



Cómo conseguir financiación para la creación de mi empresa

PELAYO NOVOA MIÑAMBRES
Septiembre de 2013

“En estos procesos lo peligroso no es asumir riesgos... es no conocerlos”





Introducción

En esta sesión analizaremos:

- Qué es la generación de modelos de negocio y porqué es tan importante
 - Canvas: porqué está de moda?
 - Contenido básico de un plan de negocio
 - Proyecciones
- Nociones básicas de planificación financiera
- Introducción a fuentes de financiación alternativas

Business Models - Planificación de la creación de empresas



Planificar

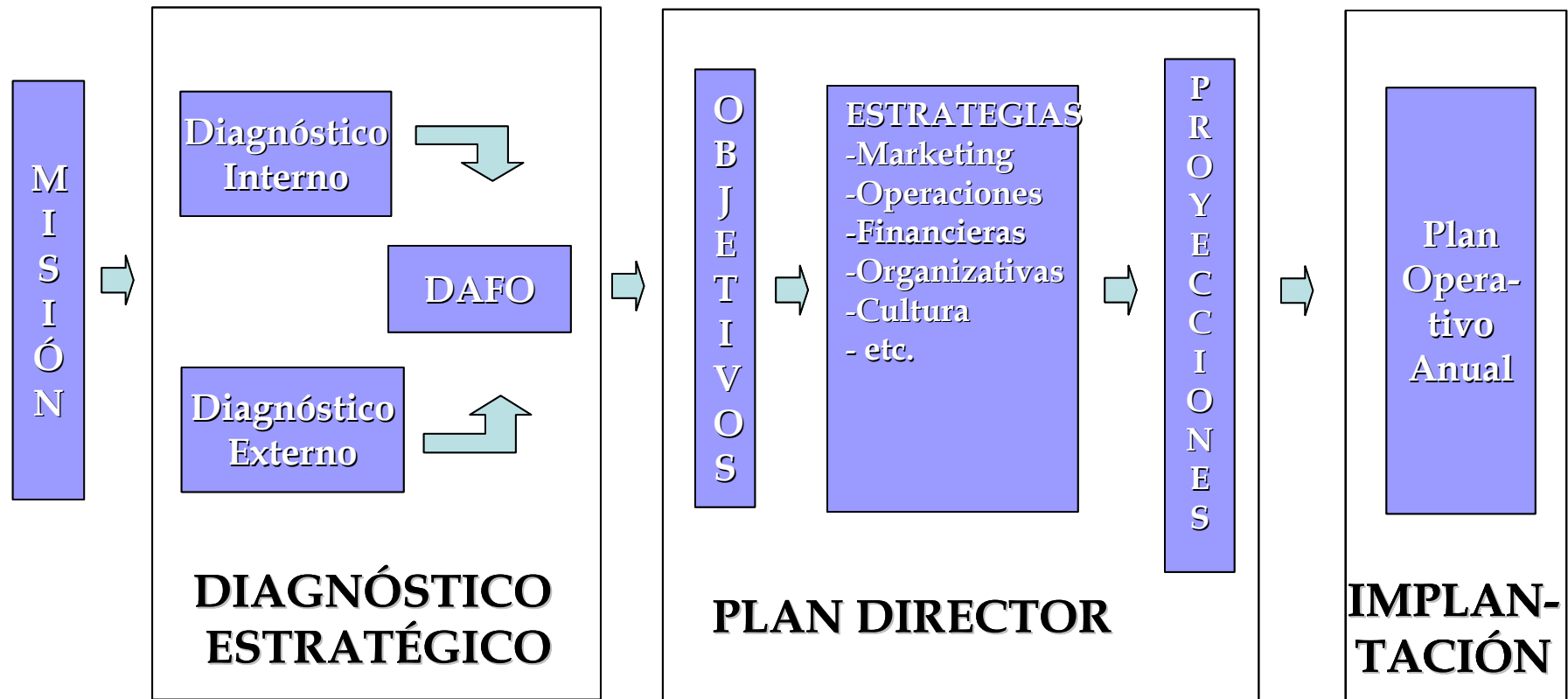
Planificar consiste en establecer el camino que guiará nuestros pasos en la aventura empresarial:

- Fijar metas
- Minimizar riesgos

Estrategia y planificación van de la mano

Planificar

Planificación estratégica





El plan de empresa

Denominaciones:

- Plan de empresa
- Plan de negocio
- Plan de viabilidad
- Business plan



El plan de empresa

Objetivos:

1. Facilitar al emprendedor el conocimiento suficientemente amplio, profundo y objetivo del proyecto que pretende poner en marcha.
Objetivo: “evitar la fiebre del emprendedor”
2. Guía y herramienta de control para los primeros pasos
3. Encontrar y convencer socios
4. Obtener financiación



El plan de empresa

Lectores:

- Inversores o socios potenciales
- Empleados
- Colaboradores: asesores, consultores, abogados, etc.
- Bancos
- Administraciones públicas
- Y porqué no: clientes y proveedores



El plan de empresa

Características para un plan de ÉXITO:

- Breve y suficiente
- Conclusiones basadas en fuentes externas
- Basado en el mercado:
 - Atender una necesidad real ...
 - a un mercado
- Clara definición del producto o servicio para un cliente detectado y segmentado con una competencia conocida.
- Realista ($\neq$ conservador o prudente), lógico y convincente
- Inversión austera, descripción clara de recursos
- Análisis de los riesgos críticos del negocio
- Resaltar apoyos externos: clientes, inversores, expertos, etc
- Incluir un planning o cronograma



El plan de empresa

Fuentes de información:

- Estudios sectoriales
- Contactar con expertos del sector
- Bases de datos comerciales
- Asociaciones sectoriales
- Prensa generalista y/o especializada
- Comparar con otros países



El plan de empresa

Errores más comunes

- Enamorarse de la idea (ojo a los proyectos de ingenieros)
- Producto débilmente conceptualizado o exceso de líneas de negocio
- Investigación de mercado insuficiente
 - Cliente no definido ni segmentado
 - Insuficiente análisis de la competencia
- Exceso de inversiones
- Escasa remuneración de los socios
- Financiación insuficiente
- Ausencia de sumario ejecutivo



