Unión Europea garantizan un nivel de protección adecuado siendo precisa, en otros casos, una declaración en ese sentido de la Comisión de las Comunidades Europeas o la determinación de la adecuación de la protección ofrecida por el país correspondiente por parte de la Agencia Española de Protección de Datos.

No obstante lo anterior, hay que tener presente que tras la aprobación del Reglamento General de Protección de datos (GDPR por sus siglas en Inglés) el régimen actual, en lo que a protección de datos se refiere, va a sufrir variaciones y por lo tanto todas las empresas deberán llevar a cabo acciones de adecuación a este nuevo régimen puesto que el mismo contempla una serie de sanciones en caso de infracción superiores a las establecidas actualmente por la Ley Orgánica de Protección de Datos. Su entrada en vigor se producirá el 25 de mayo de 2018.

9.2.11. Comercio Electrónico

Ley 34/2002 de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico (LSSI)

La Ley 34/2002, de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico (LSSI), en vigor desde el 12 de octubre de 2002, transpone la Directiva 2000/31/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo, relativa a determinados aspectos jurídicos de los servicios de la sociedad de la información, en el mercado interior, en particular el comercio electrónico.

La LSSI define como servicio de la sociedad de la información todo servicio prestado a título oneroso, a distancia, por vía electrónica y a petición individual del destinatario, comprendiendo también los no remunerados por los destinatarios, en la medida que constituyan una actividad económica para el prestador. En particular, son servicios de la sociedad de la información:

- La contratación de bienes y servicios por vía electrónica.

- La organización y gestión de subastas por medios electrónicos o de mercados y centros comerciales virtuales.
- La gestión de compras en la red por grupos de personas.
- El envío de comunicaciones comerciales.
- El suministro de información por vía telemática.
- El video bajo demanda, como servicio que el usuario puede seleccionar a través de la red y, en general, la distribución de contenidos previa petición individual.

La LSSI se aplicará a los prestadores de servicios de la sociedad de la información establecidos en España. A este respecto, se entenderá que el prestador está establecido en España cuando su residencia o domicilio social se encuentre en territorio español, siempre que coincida con el lugar donde esté efectivamente centralizada la gestión administrativa y la dirección de sus negocios. En caso contrario, se atenderá al lugar en que se realice dicha gestión o dirección.

Igualmente, la LSSI será de aplicación a los servicios de prestadores residentes o domiciliados en otro Estado cuando sean ofrecidos a través de un establecimiento permanente situado en España.

En consecuencia, la utilización de medios tecnológicos situados en España, para la prestación o acceso al servicio no servirá para determinar, por sí sola, el establecimiento en España del prestador.

No obstante lo anterior, las exigencias recogidas en la LSSI serán de aplicación a prestadores de servicios establecidos en otro Estado de Unión Europea o del Espacio Económico Europeo, cuando el destinatario de los servicios radique en España y los servicios afecten a:

- Derechos de propiedad intelectual o industrial.
- Emisión de publicidad por instituciones de inversión colectiva.
- Actividades de seguro directo.
- Obligaciones nacidas de contratos con consumidores.
- Licitud de comunicaciones comerciales por correo electrónico no solicitadas.

Principio de libre prestación de servicios y de ausencia de sujeción a autorización previa para la prestación de servicios de la sociedad de la información

Obligaciones de los prestadores de servicios de la sociedad de la información:

- Disponer de medios que permitan a los destinatarios de los servicios y a los órganos competentes, acceder, de forma fácil, directa y gratuita, a información iden-

tificativa del prestador (denominación social, domicilio, datos registrales, número de identificación fiscal...), sobre el precio del producto (indicando si incluye los impuestos aplicables y gastos de envío) así como acerca de los códigos de conducta a los que se haya adherido.

- Cuando se trate de prestadores de servicios de intermediación, colaborar con los órganos competentes en la interrupción de la prestación de servicios de la sociedad de la información o en la retirada de contenidos.

Las obligaciones de retención de datos de conexión y tráfico generados durante una prestación de servicio.

- La determinación de un régimen específico de responsabilidades para prestadores de servicios de la sociedad de la información.
- Los operadores de redes y proveedores de acceso no serán responsables por la información transmitida
- Los prestadores de servicios que realizan copia temporal de los datos solicitados por los usuarios no son responsables por la información almacenada, salvo que la modifiquen, permitan el acceso a destinatarios que no cumplan, entre otras, las condiciones impuestas a tal fin.
- Los prestadores de servicios de alojamiento o almacenamiento de datos no serán responsables por la información almacenada si no tienen conocimiento efectivo de que dicha información es ilícita o, si lo tienen, actúan con diligencia para retirar o hacer imposible el acceso a los datos.
- Los prestadores de servicios que facilitan enlaces a contenidos o instrumentos de búsqueda no serán responsables si desconocen la ilicitud de la actividad o la información a la que remiten o recomiendan.
- El establecimiento de un régimen específico para las comunicaciones comerciales por vía electrónica, sin perjuicio de la normativa vigente en materia comercial, de publicidad y de protección de datos de carácter personal. Así, se exige que las comunicaciones comerciales por vía electrónica sean claramente identificables, indicando la persona física o jurídica en nombre de la cual se realizan..
- Por otro lado, ese prohíbe el envío de comunicaciones publicitarias o promocionales por correo electrónico u otro medio de comunicación equivalente si previamente no hubieran sido solicitadas o expresamente autorizadas por sus destinatarios.
- La regulación de la contratación por vía electrónica, reconoce efectos a los contratos celebrados por dicha vía cuando concurren el consentimiento y demás requisitos necesarios para su validez, sin que sea necesario el previo acuerdo de las partes sobre la utilización de medios electrónicos. Asimismo, se establecen las siguientes pautas para la contratación por vía electrónica:

- Se considerará satisfecho el requisito por el que un documento deba constar por escrito, cuando se contenga en soporte electrónico.
- Se establece la admisión en juicio de documentos en soporte electrónico como prueba documental.
- La determinación de la ley aplicable a los contratos electrónicos se regirá por las normas de Derecho internacional privado.
- Se establecen una serie de obligaciones previas al inicio del procedimiento de contratación, que afectan a la información que se debe proporcionar sobre los trámites de la celebración del contrato.
- El oferente se encuentra obligado a confirmar la recepción de la aceptación por medio de un acuse de recibo por correo electrónico en las veinticuatro horas siguientes a la recepción de la aceptación.
- Los contratos celebrados por vía electrónica en los que intervenga un consumidor, se presumirán celebrados en el lugar en que éste tenga su residencia habitual. Cuando estos contratos se celebren entre empresarios o profesionales, se presumirán celebrados, en defecto de pacto, en el lugar en que esté establecido el prestador de servicios.
- El reconocimiento de una acción de cesación contra las conductas contrarias a la LSSI que lesionen intereses colectivos o difusos de los consumidores y la potenciación de la solución extrajudicial de conflictos.
- El establecimiento de infracciones leves, graves o muy graves por incumplimiento de las obligaciones impuestas en la LSSI, a las que corresponden sanciones hasta 600.000 euros.

9.2.12. Pagos en la red

Principales cuestiones:

- Seguridad en los pagos (ssl, set) y medios de pago convencionales.
- Algoritmos de encriptación (bienes de doble uso, restricciones a la exportación).
- Licencias de software: tpv virtuales.
- Régimen de rechazo de los cargos con tarjeta de crédito realizados “sin presencia física de banda”.
- Ventas a distancia: exigencia de pago anticipado sólo con elemento diferenciador para un cliente y a solicitud del mismo.

Ley 281/2002, de 23 de noviembre, de medidas de reforma del sistema financiero transpone la directiva 2000/46/CE, de 18 de septiembre de 2000, sobre el acceso a

la actividad de las entidades de dinero electrónico y su ejercicio así como la supervisión cautelar de dichas entidades la cual regula, entre otros, los siguientes puntos

- Habilitaciones para la regulación de las especialidades en la contratación, de forma electrónica, de servicios de inversión y servicios bancarios.
- Entidades de dinero electrónico.
- Actividad principal: emitir medios de pago en forma de dinero electrónico.
- Denominación reservada (EDE).
- Autorización por ministerio de economía y control e inspección por banco de España.

A este respecto entendemos que sería necesario solicitar asesoramiento en las siguientes materias:

- Contratos de licencia y sublicencia de TPV virtual.
- Contratos de outsourcing informático para la prestación de los servicios financieros de TPV (banco, empresa informática).
- Acuerdos de nivel de prestación de servicios.
- Asesoramiento jurídico en la emisión de dinero electrónico y establecimiento de garantías.

9.2.13. Facturación telemática

Orden del Ministerio de Hacienda, de 5 de diciembre de 2002:

- Utilización de sistemas de firma electrónica avanzada o cualquier otro sistema de intercambio electrónico que permita garantizar autenticidad e integridad.
- Concepto de factura electrónica: cualquier documento electrónico que cumpla las condiciones de emisión y de contenidos exigidas en el RD 2402/1985.
- Contribuyentes son los usuarios.
- Garantías de autenticidad e integridad.
- Autorización de sistemas de facturación electrónica y de su uso.
- Conservación de las facturas electrónicas.

Orden EHA/962/2007, de 10 de abril, por la que se desarrollan determinadas disposiciones sobre facturación electrónica y conservación electrónica de facturas:

- Régimen de "remisión electrónica de facturas".
- Aclara que el consentimiento expreso del destinatario puede ser escrito o verbal.

- En casos en que se utilice firma electrónica reconocida (FER) para remitir la factura: debe utilizarse el certificado de fe del expedidor del documento (aunque la expida el propio destinatario de la factura o un tercero que la emite en nombre y por cuenta de otro).
- Facturas recibidas de terceros países: se aclara que también se les exige (FER).
- Régimen de “conservación” de facturas remitidas por vía electrónica.
- El expedidor debe asegurarse de que existen copias de seguridad y planes de contingencia (siniestro o avería).
- Legibilidad: cualquier formato o soporte, deber de facilitar el descifrado o la descodificación.
- Acceso completo y sin demora: consulta directa, acceso completo al sistema informático (consulta en línea).

9.2.14. Fiscalidad y comercio electrónico

Fiscalidad directa:

IVA – principios:

- Adaptación de la legislación existente (sin nuevos impuestos).
- Productos digitalizados: se tratarán como prestaciones de servicios (no arancel).
- Tributación donde se produzca el consumo.
- Facturación y registro electrónico.
- Simplicidad en el cumplimiento de obligaciones formales.

IVA - ventas on-line:

- Principios:
 - Tratamiento como servicios.
 - Tributación en lugar de consumo (uso y disfrute).
- Problemas:
 - ¿Quién ingresa el impuesto?
 - ¿Cuál es el lugar de consumo?
 - ¿Cómo asegurar el cumplimiento?
- Planificación fiscal nacional / internacional.
- Planes de reconocimiento de facturas electrónicas.

- Estudio IVA / aduanas / impuestos indirectos.

Fiscalidad indirecta:

Enfoque tradicional

- Tributación en el país de residencia por renta mundial con deducción de los impuestos extranjeros.
- Naturaleza de las rentas.
- Tributación en la “fuente” como no residente:
- Retención por el pagador.
- Fácil identificación de la residencia.
 - Fiscal de la empresa extranjera.
- Aplicación convenios doble imposición.
- Aplicación exenciones de la normativa española.

