

▶▶▶ ¿Cómo compiten y escalan las Startups en la Era Digital?

—

Maria de Gonzalo Aranoa

Lo único que no cambia

es que todo cambia

[¿Cómo compiten las startups?]

Startups: definición y conceptos

Comparativa Mercado Tradicional

Casos ejemplo modelo financiero startups

Cómo sobreviven los incumbentes en la nueva Era

[Que son las startups]



Una startup es una compañía con un fuerte componente digital que está en su **fase inicial de negocio**.

Las startups son **vehículos para hacer realidad una idea** y llevarla a través de su desarrollo, lanzamiento y escalamiento.

Las startups se crean en una **fase muy temprana de la idea**.

Tipos de startups: Verticales



Edtech



Insurtech



Marketplaces



Fintech

Neobancos

Plataforma



Retailers



¿Qué hace diferentes a las startups?

Buenas ideas

**Cómo
Monetizarlas**



Escalabilidad

RITMO

¿Por qué tienen éxito las start ups?

New marketing and
product design

**MAKE
THINGS
PEOPLE
WANT** > **MAKE
PEOPLE
WANT
THINGS**

Old marketing and
product design

[¿Por qué tienen éxito las start ups?]

Resuelven problemas reales

Tienen modelos de negocio disruptivos (rápida adopción)

Utilizan *emerging tech*

Cultura del acceso

Good Enough



Ventaja competitiva

[¿Por qué tienen éxito las start ups?]

**VENTAJA
COMPETITIVA**

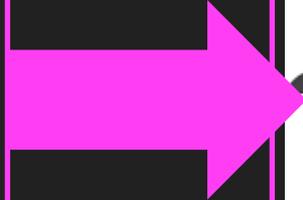


TIMING

**PLAN
INICIAL**

[Modelo de avance de las start ups]

LEVANTAR CAPITAL



QUEMAR CAPITAL

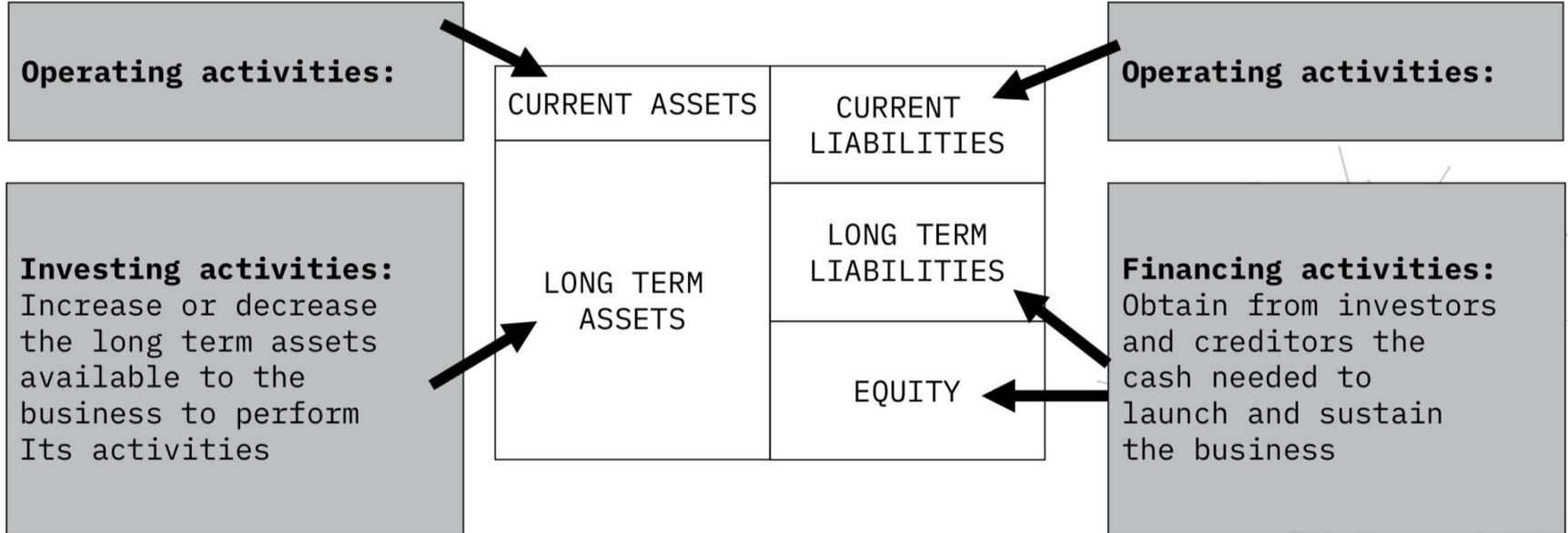


< Cómo han
funcionado las
finanzas
siempre... >

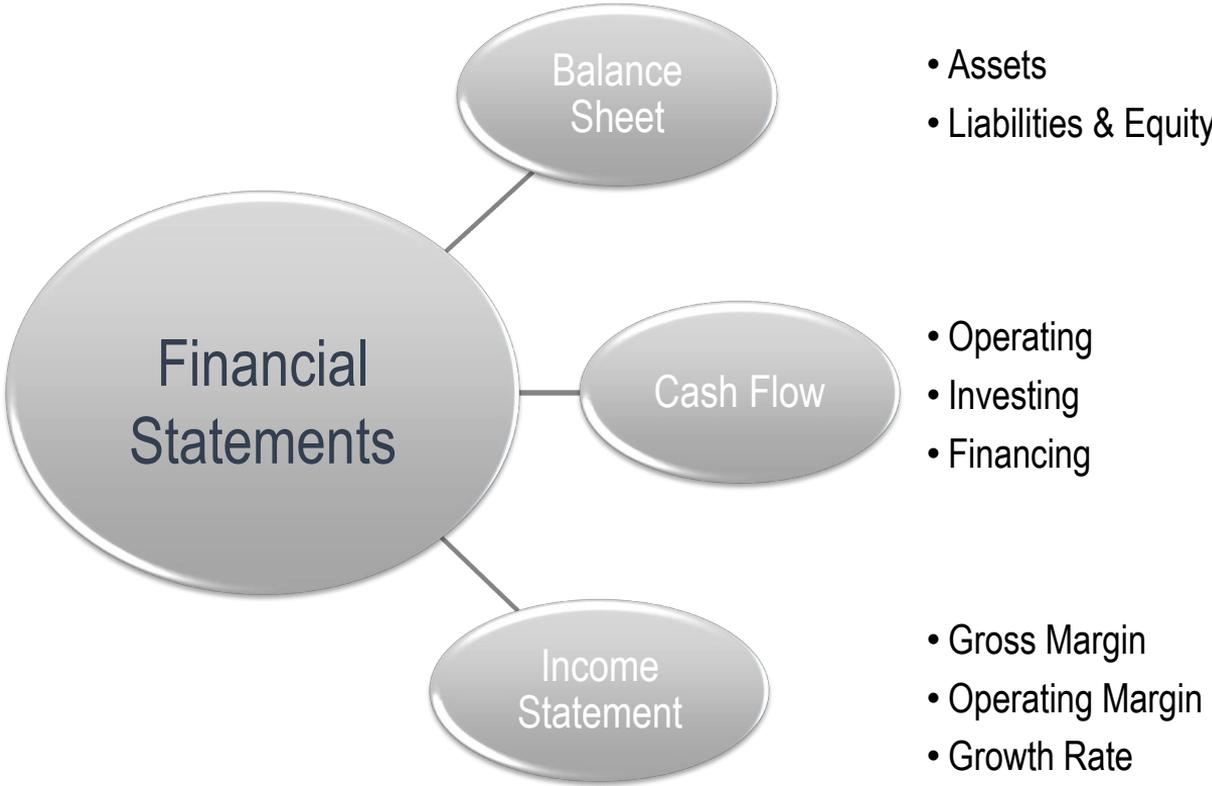
- Cuenta de resultados de las empresas tradicionales
- Balance y patrimonio de la empresa
- No se compra equity, se contraen deudas (liability)
- Formas de financiar su crecimiento
 - > Caja
 - > Beneficios
 - > Financiación bancaria

< Este sería el análisis financiero de cualquier empresa >

CROMA



Y esta la forma en la que los analistas ven una empresa...