El plan de empresa

Redacción y presentación:

- Liviano: resumen ejecutivo + plan de empresa, la información detallada en anexos
- Índice; separación de apartados
- Cuidar el tipo de letra, los márgenes, la calidad del papel y de la impresión
- Resaltar datos clave y conclusiones: subrayado y negrita
- Utilizar imágenes (procesos, esquemas, fotos, etc)
- Estilo de redacción sencillo, en tercera persona, ordenado, sin tecnicismos ni anglicismos
- BREVE



El plan de empresa

Sumario ejecutivo

CV de los emprendedores

Definición del producto

Estudio del mercado (incluyendo entorno)

- Mercado potencial y mercado real
- Ventaja competitiva
- Barreras de entrada

Plan de MK

- Plan comercial → proyecciones de ventas

Plan operativo: inversiones, producción y recursos humanos

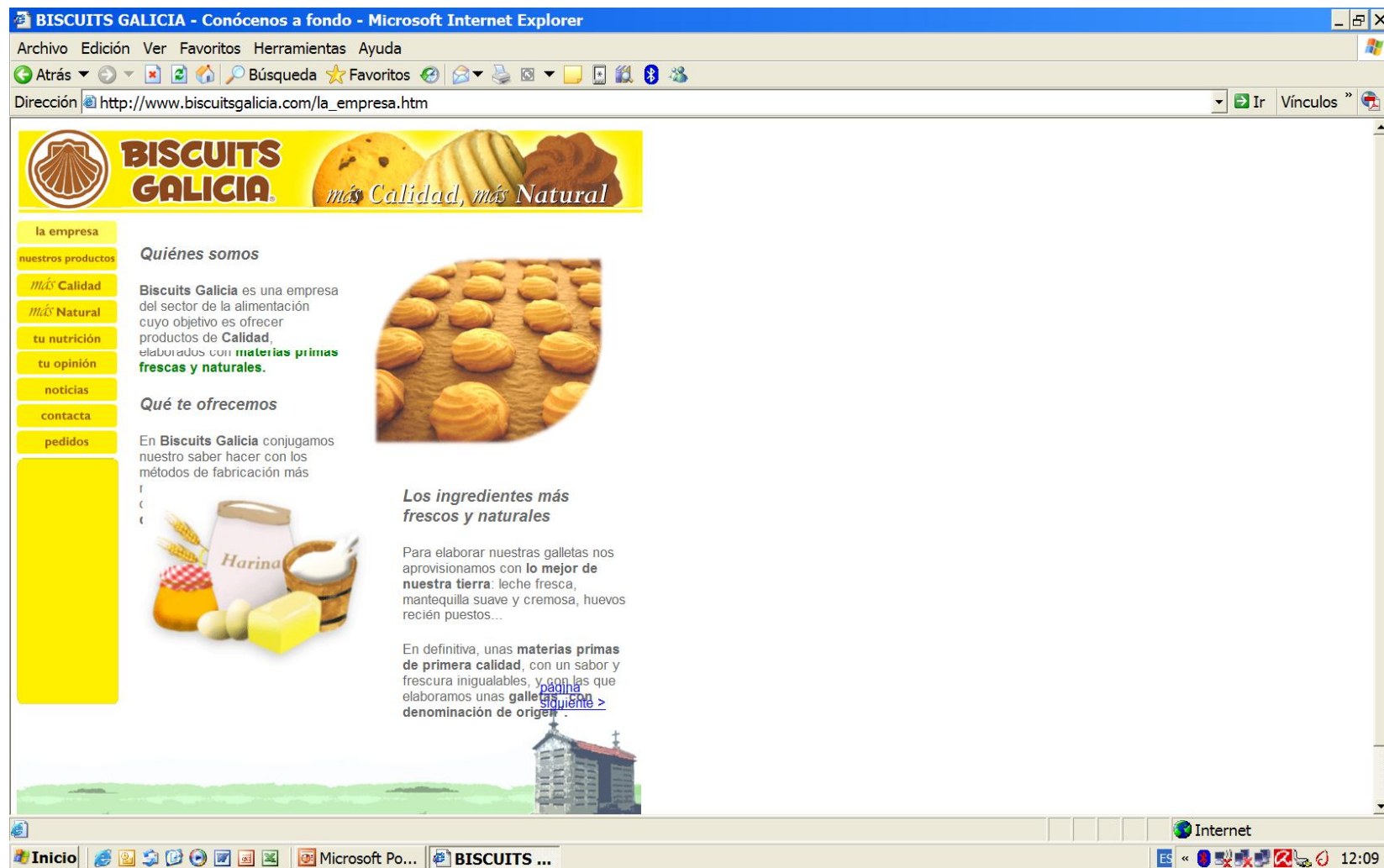
Plan económico - financiero

- Punto muerto

DAFO

- Riesgos críticos

El plan de empresa





Modelos de negocio

Modelo de negocio:

Describe las bases (módulos) sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. Es decir, la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos y beneficios.

Lienzo (Canvas) de modelo de negocio:

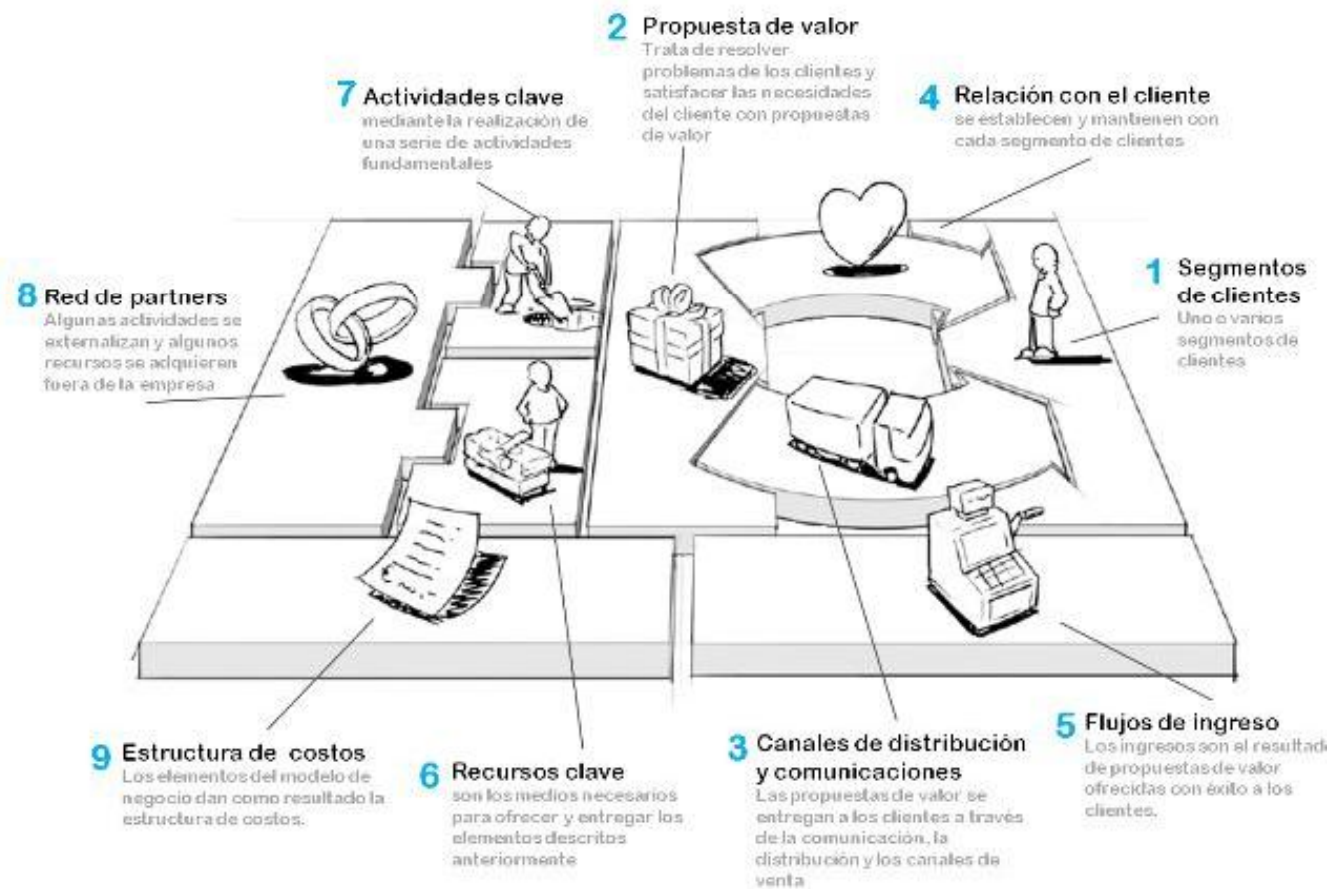
Herramienta que permite describir de manera lógica la forma en que un modelo de negocio en marcha o recién iniciado crea, proporciona y captura valor.

Diseño del modelo de negocios

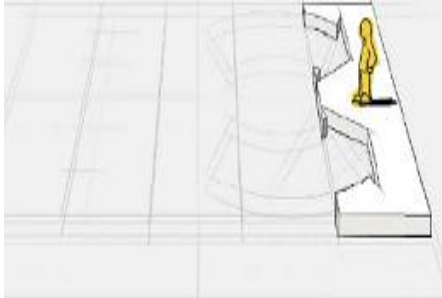
Proceso parte de la estrategia de nuestra nueva empresa “jugar” con las distintas “piezas” que definen un negocio para poder construir (planificar) distintas alternativas de estrategia

Modelos de negocio

Metodología de Generación de Modelos de Negocio (Alexander Oscarwalder):



Modelos de negocio

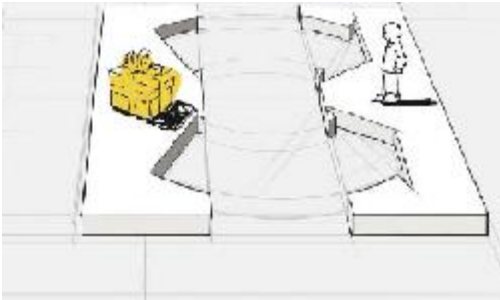


Segmentos de mercado

Diferentes grupos a los que se dirige la empresa

- Para quienes estamos creando valor?
- Quienes son nuestros clientes más importantes?
- Existen segmentos diferentes en base a:
 - La oferta
 - El canal de distribución
 - Tipo de relación
 - Rentabilidad
 - Atributos valorados de la oferta

Modelos de negocio

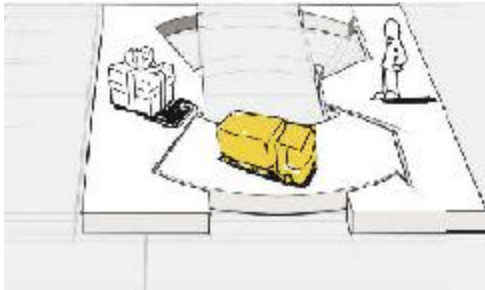


Propuestas de valor

Conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico

- ¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?
- ¿Qué problema ayudamos a solucionar?
- ¿Qué necesidades satisfacemos?
- ¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento?
- ¿Cómo? → atributos cuantitativos y cualitativos

Modelos de negocio

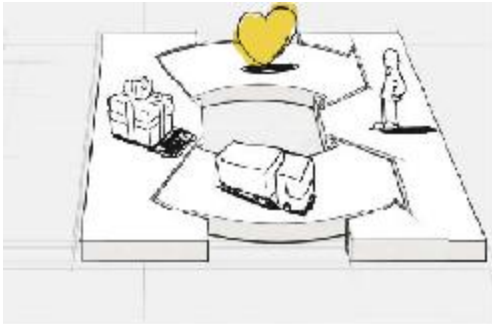


Canales

Modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado:

- ¿Qué canales necesito para llegar a los segmentos?
- ¿Cómo contactamos con los clientes?
- ¿Cómo se relacionan los distintos canales?
- ¿Cuáles tienen mejor resultado?
- ¿Cuáles son más rentables?