9.2.15. Concepto de establecimiento permanente

- Modificaciones al artículo 5 del modelo convenio de la OCDE.
- Distinción entre un ordenador o servidor, que pueden constituir un establecimiento permanente, y el software usado por ese ordenador, que no lo puede constituir.
- Requisito de fijeza.
- Independencia de que exista o no personal.
- Los *internet service providers* no constituyen establecimientos permanentes porque no serán generalmente agentes dependientes de tales empresas.
- Las páginas web a través de las cuales se realiza el negocio electrónico no pueden ser calificadas como establecimientos permanentes.

9.3. Recursos para ampliar conocimientos

Bibliografía

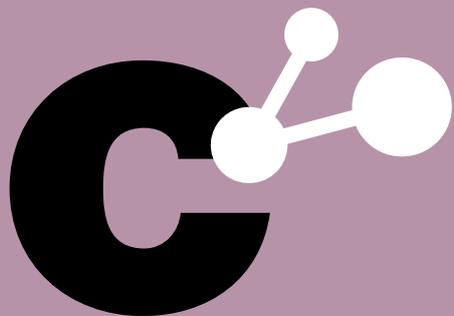
- Paniza Fullana, A. *Contratación a distancia y defensa de los consumidores*. Granada 2003.
- Barriuso Ruiz, C.: *La contratación electrónica*. Madrid 2002 (2ª edición).

- Carrascosa López, V., Pozo Arranz, M.A. y Rodríguez de Castro, E.P.: *La contratación informática: el nuevo horizonte contractual. Los contratos electrónicos*. Granada 1999. Segunda edición.
- Bercovitz Rodríguez- Cano, R. y Leguina Villa, J. (Coordinadores): *Comentarios a las leyes de Ordenación del Comercio Minorista*. Madrid 1997.
- Clemente Meoro, M. E. *Responsabilidad Civil y Contratos en Internet*. Editorial Comares.
- Prada Alonso, J. *Protección del consumidor y responsabilidad civil*. Ed. Marcial Pons
- De Roselló Moreno, R. *El comercio electrónico y la protección de los consumidores*. Ed. Cedecs 2001.
- Calvo Caravaca, A.L. y Carrascosa González, J. *Conflictos de leyes y conflictos de jurisdicción en internet*. Madrid, 2001.
- De Miguel Asensio, P.A. *Derecho Privado de Internet*. Ed. Civitas 2003, 3ª edición.
- Adam Muñoz, M.D. *Los contratos a distancia celebrados por los consumidores en el Derecho Internacional Privado Comunitario*. En Estudios sobre Consumo, num 52, 2000 págs 25 a 40.
- Mateu de Ros, R., Cendoya Méndez de Vigo (Coordinadores). *Derecho de Internet. Contratación electrónica y firma digital*. Ed. Aranzadi 2003, 2ª edición.
- Martínez Nadal, A. *Comentarios a la Ley 59/2003 de firma electrónica*. Ed. Civitas, 2004.
- García Mas, F.J. *Comercio y firma electrónicos. Análisis jurídico de los servicios de la sociedad de la información (2ª edición)*, Lex Nova 2004.
- Santaella López. M. *Las telecomunicaciones y los medios de pago electrónicos*. Revista ICADE núm 43, enero-abril 1998.
- García Tesón, P. *Jornadas de la Escuela Superior de Cajas de Ahorros sobre la LSSI y firma electrónica: últimas novedades normativas en los servicios de la Sociedad de la Información*. Madrid 22 y 23 octubre 2003.
- Doral Gómez, A. *Seguridad en Internet y medios de pago electrónicos*. Ed Pearson Educación, 2003.
- Alvarado Herrera, L. *Medios de Pago*. En Revista de Contratación Electrónica:, 2000.04.
- Aparicio Salom, J. *Estudio sobre la Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal*. Ed. Aranzadi, 2003 (2ª edición).
- Herrán Ortiz, I. *El derecho a la intimidad en la nueva ley orgánica de protección de datos personales*. Ed. Dykinson 2002.

- Varios Autores. *Estudio práctico sobre la protección de datos de carácter personal*. Ed. Lex Nova, 2005.
- Varios Autores. *Factbook de protección de datos personales*. Ed. Aranzadi, 2003.
- Erdozain López, J.C. *Derechos de autor y propiedad intelectual en internet*. Ed. Tecnos. 2003.
- De Miguel Asensio, P.A. *Derecho Privado de Internet*. Ed. Civitas 2003, 3ª edición.
- Kahin, B. and Varian Hal R. *Internet publishing and beyond : the economics of digital information and intellectual property Cambridge Publishing, MIT Press, cop. 2000.*
- Ribas Alejandro, J. *Aspectos jurídicos del comercio electrónico en Internet*. Ed. Aranzadi 2003, 2ª edición.
- Lenley, Mark A. *Software and internet law*. Gaithersburg, New York : Aspen law & Business, 2000.
- Juliá Barceló, R. Comercio electrónico entre empresarios : la formación y prueba del contrato electrónico(EDI) Ed. Tirant lo blanch, 2000.
- Lara Pérez, A. Un apunte sobre la fiscalidad del comercio electrónico. Ed. Instituto de Estudios Fiscales, 2002.
- Bustos Buiza, J.A. Fiscalidad del comercio electrónico: IRPF, IVA, No Residentes, Impuesto de Sociedades. Publicac. Francis Lefebvre, 2001.
- Oliver Cuello, R. Tributación del comercio electrónico. Tirant Lo Blanch, 1999.

Enlaces

- Revista de Contratación Electrónica (en www.vlex.com)
- www.mcx.es/Polcomer/Comerin/ComercioElectronico/ComercioElectronico.htm
- www.alfa-redi.org/casovirtual/
- Revista Española de Derecho Internacional.
- www-derecho.unex.es/biblioteca/Sumarios/esinternacional.htm
- Fábrica Nacional de Moneda y Timbre: www.fnmt.es
- Cámara de Comercio de Madrid: www.camerfirma.es
- www.iec.csic.es/criptonomicon/comercio/mediospago.html
- www.agpd.es
- www.datospersonales.org
- www.wipo.org



módulo 10

Mentoring para emprendedores y *coaching*.
Proceso, fases, competencias y herramientas

Julio Marco Barroso



10.1. Objetivos del módulo

En este módulo se incluye:

- Una introducción a los conceptos y fases del proceso de coaching aplicado a las relaciones de *mentoring*.
- Un análisis de las herramientas y claves utilizadas en un proceso de *coaching*, como la generación de un contexto adecuado y la escucha activa y empática.
- El análisis de otras herramientas y claves de especial relevancia en las relaciones de *mentoring* dirigidas a emprendedores, como el arte de preguntar y la incitación a la acción.

10.2. Introducción al *coaching* para mentores

Con la globalización, la incertidumbre, la competencia, las nuevas tecnologías y el cambio de valores, nuestro planeta se encuentra irreconocible en la mayoría de los aspectos; sin embargo, en el ámbito de la enseñanza, en las Universidades y en las Escuelas de Negocios, la evolución ha sido prácticamente nula.

Se olvidaron de despertar nuestros talentos, de enseñarnos a gestionar nuestras emociones, de ayudarnos a encontrar el propósito de nuestra vida, de hacernos seres únicos e inigualables.

Se olvidaron de enseñarnos que la respuesta a todo lo que nos sucede no está en preguntarnos “¿por qué?”, sino “¿para qué?”. Y es que la primera nos lleva al pasado, a problemas, a justificaciones, y la segunda a futuro, a buscar soluciones, a la acción.

A pesar de toda esta evolución, los directivos de nuestros días siguen adoleciendo de lo que los anglosajones denominan “soft skills” o “non-technical skills” porque cuando llegan al mundo de la empresa, nadie se ha preocupado de enseñarles. Y es ya como directivos cuando las empresas, o a veces ellos mismos, se tienen que gastar un dineral en convertirlos en líderes, en hacerles *Coaching* para maximizar sus competencias y en mejorar su inteligencia emocional, su comunicación, su liderazgo, su actitud, su compromiso y su autoestima.

Pues para cubrir ese vacío que ni la consultoría, ni el *mentoring*, ni el *management*, ni la psicología logran cubrir, nació el **Coaching**.

A lo largo de este taller vamos a trabajar sobre una visión global de lo que es el *Coaching*, cuyo ámbito de actuación ha ido creciendo en la medida en que se ha ido poniendo de moda, tanto en las organizaciones como a nivel particular y personal.

En esencia el *Coaching* es una metodología de aprendizaje transformacional, que te lleva desde donde estás hasta allí donde quieres llegar. Es el proceso de ayudar a las personas y a los equipos a alcanzar la cima de sus capacidades, extrayendo sus fortalezas y ayudándoles a superar sus barreras y límites personales hasta alcanzar lo mejor de sí mismos.

La clave para conectar con las personas es, en primer lugar, preguntar poderosamente y luego escuchar activa y empáticamente. Parece obvio pero no es tan fácil, como ya veremos.

Analizaremos qué es el *Coaching*, qué es un *coach*, las 11 competencias de ICF que tiene que tener un *Coach*, las tareas del *Coach*, qué tipos de *Coaching* existen, qué beneficios tiene, por qué está de moda, cómo realizar un proceso de *Coaching* y qué herramientas utilizar en cada una de las fases del proceso, cómo realizar una sesión, el baúl de herramientas del *Coach*, qué es un quiebre y cuándo se produce, qué son los mapas mentales, los valores, las creencias y los juicios personales y cómo alinearlos con tu profesión y con tu vida. Y sobre todo, cómo te puede ayudar todo esto en un proceso de **Mentoring**.

10.3. Las fases del proceso de *coaching*: el modelo “GROW”

El Modelo “GROW”, es un método estructurado basado en la resolución de problemas, en el establecimiento de metas y orientado a resultados. Es uno de los métodos más utilizados en el mundo de la empresa y el *coaching* ejecutivo. Sir John Whitmore, fallecido en 2017, es el *coach* de referencia que utiliza este método que, según sus siglas en inglés, podemos definir como:

- **Goal (OBJETIVO o meta)**

Comenzamos por definir una meta específica que debe cumplir los siguientes principios: debe ser medible y alcanzable, al mismo tiempo realizable y debe dejar una experiencia de éxito. Para ello podemos plantear las siguientes preguntas: ¿Qué quieres? ¿Cuál es tu objetivo?

- **Reality (REALIDAD)**

Después de definir la meta, lo siguiente es definir tu estado actual. Podemos utilizar las siguientes preguntas: ¿Dónde estoy? ¿Qué pasa si no cambio? ¿Cuál es la causa? ¿Cuáles serían las consecuencias si no cambio esto?

- **Obstacles/Options (OPCIONES)**

Buscar las opciones que existen para salir de la situación actual y alcanzar la meta o el objetivo: ¿Qué puedo hacer ahora? ¿Cuáles son mis alternativas? Analizamos

la situación: ¿Cuáles serían los beneficios?, ¿Cuáles son los costes que estoy dispuesto asumir? ¿Y si...?