¿Cómo es la profundidad del cambio en esta nueva Era?

**Las empresas tradicionales se miden
por Beneficios y Balance**

Las startups se miden por crecimiento

FOOTBALL
PLAYER



[¿Por qué este cambio tan profundo en el comportamiento?]



**El crecimiento busca ganar escala,
base de clientes y no dejar espacio
para la competencia**

Clave > Ritmo





< ¿Quién financia este tipo de emprendimientos? >



Los bancos no prestan dinero a empresas sin beneficios en la medida que lo necesitan para el crecimiento intensivo

Formas de financiación nuevas: inversores que inyectan capital en las startups a cambio de equity:

- Compra directa de % equity

- Bonos convertibles (préstamo que en un momento se cambia por acciones)

- Venture capitals, family offices, bancos de inversión, fondos... (Concepto dilución)

- Crowdfunding

- Tokenización y otros

[Formas de financiación de las Startups...]



La gran mayoría de las startups exitosas han realizado muchos esfuerzos para levantar capital mediante

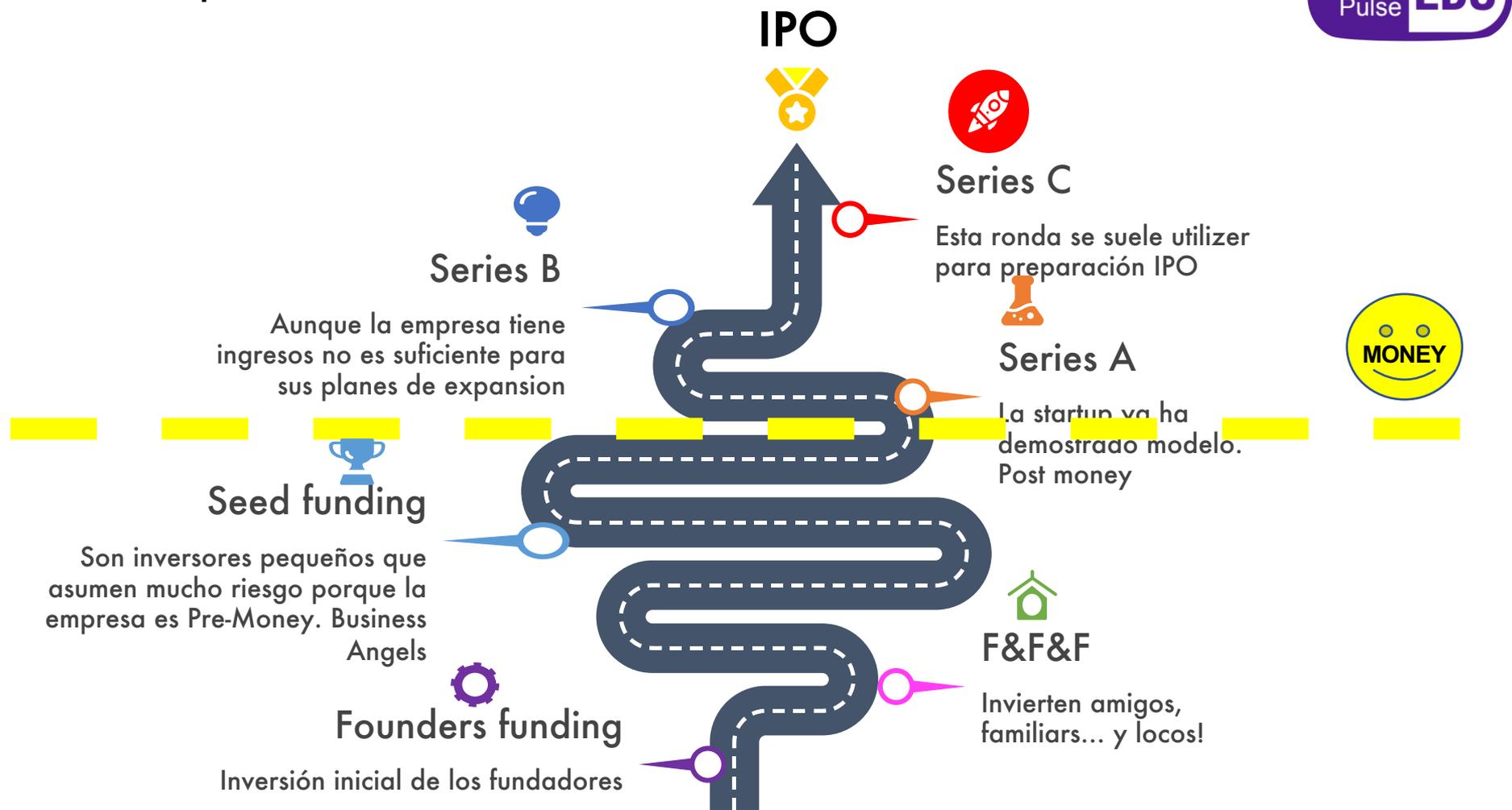
RONDAS DE FINANCIACIÓN externa

Estas rondas de financiación brindan la oportunidad a inversores externos de invertir capital en negocios crecientes a cambio de equity, o propiedad parcial de la compañía.

Se llaman SERIES, en función del momento de crecimiento y madurez que tengan las startups.

Existen otras formas de financiación, como los bonos convertibles, pero como el cashflow es siempre lo más débil de una empresa en intenso crecimiento, se busca que finalmente siempre se conviertan en acciones

