Business Angels

Enter
Shift

Pablo Martínez García
José Gabriel García Ortega

Business Angels

Capital inteligente para empresas innovadoras

coordinadores de la colección:
Juan Vicente García Manjón y
José Luis Marín de la Iglesia

BUSINESS ANGELS

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

QR code es una marca registrada por Denso Wave, inc.

DERECHOS RESERVADOS 2010, respecto a la primera edición en español, por

© Netbiblo, S. L.

netbiblo
www.netbiblo.com

NETBIBLO, S. L.
c/. Rafael Alberti, 6 bajo izq.
Sta. Cristina 15172 Oleiros (La Coruña) – Spain
tlf: +34 981 91 55 00 • fax: +34 981 91 55 11
www.netbiblo.com
editorial@netbiblo.com

Miembro del Foro Europeo de Editores

ISBN: 978-84-9745-494-0
Depósito Legal: C-3548-2010

Directora Editorial: Cristina Seco López
Editora: María Martínez
Imagen interior: © Photosani
Imagen cubierta: © E. Spek
Producción Editorial: Gesbiblo, S. L.

Impreso en España – Printed in Spain

Los autores

Pablo Martínez García es Ingeniero Técnico en Electrónica Industrial. Cuenta con más de diez años de experiencia en Empresas TIC y relacionadas con el sector del Emprendedurismo. MBA por la Escuela Europea de Negocios y emprendedor por cuenta ajena, desarrolla actualmente, entre otras, labores de asesoramiento, promoción y difusión de *startups* a través de su blog TodoStartups.com.

José Gabriel García Ortega es Licenciado en Matemáticas y MBA por la Escuela Europea de Negocios. Tiene más de diez años de experiencia en el sector de las Tecnologías de la Información, habiendo estado vinculado tanto a grandes empresas, principalmente del sector financiero, como a pequeñas *startups* altamente tecnológicas, algunas de ellas fundadas por él mismo. José Gabriel, además, combina su faceta como emprendedor con la de formador y conferenciante.

Pocket Innova

La serie POCKET INNOVA nace con el objetivo de acercar la disciplina de la innovación a directivos, académicos, estudiantes y técnicos de empresa interesados en conocer el qué y porqué de la innovación en nuestros días.

En un mundo en constante cambio y evolución, la innovación se ha convertido en la respuesta natural de aquellos que desean aportar soluciones creativas, basadas en el conocimiento y que aporten valor a las organizaciones y a la sociedad.

POCKET INNOVA pretende abordar, con cercanía y rigor, las distintas temáticas que componen la innovación. Para ello, la colección se estructura en cinco grandes bloques temáticos:

- Tecnología. Esta sección tiene como objetivo acercar a los lectores la información sobre las tecnologías emergentes, los últimos avances y las aplicaciones a nuevos productos y servicios.
- Financiación. Desde las subvenciones hasta el capital riesgo, los *business angels*, el VII Programa Marco de I+D y un largo etcétera, conforman los mecanismos de financiación de la I+D+i, los cuales serán abordados en la serie de una forma clara y práctica.
- Actores. Existen multitud de organismos y expertos que trabajan en materia de innovación en España, desde los organismos públicos hasta los privados, fundaciones, centros tecnológicos, expertos, redes… El quién es quién de la innovación en España y en Europa es el objetivo de esta sección.
- Gestión de la innovación. Sección central de la serie, la cual incluye metodologías prácticas que se pueden aplicar a la gestión de la innovación en las organizaciones. Desde la implantación de sistemas de I+D+i hasta la gestión de proyectos tecnológicos; desde la vigilancia tecnológica hasta la propiedad industrial y la transferencia tecnológica, todos ellos son temas cruciales para la puesta en marcha de organizaciones innovadoras.
- Capital humano y creatividad. Las personas son el elemento central de la innovación, su conocimiento, la creatividad, el trabajo en equipo, el liderazgo para la innovación y muchos otros temas componen una atractiva temática que todos aquellos que quieran adentrarse en el mundo de la innovación deben conocer.

Prólogo

Cuando Pablo Martínez me pidió que escribiera el prólogo de este libro tuve algunas dudas. Cada día tengo menos tiempo y no quería hacerlo sin dedicarle antes una buena lectura a *Business Angels*. Ahora no tengo duda alguna, es un libro fácil de seguir, claro en lo que explica y que debe convertirse en un manual que cualquier emprendedor —sobre todo en el ámbito de las Tecnologías de Información e Internet— debe leer concienzudamente.

El autor conoce de primera mano la problemática del sector en España, conocimiento que ha plasmado en un libro verdaderamente útil para cualquiera que busque ayuda financiera para lanzar su proyecto a un mercado que, como explica esta obra, deja a un 90% de los proyectos en la cuneta en los primeros cinco años.

A pesar de ello, la reciente compra de una gran red social en nuestro país ha conseguido que cinco fundadores, todos ellos menores de 30 años, se hicieran millonarios y demostraran que también en España existe el "sueño americano".

Tener una idea no es suficiente, hay que saber madurarla, "vendérsela" a un equipo competente que nos ayude a llevarla a cabo y buscar la financiación necesaria para cubrir el periodo de lanzamiento e inversión inicial en el que el dinero solo sale de la empresa en la esperanza de que luego vuelva, mejorado sustancialmente en sus cantidades, en el formato de ingresos por venta de productos o servicios o contenidos o como partícipes de una red social más o menos vertical o genérica o de algún mercado digital nuevo.

Los conceptos de *Friends, Fools and Family* de la inversión primaria, cuando todavía no existe apenas más que la idea, hasta el desarrollo de negociaciones con inversores de "Capital Semilla" y rondas de Venture Capital, están descritos de forma amena y comprensible y nadie debería iniciar el camino de emprender sin dedicarle un fin de semana a este libro.

Luego, una vez leído, debéis tenerlo a mano para su consulta y para elaborar un listado de las empresas o personas que queréis visitar para conseguir financiación para vuestro proyecto.

Business Angels os ayudará y creo que os permitirá ser mucho más eficaces en vuestros caminos hacia la "gloria empresarial" del Emprendedor de éxito.

Rodolfo Carpintier Santana
Presidente de DaD

Contenido

1_ Escenario actual

1_1 ¿Qué está pasando? 14
1_2 Los Emprendedores 15
1_3 Los Inversores 22
1_4 Los instrumentos de financiación 31

2_ Business Angels

2_1 Definición de Business Angel 38
2_2 Tipologías de Business Angels..... 40
2_3 Los Business Angels en España..... 42
2_4 BAN (Business Angels Networks)..... 45

3_ Las entidades de capital riesgo

3_1 ¿Qué es el capital riesgo?..... 50
3_2 Tipologías de capital riesgo..... 52
3_3 El capital riesgo en España..... 53
3_4 ¿Dónde encontrar información sobre las ECR? 56

4_ El proceso de inversión

4_1 El plan de negocio 60
4_2 El acuerdo de confidencialidad 64
4_3 La presentación al Inversor 65
4_4 La valoración de la empresa 68
4_5 La *Due Diligence* 71
4_6 El pacto de socios 72

5_ Casos reales

5_1 Worthidea: El origen
Por Aurora Garal 76
5_2 Delta-R: El origen
Por José Gabriel García 81
5_3 Bubok.es: El origen
Por Ángel María Herrera 84
5_4 Simbiotika: El origen
Por José Gabriel García 96

6_ Reflexiones de emprendedores para emprendedores 101

Bibliografía 107

Enter
Shift

1_Escenario actual

1_1 ¿Qué está pasando?

Vivimos en una sociedad de consumo, da igual en qué país o ciudad vivamos porque el consumo nos persigue, no podemos escapar de él. Hay productos de todo tipo, para todos los públicos, para todos los perfiles de consumidor. Además hay servicios, servicios que hasta hace unos años no podíamos imaginar que pudieran existir y, ni mucho menos, que fuéramos a hacer uso de ellos. Servicios **gratuitos**, **premium**, **freemium**, de pago por uso, **pay per profit**, etc. Servicios que, además de crear la necesidad de usarlos, han creado nuevos canales de comunicación y distribución facilitando el acceso a ellos hasta el punto de poder comprar cualquier producto que nos podamos imaginar en cualquier parte del mundo y a cualquier hora. Todo esto gracias a uno de los mayores inventos de la historia: Internet.

Si bien es cierto que Internet es considerado como uno de los mayores logros de la humanidad, también lo es que no hubiera evolucionado como lo ha hecho si no hubiera sido porque gente con visión, iniciativa y con (mayor o menor) influencia ha sabido crear —o ha apoyado— empresas innovadoras con alta proyección, usando Internet como canal principal para llegar y satisfacer las necesidades de sus clientes potenciales.

Muchas de las grandes empresas han invertido enormes cantidades de dinero en I+D+i para conseguir un servicio/producto innovador que ofrecer a sus potenciales clientes con el fin de satisfacer unas necesidades existentes o, por el contrario, crear la necesidad de usarlos. Algunas de estas grandes empresas han conseguido su objetivo y otras no.

Hay otras muchas empresas que han decidido comprar la innovación. Comprar productos, servicios y proyectos innovadores que han nacido de una o varias personas que por su cuenta y riesgo decidieron crearlos, lanzarlos, promocionarlos. Personas que, sin ser empresarios, sin ser gurús en ninguna materia, sin tener capital para invertir en su proyecto —y en la mayoría de los casos con carencias en cuanto a gestión empresarial— decidieron hacer algo que les hacía ilusión, les motivaba, les divertía

y, sobre todo, les hacía sentir bien. Estas personas son los **Emprendedores.**

Hay muchos Emprendedores que consiguen arrancar su proyecto empresarial pero el 90% no puede sostenerlo durante más de los tres primeros años de vida, y del 10% restante sólo un 5% consigue que su proyecto tenga una vida empresarial superior a los cinco años. Si hacemos un pequeño análisis de los Emprendedores de éxito veremos que todos ellos han seguido un camino similar y han dejado participar en su proyecto a los actores clave para el buen desarrollo del mismo: los **Inversores.**

Creemos que los Inversores son importantes sólo por el capital que aportan pero esto no es así. El capital es importante cuando es necesario pero antes de que eso ocurra hay otras variables que son de vital importancia para un proyecto, variables —entre las que se encuentra en menor medida el capital aportado inicialmente—que ponen en valor la experiencia, la gestión empresarial y una red contactos que permita al proyecto llegar a buen fin. Variables que suelen reunir un tipo de Inversor específico y necesario al arrancar todo proyecto: los **Business Angels.**

1_2 Los Emprendedores

¿Emprendemos? Seguramente en algún momento de nuestra vida hemos tenido una gran idea en la que hemos pensado horas y horas, una idea que nos ha quitado momentos de sueño y que, incluso, nos ha hecho plantearnos en dejar todo lo que estamos haciendo para dedicarnos a desarrollarla. En la mayor parte de las ocasiones esto no es así porque enseguida nos damos cuenta del riesgo que conlleva dejar un trabajo estable para dedicarnos a trabajar en nuestro proyecto y, si a eso le sumamos que no nos atrevemos a lanzarnos por nuestra cuenta al sector empresarial, pues la idea, finalmente, cae en saco roto.

Otro momento por el que la mayoría de todos hemos pasado es aquel en que estamos viendo la televisión, escuchando la radio o leyendo algún artículo relacionado con proyectos empresariales de éxito y

pensamos: "Esta idea se me ocurrió a mí". Momento que nos llena de orgullo y satisfacción dándonos pie a pensar en otra gran idea cuyo fin, por desgracia, será el mismo que el anterior y, así, vuelta a empezar.

Hay otra experiencia por la que, con toda seguridad, hemos pasado la mayoría nosotros. Es el momento en el que leemos un caso de éxito empresarial que hace mención a una idea clara y sencilla, tal es la sencillez del proyecto empresarial que hasta incluso le quitamos valor al grandísimo mérito que ha tenido la persona que decidió, en su momento, dar el paso de emprender y pensamos: "No es para tanto. Ha tenido suerte. Seguro que tenía buenos contactos".

Todos tenemos alma de Emprendedores pero, realmente, muy pocos lo somos. Situación que, afortunadamente, está cambiando. El espíritu del Emprendedor sigue siendo el mismo de siempre: es una persona con visión y sobre todo con iniciativa. Un Emprendedor es una persona que tiene una cualidad que claramente le diferencia del resto de personas, es innovador. Cualidad de la que se sirve para afrontar nuevos retos, de la que hace uso para resolver problemas y en la que se apoya cuando ve que las cosas no salen como tenía planeado.

Aun considerando el espíritu emprendedor como una constante también es cierto que las formas y los motivos por los que se emprende han cambiado y, por ende, los perfiles de los Emprendedores. En la actualidad, podemos clasificar a los Emprendedores en tres grandes grupos:

a. Emprendedores circunstanciales: son aquellas personas que por cualquier motivo se quedan sin trabajo y ven ese momento como la oportunidad de hacer lo que siempre han querido: emprender o "montarse por su cuenta", que es como solemos referirnos a aquellas personas que deciden trabajar en su proyecto empresarial. En la mayoría de los casos estas personas terminan teniendo éxito porque

deciden hacer lo que saben tal y como siempre han querido hacerlo. Son personas que han pensado más de una vez: "Si la empresa fuera mía, yo lo haría de otra forma". Emprendedores que necesitan un pequeño empujón para dar el paso y poner en marcha su propia empresa.

b. **Emprendedores por cuenta ajena:** son personas que siempre han querido emprender pero que nunca se han atrevido a dar el paso de dejarlo todo y dedicarle el 100% de su tiempo a la idea que han tenido. Son personas con visión e iniciativa, con muchas ganas de trabajar y, sobre todo, de aportar valor en aquel proyecto o empresa en la que terminen desempeñando su trabajo, son personas inquietas, que empatizan con el promotor del proyecto en el que trabajan y ponen tanta o más ilusión que los propios socios de la empresa. Son personas que lo tienen todo pero les falta un punto para estar convencidos de sus capacidades para emprender, de poder sacar un proyecto, su empresa, adelante por ellos mismos. Por este motivo son personas que, en lugar de lanzar su propio proyecto, deciden buscar trabajo en empresas de reciente creación, en proyectos empresariales que tiene poco tiempo de vida, en lugares donde saben que van a poder aportar valor, ilusión, esfuerzo y sacrificio para terminar por convertirse, indirectamente, en piezas clave de los proyectos en los que participan hasta el punto, en numerosos casos, de convertirse en socios de esos proyectos.

   Los Emprendedores por cuenta ajena son personas muy valiosas para cualquier empresa o proyecto. Dado que orientan su desarrollo profesional a empresas de reciente creación en las que está todo por hacer, la experiencia que adquieren en afrontar y solucionar problemas es sorprendente. Llega un punto en el que es indiferente si los proyectos en los que ha participado han tenido éxito o fracaso porque, en ambos casos, la experiencia acumulada es de gran valor.

   Si alguna vez tiene la suerte de identificar entre su equipo de trabajo a un "Emprendedor por cuenta ajena" no lo deje escapar, será un gran apoyo para usted y su proyecto empresarial.

c. **Los Emprendedores:** en último lugar, y no por ello menos importantes, hablamos de los Emprendedores, Emprendedores a secas. Son aquellas personas que cuando tienen una idea innovadora se ponen manos a la obra desde el primer minuto para sacarla adelante. Esto es lo que les diferencia del resto de grupos, no lo dudan ni un momento. Entienden el riesgo que supone crear una empresa, saben que van a tener que trabajar duro, que van a sacrificar una parte importante de su vida personal y que, además de conseguir financiación para hacer su proyecto realidad, a medio plazo van a tener que enfrentarse a otros competidores para conseguir diferenciar su producto/servicio de la competencia para alcanzar cuota de mercado y, aún sabiendo este panorama, siguen, luchan, se sacrifican y trabajan duro en su proyecto.

Durante mi experiencia en el sector del emprendedurismo he conocido a muchísimos Emprendedores y todos ellos, salvando las diferencias que pudieran existir, tenían un denominador común: ilusión y pasión por su trabajo.

De igual modo que la tipología de los Emprendedores ha cambiado, también lo ha hecho la forma de emprender. En países, como el nuestro, en los que el tejido empresarial está compuesto por un 90% de pymes se ha hecho necesario definir instrumentos para impulsar y fomentar la creación de empresas. Instrumentos que por sí mismos han generado nuevas oportunidades de negocio creando nuevos servicios de asesoramiento y consultoría cuyo fin es el de ayudar a los Emprendedores para hacerles más fácil el camino a la hora de acceder a las ayudas y subvenciones promovidas por el Gobierno Central y Regional.

Al margen de los instrumentos públicos para ayudar a los Emprendedores, también se están fomentando muchísimos eventos creados y dirigidos por y para Emprendedores. Son eventos que tienen por objetivo reunir a Emprendedores e Inversores para intercambiar experiencias, aprender de otros **colegas** y, sobre todo, hacer lo que comúnmente se llama ***Networking*** que

consiste en un momento de charla y presentaciones mutuas para darse a conocer, hacer nuevos contactos con los que poder establecer sinergias de colaboración y, por qué no, generar nuevas oportunidades de negocio.

Todos estos eventos están diseñados para que los asistentes se comuniquen entre ellos, se conozcan y se fomente el ***Networking.*** He tenido la oportunidad de asistir a varios y la mecánica, salvando pequeños matices, es similar en todos:

1. Se comienza el evento con la presentación de los ponentes que suelen ser Emprendedores y/o Inversores reconocidos que han sido invitados por la organización para que cuenten su experiencia al público asistente.
2. A continuación, cada uno de los asistentes al evento dispone de un minuto para, desde su asiento, presentarse personalmente así como la empresa en la que trabaja o la que haya creado él mismo. Termina su presentación diciendo los motivos por los que ha decidido asistir al evento que, por regla general, suelen estar relacionados con aprender de las experiencias de los ponentes y hacer nuevos contactos.
3. Tras las presentaciones, comienzan las ponencias de los invitados a la mesa, que suelen durar una hora como mucho, para terminar con preguntas del resto de los asistentes.
4. Por último, se termina el evento con un pequeño aperitivo, momento que es aprovechado para hacer ***Networking*** entre los asistentes y conocer a aquellas personas que a cada uno le haya llamado la atención en las presentaciones iniciales. La duración aproximada de estos eventos suele ser de tres horas y se suelen realizar a última hora de la tarde para facilitar la asistencia al mismo.

En España existen varios eventos de este tipo que, aún persiguiendo fines distintos, tienen un denominador común: aprender de otras experiencias emprendedoras y hacer nuevos contactos. La Tabla 1.1 expone un resumen de los eventos más importantes que se realizan en nuestro país así como el objetivo perseguido por cada uno de ellos.

Tabla 1.1. Eventos para Emprendedores.

Evento	Enlace	Objetivo
Iniciador Ámbito nacional	www.iniciador.com	Compartir experiencias, hacer *Networking* entre los asistentes y conseguir nuevos contactos.
iWeekend Ámbito nacional	www.iweekend.org	Reunión de emprendedores con el fin de proponer una idea, valorarla, desarrollarla y crear una empresa en un fin de semana intensivo de trabajo en grupo.
FirstTuesday Ámbito nacional	www.firsttuesday.es	Compartir experiencias, hacer *Networking* entre los asistentes y conseguir nuevos contactos.
Thursday.es Ámbito nacional	www.thursday.es	Compartir experiencias, hacer *Networking* entre los asistentes y conseguir nuevos contactos.

Fuente: Elaboración propia.

A veces resulta complicado asistir a todos estos eventos, máxime, cuando se realizan una vez al mes por término medio. Por este motivo también cabe destacar otros puntos de encuentros on-line entre Emprendedores e Inversores como **www.todostartups.com.**

Se trata de un blog de *startups*[1] y negocios orientados a Internet que, además de publicar artículos en los que se cuentan experiencias reales de Emprendedores que han decidido dar el paso y lanzar su empresa, dispone de servicios como StartupConnect![2], cuya finalidad es la de dar más visibilidad a los actores del sector emprendedor (incluso a nivel internacional), es la primera red social de habla hispana orientada a Emprendedores e Inversores que tiene por objetivo dinamizar las relaciones entre ellos y eliminar la "Soledad del Emprendedor"[3].

