

TALLER PARA INVERSORES

Seguimiento y control de proyectos invertidos

Carmen García Márquez
Murcia, 18 de junio de 2018



Presentación



- i. Asesoramiento financiero a emprendedores (principalmente en la búsqueda de financiación).**
- ii. Investment Manager en Venture Capital: búsqueda y análisis de oportunidades de inversión y apoyo participadas.**
- iii. Emprendimiento impacto social.**
- iv. Formación.**
- v. Conectar empresas, inversores, clientes...personas.**

Objetivos del Taller

- **Planteamiento de un esquema de información periódico (mensual o trimestral) dirigido a socios inversores no involucrados en el día a día de las empresas invertidas.**
Cuadro de control de reporting de participadas.
- **Revisión de marcos teóricos y herramientas de análisis para la medición y evaluación de la evolución de un proyecto empresarial.**
Descripción de las principales métricas a analizar en función del modelo de negocio y del estado de avance del proyecto.
- **Consejos para la potenciación del proyecto y rentabilización de la inversión según nivel de participación del inversor y fase de entrada.**
Casos reales de participadas e intervención sobre experiencia inversor activo.

1

**Sistemas
de
seguimiento**

1. Estructura Reporting

La información contemplada en el reporting (mensual o trimestral) debe:

- Responder a las necesidades de seguimiento de los socios inversores.
- Proporcionar información útil para que los socios inversores puedan apoyar a la empresa invertida puntualmente mediante consejos y/o contactos estratégicos.
- Servir de herramienta de reflexión por parte del equipo promotor del proyecto.

Algunas apreciaciones:

- Cada empresa invertida tiene peculiaridades que deben ser consideradas en la concreción de un esquema específico, que podrá evolucionar en función del desarrollo de la empresa invertida.
- Calidad de reportings normalmente ligada a buena evolución participada.
- Detalle de la información más “sensible” conviene tratarlo de manera verbal.

1. Estructura Reporting

- i. Información estratégica.**
- ii. Información financiera.**
- iii. Información de negocio.**

1.i Estrategia – Datos clave del periodo

- **Comentarios breves sobre los aspectos estratégicos considerados más relevantes ocurridos en el periodo.**
Lanzamiento nuevos productos/nuevas líneas de ingresos, contrataciones de personal, nuevos competidores clave o movimientos de grandes compañías del sector, éxito/fracaso en campañas de comunicación/mktg relevantes, aprendizajes, etc.
- **Comentario 1:** Evolución comercial/estrategia de negocio, hitos previstos y no previstos, etc.
- **Comentario 2:** Aspectos/novedades relevantes relacionadas con los gastos o inversiones.
- **Comentario 3:** Entorno competitivo, movimientos en el mercado o noticiad de M&A en el sector.
- **Comentario 4:** Aspectos humanos, contrataciones/despidos clave.

1.i Estrategia – Prioridades último periodo

- **Principales objetivos estratégicos alcanzados/fallidos/pendientes durante el *último periodo*:**

Hitos previstos	Comentarios anterior Informe	Actualización
Título de hito 1 - ✓ / ✗	Comentarios incluidos en el anterior Informe de Seguimiento.	Comentarios respecto a haber o no alcanzado el hito con matices, en su caso.
Título de hito 2 - ✓ / ✗		
Título de hito 3 - ✓ / ✗		
Título de hito 4 - ✓ / ✗		
Título de hito 5 - ✓ / ✗		

1.i Estrategia – Prioridades propuestas próximo periodo

- **Principales objetivos estratégicos propuestos para el *próximo periodo*:**

Hitos previstos	Comentarios
Título de hito 1	Comentario sucinto explicando y cuantificando que se desea conseguir como hito relevante.
Título de hito 2	
Título de hito 3	
Título de hito 4	
Título de hito 5	

