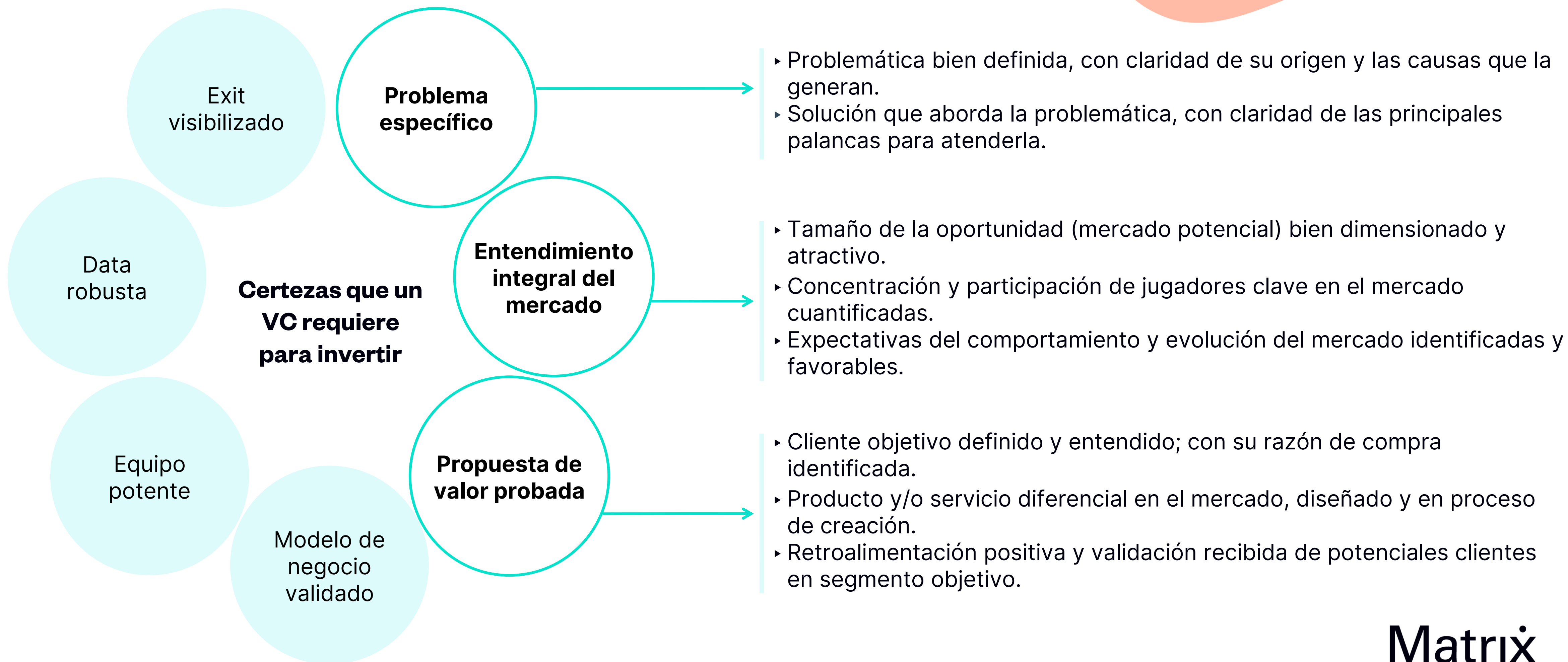


Guía metodológica para el levantamiento de capital - Semilla

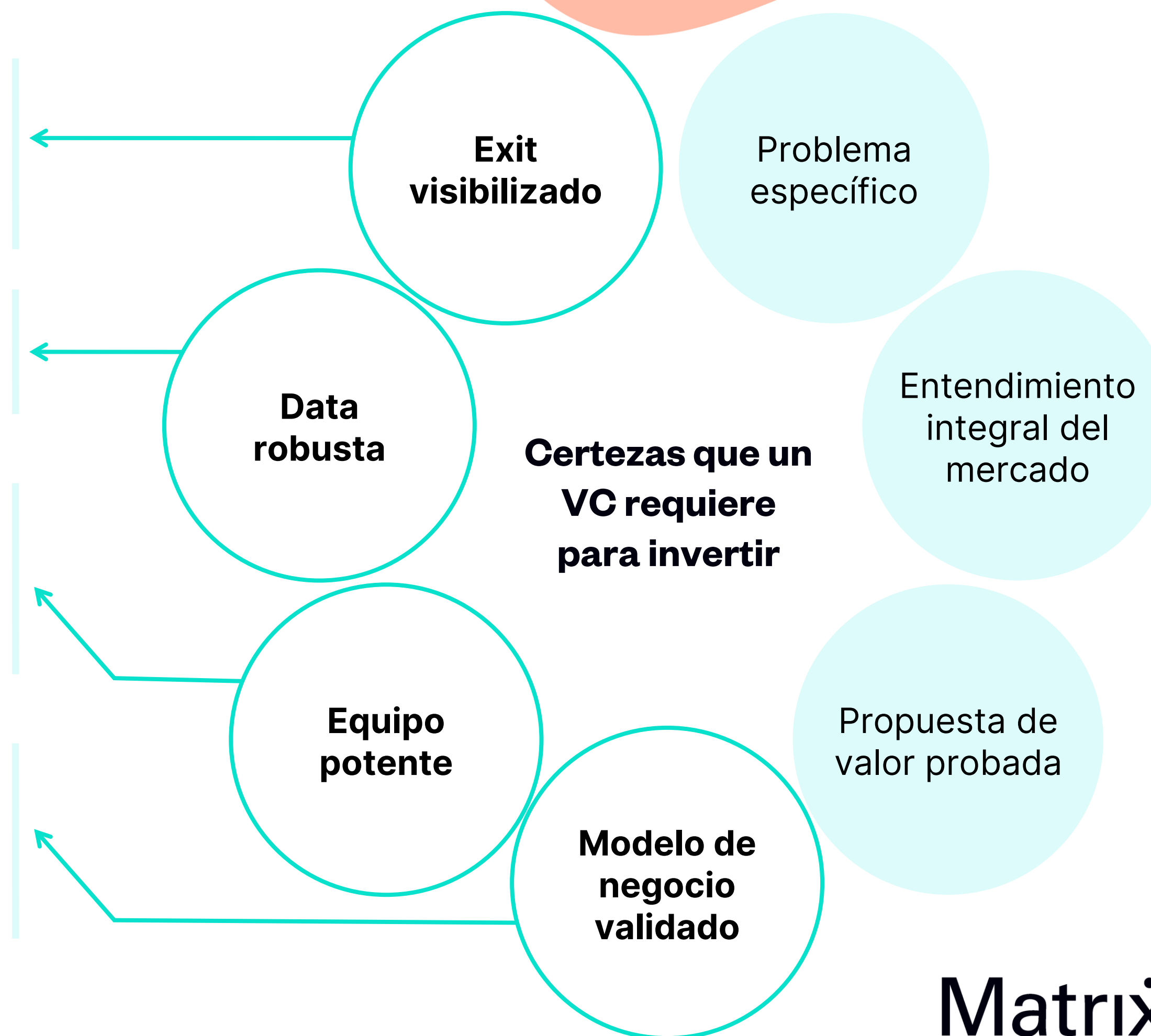
Definición del Plan de Crecimiento

Un VC¹ requiere absoluta certeza de que un emprendimiento alcanzará el estado deseado en 7 dimensiones para tomar la decisión de invertir



Un VC¹ requiere absoluta certeza de que un emprendimiento alcanzará el estado deseado en 7 dimensiones para tomar la decisión de invertir

- ▶ Alternativas para efectuar una estrategia de salida exitosa identificadas
- ▶ Estimación lógica de cuándo podría efectuarse una estrategia de salida
- ▶ Definición razonable de la participación y distribución del capital del negocio entre los fundadores y potenciales accionistas
- ▶ Información en proceso de consolidación y organización
- ▶ Indicadores de desempeño correctamente estimados mediante supuestos lógicos
- ▶ Equipo de fundadores alineado, comprometido y con capacidad de adaptación
- ▶ Equipo fundador multidisciplinario y experimentado, con conocimiento de la industria y facultades técnicas requeridas
- ▶ Unit economics estimados y que proyecten escalabilidad y sostenibilidad del negocio
- ▶ Comprensión adecuada de los costos fijos y variables del negocio
- ▶ Funciones y procesos del negocio mapeados y utilizados como palancas de valor para su crecimiento



Para levantar capital, un emprendedor debería seguir una metodología que se compone de tres grandes capítulos