[1] Empresas de base tecnológica de reciente creación.

[2] www.todostartups.com/startupconnect.

[3] www.startupson.com.

Todas estas iniciativas públicas, privadas, de asistencia presencial y on-line, han dado lugar a un entorno en el que los Emprendedores se sienten arropados, en el que se les escucha, en el que comparten sus inquietudes, hacen nuevos contactos y, sobre todo, aprenden de otras experiencias sin importar si éstas han terminado en éxito o en fracaso.

Los Emprendedores cada vez emprenden mejor, saben qué pasos dar en los comienzos y tienen claro lo que deben hacer en cada una de las fases por las que pasa su empresa. Saben cuál debe ser la actitud a seguir e intentan ser fiel a ella aún haciendo cosas que no son de su agrado como dar cabida a nuevos socios y, por ende, diluir su participación en el proyecto, **su proyecto.**

Cuando un Emprendedor entra a formar parte del ecosistema, al poco tiempo empieza a oír recomendaciones, sugerencias y consejos para aplicar a su empresa. Frases y experiencias que transmiten premisas como las siguientes:

- **Proyecta hacia el infinito:** eres un Emprendedor y eso lo tienes que proyectar en cada palabra que pronuncies.
- **Crea un negocio con perspectiva internacional:** si vas a emprender, hazlo a lo grande.
- **Rodéate de los mejores:** busca los socios adecuados.
- **Aprende a diluirte:** cede parte de tus acciones sin temor a perder el control de tu proyecto.
- **Cuida tus gastos:** la inversión inicial que requieres para tu proyecto se puede ver excesivamente incrementada si no mides bien tus gastos.
- **Trabaja duro:** hay muchísimos momentos en los que la desmotivación llama a tu puerta, es normal, no te preocupes y sigue… no pares.
- **Nunca digas "No puedo más":** eres un Emprendedor, no lo olvides. Siempre puedes más, eres brillante. Alguien que ha tenido la visión, iniciativa e influencia para captar socios no puede permitirse pensar "no puedo más".
- **Aprende:** no pares de aprender y absorber todas las experiencias de gente como tú, que ha emprendido y ha tenido éxito o ha fracasado.

- **Asiste a eventos del sector:** son una gran oportunidad de hacer contactos que puedan ayudarte a impulsar tu proyecto (tanto Emprendedores como Inversores).
- **Y, sobre todo, y lo más importante:** sé feliz con lo que haces porque si no es así, te costará mucho superar los momentos de desmotivación que llegarán con toda seguridad durante el desarrollo de tu proyecto.

Ser Emprendedor es una cuestión de actitud y no de aptitud.

1_3 Los Inversores

Pero ¿realmente hay Inversores? Pues sí, los hay. Como decía uno de mis profesores de física del Colegio donde estudié: "Haberlos, haylos", lo único que hay que saber es dónde encontrarlos, cuál es la mejor forma de contactar con ellos y, por supuesto, cómo presentarles el proyecto.

En todo proceso de desarrollo de una *startup* llega un momento clave: la búsqueda de socios. Este proceso de la búsqueda de socios tiene dos etapas claramente diferenciadas:

- **Etapa 1: Búsqueda de socios que aporten Capital Inteligente al proyecto.**

  Es un momento delicado para el Emprendedor porque es el instante en el que se da cuenta de que él solo no puede hacerlo todo. Él solo no puede programar, pensar en cómo crear un servicio/producto realmente innovador y, por supuesto, no puede dedicarle el tiempo necesario para promocionarlo y hacer la difusión de su proyecto para que tenga el éxito esperado. Es el momento de buscar a alguien que se quiera comprometer con su proyecto tanto como él, es momento de buscar el primer socio; en este punto el perfil adecuado para incorporar a su *startup* es el de un **Emprendedor por cuenta ajena.**

  Normalmente no se dispone de mucho capital para pagar las labores de una persona que ayude en el desarrollo y lanzamiento del proyecto porque se ha

comenzado con lo que se ha podido conseguir de los ahorros, de la familia y de los amigos. El Emprendedor debe usar su capacidad para innovar y ver cómo solucionar el problema viendo, muy a su pesar, cómo la opción ganadora pasa por usar parte de las acciones de su proyecto como moneda de cambio.

Es un momento difícil, es complicado desprenderse de parte de las acciones de su idea, máximo cuando se ha convencido y se ha tenido la valentía como para dar el paso y emprender arriesgándolo todo. Momento que genera una gran cantidad de conflictos morales al Emprendedor, más pronunciados todavía si se trata de un Emprendedor Novel, pero así debe ser.

Este es uno de los grandes defectos de los Emprendedores Noveles, al principio son muy reacios a diluir sus participaciones, luego, con el tiempo, se dan cuenta de que este paso es importante, tan importante como el de seleccionar al socio adecuado, hacer equipo con él, compartir las mismas ilusiones y proyectar en él las mismas energías para conseguir que todo salga adelante. Enseñanza que, una vez aprendida, no se olvida y que usarán, sin lugar a dudas, en los sucesivos proyectos que decidan emprender.

- **Etapa 2: Búsqueda de socios capitalistas.**

  El Emprendedor lleva varios meses de trabajo fructífero, ha visto cómo la seleccionado bien al socio o socios con los que trabajar para impulsar su proyecto y está satisfecho de haber cedido parte de sus acciones para conseguir que su proyecto llegue a buen puerto.

  Cuando parece que todo va bien, se encuentra con otro nuevo obstáculo: necesita capital, necesita liquidez para su proyecto. Los motivos por los que puede surgir esta necesidad son muy variados pero la mayoría se crean en dos tipos de escenarios:

  – *Escenario A*: el Emprendedor ha conseguido terminar la primera versión del producto/servicio e, incluso, durante el tiempo de desarrollo del mismo, ha conseguido incrementar el personal y los recursos necesarios para desarrollar su proyecto más rápidamente gracias a alguna subvención y/o ayuda de las promovidas desde el Gobierno Central o Regional de su lugar de residencia.

En este caso, el Emprendedor, se da cuenta de que necesita dar a conocer más su producto e, incluso, modificarlo para que encaje en las necesidades de sus posibles clientes. Necesita liquidez para contratar más personas para su equipo de desarrollo a la vez que para la promoción y difusión de su proyecto.

– *Escenario B:* durante la etapa de desarrollo, sin que ni siquiera se haya acabado la primera versión del producto/servicio, el Emprendedor ha presentado su proyecto a ayudas que destinan importantes cantidades de capital a la creación de empresas. Suelen ser líneas muy atractivas para los Emprendedores porque acceden a grandes sumas de capital para financiar su proyecto con unas condiciones muy flexibles respecto a la devolución del mismo a la entidad que lo concede. Ayudas que conceden un +porcentaje de la inversión necesaria para desarrollar el producto/servicio con una condición: que el Emprendedor consiga por otras fuentes el resto de capital.

Ambos escenarios convergen en el mismo punto: es el momento de buscar capital para el proyecto. Hay que conseguir liquidez, el capital, si cabe, más complicado de conseguir y para lo que el Emprendedor, esta vez sí, tiene claro que tendrá que diluirse de nuevo.

En este momento, y a favor de las primeras experiencias vividas, al Emprendedor no le preocupa perder un poco más de porcentaje de su empresa a cambio de liquidez. Ahora lo que le preocupa, y mucho, es algo muy distinto: ¿qué tipo de Inversores hay?, ¿cuál me interesa más para mi proyecto? Y, lo más importante, ¿dónde encontrarlos?

Nuevo momento difícil, complicado, que tendrá que solucionar.

1_3_1 ¿Qué tipo de Inversores hay?

Cuando el Emprendedor comienza la búsqueda de Inversores para su proyecto, inicialmente lo único que tiene claro es por qué los necesita: porque necesita liquidez para su *startup*.

Busca datos por Internet, empieza a leer información sobre otros procesos de inversión que han pasado *startups* que, como la suya, en un momento de su trayectoria han

necesitado liquidez para su proyecto y es a partir de aquí cuando empieza a leer palabras como: *Friends-Family and Fools*, *Business Angels* —asociaciones de inversores—, capital riesgo, incubadoras de proyectos y, por si no fuera suficiente, *Multi Family Office*. Entonces se da cuenta de que ya no lo tiene tan claro.

Ya ha aprendido lo importante que es elegir bien a un socio y ahora va a aprender lo importante que es elegir bien a un socio que, además, va a aportar capital a su proyecto porque confía en él, en lo que proyecta y en las previsiones financieras proyectadas en el *business plan*.

Para elegir bien a un Inversor hay que conocer los tipos de Inversores, lo que están dispuestos a aportar y lo que esperan a cambio. Vamos a describirlos siguiendo como criterio el orden típico de aparición en una *startup* así como el capital que cada uno de estos perfiles suele invertir por *startup* que participa:

Friends, Family and Fools

Suelen ser los primeros Inversores de una *startup*. Las famosas 3 Fs; en español, familia, amigos y "pirados". El capital aportado suele estar comprendido entre 3.000 euros y 10.000 euros.

Tienen como objetivo apoyar al Emprendedor en el momento más complicado, el comienzo. Aportan un poco de capital para dar liquidez y que, así, pueda comenzar a trabajar en su proyecto.

No plantean ninguna estrategia de salida del proyecto. Aportan capital al inicio y se mantienen hasta el final del mismo o hasta que alguno de los futuros Inversores que entren les compren sus participaciones obteniendo un pequeño beneficio como consecuencia de la revalorización de sus participaciones.

Business Angels

Inversores privados que no se dedican exclusivamente a participar en empresas pero disponen de capital propio y de experiencia en un sector por lo que deciden diversificar su capital participando en *startups*. El capital aportado suele estar comprendido entre 10.000 euros y 300.000 euros —depende del número de Business Angels que intervengan en la operación—.

El concepto de Business Angels solitario ha evolucionado a favor de las asociaciones de Business Angels. La unión hace la fuerza, por lo que cada vez más se agrupan para diversificar sus participadas e incrementar la posibilidad de éxito de sus participaciones.

Aportan capital y, en mayor o menor medida, se involucran en la gestión con el fin de facilitar el camino al Emprendedor y evitar, en base a su experiencia, que cometa errores típicos en cuanto a la gestión y lanzamiento de su *startup*. Suelen aportar contactos y relaciones de valor que sirven para promocionar la *startup* en un sector determinado. Los hay que aportan capital y experiencia y los hay que sólo aportan experiencia adquiriendo un papel exclusivo de Mentor.

Normalmente un Business Angel hace de mentor del Emprendedor, le acompaña y le guía durante todo el desarrollo de su proyecto. No suelen planificar una estrategia de salida en base a los resultados obtenidos. Llega un momento en que no aportan más capital porque está fuera de su "rango de inversión" pero intentan apoyar hasta el final al Emprendedor.

Capital riesgo

Son organizaciones constituidas por grupos de Inversores profesionales y privados que invierten en empresas innovadoras y de alta proyección. El capital aportado suele estar comprendido entre 300.000 euros y 1.000.000 euros —existe un límite psicológico de 500.000 euros pero ha habido rondas que lo han superado con creces—.

Son un poco más exigentes a la hora de invertir en un proyecto. Suelen exigir un *business plan* claro, conciso, elaborado en el que se ponga de manifiesto que el Emprendedor conoce perfectamente el sector en el que va a tener que competir con su producto y servicio así como un plan financiero en que se ponga de manifiesto qué inversión es necesaria, cómo se va a utilizar y, sobre todo, la proyección que puede tener la *startup* a un futuro a medio plazo.

Planifican la salida de la *startup* en base a unos objetivos conseguidos. Puede que se involucren en la gestión de la *startup* o no. En cualquier caso lo que sí suelen pedir es disponer de un puesto en el Consejo de Administración de la empresa con el fin de estar al tanto de lo sucedido y de las estrategias planteadas para su desarrollo.

Incubadoras de proyectos

De igual modo que los Business Angels solitarios han evolucionado y constituyen asociaciones de Business Angels, los capitales riesgos también lo han hecho y, algunos de ellos, desarrollan su actividad bajo la denominación de "Incubadoras de proyectos". El capital aportado suele estar comprendido entre 60.000 euros y 300.000 euros —menor capital pero mayor aportación en cuanto a mentorización e infraestructura—.

Conceptualmente hacen lo mismo que los capitales riesgos pero apoyan más a los Emprendedores ofreciéndoles servicios orientados a facilitarles la gestión de sus *startups*, la búsqueda de alianzas estratégicas e incluso instalaciones. Todo esto con un único objetivo: que el Emprendedor se preocupe únicamente de desarrollar su idea y no pierda el foco ni el tiempo en asuntos que no tengan que ver directamente en el desarrollo de su producto o servicio.

Multi Family Office (MFO)

Empresas privadas que gestionan grandes fortunas así como patrimonios de familias o empresarios que tienen como fin buscar oportunidades de inversión para sus clientes con el objetivo de obtener el máximo de rentabilidad. El capital aportado suele estar comprendido entre 1.000.000 euros en adelante.

En muy raras ocasiones las MFO suelen invertir en *startups*. Cuando lo hacen, suelen exigir lo mismo que los capitales riesgos pero con dos diferencias fundamentales:

1. No participan en la gestión de la empresa de ninguna forma o se convierten en los socios mayoritarios adquiriendo casi la totalidad de la misma.
2. Suelen realizar inversiones de cantidades muy elevadas, de varios millones de euros.

De igual forma que los capitales riesgos, tienen definida una estrategia de salida "*exit*" en base a cumplir unos hitos determinados objetivo de crecimiento.

Inversor privado

Aún queda algún empresario que finaliza una experiencia empresarial y tiene como objetivo entrar a participar en empresas que están pasando dificultades financieras.

El capital aportado suele estar comprendido desde 500.000 euros en adelante.

También tienden a asociarse pero, a diferencia de los Business Angels, lo hacen en grupos reducidos porque su objetivo es hacerse con la dirección de la empresa en la que participan.

Suelen adquirir un porcentaje elevado de la compañía a un precio inferior a su valor real —si las cosas le fueran bien— e invierten todo su tiempo en reflotarla con el objetivo de venderla en el momento adecuado —es decir, cuando la hayan saneado financieramente hablando—.

1_3_2 ¿Qué tipo de Inversor me interesa más para mi proyecto?

El Emprendedor ya conoce los distintos tipos de Inversores que hay en el panorama y ahora debe pensar a cuál dirigirse.

El tipo de Inversor que más le interese para su *startup* lo va a tener claro según lo que busque —capital y mentorización o sólo capital— y la cantidad de inversión que requiera su proyecto. La clasificación anterior puede ser un buen punto de partida para tomar esta decisión.

Un vez decidido el tipo de Inversor es el momento de buscarlo y de seleccionarlo, sí, de seleccionarlo. Como hemos comentado anteriormente, seleccionar un socio —sea del tipo que sea— para que participe en la *startup* puede ser el comienzo de una hermosa relación profesional o, por el contrario, puede convertirse en el principio del fin.

El Emprendedor debe seleccionar a un Inversor que esté alineado con su tipo de *startup* y que sepa que le va a ayudar en todo lo que él pueda necesitar. Una cosa es que el Inversor imponga unas condiciones que el Emprendedor tenga que asumir y otra muy distinta es que, cuando el Emprendedor requiera de un empujón haciendo uso de contactos y creando sinergias, el Inversor esté dispuesto y sepa hacerlo para favorecer el impulso que el Emprendedor necesita.

1_3_3 ¿Dónde encontrar a los Inversores?

Hasta hace unos años los Inversores eran de difícil acceso, casi permanecían en el anonimato y no se podía acceder a ellos si no era a través de algún contacto o empresa que se dedicara a gestionar capital que personas, familias y/o asociaciones ponían a su disposición para invertir en empresas y proyectos innovadores.

Afortunadamente, las cosas han cambiado. Han cambiado gracias a que los gobiernos centrales y regionales se han dado cuenta de que los Emprendedores son el eje sobre el que se mueven la innovación, la creación de empleo y, por ende, los empresarios del mañana. Se promueven líneas de ayudas y subvenciones dirigidas a jóvenes empresarios (los Emprendedores) que facilitan la promoción y difusión de las *startups* dándolas a conocer en el sector y haciéndolas más interesantes de cara a los posibles Inversores.

Las cosas han cambiado gracias a los eventos y proyectos on-line que se están realizando por y para Emprendedores que favorecen el *Networking* entre los participantes generando escenarios y puntos de encuentro entre Emprendedores e Inversores.

Las cosas han cambiado porque hay actores en el panorama actual que han creado empresas, incubadoras de proyectos y compañías que han sabido evolucionar el concepto de capital riesgo para dirigirlo a Internet. Favoreciendo con todo esto que los Emprendedores tengan un camino que seguir a la hora de dirigirse a Inversores potenciales para sus *startups*.

Las cosas han cambiado porque los Inversores disponen de más información sobre nuevos proyectos, sobre aquellos que han conseguido ayudas y subvenciones importantes como signo diferenciador de que se trata de proyectos serios e innovadores sea cual sea el sector al que van dirigidos y el producto/servicio desarrollado por ellos.

Vivimos un momento en el que se buscan servicios y productos innovadores, vivimos un momento en el que se necesita emprender, vivimos en un momento en el que los Inversores quieren invertir en tecnología, quieren diversificar sus participaciones en activos por lo que ellos mismos se agrupan y buscan empresas de alta proyección en las que invertir. Vivimos un momento

Tabla 1.2. Organizaciones y eventos a los que acudir en busca de Inversores.

Nombre	Tipo	Web
DaD	Incubadora/ Capital semilla	www.dad.es
Nervia Digital	Incubadora/ Capital semilla	www.nervia.com
SmartCapital	Incubadora/ Capital semilla	www.smartcapital.es
GrupoNat	Incubadora/ Capital riesgo	www.gruponat.com
Grupo Intercom	Incubadora/ Capital riesgo	www.grupointercom.com
Grupo ItNet	Incubadora/ Capital riesgo	http://grupoitnet.com
Mobius	Capital riesgo	www.mobius.es
Clave Mayor	Gestora Capital riesgo	www.clavemayor.com
EureCAN	Capital riesgo	http://cajanavarra.es/es/empresas
Nauta Capital	Capital riesgo	www.nautacapital.com
Keiretsu Forum	Foro de inversión	www.keiretsuforum.es
Inberso	Foro de inversión	www.inberso.com
Invesnova	Foro de inversión	www.invesnova.es
Efe y Ene	Multi Family Office	www.efeyene.com
Finbal	Multi Family Office	www.finbal.es
Octapris	Multi Family Office	www.octapris.com
Compas	Multi Family Office	www.compaspe.es
Perennius	Multi Family Office	www.perennius.es
BBVA Open Talent	Concurso	www.bbvaopentalent.com
Bancaja JE	Concurso	www.jovenesemprendedoresbancaja.com
JEI	Concurso	www.jovenempresainnovadora.com
Aiei	Otros	www.aiei.es

Fuente: Elaboración propia.

de disrupción social, vivimos un momento de cambio porque, afortunadamente, las cosas han cambiado.

Los Inversores necesitan proyectos innovadores en los que invertir y ese es el motivo por el que ahora son más accesibles, resulta relativamente fácil acceder a ellos e incluso diferenciarlos según el vehículo que elijan para llegar a los Emprendedores y dirigir sus inversiones.

En la Tabla 1.2 se exponen los grupos de Inversores que con cierta periodicidad realizan foros de inversión para identificar proyectos de alta proyección que necesiten capital y decidir si participan en alguno de ellos —no hacemos mención a las asociaciones de Business Angels porque se detallan en el Capítulo 3 de este libro—.

1_4 Los instrumentos de financiación

Afortunadamente, el Emprendedor no vive sólo de Inversores, si bien es cierto que son actores clave en todo proceso de búsqueda de financiación también lo son las numerosas ayudas, subvenciones y concursos que tienen como objetivo ayudar al Emprendedor a darle acceso a pequeñas cantidades de financiación para facilitarle el lanzamiento de su *startup*.