1.i Estrategia – Solicitud de apoyo

- **Comunicación sobre los aspectos en los que los fundadores/CEOs piensan que el resto de socios de la compañía podrían ayudar a desarrollar/alcanzar.**
- **En caso de ser contactos comerciales o estratégicos, es muy útil definir:**
 - **La empresa/institución en concreto con la que se desea contactar.**
 - **El nombre de la persona o al menos el cargo dentro de la empresa en cuestión.**
 - **El motivo concreto por el que se desea contactar con dicha persona, idealmente en un formato fácilmente entendible o “reenviable” vía email para una mayor eficacia del apoyo.**

1.i RRHH – Contrataciones/despidos clave y plantilla

- Principales comentarios sobre los puestos clave (contrataciones, despidos, desempeños, oportunidades, etc.).
- Evolución trimestral de la plantilla por departamentos (en nº de empleados y coste empresa) de los tres últimos trimestres y el esperado para el siguiente:

Área	TX-2	TX-1	TX	TX+1
Desarrollo				
Marketing/ventas				
Atención al cliente				
Ops./Admin.				
.....				
Fundadores/dirección				

1.i Desarrollo – Roadmap de producto y funcionalidades

- **Calendario de los próximos desarrollos tecnológicos/incorporación de nuevas funcionalidades o servicios/lanzamiento de nuevas líneas de ingreso, con breve explicación sobre su impacto esperado en la evolución de la empresa.**
- **Desarrollos realizados en el último trimestre y previsiones para los próximos tres:**

Producto/funcionalidad	TX	TX+1	TX+2	TX+3
Producto 1				
Producto 2				
Funcionalidad 1				
Funcionalidad 2				
.....				
.....				

1.ii Financiero – Evolución ingresos desde lanzamiento

- **Gráfica detallando la evolución trimestral de los ingresos, desglosando entre las distintas líneas de ingresos o productos más relevantes.**
- **Gráfica de la evolución de ventas con desglose por geografía.**
- **Comentarios.**

1.ii Financiero – Evolución PyG trimestral vs. Presupuesto

- 2018-T1 Real vs. Presupuesto 2018 y Previsión de la evolución trimestral de 2018 vs. Presupuesto 2018:

PyG Analítico (miles de €)	2018-T1 Real	2018-T1 Ppto.	2018-T2 Real	2018-T2 Ppto.	Real-Ppto.	2018-T3 Prev.	2018-T3 Ppto.	2018-T4 Prev.	2018-T4 Ppto.	Total 2018 Prev.	Total 2018 Ppto.	Prev.- Ppto.
Ventas línea 1 ("core")					0					0		0
Ventas línea 2 ("core")					0					0		0
Ventas línea 3 ("core")					0					0		0
Ventas línea 4 ("core")					0					0		0
Otros ingresos ("non-core")					0					0		0
Total ingresos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aprovs. / costes directos 1					0					0		0
Aprovs. / costes directos 2					0					0		0
Total costes directos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Margen bruto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos de personal					0					0		0
Gastos de comunicación y mktg					0					0		0
Otros gastos operativos					0					0		0
Total gastos operativos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Margen operativo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos por intereses					0					0		0
Amortizaciones					0					0		0
Resultado antes de impuestos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

- Explicación de las principales desviaciones.

1.ii Financiero – Previsión de Tesorería

Flujos de caja (miles de €)	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18
Resultado antes de impuestos												
Amortizaciones												
Otras partidas non-cash del PyG												
Variación de capital circulante												
Cash flow operativo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversiones (de negocio/tecnológicas)												
Inversiones (fianzas/avales/depósitos)												
Otras inversiones/desinversiones												
Cash flow inversiones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deudas a largo plazo												
<i>Incremento Banco A</i>												
<i>Devoluciones</i>												
<i>Incremento Banco B</i>												
<i>Devoluciones</i>												
Capital social												
<i>Aportaciones</i>												
<i>Pago de dividendos</i>												
Cash flow financiación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Caja a final de mes (real y prevista)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Presupuesto de tesorería												
<i>Real - Presupuesto</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

- ¿Algún comentario/explicación relevantes?