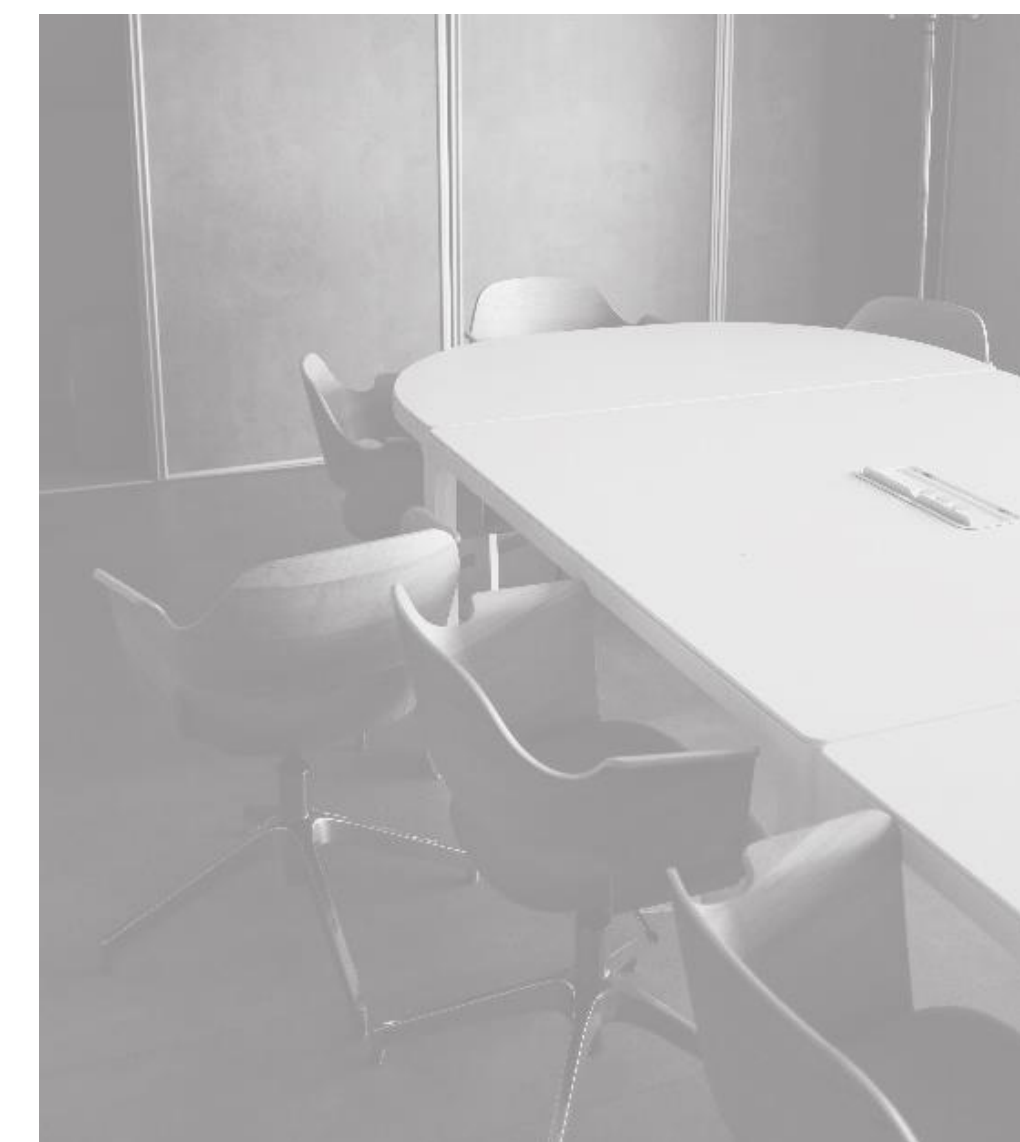
1. Diagnostico

¿Cuál es el nivel de avance actual del emprendimiento frente al estado deseado?



2. Definición del plan de crecimiento

¿Cuáles deben ser los focos de acción para alcanzar el estado deseado?



3. Presentación al inversionista

¿Cómo comunicar el plan de crecimiento definido al inversionista?

Capítulo

Pregunta clave a resolver:

Para evaluar el avance con respecto al nivel esperado de cada dimensión deben resolverse una serie de preguntas

El capítulo “Diagnóstico” tiene como objetivo realizar la caracterización del estado actual del negocio e identificar las brechas existentes frente al nivel de avance esperado en cada dimensión, tomando como base de comparación las certezas que necesita tener un Venture Capitalist para invertir.

Para identificar que tan preparado se esta para solicitar capital, se descompone cada dimensión y sus certezas en una serie de preguntas de respuesta “Sí” o “No” que, al resolverlas, permiten determinar los aspectos que faltan por abordar para lograr el estado deseado.

Las preguntas propuestas buscan asegurar que se hayan cumplido los hitos básicos del proceso de preparación por dimensión (p.e.: ¿Se tiene calculado el número potencial de clientes que se podrían atender con la solución de negocio?), así como garantizar que los resultados obtenidos sean los esperados (p.e.: ¿Se tienen expectativas favorables frente al comportamiento y tamaño del mercado a capturar asociadas a una tasa de crecimiento de dos dígitos?).

Se sugiere tener las preguntas resueltas antes de presentarse ante el VC para garantizar el levantamiento de capital solicitado o, al menos, se deberá contar con un plan de abordaje claro para los interrogantes pendientes luego que se acceda a la financiación requerida. Sobre esto se profundizará en el próximo capítulo.

Las preguntas diagnósticas a resolver por cada dimensión se listan a continuación (1/4):

Dimensión:

Preguntas a resolver:

1. Problema específico

- ▶ ¿Se identificó un producto o servicio faltante y/o con oportunidades de mejora que represente una necesidad desatendida?
- ▶ ¿Hay claridad sobre quién es el cliente target que tiene una necesidad desatendida y quién no?
- ▶ ¿Se conocen las causas raíz de la necesidad desatendida?
- ▶ ¿Se conocen las palancas que impactan positiva o negativamente en la necesidad desatendida?
- ▶ ¿Se conoce la evolución de la necesidad en el tiempo?
- ▶ ¿Se conoce cómo la coyuntura actual incide en la problemática y la necesidad identificada?
- ▶ ¿Se conocen los productos/servicios que buscaron previamente abordar la problemática y las razones por las que no funcionaron?
- ▶ ¿Se identificaron alternativas adicionales para abordar la necesidad desatendida que incorporen aprendizajes previos y ataquen las causas raíz?
- ▶ **En resumen, ¿El producto y/o servicio definido aborda una problemática sobre la cual se tiene total claridad?**

2. Entendimiento integral del mercado

- ▶ ¿Se tiene calculado el número potencial de personas afectadas por la problemática?
- ▶ ¿Se tiene calculado el número potencial de clientes que se podrían atender con la solución de negocio?
- ▶ ¿Se tiene cuantificado el volumen de ventas potencial asociado a la solución de negocio propuesta?
- ▶ ¿Se han identificado quiénes son los jugadores en el mercado que resuelven necesidades similares?
- ▶ ¿Se ha calculado la cuota de mercado de los competidores que resuelven necesidades similares?
- ▶ ¿Se han estimado las oportunidades de captura de mercado de otros jugadores similares?

Las preguntas diagnósticas a resolver por cada dimensión se listan a continuación (2/4):

Dimensión:

Preguntas a resolver:

2. Entendimiento integral del mercado:

- ▶ ¿Se tiene calculado el incremento esperado del número de clientes a atender a través de la solución de negocio?
- ▶ ¿Se tiene calculado el aumento estimado del volumen de ventas asociado a la solución de negocio propuesta?
- ▶ ¿Se tienen expectativas favorables frente al comportamiento y tamaño del mercado a capturar asociadas a una tasa de crecimiento de dos dígitos?
- ▶ **En resumen, ¿La oportunidad de mercado dimensionada es atractiva y presenta expectativas de comportamiento y evolución favorables?**