Estos elementos de "financiación extra" son promovidos por organizaciones que destinan una parte de sus beneficios a la acción social dirigida al apoyo emprendedor o bien por la propia Administración pública, poniendo a disposición de los Emprendedores líneas de ayudas y de subvenciones con unas condiciones de devolución, si procede, muy favorables tanto si la evolución de la *startup* es o no la esperada.

Dejando a un lado la tipología de los Inversores que hemos comentado anteriormente y teniendo muy presente que hay que acudir a ellos en el momento adecuado, podemos destacar los siguientes instrumentos de financiación que el Emprendedor puede utilizar en cualquier momento del desarrollo de su *startup* para obtener financiación:

1. Entidades financieras.
2. Ayudas y subvenciones promovidas por la Administración pública.

3. Préstamos —participativos o no— dirigidos a Emprendedores.
4. Concursos para Emprendedores.
5. Salida al MAB (Mercado Alternativo Bursátil).

Hagamos una pequeña descripción de cada uno de ellos, completándolos con algunos ejemplos.

1_4_1 Entidades financieras

Cuando un Emprendedor piensa en obtener liquidez para lanzar su *startup* casi de forma inmediata piensa: "Como necesito poco dinero a lo mejor lo puedo sacar de un banco" y, casi con la misma rapidez, se da cuenta de que no es así.

Acudir a una entidad financiera para pedir un préstamo, por pequeño que sea, para comenzar un proyecto suele ser un error o, mejor dicho, una pérdida de tiempo. Los bancos no suelen apoyar este tipo de operaciones por el riesgo que conllevan y, si lo hacen, es con unas condiciones de respaldo importantes —avales personales— por parte del Emprendedor.

Cuando esto ocurre, el Emprendedor se desanima un poco hasta que alguien le abre los ojos y le enseña que ese no es el camino correcto para conseguir financiación inicial para su proyecto. Le enseña que debe buscar socios que, además de un poco de liquidez para arrancar su proyecto, aporten capital inteligente, le enseñen, le mentoricen y le aporten algo más que simple capital y presión por tener que devolverlo. Es el momento en el que el Emprendedor abre los ojos y se da cuenta de que un banco no aporta más que eso: capital y presión, nada más.

1_4_2 Ayudas y subvenciones

Las cosas han cambiado. Actualmente existen líneas de ayuda y subvenciones promovidas por la Administración que ponen a disposición de los Emprendedores liquidez accesible de maneras relativamente sencillas y sin ningún tipo de compromiso por parte del Emprendedor que vaya más allá que el de justificar que el capital cedido va a ser usado para la creación y desarrollo de su proyecto.

Ayudas de este tipo las podemos encontrar en varias de las líneas promovidas por el Plan Avanza[4] a nivel nacional

[4] www.planavanza.es.

o a nivel regional a través de los numerosos y distintos organismos que las comunidades autónomas ponen a disposición del tejido empresarial y, en particular, de los jóvenes empresarios: los Emprendedores.

Los tipos de ayudas, así como su finalidad y cuantía, aún estando alineadas con un objetivo común son de lo más dispar y, además, suelen cambiar tanto en forma como en las fechas en las que se puede acceder a ellas por lo que es recomendable consultar lugares que dispongan de información actualizada sobre las mismas como:

- Revista Emprendedores on-line: www.emprendedores.es/ayuda.
- Asociación Nacional de CEEIs Españoles: www.ances.com.
- Confederación Española de Jóvenes Empresarios: www.ceaje.es.

1_4_3 Préstamos —participativos o no— dirigidos a Emprendedores

Otra forma muy atractiva de obtener financiación para el desarrollo de una *startup* es a través de instrumentos que ofrecen préstamos dirigidos a favorecer la creación y desarrollo de empresas. No es sencillo conseguirlos puesto que exigen que se realice un buen trabajo de fondo y se plasme en un *business plan* que refleje el potencial del proyecto así como una proyección financiera de, al menos, tres años.

Son atractivos porque no piden ningún tipo de garantía personal para respaldar el préstamo y las condiciones de devolución son "blandas", entendido esto como que facilitan la devolución del préstamo dadas unas condiciones favorables del proyecto como por ejemplo que disponga de una caja —*cash flow*— positiva para comenzar su devolución.

En este ámbito existen dos líneas muy conocidas y usadas por los Emprendedores. Cada una de ellas se pide en momentos muy distintos y tiene algunas peculiaridades:

a. Iniciativa NEOTEC del Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial, también conocido como CDTI[5].

Mediante esta iniciativa se opta a una financiación correspondiente al 70% de la financiación total requerida

[5] www.cdti.es.

para crear la empresa, teniendo el Emprendedor que aportar el resto del 30% de capital restante.

Esta ayuda puede conseguirse, simplemente, con la elaboración de un plan de empresa, no es necesario que la empresa tenga actividad ni que haya comenzado a facturar. El único requisito es que la empresa se haya constituido en un plazo máximo de dos años anteriores a la presentación a la iniciativa NEOTEC.

Cuando un Emprendedor consigue un NEOTEC no suele tener problemas para conseguir un Inversor (en este punto conviene contar con un Business Angel) que le apoye para completar el 30% de capital que debe poner para que el CDTI le dé el NEOTEC aprobado para su proyecto.

b. ENISA, Empresa Nacional de Innovación, S.A. [6]

ENISA es una empresa de capital público que ofrece distintas líneas de financiación para pequeñas y medianas empresas que necesitan liquidez.

Aún teniendo una línea para realizar inversiones de capital riesgo, la línea que más ha promocionado y, por ende, la más demandada por Emprendedores es una en la que mediante un préstamo participativo se inyecta liquidez a la empresa con unos tipos de interés variables dependiendo de los resultados de la misma.

La cantidad a la que se accede al solicitar un préstamo ENISA es la equivalente a los fondos propios que la empresa disponga en el momento de la solicitud. Es recomendable estudiar el momento adecuado para solicitar un ENISA y así poder optar a la mayor financiación posible.

1_4_4 Concursos para Emprendedores

Una buena forma de conseguir algún ***input*** financiero al crear una *startup* es presentando el proyecto a algunos de los numerosísimos concursos que existen exclusivamente para Emprendedores. La cuantía de los premios suele ser de poca cantidad pero junto a ellos se obtiene el reconocimiento de una idea, proyecto o *startup* que, sin lugar a duda, será bien visto por los futuros Inversores que participen en las rondas de financiación a las que el Emprendedor tendrá que enfrentarse a medio/largo plazo.

[6] www.enisa.es

Algunos de los concursos más conocidos y de mayor repercusión son los reflejados en la Tabla 1.3.

Tabla 1.3. Concursos para Emprendedores.

Concurso	Información
Fundación Éveris	www.fundacioneveris.es/campana_premios.html
Emprendedor XXI	www.emprendedorxxi.es
Banespyme	www.banespymeorange.org
Ciade	www.ciade.org/premio_ciade.php
Yuzz	www.yuzz.org
Ideas emprendedoras	www.ideasemprendedoras.com
Bancaja	www.jovenesemprendedoresbancaja.com
Movil Forum	open.movilforum.com/concurso/2
BBVA OpenTalent	www.bbvaopentalent.com
Ficod	www.ficod2009.es/ficod/emprendedores
La Red Innova	www.laredinnova.com/inicio/start-up
Ideas4All	es.ideas4all.com/static/es/bigbangchallenge.html
Revista Emprendedores	www.emprendedores.es/empresa/noticias/iv_premios_emprendedores
Concurso Idea	www.concursoidea.es
SeedRocket	www.seedrocket.com/es/detalle
Startup2	www.startup2.eu
Caja Navarra	www.cajanavarra.es/es/empresas/eurecan/emprende-con-nosotros/tienes-una-idea
Cátedra de emprendedores	www.catedradeemprendedores.es/concursospremios.php

Fuente: Elaboración propia.

1_4_5 Salida al MAB (Mercado Alternativo Bursátil)

No podemos terminar este apartado sin mencionar el último instrumento de financiación que puede ser usado por una *startup*. Hablamos del MAB, Mercado Alternativo Bursátil[7], que se define como un mercado de valores destinado a empresas de reducida capitalización que quieren expandirse.

Cuenta con una regulación propia diseñada a medida específicamente para estas empresas así como unos costes y procesos adaptados a sus características. El MAB se creó en 2005 y se ha puesto en marcha gradualmente, primero como sistema de financiación de las SICAVS y después ampliándose a entidades de capital riesgo y a pymes y empresas en expansión.

Si una *startup* quiere optar a cotizar en el MAB, debe estar saneada financieramente y mostrar la solidez necesaria para que los Inversores accedan a participarla y así obtener el objetivo deseado: conseguir liquidez.

Un claro ejemplo de *startup* que comenzó a cotizar en el MAB en junio de 2010 es bodaclick.com, se trata de un portal de bodas que ofrece servicios a las parejas que van a contraer matrimonio consistentes en obtener información sobre lugares en los que celebrar su boda, descuentos en viajes de novios y un sitio web desde el que gestionar todo lo relacionado con su boda —invitaciones, invitados, distribución de las mesas, etc.—. Se pueden encontrar numerosos artículos sobre cómo se preparó y definió la operación para conseguir salir al MAB con una capitalización inicial de 45 millones de euros[8].

[7] Véase a este respecto el libro *Mercado Alternativo Bursátil* publicado en esta misma colección.

[8] Pueden obtener más información en: bolsasymercados.es/mab y observatoriomab.es.

2_Business Angels

2_1 Definición de Business Angel

2_1_1 ¿Qué es un Business Angel?

Desde principios de la primera década del siglo XXI hemos asistido al nacimiento y eclosión del concepto Business Angel en España, que ha pasado prácticamente del anonimato total, a ser término habitual de conversaciones empresariales y portada de revistas económicas.

Un Business Angel es un Inversor privado que invierte parte de su capital en proyectos empresariales aportando normalmente una serie de valores extras como experiencia en gestión, contactos, etc. Esta aportación de valor sumado al capital propiamente dicho, es lo que se conoce como "Capital inteligente" y es una de las principales diferencias entre un Business Angel y otro tipo de financiadores.

Normalmente, los Business Angels son empresarios, directivos o Emprendedores que han tenido éxito en proyectos anteriores y que deciden reinvertir el capital obtenido en proyectos externos, diversificando así su cartera y, por lo tanto, su riesgo.

Aunque el auge de los Business Angels en España se ha producido principalmente en los últimos años, el término no es tan nuevo como pudiese parecer. De hecho, su procedencia data de principios de los años veinte y se sitúa en un ambiente aparentemente alejado de los foros económicos en los que hoy se utiliza.

Este ambiente no es otro que los teatros neoyorkinos de Broadway, donde Inversores particulares comenzaron a invertir su propio capital para salvar algunas de las producciones aportando además del capital una serie de contactos de alto valor.

Fuera del mundo del espectáculo, y en un contexto más puramente empresarial, el término comenzó a utilizarse en el año 1938 y, como no podía ser de otra forma, nace dentro de la Universidad de Stanford en pleno

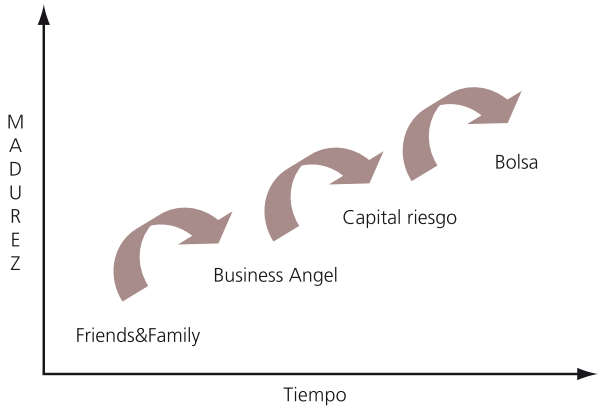
corazón de lo que unas décadas más tarde se conocería como Silicon Valley. El por aquel entonces decano de la Facultad de Ingeniería, Frederick Terman, decidió dejar 500 dólares a dos de sus alumnos y ayudarles personalmente a que crearan su propia empresa. Estos alumnos eran Bill Hewlett y Dave Packard, fundadores de uno de los grandes imperios de la tecnología: Hewlett-Packard.

2_1_2 ¿Qué NO es un Business Angel?

Si nos atenemos a la definición ofrecida para Business Angel observamos que es un término bastante amplio en el que pueden caber una gran variedad de tipologías de Inversores. Para tener una idea más precisa de *"qué es"* y *"qué no es"*, es conveniente observar la figura del Business Angel en el contexto del ciclo de inversión habitual de una *startup*. Ese ciclo se compone de una serie de escalones que las empresas van alcanzando en sus diferentes etapas de madurez.

La Figura 2.1 refleja los cuatro escalones habituales en el proceso de financiación de una *startup*. Lógicamente, no todas las compañías recorren todos los escalones llegando hasta la salida a bolsa, pero cuando lo hacen suelen seguir este orden natural.

Figura 2.1. Fases en la búsqueda de financiación.



Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse, un Business Angel se sitúa normalmente entre la ronda de *Friends&Family* y el capital riesgo, imagen que complementa lo expuesto en el epígrafe 1.3 del primer capítulo de este libro —en el que se describen los distintos tipos de Inversores que hay—. Queda, por tanto, el Business Angel situado entre ambas considerando aspectos como:

- Cronología habitual de inversión.
- Importes medios de inversión.
- Profesionalización de la inversión.

2_2 Tipologías de Business Angels

Cuando los promotores de un negocio deciden iniciar el proceso de búsqueda de financiación a través de un Business Angel, deben realizar un ejercicio previo de análisis de las diferentes tipologías de Business Angel a las que podrían acceder.

Al contrario que unos años atrás, la situación actual en España se caracteriza por una alta transparencia en los mercados de Business Angels. Los *players* importantes están claramente identificados y los Emprendedores no suelen tener problemas para confeccionar una lista relativamente amplia de posibles Inversores. En esa situación es importante "centrar el tiro" y realizar los contactos oportunos solo con aquellos Business Angels que *a priori* cumplan con las características que el proyecto necesita, consiguiendo así optimizar esfuerzos y, al mismo tiempo, no dar una imagen de poca profesionalidad en aquellos Inversores que, en principio, no estarían interesados por no encajar el proyecto en sus criterios de inversión.

Podemos distinguir cinco criterios principales a la hora de definir la política de inversión de un Business Angel:

1. **Sector:** normalmente el Business Angel invierte en sectores que conoce bien, ya que, como ya se ha comentado, su intención es aportar al proyecto algo más que el capital. Actualmente en España, los sectores estrella son la Biotecnología y las TIC,

pero eso no quiere decir que otros sectores más tradicionales queden fuera de este tipo de financiación. Simplemente hay buscar el Angel más adecuado para cada sector.

2. **Fase:** como norma general podemos distinguir en un proyecto de *startup* cuatro grandes fases: prototipo, semilla, consolidación y expansión. Es habitual ver cómo algunos grupos de Business Angel se especializan en fases concretas o renuncian a otras por no considerarlas óptimas dentro de su política. La tendencia en los últimos años en España ha pasado por abandonar cada vez más las primeras rondas, migrando hacia estados más consolidados de las empresas, consiguiendo así reducir el riesgo aunque, lógicamente, también se penaliza la rentabilidad.
3. **Importe:** el rango de inversión es un factor clave a la hora de seleccionar los posibles Inversores. Para proyectos medianos o grandes es habitual trocear la inversión dando entrada a varios Business Angels para conseguir que las cantidades parciales encajen en los criterios de inversión de un mayor número de Inversores.
4. **Zona geográfica:** es bastante habitual observar cómo los Business Angels centran sus inversiones en una determinada zona geográfica que suele coincidir con su zona de influencia en base a su residencia. Los motivos para esta restricción son principalmente dos:
   - Conseguir que aumente la actividad empresarial y emprendedora en la región.
   - Ejecutar la actividad en la zona donde el Inversor tiene más influencia a nivel social, económico o incluso político.
5. **Implicación del Inversor:** los Business Angels son Inversores que gustan, casi por definición, de implicarse en la gestión de las compañías, pero ese nivel de implicación al que pueden o quieren llegar puede variar significativamente de unos a otros. Algunos se limitarán a ocupar una plaza en el consejo de administración y otros querrán incluso implicarse como trabajador en la dirección ejecutiva. Es un punto

importante a conocer en las primeras conversaciones ya que los Emprendedores deben decidir hasta qué nivel están interesados en recibir esa ayuda a la hora de gestionar la compañía.

En base a criterios como los anteriores pueden establecerse diferentes tipologías y clasificaciones de Business Angels. Una de las más aceptadas es la que da la red Europea de Business Angels (EBAN) que los clasifica en seis grupos:

- **Virgin Angel:** personas con fondos disponibles que desean hacer su primera inversión en el mundo de las *startups*. Normalmente su objetivo es aumentar la rentabilidad de los mercados tradicionales.
- **Latent Angel:** inversores que, tras realizar una primera inversión, permanecen sin invertir al menos tres años.
- **Wealth Maximising Angel:** persona con un gran nivel de recursos económicos y alta experiencia que combina simultáneamente diferentes inversiones en *startups*.
- **Entrepreneur Angel:** inversor con grandes recursos personales, muy activo y con experiencia previa como Inversor. Además de la rentabilidad económica suelen buscar en los proyectos satisfacción personal.
- **Income Seeking Angel:** inversor de pequeñas cantidades que en muchos casos busca la generación de ingresos vía, por ejemplo, de un empleo en la dirección de la compañía.
- **Corporate Angel:** compañías que realizan regularmente inversiones de tipo Angel, para las que en muchos casos no es necesaria la rentabilidad tan alta que buscan los Inversores individuales.

2_3 Los Business Angels en España

La figura del Business Angel en España es de reciente aparición sobre todo si se compara con otros países de la Unión Europea o, especialmente, con Estados Unidos. Aun así, en los últimos años ha comenzado a

observarse un significativo aumento de la actividad que ha desembocado, incluso, en algún intento político por regular este tipo de inversiones y favorecerlas fiscalmente con medidas como:

- Reducciones en el impuesto de sociedades en caso de reinversión de beneficios.
- Apoyo del ICO para la capitalización de las empresas.
- Reducción de la fiscalidad aplicable a las ampliaciones de capital de las empresas.
- Eliminación de los porcentajes máximos de deducción a las inversiones en I+D+i.
- Bonificaciones a las cuotas de la seguridad social para nuevas contrataciones.

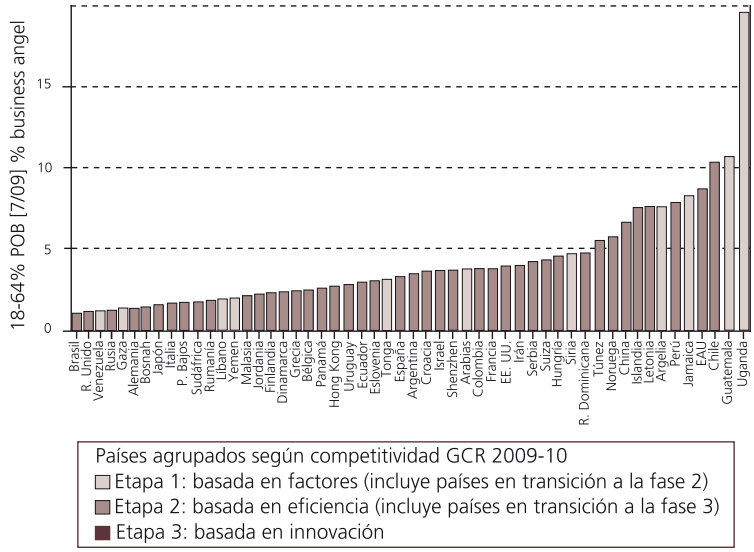
Lamentablemente, estas propuestas fueron rechazadas por el Congreso de los Diputados en junio de 2010, no existiendo actualmente ninguna ley específica o general que regule las inversiones privadas de tipo Business Angel, al contrario que ocurre con el capital riesgo que sí está recogido en la ley creada específicamente a tal efecto: Ley 25/2005, de 24 de noviembre, reguladora de las entidades de capital riesgo y sus sociedades gestoras.