- **Will (Voluntad/Compromiso/DECISIÓN)**

Definir y seguir el plan de acción orientado al objetivo, estimulando la auto motivación y estableciendo el compromiso para la consecución de la meta propuesta: ¿Qué voy a hacer? ¿Cómo lo hago? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Con quién lo hago? Buscando apoyos: ¿Cuáles son los obstáculos que tengo que vencer? y ¿Cuáles son las probabilidades de éxito?

En el Modelo “GROW” utilizamos preguntas, es un método directivo y sencillo, fácil de plantear, de usar y de entender, es válido para cualquier tipo de consecución de objetivos y para lograr resultados tangibles con éxito.

La diferencia entre un deseo y una meta es la acción: ¿Qué esperas?

Las PREGUNTAS en las distintas Fases del Modelo “GROW”

Las preguntas para analizar el OBJETIVO son las siguientes:

- ¿Qué quieres conseguir a largo plazo?
- ¿Qué es el éxito para ti?
- ¿Cuánto control personal o influencia tienes sobre tu objetivo?
- ¿Cuál podría ser un hito importante en el camino hacia tu objetivo?
- ¿Qué es lo esperas alcanzar a través de tu objetivo?
- ¿Cómo tienes pensado medirlo?

Vamos ahora con las preguntas para analizar la REALIDAD:

- ¿Qué está ocurriendo ahora respecto de tu objetivo? ¿Cuándo está ocurriendo? ¿Dónde está ocurriendo? ¿En qué medida? ¿Con qué frecuencia?
- ¿Quién está implicado tanto directa como indirectamente?
- Cuando las cosas van mal respecto de tu objetivo, ¿qué ocurre exactamente?
- ¿Qué efecto tiene tu objetivo en otras personas?
- ¿Qué has hecho al respecto hasta ahora?
- ¿Qué resultados has obtenido?
- ¿Qué es lo que te está impidiendo alcanzarlo?

- ¿Es eso lo que realmente te está frenando?

Veamos ahora las preguntas sobre tus OPCIONES:

- ¿Qué opciones has explorado ya para alcanzar tu objetivo?
- ¿Qué más podrías hacer?
- ¿Qué pasaría si no necesitas dinero, o tiempo o cualquier otro recurso?
- ¿Qué recursos necesitas?

Y finalmente, éstas son las preguntas para analizar la DECISIÓN:

- ¿Cuáles son tus criterios y medidas para el éxito?
- ¿Cuándo exactamente te gustaría empezar y terminar el trayecto hacia tu objetivo?
- ¿Qué podría terminar con tu éxito hacia el objetivo?
- ¿Qué limitaciones personales te puedes encontrar?
- ¿Quién debería conocer tus planes?
- ¿Qué apoyo necesitas y por parte de quién?

Cuando un coach trabaja con el Modelo GROW puede ayudar a la persona a:

- Identificar sus propias aspiraciones.
- Hacer un diagnóstico de su situación actual.
- Identificar sus creencias limitantes.
- Reconocer las posibilidades y los recursos de que dispone.
- Determinar las acciones que desea tomar para lograr sus objetivos personales y profesionales.
- Desarrollar la voluntad, el deseo y la intención.

Decía Albert Einstein que hay una fuerza motriz más poderosa que el vapor, la electricidad y la energía atómica: es la fuerza de voluntad. Y es que ya se sabe, la voluntad cambia el mundo, mueve montañas pero a veces es necesario que esa voluntad se vea orientada, guiada, motivada y por eso tu *coach* te puede ayudar.

10.4. Análisis de las claves y herramientas utilizadas en un proceso de *coaching*

10.4.1. Cómo generar confianza: el contexto y el Rapport

Generar el Contexto adecuado

Decía Tom Peters que a pesar de que los conocimientos técnicos son fundamentales, la confianza es la clave cuando se trabaja con personas y organizaciones. La Confianza es la base de todo y una de las mejores formas de facilitarla es generar el contexto adecuado.

En Capital Riesgo decimos que para ganarse la confianza de tus inversores antes debemos cumplir lo que dijimos y después cumplir sus expectativas.

¿Y por qué es tan importante?

Porque todas nuestras conversaciones están insertas en un contexto y todo contexto tiene una influencia fundamental en la conversación.

Hay que generar primero el contexto adecuado, hay que afilar el hacha, hay que tener conversaciones superficiales antes de tener conversaciones profundas. Esto te va a abrir muchas puertas a nivel personal y profesional.

Cuanta más capacidad tengas para generar el contexto adecuado, más facilidad tendrás para lograr el resultado. Esto que parece tan evidente no debe serlo tanto, pues parece que la gente no es consciente de ello y aunque lo sea, no basta con saber, hay que hacer. ¿Le sueles dedicar tiempo a generar el contexto adecuado antes y durante tus conversaciones? ¡¡Piénsalo!!

Muchas veces los procesos fallan porque la gente no le concede suficiente importancia, vamos demasiado rápido y no nos tomamos el tiempo necesario para crear y generar ese contexto.

Sucede como con los magos, que antes del truco preparan toda la parafernalia para preparar a su público. No van directos al truco. O, como los deportistas, antes de pasar a la acción tienes que calentar los músculos para evitar lesiones y rendir a tope.

El Entorno lo condiciona todo. Lo mismo sucede en una negociación: preparas el entorno y hablas al final de la comida pero antes hay conversaciones previas.

Lo que pasa es que el contexto influye por debajo del plano de la consciencia. Influye en el subconsciente. Sin confianza no hay comunicación eficaz. La comunicación se deforma.

“Un gramo de confianza genera un kilo de compromiso”

Para conseguir una buena primera impresión también es fundamental generar el contexto adecuado. Y la primera impresión condiciona por completo el resto de la relación, son los cimientos que garantizan el éxito.

Toda comunicación se da en un contexto (todo lo que acompaña a lo que decimos) que tiene una influencia fundamental, pero no siempre somos coherentes entre lo que queremos obtener y el contexto que elegimos para lograrlo.

Para generar el contexto adecuado, **dos consejos claves** son:

1. Busca siempre el lugar y el momento oportuno para una conversación personal o profesional.

¡¡Analiza tu sentido de la oportunidad!!... ¿Le pedirías un aumento a tu jefe cuando están haciendo regulación de empleo? ¿Hablas de tener hijos el primer día que conoces a alguien que te gusta? ¿En qué lugar te declaraste a tu pareja?

2. No vayas directamente al grano. Una buena conversación requiere tiempo y esfuerzo. Puedes crear contexto a través de charlas superficiales que rompen el hielo y son el aperitivo necesario para una conversación profunda.

En definitiva, el contexto puede predisponer a los demás a tu favor o en tu contra. Dale la importancia que se merece y aprende a generarlo.

El Rapport: Clave para generar un ambiente de confianza

El *Rapport* es la primera fase a tener en cuenta antes de empezar a hacer una sesión de *coaching*. Esta fase de *Rapport* consiste en generar un escenario en el que la persona se sienta cómoda y confiada estableciendo una sintonía entre ella y el *coach*. Se trata de captar el lenguaje verbal (palabras) y no verbal (lenguaje corporal y tono de voz) de una persona para hacerla sentir a gusto y comunicar mejor entrando en sintonía con ella. Para crear esta sintonía, el *coach* iguala con el *coachee* su lenguaje corporal (respiración, posición, movimientos, etc) y tono de voz, de forma sensible y respetuosa y sin imitarlo. La finalidad del *Rapport* es: **conectar con la persona**.

El *Rapport* no necesita saber lo que siente la otra persona, sólo trata de acompañarla (igualarla) para sintonizar con ella. A partir del **acompañamiento** se genera biológicamente un equilibrio para traerla al terreno del *coach*. Si el *coach* no sintoniza con su *coachee* la sesión de *coach* no tendrá orden ni coherencia.

Al adoptar el comportamiento del *coachee* logramos dos cosas: primero, que la persona se sienta más cómoda y segura. Segundo, al “meternos en sus zapatos”

podemos comprender mejor su punto de vista (representación visual) o su manera de sentir (kinestésica) o de interpretar (auditiva) la realidad, y así, junto con ella lograr el objetivo propuesto en nuestro cuadro de acción de *coaching*.

Existen unos canales mediante los que las personas perciben el mundo y que son utilizados por el *coach* para ayudarle a conectar con ellas y a escucharlas más atentamente respetando así sus emociones. Estos canales son: el visual, el auditivo, el kinestésico o sensorial, el olfativo y el gustativo. El *coach* necesita detectar el canal o canales en los que su cliente transmite información para focalizarse en ellos y llegar a obtener una buena sintonía.

Rapport usando el silencio: El silencio puede ser tan beneficioso como el diálogo durante una sesión de *coaching* o durante una conversación cotidiana.

La mayoría de la gente necesita un poco de tiempo para reflexionar sobre sus respuestas antes de transmitir en voz alta sus pensamientos. Además, mientras uno está hablando pueden aparecer otros pensamientos por no haber pensado en silencio la respuesta.

Cuando estamos teniendo conversaciones de temas delicados es bueno hacer que en la conversación aparezcan pausas. Esto hará que la otra persona pueda plantearse mejor las cosas y además pueda asimilar los nuevos elementos que pueden aparecer.

Una técnica es “Adoptar la regla de los tres segundos”, esto es, esperar durante tres segundos a obtener una respuesta antes de asumir que tu pregunta necesita una aclaración adicional, y permitir tres segundos de silencio después de la respuesta antes de volver a hablar. Esto último ayuda a la persona a pensar en lo que está transmitiéndonos.

La conclusión es que:

“Si no hay sintonía no me puedo comunicar con una persona”.

10.4.2. Oímos pero no escuchamos: la escucha activa y empática

“De escuchar procede la sabiduría; de hablar, el arrepentimiento.”

Proverbio Italiano

Vamos a hablar ahora de una de las principales herramientas del *Coaching* y de la Comunicación, quizás la principal porque la escucha lo cambia todo, y para la que apenas nos preparan.

Lo primero de todo, quédate con este principio: “El éxito de un buen conversador y de cautivar está en la escucha y no en el habla”. Te garantizo que cuando domines la escucha activa, tu poder de influencia y de cautivar a los demás se incrementarán exponencialmente.

La Real Academia Española define escuchar como: “prestar atención a lo que se oye”.

Escuchar es un acto lingüístico. Es el primer acto del Lenguaje. Sin embargo, pasamos el 64% de nuestra vida escuchando y nadie nos ha enseñado a hacerlo. Para la mayoría escuchar es esperar a que el otro se calle para soltarle nuestro discurso.

¿Cuándo aprendes más, hablando o escuchando?

¿Cuándo te equivocas más, hablando o escuchando?

Ernest Hemingway decía que tardamos 2 años en aprender a hablar y 40 en aprender a escuchar.

*“La naturaleza es muy sabia, le ha dado al hombre dos oídos
y una sola boca.”*

Proverbio chino

Escuchar no es sólo oír, es un proceso mucho más complejo y, sin embargo, queremos hacer varias cosas a la vez y no nos concentramos. “Tú sigue que yo te escucho” y claro, así no generamos ningún tipo de confianza. Para escuchar bien, tienes que estar presente. Sin presencia, no hay escucha. Y sin escucha, no hay conversaciones poderosas.