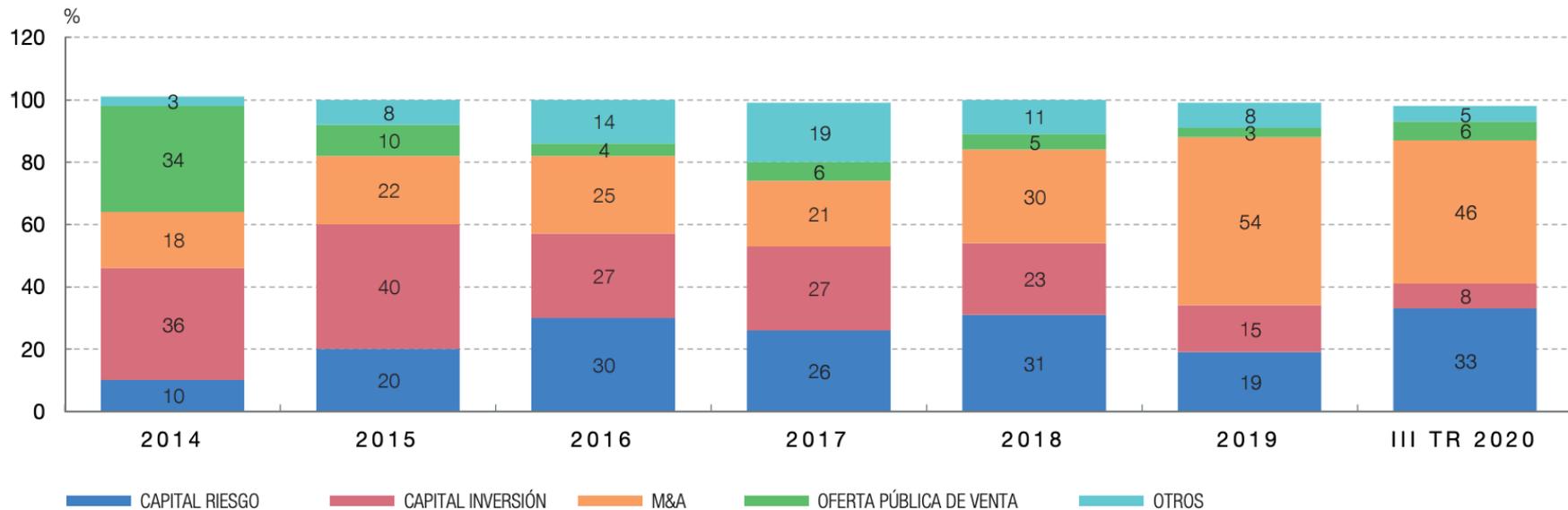
[Roadmap del fondeo...]



Las empresas startup, por lo dicho anteriormente no son sujeto de crédito, según el modelo tradicional de la banca, por lo que tienen que buscar otras formas de financiación.

[Formas de financiación de las Startups...]

COMPOSICIÓN DEL CAPITAL INVERTIDO MUNDIALMENTE EN *FINTECH* (2014-tercer trimestre de 2020)



FUENTE: Statista (2021).

Riesgo

Series iniciales más riesgo
Premoney mucho riesgo
Diversificación del portafolio
Diversificación por madurez
e industria

Dilución

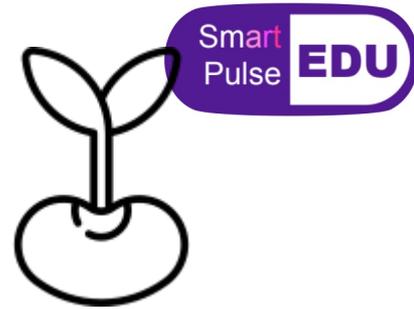
Cuantas más rondas, más
dilución
Esto hace que se tenga que
generar mayor ganancia
para el múltiplo esperado



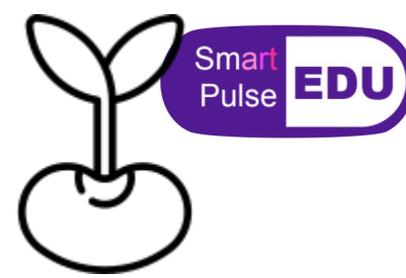
< Pre-seed: Founders funding >

Pre-seed Founders funding

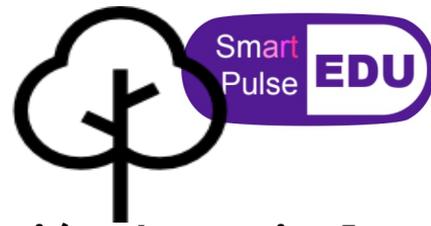
- > Es la primera etapa de financiación de una nueva empresa
- > Los financiadores "pre-semilla" más comunes son los propios fundadores. Dependiendo de la naturaleza de la empresa y los costos iniciales establecidos con el desarrollo de la idea comercial, esta etapa de financiación puede ocurrir muy rápidamente o puede llevar mucho tiempo.
- > También es probable que los inversores en esta etapa no estén realizando una inversión a cambio de acciones en la empresa porque aún no exista una estructura societaria formal.



< Pre-seed: F&F&F Funding >



- > **Esta ronda se denomina Friends, Family & Fools.**
- > Es pre-money. En ella participan personas cercanas a los fundadores o con un apetito de riesgo muy grande
- > Normalmente son pequeños inversores que conocen al fundador pero también conocen el negocio
- > Ocurre en una etapa muy temprana, cuando la idea está aún en fase inicial
- > **Las cantidades aportadas son pequeñas, pero debido al riesgo se accede a porcentajes interesantes de la propiedad de la empresa o equity**



- > **La financiación semilla es la primera oficial de financiación de capital.**
- > asumiendo los ingresos suficientes y una estrategia comercial exitosa, así como la perseverancia y la dedicación de los inversores, es de esperar que la empresa eventualmente se convierta en un "árbol".
- > La financiación inicial ayuda a una empresa a financiar la investigación de mercado y el desarrollo de productos.
- > Sirve para determinar cuáles serán sus productos finales y P0
- > Se utiliza para garantizar un equipo fundador adecuado.
- > Tipos de inversores potenciales: Fundadores, amigos, familiares, incubadoras, empresas de capital de riesgo, "Business ángels".
- > **Capital generado: entre \$ 10,000 y \$ 2 millones para la puesta en marcha.**
- > **Valoración compañía: \$3 mm- \$6 mm**

< Series A Round >



- > **La Serie A es la primera ronda en que la empresa tiene ingresos, es POSTMONEY.**
- > La empresa ha desarrollado un historial (base de usuarios, ingresos constantes etc),
- > La empresa tiene un plan de modelo de negocio que genere ganancias a largo plazo.
- > Los inversores no solo buscan grandes ideas, buscan una estrategia sólida para convertir esa idea en un negocio exitoso y rentable.
- > Los inversores involucrados son firmas de capital de riesgo más tradicionales. Más participación política. Concentración de liderazgo en pocas firmas. Ancla. Los inversores ángeles también invierten en esta etapa, pero menos influencia. Incremento del crowdfunding de capital. Muchas empresas, tienden a no desarrollar interés entre los inversores en financiación de Serie A. De hecho, menos del 10% de las empresas financiadas con semillas también recaudarán fondos de la Serie A.
- > **Las rondas de la Serie A recaudan entre \$ 2 millones y \$ 15 millones, (ha aumentado en promedio debido a las valoraciones de la industria de alta tecnología, o unicornios). En 2021, la financiación mediana de la Serie A fue de \$10 millones**
- > **Valoración: hasta \$24 millones.**

< Series B Round >



- > **Llevar las empresas al siguiente nivel**, más allá de la etapa de desarrollo.
- > Se busca ampliar el alcance del mercado.
- > Después de financiación semilla y Serie A ya han desarrollado bases de usuarios sustanciales y han demostrado estar preparadas para el éxito a mayor escala.
- > Crecer la empresa para prepararla para mayores niveles de demanda.
- > Construir un producto ganador y adquisición de talento de calidad.
- > Aumentar el desarrollo comercial, las ventas, la publicidad, la tecnología, el soporte y los empleados
- > Dirigida por mismo tipo de inversores que la serie A, incluido un inversor ancla clave que ayuda a atraer a otros inversores. La diferencia con la Serie B es la adición de una nueva ola de otras firmas de capital de riesgo que se especializan en inversiones en etapas posteriores.
- > **Las rondas serie B recaudan cantidades similares a las de serie A o muy superiores**
- > **Valoraciones entre \$ 30 mm- \$ 60 mm**