Al margen de las cuestiones puramente reguladoras, diferentes organismos públicos y privados dedican sus esfuerzos a estudiar y fomentar la cultura del Business Angel en España definiendo claramente el perfil de este tipo de Inversores en nuestro país.

En ese sentido, uno de los informes más completos es el del Proyecto GEM creado por el Instituto de Empresa, la Fundación Banesto y el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio en el que se puede observar una comparativa de la actividad en España y el perfil medio del Business Angel español.

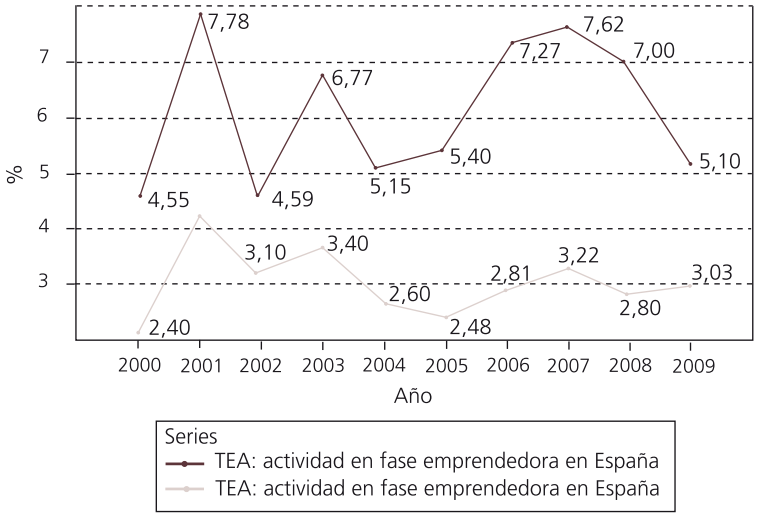
En la Figura 2.2 se puede ver el porcentaje de población adulta que ha actuado como Business Angel en los tres últimos años en los países GEM clasificados en función de los factores principales que impulsan su competitividad (recursos humanos y medios de producción en color claro, eficiencia en color medio e innovación en color oscuro).

Figura 2.2. Porcentaje de población adulta que ha actuado como Business Angel en los últimos tres años.



Fuente: Informe GEN (2009).

Figura 2.3. Evolución conjunta del índice de actividad emprendedora y la inversión informal tipo business angel.



Fuente: Informe GEN (2009).

El mismo informe recoge un completo perfil del Business Angel español del que podemos extraer algunas conclusiones principales:

Perfil del Business Angel español

- El 62,2% son hombres (53,4% en 2008) y el 37,8% son mujeres (46,6% en 2008).
- Edad media de 39,9 años con una desviación de algo más de 11.
- El 39,6% tiene estudios de nivel bajo.
- El 19,7% tiene estudios de nivel medio.
- El 40,7% tiene estudios superiores.
- El 72,1% tiene situación laboral activa.
- El 34,3% tiene rentas anuales de 30.000 euros o más.
- El 55,6% tiene formación específica para emprender.
- El 25,1% está involucrado en una iniciativa emprendedora.
- El 18,5% es propietario o participa en una empresa consolidada.
- El 15,2% ha abandonado una actividad entre julio de 2008 y julio de 2009.
- El 22,5% es emprendedor potencial.

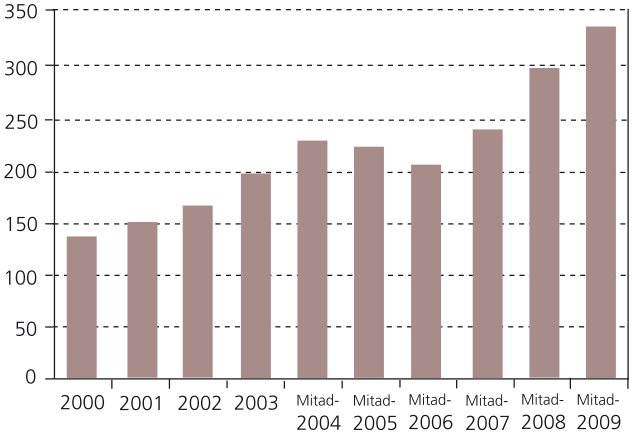
2_4 BAN (Business Angels Networks)

El concepto de Business Angel individual ha evolucionado en los últimos años hacia la creación de redes (BAN) que agrupan Inversores con criterios similares prevaleciendo normalmente un criterio geográfico.

Para los Inversores, las redes presentan una serie de ventajas:

- Constituyen un canal de acceso a proyectos.
- Se cierran acuerdos de coinversión con otros miembros de la red.
- Reciben formación específica sobre inversiones en *startups*.

Figura 2.4. Tendencias del mercado en el año 2009.



Mercado europeo de Business Angels en 2009:

- 334 networks.
- 75.000 angels (est.).
- 3 a 5 millardos EUR invertidos (est.).

Evolución del mercado europeo de Business Angels

1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
66	132	155	177	197	231	228	211	236	297	334

Fuente: Informe GEN (2009).

Y también para los Emprendedores:

- Constituyen un punto de unión con los Inversores.
- Asesoran sobre el plan de empresa y el planteamiento del negocio.
- Posibilitan presentar el proyecto ante varios Inversores en foros organizados por la red.

La evolución de las redes de Business Angels, tanto en España como en Europa, es de continuo crecimiento como muestran algunas de las estadísticas ofrecidas por las fuentes oficiales como la Red Europea de Business Angels (véase la Figura 2.4).

De hecho, cada vez es menos usual encontrar inversiones realizadas desde un Business Angel particular y la gran mayoría de los proyectos son canalizados por redes, por lo que es aconsejable que los Emprendedores y empresarios contacten con aquellas redes en cuyos criterios de inversión encaje su proyecto.

Algunas redes de Business Angels son:

- EBAN: European Business Angel Network: www.eban.org.
- ESBAN: Red Española de Business Angels: www.esban.com.
- BAN Madri+d: www.madrimasd.org/emprendedores/Inversores.aspx.
- Red de Inversores privados del IESE: www.iese.edu/business_angels/Es/index.html.
- BANC: Business Angels Network Catalunya www.bancat.com.
- Murcia BAN: www.murcia-ban.es.
- cvBAN: www.cvban.org.
- GoBan: Business Angel de Castilla-La Mancha www.gobanclm.com.
- Málaga Business Angel: www.sopde.es/businessangels/pagina.asp?pag=60.
- innoBAN: www.businessangelsinnoban.es.
- asBAN: red Asturiana de Business Angels: www.asban.es.
- UniBAN: www.uniban.org.

Un estudio más detallado sobre estas y otras redes puede encontrarse en:

- www.ipyme.org/es-ES/Financiacion/BusinessAngels/Documents/AGENTES%20DEL%20MERCADO.pdf.

Enter
Shift

3_Las entidades de capital riesgo

3_1 ¿Qué es el capital riesgo?

En el Capítulo 1 hemos dado una definición informal de lo que es un capital riesgo, definición ofrecida desde el punto de vista de los agentes que intervienen en el proceso de financiación de una *startup*. Ahora vamos a enfocar el capital riesgo como entidad puramente dicha detallando los rasgos que más caracterizan a este tipo de organizaciones.

> Las entidades de capital riesgo —también llamadas ECR— son entidades financieras que tienen por objetivo participar temporalmente en el capital de empresas no cotizadas y, generalmente, no financieras y de naturaleza no inmobiliaria[9].

Las operaciones de estas entidades pueden realizarse en dos estadios claramente diferenciados de una empresa: en la fase de aportación de capital semilla —o fase de arranque— o en la fase de maduración y expansión de la empresa en la que participan. Por estos motivos sus operaciones van dirigidas a empresas de reciente creación pero con muy alta proyección —como pueden ser las *startups*— o a empresas en las que pueden aportar valor no sólo con su capital sino como su red de influencias para favorecer el desarrollo de la misma.

Las entidades de capital riesgo tienen como fin principal realizar un *exit* (salida del proyecto) de la empresa participada una vez que hayan cumplido los hitos inicialmente marcados y pactados en las cláusulas que gobiernan dicha participación. Un *exit* planificado para obtener una rentabilidad acorde al riesgo asumido en la operación —suelen ser rentabilidades de dos dígitos—.

Dado el riesgo que llevan intrínsecamente asociadas sus inversiones, antes de decidir si entrar o no en el capital de una empresa suelen ser muy meticulosas en analizar las variables que estimen oportunas en cada caso. Estas variables se diferencian no tanto por el sector

[9] www.wikipedia.org.

—que también— sino por el estadio de desarrollo de la empresa a participar. Obteniendo distinta relevancia las mismas variables para empresas que requieran capital para su arranque —capital semilla— o para las empresas que requieran capital para su expansión y consolidación en el mercado. Así pues las variables a considerar en uno y otro caso son:

1. **Empresas de reciente creación:** las entidades de capital riesgo que participan en empresas de reciente creación suelen valorar, en primer lugar, que el proyecto se enmarque en un sector dinámico de la economía —como pueden ser las nuevas tecnologías— estratégicamente interesante para los Inversores, en segundo lugar evalúan al equipo promotor de la idea y, por último, el *business plan* desarrollado para ese proyecto. Sí, lo hemos puesto en el orden adecuado. Esto es así porque, como ya se ha demostrado en este sector, el tener una gran idea bien desarrollada en un *business plan* no es garantía de éxito si el equipo que la vaya a desarrollar no es un equipo comprometido, competente y que, por supuesto, no sabe proyectar sus valores a la entidad de capital riesgo. Por lo tanto, debe existir la armonía suficiente entre esos dos factores para que la entidad de capital riesgo decida participar en ese proyecto, quedando relevado a un segundo plano las previsiones financieras del proyecto que, dado el carácter innovador del mismo, pueden o no cumplirse en los plazos marcados.
2. **Empresas consolidadas:** en este segundo tipo de operaciones, las ECR se centran en evaluar la consolidación financiera en la empresa analizada y en ver si realmente una aportación en capital va a favorecer la expansión de la misma para alcanzar las cifras de ventas planificadas. Son operaciones igualmente rentables que las anteriores pero con ciertos matices diferenciadores respecto a las mismas.

Es importante señalar el tipo de Inversores que participan en una entidad de capital riesgo para entender claramente las diferencias que existen entre ellos y los Business Angels.

Las entidades de capital riesgo suelen estar formadas por un grupo de Inversores privados que quieren invertir su capital en proyectos de alta proyección —por ende, de alto riesgo— pero que no disponen de los conocimientos de un sector adecuado para hacerlo. Por este motivo los Inversores privados optan por participar como socios en una entidad de capital riesgo que dirija sus inversiones a sectores potencialmente atractivos para sus socios Inversores. Socios inversores que ven cómo su capital es gestionado por un equipo directivo que conoce el sector y dispone de la suficiente visión como para afrontar inversiones en proyectos innovadores del mismo.

Sin embargo, los Business Angels son "Inversores privados" que optan por invertir en proyectos de alta proyección pero de sectores que conocen y en los que saben que van a poder dar visibilidad al proyecto en el que participan. Este matiz junto con otros como la cantidad invertida, la aportación en capital inteligente —tutorización y apoyo al proyecto—, la forma de realizar la salida del proyecto —*exit*— y el ratio de operaciones rentables contra operaciones no rentables, son las diferencias principales entre la forma de dirigir las inversiones de un Business Angel contra las dirigidas por las entidades de capital riesgo.

3_2 Tipologías de capital riesgo

Cuando hablamos de entidades de capital riesgo estamos acostumbrados a mezclar los conceptos similares que, aún teniendo el mismo fin, siguen estrategias de entradas y aportaciones a sus participadas bien diferenciadas.

Esto ocurre sólo en España porque en el mundo anglosajón estas entidades están bien enmarcadas según lo comentado anteriormente. Para aclarar estos conceptos vamos ver cómo están clasificadas las entidades de capital riesgo en el mundo anglosajón y así poder extrapolarlo a nuestro concepto actual de capital riesgo.

Así pues, en el mundo anglosajón, las entidades de capital riesgo se denominan ***Venture Capital*** y ***Private Equity.*** Aún teniendo la misma finalidad, van orientadas

a tipos de operaciones diferenciadas por el estadio de desarrollo de las empresas en las que van a participar. Las diferencias fundamentales son:

1. Los *Venture Capital* entran en empresas de reciente creación que buscan capital semilla para su desarrollo. En estos casos los Inversores aportan capital líquido así como capital inteligente entendido como experiencia en cuanto a gestión de empresas.
2. Los *Private Equity* entran en empresas consolidadas financieramente que buscan, no tanto capital inteligente, sino liquidez para su expansión o consolidación en el mercado al que va dirigido su proyecto/producto o servicio.

En España, sin embargo, estamos acostumbrados a unir esos dos términos bajo el nombre de entidades de capital riesgo o ECR.

3_3 El capital riesgo en España

Pero, ¿existen ECR en España? La respuesta es: sí. Aún siendo el tipo y la cantidad de operaciones vinculadas a capital riesgo en nuestro país inferiores a la media anglosajona, lo cierto es que, afortunadamente, en España las ECR han evolucionado muy positivamente.

Esta evolución es debida a varios factores:

1. Clara influencia del mundo anglosajón.
2. Interés por los Inversores privados en obtener rentabilidades por encima de la media ofrecida por entidades financieras.
3. Rentabilidades que, actualmente, sólo son accesibles a través de proyectos relacionados con el sector de las TIC. El desconocimiento de este sector obliga a los Inversores a usar vehículos de inversión para dirigirse a este sector.
4. Y, sobre todo, porque, tal y como se pone de manifiesto en el informe "Impacto social y económico del capital riesgo en España. 2010" [10], ha aumentado la conciencia de que las ECR son un actor clave en el proceso de crecimiento de cualquier economía.

En el primer capítulo de este libro hablábamos de las ECR como agentes que participan en un momento

[10] Disponible en www.ascri.org.

determinado en la financiación de una *startup*. Ahora el enfoque es concebir las ECR como agentes que favorecen el cambio, agentes que ponen grandes cantidades de dinero a disposición de Emprendedores para favorecer el desarrollo de nuevos proyectos y favorecer la expansión de los mismos.

Esto es así y de esta forma se pone de manifiesto en el informe al que anteriormente hemos hecho referencia. Las ECR son el **acelerador de crecimiento de nuestra economía,** conclusión respaldada por la comparación realizada entre cifras de empresas participadas por ECR y por las que no —conjunto de empresas que se denominan **Grupo de control**—.

El informe ha sido realizado por la Asociación Española de Sociedades de Capital Riesgo —de la que hablaremos en el siguiente punto de este capítulo— y en él podemos encontrar los datos más actuales y fiables en torno a la actividad de las ECR en nuestro país.

Datos como los que muestran la actividad de las ECR por sectores tal y como se reflejan en la Tabla 3.1.

Tabla 3.1. Inversiones de ECR a nivel sectorial.

Sector	Porcentaje de empresas participadas por una ECR
I+D	2,2%
Sector primario y energía	4,1%
Industria manufacturera	42,1%
Comercio	10,7%
Transporte	2,6%
Hostelería y ocio	4,7%
Información y comunicaciones	15,9%
Otros servicios	17,6%

Fuente: Informe de impacto social y económico del capital riesgo en España. 2010 (www.ascri.org).

Y otros datos a partir de los que se ponen en valor las siguientes conclusiones:

1. Las ECR contribuyen a crear 6,4 veces más empleo.
2. En términos absolutos, la participación de una ECR en una empresa multiplica por tres la facturación, el resultado bruto de explotación y la inversión en activos totales alcanzados por otras empresas similares.
3. El porcentaje de mortalidad durante los tres primeros años de vida de una empresa oscilan desde el 6%, para aquellas que hayan sido respaldadas por una ECR, hasta el 62% para las pertenecientes al Grupo de control.
4. En las empresas maduras que cuentan con respaldo de una ECR para su expansión, el resultado bruto se incrementó un 6,52% —casi el triple que el de las empresas pertenecientes al Grupo de control—. Por lo que se deduce que las ECR favorecen el crecimiento de las empresas más desarrolladas haciéndolas más competitivas.
5. Las ECR ayudan a comercializar más rápidamente productos resultados de proyectos de I+D+i.
6. Como resumen: las empresas participadas por una ECR crecieron, de media, un 20% más en todas las magnitudes analizadas respecto a las del Grupo de control.

No podemos terminar este punto sin hacer una mención especial a una de las personas que más han trabajado en el sector de las ECR orientadas al sector tecnológico e Internet de nuestro país. Hablamos de Rodolfo Carpintier Santana, fundador y Presidente de DaD[11].

DaD (*Digital Assets Deployment*) es la incubadora de negocios de Internet de referencia en España. Reconocida, entre otras operaciones, por participar en Tuenti y en BuyVip.

Vamos a exponer en puntos el mérito que ha tenido Rodolfo Carpintier al lanzar DaD:

1. Evolucionó el concepto de ECR a "Incubadora de Proyectos" con el fin de ser la primera *Venture Capital* de nuestro país que ofreciera valor más allá del capital a las empresas participadas a través de DaD.

[11] www.dad.es.

2. Por ende, ha sido el primero en crear una Incubadora de Proyectos orientados a Internet.
3. Ha sido el primero en conseguir hacer ver a los Inversores privados —socios de DaD— el valor de las compañías orientadas el 100% a Internet, ganándose la confianza de los mismos para que participaran en DaD.
4. Es una persona que se preocupa por el ecosistema del emprendedurismo, asistiendo a eventos dirigidos a Emprendedores e Inversores para compartir sus experiencias y aportar valor a los Emprendedores de nuestro país de forma completamente desinteresada.

Trabajo y esfuerzo que Rodolfo ha visto recompensado viendo cómo ha crecido DaD gracias a los *exit* realizados parte de las *startups* en las que participó. Esfuerzo que le ha llevado a trasladar el modelo de DaD a países europeos, americanos y asiáticos.

Todo ello fruto de un gran Emprendedor con visión, iniciativa e influencia, Rodolfo Carpintier.

3_4 ¿Dónde encontrar información sobre las ECR?

Bien, ya sabemos lo que es una ECR, de qué tipo son, lo que pueden aportar a una participada y, ahora, nos queda sólo por saber dónde encontrarlas. Tarea más sencilla de lo que parece.

Como decíamos anteriormente, las cosas han cambiado y las nuevas tecnologías han favorecido que se reduzcan al mínimo las barreras que existían hace unos años para acceder a la información que nos interesa, sea del ámbito que sea.

Con realizar una búsqueda sencilla en Google del tipo "capital riesgo en España" veremos justo después de los enlaces patrocinados uno realmente interesante. Se trata de **www.ascri.org** que es la Asociación Española de Entidades de Capital Riesgo. Asociación que tiene como misión —tal y como exponen en su web— la de desarrollar y fomentar la inversión en capital de compañías no cotizadas, así como la representación, gestión y defensa de los intereses profesionales de sus socios.

En su web, además de encontrar información actualizada sobre el sector de las ECR podremos acceder a un listado de todos los socios que están inscritos en la asociación de igual modo que tendremos acceso —en la sección de Información sectorial— a un conjunto de informes del sector que analizan la situación actual de las ECR en nuestro país aportando datos actualizados hasta el año en curso.

Si se desea estar informado de todo lo acontecido en este sector, no hay que dejar de leer la información ofrecida por ASCRI porque es la de mejor calidad disponible en nuestro país.

Algo importante a recordar: si queremos estar informados de las actividades de las ECR que más nos interesan por el sector al que dirigen sus inversiones es altamente recomendable seguirlas de forma independiente ya que hay algunas que abren y participan en rondas de inversión promovidas por ellas mismas o acuden a algún acto dirigido a Emprendedores para hacer *Networking* entre los asistentes y detectar alguna operación interesante a la que hacer frente.

Hay un refrán que dice que: "Quién no tiene padrino no se casa", refrán que tiene su significado —en mayor o menor medida— en el sector de las ECR.