3. Propuesta de valor probada:

- ▶ ¿Se identificó el target objetivo al que va dirigido el producto y/o servicio?
- ▶ ¿Se realizó la caracterización del cliente target y la identificación de sus preferencias de consumo?
- ▶ ¿Se tiene claridad de la motivación o razón de compra del cliente target identificado?
- ▶ ¿Se tiene definido y diseñado un primer MVP del producto y/o servicio a ofrecer en el mercado?
- ▶ ¿Se tiene claridad sobre el valor agregado y los atributos diferenciales del producto y/o servicio en el mercado local?
- ▶ ¿Se han definido los canales o medios de interacción para llegar al cliente target?
- ▶ ¿Se cuenta con un *pricing model* propuesto (p.e.: *freemium*, compras inmediatas, etc.)?
- ▶ ¿Se han tenido espacios con potenciales clientes para iterar el MVP del producto y/o servicio a ofrecer?
- ▶ ¿Hay una buena recepción del MVP del producto y/o servicio, recibiendo retroalimentación positiva del cliente potencial?
- ▶ **En resumen, ¿Se ha definido, diseñado e iterado un MVP del producto y/o servicio con el cliente objetivo, previamente definido y entendido?**

Las preguntas diagnósticas a resolver por cada dimensión se listan a continuación (3/4):

Dimensión:

Preguntas a resolver:

4. Modelo de negocio validado

- ▶ ¿Se cuenta con un *revenue model* propuesto (cómo el producto y/o servicio genera dinero)?
- ▶ ¿Se tiene claridad sobre los procesos y actividades clave del negocio para entregar la propuesta de valor?
- ▶ ¿Se tiene claridad sobre los procesos de apoyo a la operación requeridos?
- ▶ ¿Se tiene la discriminación de los ingresos estimados del negocio y su respectiva proyección?
- ▶ ¿Se tiene la discriminación de los costos fijos y variables estimados del negocio y su respectiva proyección?
- ▶ ¿Se ha estimado, usando supuestos lógicos, la utilidad operacional y margen bruto del negocio para el periodo de proyección?
- ▶ ¿Se han estimado, usando supuestos lógicos, las proyecciones de los *unit economics* del negocio?
- ▶ ¿Se estima, usando supuestos lógicos, el crecimiento sostenido del negocio basado en las proyecciones de los *unit economics* y los resultados operacionales?
- ▶ **En resumen, ¿El modelo de negocio propuesto y los resultados estimados reflejan escalabilidad y sostenibilidad a futuro?**

5. Equipo potente

- ▶ ¿Se tiene un equipo de fundadores confiable y comprometido?
- ▶ ¿Se tiene un equipo de fundadores resiliente y con capacidad de adaptación?
- ▶ ¿Se tiene un equipo fundador diverso, multidisciplinario y experimentado?
- ▶ ¿Se cuenta con conocimientos específicos de la industria dentro del equipo fundador?
- ▶ ¿Se cuenta con habilidades comerciales y la capacidad de levantar capital en el futuro dentro del equipo fundador?

Las preguntas diagnósticas a resolver por cada dimensión se listan a continuación (4/4):

Dimensión:	Preguntas a resolver:
<p>5. Equipo potente</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ¿Se cuenta con competencias tecnológicas e informáticas dentro del equipo fundador que habiliten el desarrollo del producto y/o servicio (si aplica)? ▶ En resumen, ¿El equipo de fundadores cuenta con los conocimientos y competencias técnicas y blandas requeridas en el negocio?
<p>6. Data robusta</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ¿Se cuenta con los EEFF y la información financiera básica y obligatoria para calcular los resultados de negocio clave? ▶ ¿Se conoce cuáles son los indicadores contables más relevantes para evaluar los resultados del negocio y la manera correcta de calcularlos? ▶ ¿Se conoce cuáles son los indicadores gerenciales más relevantes para evaluar resultados del negocio y la manera correcta de calcularlos, incluyendo indicadores de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad? ▶ ¿Existe coherencia y consistencia entre los reportes financieros, los indicadores de desempeño calculados y la situación actual del negocio? ▶ ¿Se está organizando y consolidando toda la información disponible? ▶ En resumen, ¿Se está en proceso de consolidar la información requerida para reflejar, a través de indicadores de desempeño correctamente calculados, la situación actual del negocio?
<p>7. Exit visible</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ¿Se han identificado tipos y mecanismos de salida recurrentes en emprendimientos similares y referentes en la industria? ▶ ¿Se ha estimado cuál sería un posible momento del exit del negocio, calculado en años desde su creación? ▶ ¿Se calcula que, en el momento del exit, el ROI para el inversionista será igual o superior a 10x la inversión? ▶ En resumen, ¿se estima una salida exitosa de la inversión en el producto y/o servicio?

Una vez evaluada cada pregunta, se puede diagnosticar el estado actual consolidado de cada una de las dimensiones

Dimensión:

Preguntas a resolver:

7. Exit visible

- ¿Se han identificado tipos y mecanismos de salida recurrentes en emprendimientos similares y referentes en la industria?
- ¿Se ha estimado cuál sería un posible momento del exit del negocio, calculado en años desde su creación?
- ¿Se calcula que, en el momento del exit, el ROI para el inversionista será igual o superior a 10x la inversión?
- **En resumen, ¿se estima una salida exitosa de la inversión en el producto y/o servicio?**

Ilustrativo

Sí

No

El estado deseado de una dimensión solo se alcanza cuando todas las preguntas asociadas se encuentran abordadas; de lo contrario, no se cuenta con la certeza requerida para la inversión del VC.