Escuchar es interpretar lo que estamos percibiendo y para ello no basta con oír palabras, hay que tener en cuenta el tono de voz, las expresiones, los gestos, la corporalidad, es decir todo lo que no está diciendo la otra persona. Escuchar en el ámbito de las emociones y de la corporalidad. Cuando empatizamos nos convertimos en un espejo del otro, adoptando de forma involuntaria sus gestos, su tono, su respiración. Se produce entonces un baile en el que ambas partes se sienten íntimamente conectadas.

La confianza se genera siempre en la escucha, pero habitualmente nos dedicamos a pensar lo que vamos a contestar en vez de dedicarnos a escuchar. Según el famoso gurú del management Peter Druker:

“Muchos ejecutivos piensan que son maravillosos porque hablan bien, no se dan cuenta que el auténtico éxito se consigue al escuchar bien.”

Niveles de Escucha

Existen distintos niveles de escucha:

- **Biológica:** es el tipo de escucha fisiológico. Es Oír, que no tiene nada que ver con escuchar. La mayoría de las veces, porque no tenemos tiempo, o porque no nos interesa, o porque no nos gusta lo que nos dicen, oímos pero no escuchamos.
- **Escucha fingida:** Siempre te descubren. “No me estás escuchando “ , “Tú sigue que sí te estoy escuchando “ , “A ver papá ¿Qué te he dicho?” , “Vale, perdona repítelo”. Esta situación me pasaba bastante con mis hijas pequeñas cuando no era *coach*.
- **Escucha Selectiva:** escuchamos sólo aquello que está de acuerdo con nuestras creencias. Lo demás lo despreciamos. Filtramos lo que nos interesa.
- **Escucha Activa:** Escuchamos y también preguntamos.
- **Escucha Empática:** Aquí hablamos de jugar en primera división. Es la más difícil y es la que utilizamos en el *Coaching*. Cuidado con, en vez de estar escuchando al otro, estar escuchándonos a nosotros mismos. Como se hace en el proceso de *Coaching*, apaga tu radio interior (no te dediques a pensar ni a juzgar lo que te está comentando tu cliente, ni en lo que le vas a contestar después, ni en qué pregunta vas a hacerle) y estate 100% en la otra persona. Cuando escuchas a alguien, debe sentir que para ti es lo más importante del mundo y además debe ser así para tener una escucha excelente.

Lo que debes hacer:	Lo que no debes hacer:
Mirar a los ojos	Pensar en lo que le vas a contestar
Poner interés	Emitir juicios, ni discutir
Escuchar con los 5 sentidos	Interrumpir o completar sus frases
Copiar sus gestos	Adelantarnos y adivinar qué van a decir
Asentir con la cabeza	Hacer otras cosas a la vez
Tomar notas	Darle soluciones (sólo si te las pide)
Hacer preguntas relacionadas	Impacientarte
Estar 100% en él	Filtrar: escuchar sólo aquello con lo que estamos de acuerdo

Ventajas de la Escucha Activa

- Facilita mejorar las relaciones con otras personas.
- Mejora la confianza.
- Estimula a las personas pues el hecho de escucharlas, las refuerza y les da importancia.

- Las empodera. Les haces sentir importantes.
- Te permite adquirir más información.

Consejo: Escucha el doble de lo que hablas. Escucha sus silencios, sus gestos, sus posturas y para comprobar siempre si has escuchado lo que te querían decir, verifica, hazle un resumen y dile: “déjame comprobar si te he entendido bien”.

¡¡Evitarás un montón de malos entendidos!!!

Muéstrate apasionado por lo que te cuentan y te ganarás su confianza y su cariño.

10.4.3. El arte de preguntar: “Las preguntas poderosas”

Otra de las grandes herramientas del *Coaching*.

Para una comunicación eficaz, utiliza preguntas poderosas que le lleven al otro a reflexionar, que le remuevan por dentro, que se pueda explayar que requieran más que un sí ó un no por respuesta. Ya vimos la importancia que tienen las preguntas en el proceso de *Coaching*, pero también debes aprender a utilizarlas para tu vida personal y profesional (*mentoring*, consultoría, dirigir equipos, etc) si quieres tener éxito y ser un gran comunicador.

Convierte el arte de preguntar en un hábito.

¿Cuáles son preguntas poderosas? (¡¡¡ UTILÍZALAS !!!)

¿Para qué? ¿Cómo es tu vida actual? ¿Cuáles son tus objetivos más inmediatos? ¿Qué tienes para conseguirlos? ¿Qué te falta? ¿Cuál sería tu vida ideal? ¿Qué estás haciendo para conseguirla? ¿Qué más podrías hacer? ¿Qué te gustaría mantener? ¿Y qué más? ¿Qué te gustaría cambiar? ¿Y qué más? Si realmente te interesa tanto, ¿Por qué todavía no lo has conseguido? ¿Cómo te ves dentro de 5 años? ¿Y de 30? Si no tuvieses miedo, ¿Qué cosas harías?

¿Qué puedo obtener de mi interlocutor si le hago las preguntas adecuadas?

- **Información:** sus deseos, sus problemas, su situación, su opinión, sus necesidades.
- **Atención:** El que habla no puede distraerse.
- **Simpatía:** Las preguntas adecuadas y una buena escucha empática son el mejor halago que le podemos hacer a cualquier persona.
- **Tiempo:** Para mi reflexión personal.

- **Control:** Acompaño a mi interlocutor por el buen camino.

Consejo personal: La base de tu éxito estriba en hacer preguntas poderosas y escuchar empáticamente

¿Por qué los Coaches utilizamos preguntas poderosas en vez de dar consejos?

En el *mentoring* para startups el mentor sí da consejos y recomendaciones a los emprendedores, con un papel estratégico y enfocado a objetivos empresariales. Además, su papel de consejero se puede ver enriquecido con técnicas de *coaching* y, particularmente, realizando preguntas poderosas.

La pregunta es generadora, es creativa, abre opciones, mientras que el consejo cierra el foco y actúa como un embudo.

La pregunta estimula la reflexión y la búsqueda, nos ayuda a hacernos más responsables, nos da poder. Sin embargo, **el consejo nos quita responsabilidad**. Cada vez que damos un consejo, nos ponemos por encima del otro, le estamos transmitiendo un mensaje implícito: no creo en ti, no creo que tú seas capaz de encontrar la respuesta. El consejo genera una energía que desempodera y quita fuerza.

Los *coaches* desaprendemos el dar consejos y aprendemos a hacer preguntas poderosas y generativas, al tiempo que cultivamos una mirada apreciativa y llena de confianza que dice: creo en ti, creo que tú tienes las respuestas. Y entonces se produce el milagro, la persona se empodera, se mantiene en su fuerza y puede dar respuestas a ciertas preguntas que le hacen reflexionar, mirar las cosas desde otra perspectiva, encontrar soluciones donde antes solo veía problemas.

El consejo roba una oportunidad de aprendizaje El que recibe un consejo pierde la oportunidad de encontrarlo por sí mismo. El que lo da también pierde la oportunidad de soltar, abrirse, escuchar, cocrear y tal vez aprender algo nuevo más allá de su propia percepción.

10.4.4. Incitar a la acción: La importancia de hacer

Acción

La W, como decíamos en el modelo GROW, hace referencia a una cosa muy importante: *Will*, la voluntad; además, sin voluntad, sin acción no avanzamos, necesitamos sí o sí la voluntad de nuestro cliente (*coachee*), porque como *coach* puedo darte muchas indicaciones, orientarte, guiarte pero si me falta tu voluntad, tu puesta en marcha, el proceso de *coaching* no existe. Por eso **es necesario establecer un plan de acción detallado y un *timing* para motivar al *coachee* y comprometerle a través de preguntas como:**

*¿Cuáles son los siguientes pasos o el primer paso que vas a dar?
 ¿Cuándo vas a empezar? ¿Qué vas a hacer? ¿Cómo?.....*

Los seres humanos tenemos una gran resistencia al cambio (“es que siempre se ha hecho así”, pensamos), habitualmente inconsciente. Tenemos tendencia a volver a lo habitual, a lo conocido, a lo controlado. La mayoría de las veces sabemos lo que tenemos que hacer pero hay muchos condicionamientos que nos lo impiden (miedos, pereza, incertidumbre, hábitos) Por eso uno de los objetivos más importantes del *Coaching* es que el cliente tome conciencia de que no está actuando y **ponerle en Acción.**

La energía que se requiere para cambiar un Hábito (desaprender) es comparable a la necesaria para despegar de la atracción gravitatoria de la tierra. El Apolo XI consumió más combustible para recorrer los primeros 200 km que durante los 400.000 km restantes en su trayecto a la Luna. Como mover un coche parado, moverlo al principio cuesta muchísimo pero una vez en marcha, no hay quien lo pare.

Es necesaria una meta ilusionante, una EMOCION (la razón te lleva a conclusiones, la emoción a la acción) e idealmente alguien que te acompañe (un *coach*), para ponerte en acción y movilizar toda la energía necesaria que contrarreste la fuerte atracción de nuestros hábitos arraigados.

El problema es que.... sabemos lo que hay que hacer pero no lo hacemos.

No te preguntes si lo sabes o no lo sabes.... La pregunta poderosa es: “pregúntate si lo haces o no lo haces”. Eso marca la diferencia.

Un sueño sin Acción se puede convertir en una pesadilla.

No se trata de hacer por hacer. Hay que saber ACTUAR (no hay nada peor que un inútil motivado, si no sabes, no toques).

Como decía Peter Drucker:

*“No hay nada más inútil que hacer de modo eficiente
 aquello que no es necesario hacer”.*

Otro problema es que los seres humanos somos máquinas de evaluar y, por otro lado, de quejarnos.

Por un lado buscamos el sentido a las cosas y no la solución. No actuamos. Lo que nos lleva a un Círculo vicioso de INACCIÓN. Además solemos echar la culpa a los demás para evitar nuestra responsabilidad.

Y por otra, estamos llenos de miedo que nos paraliza. El problema es que muchas veces el miedo... el miedo tóxico, al paralizarnos, nos impide actuar, ponernos en acción,. Ese miedo que nos impide actuar es la muralla que separa lo que eres de lo que podrías ser.

Los “me gustaría”, “debería”, “lo intentaré”... no valen, eso no es poder, no hay compromiso (una decisión no es un deseo).

Las personas de éxito son las que actúan y toman decisiones con rapidez.

10.5. Recursos para ampliar conocimientos

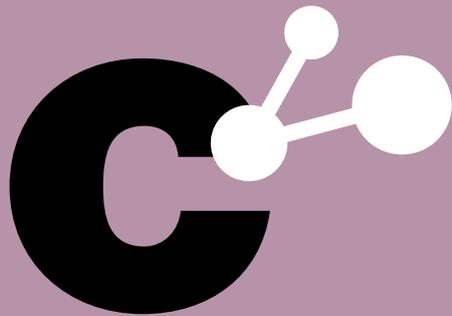
Lecturas recomendadas y fuentes referenciadas

- *El juego interior del Tenis*. Timothy Gallway.
- *Coaching for performance*. John Whitmore.
- *El arte de soplar brasas*. Leonardo Wolk.
- *Ontología del Lenguaje*. Rafael Echeverría.
- *Coaching herramientas para el cambio*. Robert Dilts.
- *Viaja conmigo a Itaca*. Julio Marco.
- *Coaching Co-Activo*. Augere.
- *Mentoring y Coaching*. Beatriz Valderrama.