Desde el punto de vista del Emprendedor es importante saber el momento exacto en el que se debe acudir a una ECR. Momento no definido únicamente por las necesidades de capital sino por los hitos y contactos conseguidos hasta ese momento. No es lo mismo que un Emprendedor "desconocido" se presente en frío a una ECR, que un Emprendedor que ha asistido a eventos y se ha presentado a concursos de Emprendedores —siendo indiferente si gana alguno o no— vaya con su proyecto debajo del brazo presentarlo a una ECR. Evidentemente, el segundo será mejor visto de entrada que el primero.

Por lo tanto, la conclusión que podemos sacar de lo expuesto en este apartado es que, tanto si queremos participar como Inversor en una ECR, como si somos un Emprendedor que quiere presentar su proyecto a una ECR, debemos manejar información actualizada y tener el protagonismo necesario en el escenario del emprendedurismo actual.

Enter
Shift

4_El proceso de inversión

4_1 El plan de negocio

Cuando un Emprendedor o empresario decide embarcarse en la búsqueda de un Business Angel o de capital riesgo para su negocio, debe presentar como requisito fundamental un plan de empresa. En los últimos años hemos asistido a un boom en la cultura emprendedora, de la mano del cual se ha observado una continua mejora y profesionalización en el desarrollo de planes para los proyectos. Esto se traduce en un aumento de la competitividad entre Emprendedores que buscan financiación, ya no solo desde el punto de vista del proyecto y la idea en sí, sino también desde el punto de vista de la carta de presentación del proyecto: el plan de empresa.

Por ese motivo es especialmente importante prestar atención a este apartado que abre el proceso de búsqueda de financiación de todo proyecto. La Tabla 4.1 recoge algunas de las fuentes en Internet, donde se pueden obtener guías y plantillas para la correcta realización de un plan de empresa.

Tabla 4.1. Información para elaborar un Business Plan.

Organismo	Enlace
CEEI Centro Europeo de Empresas e Innovación	www.guia.ceei.es/archivos/Documento/planempresa.pdf
iPyme Ministerio de Industria, Turismo y Comercio	http://servicios.ipyme.org/planempresa
Inberso Grupo de inversión	www.crear-empresas.com/idea_de_negocio.htm
INFO Instituto de Fomento de la región de Murcia	www.croem.es
TodoStartups.com Portal de Emprendedores e Inversores	www.todostartup.com

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en estos enlaces, los modelos y esquemas para la realización de un plan de empresa son diversos y, aunque todos tienen un núcleo común, las diferencias entre los mismos son también significativas. De hecho, es importante tener en cuenta que cada organismo, red de Business Angels o entidad de financiación, suele contar con un modelo propio de plan de empresa por lo que es aconsejable que se disponga de una versión genérica que se adapte a las formas propuestas por cada receptor del plan.

Realizar las diferentes adaptaciones de un plan supone, sin duda, un esfuerzo extra, pero la experiencia nos dice que presentar al posible financiador un documento que sigue su modelo, optimiza enormemente las posibilidades de éxito para conseguir la financiación buscada.

En este contexto, más que añadir a la lista una enésima plantilla o guía de realización del plan de empresa, puede ser oportuno detallar en este epígrafe una serie de consejos claves para redactar el plan del negocio. Unas reglas que no suelen incluirse en las guías pero que resultarán fundamentales para maximizar el éxito en la búsqueda de financiación.

Reglas genéricas

- El objetivo del plan de empresa no es solo conseguir financiación, sino servir como guión del día a día de la compañía.
- El plan de empresa es un documento vivo.
- El plan de empresa debe ser un documento realista con datos objetivos. Cada frase, cada número, cada supuesto, debe tratar de demostrarse y argumentarse.
- Los planes de empresa no son correctos o incorrectos, son coherentes o incoherentes. Es necesario revisar a conciencia todos los capítulos de un plan para asegurar la coherencia entre los mismos, especialmente, si dichos capítulos han sido desarrollados por personas diferentes.

- Se debe incluir como anexo un plan de contingencias que evalúe los posibles riesgos en base a la probabilidad y el impacto e incorpore medidas preventivas y correctivas para los riesgos detectados.
- Se debe añadir como anexo un plan de implantación en el que se vea claramente la planificación de las tareas de las diferentes áreas de la empresa durante la duración del proyecto. Es buena idea representar esa planificación mediante un Diagrama de Gantt[12].

Sobre la idea de negocio

- Es necesario describir la idea pensando en un lector sin conocimientos técnicos o detallados sobre el producto. Si es necesario describir aspectos excesivamente técnicos deberá hacerse en un capítulo específico o anexo.
- Se debe describir claramente el modelo de negocio: ¿cómo se ganará dinero con este producto o servicio?
- Hay que argumentar la idea de negocio con herramientas formales:
  - Análisis estratégico:
    - Externo: análisis político, económico, social y tecnológico. Análisis de fuerzas de Porter.
    - Interno: capacidades distintivas. Cadena de valor.
  - Estudio de mercado:
    - Secundario: informes de terceros sobre el sector, el mercado y el producto del proyecto.
    - Primario: encuestas cualitativas y cuantitativas realizadas específicamente para el proyecto.

Sobre el plan de marketing

- El marketing no es solo publicidad y promoción.
- Se debe ofrecer una visión global del marketing basada en las 5 Ps del marketing mix:
  - Producto: ¿qué mensajes clave sobre el producto se van a transmitir al mercado?
  - Precio: ¿cuál es la estrategia de precios? Hay que concretar esa estrategia en una o varias políticas con precios detallados.
  - Promoción y publicidad: ¿cuáles son los mejores medios para promocionar el proyecto?, ¿cuánto, cómo y cuándo se invertirá en ellos?

[12] http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Gantt.

- *Place* (distribución): ¿qué canales se utilizarán para vender el producto al cliente final? Análisis de costes-beneficios por canal.
- Post-venta: ¿qué estrategia y política de fidelización y post-venta se implantará en la compañía?

Sobre el plan comercial

- Se debe realizar un cruce de productos (idea de negocio) y canales (plan de marketing).
- Para cada uno de los pares producto-canal, hay que reflejar de qué parámetros dependen las ventas esperadas.
- Es necesario estimar dichos parámetros basándose en la medida de lo posible en el estudio de mercado o en otra información contrastable y veraz.

Sobre el plan de recursos humanos

- Se debe describir la política y filosofía de recursos humanos sin caer en tópicos e intentando personalizar la estrategia a la realidad de la compañía.
- Recomendamos definir un organigrama equilibrado en sus funciones y con salarios medios-altos tomando como referencia estudios e informes (véanse los estudios realizados por la compañía Michael Page[13]). Un error habitual de los planes de recursos humanos es plantear salarios medio-bajos para hacer más asequible el proyecto, presentando más tarde el problema de no poder encontrar personal cualificado con el presupuesto disponible.
- Se debe definir claramente la implicación del equipo promotor en el proyecto. Para proyectos de nueva creación, al menos uno de los socios mayoritarios debería trabajar directamente en la nueva empresa.

Sobre el plan tecnológico

- La innovación tecnológica es fundamental para los Business Angels e Inversores de capital riesgo. Hasta los proyectos de los sectores más tradicionales deberían incluir en su plan de empresa un plan tecnológico propio.
- Aunque el proyecto tenga poco o nada que ver con el mundo de Internet, es interesante incluir un apartado

[13] www.michaelpage.es.

con la política de la compañía respecto a la presencia en la red. Esta sección debería responder a preguntas fundamentales para toda empresa como:

- ¿Qué tipo de web necesita el proyecto?
- ¿Es necesario estar presente en las redes sociales?
- ¿Es necesario disponer de un blog corporativo?

Sobre el plan económico-financiero

- El plan económico-financiero debe limitarse a recoger los datos que se han especificado en el resto de planes.
- El plan debe partir de las siguientes tablas:
  - Inversión, financiación, ingresos, gastos, cobros y pagos.

  Para deducir automáticamente las siguientes:
  - Tesorería, cuenta de resultados, balances y ratios.
- El marco temporal en el que se realiza el análisis depende en gran medida del propio proyecto y de factores como el nivel de consolidación del mercado o la innovación del producto. Como media se suele tomar un plazo de cincos años, bajándolo a tres años para proyectos muy innovadores y llegando incluso a los diez años para proyectos de los sectores más tradicionales.

4_2 El acuerdo de confidencialidad

Tras terminar la primera versión completa del plan de empresa y antes de iniciar los primeros contactos de cara a la inversión, llega el momento de definir la política del proyecto respecto a los acuerdos de confidencialidad que se requerirán a los posibles Inversores.

Años atrás, se consideraba que el acuerdo de confidencialidad era un documento imprescindible ya que protegía las ideas y planteamientos de los Emprendedores ante usos deshonestos por parte de Inversores poco serios. Hoy en día, esta creencia está cada vez más en desuso por tres motivos principales:

1. El sector de Inversores en *startups* está suficientemente profesionalizado y cuenta con la transparencia necesaria como para que no aparezcan ese tipo de prácticas poco éticas.

2. Si una idea es copiable tal vez no sea tan buena idea. Los proyectos deben tener por sí mismos barreras de entrada ante posibles nuevos competidores y esas barreras deben ser más fuertes por sí mismas que cualquier acuerdo de confidencialidad.
3. Ningún acuerdo de confidencialidad garantizaría realmente el 100% de seguridad ante personas que no quieran respetar los derechos de los autores de un plan.

Dicho esto, en determinados casos puede ser interesante firmar el acuerdo si los posibles Inversores no ofrecen las garantías necesarias, por ese motivo es aconsejable que el equipo del proyecto establezca su política al respecto antes de iniciar los primeros contactos.

4_3 La presentación al Inversor

En la vida de todo proyecto llega ese momento clave en el que toca *salir a la calle* en búsqueda de Business Angels e Inversores. El proceso habitual se inicia con el envío de un resumen ejecutivo del plan a los evaluadores. Si ese resumen tiene el gancho suficiente para captar la atención del Inversor, se convocará al Emprendedor a una primera reunión de toma de contacto donde se le solicitará que realice una presentación de su proyecto.

Este es sin duda uno de los pasos más importantes en el proceso de búsqueda de financiación. Los Business Angels y las empresas de capital riesgo reciben una gran cantidad de planes de empresa y sólo unos pocos proyectos consiguen llegar a una reunión presencial con los Inversores, por lo que es fundamental que esta reunión se planifique y estudie al detalle. Existe una frase aparentemente paradójica que recoge a la perfección la filosofía a seguir en esta primera presentación:

> La puesta en escena ante el Inversor debe estar lo suficientemente ensayada como para que parezca que es improvisada.

Como filosofía general para la presentación es buena idea seguir la regla del 10-20-30:

- 10 diapositivas.
- 20 minutos de presentación.
- 30 puntos de tamaño de letra.

Es habitual que para los promotores de un proyecto resulte complicado hacer ese ejercicio de concreción, pero como dice Guy Kawasaky (2006): *"Nunca he oído una presentación que fuese demasiado corta porque, si es buena, conseguirán que los oyentes hagan preguntas y la alarguen"*.

Es fundamental que la presentación sea clara y concisa. Más adelante habrá tiempo de entrar en los detalles, pero es realmente importante que esta primera presentación consiga despertar el interés y deje al Inversor con ganas de saber más, sin haber caído en los principales errores de este tipo de presentaciones (véase la Tabla 4.2).

Una vez fijada la filosofía general de la presentación a realizar y marcados con fuego los errores habituales para evitar caer en ellos, los Emprendedores y promotores de proyectos suelen realizarse unas preguntas habituales cuando se enfrentan al *papel en blanco:*

- ¿Qué estructura debe tener mi presentación de cara a un Inversor?
- ¿Debe seguir los capítulos del plan de empresa como guión?
- ¿Debe seguir el orden cronológico en el que las ideas se fueron desarrollando?

Es habitual ver Emprendedores y empresarios que siguen en sus presentaciones el mismo guión que se ha utilizado en el plan de empresa o incluso el orden cronológico en el que se han desarrollado sus ideas. Estos planteamientos pueden ser efectivos en algunos casos, pero, al mismo tiempo, suelen carecer del gancho suficiente al no presentar un *hilo conductor natural*. Con el término *hilo conductor natural* nos referimos a una estructuración del guión de la presentación que, paso a paso, responda las preguntas que se hace el Inversor de manera progresiva.

Tabla 4.2. Los cinco errores más habituales en la primera presentación a un inversor.

1. Ser demasiado técnico.	Recuerde que un Business Angel o capital riesgo no tiene por qué dominar los aspectos técnicos de su producto. Ser demasiado técnico suele provocar que el Inversor no empatice con el producto al no llegar a entenderlo.
2. Centrarse en el producto.	El producto es importante, sin duda, pero no olvide profundizar en la misma medida en la otra dimensión fundamental de todo proyecto: el mercado.
3. No orientar el mensaje a la audiencia.	Cada Inversor es distinto. Tiene motivaciones y criterios de inversión diferentes. Por ese motivo, es importante estudiar al Inversor o Inversores a los que se va a realizar la presentación, informándose de sus criterios y de su política de inversión.
4. Desestimar la competencia.	En una ronda de preguntas ante Inversores es habitual que se soliciten detalles sobre los posibles competidores. La frase "No tenemos competencia" es una puerta directa hacia el "Ya le llamaremos". Si realmente el proyecto no tiene competencia (algo poco probable), es mejor buscarla antes de decir delante de un Inversor que se ha encontrado el maná de los proyectos. Aún siendo cierto, sería poco creíble.
5. No explicar la estrategia de *exit*.	Es importante no olvidar que un Inversor de tipo Business Angel o capital riesgo, siempre entra en un proyecto con el objetivo de salir del mismo en un plazo determinado obteniendo una rentabilidad a su dinero. Por ese motivo es fundamental que, si no se ha incluido en el plan de empresa, se explique convenientemente en la presentación cuál es la estrategia concreta de *exit* que se ha establecido para ese Inversor en particular.

Fuente: Elaboración propia.

El siguiente listado refleja un posible orden de una presentación usando esta técnica:

1. ¿Cuál es la necesidad detectada? → Detección del problema.
2. ¿Cómo se cubrirá esa necesidad? → Producto y modelo de negocio.
3. ¿Existe un mercado para ese producto? → Estudio de mercado.
4. ¿Cómo se va a llegar a ese mercado? → Plan de marketing.
5. ¿Qué ingresos se van a obtener? → Plan comercial.
6. ¿Qué recursos son necesarios? → Recursos humanos y tecnología.
7. ¿Cuál es la implicación de los Emprendedores? → El equipo promotor.
8. ¿Qué inversión necesita el proyecto? → Presupuesto de gastos e inversiones.
9. ¿Qué retorno se obtiene? → Beneficios, VAN, TIR, ratios, etc.
10. ¿Cómo se recuperará la inversión? → Estrategia de *exit*.

4_4 La valoración de la empresa

Si el plan de empresa y las presentaciones a los Inversores dan su fruto, llega el momento de afrontar uno de los puntos más delicados del proceso de inversión: la valoración del proyecto o empresa.

Cuando hablamos de *startups* e inversiones de capital riesgo la valoración no es para nada trivial. El principal problema que solemos encontrar es que las empresas que se encuentran en estos estadios no tienen una trayectoria suficiente como para estimar su valor en base a su situación actual y, aun teniéndola, cuando se recurre a estas fuentes de financiación el objetivo suele ser ejecutar un proyecto a futuro del que se espera una alta capacidad de crecimiento, por lo que la valoración ha de realizarse teniendo en cuenta ese nuevo estado al que se dirige la compañía y, de nuevo, la situación actual e histórica no es suficiente para una correcta valoración de la empresa.

Existen principalmente dos métodos para realizar una valoración de este tipo de proyectos:

- **Descuento de flujos de caja:** consiste en calcular el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto que depende básicamente de tres parámetros:
  - Inversión a realizar: importe total del capital a recibir.
  - Flujos de cajas del periodo: *cash-flow* contable de cada uno de los periodos. Normalmente se contempla de tres a cinco años, aunque dependiendo del tipo de proyecto podría llegar a calcularse hasta diez años.
  - Tasa de descuento: tipo de interés que tiene en cuenta factores extras como el riesgo asociado al proyecto.
- **Comparables:** consiste en la estimación del valor de una empresa mediante la comparación con otras compañías de características similares que han sido cotizadas en bolsa o en operaciones públicas de contrastada validez. Uno de los multiplicadores más utilizados es el PER (*Price to Earnings Ratio*) que relaciona el precio por acción (y, por lo tanto, el precio de la compañía) con los beneficios de la misma. Así, aplicando una simple regla de tres respecto al PER y los beneficios de una empresa conocida podemos obtener el valor de la compañía a estimar a partir de sus beneficios. A pesar de su sencillez algebraica, el método no es ni mucho menos trivial ya que la dificultad radica en la correcta selección de las empresas comparables.

Más información sobre estos métodos

- Blanco Pascual, Luis; González Jiménez, Luis y Ayala Calvo, Juan Carlos (2007), *Valoración de empresas por descuento de flujos de caja: proyección de ratios y estimación del valor terminal por múltiplos*, disponible en http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2232566.
- Fernández, Pablo (1999), *Introducción a la valoración de empresas por el método de los múltiplos de compañías comparables*, disponible en http://web.iese.edu/PabloFernandez/docs/FN-0462.pdf.
- Adeserá Gebellí, Xavier (2002), *La valoración de las empresas de nuevas tecnologías*, disponible en http://www.ucm.es/info/jmas/doctor/adsera.pdf.

Dado que ambos métodos, especialmente el primero de ellos, dependen de una serie de parámetros que en muchas ocasiones han de ser estimados de forma subjetiva, es habitual que los Inversores dispongan además de una serie de reglas o criterios para modificar al alza o a la baja los valores obtenidos. Entre esos criterios destacan:

- El equipo promotor:
  - ¿Qué experiencia tiene el equipo en proyectos similares?
  - ¿Qué conocimientos y formación relacionadas con el producto tiene el equipo promotor?
  - ¿Qué nivel de implicación tiene el equipo con el proyecto?
- El mercado:
  - ¿Se trata de un mercado en expansión o consolidado?
  - ¿Qué nivel de competitividad existe en él?
  - ¿Cómo de fácil o difícil resulta acceder a los decisores en los clientes?
- Barreras de entrada a nuevos competidores:
  - ¿Cómo de complicado sería que un tercero iniciase un proyecto similar?
  - ¿Qué métodos de protección y patentes pueden aplicarse a la idea?
- Riesgo del proyecto:
  - ¿Qué nivel de riesgo tecnológico se asume en el proyecto?
  - ¿Qué nivel de riesgo de mercado se asume en el proyecto?
  - ¿Existen planes de contingencias para los riesgos detectados?

El valor calculado utilizando cualquiera de los métodos disponibles y aplicándole los correctores finales recibe el nombre de valor *pre-money*, es decir, el valor de la compañía antes de realizar la nueva inversión. Sumando el importe de la inversión en capital al valor *pre-money* obtenemos el valor *post-money,* que es el que se utiliza para calcular los porcentajes de participación en el proyecto para los nuevos Inversores:

Porcentaje del nuevo Inversor =
Aportación de capital/Valor post-money

4_5 La *Due Diligence*

Alcanzar un acuerdo de inversión y fijar el correspondiente precio de la compañía implica que los Emprendedores deben facilitar al posible Inversor un conjunto de información sobre diferentes aspectos de la empresa: legal, económico-financiera, tecnológica, etc.

El proceso consistente en revisar el detalle de toda esta información recibe el nombre de ***Due Diligence.*** Se trata de una auditoría realizada por los propios implicados o por un tercero que tiene como objetivos validar la viabilidad del proyecto y comprobar si son ciertas las premisas en las que se ha apoyado la negociación.

Dado que la *Due Diligence* tiene un coste económico y requiere dedicación tanto por parte de Emprendedores como de Inversores, es habitual realizarla una vez alcanzado el acuerdo y fijado el precio de entrada de los nuevos Inversores.