Para levantar capital, un emprendedor debería seguir una metodología que se compone de tres grandes capítulos



Capítulo

1. Diagnostico

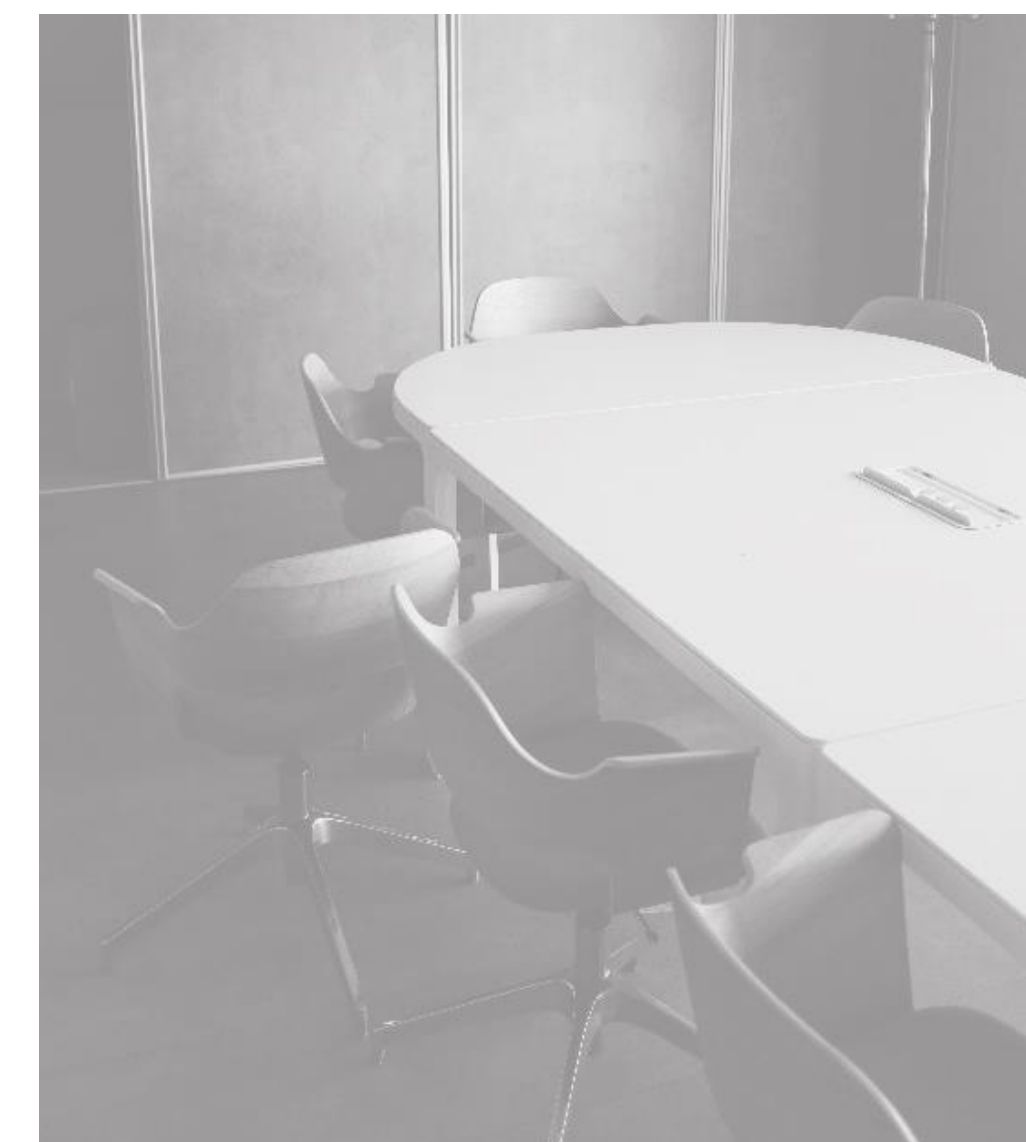
Pregunta clave a resolver:

¿Cuál es el nivel de avance actual del emprendimiento frente al estado deseado?



2. Definición del plan de crecimiento

¿Cuáles deben ser los focos de acción para alcanzar el estado deseado?



3. Presentación al inversionista

¿Cómo comunicar el plan de crecimiento definido al inversionista?

Tras el diagnóstico, el emprendedor debe definir los focos de su plan de crecimiento, buscando cerrar las brechas existentes

El capítulo “Definición del plan de crecimiento” tiene como objetivo determinar los focos de acción a abordar para cerrar las brechas ya identificadas, así como los plazos y recursos necesarios para hacerlo.

Una vez realizado el diagnóstico y la caracterización de estado actual del negocio, la definición de los focos del plan de crecimiento estará guiada por las preguntas para las cuales la respuesta fue “No”.

El plan de crecimiento le debe apuntar a cerrar las brechas identificadas; sin embargo, algunas no podrán ser solucionadas antes del levantamiento de capital puesto que para hacerlo se requiere financiación (p.e.: contratar desarrollador, generar nuevo prototipo). En esta situación se debe tener claridad sobre los recursos requeridos, el plan de abordaje y el impacto esperado.

Existen distintos mecanismos y/o herramientas para abordar cada una de las dimensiones, permitiendo resolver aquellas preguntas aún pendientes. Cabe la pena mencionar que estos pueden intercambiarse entre los distintos objetivos de cada dimensión. Algunas recomendaciones se listan a continuación.

El emprendedor puede apalancarse en distintas herramientas y mecanismos para abordar los focos de acción definidos (1/4)

Dimensión:

Herramientas y mecanismos:

1. Problema específico

- ▶ Desarrollar **entrevistas** podría facilitar la identificación de una necesidad insatisfecha y profundizar en sus causas, público afectado, abordaje previo, etc.
- ▶ Lanzar **encuestas** ayudaría a entender cuál ha sido la evolución de la necesidad en el tiempo y la percepción de soluciones previamente propuestas
- ▶ Conformar **grupos focales** puede ser una buena opción para definir las palancas que impactan de manera positiva o negativa la necesidad que se quiere atender
- ▶ *Realizar **research*** podría favorecer el levantamiento e identificación de las verdaderas causas raíz de la problemática, permitiendo un abordaje más acertado de esta
- ▶ Llevar a cabo una **lluvia de ideas** podría agilizar la definición de posibles soluciones de negocio que aborden de manera adecuada la problemática identificada.