Modelos de negocio



Relaciones con clientes

Diferentes tipos de relaciones con cada tipo de segmento de mercado

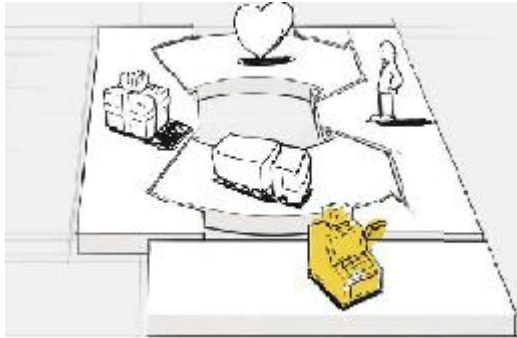
¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos?

¿Qué tipo de relaciones hemos establecido?

¿Cuál es su coste?

¿Cómo se integra en nuestro modelo de negocio?

Modelos de negocio

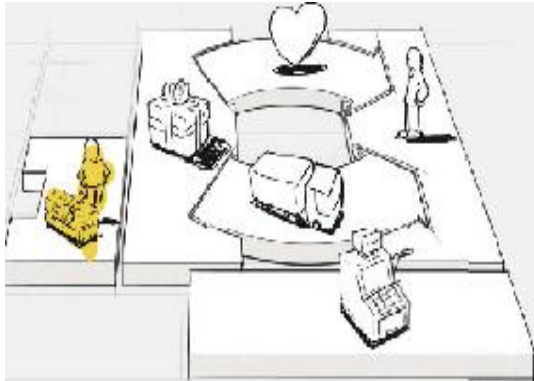


Fuentes de ingresos

Flujo de caja que se genera en cada segmento de mercado.
Fuentes de ingresos: recurrentes vs. puntuales

- ¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?
- ¿Por qué pagan actualmente?
- ¿Cómo pagan actualmente?
- ¿Cómo les gustaría pagar?
- ¿Cuánto aportan las distintas fuentes?

Modelos de negocio



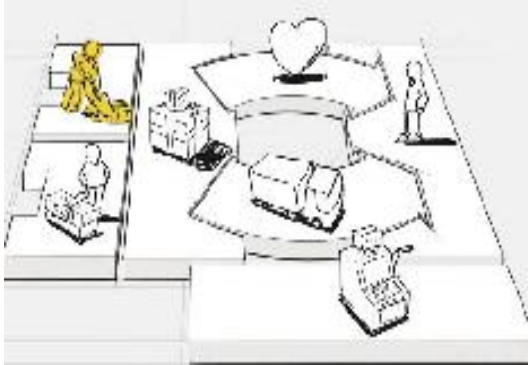
Recursos clave

Recursos físicos, económicos, intelectuales y humanos necesarios para que el modelo funcione

Qué recursos clave requieren nuestras:

- Propuestas de valor
- Canales de distribución
- Relaciones con los clientes
- Fuentes de ingresos

Modelos de negocio

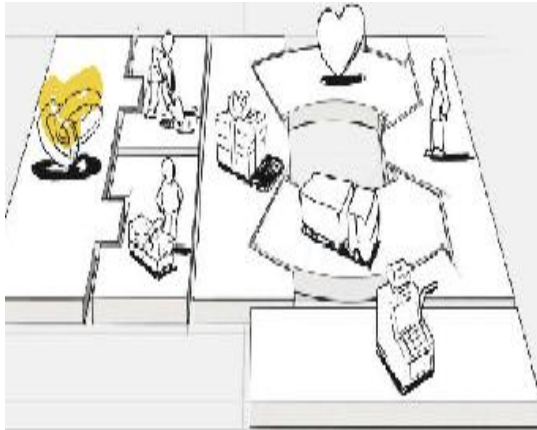


Actividades clave

Acciones clave desarrolladas por una empresa para que su modelo funcione en:

- Propuestas de valor
- Canales de distribución
- Relaciones con clientes
- Fuentes de ingresos

Modelos de negocio

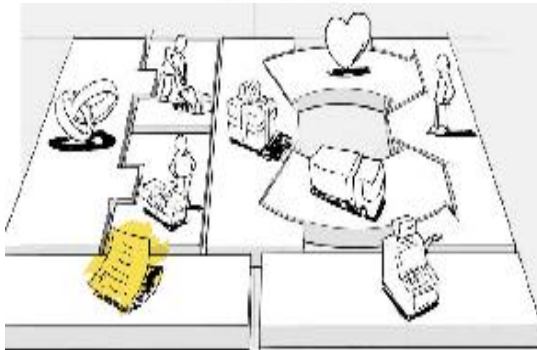


Socios clave

Red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento del negocio

- ¿Quiénes son nuestros socios clave?
- ¿Quiénes son nuestros proveedores clave?
- ¿Qué recursos clave adquirimos a nuestros socios?
- ¿Qué actividades clave realizan nuestros socios?

Modelos de negocio



Estructura de costes

Relación de costes que implica la puesta en marcha de un negocio

- ¿Cuáles son los costes más importantes?
- ¿Cuáles son los recursos clave más caros?
- ¿Cuáles son las actividades clave más caras?

No confundir low cost con eficiencia



Plan Financiero

ANÁLISIS Y GESTIÓN FINANCIERA



Introducción

Errores frecuentes en las empresas de reciente creación:

- *Estrategia de crecimiento sin un Fondo de Maniobra suficiente.*
- *Emprender sin recursos y respaldo suficiente un proyecto.*
- *Permitir que el aumento del endeudamiento se convierta en una constante amenaza.*

¿Dirección incompetente?