De esta forma, al inicio de las conversaciones los Emprendedores facilitan a los Inversores la información necesaria para alcanzar el acuerdo. Los Inversores confían en que esta información es veraz y completa y se cierra un acuerdo que se suele recoger en un documento de "Declaración de intenciones" u "Oferta vinculante". Este acuerdo viene a plasmar el compromiso de ambas partes en ejecutar la ronda de financiación acordada, siempre y cuando las premisas en las que se han basado sean ciertas. Esas premisas son corroboradas o desmentidas en la *Due Diligence*, quedando anulado el contrato en caso de que la información suministrada no haya sido correcta tanto si los errores han sido provocados de forma voluntaria como involuntaria.

Aspectos claves a revisar en la *Due Diligence* son:

- Legales:
  - Pactos de socios previos.
  - Compromisos adquiridos con terceros.
- Económico-financieros:
  - Tesorería.
  - Cuenta de resultados.
  - Balances de situación.
  - Auditorías contables (si las hay).

- Comerciales:
  - Contratos con clientes clave.
  - Contratos con proveedores clave.
  - Acuerdos de *partnership.*
- Tecnológicos-producción:
  - Procesos productivos.
  - Patentes y protección de la propiedad industrial.

4_6 El pacto de socios

El pacto de socios es el documento que regula las relaciones entre los accionistas y suele firmarse de manera conjunta a la aportación de capital. En muchas ocasiones, el pacto de socios es obviado, sobre todo cuando los proyectos se inician sin una inversión profesional, ya que los Emprendedores confían en la buena fe del resto del equipo que normalmente son amigos y conocidos. Aún en estos casos en los que la confianza entre socios juegue un papel importante, es recomendable firmar un pacto de socios lo más completo posible.

Muchos buenos proyectos se han venido abajo por no disponer de un pacto de socios que regulase los diferentes aspectos de la gestión. Otros casos han llegado a ser incluso más graves, ya que a pesar de ser proyectos de éxito no se ha logrado monetizar ese éxito obteniendo un retorno económico por no disponer de un pacto que regulase la salida ante una posible oferta de compra de un tercero.

A pesar de la importancia de este documento, si los promotores originales no disponen de un pacto de socios, llegará un momento en el que este aspecto se vuelve inevitable: la entrada de un socio inversor.

En la gran mayoría de ocasiones los Business Angels e Inversores de capital riesgo entran en una compañía tomando participaciones minoritarias de la misma. En raras ocasiones esas participaciones superan el 40% del accionariado total. En esa situación, el Inversor capitalista

no tendría capacidad de decisión para cuestiones fundamentales a nivel de Junta de Accionistas y, por extensión, en el Consejo de Administración. Por este motivo, los Inversores se reservan una serie de derechos marcados en este pacto de socios.

En ocasiones, estos derechos pueden resultar exagerados o incluso abusivos pero, en la práctica, los pactos de socios se han convertido en documentos relativamente estandarizados, usados con pequeñas diferencias entre los diferentes grupos de inversión. En cualquier caso, a la hora de firmar un pacto de socios es aconsejable consultar con un despacho especializado y neutral que vele por el buen desarrollo del proceso.

La siguiente lista presenta algunos de los aspectos más habituales regulados en los pactos de socios:

- Determinación de la mayoría cualificada (porcentaje mínimo de accionistas) para aprobar o vetar la entrada de nuevos socios.
- Derechos de veto a la venta de acciones entre los propios socios.
- Decisión sobre la obligatoriedad de auditar las cuentas de la compañía.
- Aprobación de cuentas.
- Emisión de garantías y constitución de cargas sobre la compañía.
- Determinación de los administradores de la compañía y la forma de administración.
- Determinación de los salarios de los socios.
- Periodos de vinculación como empleados de los socios clave.
- Acuerdo de no competencia.
- Gestión de la propiedad industrial.
- Derechos de arrastre y acompañamiento:
  - *Drag-along* (derecho de arrastre): este derecho capacita al socio que lo posee a "arrastrar" al resto de socios una venta de acciones, obligándoles a que le acompañen en dicha venta si él lo cree oportuno. Es decir, los socios que no poseen el *Drag-along* se ven obligados a vender si el que lo posee así lo decide.

- *Tag-along* (derecho de acompañamiento): este derecho capacita al socio que lo posee a acompañar, si él lo desea, al resto de socios a una venta de acciones ante una oferta que estos hayan recibido. Es decir, los socios que no poseen el *tag-along* no pueden vender acciones de forma unilateral sin ser acompañados por el socio que lo posee.

- Otros pactos de salida:
  - Fijación de un precio mínimo para la venta ante una oferta.
  - Porcentaje de rentabilidad esperada respecto a la inversión.
  - Plazo máximo para la salida libre de los socios de la compañía.

5_Casos reales

5_1 Worthidea: El origen
Por Aurora Garal

Todo empezó con una reflexión: *¿Cuántas ideas tienes a lo largo del día? ¿Alguna vez te has parado a pensarlo? Estamos acostumbrados a olvidar la mayor parte de nuestras ideas a los pocos minutos de tenerlas. Constantemente nos quejamos cuando vemos algo que no nos gusta y que pensamos que puede ser de otra manera, o cuando buscamos un servicio y nunca encontramos exactamente el que necesitamos o el que nos hemos imaginado. Pero, ¿qué hacemos ante esto? ¿Conformarnos con lo que hay?*

Por aquella época trabajaba en una importante consultora, ayudando a las empresas a innovar siempre con la tecnología como medio. Y pude constatar el empeño que ponían en sacar nuevos productos o servicios al mercado que fueran diferenciadores, o en mejorar los existentes, pero no siempre les salía bien. En algunos casos aún contando con mucho dinero para innovar no disponen de las ideas y proyectos necesarios para que éstos se conviertan en éxitos empresariales. En otros, los medios eran escasos y eran las principales barreras para que se llevara a cabo la innovación. Pero en todos los casos, las innovaciones surgían desde dentro de la empresa. Bien el departamento de innovación, si es que existía, bien el responsable de desarrollo de negocio o bien las capas estratégicas, son los que dirigían y concebían las innovaciones de la empresa.

Buscando ideas de negocio en las que emprender, vi que muchas de ellas, aún siendo muy buenas no podía llevarlas a cabo, bien por carencia de conocimientos o bien porque requerían demasiado dinero del que yo no disponía. Pero, sin embargo, me di cuenta de que en manos de las empresas del sector podrían proporcionarles beneficios y a nosotros, los consumidores, productos que necesitamos. Así que mi socio Alberto y yo, uniendo todos estos puntos empezamos a ver que tenía todo el sentido del mundo el incorporar a los consumidores en los procesos de innovación en las empresas, porque todos los consumidores tenemos necesidades que el mercado no cubre y porque las empresas, enfocando su

innovación a los productos o servicios demandados por éstos, tendrían mayor probabilidad de éxito, ya que irían sobre seguro.

A principios de 2007 y, para darle forma a todo esto, después de comprobar que en España apenas se estaba haciendo nada parecido, investigamos qué se estaba haciendo al respecto en Estados Unidos. Allí las empresas llevaban aproximadamente un año beneficiándose de lo que denominaron *Open Innovation*, una nueva forma de externalizar parcial o totalmente los departamentos de innovación aprovechando todo el conocimiento que personas externas a la empresa le pueden dar. Y era una corriente que se estaba poniendo de moda entre las grandes empresas como Proctle&Gamble o IBM.

Con toda esta información **definimos Worthidea como una empresa que ayudaría a otras empresas a innovar a través de las ideas de los consumidores** y, como veremos más adelante, también de sus propios empleados.

Definimos y diseñamos una plataforma tecnológica que permite cubrir todo el proceso de innovación con esta filosofía, desde la captación de las ideas hasta su lanzamiento, pasando por la evaluación dentro de la empresa y su desarrollo. Para ello tuvimos en cuenta tanto algunas plataformas que estaban surgiendo en Estados Unidos como una metodología de Gestión de Ideas que se definió en el proyecto Europeo *Disrupt it* de 2005 [14].

Durante este proceso, vimos que esta plataforma podría implantarse también en el interior de las grandes empresas para recoger las ideas de todos los empleados, involucrándolos independientemente de la tarea o cargo que ocupen. Los comerciales, los dependientes, etc. obtienen una información muy valiosa del mercado pero normalmente no existe un canal para poder comunicar todo este conocimiento. La implantación de esta herramienta dentro de las corporaciones permitiría aprovechar toda esta información y cambiar el proceso de decisión tradicional *top-down* en *bottom-up*.

5_1_1 La actividad

Para que Worthidea comenzara su actividad de ayudar a las empresas a innovar a través de las ideas de sus

[14] http://cordis.europa.eu/fetch?ACTION=D&CALLER=PROJ_IST&QM_EP_RCN_A=61140.

consumidores, clientes o empleados gracias a su plataforma tecnológica, el primer paso que dimos, antes de desarrollar la plataforma que habíamos definido, fue lanzar un piloto, www.worthidea.com, que demostrara dos premisas que eran claves para nosotros: que los consumidores tenían ideas que aportaban valor a las empresas y que además estaban dispuestos a darlas para recibir esos productos o servicios ideados.

Hablamos de marzo del 2008 y **worthidea.com era la primera ideágora que nacía en España.**

La acogida fue muy buena y, sin destinar recursos al marketing de la misma, tan solo con el boca a boca, se consiguieron los suficientes usuarios como para comenzar a tener una base de ideas importante y de calidad. Porque nuestra premisa siempre ha sido y sigue siendo la calidad de las ideas, es decir, el aportar valor a las empresas.

Al mismo tiempo, empezamos a tener reuniones con diferentes empresas importantes españolas para que nos dieran su *feedback* y nos acercáramos lo máximo posible a sus necesidades. El resultado de estas reuniones resultó clave para orientar los servicios a las empresas y para cubrir las necesidades que la implantación de estos sistemas iba a requerir.

Desde aquí hasta la actualidad, la actividad de la empresa ha sido frenética. El desarrollo de la plataforma, planificado en varias fases y diseñado de forma modular, ha permitido comenzar su comercialización tras la finalización de la primera fase e ir incorporando en posteriores fases, no sólo lo planificado, sino las diferentes funcionalidades que los propios clientes y usuarios iban sugiriendo. Porque desde el principio hemos aplicado a nuestra empresa la misma filosofía que postulamos, estableciendo canales de comunicación con nuestros clientes y usuarios y haciendo que sus sugerencias guíen el desarrollo de la plataforma.

Se hizo una presentación oficial del producto en el SIMO'09 con una gran repercusión y aceptación del producto y hemos sido finalistas de varios premios:

- Premios VIVERO de Fundesem 2008.
- Premios I+T Innovación y Turismo del Grupo Hotusa y el Banco Sabadell.
- Premio OmeExpo 2010.

Gracias al diseño modular de la plataforma, ofrecemos diferentes soluciones adaptadas a las pymes y a las grandes empresas. Y aunque comercialmente nuestros esfuerzos se centran a nivel nacional, también nos llegan clientes de Colombia, México y otros países latinoamericanos.

5_1_2 El proceso de inversión

Comenzar una *startup* en el 2008 y comenzar a buscar financiación cuando la crisis estaba comenzando y aún no se sabía la dimensión que iba a tomar, fue como intentar montar una barbacoa al aire libre cuando las previsiones meteorológicas avisan que puede llegar un huracán.

Fuimos testigos de cómo los Inversores iban cerrando las puertas por lo que pudiera pasar, el dinero estaba, la barbacoa les apetecía (el proyecto), pero las previsiones del entorno generaban mucha incertidumbre.

Podríamos haber intentado financiarnos con los bancos, pero nosotros buscábamos *dinero inteligente*; es decir, no sólo dinero que fuera a la cuenta de la empresa sino además unos socios que aportaran valor en forma de contactos, conocimiento, experiencia, etc. Así que nuestro foco estaba en Business Angels o incubadoras de *startups*.

El proyecto lo presentamos tanto a Business Angels particulares como en foros de inversión como Madrid+d o el Foro de Business Angels de IESE.

También acudimos a eventos en los que suelen moverse estos Inversores, como es el *First Tuesday* que organiza Carlos Blanco los primeros martes de cada mes en Madrid y Barcelona. Es un buen sitio para que te conozcan y empiecen a oír hablar de tu proyecto.

Del proceso me quedo con todas las aportaciones que hicieron todos los que vieron el proyecto. De Rodolfo Carpintier (CEO de DaD) me gustó el análisis exhaustivo que nos hizo, dándonos consejos que nos hicieron mejorar varios aspectos del proyecto. De Alejandro Santana (Consejero Delegado de Perennius) me quedo con TODO…, de tantos otros me quedo con tantas cosas… y, por supuesto, me quedo con los socios que se incorporaron y que me aportan tanto día a día: Javier Martín, FDI incubadora de ideas, y dos Business Angels de IESE.

Además de buscar este *capital inteligente*, también vimos las posibilidades de acceso a una subvención. *A*

priori el proyecto tecnológico e innovador, liderado por una mujer menor de treinta años, podía indicar que esto iba a ser coser y cantar, pero no había ninguna ayuda especial para mujeres (creo que son un mito).

Sí que descubrimos el CDTI, una entidad pública empresarial que financia proyectos innovadores con base tecnológica con unas condiciones muy ventajosas. No voy a explicar los diferentes tipos de modelos de financiación que tienen, aunque los más interesantes son Neotec o PID, que ha sido el que nos concedieron tras un año de procesamiento de solicitud. En líneas generales estas ayudas financian proyectos a partir de 300.000 euros, aportan el 75% de su coste en diferentes hitos del mismo y la devolución tiene varios años de carencia y sin intereses.

5_1_3 Principales conclusiones y enseñanzas

Tanto la creación como el posterior desarrollo de una *startup* es un proceso largo, motivador, complicado, lleno de responsabilidades e ilusionante, para el que **debes prepararte.**

Rodearte de un **buen equipo** es esencial para recorrer el camino, que pasará por llanuras, colinas, montañas y profundos valles de los que será más sencillo salir si llevas las herramientas y el equipo adecuado. Compleméntate con cada incorporación que hagas, y que siempre sean mejores que tú en su área, sino no podrás delegar esas responsabilidades con confianza. Y no sólo consigue gente buena en su trabajo, sino también buena gente. Como dice Guy Kawasaki en su libro *El arte de empezar*, con tus trabajadores pasas la mayor parte de tu tiempo, por lo que debes elegir gente con la que te lleves bien. El buen ambiente es imprescindible.

Una de las cosas más positivas de las *startups* respecto a las grandes empresas es nuestra capacidad de adaptación al mercado. Al tener menos estructura, es más sencillo adaptarse. En nuestro caso, el incorporar en nuestra empresa la cultura de innovación abierta que implantamos en nuestros clientes, está haciendo que prácticamente el 85% de los nuevos desarrollos que se incorporan a la plataforma, vengan de nuestros propios

usuarios y clientes, lo que se traduce en una mayor satisfacción de los mismos y en una **rápida adaptación a lo que el mercado nos demanda.**

No enseño nada a nadie si digo que ofrecer un **producto de calidad** es muy importante. Las empresas de base tecnológica suelen centrarse en ofrecer productos que están a la última en nuevas tecnologías. Pero no sirve de nada tener el mejor producto del mundo si nadie está dispuesto a pagar por él o, dicho de otro modo, ¿soluciona tu producto algún problema por el que esté dispuesto a pagar el cliente?

Presentarse a concursos, eventos de Inversores y a eventos de *Networking* o de Emprendedores es una buena fórmula de darte a conocer, de conseguir socios y personas que quieran unirse a tu proyecto. Eventos como Iniciador[15], que es específico para Emprendedores y que se desarrolla por toda España, es una buena forma de comenzar.

Y, por último, y no menos importante, una **buena gestión financiera** de la empresa es uno de los puntos clave para la supervivencia de la misma. No sólo necesitas vender, sino además tienes que conseguir cobrar las facturas generadas en el mínimo tiempo posible. Una de las cosas en las que más me he tenido que aplicar, dado que mi formación no era financiera (soy Ingeniera informática) ha sido la gestión eficiente del IVA. Por ejemplo, el emitir una factura el último día del trimestre, hará que tengas que adelantar el pago del IVA a su cobro lo que repercute directamente en el *cash* de la empresa. La realización de unas previsiones lo más realistas posibles para adelantarte a posibles problemas es el pan nuestro de cada día.

5_2 Delta-R: El origen
Por José Gabriel García

La semilla que dio origen a Delta-R se sembró a principios del año 2006 cuando un grupo de Emprendedores dirigidos por José Gabriel García decidieron poner en marcha un proyecto con el objetivo de crear lo que en aquel momento llamaron "Plataforma de Reglas de Decisión". La idea era desarrollar un software en entorno web dirigido

[15] www.iniciador.es.

a usuarios no técnicos y sin conocimientos informáticos, y que les permitiese definir y ejecutar las reglas de negocio que eran usadas en sus organizaciones.

El ejemplo estrella que se manejaba en los inicios de Delta-R era la evaluación por parte de un banco de clientes que solicitaban operaciones de préstamos. La decisión final sobre la concesión o denegación de un préstamo está basada en una serie de reglas del tipo:

- "Denegar la operación, si la cuota del préstamo supera el 40% de los ingresos del cliente".
- "Aprobar la operación si el solicitante trabaja en la empresa desde hace más de diez años y sus ingresos son superiores a 5.000 euros mensuales".
- "Sumar diez puntos a la clasificación de la operación si el sector de actividad de la empresa del solicitante es considerado estable o muy estable".

El objetivo de Delta-R era crear una serie de herramientas suficientemente intuitivas y gráficas como para que un usuario no-técnico pudiese "programar" esas reglas en los sistemas de información de su entidad.

Este ejemplo, que pronto dio origen al principal segmento de clientes de Delta-R, no fue elegido de forma casual ya que José Gabriel García, que ocupó el puesto de CEO de la compañía, trabajaba en aquel entonces en una entidad financiera lo que le permitió conocer de primera mano las necesidades en este área por parte de bancos y cajas de ahorro.

Este suele ser uno de los puntos en común en el origen de muchas *startups* que consiguen importantes inversiones: "emprendedor con años de experiencia trabajando por cuenta ajena en un sector, detecta nicho de negocio y lanza un proyecto propio".

5_2_1 La actividad

Delta-R quedó finalmente configurada como una empresa con dos líneas de negocio principales:

- **onRules (plataforma de reglas de negocio):** onRules terminó siendo lo que en el mundo de las TIC se conoce como BRMS (*Business Rules Management System*). Los propios promotores de Delta-R reconocen que cuando iniciaron el proyecto desconocían por

completo el término BRMS. Simplemente se detectó una necesidad y se desarrolló un software para cubrirla. Durante el proceso de lanzamiento comercial de la compañía, descubrieron cómo en el mundo anglosajón y principalmente en Estados Unidos existía un término para ese tipo de plataformas: BRMS.

- **Servicios asociados:** la plataforma BRMS de Delta-R se complementaba a la perfección con servicios de consultoría asociados típicamente a un software de reglas de negocio:
  - Consultoría de parametrización del sistema.
  - Ingeniería de integración con los sistemas propios del cliente.
  - Desarrollo de modelos estadísticos (*scoring,* redes neuronales, etc.).

5_2_2 El proceso de inversión

El equipo inicial de promotores de Delta-R quedó configurado de la siguiente manera:

- José Gabriel García Ortega: perfil mixto. Dirección general.
- Enrique Medina Montenegro: perfil técnico. Director tecnológico.
- Juan Moya Romero: perfil de negocio. Director comercial.

El equipo reunía inicialmente los diferentes perfiles para llevar a cabo el proyecto y las características de los promotores se complementaban entre sí, dando lugar a un equipo equilibrado que, *a priori*, no era necesario completar. En esa situación, la empresa se embarca en la búsqueda de Inversores realizando para ello un completo plan de empresa que va evolucionando a lo largo de la vida de Delta-R y que permitió conseguir cuatro de las vías de financiación mas perseguidas en empresas TIC de tipo *startup*:

- **Business Angel:** el Grupo Nervia fue el primer Inversor que decidió apostar por Delta-R. Como en muchas otras inversiones realizadas por Business Angels. La clave para conseguir esta ronda fue la confianza en el equipo promotor inicial.