2. Entendimiento integral del mercado

- ▶ Realizar **encuestas y entrevistas** puede funcionar para entender el entorno competitivo y la concentración del mercado, dando claridad sobre el tamaño de la oportunidad
- ▶ Utilizar **artículos, reportes e informes de mercado** realizados por terceros puede ayudar a dimensionar el mercado potencial de la solución de negocio y entender sus expectativas del comportamiento y evolución
- ▶ Hacer uso de **BB.DD. oficiales** con información cuantitativa de mercado puede ser de gran utilidad para cuantificar las proyecciones de crecimiento tanto a nivel de ventas como de clientes

El emprendedor puede apalancarse en distintas herramientas y mecanismos para abordar los focos de acción definidos (2/4)

Dimensión:

Herramientas y mecanismos:

3. Propuesta de valor probada

- ▶ Llevar a cabo **conversaciones uno a uno** con potenciales clientes puede favorecer el entendimiento del target objetivo y la identificación de su razón de compra
- ▶ Solicitar **feedback** permite agilizar y robustecer el diseño y creación de un MVP del producto y/o servicio a ofrecer en el mercado, asegurándose que sea diferencial
- ▶ Realizar **pruebas del MVP** del producto y/o servicio, antes de iterarlo con potenciales clientes, puede ayudar a identificar ajustes necesarios y posibles mejoras
- ▶ Efectuar **observación de potenciales clientes** usando el producto y/o servicio diseñado es una forma de validar la solución de negocio y su propuesta de valor
- ▶ Utilizar **Value Proposition CANVAS** permite profundizar y robustecer la propuesta de valor definida, a través de un mayor entendimiento de las necesidades y deseos del cliente objetivo
 - Libro recomendado: Diseño de la propuesta de valor. Alex Osterwalder y Yves Pigneur

4. Modelo de negocio validado

- ▶ Desarrollar **encuestas y entrevistas** con potenciales clientes permite evaluar la viabilidad del *revenue model* definido y el modelo de negocio propuesto
- ▶ Realizar **pruebas de diversos canales de interacción** con potenciales clientes puede agilizar la definición de los medios de comunicación y llegada a implementar con los usuarios
- ▶ Utilizar el **Business Model CANVAS** puede ayudar a mapear y definir de manera ordenada y exhaustiva los socios, actividades y recursos clave del negocio; los segmentos de clientes, la relación con los mismos y los canales de interacción; la propuesta de valor y la estructura de ingresos y costos respectiva.

El emprendedor puede apalancarse en distintas herramientas y mecanismos para abordar los focos de acción definidos (3/4)

Dimensión:

Herramientas y mecanismos:

5. Equipo potente

- ▶ Definir y aterrizar los **tres perfiles clave** que se deben tener dentro del equipo de fundadores puede asegurar que se cuente con los conocimientos y competencias que el negocio requiere
- ▶ Considerar **requerimientos de contratación y condiciones de vesting** puede aportar al compromiso y permanencia de los fundadores
- ▶ Pedir **opiniones de emprendedores consolidados y más experimentados** puede ayudar a tener más claridad sobre que competencias son necesarias dentro del equipo de fundadores
- ▶ Buscar en **LinkedIn** personas con el/los perfiles requeridos puede ser útil para la propuesta de potenciales candidatos y el plan de abordaje para atraerlos
- ▶ Llevar a cabo **evaluaciones de competencias blandas y fit cultural** podría ayudar a garantizar que el equipo de fundadores esté comprometido, sea ambicioso y cumpla con las capacidades para tener un negocio ganador

4. Modelo de negocio validado

- ▶ Contar con el **listado de los KPIs contables y gerenciales** más relevantes para evaluar el negocio puede ser de mucha utilidad tanto para la gestión interna como para la posterior presentación con el inversionista
- ▶ Hacer uso de **formatos estándar y plantillas para cálculo de KPIs** facilita su cálculo y garantiza que este se haga de la manera correcta
- ▶ Contratar un **contador público** para elaboración de EE.FF. y reportes financieros obligatorios es un requisito prioritario para cualquier negocio, garantizando el contar con la información financiera básica necesaria
- ▶ Consolidar un **cuarto de datos** puede agilizar y efficientizar la consolidación y organización de la información

El emprendedor puede apalancarse en distintas herramientas y mecanismos para abordar los focos de acción definidos (4/4)

Dimensión:

Herramientas y mecanismos:

6. Exit

- ▶ Buscar **benchmarks** de la industria puede ayudar a identificar alternativas de salida viables y convenientes para el emprendimiento
- ▶ Identificar **ajustes en la estrategia o modelo de exit** de emprendimientos similares que permitan mayor escalabilidad puede favorecer la valoración, la velocidad de crecimiento o el margen estimados
- ▶ Probar distintos **modelos de valoración** podría robustecer la estimación sobre el momento y el valor de una posible salida del negocio