1.iii Métricas de Negocio – Evolución

- **Evolución de las principales métricas de negocio durante los últimos 12 meses.**
 - **Tabla con las principales métricas de negocio consideradas clave por la compañía (selección de 10-15 métricas), incluyendo audiencia, volumen, rentabilidad, costes de captación de clientes y canales, y recurrencia de compras de clientes.**
- **Análisis de cohortes.**
 - **Análisis mensual del comportamiento de clientes y de la recurrencia de compra.**
- **Principales comentarios.**

2

**Métricas
de
negocio**

2. ¿Por qué medir? Beneficios y Riesgos

- **Fundadores, expertos e inversores tenemos fuertes prejuicios en base a experiencias pasadas o instinto: es necesario probar las hipótesis con las métricas adecuadas para afrontar realidades/verdades a veces incómodas.**
- **Limitaciones de encuestas, focus groups, entrevistas (la gente suele responder lo que cree que quieres escuchar) o análisis de magnitudes financieras (falta de histórico y de amplitud y agilidad en la medición).**
- **Ciertas métricas responden a preguntas fundamentales sobre el negocio y su modelo, otras pueden descubrir oportunidades, otras prevenir el cierre o fracaso.**
- **Cuidado con excluir otros aspectos (“big picture”).**

2. ¿Qué medir?

- **Al final... LTV > CAC**
 - LTV: (más) Margen X (mayor y antes) Recurrencia
 - CAC: exploración de canales y viralización (inherente vs. inducida)
- **Dependencia del estado de avance del proyecto (nivel de incertidumbre)**
 - Descubrimiento del problema/solución/mercado, primeros usuarios/clientes, optimización del producto/servicio y negocio, crecimiento y escalabilidad.
- **Dependencia del modelo de negocio**
 - Captación, técnicas de ventas, modelos de ingresos, tipo de producto/servicio y entrega, etc.

2. ¿Qué medir?

- **Características de una buena métrica:**
 - Comparable; comprensible; idealmente tasa o ratio.
 - Cambia tu comportamiento en base a su evolución.
 - **Contables:** ayudan a mejorar tus predicciones/proyecciones.
 - **Experimentales:** ayudan a optimizar producto, precio o mercado (importante tomar decisión con anterioridad sobre el cambio a realizar en el negocio en base a resultado del test o evolución de la métrica).
- **5 contrapuntos:**
 - *Cualitativa vs. cuantitativa*
 - *Vanidosa vs. accionable*
 - *Exploratoria vs. informativa (reporting)*
 - *Predictiva vs. histórica*
 - *Correlacionada vs. causal*

2. Medición en función del estado de avance

- **Importancia de medición ordenada en función del estado de avance de la compañía**
 1. **Etapas de empatía:** descubrir si existe un mercado suficientemente grande con un problema suficientemente importante como para pagar por solucionarlo.
 - Pre-MVP o primer MVP
 - Uso de entrevistas e información cualitativa

2. Medición en función del estado de avance

2. **Etapa de adhesión:** perfeccionar la solución hasta que sea suficientemente buena.
 - Enfoque en “engagement” y retención
 - Estudios de cohortes y tests A/B de funcionalidades para iteración de MVP

3. **Etapa de viralidad:** enfoque en la optimización de la adquisición de usuarios/clientes y en el crecimiento.
 - Fomento de la viralidad inherente y/o inducida y de las recomendaciones/reviews/referencias
 - Coeficiente de viralidad y métricas unitarias

2. Medición en función del estado de avance

4. **Etapas de ingresos:** maximización de los ingresos/ventas, experimentos con fórmulas comerciales y enfoque en $LTV > CAC$. “Creación de empresa tras creación de producto/servicio”.
 - Breakeven y reinversión en crecimiento
 - Analítica de pricing, ingresos por cliente y captación comercial