< Series C Round >



- > Son empresas con **BM exitosos, bases de clientes sólidas y establecidas, flujos de ingresos e historias comprobadas de crecimiento**
- > Buscan financiación adicional para ayudarlas a desarrollar nuevos productos, expandirse a nuevos mercados, adquirir otras empresas o prepararse para IPO (crecen su valoración)
- > Se centra en escalar la empresa, creciendo lo más rápido y con el mayor éxito posible.
- > Los inversores buscan duplicar como mínimo su inversión.
- > A medida que la operación se vuelve menos riesgosa, más inversores entran en juego.
- > En la Serie C, grupos como fondos de cobertura, bancos de inversión, firmas de capital privado y grandes grupos del mercado secundario acompañan al tipo de inversionistas mencionados anteriormente.
- > **Las rondas serie C recaudan sumas significativas de dinero en empresas que ya están prosperando como un medio para ayudar a asegurar su propia posición como líderes empresariales**
- > La valoración de las empresas que acuden a estas rondas es normalmente muy alta,

Initial Public Offer



Muchas compañías
buscan completar un
IPO después de su
Ronda Serie C



Analistas
mucho más
expertos



Se exige un
control y
management



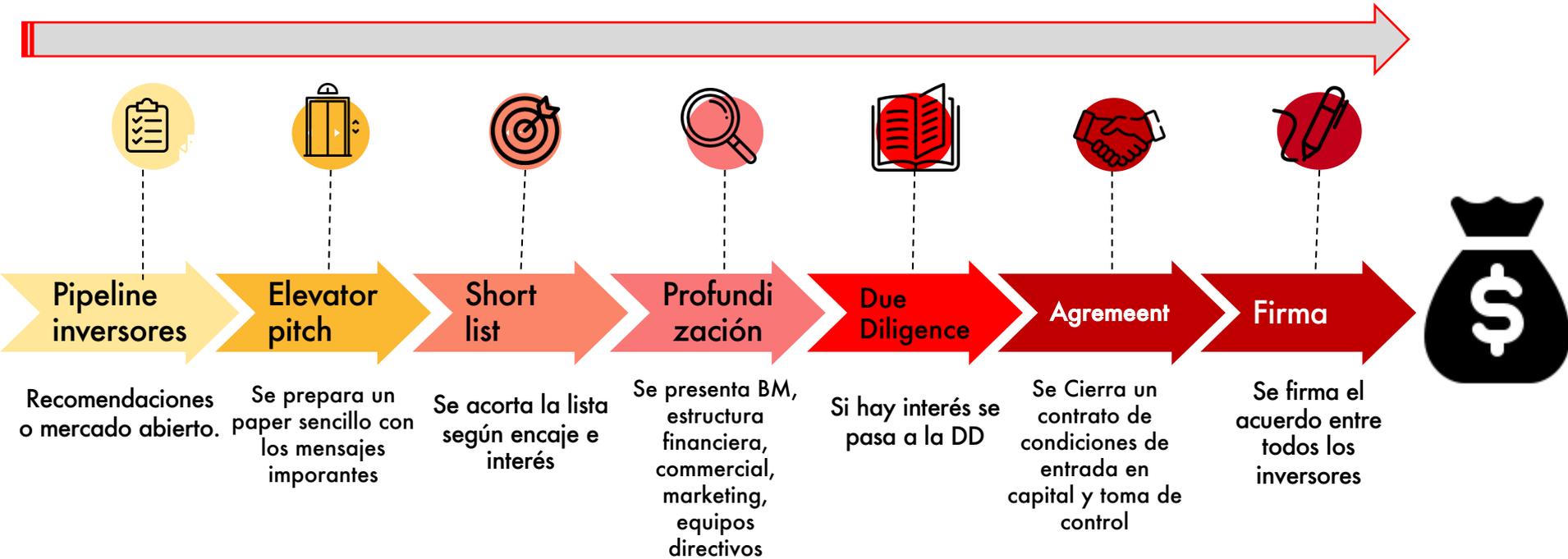
Es lo que se
conoce como Exit
o Cash in

RAZONES PARA EL IPO

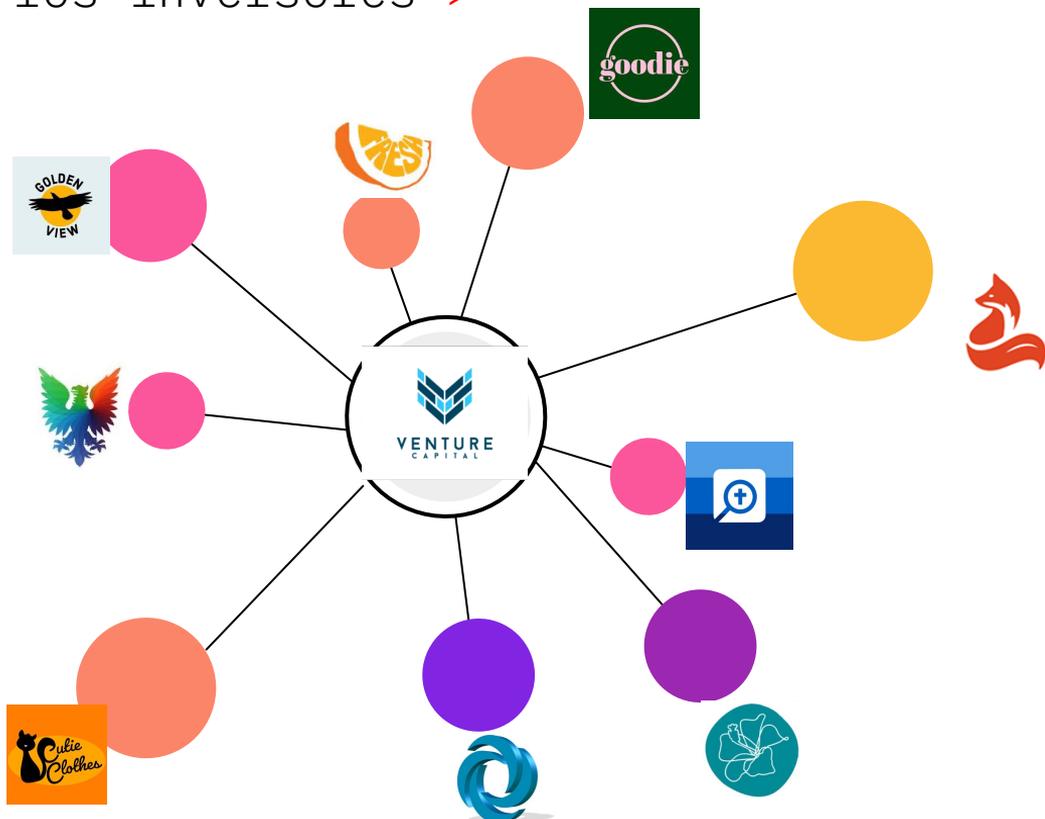
1. Atraer talento con salarios bajos
2. Facilitar un EXIT a los inversores existentes
3. Levantar capital para seguir creciendo
4. Obtener liquidez para M&A

¿Cómo se realiza una ronda de inversión?