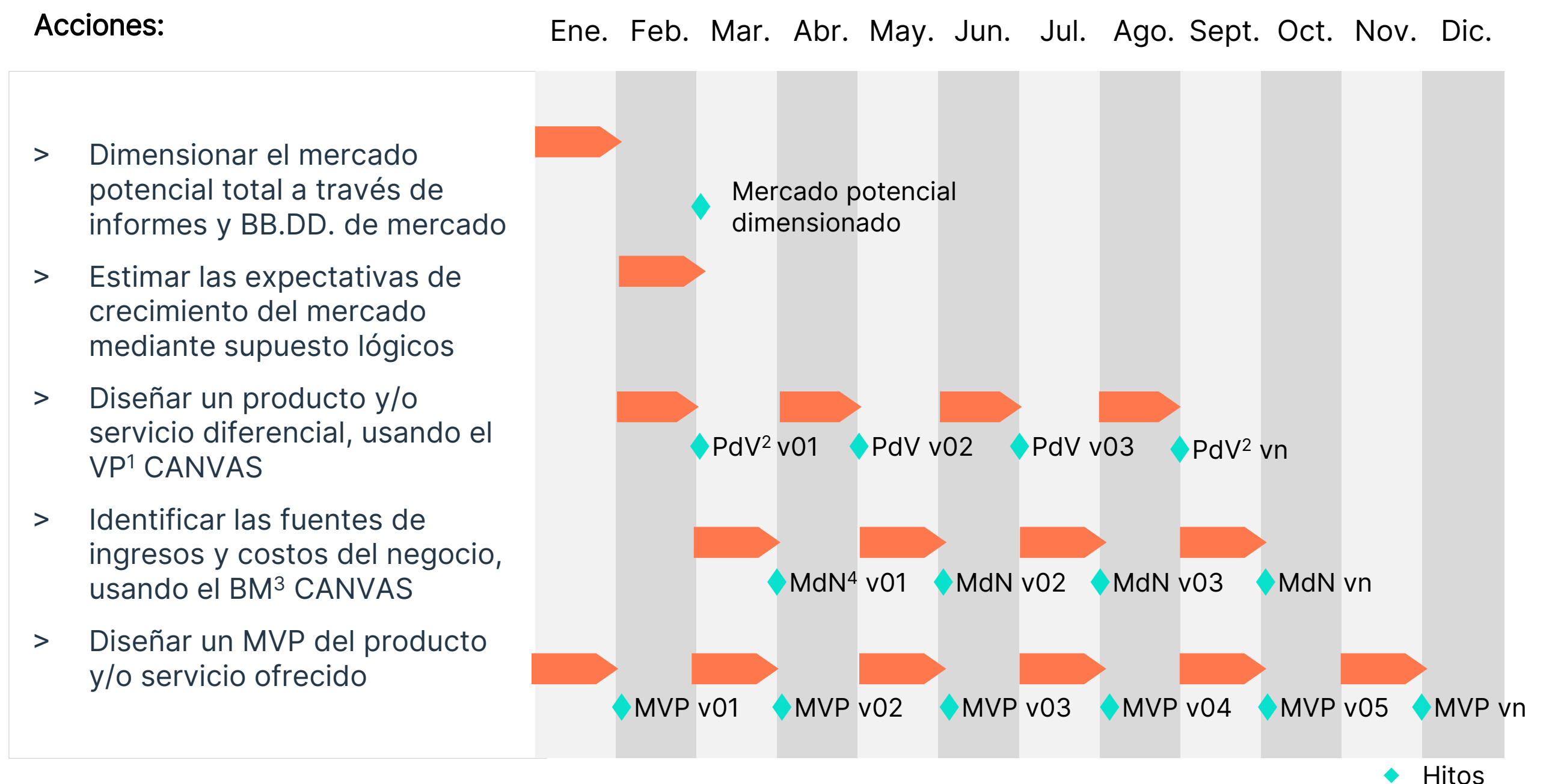
De esta manera, se definen hitos específicos para abordar los focos identificados y plazos para su cumplimiento

El plan de crecimiento de un emprendimiento debe especificar cuáles son los hitos de negocio e incluir una hoja de ruta con acciones puntuales para cumplirlos en unos plazos determinados.

Algunas consideraciones para la construcción del plan de crecimiento son:

- > Se debe tener claridad sobre las acciones específicas a realizar para cumplir cada uno de los hitos de negocio definidos
- > Se requiere especificar para cada una de las acciones a llevar a cabo cuáles son los plazos estimados e idealmente quién es su responsable
- > Se sugiere priorizar el abordaje de los hitos y acciones que apunten a cerrar las principales brechas identificadas en el diagnóstico
- > Se aconseja implementar una metodología ágil que permita iterar y ajustar rápidamente las distintas versiones del producto y/ o servicio a ofrecer
- > Se recomienda contar con herramientas que faciliten el hacerle seguimiento al plan de crecimiento y que generen accountability (p.e.: carta Gantt)
- > Se aconseja contar con responsables para calcular las necesidades de personal y ajustar los plazos para el cumplimiento de hitos

Ilustrativo



Asimismo, para cada hito definido se deben detallar los recursos requeridos, la forma de acceder a ellos y el impacto esperado

Para cada hito definido en el plan de crecimiento es necesario discriminar que recursos se requieren para alcanzarlo, lo que, a su vez, permitirá definir cuál es la manera óptima de acceder a ellos. Por otro lado, se debe tener claridad del impacto asociado a esos recursos declarando cuáles son los resultados de negocio que se esperan obtener.