Webs y referencias

- www.icfespana.com
- www.portaldelcoaching.com
- www.aecop.es |
- Coaching Capital. Capital Radio (103,2 FM) Viernes de 18,30 a 19,30h.
- Jornadas Profesionales de Coaching de la ICF.

ciencia



módulo 11

Gestión y *coaching* de equipos

Ana M^a Aceituno Alcalá



11.1. Objetivos docentes

- Entender los diferentes estilos de liderazgo.
- Comprender las pautas clave de la comunicación interpersonal en los equipos.
- Analizar las características de los equipos en su conjunto y de los individuos que lo componen.
- Conocer el modelo de Roles de Belbin para la gestión eficaz de equipos.

11.2. Gestión y *coaching* de equipos

Los equipos conforman las organizaciones de todo tipo. Supone lo más natural para su funcionamiento, como sucede en el organismo humano. Sin embargo, la gestión de equipos se considera algo “soft” en los ámbitos empresariales. Forma parte de las habilidades, pero no de la esencia de la organización en su estructura como tal.

Para el emprendedor resulta clave rodearse de un equipo con talento y saber gestionarlo bien. Para ello necesita conocer aspectos relevantes relacionados con:

- a) Estilos de liderazgo adecuados a las necesidades de la empresa y los equipos bajo su responsabilidad.
- b) Pautas básicas de comunicación para generar confianza y un buen clima en el equipo.
- c) Herramientas de *coaching* como:
 - Team Diagnostic Assesment (TDA) para conocer la productividad y la positividad del equipo.
 - Los roles de Belbin para obtener el mayor rendimiento posible de las fortalezas de los componentes del equipo y mejorar sus debilidades.

11.2.1. Estilos de liderazgo

Tom Peters, autor de “Liderazgo”, desglosa las **diez cosas imprescindibles que debe hacer el líder**:

1. **Decir “no sé”** como parte estratégica del vocabulario sobre liderazgo. Reconocer no saber es una demostración de fortaleza.
2. **Ver** las grandes posibilidades que hay más allá de la incertidumbre que te rodea.

3. **Hacer**, ser una figura de acción, aunque la primera vez no salga bien.
4. **Fracasar**, aceptar que los errores son el precio de la grandeza.
5. **Tejer**, unir a las personas (no darles órdenes) es fundamental en esta era de incertidumbre y cambio constante.
6. **Planificar**, hacer acuerdos específicos para la gente que está por debajo. Utilizar el mantra ¡haz de mentor, haz de mentor, haz de mentor!
7. **Actuar**, en un juego de confianza.
8. **Reducir**, clarificar el desorden que impide centrarse.
9. **Enfriar**, descansar, no dejarse “quemar”.
10. **Amar**, expresar la pasión por lo que haces de todas las formas posibles.

Este autor también cita al psicólogo norteamericano William James cuando habla de que la necesidad humana más profunda es la de ser apreciado. El respeto a la persona es fundamental. La mayoría de las personas de talento llevan sus capacidades a los lugares donde se sienten más apreciadas, porque disfrutan de amplias variedades para elegir.

El aprecio puede entenderse de muchas formas: oportunidades, recompensas económicas, conciencia corporativa del equilibrio entre trabajo y familia, reconocimiento de su trabajo...en definitiva, el respeto.

Todo esto, unido al entusiasmo, va a producir que el entorno de trabajo sea muy positivo para el desarrollo y el alto rendimiento.

Ahora bien, el ejercicio del liderazgo no es igual en todas las circunstancias ni para todas las personas. Dependiendo de la experiencia y el nivel de conocimiento de los equipos y las empresas, el líder tendrá que actuar de forma diferente. Deberá adaptarse a la realidad que tiene en cada momento.

En su libro “Liderazgo” Tom Peters menciona **tres estilos de liderazgo**:

- Los **líderes que desarrollan talento**.

Son aquellos que fundamentan a largo plazo las organizaciones que funcionan. Pone el ejemplo de Jack Welch en General Electric.

- Los **líderes que venden esperanza**.

Se basa en los casos de Roosevelt que no era gran economista y Churchill que no tenía talento para la estrategia militar. Lo común de ambos fue mantener la esperanza en circunstancias y tiempos muy difíciles.

- Los **líderes** MBI que Peters llama **mecánicos del beneficio inspirado**.

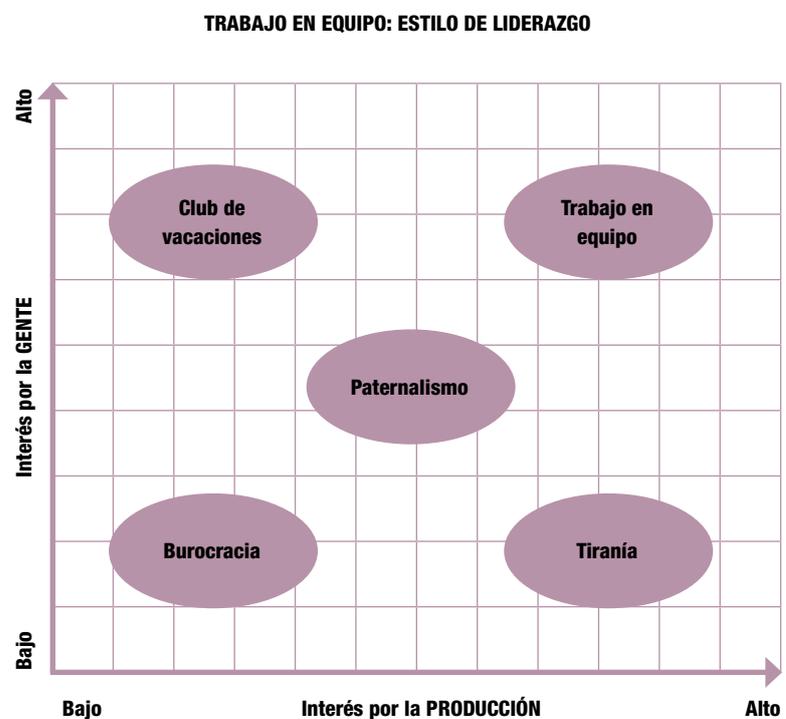
Son los que obtienen conclusiones más extraordinarias de los conjuntos de datos más voluminosos y oscuros de la organización.

De igual manera se necesitan estos tres tipos de liderazgo (mentor, visionario y genio de las operaciones). Peters lo llama **“triángulo del liderazgo de oro”**, que resulta esencial para todo tipo de organizaciones.

Junto con esta interpretación de los diferentes estilos de liderazgo, conviene añadir otra **visión relacionada con la tarea y la relación**.

En este caso Valls cita a Halpin y Winer como los primeros que afrontaron con mente inquisitiva cómo seleccionar a los líderes de entre un grupo de personas. Sobre esta base Blake y Mouton elaboraron su famosa rejilla, muy útil para determinar el estilo de dirección.

Figura 49. Los estilos de liderazgo según el grado de interés por las personas y por los resultados.



1. Estilo Burocracia

Bajo interés en las relaciones personales y bajo interés en la productividad, sin mayor implicación ni compromiso en el trabajo.

2. Estilo Club de vacaciones

El líder demuestra alto interés en las relaciones con el equipo, descuidando la producción. Esto supone que habrá muy buen ambiente de trabajo, pero es posible que dure poco porque no se produce y es inviable para la empresa.

3. Estilo tiranía

Nulo interés en la relación personal y muy alto en los resultados. En este caso las personas no cuentan, sólo son instrumentos de trabajo, situación que lleva al desgaste personal y erosiona la organización.

4. Estilo Paternalismo

Estilo más propio de las pymes y de las empresas familiares donde la dirección es muy personalista y paternalista con poca formalización en los procedimientos.

5. Estilo Trabajo en equipo

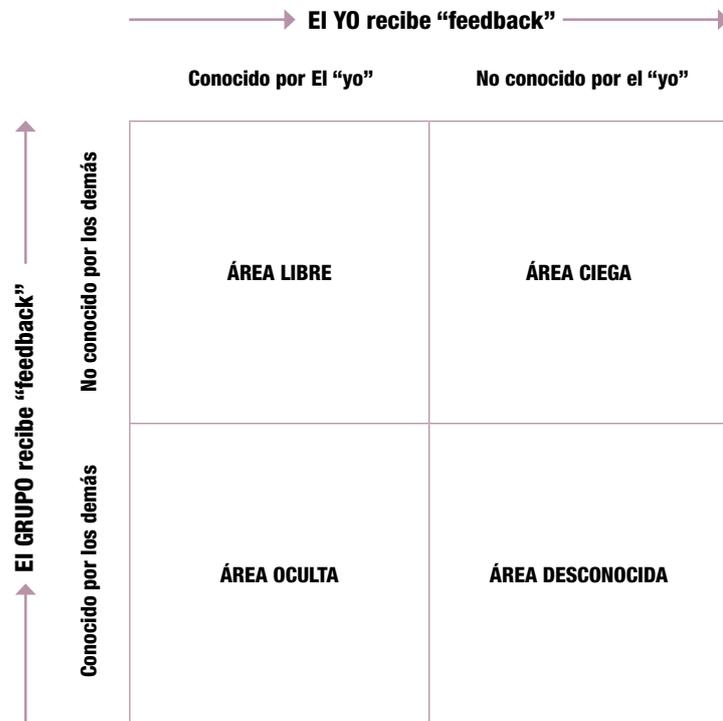
Supone un equilibrio preciso entre el interés por las personas y los resultados. Deben cuidarse las dos variables comenzando por la orientación a los empleados como personas.

El liderazgo efectivo se basa en diferenciar bien las personas, en sus componentes humanos y profesionales, para llevar una supervisión más directa – en caso de los más junior o incompetentes – o para delegar en base a la confianza y el compromiso– en el caso de los más senior–.

11.2.2. Ventana de Johari

La **ventana de Johari** es una herramienta de la psicología cognitiva desarrollada por los psicólogos Joseph Luft y Harry Ingham para analizar los procesos de interacción humana. Este modelo estudia la dinámica de las relaciones interpersonales para entender y gestionar la comunicación dentro del equipo buscando la comunicación abierta con tres procesos:

- La apertura,
- El *feedback* y
- El descubrimiento.

Figura 50. Ventana de Johari.


La **comunicación se estructura en cuatro secciones:**

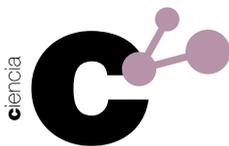
- Dos que reflejan lo que conocen los demás (área abierta y área ciega) y
- Otras dos que sólo conocemos nosotros (área oculta y área desconocida).

El área abierta es la información que compartimos con los demás mediante el lenguaje.

El área ciega es lo que los demás saben sobre nosotros, pero nosotros desconocemos. Sería recomendable minimizar esta zona en los equipos. Es importante que las personas busquen y reciban **el feedback** y, en caso necesario, acepten las críticas constructivas.

En situaciones confusas y de desconfianza, precisamente en esta zona ciega es donde se puede generar un mal ambiente de trabajo en equipo.

El área oculta contiene información que nosotros sabemos, pero no la decimos a los demás porque no convenga o nos dé miedo a no ser aceptados. Pueden ser errores del pasado, etc.



Como ocurría en el área ciega, el área oculta constituye también una zona de desconfianza y en la que pueden surgir conflictos, al menos de una manera latente.