5. **Etapas de escala:** Búsqueda de nuevos mercados y/o de mayor relevancia, alianzas estratégicas y atención a la compañía en mayor escala. ¿Eficiencia o diferenciación?
 - Enfoque en mundo exterior, competencia e innovación
 - Comparativa de canales de captación y de efectividad de campañas entre regiones/canales/segmentos
 - Optimización de márgenes y costes operativos y de soporte

2. Medición en función del modelo de negocio

- **Canales de adquisición de clientes/usuarios:** Cómo el cliente/usuario sabe de la página/app.
 - *SEO, SEM, RRSS, viralidad (inherente o artificial), App market, etc.*
- **Técnicas de venta:** Lo que la startup hace para convencer al usuario de que pague.
 - *Compra simple, descuentos/incentivos, free trial, freemium, pay-for-privacy, free-to-play, etc.*
- **Modelo de ingresos:** Cómo consigue dinero.
 - *one-off, suscripción recurrente, pago por consumo, clicks en anuncios, reventa de datos de usuarios, donaciones, etc.*
- **Tipo de producto o servicio:** Lo que se ofrece a cambio.
 - *software, plataforma, marketplace, juego, contenidos/media, asesoramiento, etc.*
- **Modelo de entrega:** Cómo llega al cliente
 - *Hospedado, digital o físico.*

2. Medición en función del modelo de negocio

Aspecto del modelo

Canales de adquisición

Técnica de ventas

Modelo de ingresos

Tipo de producto

Modelo de entrega

Flipbook

- Viralidad inherente
- Viralidad artificial

- Freemium

- Suscripción recurrente

- Plataforma

- Servicio hospedado
- Entrega digital

Ejemplo Dropbox

- Compartir ficheros
- Aumento capacidad al invitar a otros

- Capacidad de almacenamiento limitada para cuentas gratuitas, suscripción necesaria para más espacio

- 99\$/año, cuotas mensuales, enterprise

- Almacenamiento como servicio con APIs, herramientas colaborativas y de sincronización

- Almacenamiento Cloud e interfaz web
- Software en terminal del cliente

2. Medición en función del modelo de negocio

- **Las permutaciones sobre los anteriores aspectos son numerosas, varios aspectos y combinaciones de modelos pudiendo convivir en una misma entidad y momento.**
- **Enfoque en 6 modelos principales:**
 - *E-commerce & Marketplaces*
 - *SaaS & Free Mobile App*
 - *Media & User Generated Content Sites*

2. Métricas E-commerce

- ✓ **Crecimiento visitantes únicos por canal**
- ✓ **Rkg keywords y términos de búsqueda que traen tráfico**
- ✓ **Ratios de conversión/abandono a lo largo del “embudo”**
- ✓ **Tamaño carrito, margen por cliente/producto/proveedor**
- ✓ **Efectividad motores de cross-selling**
- ✓ **Número de compras/año por cliente, LTV cliente**
- ✓ **Coste de adquisición de clientes (CAC) y payback**
- ✓ **Efectividad de motores de recomendación/viralización**
- ✓ **Efectividad de newsletters y comunicaciones**

2. Métricas Marketplace

Muchas de las contempladas en E-commerce, más:

- ✓ **Crecimiento de compradores, vendedores e inventario (y calidad del mismo)**
- ✓ **Efectividad de las búsquedas y “matching”**
- ✓ **Análisis de embudos de conversión para ambos lados del Marketplace, recurrencia y churn**
- ✓ **Valoraciones, comentarios e indicios de fraude**
- ✓ **Análisis de “pricing”, fórmulas comerciales y elasticidad: volumen vs. rentabilidad**
- ✓ **Viralidad**