Pedro H. Sepúlveda “Que debo saber de finanzas para crear mi propia empresa”



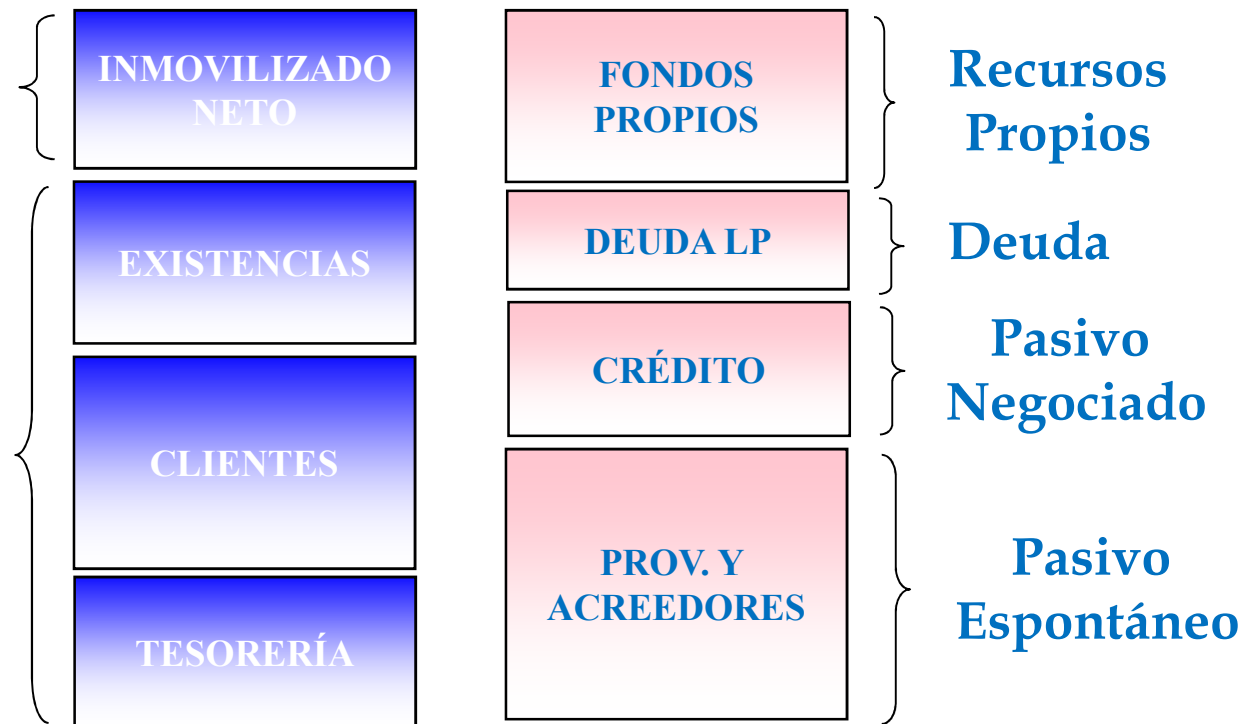
Equilibrio Financiero

Regla básica de financiación -

A cada activo le corresponde un pasivo que tenga una velocidad de transformación similar. La financiación que proporciona un Pasivo debe permanecer el mismo tiempo que tarda el Activo en transformarse en líquido.

Equilibrio Financiero

Esquema de un balance -





Equilibrio Financiero

Necesidades operativas de fondos (NOF) -

Las NOF son los fondos requeridos para financiar las operaciones de una empresa. Son una utilización de fondos y debe figurar en el activo del balance.

$$\text{NOF} = \text{Caja} + \text{Clientes} + \text{Existencias} - \text{Pasivo espontáneo}$$

Dos tipos de activos:

- Activo fijo neto → estrategia
- NOF → operaciones (ventas)



Equilibrio Financiero

Fondo de maniobra (FM) -

El FM son los fondos a largo plazo disponibles para financiar las NOF una vez financiado el inmovilizado.

Es una fuente de fondos y debe figurar en el lado del pasivo y los recursos propios del balance.

$$FM = \text{Recursos propios} + \text{Deuda LP} - \text{Inmovilizado neto}$$

Equilibrio Financiero

Financiación de operaciones -





Equilibrio Financiero

Problemas financieros -

- Problemas económicos (márgenes o volumen operaciones)
- Problemas financieros (relacionados con la estructura de balance)
 - Los problemas **Operativos** están originados en problemas para obtener PN para financiar los incrementos de las NOF.
 - Los problemas **Estructurales** están causados por una estructura financiera inadecuada. Están originado por una falta de FM (fuerte inversión en inmovilizado, política de distribución de dividendos y amortización deuda LP).



Equilibrio Financiero

Empresa de nueva creación -

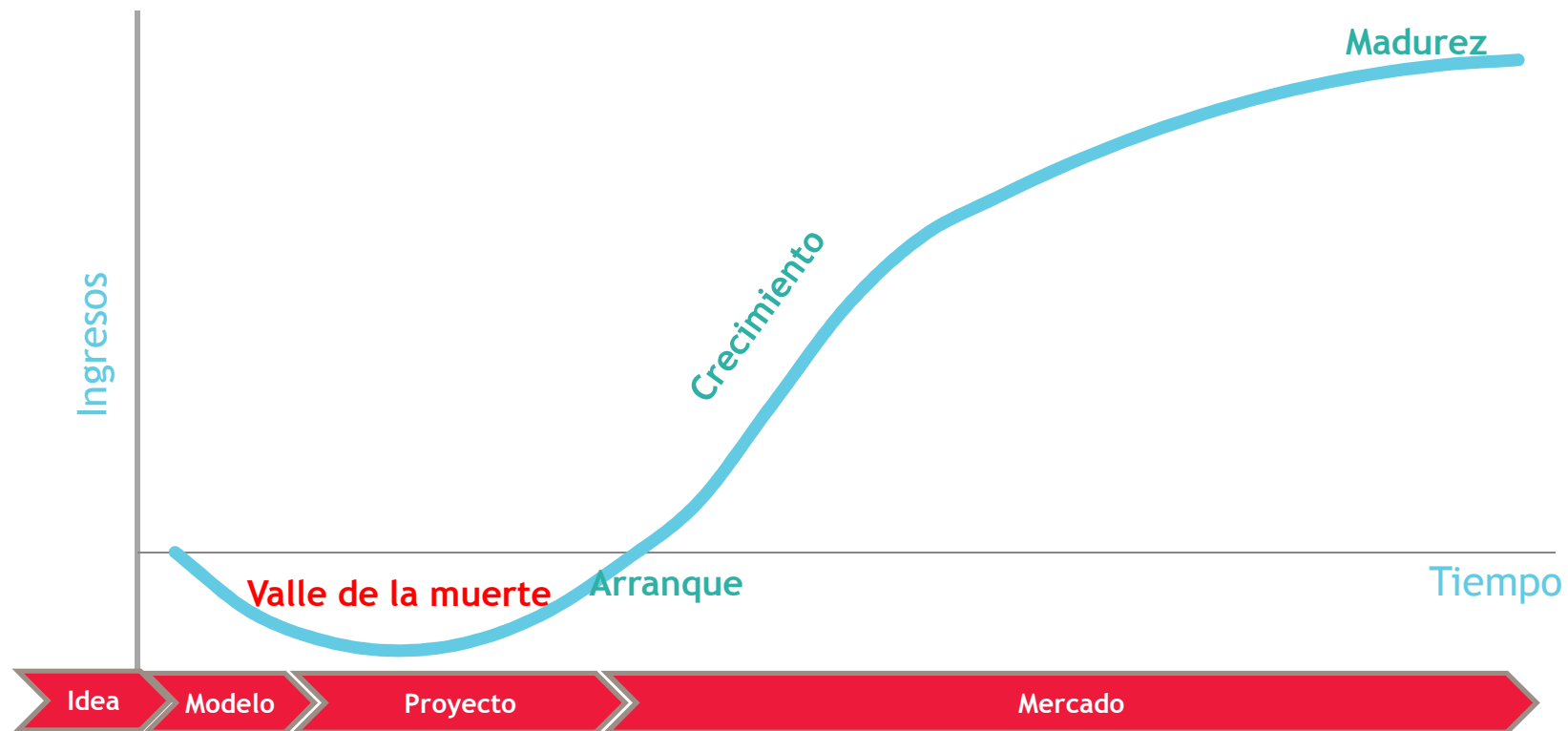
En el supuesto anterior la tasa de crecimiento es propia de una empresa dinámica, quizá en fase de madurez. Sin embargo, en el caso de empresas de nueva creación lo habitual son tasas de crecimiento superiores al 50% anual. Implicaciones:

- Crecimiento de NOF muy superior al crecimiento del FM → Aumento de las necesidades de Pasivo Negociado.
- Crecimiento del endeudamiento → cambios en la estructura financiera.

Nuevas alternativas de financiación

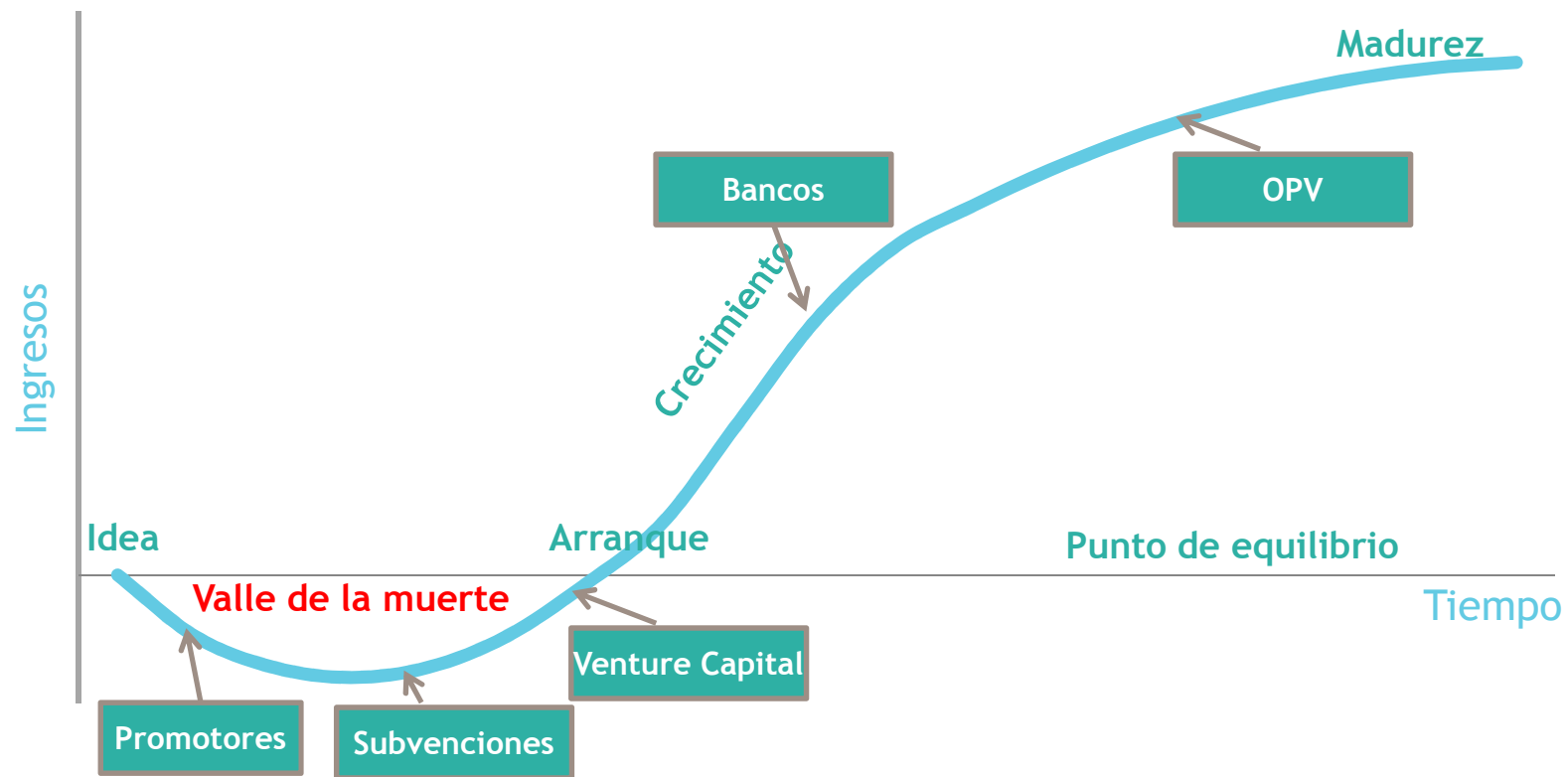
3. Ciclo de vida de la empresa

...cuál es el ciclo de vida de una star-up?