Por último, **el área desconocida** supone lo que no conocemos ni nosotros ni los demás en el presente. Este conocimiento podrá venir de situaciones fuera de lo habitual.

Por todo lo anterior, es necesario dedicar tiempo a la comunicación dentro de los equipos de trabajo para lograr la apertura, el *feedback* constructivo y el descubrimiento.

11.2.3. Diagnóstico de equipos - TDA (Team Diagnostic Assessment)

Una de las diversas herramientas utilizadas en *coaching* de equipos es la **TDA**, que responde a las siglas en inglés de **Team Diagnostic Assessment**. Su objetivo es diagnosticar la situación de un equipo en un momento determinado evaluando factores relacionados con las tareas, las relaciones y el ambiente del equipo desde la percepción de cada componente del mismo.

La **productividad** es entendida como la capacidad para actuar funcionalmente en equipo, analizando los siguientes aspectos:

- Liderazgo de equipo.
- Metas y estrategia.
- Alineación.
- Proactividad.
- Toma de decisiones.
- Recursos.
- Responsabilidad.

Figura 51. Las 7 fortalezas de la productividad. Fuente: www.teamcoachinginternational.com



La **positividad** son todos los procesos y relaciones necesarias para trabajar en equipo desde el punto de vista de:

- Confianza.
- Respeto.
- Optimismo.
- Camaradería.
- Diversidad de Valores.
- Comunicación.
- Interacción Constructiva.

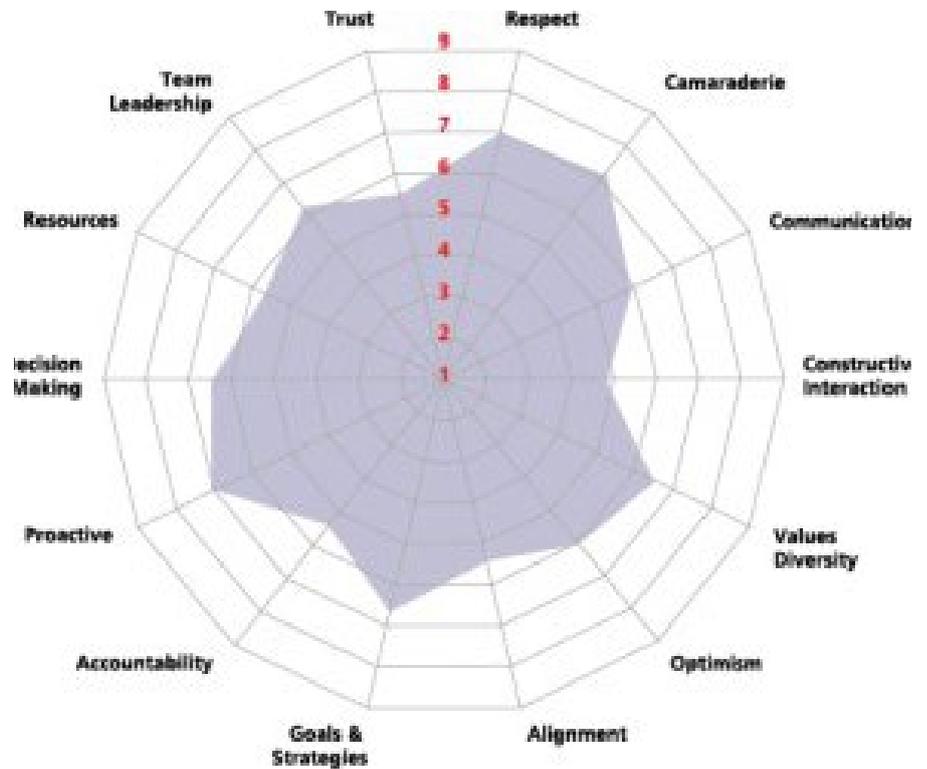
Figura 52. Las 7 fortalezas de la positividad. Fuente: www.teamcoachinginternational.com



Esta herramienta considera el equipo como un sistema con cultura y normas propias, con identidad y expectativas del equipo como conjunto en sí. Toma una foto del mismo en un momento determinado y es desde donde se empieza a trabajar en el proceso de *coaching*.

A partir de ese momento se realiza un mapa para iniciar el camino de transformación del equipo con la identificación de variables a partir de las cuales se establecen los diferentes pasos a seguir.

Figura 53. Mapa figurado de Team Diagnostic Assessment. Fuente: www.objcoaching.com

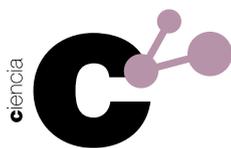


La finalidad del TDA se enfoca en crear equipos de trabajo altamente productivos con alto rendimiento sostenibles en el tiempo. Proporciona un patrón de la situación actual del equipo, de sus fortalezas y áreas de desarrollo, así como un mapa de trabajo para desarrollarse como equipos altamente productivos y positivos y hacer que estos cambios sean duraderos con el paso del tiempo.

11.2.4. Modelo Roles de Belbin

En la década de los 70, el Dr. Meredith Belbin y su equipo llevaron a cabo una investigación en el Henley Management College donde observaron múltiples equipos para descubrir el motivo por el que algunos de ellos funcionaban bien y otros no.

Lo que se pretendía conocer eran las dinámicas de funcionamiento de los equipos para descubrir si los problemas se podían predecir y evitar y cómo hacerlo.



El estudio de equipos directivos internacionales duró nueve años. Cada participante completó cuestionarios psicométricos para entrelazar características tales como personalidad y comportamiento y así considerar con precisión su efecto sobre el equipo.

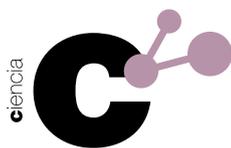
Según avanzaba la investigación, se detectaba que la diferencia entre el éxito y el fracaso de los equipos no dependía de factores como el intelecto, sino del comportamiento. El equipo de investigación identificó patrones de comportamiento o “Rol de Equipo”.

El “Rol de Equipo” es una tendencia a comportarse, contribuir e interrelacionarse con los demás de una determinada manera.

Figura 54. Modelo Roles de Belbin ® 2014.

BELBIN®		
Descripción Resumen de los Roles de Equipo		
Rol de Equipo	Contribución	Debilidades Permitidas
Cerebro 	Creativo, imaginativo, librepensador. Genera ideas y resuelve problemas difíciles.	Ignora las cuestiones diarias. Demasiado ensimismado como para comunicarse eficazmente.
Investigador de Recursos 	Extrovertido, entusiasta, comunicativo. Busca oportunidades y desarrolla contactos.	Demasiado optimista. Pierde el interés una vez pasado el entusiasmo inicial.
Coordinador 	Maduro, seguro de sí mismo, identifica el talento. Aclara los objetivos. Delega con eficacia.	Se le puede percibir como manipulador. Se descarga de trabajo que se le ha asignado.
Impulsor 	Retador, dinámico, rinde bien bajo presión. Tiene iniciativa y coraje para superar obstáculos.	Propenso a provocar. Ofende los sentimientos de las personas.
Monitor Evaluador 	Serio, estratégico y perspicaz. Analiza todas las opciones y juzga con precisión.	Carece de iniciativa y de habilidad para inspirar a los demás. Puede ser excesivamente crítico.
Cohesionador 	Colaborador, perceptivo y diplomático. Escucha y evita los roces.	Indeciso en situaciones cruciales. Evita la confrontación.
Implementador 	Práctico, fiable, eficiente. Transforma las ideas en acciones y organiza el trabajo que debe hacerse.	Algo inflexible. Lento en responder a nuevas posibilidades.
Finalizador 	Esmerado, concienzudo, ansioso. Busca los errores. Pule y perfecciona.	Tiende a preocuparse excesivamente. Reacio a delegar.
Especialista 	Resuelto, dinámico, entregado. Aporta habilidades y conocimientos muy específicos.	Contribuye sólo en áreas específicas. Se extiende en tecnicismos.

© BELBIN 2014



Actualmente, en múltiples organizaciones del Mundo se utiliza este modelo de Roles de Equipo. De esta manera, se obtiene el mayor rendimiento posible de nuestras fortalezas y se mejoran nuestras debilidades. Ser conscientes de las dificultades hace que podamos evitarlas o disminuir su intensidad.

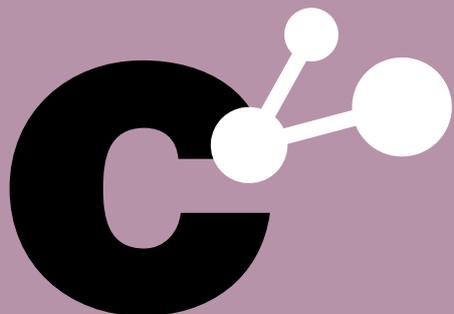
Cabe destacar que la mayoría de nosotros tenemos una serie de **“Roles de Equipo preferidos”** o comportamientos que hacemos con más frecuencia y de forma más natural.

Además tenemos **“Roles capaces de asumir”**, que tal vez no reflejen nuestro comportamiento más natural, pero podemos aprenderlos en caso de que sea necesario para la gestión del equipo y la obtención de resultados.

Finalmente contamos con **“Roles menos preferidos”**, que no deberíamos asumir porque actuaríamos en contra de nuestra propia naturaleza. En consecuencia, el esfuerzo a realizar es grande y el resultado pobre.

Si el trabajo requiere unos Roles de Equipo distintos a los nuestros, se recomienda encontrar y trabajar con otras personas con roles complementarios a los nuestros. Dado que las personas tendemos a mostrar más de un rol preferido, un equipo de cuatro podría perfectamente representar los nueve Roles de Equipo Belbin.

Para conocer más información puede consultarse el enlace: www.belbin.es



módulo 12

Comunicación a stakeholders 4.0, pieza clave en el éxito de un proyecto empresarial

Javier Criado Nesofsky



12.1. Objetivos docentes

- Entender la importancia de la comunicación en el éxito de un proyecto empresarial y analizar los conceptos básicos de la comunicación como herramienta estratégica.
- Comprender el contexto actual de la comunicación en un mundo en el que interactúan todos los grupos de interés o “**stakeholders**”, en un entorno competitivo de transformación digital e **industria 4.0**, con todas las herramientas y tendencias representadas por la **web 3.0**, y en un momento caracterizado por la **Transformación Digital**.
- Conocer la importancia de tener una estrategia de comunicación basada en la transparencia y el dialogo con los “stakeholders”, y entender el flujo de información relevante para cada contexto.

12.2. Comunicación 4.0: Herramienta estratégica

Introducción

Lo más característico de este módulo sobre comunicación 4.0 es que mientras es escrito empieza ya a necesitar revisión y actualización. Tal es la velocidad de cambio e innovación en el ámbito económico, tecnológico y de evolución de los usos sociales, que los mecanismos de comunicación están bajo constante necesidad de revisión y modernización. Algunos marcos conceptuales son algo más perennes, pero mucho de lo que consideramos conocimiento actualizado deja de estarlo y se convierte en marginal de un día para otro. Por lo tanto, lo que sigue es “trabajo en curso” e invitamos a los lectores a pugnar por mantenerse en el estado del arte con un esfuerzo constante de regeneración constructiva.