2. Métricas SaaS

- ✓ **Atención/audiencia, registro/demos/free trials, uso**
- ✓ **Conversión y upselling a niveles de servicio (“tiers”; ej. Free/Professional/Premium) de pago**
- ✓ **Optimización de fórmulas comerciales (cuotas mensuales, anuales o por uso, set-up fee, etc.)**
- ✓ **Optimización de funcionalidades vs. pricing de los “tiers”**
- ✓ **Ingresos por cliente y por segmentos, bajas de clientes (“churn”), estudios de cohortes, LTV**
- ✓ **CAC y payback**
- ✓ **Costes de mantenimiento y soporte, escalado de quejas, bugs o similares**
- ✓ **Viralidad**

2. Métricas Aplicación móvil gratuita

Tipos de monetización: contenido descargable, compras “in-app”, ahorro de tiempo/contadores/anuncios, upselling a versión de pago o publicidad in-app, entre otros.

- ✓ **Rkg app markets, ratings click-through, descargas**
- ✓ **CAC descarga/usuario/cliente**
- ✓ **Conversiones descarga/usuario/usuario activo/cliente y segmentación**
- ✓ **Tiempo hasta primera compra, “ARPU”, “ARPPU”**
- ✓ **Tests de “jugabilidad” vs. monetización**
- ✓ **Churn 1/10/30 days, estudios de cohortes, LTV**
- ✓ **Viralidad**

2. Métricas Sitio Media

- ✓ **Audiencia de visitantes únicos y analítica de comportamiento (tiempo promedio, páginas vistas, etc.)**
- ✓ **Análisis de factores de atracción de tráfico (ej. keywords, temáticas, formatos, autores, etc.)**
- ✓ **Inventario en impresiones, patrocinios, etc.**
- ✓ **Ratios de pago por anuncio/impresión/patrocinio**
- ✓ **Ratios de “click-through” y analítica de monetización de espacios**
- ✓ **Tests de equilibrio entre inventario monetizable y contenido para maximizar el valor global buscado**

2. Métricas Contenido creado por usuarios

Muchas de las contempladas en Sitios Media (monetización de publicidad), más:

- ✓ **Analítica de involucramiento de usuarios (ej. visitas por día/semana, comentarios y valoraciones, creación y compartir contenidos, etc.)**
- ✓ **Valor del contenido creado y viralidad del mismo**
- ✓ **Efectividad de notificaciones**

2. Matriz Estado/Modelo

Estado de avance	E-commerce	Marketplace	SaaS	App móvil gratuita	Media Site	Contenido creado por usuarios
Preguntas relevantes	Comprarán suficiente cantidad a un precio lo bastante alto?		Resolverá un problema por el que estén dispuestos a pagar?		Interactuarán (“engagement”) con el contenido recurrentemente?	
Empatía (validación problema); discusiones cualitativas y preguntas abiertas.	Cómo descubren los compradores su necesidad? Cómo le dan solución y con qué pain? Qué perfil demográfico?	Es necesario un sitio para comprar o vender? Cómo lo hacen a día de hoy y qué problemas se encuentran?	Existe una necesidad conocida que resuelven mal hoy? Podría resolverse con software? Proceso de compra?	Mercado objetivo? Juegos y modelos similares que hayan funcionado?	Obtienes suficiente atención en torno a una temática? Cómo se consume esa información?	Existe una comunidad? Qué la hace única/especial? Cómo se unen miembros? Cómo de rápido crece?
Empatía (validación solución); enfoque cualitativo y cuantitativo, quizá MVP.	Qué compite con la solución propuesta? Elasticidad al precio del producto/servicio?	Compartirán ingresos los compradores o vendedores? Servicios de valor añadido que lo justifican?	Se ajustará el software a los procesos del cliente? Ofrecerá una solución que pagaría y/o referiría?	Funciona la estructura básica del juego? Les gusta el MVP a los primeros usuarios?	Por qué consumirán tu contenido? Qué apps, webs u otros les facilitan el contenido hoy?	Vendrá a ti la comunidad? Donde se junta hoy? Cómo interactúa? Tolera sharing y anuncios?