Periodo medio: 10-12 meses



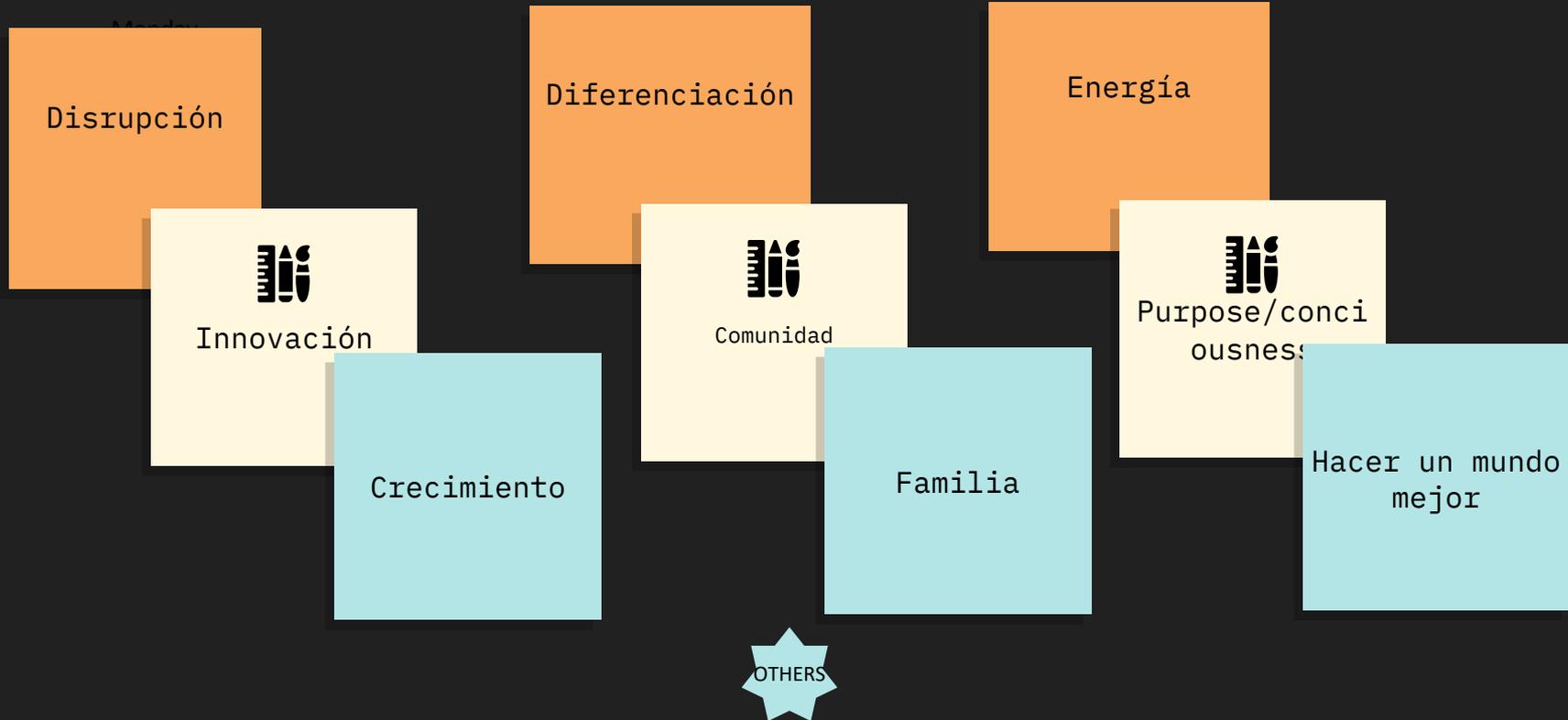
< Visión de los inversores >



[¿Qué características tienen estos inversores?]

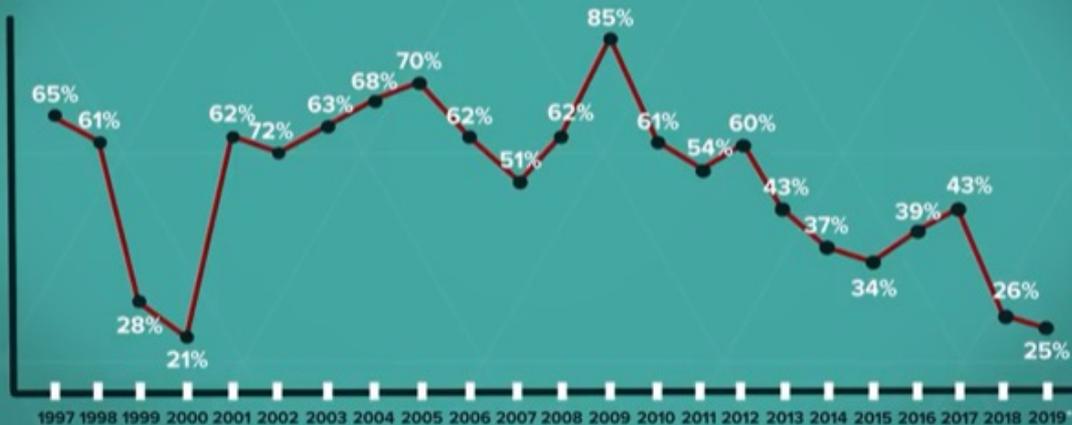
Los inversores típicamente son Venture Capitals que no necesariamente saben del negocio. Los mercados se comportan de manera irracional, como una carrera de sprint

Los nuevos conceptos para evaluar una startup...





Porcentaje de OPVs de empresas que esperan cerrar el ejercicio con beneficios



2019



¿Cómo se ve la valoración de estas compañías disruptivas?

	Age (years)	2011 valuation	2014 valuation	Increase
Haier	30	\$19 billion	\$60 billion	3x
Valve	18	\$1.5 billion	\$4.5 billion	3x
Google	17	\$150 billion	\$400 billion	2.5x
Uber	7	\$2 billion	\$17 billion	8.5x
Airbnb	6	\$2 billion	\$10 billion	5x
Github	6	\$500 million (est.)	\$7 billion	14x
Waze	6	\$25 million	\$1 billion (in 2013)	50x
Quirky	5	\$50 million	\$2 billion	40x
Snapchat	3	0	\$10 billion	10,000x +

UBER: 68bn (2009)

AMAZON: 1,414bn (1994) -34%

ALPHABET: 1,648 bn

BANCO SANTANDER: 57,52M MM CAP BURSATIL (1857)

BBVA: 41,32M MM (1857)

COCA COLA: 4,712M MM (1886)

WALMART: 387M MM (1962)

¿Estamos ante un reajuste fruto de expectativas desajustadas?