- **CDTI:** Delta-R se apoyaba en un importante proyecto de I+D cuyo objetivo era desarrollar y comparar entre sí una serie de modelos estadísticos para la predicción de la morosidad bancaria. Este proyecto de I+D realizado en cooperación junto a la Universidad Miguel Hernández de Elche, fue una de las claves para conseguir del CDTI una línea Neotec que fue el detonador definitivo para la puesta en marcha del proyecto.
- **Capital riesgo:** una vez conseguido el Neotec, las puertas del capital riesgo se abrieron para Delta-R recibiendo dos ofertas de importantes grupos de inversión a nivel nacional. Finalmente, el elegido fue Eurecan de la Corporación Caja Navarra.
- **ENISA:** tras el desarrollo del proyecto inicial y para realizar una apuesta más fuerte en la comercialización y el marketing, Delta-R solicita a ENISA un nueva financiación que es conseguida en forma de préstamo participativo.

5_2_3 Principales conclusiones y enseñanzas

Delta-R es un buen caso de estudio como ejemplo de financiación de *startups* ya que el proyecto consiguió los diferentes tipos de inversión a los que suele optar una empresa de estas características.

Según los promotores del proyecto, una de las claves fue seguir un proceso gradual, que permitió a la compañía subir poco a poco cada uno de los escalones, de manera que estar en el "escalón anterior" facilitaba las negociaciones con el siguiente. Para el acceso a la financiación pública (CDTI y ENISA) fue fundamental que el lanzamiento de la empresa tuviese como núcleo un proyecto de I+D que persiguiese un objetivo realmente innovador y que otorgase un carácter diferenciador a la empresa.

5_3 Bubok.es: El origen
Por Ángel María Herrera

Poner en marcha Bubok ha sido una de las aventuras más intensas, arduas y satisfactorias que he iniciado en mi trayectoria como Emprendedor. El cariño que tengo

a este proyecto no se debe a su alcance o al hecho de que sea, seguramente, la iniciativa con más éxito de cuantas he llevado a cabo, sino a que su fundación tenía como finalidad cumplir el sueño de muchas personas. Y crear un negocio que responde a un principio tan ilusionante es siempre un motivo de orgullo para el equipo que está detrás.

Básicamente puedo definir a Bubok como una plataforma de autopublicación que pone a disposición de los usuarios una herramienta para publicar sus libros sin necesidad de invertir dinero y que también les ofrece un espacio desde el que venderlos. Pero, además, y a lo largo de sus poco más de dos años de historia, se ha convertido en un lugar de encuentro para los amantes de la literatura, que era uno de los objetivos que también perseguíamos cuando lo creamos.

¿Qué nos llevó a crear un proyecto como éste? Tradicionalmente, y por extraño que resulte, la mayor ilusión de un autor no era tener una idea atractiva para elaborar una historia, ni su mayor reto era el enorme esfuerzo y talento que supone plasmar y transformar esa idea en un relato coherente y atractivo. El verdadero desafío consistía en tener la oportunidad de que ese escrito, una vez finalizado, viera la luz. Y es que de no ser una celebridad o estar dispuesto a invertir una buena suma de dinero para imprimir las tiradas mínimas que exigían las editoriales convencionales a quiénes decidían hacerse cargo de la edición de su obra, muy pocos autores conseguían ver sus trabajos publicados.

Esta realidad formaba parte de mi vida cotidiana cuando fundé la comunidad Grupo Búho[16] que tenía una pequeña editorial[17] creada con el fin de ofrecer oportunidades a los autores noveles. A pesar del propósito que me llevó a poner en marcha ese proyecto, lo cierto es que cada día observaba con desánimo cómo en mi mesa de trabajo se amontonaban obras de autores desconocidos que soñaban con que su libro viera la luz, trabajos a los que sin embargo yo no podía dar respuesta. Esta situación formaba parte de mi rutina diaria y me infundía una profunda tristeza. Una sensación de insatisfacción que, precisamente, fue la que me impulsó a buscar una idea que me permitiera brindar al mayor número posible de autores acceso al

[16] www.grupobuho.es.

[17] www.editorial grupobuho.com.

limitado mercado editorial. Con el fin de encontrar una fórmula que me permitiera conseguirlo, inicié junto a mis socios cofundadores de Bubok un exhaustivo trabajo de investigación dentro y fuera de España.

Analizamos distintos modelos que podían ayudarnos a dar respuesta a un número mayor de personas, pero finalmente apostamos por el modelo POD (*print on demand*, impresión bajo demanda). Es decir: los ejemplares no se imprimen hasta que se venden, por lo que ni la editorial ni el escritor tenían que invertir una cantidad alta de dinero para publicar y poner a la venta los libros. A partir de ahí nos fijamos en cómo funcionaba este modelo en otros países, valoramos cuál era la tecnología más adecuada para POD y cómo podíamos ofrecer soluciones que resultasen rentables.

Nos pareció que esta fórmula tenía una larga lista de ventajas: no había que realizar una inversión económica previa, ya que no existían tiradas mínimas obligatorias, se eliminaban los gastos derivados del almacenaje, se accedía a la obra desde cualquier lugar y en cualquier momento, ya que los ejemplares se vendían desde Internet, y además se contribuía al medio ambiente al no imprimirse más unidades que las necesarias.

Nos dimos cuenta de que este modelo era el adecuado para construir un proyecto que permitiera a un gran número de personas sacar a la luz su trabajo. Pero también, que nos interesaba que permitiera a muchos lectores encontrar contenidos específicos que difícilmente tienen cabida en una editorial convencional. Además, queríamos crear una plataforma que hiciera posible que los autores que así lo deseasen comercializaran su trabajo tanto en formato impreso como en digital. Aunque el libro digital era entonces, y aún es, minoritario frente al formato impreso, pensamos que esa tendencia podía cambiar y apostamos por ofrecer al autor la libertad de comercializar su obra en versión digital, impresa o en ambos formatos desde el principio de la publicación del título.

A partir de estas ideas iniciales, comenzamos a trabajar para definir qué aspectos eran primordiales que caracterizasen a Bubok formando parte de sus ventajas y peculiaridades, de forma que a los autores les pareciese

una plataforma atractiva para publicar y vender su trabajo. Nos esforzamos en conocer los intereses de los autores, tanto de escritores noveles, como de autores con algún título publicado o de profesionales especializados. También teníamos que definir cómo íbamos enfocar ese modelo de negocio para que nos resultara rentable.

Los puntos que establecimos para que los autores se decidieran a publicar con nosotros fueron los siguientes:

1. El autor tendría libertad total a la hora de decidir el precio al que quería vender su trabajo. En Bubok pensamos que el autor debe ser dueño absoluto de su obra y controlar el proceso editorial a través del cual ésta ve la luz. A partir de ahí surgieron algunos de los aspectos básicos que marcan el carácter de nuestro proyecto y que siguen siendo los mismos a día de hoy.
2. El precio lo pone el autor a partir del coste de imprenta, en el caso en que los libros se pongan a disposición de los lectores en formato impreso, y desde cero euros en el caso de ebooks.
3. El mayor porcentaje del beneficio corresponde al escritor: el autor percibe el 80% del beneficio y Bubok el 20%.
4. Es el autor quien se encarga de publicar su libro utilizando los medios que le ofrecemos en nuestra web mediante un proceso sencillo. El autor sólo tiene que registrarse en la web, subir un pdf, una portada e indicar si desea vender su obra en formato digital (podrá venderlo en pdf o ePub) y/o para imprimir bajo demanda. La portada puede ser una diseñada por él o puede elegir alguna de las portadas que ponemos a su disposición de forma gratuita. Además, puede solicitar que se cree una portada para su libro, trabajo del que se encargaría un profesional, lo que sí se paga aparte.
5. Queríamos que Bubok fuera un proyecto desarrollado para cualquier persona que quisiera publicar, independientemente de que se trate de un escritor profesional, un estudiante, un experto o alguien que simplemente desea hacer un regalo que consista en un libro único y personal. Con el fin de que la plataforma resultase de utilidad tanto para el escritor que quiere vender

su libro y llegar al número máximo de lectores que sea posible (para lo que puede ponerlo a disposición de los usuarios de la web y recurrir a los servicios de promoción que ofrecemos), como para quien desea compartir su trabajo con un grupo reducido de personas y prefiere mantenerlo en privado, establecimos la opción de comercializarlo o mantenerlo como un trabajo privado.

6. Teníamos que derribar los prejuicios existentes en el sector contra la impresión bajo demanda, así que desde un primer momento contamos entre nuestros autores con un escritor consagrado que no dudó en apoyarnos para demostrar que esta fórmula es válida para cualquier autor, conocido o novel: Alberto Vázquez Figueroa.

   También apostamos por poner nuestro espacio a disposición de instituciones que quisieran vender sus títulos usando tecnología POD y a través de nuestra web, que reunía a muchas personas amantes de la lectura. Contar con autores conocidos y con títulos de prestigio nos ayudaba a crear una librería on-line atractiva para los lectores.

En cuanto a la definición de un modelo de negocio que nos resultase rentable, llegamos a la conclusión de que debíamos basar nuestros ingresos en dos fuentes principales:

- La venta de libros. Como antes comentaba, del beneficio de cada ejemplar nosotros nos quedamos con un 20% (el autor se queda con el 80% restante). De ahí que nos interesase desde un principio funcionar como librería on-line.
- Servicios adicionales. Ofrecemos al autor servicios que sí tienen coste y que le pueden ayudar tanto en el proceso de creación de su obra (asesoramiento literario, talleres de escritura, servicio de redacción profesional y corrección de estilo, etc.) como en la promoción de ésta (servicio de estrategia de marketing, blog personalizado, banner promocional…). Esta apuesta inicial dio lugar al lanzamiento en nuestra web de los llamados servicios 360 que permiten al autor tener apoyo y asesoramiento experto "desde la idea hasta el manuscrito".

5_3_1 La actividad

Muchas personas creen erróneamente que el éxito de un negocio sólo depende de lo buena que sea la "idea" que ha dado lugar a su creación. Y aunque es cierto que la idea tiene un inmenso valor, ya que determina el cauce por el que transcurrirá un proyecto, es en la ejecución de esa idea dónde realmente se decide la viabilidad de una empresa.

Es muy importante contar con un equipo preparado y motivado, conocer el sector en el que se desarrolla la actividad y escuchar al usuario para tomar en cuenta las sugerencias que nos resulten más constructivas. Cuando lanzamos Bubok como una plataforma de autopublicación, el 16 de abril de 2008, teníamos la convicción de que estábamos empezando un proyecto que estaría vivo y abierto a nuevas ideas para que continuamente estuviera mejorando, creciendo e incorporando novedades.

Siempre hemos pensado que el modelo de Bubok era válido para autores noveles y para escritores consagrados. De hecho, lanzamos el proyecto con las veinte mejores obras de Alberto Vázquez Figueroa en nuestro catálogo. El apoyo de Alberto nos servía para demostrar que el hecho de que nuestra propuesta abriese el mercado editorial a nuevos talentos, no implicaba que no fuera una opción válida para creadores célebres.

No obstante, éramos conscientes de que la mayoría de nuestros autores no tendrían un nombre y, por lo tanto, utilizarían nuestra web como puerta de entrada al sector. En este sentido sabíamos que tendríamos que encontrar la manera de incorporar aplicaciones que nos permitieran ayudar a los escritores a llegar a un mayor número de lectores. Siempre decimos que publicar un libro tiene tres momentos decisivos: la creación del libro, el proceso de publicación y la promoción del título. Conscientes de que seguramente la parte de promoción es la más complicada, dirigimos nuestros esfuerzos a incorporar funcionalidades y servicios que el autor pudiera utilizar para dar a su trabajo más visibilidad.

Han sido muchos los pasos que hemos dado en esa dirección. Llegamos a un acuerdo con *Búsqueda de libros de Google* para que las obras publicadas en Bubok pudieran

ser consultadas por cualquier persona y en cualquier momento a través de ese servicio. También se creó la *Comunidad Bubok,* un espacio en el que los usuarios del portal podían contactar para hablar de literatura, recomendar lecturas, compartir inquietudes y, por supuesto, promocionar sus propios libros publicados en Bubok. En octubre de 2009 organizamos junto a e-Cultura.net la primera Feria del Libro Digital, una iniciativa con la que deseábamos impulsar nuestro posicionamiento entre las primeras plataformas generadoras de contenidos digitales en español a nivel internacional.

Pero, sin duda, una de las iniciativas que más ha interesado a los autores ha sido la organización de concursos. No hay duda de que un certamen siempre supone un incentivo para cualquier autor, no sólo por el premio económico sino sobre todo por la oportunidad de obtener visibilidad en distintos medios de comunicación, blogs y webs.

Con este fin convocamos el Premio de Creación literaria de Bubok, avalado por un profesional del sector editorial como Andreu Teixidor. La finalidad de este certamen es el descubrimiento de nuevos talentos: premiar al autor desconocido o poco conocido y dar visibilidad a su trabajo es el fin con el que se creó, ya que esto es algo que se había ido perdiendo con el paso de los años. En las dos ediciones que hemos celebrado hemos contado con unos jurados integrados por escritores de conocido prestigio, como Lorenzo Silva, Rosa Regás, José Ángel Mañas o Rafael Reig. Pero, además, después de una primera convocatoria que tuvo un importante éxito de participación, decidimos incluir otro incentivo para los autores: la posibilidad de que la obra ganadora fuera coeditada con Alfaguara en formato digital y, más adelante, se editase en formato impreso. Esta colaboración pretende reforzar la promoción de la obra ganadora y ofrecer un salto a una gran editorial, si bien la obra sigue estando a la venta en Bubok en formato electrónico.

A lo largo de estos dos años, además, hemos organizado otros concursos de diversas temáticas y géneros, teniendo en cuenta la aportación que las nuevas tecnologías pueden hacer al sector cultural. Ejemplos de certámenes que hemos organizado con el fin de incentivar

a nuestros autores han sido el *Concurso Literario Monografías*, organizado por Bubok y Monografías.com, que reconocía trabajos monográficos con un enfoque divulgativo; el *Concurso Literario de Hiperbreves Movistar*, que premiaba microrrelatos que los autores enviaban vía SMS; el *Concurso de Literatura Multimedia*, que animaba a autores a crear obras literarias en diversos soportes y siempre relacionadas con el entorno 2.0, o el concurso de relatos en colaboración con Microsoft *Alan Wake*, cuyos participantes deben inspirarse en este escritor de suspense protagonista de un videojuego.

Asimismo, y a medida que la comunidad de autores de nuestra web crecía, nos dimos cuenta de que había muchos creadores que deseaban contar con el asesoramiento y apoyo profesional de un experto del sector en alguno de los momentos del proceso editorial, tanto en la redacción, como en la maquetación o en la promoción.

Una vez que nos dimos cuenta de que ésta era una necesidad que muchos usuarios tenían, lanzamos los llamados servicios 360. Estos servicios, que sí tienen un coste asociado, persiguen un único objetivo: hacer que un título determinado obtenga visibilidad y alcance altas cotas de calidad gracias a una serie de servicios adicionales brindados por profesionales del sector y al asesoramiento de expertos en cada materia.

Como parte de las iniciativas que nos ayudarían a dar mayor visibilidad a las personas que publican en Bubok, teníamos también que dar a conocer la plataforma, no sólo entre los autores sino también entre los lectores. Por ello, hemos trabajado para que Bubok tuviera visibilidad dentro y fuera de la red. Desde un primer momento nuestra actividad en medios sociales ha sido muy intensa: nos ha permitido darnos a conocer como marca, presentar a la personas que estamos detrás de esta empresa para que nuestros usuarios conozcan el lado humano de la compañía y crear un *movimiento Bubok* de autores que ha ido más allá de la comunidad de la propia plataforma.

Para nosotros que haya comentarios y discusiones sobre nuestro proyecto es algo totalmente positivo, y, en este sentido, Twitter y Facebook han sido dos magníficos aliados. A través de estas herramientas hemos podido

mantener un diálogo abierto con nuestros usuarios y conocer sus expectativas. Escucharlos sin duda nos ha ayudado a orientarnos y sigue siendo uno de los ejercicios que más influye en nuestra estrategia. También hemos puesto estas herramientas a su servicio utilizándolas para recomendar a autores o lecturas que encontrábamos especialmente reseñables. Asimismo darnos a conocer a través de distintos medios de comunicación, on-line y off-line, y tener una fluida relación con blogueros influyentes de la Red tiene una doble utilidad: nos otorga visibilidad como compañía y nos permite abrir un canal de difusión y promoción para algunos de nuestros autores.

Creemos que la reputación on-line y off-line de una marca es algo que no se puede descuidar y que cobra especial importancia ante la proliferación y peso de los medios sociales. Para nosotros que el usuario tenga más voz que nunca no es ningún problema, todo lo contrario: hemos aprovechado el hecho de que su voz suene más alto para analizar los resultados de nuestra actividad e incluso para tomar algunas decisiones.

Además hemos ido más allá del autor para ofrecer a grupos editoriales, empresas y organizaciones la oportunidad de poner a disposición de los usuarios parte de su catálogo. De esa manera encontrar un título local o un libro que ya no se edita no supone un viaje de biblioteca en biblioteca en busca de ese título. Desde Bubok es posible que las entidades ofrezcan al lector títulos que no tienen que tener en stock, ya que éstos sólo se imprimen cuando se compran.

Este ha sido uno de los aspectos en los que más hemos innovado como plataforma de autopublicación. Así, que la Biblioteca Nacional confiara en nuestra plataforma para poner a disposición de los usuarios ejemplares impresos de las obras disponibles en la Biblioteca Digital Hispánica[18] era un hito que nos acercaba a los usuarios y nos consolidaba como librería. También hemos contribuido a la difusión de la cultura a través de sendos acuerdos con la Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes[19] o la Academia de la Llingua Asturiana[20]; logramos cambiar la idea de que las editoriales tradicionales y los modelos de impresión bajo demanda son enemigos irreconciliables poniendo nuestra plataforma a disposición de un

[18] http://bne.bubok.com.

[19] http://cervantesvirtual.bubok.com.

[20] http://academiadelallingua.bubok.com.

prestigioso grupo editorial (SM tiene una tienda en nuestra web[21] o llegando a acuerdos para editar títulos determinados (el premio Bubok ha sido coeditado en formato digital con Alfaguara).

Por último, también la Administración pública ha elegido la impresión bajo demanda y nuestra plataforma para vender sus libros, concretamente, el Ministerio de Justicia tiene su espacio con sus libros. La colaboración se ha iniciado con la oferta de veintidós publicaciones cuyo número se irá incrementando hasta poner a disposición de los ciudadanos la totalidad de los títulos editados por el Ministerio a través del espacio que se ha creado exclusivamente para el Ministerio de Justicia en Bubok[22].

Además, como librería on-line, hemos querido transmitir el inmenso valor de la tecnología POD para mantener un libro a la venta de forma perpetua, un ejemplo de ello es la elaboración de un sello que reúne títulos de gran calidad que ya no estaban disponibles en las estanterías de las grandes tiendas y que siguen vivos en nuestra plataforma (sello BAT: Biblioteca de Andreu Teixidor). Ahora también ampliaremos nuestro fondo editorial con los títulos disponibles en Libranda (plataforma que ofrece servicios auxiliares para la comercialización de contenidos digitales y para la promoción de los mismos), otro paso que nos ayudará a ser esa tienda a la que el lector acuda en busca de un inmenso catálogo de títulos con todo tipo de contenidos.

Con toda esta actividad hemos logrado crecer en autores, en proyectos y también en equipo: la plantilla en el primer momento de Bubok era de unas cuatro personas. A día de hoy somos unos veinte y contamos además con una amplia red de colaboradores.

Y este es sólo el principio: nuestro reto más inmediato es la internacionalización, una realidad cada vez más cercana. Ya tenemos presencia en Portugal y desembarcaremos en breve en América Latina, empezando por México y Argentina.

5_3_2 El proceso de inversión

Comenzamos a trabajar en el proyecto cuatro socios fundadores: Sergio Mejías, Fátima Álvarez, Ruth Vicente y yo. Tuvimos la primera idea de Bubok en 2007 y durante

[21] http://gruposm.bubok.com.