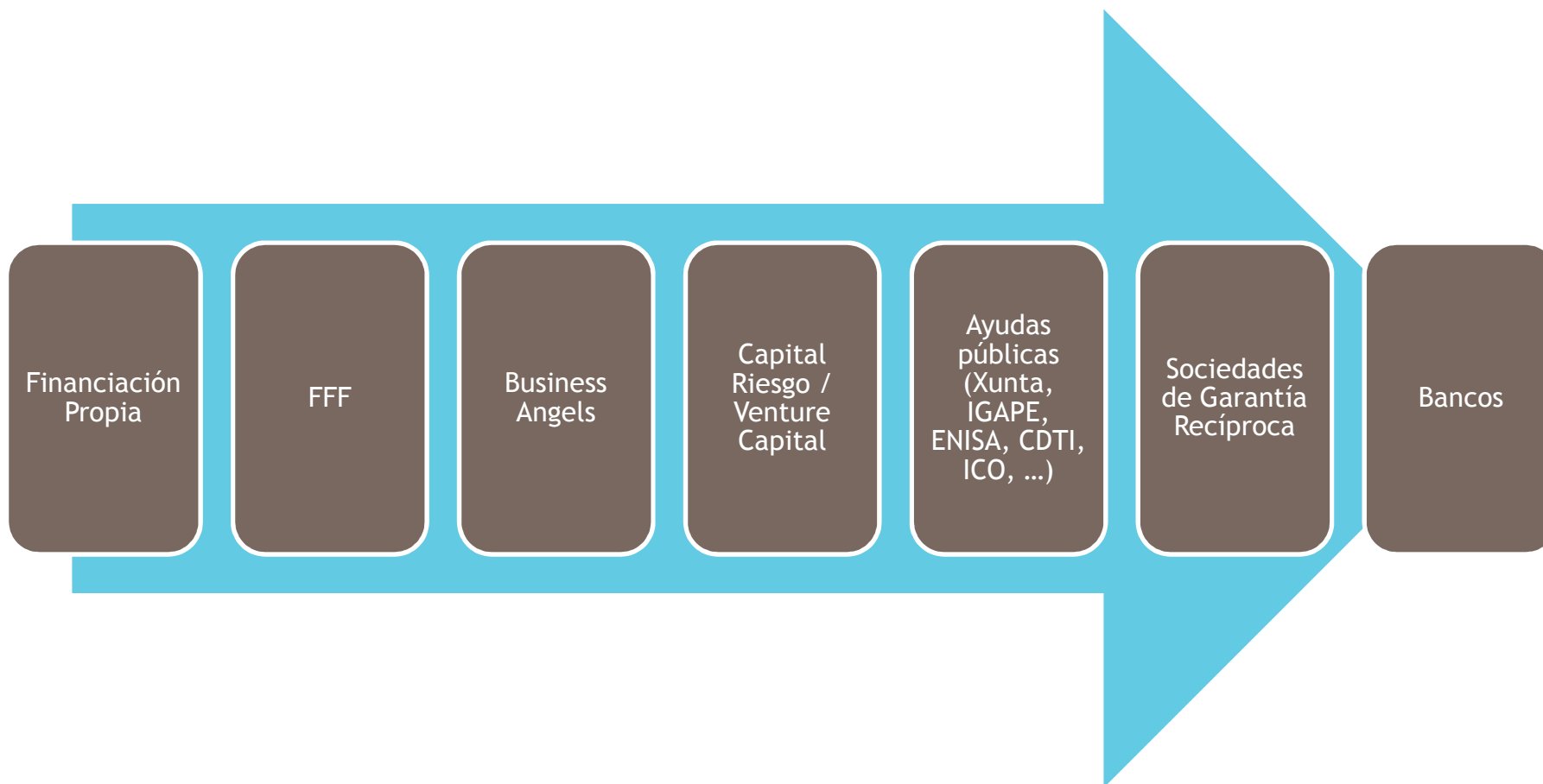


3. Ciclo de vida de la empresa

...cuál es calendario de financiación de una star-up?



Mecanismos



Mecanismos

	Dinero propio	FFF	Ayudas públicas	Business Angels	Capital Riesgo	Bancos	SGRs	MAB
Semilla	**	*	*	**	*			
Start-up	**	**	*	***	**		*	
Desarrollo			**	*	***	***	*	***
Consolidación			*		**	** **	**	**

Mecanismos

	+	-
Dinero propio	El más accesible	Pero lo pierdes No tienes
FFF	El más accesible	Fuente de problemas personales Se ponen nerviosos
Subvenciones	Coste	Plazos Condicionado al desembolso
Business Angels	Aportan negocio y gestión (y cariño) Visión estratégica	Se pueden meter mucho No son profesionales de la inversión
Capital Riesgo	Profesionalización Se ponen menos nerviosos Ayuda al diseño, estrategia,... Visión estratégica Institucionaliza	Exigen Compromisos Puede arrastrarte o obligarte a permanecer
Bancos	Coste	Te prestan paraguas cuando hace sol Garantías
MAB	Volumen financiación Valoración Marketing	Coste Muy grande



Capital riesgos

- Método de financiación estable para empresas que no cotizan en bolsa
- Socios temporales (5-7 años) → entran en el capital
- Inversores profesionales y ajenos a las mismas
- Buscan obtener beneficio mediante las plusvalías obtenidas
- Venture capital (capital riesgo) vs. Private equity (fondos de inversión)



Capital riesgos

- Inversión de capital -aumentar el valor añadido de la empresa.
- Requisitos:
 - ✓ Existencia de un plan estratégico bien definido
 - ✓ Equipo sólido y competente
 - ✓ Producto y mercado con potencial de crecimiento
- Define estrategia pero no gestiona
- Se sienta en el consejo de administración



Business angels

- Personas físicas, ex ejecutivos o empresarios en fase senior
- Amplio conocimiento de determinados sectores
- Con capacidad de inversión que impulsan el desarrollo de proyectos empresariales con alto potencial de crecimiento aportando capital y valor añadido a la gestión. **Invierten su propio dinero**
- Sus decisiones de inversión pueden ser distintas a las motivaciones estrictamente financieras
- Suelen invertir en zonas próximas a su lugar de residencia (1 hora de desplazamiento)



Business angels

BA vs. CR:

- Importes inferiores
- La desinversión más lenta (no hay plazo de salida)
- La rentabilidad real (y la exigida) es generalmente inferior

Las Redes de Business Angels:

- Organizaciones que tienen por objeto acercar a los promotores de los proyectos y a los inversores
- Tienen 2 funciones principales:
 - Reunir a los Business Angels
 - Aumentar la eficacia de su proceso de contacto con proyectos de inversión interesantes

Proceso de búsqueda de inversión





Cómo se analiza un proyecto

LA INVERSIÓN PRIVADA EN LOS PROYECTOS INNOVADORES

Principales cuestiones que se plantean los inversores:

- ¿Responde el producto o servicio de la empresa a una verdadera **necesidad**?
- ¿Existe **demanda suficiente** para esa necesidad?
- ¿Se pagará un precio que permita obtener un beneficio?
- ¿La tecnología es viable?
- ¿Se podrá proteger?
- ¿Es realmente innovador?
- ¿El equipo promotor está compuesto por buenos emprendedores?
- ¿Van a aportar por su proyecto?
- ¿Cumplirá la empresa su plan de negocio?
- ¿**Crecerá lo suficiente** como para proporcionarle una ganancia adecuada al inversor?
- ...



Cómo se analiza un proyecto

Motivos para desechar un proyecto:

1. Presentación a un inversor equivocado
2. Proyectos mal explicados
3. Plan de negocio poco trabajado
4. Equipo directivo poco convincente
5. Falta de acuerdo



Cómo se analiza un proyecto

Criterios de evaluación más empleados:

1. Equipo promotor equilibrado, experimentado y comprometido con el proyecto
2. Empresa con un producto innovador destinado a una demanda insatisfecha
3. Mercado potencial atractivo
4. Ventajas competitivas sostenibles
5. Proyecciones financieras, consistentes, atractivas y creíbles
6. Compromisos financieros del equipo promotor
7. Sectores atractivos
8. Plan de hitos
9. Propuesta atractiva de capital a cambio de los fondos
10. Puerta de salida amplia y transitable



CROWDFUNDING

¿QUÉ ES?

- Cooperación colectiva llevada a cabo por personas que realizan una red, especialmente Internet, para conseguir financiación para iniciativas o esfuerzos.
- Tiene su origen en las donaciones realizadas a favor de proyectos creativos.
- Se ha convertido en una forma de búsqueda alternativa de recursos, a través de pequeños inversores privados.
- Distintos modelos:
 - Basado en acciones o participaciones.
 - Basado en préstamos.
 - Basado en recompensas.
 - Basado en donaciones.

CROWDFUNDING

CROWDFUNDING EN ESTADOS UNIDOS

- Crecimiento exponencial: el Crowdfunding Industry Report de Massolution estima que en 2013 se duplicarán los más de 1 millón de proyectos.
- El éxito ha propiciado la proliferación de websites, pero no todas son igual de adecuadas según qué se quiere financiar: empresas, creaciones, causas solidarias...
- Algunos ejemplos de las plataformas más importantes:
 - Kickstarter (la más destacada a nivel internacional)
 - Indiegogo
 - Crowdfunder
 - Somolend

The logo for Kickstarter, featuring the word "KICKSTARTER" in white and green capital letters on a black rectangular background.The logo for Crowdfunder, featuring the word "crowdfunder" in a blue and black sans-serif font.



CROWDFUNDING

SITUACIÓN EN ESPAÑA

- En crecimiento, pero aún alejada de países como Estados Unidos o Reino Unido.
- Empleado principalmente en el sector de ocio, generando financiación para el cine o el teatro.
- Peticiones para legislar el crowdfunding en nuestro país, y así dotarlo de un marco legal adecuado. Se está planteando su inclusión en la Ley de Mecenazgo.
- Algunas de las plataformas destacadas en España:
 - lanzanos.com
 - verkami.com



CROWDFUNDING

CASOS DE ÉXITO

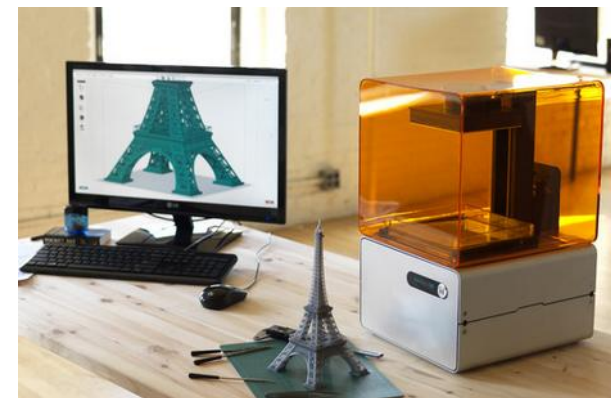
• TikTok y LunaTik:

- Correas para utilizar el Ipod Nano como reloj.
- El ingeniero Scott Wilson no consiguió que fabricantes creyeran en su producto.
- A través de Kickstarter recaudó cerca de 1 millón de euros de más 13.500 patrocinadores, con la propia correa como contraprestación.
- El éxito en la plataforma crowdfunding y en su página web atrajeron a Apple, con quien alcanzaron un acuerdo de comercialización.



• Form 1:

- Impresora 3D de precio accesible.
- Un grupo de ingenieros desarrolló un software que permitía obtener productos de alta calidad a bajo coste.
- Ofreciendo la propia impresora FORM 1 para patrocinadores de al menos \$2300 recaudaron 3 millones. Camisetas y kits de modelaje para menores contribuciones.





Contactos en Galicia

IGAPE

Confederación de empresarios

Cámaras de comercio

SOGARPO/ AFIGAL

Incubadoras de empresas

Ayuntamientos

AJES

REDES DE BUSINESS ANGELES:

IGAPE

BANG (Ourense)

Redinvest (Vigo)

CAPITAL RIESGO:

Xesgalicia

Vigo Activo

Unirisco



Contactos

Pelayo Novoa Miñambres
Socio

Financial Advisory
Vigo

Tel: +34 98 611 61 44

Fa*: +34 98 611 47 22

pelayo.novoa@bdo.es





www.bdo.es
www.bdointernational.com

BDO Auditores S.L., una sociedad limitada española, es miembro de BDO International Limited, compañía limitada por garantía del Reino Unido y forma parte de la red internacional BDO de empresas independientes asociadas.

BDO es la marca comercial de la red BDO y para todas sus firmas miembro