[La realidad hoy en día no deja descanso]

Biggest tech layoffs since COVID-19

<input type="checkbox"/>	Company	# Laid Off	%	Location HQ	Industry	Date
1	Google	12000	6%	SF Bay Area	Consumer	20/1/2023
2	Meta	11000	13%	SF Bay Area	Consumer	9/11/2022
3	Microsoft	10000	5%	Seattle	Other	18/1/2023
4	Amazon	10000	3%	Seattle	Retail	16/11/2022
5	Amazon	8000	2%	Seattle	Retail	4/1/2023
6	Salesforce	8000	10%	SF Bay Area	Sales	4/1/2023
		6000	13%	Amsterdam	Non-U.S. Healthcare	30/1/2023
		4375	25%	Amsterdam	Non-U.S. Travel	30/7/2020
		4100	5%	SF Bay Area	Infrastructure	16/11/2022
		4000	5%	Amsterdam	Non-U.S. Healthcare	24/10/2022

[View larger version](#)





Big Crash: Caso Meta

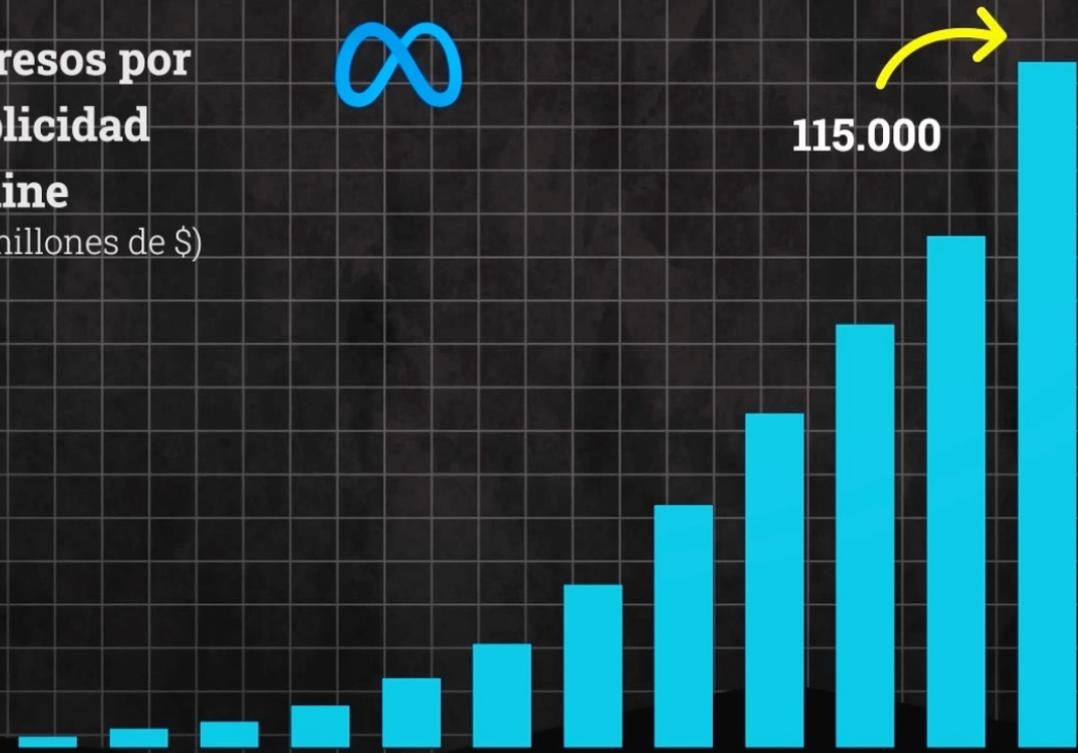
**Ingresos por
publicidad
on line**
(en millones de \$)



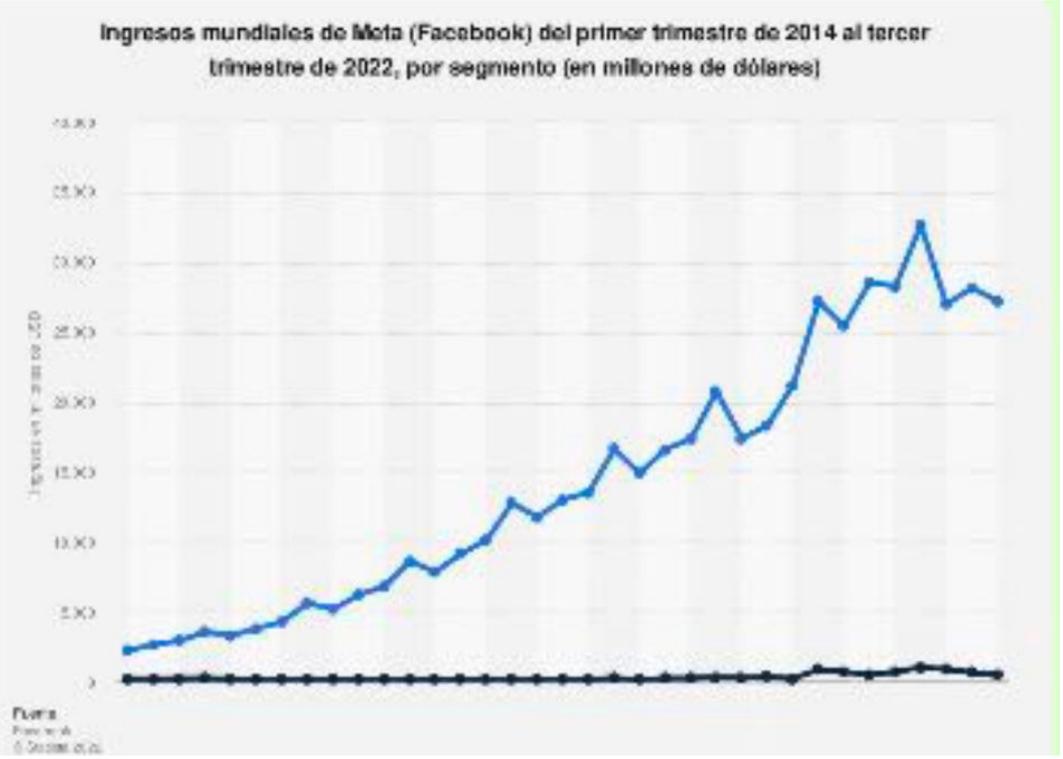
115.000



2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021



Big Crash: Caso Meta



Mark Zuckerberg lanza una suscripción de pago para autenticar las cuentas en Facebook e Instagram

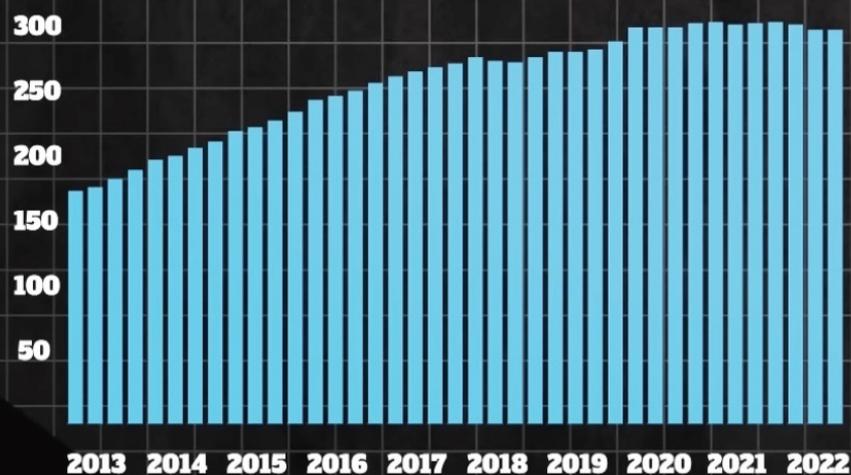
El dueño de Meta comienza las pruebas esta semana en Australia y Nueva Zelanda con un precio de 11,99 dólares (algo más de 11 euros)