[22] http://mjusticia.bubok.com.

el verano nos dedicamos a buscar socios inversores para constituir la empresa. Tuvimos que dedicar mucha energía a este proceso: nosotros estábamos interesados en contar con Inversores que no sólo aportasen capital sino que pudieran también aportar algo más y no deseábamos recurrir a ayudas públicas en un primer momento.

Para nosotros era muy importante contar con Inversores que conocieran el sector y tuvieran prestigio, y éramos conscientes de que encontrar a empresas o personas con ese perfil y dispuestas a invertir resultaría difícil, pero teníamos ilusión y confianza.

Preparamos un *business plan* básico con el que nos presentamos ante los posibles Inversores. Lo cierto es que hemos logrado reunir un grupo de socios que aportan un inmenso valor al proyecto por su presencia en los ámbitos relacionados con nuestra actividad, especialmente del sector de Internet y del sector editorial: evoluZiona, Secuoyas, Grupo Intercom o Nervia y una serie de Business Angels del sector como Luis Martín Cabiedes, Steven Posner o Andreu Teixidor. También tenemos un préstamo participativo de Eurecan y otro de ENISA. Todos ellos valoraron el buen equipo que estaba detrás del proyecto y nuestro conocimiento del sector.

5_3_3 Principales conclusiones y enseñanzas

En mi actividad como Emprendedor son muchas las lecciones que he aprendido.

La primera de todas tiene que ver con la necesidad de concebir una idea que aporte un valor añadido dentro de un sector de actividad del que se tenga conocimiento. Es necesario estar convencido de la valía del proyecto que vamos a poner en marcha: éste ha sido un aspecto clave en el éxito de Bubok.

Si hemos puesto toda nuestra ilusión en este proyecto se debe a la convicción de que teníamos una idea buena entre manos. Sin embargo, y como mencionaba anteriormente, tener una buena idea es solamente el punto de partida: por buena y original que sea una propuesta, sin una correcta ejecución no funcionará. La puesta en marcha ya es de por sí toda una odisea: las

tareas administrativas y burocráticas son arduas y exigen habilidad e inmensa paciencia.

Por otro lado, es importante haber invertido un tiempo en analizar por qué apostamos por esa idea y definir, en la medida de lo posible, cómo y a quién le queremos ofrecer nuestro producto o servicio. De ahí que sea muy importante contar con socios adecuados y formar un equipo fuerte. Siempre he creído que es necesario rodearse de los mejores, como decía David Ogilvy: "si contratas a personas que saben menos que tú, acabarás teniendo una empresa de enanos, pero si contratas a gente que sabe más que tú, a su vez ellos contratan a gente que sabe más que ellos, construirás una empresa de gigantes". Esa frase me ha guiado siempre cuando tenía que crear equipo en el lanzamiento de un proyecto.

En este sentido, creo que además de tener en cuenta conocimiento de las personas que formarán parte del equipo, es fundamental valorar su determinación: la perseverancia es el camino que te llevará hacia el éxito. El talento, el conocimiento y la experiencia son condiciones muy valiosas, e influyen especialmente en el mayor o menor acierto a la hora de decidir qué aspectos deben determinar la estrategia a seguir, pero, por mucho talento y formación, que el Emprendedor y su equipo tengan, no les servirá de nada si no tienen la energía necesaria para llevar ese proyecto a cabo. Esto cobra especial relevancia en el sector cultural: soy consciente de que la cultura no se encuentra entre las áreas de actividad que resultan particularmente atractivas en el mundo de los negocios a la hora de crear una empresa. Sin embargo, creo que es un sector en el que existe la posibilidad de elaborar propuestas interesantes y rentables, siempre que no se descuide ningún aspecto en la ejecución del proyecto.

Creo que nosotros hemos puesto en marcha una empresa que pone de manifiesto que existe la posibilidad de desarrollar un proyecto por y para el fomento cultural con un espíritu emprendedor. De hecho, son numerosos los premios que Bubok ha recibido como empresa: segundo finalista del premio nacional Emprendedor XXI (ganadores en la Comunidad de Madrid 2010), premio de Internet 2009 al mejor sitio web, empresa revelación 2009 y premio Ficod 2008. Además, fuimos finalistas

de los premios startup 2.0 en 2008 y de los premios europeos Plugg, que también reconocen a las mejores *startups* europeas en el ámbito TI y 2.0.

Me gustaría que esto no se perdiera de vista: rentabilidad y compromiso social no son dos términos incompatibles; es más, siempre que sea posible, deben de ir de la mano a la hora de definir el germen del proyecto. De esta forma se darán conjuntamente en nuestra actividad de negocio de una manera fluida y natural.

Por último, si me paro a pensar en mi trayectoria, me doy cuenta de una lección imprescindible: la importancia del trabajo en equipo, de la perseverancia y del espíritu de superación, capacidades esenciales en las personas que forman parte de una empresa y que, junto a otros valores personales en los que a veces los Emprendedores no reparan, resultan tan importantes como los conocimientos técnicos que, sin duda, requiere la puesta en marcha de un proyecto.

5_4 Simbiotika: El origen
Por José Gabriel García

Como tantos otros proyectos del mundo del emprendedurismo, Simbiotika nació en el entorno de una Escuela de Negocios. Los alumnos María López Merino y Jose Antonio García Pertusa decidieron desarrollar este proyecto como trabajo fin de máster para el MBA que estaban cursando en la Escuela Europea de Negocios (EEN). La idea original del proyecto consistía en desarrollar una plataforma social (2.0) con una clara orientación a empresas. El núcleo de la idea giraba en torno a ofrecer a las empresas una serie de herramientas que facilitasen los procesos de búsqueda y selección de *partners*.

Manteniendo esa idea original, el planteamiento evolucionó en las diferentes versiones del plan de empresa hasta llegar a la situación actual.

5_4_1 La actividad

Simbiotika es una plataforma web con carácter social que ofrece a las empresas las herramientas necesarias para una correcta selección de colaboradores, extendiendo el

término *colaboración* a su sentido más amplio: *partners*, clientes y proveedores.

Para que las empresas puedan realizar de forma óptima esa selección es necesario poder contar con información extensa y veraz sobre las empresas candidatas. Con ese objetivo, Simbiotika pretende convertirse en un punto centralizado de información con herramientas que añaden valor a esa información y que están orientadas a seleccionar las empresas que forman el ecosistema de una compañía (clientes, *partners* y proveedores).

La información ubicada en Simbiotika tiene su origen en tres fuentes principales:

- **Los propios usuarios:** siguiendo un principio de reciprocidad, los usuarios podrán acceder a determinados núcleos de información de otras compañías en la medida en que ellos incorporen esa misma información de sus empresas.
- **Las fuentes públicas:** los boletines oficiales (BORME, BOE, BOPI, etc.) son una fuente rica de información empresarial que es seleccionada y tratada para su presentación en Simbiotika.
- **Informes de terceros:** Simbiotika integra en su sistema información de terceras empresas proveedoras de informes sobre compañías.

Como complemento a la funcionalidad de información empresarial, Simbiotika ofrece a sus usuarios un *marketplace* de propuestas de diferentes tipologías: colaboración, cliente-proveedor, inversión, proyectos de I+D+i, etc.

Estas propuestas reciben en la plataforma el nombre de "simbiosis" y son el elemento conector entre personas y empresas en Simbiotika.

5_4_2 El proceso de inversión

Tras el desarrollo del plan de empresa como proyecto para la EEN, José Antonio García y María López decidieron poner en marcha su proyecto. Su trabajo fue valorado muy positivamente por el tribunal y el profesorado de la escuela, hecho que evidentemente motivó todavía más a los Emprendedores. Pero quizás la decisión definitiva se produjo tras ser galardonado el proyecto con el Premio Jóvenes Emprendedores Bancaja 2009, uno de los concursos

de Emprendedores con más solera a nivel nacional y que alcanzaba ese año su edición número quince.

Al margen del reconocimiento que este concurso supone, la organización otorgó a los Emprendedores un premio económico por importe de 5.000 euros que, aun siendo pequeña, supone realmente la primera financiación obtenida para Simbiotika y que permitió cubrir los gastos de constitución de la compañía y las primeras inversiones.

La primera pregunta que se realizaron los Emprendedores originales es la pregunta clave a la que se enfrentan muchos equipos en los inicios de un proyecto:

- ¿Tenemos un equipo complementario que cubra todas las áreas de la empresa?
- ¿O necesitamos completar el equipo con nuevos socios que aporten valor?

José Antonio García y María López provenían respectivamente de los sectores de Ingeniería de Obra Pública y Banca, y aunque habían tenido algún contacto con el mundo de las TIC, se habían centrado principalmente en las áreas comercial y de marketing.

Por otro lado, y aunque ambos habían ocupado puestos de responsabilidad en sus empresas, ninguno había ocupado la Dirección general de una pyme y no tenían experiencia en la búsqueda de financiación entre Business Angels.

En ese contexto, los dos Emprendedores originales deciden buscar los siguientes perfiles que completen el equipo:

1. Un perfil de negocio con experiencia en la dirección de *startups*, en la búsqueda de financiación y contactos en el sector TIC.
2. Un perfil tecnológico, preferiblemente Ingeniero en Informática, con amplia experiencia en desarrollo, análisis y arquitectura de sistemas.

El primero de los candidatos es encontrado rápidamente ya que el seleccionado es José Gabriel García, tutor del proyecto en la EEN y fundador de Delta-R (véase Caso práctico 5.1). Precisamente la labor de José Gabriel García en Delta-R es lo que lo convierte en un candidato interesante para Simbiotika ya que aporta al equipo original experiencia en gestión, experiencia

en la búsqueda de financiación y contactos tanto en el mundo TIC como con los principales Business Angels y capital riesgo de España.

La participación de José Gabriel García en el proyecto tiene como contraprestación una parte del accionariado de la compañía, por lo que este puede considerarse el segundo hito de financiación conseguido para Simbiotika. Al margen de una pequeña aportación económica no significativa, esta es una inversión más cualitativa que puramente financiera. Es lo que se conoce como "Capital Inteligente".

Para completar el equipo, era necesario incorporar un perfil puramente tecnológico que pudiese encargarse tanto del desarrollo inicial de un prototipo de la plataforma, así como de, en el futuro, marcar desde el Consejo de Administración las grandes líneas tecnológicas y de arquitectura de sistemas.

En este caso el elegido no es una persona física, sino una empresa de Ingeniería de Software, I2e S.L., que es dirigida por los Emprendedores Emilio García Bravo y José Luis Ramirez Terry.

Tanto Emilio García como José Luis Ramirez reunían más de diez años de experiencia en tecnologías web junto a los conocimientos específicos que eran necesarios para el proyecto. Además, ambos han fundado y mantienen con éxito su propia empresa por lo que cuentan con el carácter emprendedor que se les exigía a los socios de Simbiotika. Como guinda del pastel, I2e contaba con un desarrollo propio que a la postre se convertiría en fundamental para el producto de Simbiotika. Desde I2e se había desarrollado un lector del BORME (Boletín Oficial del Registro Mercantil) que estructuraba en una Base de Datos la información disponible en él sobre las empresas españolas. Ese desarrollo fue cedido por I2e a Simbiotika a cambio de su participación en la empresa, comprometiéndose asimismo a desarrollar la primera fase de la plataforma integrándola con el lector de BORME.

Así, Simbiotika conseguía una tercera aportación, esta vez en forma de desarrollo informático que tiene un importante valor económico asociado, al tiempo que se terminaba de cerrar el grupo inicial de Emprendedores y futuro Consejo de Administración de la compañía.

5_4_3 Principales conclusiones y enseñanzas

Simbiotika es un claro ejemplo de cómo se puede poner en marcha un proyecto sin recurrir a las grandes líneas de financiación y sin recibir importantes sumas de dinero en la fase de lanzamiento. De hecho, es una tendencia bastante actual motivada por la situación de crisis y que, en contraposición a las grandes inversiones realizadas a mitad de la primera década del siglo XXI, se basa en lo que se ha denominado *emprendedurismo low-cost* que consiste en conseguir poner en producción una primera versión del producto con los recursos propios de los Emprendedores y el capital inteligente que se pueda captar.

El objetivo de esta primera versión es probar la aceptación del mercado y el modelo de negocio asociado al producto. De esta forma, con datos reales sobre dicha aceptación se consiguen fundamentalmente dos cosas:

- Poder realizar unas previsiones de venta realistas extrapolando desde la situación actual del negocio a la situación futura en la que se apliquen las nuevas rondas de financiación.
- Demostrar a posibles socios e Inversores que el modelo funciona y que el capital solicitado se utilizará para hacer crecer el negocio, reduciendo en gran medida el riesgo del proyecto.

6_Reflexiones de emprendedores para emprendedores

No podíamos imaginar un final mejor para este libro que el aportado por un grupo de Emprendedores. Emprendedores que desde su experiencia han querido compartir con el lector de este libro sus reflexiones respecto a tres preguntas que les hemos lanzado los autores de este libro.

No podríamos despedirnos sin antes agradecerles su aportación, sin darles la enhorabuena por sus proyectos ya convertidos en Empresas ni sin desearles mucha suerte, ánimo y apoyo en el largo y duro camino que les queda por recorrer.

Describe la cualidad más importante de un Emprendedor

"Saber rodearse de talento, esto es, de buenos socios que le complementen, de trabajadores que estén más cualificados que el propio emprendedor y de buenos inversores que le faciliten el éxito del proyecto."

Emilio Márquez
de **networkingactivo.com.**

"Para mí la cualidad más importante que debe tener un Emprendedor es la suma de constancia+pasión+equipo. Debes ser una persona que tenga la suficiente dedicación y pasión en su proyecto como para poder superar las adversidades, que las habrá."

Aurora Garal
de **worthidea.com.**

"La cualidad más importante para mí es la capacidad de automotivarte o encontrar la motivación continuamente, muchas veces te puede sentir solo y desmotivado. No es un camino fácil y si encuentras motivación suficiente, hagas lo que hagas, te dediques a lo que te dediques, saldrás adelante."

Gonzalo García
de **bodaplay.com.**

"Como en un cuadro, es la mezcla. Una persona con visión (o soñador como dirían otros), con propensión al cambio, sensato, confiable y sufridor. Por supuesto para los dos géneros."

Marta Esteve
de **rentalia.com.**

"La capacidad de transformar una idea innovadora en una realidad empresarial."

Carlos Tapiador
de **tmclick.com.**

¿Qué has valorado más de tus socios?

"Que fueran siempre críticos para señalar qué había que mejorar y qué camino escoger y que al mismo tiempo fueran los primeros en echar una mano para andar en ese camino correcto."

Emilio Márquez
de **networkingactivo.com.**

"De ellos valoro el conocimiento que me aportan en diferentes campos, su experiencia, la confianza que me transmiten, su disponibilidad y la fe y el alineamiento que todos tenemos en el proyecto."

Aurora Garal
de **worthidea.com.**

"Lo que más valoro en los socios es lo mismo que valoro en las personas, honestidad y generosidad. Al margen de que un socio debe complementarte y hacer cosas que tú sepas hacer o que él sepa hacer mejor que tú, lo más importante para mí son esos valores, que son los mismos que buscas en un amigo. Entre amigos (de los buenos que son pocos) no hay problemas de vanidad y si esos problemas aparecen entre socios, el negocio tiene poco que hacer."

Gonzalo García
de **bodaplay.com.**

"La confianza depositada, tener fondos para responder a la ampliación de capital, los buenos consejos y los buenos contactos."

Marta Esteve
de **rentalia.com.**

"Refiriéndome a los socios con los que cuentas en la fase semilla y *startup*, los *family and friends*, valoro su confianza y su compromiso. Confianza, porque invertir en un proyecto innovador casi desde la fase de idea conlleva una gran confianza en el Emprendedor y su equipo. Y compromiso, porque, normalmente, tienen que apoyar financieramente al proyecto más adelante. Todos ellos son, de alguna manera, emprendedores."

Carlos Tapiador
de **tmclick.com.**

¿Qué valoras más de un Inversor?

"Que el Inversor aporte 'capital inteligente', no sólo es necesario de un inversor que aporte financiación sino que pueda abrir las puertas correctas y que aconseje qué hacer en base a su experiencia, implicándose en su inversión."

Emilio Márquez
de **networkingactivo.com.**

"Lo que más valoro es que haya un buen *feeling* con el Inversor y que proporcione dinero inteligente, es decir, que no solo aporte capital, sino que se involucre y aporte sus conocimientos y experiencia al proyecto."

Aurora Garal
de **worthidea.com.**

"Bueno, no tengo mucha experiencia con inversores porque los negocios que he montado se han ido autofinanciando o bien hemos recurrido a financiación bancaria. En Bodaplay.com hemos tenido un Inversor y estamos satisfechos. Lo que más valoraría es que te apoye aunque tenga ideas distintas, al fin y al cabo es tu proyecto no el suyo y en las empresas pequeñas, un Inversor, más que en el proyecto en sí, tiene que invertir en los emprendedores y confiar en ellos. Si te pone muchos problemas, yo prefiero a los bancos."

Gonzalo García
de **bodaplay.com.**

"Su dinero, su compromiso, sus consejos y sus contactos."

Marta Esteve
de **rentalia.com.**

"Valoro más su capacidad industrial que la financiera. Una *startup* necesita que un socio inversor prescriba sus servicios/productos, ejerza de *lobby* y favorezca la apertura de los canales de comercialización. Socios inversores financieros hay muchos. Hay que elegir bien aquel que pueda tener más sinergias con el negocio del Emprendedor. Los intereses no deben ser puramente financieros."

Carlos Tapiador
de **tmclick.com.**

Enter
Shift

Bibliografía

Colomer i Espinet, Albert (2009), *Los Business Angels, innovando en la cultura de financiación de las empresas*. Disponible en: www.ipyme.org/Publicaciones/BUSINESSANGELS_CulturaFinanciacion.pdf.

Colomer Espinet, Albert *et al.* (2008), *Naturaleza de las redes de Business Angels existentes en España y principales características de los agentes del mercado*. Disponible en: www.ipyme.org/es-ES/Financiacion/BusinessAngels/Documents/AGENTES%20DEL%20MERCADO.pdf.

Coveney, Patrick y Moore, Karl (1998), *Business Angels: securing start up finance*. John Wiley & Sons, New York.

Kawasaky, Guy (2006), *El arte de empezar*. Ilustrae.

Instituto de empresa, Fundación Banesto y Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (2009), *Informe GEN*. Disponible en: www.ie.edu/gem/WF_Informes.aspx.

Preston, Susan L. (2007), *Angel Financing for Entrepreneurs: Early-Stage Funding for Long-Term Success*, Jossey-Bass.

Red europea de Business Angels (2009), *EBAN Toolkit*. Disponible en: www.eban.org/interactive/share-a-document/doc_download/58-ebantookkit-2009.

Sánchez Solé, Sergio y Casanueva, Fernando (2009), *Propuesta de medias fiscales de fomento de la figura de los Business Angels en España*. Disponible en: www.esban.com/bin/docs.asp?Codigo=640769.

Pocket Innova

Títulos **ya publicados**

Gestión de la innovación
AUTOR: Juan Vicente García Manjón
ISBN: 978-84-9745-477-3

Gestión del conocimiento
AUTOR: Monserrat Santillán de la Peña
ISBN: 978-84-9745-481-0

Web 2.0
AUTOR: José Luis Marín de la Iglesia
ISBN: 978-84-9745-483-4

Biotecnología
AUTOR: Juan P. Duque
ISBN: 978-84-9745-485-8

Hazlo distinto
AUTOR: Santiago Sousa Carreira
ISBN: 978-84-9745-484-1

El ABC de la innovación
AUTORES: Juan Vicente García Manjón
Javier Alfonso Rodríguez Escobar
ISBN: 978-84-9745-492-6

Mercado Alternativo Bursátil
AUTORES: David Carro Meana
Paula Veloso Pereira
ISBN: 978-84-9745-559-6

Para más información visite:
www.netbiblo.com