Hito		Tipo de hito	
Construir MVP del producto y/o servicio		Técnico	
Recursos requeridos	Acceso a recursos	Impacto y resultados esperados	
<ul style="list-style-type: none"> > Capital = \$\$\$ > Tiempo = 5 meses > Personas = 1 desarrollador, 1 experto en la industria 	<ul style="list-style-type: none"> > Ronda de inversión con VC > Equipo de fundadores > Equipo de fundadores 	<ul style="list-style-type: none"> > Probar la idea de negocio en el mercado > Realizar ventas iniciales del producto y/o servicio > Consecución de los primeros 1.000 clientes 	

Ilustrativo

Específicamente, cuando se requiera levantar capital con un VC, se debe tener claridad en tres puntos fundamentales:

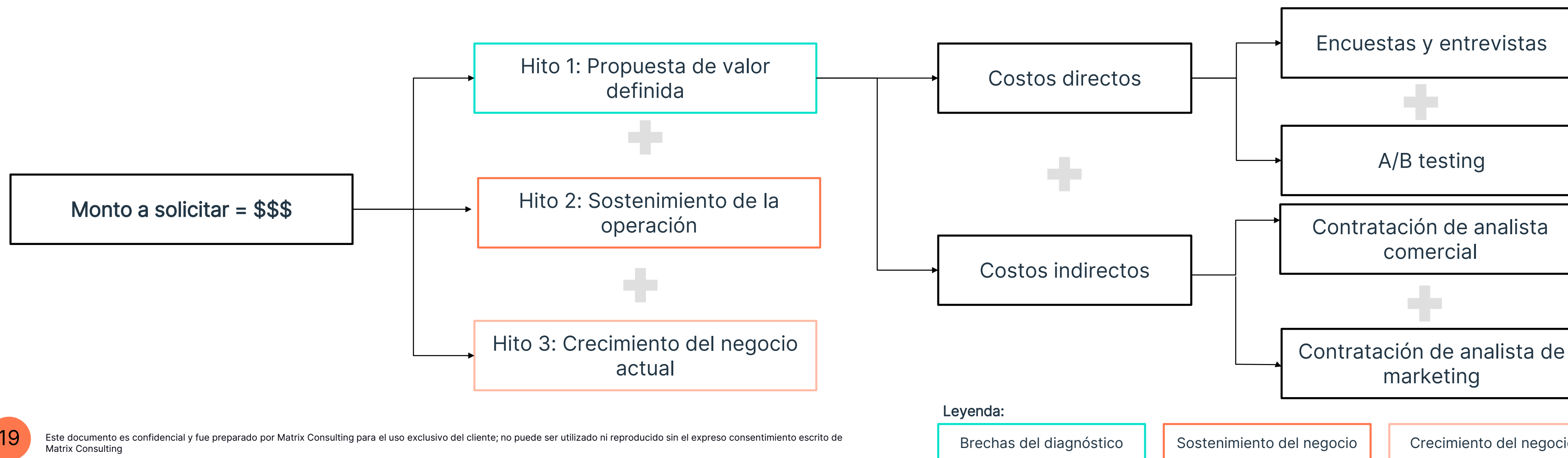
- > Monto de capital a solicitar, discriminación exhaustiva de su utilización y su impacto esperado
- > Entendimiento del plazo de duración del capital a solicitar y del momento en el que se necesita
- > Visibilidad de los pasos a seguir una vez se agote el capital solicitado

Frente al capital a solicitar a un VC, el emprendedor debe contar con un cálculo robusto del monto a solicitar

Para tener una estimación acertada del monto de capital que se necesita y que se busca levantar con el inversionista, se requiere de cálculos aterrizados y detallados. Para esto, conviene descomponer cada hito del plan de crecimiento en los costos, tanto directos como indirectos, en lo que se tendría que incurrir para materializarlos.

Construir un árbol de costos basado en los hitos del plan de crecimiento permite tener claridad del monto, plazo y resultados asociados al capital que se va a solicitar.

Cabe destacar que algunos costos indirectos pueden estar relacionados con más de un hito del plan de crecimiento, por lo que se debe tener precaución de no doble contar en la estimación del capital requerido.



Para levantar capital, un emprendedor debería seguir una metodología que se compone de tres grandes capítulos



1. Diagnostico

¿Cuál es el nivel de avance actual del emprendimiento frente al estado deseado?



2. Definición del plan de crecimiento

¿Cuáles deben ser los focos de acción para alcanzar el estado deseado?



3. Presentación al inversionista

¿Cómo comunicar el plan de crecimiento definido al inversionista?

Capítulo

Pregunta clave a resolver:

Finalmente, el emprendedor debe preparar la presentación del plan de crecimiento definido al inversionista

El proceso de definición del plan de crecimiento culmina con la preparación del contenido que se va a presentar al inversionista, buscando que este transmita de manera clara y contundente todos los hitos de negocio ya alcanzados y aquellos planteados hacia el futuro.

Tips para preparar la presentación del plan de crecimiento

-  Asegúrese de abordar las 7 dimensiones del plan de crecimiento, transmitiendo claramente las certezas a las que se ha llegado en cada una y cómo abordar las que no
-  Anticípese a posibles preguntas, especialmente a aquellas relacionadas con las dimensiones menos avanzadas, teniendo claro cómo se pretende abordarlas
-  Comunique primero el estado actual de negocio en cada dimensión y luego el plan para abordar los hitos aún pendientes en cada una de ellas
-  Garantice contar con todo el contenido necesario para sustentar las respuestas a los distintos interrogantes del inversionista
-  Siga una secuencia lógica y bien estructurada para comunicar el diagnóstico y recorrer las dimensiones, teniendo un discurso hilado y fluido
-  Comunique honestamente si no tiene la respuesta a alguna pregunta, asegurándose de entender a que dimensión hace referencia para dar respuesta posteriormente
-  Apóyese en sus fortalezas, dándole principal foco a las dimensiones con mayor nivel de avance y demostrando lo preparado que se está
-  Finalice su presentación dejando claro y de manera detallada que recursos necesita por parte del inversionista para lograr el plan de crecimiento



Mapa de **Capital**

Un proyecto de:

endeavor

Matrix
Consulting