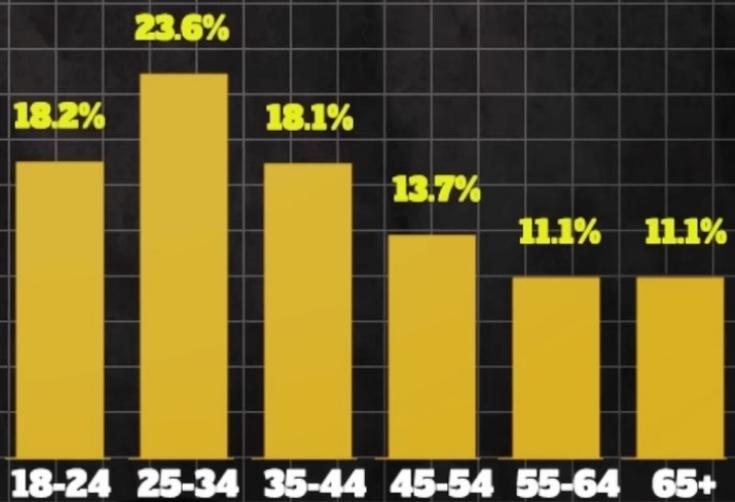
Big Crash: Caso Meta

Usuarios activos diarios de Facebook en Europa

(en mln)



Usuarios en EE. UU. por segmento de edad



¿Cómo se ha comportado Meta en los últimos meses?



305,21

-7,43 (-2,38%) ▼

307,00 +1,79

🕒 Mercado cerrado · 09/08

🕒 Preapertura · 12:37:2

📡 Actividad inusual previa al mercado hoy ⓘ

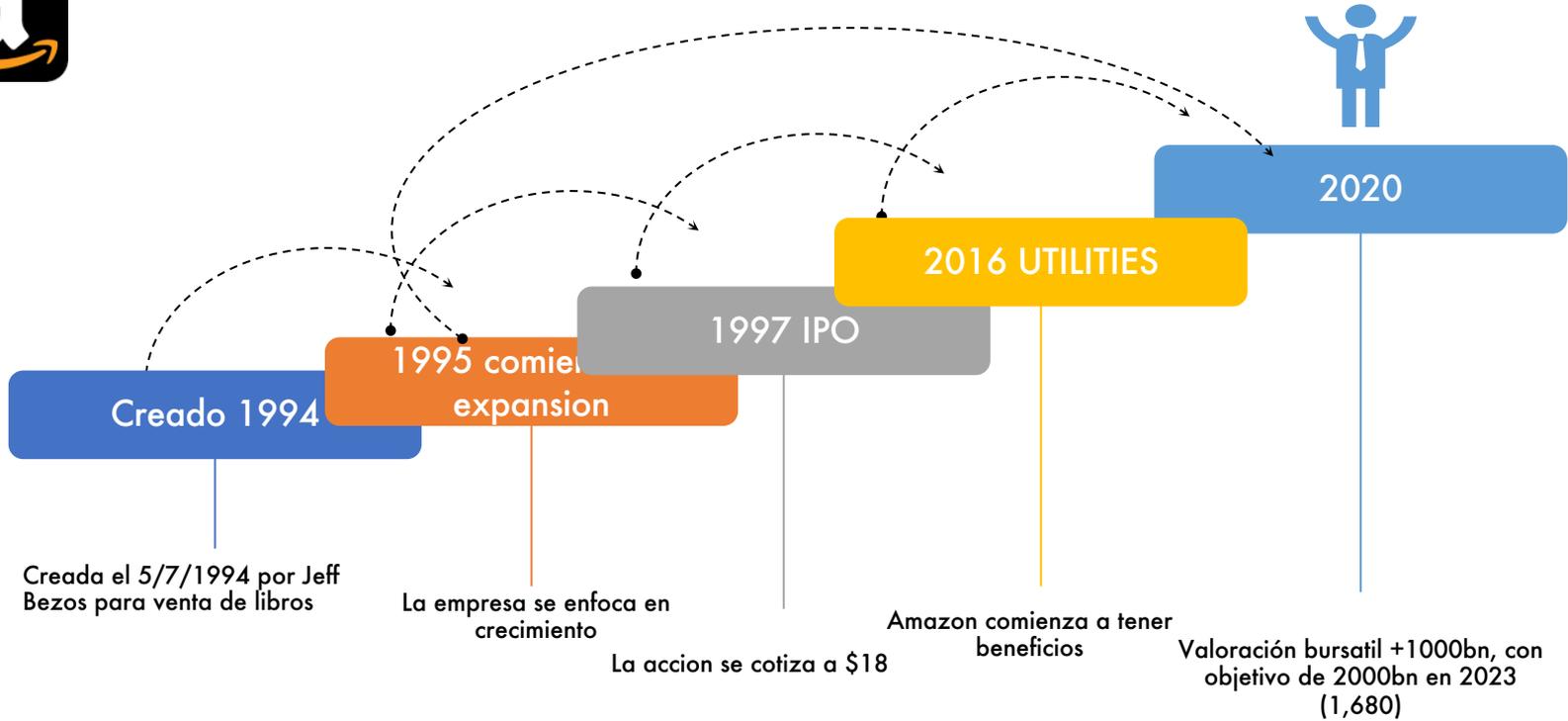




Los nuevos conceptos para evaluar una startup: Caso Amazon



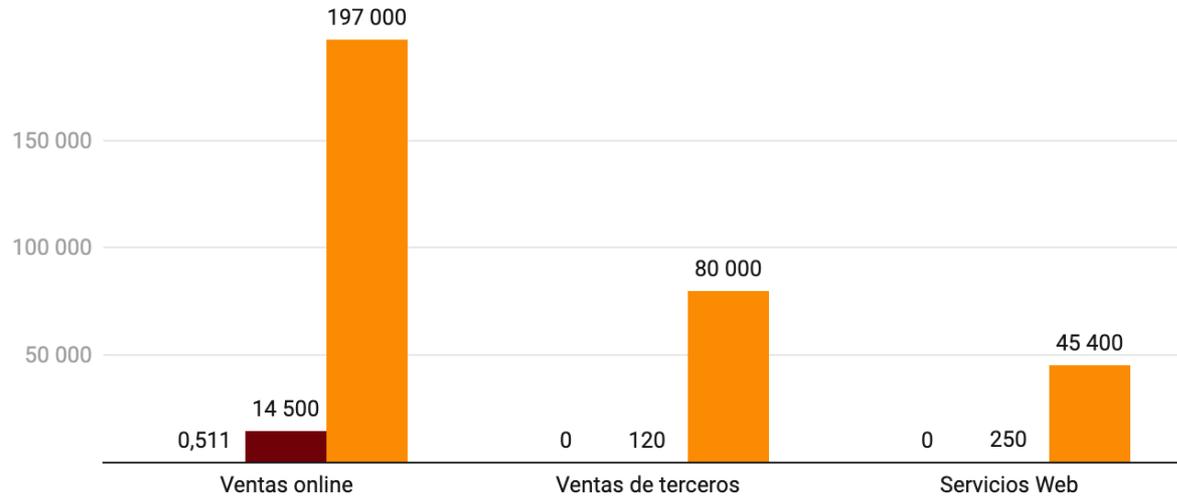
Facturación x772.000



Crecimiento de Amazon durante la era de Jeff Bezos

(Facturación en millones)