El éxito de un proyecto depende en gran medida de la capacidad del emprendedor para comunicar con eficacia con todos los “stakeholders” relevantes, desde clientes y el mercado en general hasta empleados y proveedores de servicios clave, pasando por inversores y otros potenciales proveedores de financiación.

Todo ello en el marco más amplio de la creciente consciencia de que estamos en un mundo globalizándose y paradójicamente pequeño, y de que nuestras acciones individuales y colectivas generan un impacto que repercute muy directamente en todos colectiva e individualmente, y que cada vez más, nos damos cuenta de todo ello de forma casi instantánea.

El entendimiento de que es la Comunicación 4.0 puede facilitarse atendiendo al contexto actual de desarrollo tecnológico, de los nuevos paradigmas empresariales y de las actuales tendencias sociales.

1. La comunicación 4.0 y su contexto,
2. Qué es relevante comunicar,
3. La comunicación responsable o en momentos de crisis.

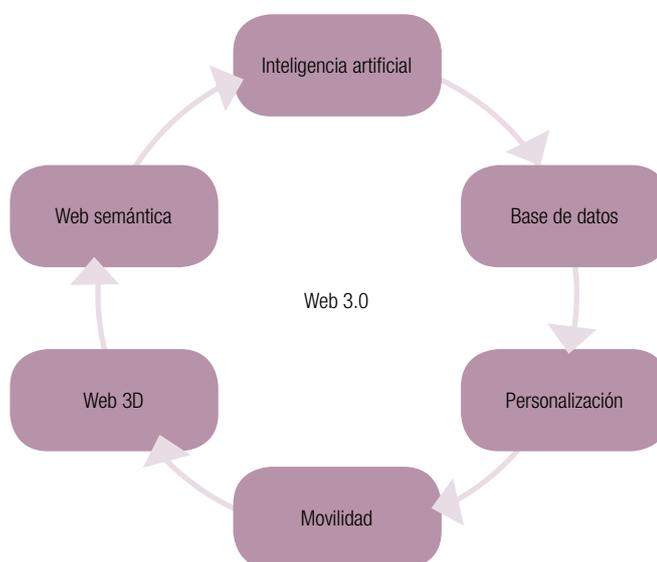
El “cómo comunicar” es un factor de primer orden, pero es materia más apropiada para talleres presenciales o la colaboración con especialistas del diseño gráfico en general.

En este módulo, proporcionaremos un esquema sobre los 3 primeros puntos que sirva de marco para incluir cualquier otra información relevante, y que por si mismo, sea suficiente para crear una estrategia de comunicación útil y, sobre todo, adaptada a las características del proyecto y a su fase de desarrollo.

1. Qué es la Comunicación 4.0

La Comunicación 4.0 son las técnicas y estrategias que surgen con la aparición de lo que se conoce como Web 3.0 y que complementan el desarrollo de la llamada cuarta revolución industrial o Industria 4.0. Son el conjunto de actividades que sirven de apoyo para lograr el desarrollo de proyectos que encajen y crezcan bajo el nuevo paradigma. La comunicación 4.0 se apoya más que nunca en el reconocimiento de la importancia de una relación multicanal y coordinada con todos los “stakeholders” o grupos de interés de una empresa o proyecto de emprendimiento. La comunicación 4.0 es parte esencial de cualquier proceso de transformación digital.

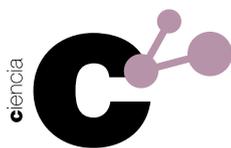
La **Web 3.0** plantea dotar de sentido humano a internet y a través de nuevas tecnologías y aplicaciones generar repercusión para el beneficio social y medioambiental. Las tecnologías Web 3.0 se caracterizan por el uso intensivo de datos, la aplicación de inteligencia artificial, la aparición de la web semántica y el lenguaje natural para interactuar con las bases de datos y la irrupción del 3D con sus aplicaciones como la VR (realidad virtual) o la AR (realidad aumentada). La expresión Web 3.0 apareció por primera vez en 2006 en un artículo de Jeffrey Zeldman precursor del diseño web basado en estándares, que garantiza que un sitio web pueda ser utilizado en cualquier navegador y en cualquier dispositivo habilitado para la web.

Figura 55. Elementos de la Web 3.0.


La **Industria 4.0** es el término con el que se conoce la llamada Cuarta Revolución Industrial, enfatizando y acentuando la idea de una creciente y adecuada digitalización y cooperación entre todos los agentes productivos de la economía. El objetivo de la cuarta revolución industrial es la puesta en marcha de las fábricas inteligentes (“smart factories”) capaces de una mayor adaptación a las necesidades de los clientes y la adecuación de los procesos de producción a las circunstancias competitivas del momento. El resultado final es un uso mucho más eficiente de los recursos. Las principales bases tecnológicas de la industria 4.0 son:

1. Internet de las cosas (IoT);
2. Sistemas ciberfísicos o robóticos;
3. Cultura “maker” (cultura hágalo usted mismo);
4. Uso de simulaciones via software de diseños y procesos; y
5. Utilización de la fabricación aditiva o impresión 3D.

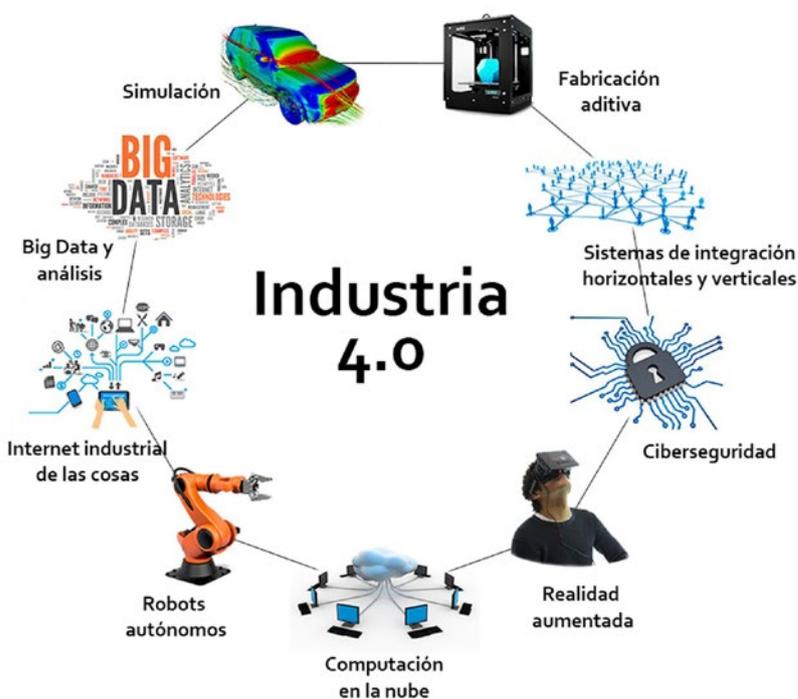
La Industria 4.0 no se reduce exclusivamente a estos 5 puntos, y no es una realidad ya consolidada y experimentada, sino un nuevo paradigma en el desarrollo industrial que generará importantes cambios sociales en los próximos años. El uso intensivo de Internet y de las tecnologías punta, con el fin primordial de desarrollar plantas industriales, y generadores de energía, más inteligentes y más respetuosas con el medio ambiente, más sostenibles en definitiva, representa la visión a la que aspira la



cuarta revolución industrial, con cadenas de producción mucho mejor comunicadas entre sí y más sintonizadas con los ciclos de oferta y demanda del mercado.

El concepto de Industria 4.0 o nueva estructuración industrial se utilizó por primera vez en la Feria de Hanover de 2011, y en 2013 fue presentado en el mismo salón de la tecnología industrial un pormenorizado informe describiendo el concepto y sus implicaciones.

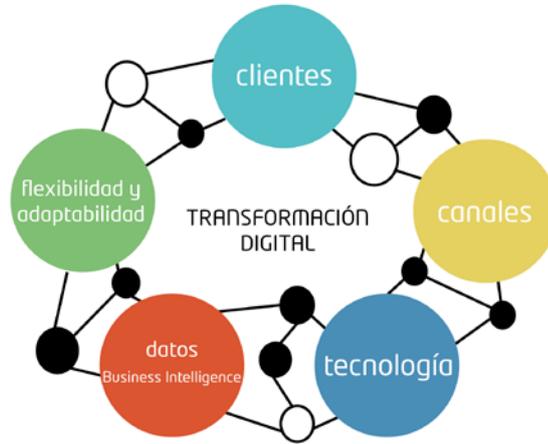
Figura 56. Industria 4.0.



Fuente: FormaCad.

Transformación digital

La transformación digital (**TD**) consiste en las nuevas oportunidades de negocio que surgen gracias a la aparición de las tecnologías. Este enfoque no es sólo tecnológico sino que implica nuevas aptitudes tanto en las personas como en la reinención de organizaciones y que afectan a los mercados tradicionales a nivel global. La TD no está enfocada a la tecnología utilizada (Big Data, cloud, Internet de las cosas, movilidad, social business) sino en utilizar esa tecnología para lograr los objetivos estratégicos de la empresa. La transformación digital debe ir ligada a la **visión** y a la **misión** de una empresa.

Figura 57. Factores de la Transformación Digital.


Fuente: Delion.

“Stakeholders” o grupos de interés

El término “stakeholder”, traducido comunmente al español como “grupos de interés” se popularizó rápidamente tras ser utilizado por **Edward Freeman** en su libro: Strategic Management: A Stakeholder Approach (Pitman, 1984), y se refiere a «todos aquellos a los que afecta o pueden afectar las actividades de una empresa». Estos grupos de interés, según Freeman, deben ser considerados como elementos esenciales en la planificación estratégica de una empresa.

Figura 58. “Stakeholders” o Grupos de Interés.


El concepto de “stakeholders” es útil por muchos motivos. Por un lado permite segmentar el impacto de la actividad económica en cada uno de los agentes sociales y económicos que forman un conjunto heterogéneo formado por mercados, ecosistemas corporativos o sociedad en conjunto, permitiendo un rico y variado entendimiento de las complejas interrelaciones entre los factores de producción y sus intereses o motivaciones.

En ocasiones las exigencias o necesidades de cada grupo de interés son compatibles y armónicas. En otros casos son antagónicas y requieren de una negociación explícita o implícita para su funcionamiento.

Las 2 tendencias de fondo más relevantes con las que se enfrentan los “stakeholders” son la globalización y el incremento de velocidad de los cambios.

La globalización es el resultado de un mundo cada vez más interconectado. El incremento de velocidad de los cambios es el resultado de lo mismo. Más interacciones, entre más interlocutores conectados, implica más velocidad de cambio y un aumento de la entropía general del sistema mundo.

El incremento de la velocidad de los procesos de cambio puede entenderse al analizar la velocidad con la que las innovaciones o los nuevos productos/servicios disponibles han penetrado en el mercado alcanzando por ejemplo los 100 millones de usuarios (véase gráfico).

Figura 59. Velocidad de entrada en el mercado de algunas innovaciones.



Fuente: ©Statista_es. Key issues for digital transformation in the G20.

La mayor velocidad de cambio y aceptación de nuevos elementos en el panorama competitivo produce dos efectos casi contrarios:

1. Cuando un producto o servicio logra penetrar en el mercado su aceptación y crecimiento ocurre con mayor rapidez.
2. El status quo de los líderes de mercado está bajo continua amenaza y la necesidad de innovar para no caer en la irrelevancia es cada vez más acuciante.