2. Matriz Estado/Modelo

Estado de avance	E-commerce	Marketplace	SaaS	App móvil gratuita	Media Site	Contenido creado por usuarios
Crecerá?	Te encontrarán y se lo dirán a otros?		Se registrarán, se quedarán y se lo dirán a otros?		Suficiente tráfico para monetizarlo rentablemente?	
Adhesión Conseguir MVP que vincule a los clientes de forma significativa y valiosa.	Conversión (tamaño carrito). Coste de un nuevo comprador. % compradores que vuelven en 90 días.	Crecimiento inventario, tipo/frecuencia búsquedas, elasticidad de precios, calidad de listados y fraude.	Vinculación, churn, embudo conversión, capacidad de “tiers”, uso de funcionalidades.	Suscripción, tiempo hasta engagement, churn, abandono, tiempo juego, pruebas regionales.	Tráfico, visitas, recurrencia, segmentación de métricas, seguidores Twitter, click-throughs.	Creación de contenido, embudo de vinculación, índice spam, sharing, canales de adquisición.
Viralidad Adopción crecimiento por viralidad, optimización coeficiente viral y tiempo de ciclo.	Costes adquisición clientes (CAC), sharing, capacidad reactivación, recurrencia.	Adquisición compradores/vendedores, sharing. Creación de cuentas y configuración.	Viralidad inherente, CAC.	Puntuaciones en <i>app store</i> , sharing, invitaciones, rankings.	Contenido, viralidad, marketing y optimización motores de búsqueda, permanencia en página.	Invitaciones de contenido y usuarios, mensajes internos, sharing en sitios ajenos.

2. Matriz Estado/Modelo

Estado de avance	E-commerce	Marketplace	SaaS	App móvil gratuita	Media Site	Contenido creado por usuarios
Fuentes de ingresos?	Transacciones		Usuarios activos		Ingresos por publicidad	
Ingresos Convencer usuarios para pagar. De ahí, dedicar parte de ese dinero a adquisición de clientes.	Valor de transacciones, ingresos por cliente, ratio entre CAC y LTV, métricas de ventas directas.	Transacciones, comisiones, precios por listado, servicios de valor añadido (promociones, fotografía).	Upselling, CAC, LTV, camino hacia upselling y roadmap.	Volúmenes de descargas, ingreso medio por jugador de pago, costes de adquisición.	Coste por vinculación, ingresos de afiliados, % de click-through, número de impresiones.	Anuncios (igual que los sitios de medios), donaciones, ventas de datos de usuarios.
Escala Aumentar tamaño por adquisición de clientes, eficiencia, canales y participación en mercado.	Afiliados, canales, marca blanca, ratings, costes atención al cliente, devoluciones, conflictos con canales.	Otros verticales, productos similares, empaquetamiento de ofertas de terceros.	Tráfico en API, ecosistema de aplicaciones, canales, revendedores, costes de soporte, atención.	Spinoffs, acuerdos con editores y distribuidores, versiones internacionales.	Acuerdos por sindicación de contenido, asociaciones con otros medios y eventos.	Estadísticas, datos de los usuarios, modelos de publicidad privados y de terceros, APIs.

3

**Potenciación
y
rentabilización**

3. Potenciación del proyecto y rentabilización de la inversión

- **Potenciación de proyectos:**
 - Participación Activa/Pasiva
 - Consejo de Administración o Asesor
 - Redes de contactos profesionales/personales
 - Casos prácticos sobre nuestra experiencia con participadas
- **Rentabilización de la inversión:**
 - Dividendos
 - Ventas parciales en siguientes rondas
 - Principales vías de venta de las participaciones:
 - *Siguientes ampliaciones de capital*
 - *Compradores industriales*
 - *Cotización bursátil*

¡Muchas gracias!

Q&A

Carmen.g.m@outlook.es

+34 660 33 55 44