2. ¿Qué es relevante comunicar?

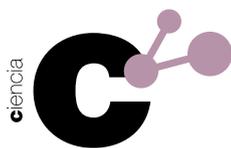
En el contexto actual, la actividad de marketing y la comunicación se funden en un diálogo cada vez más intenso. La empresa decide que comunicar para dar a conocer su misión y su oferta de productos y servicios, y lograr así posicionarse en la mente de los individuos que componen el mercado. Este proceso mantiene la complejidad habitual, respondiendo a los patrones tradicionales, y además incorpora nuevos patrones relacionados con el auge de las redes sociales y de la interoperabilidad multicanal aportada por la Web 3.0.

La decisión de que comunicar, cuando y en principio a quién, es decisión interna. A partir de ese momento, el concepto de diálogo, marcado por nuevos elementos como la viralidad, el **“inbound marketing”** o el **“eyeball hang time”** cobran relevancia y hacen que los mensajes se amplifiquen, se pierdan o se modifiquen tomando vida propia.

En un mundo en el que la interlocución puede ser continua y se pierde el control sobre la misma, los mensajes deben de ser claros, la transparencia elevada y la necesidad de diferenciarse más importante que nunca.

Las marcas son cada vez más el resultado de la interacción continua y del diseño premeditado de mensajes e intervenciones que tratan de lograr la participación del individuo o agente consumidor en una generación continua de experiencias, vivencias únicas, memorables y comunicables.

Entre todos los formatos que existen de comunicación empresarial, probablemente el más exigente y el más completo es el **“elevator pitch”** o discurso del ascensor. La idea descrita por primera vez por el experto en sistemas de calidad Phillip B. Crosby en su libro **“The Art of Getting Your Own Sweet Way”** (1981) consiste en transmitir una idea clara e impactante en un tiempo muy limitado. Hoy en día el **“elevator pitch”** es el elemento esencial de innumerables eventos en todo el mundo donde emprendedores se reúnen con inversores u otros **“stakeholders”** y describen su idea de negocio en un tiempo limitado generalmente entre 3 y 10 minutos utilizando el soporte de una presentación en formato diapositivas.



La eficacia del método para transmitir lo esencial de un proyecto, empresa o “startup” en formato “pitch elevator” es tan elevada, que se ha convertido en la herramienta fundamental para iniciar el proceso de financiación de un porcentaje altísimo de empresas innovadoras en sus fases iniciales. Prácticamente la totalidad de los gigantes tecnológicos actuales, de Google a Facebook, de Apple a Amazon, en algún momento primigenio fueron simplemente una historia resumida en unas pocas diapositivas y contada en unos minutos.

La eficacia del concepto “elevator pitch” es tan elevada que Incluso el sector público ha comenzado a utilizarla para asignar sus presupuestos de I+D+i. Desde comienzos de 2018, el programa estrella de la Unión Europea gestionado por EASME para financiar proyectos innovadores conceptualizados por empresas PYMEs (pequeña y mediana empresa) lo utiliza en su fase última de selección. Este programa, conocido como Instrumento PYME (SME Instrument), invita a unos 120 proyectos cada 4 meses a Bruselas para defender su potencial en un formato consistente en 10 minutos de presentación y 20 de preguntas y respuestas.

La plantilla utilizada para esta presentación express o “pitch elevator” consiste en 10 diapositivas que incorporan de forma resumida todos los mensajes que una empresa puede o necesita dar con independencia del público o “stakeholder” receptor.

En realidad la Unión Europea propone **una plantilla de presentación (pitch deck template)** que es muy similar a las utilizadas por los emprendedores en cualquier presentación a inversores y otros “stakeholders” en cualquier evento de “pitching”.

Esta plantilla, inspirada en los tradicionales “pitch decks” a inversores utilizadas en Silicon Valley, tiene la siguiente estructura básica de 10 diapositivas o capítulos:

1. Propósito de la empresa

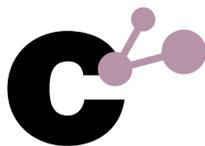
- a. ¿Cuál es la misión?.
- b. Describe a la empresa y lo que hace en una frase.

2. Problema / Solución

- a. ¿Cuál es el “pain” del cliente?
- b. ¿Existe actualmente una necesidad en el Mercado o un problema sin resolver?
- c. Cuenta en una historia corta de como tu innovación está eliminando un “pain” o resolviendo la necesidad de un cliente.

3. Proposición de valor

- a. ¿Cómo valoran tus clients tu product/servicio.
- b. Define y evalúa los beneficios concretos que tu cliente obtiene al usar tu producto/servicio.



4. Oportunidad de mercado y riesgos

- a. ¿Cómo de grande es el Mercado potencial?
- b. ¿Proyecta el tamaño de mercado y la cuota que tu producto/servicio *logrará*.
- c. *Explica como tu producto/servicio transformará el Mercado.*
- d. *Haz un listado de los principales riesgos a los que se enfrenta tu innovación y cual será tu respuesta para enfrentarte a ellos.*

5. Competencia

- a. ¿Quiénes son tus competidores y *cual es tu posición frente a ellos?*
- b. *Explica como lograrás superar a la competencia.*

6. Modelo de negocio

- a. ¿Cómo generarás ventas?
- b. *Describe tu modelo de ingresos, precios, estructura de costes y cuando comenzarán a producirse ingresos y se alcanzará el punto de equilibrio.*

7. Estrategia de comercialización y marketing

- a. ¿Qué plan tienes para entrar en el mercado y llegar a tus clientes?
- b. *Explica cuanto tardarás en llegar a mercado y da algunos ejemplos del interés actual del mercado por tu producto/servicio.*

8. Proyecciones financieras

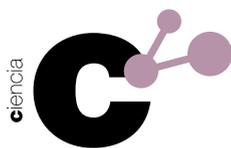
- a. *Detalla tus proyecciones de ventas, clientes y necesidades de inversión.*
- b. ¿Cómo se utilizará la financiación recibida??
- c. *Detalla el nivel y origen de la inversión obtenida hasta el momento y cómo la aportación adicional contribuirá al éxito del proyecto.*

9. Equipo humano

- a. ¿Quiénes son las personas más relevantes del equipo humano de la empresa y otros profesionales particularmente relevantes que colaboran (partners, consejeros)?
- b. *Demuestra que el equipo humano tiene la determinación, la fuerza y la experiencia para lograr el éxito comercial de su innovación.*
- c. *Describe experiencias exitosas de los miembros del equipo en actividades comerciales.*

10. Conclusión

- a. *Comentario final para convencer y recordar.*



Realmente, todos los mensajes que una empresa necesita transmitir a cualquier “stakeholder” hace referencia y encaja de forma sencilla en al menos en alguno de estos 10 capítulos esenciales.

3. La comunicación responsable o en momentos de crisis

Toda la comunicación relativa a la responsabilidad social corporativa de una empresa con independencia de su tamaño puede ser incluida y es una evolución de su (1) Propósito, o de su (3) Proposición de valor. Realmente una empresa pequeña rompedora de mercados o disruptiva no precisa del desarrollo de una política de “responsabilidad social corporativa” en el sentido en el que lo aplica una gran corporación, ya que en su mera concepción y razón de ser radica su aporte a la sociedad de una forma inequívoca, lo que queda expresado por (1) Propósito.

Por último, en una de las circunstancias más complejas que existen, cuando se ha cometido un error y entra en juego el concepto de “gestión de crisis” dentro del marco de la comunicación 4.0, los pasos a seguir serían:

1. Retirada en su caso de la información incorrecta o que ha generado el conflicto;
2. Petición de disculpas por diferentes canales;
3. Aplicar el concepto de transparencia con toda rapidez;
4. Abrir un diálogo constructivo con todos los interesados; y
5. Responsabilizarse y mostrar compromiso de compensación.

12.3. Recursos para ampliar conocimientos

Lecturas recomendadas

Libros

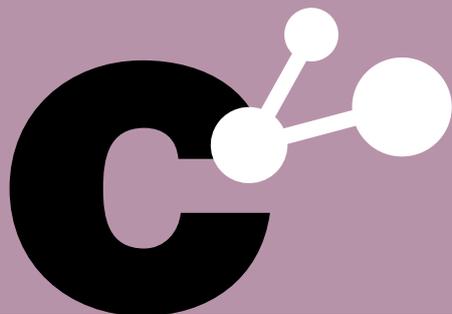
- Botella, Fernando, “Bienvenidos a la revolución 4.0: Todo lo que necesitas saber para triunfar en la era digital”, Alianza Editorial, mayo de 2018.
- Frederick, Peter, “Persuasive Writing: how to harness the power of words”, Prentice Hall- Pearson, March 2011.
- Freeman, Edward, “Strategic Management: A Stakeholder Approach”, Pitman, 1984.
- Pérez de las Heras, Mónica, “Escribe, habla, seduce”. LID; Edición: 1, abril de 2013, Colección: Acción empresarial.

Artículos

- “INDUSTRIA 4.0 y los Profesionales de la Ingeniería”, Madrid, diciembre 2016, Miguel Obradors Melcior. Comité de Ingeniería y Sociedad de la Información.
<https://iies.es/industria-4-0-y-los-profesionales-de-la-ingenieria/>
- “Elevator pitch o elevator speech... en todo caso, una herramienta para vender”, Roberto Espinosa, febrero 2015.
<https://www.sintetia.com/elevator-pitch-o-elevator-speech-en-todo-caso-una-herramienta-para-vender/>

Referencia

- “Industria 4.0”
https://es.wikipedia.org/wiki/Industria_4.0
- “Mercadotecnia de atracción”, (“Inbound marketing”)
https://es.wikipedia.org/wiki/Mercadotecnia_de_atracci%C3%B3n
- “SME Instrument Pitch Deck Template”, EASME, EU
<https://ec.europa.eu/easme/sites/easme-site/files/eic-pilot-sme-instrument-pitch-deck-templates.pdf>
- “Transformación digital”
https://es.wikipedia.org/wiki/Transformaci%C3%B3n_digital
- “Web 3.0” by Jeffrey Zeldman (January 17, 2006).
<https://alistapart.com/article/web3point0>
- “Web 3.0”
https://es.wikipedia.org/wiki/Web_3.0



Para un emprendedor, tener la oportunidad de encontrar respuestas a sus preguntas puede marcar la diferencia entre evitar o no errores importantes, entre administrar o no su *startup* de forma más efectiva y con mejores resultados.

Los mentores pueden aportar contactos o conocimientos de gestión empresarial, de habilidades profesionales o personales que pueden ser fundamentales en un determinado momento del ciclo de vida de la *startup*.

Redes como la **Red de Mentores madri+d**, líder del *mentoring* de calidad, facilitan esa aproximación. Además, la certificación internacional **business mentor madri+d** contribuye a impulsar y gestionar más eficazmente las redes y programas de *mentoring*.

Esta guía para la certificación se compone de doce módulos formativos de rápida lectura que incluyen técnicas y herramientas en las áreas de conocimiento más relevantes, tanto para los mentores de emprendedores como para los gestores de programas de apoyo al emprendimiento.



**Comunidad
de Madrid**

Dirección General de Investigación e Innovación
CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN
E INVESTIGACIÓN