1995 2007 2020



Los nuevos conceptos para evaluar una startup: Caso Amazon



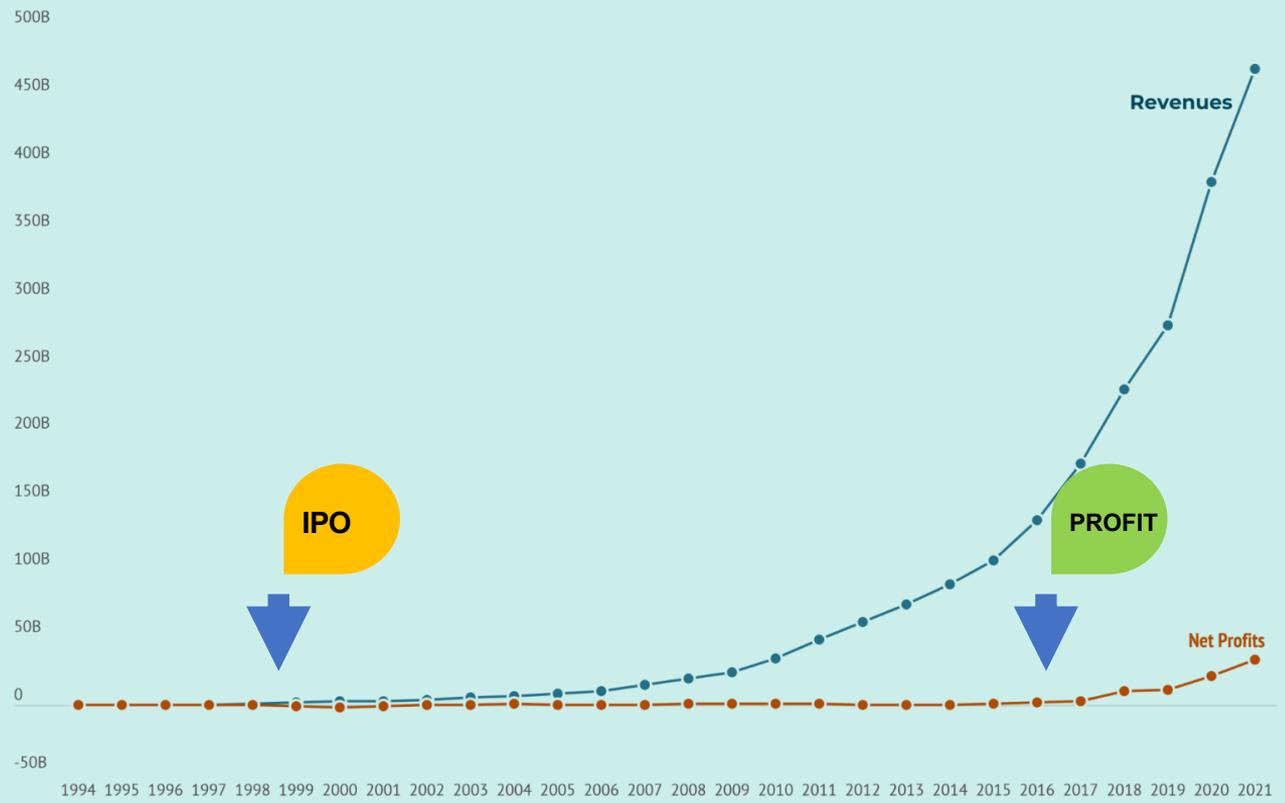
Ingresos 2021 total 469B; 13% es AWS y 55% de los beneficios

Desglose de ingresos de Amazon	2021
Tiendas en línea	\$ 222B
Tiendas físicas	\$ 17B
Servicios de vendedores externos	\$ 103.3B
Servicios de suscripción	\$ 31.76B
AWS	\$ 62.2B
Publicidad	\$ 31.16B
Otros	\$ 2.17B

Los nuevos conceptos para evaluar una startup: Caso Amazon



Amazon Profitability Over Two Decades



¿Qué industrias ha
disrumpido Amazon?

Retail
Entretenimiento cine
Libros
Música
Cores y sistemas on
premise

Nuevos movimientos

Roomba
Seguros
Juegos



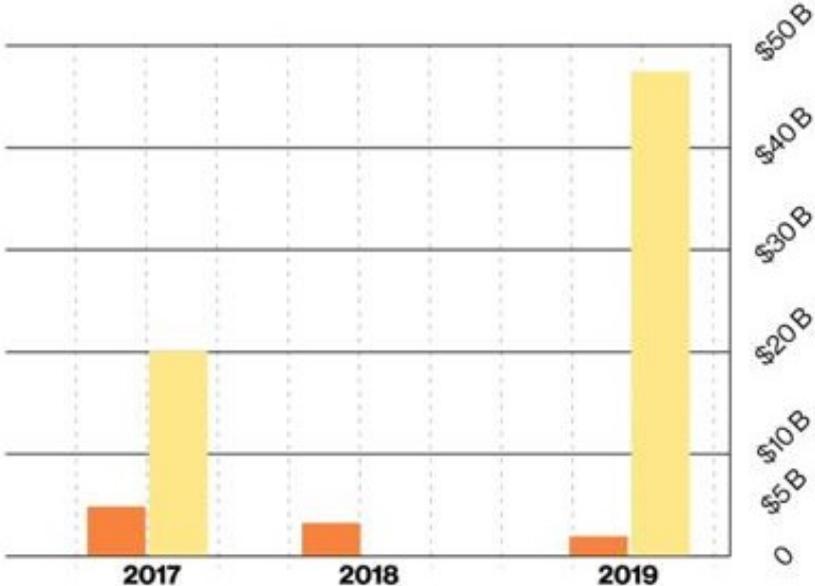
Los nuevos conceptos para evaluar una startup: Caso WeWork



	Qué ocurrió?	Valoración
2008	Adam Neumann y Miguel McKelvey constituyen Greendesk, iniciativa de leasing de oficinas modelo coworking, aprovechando la crisis de Leeman Brother y bajada sector inmobiliario	
2010	Venden Greendesk y crean WeWork, aprovechando la crisis inmobiliaria	
2011	Dobla el tamaño y desde entonces crece exponencialmente. Tienen inversores del mundo inmobiliario y después un Venture Capital llamado Benchmark Capital, y sigue creciendo	\$2bn
2015	El valor de la compañía se cuadruplica y tiene 23.000 clientes en 32 ubicaciones distintas	\$10bn
2017	Softbank invierte \$4.4bn y valora la sociedad en 20. Siguieron expandiendo internacionalmente, animados por Softbank, pensando que debían solo crecer muy rápido y ser más ambiciosos en empresas con buenas ideas	\$20bn
2018	Softbank invierte otros \$4bn para acelerar la expansión de wework	
2019	Softbank planificó invertir otros \$16bn, a cambio del control de la compañía, pero finalmente se quedó en \$2bn. Aún así doblo de nuevo la valoración de wework. La compañía perdía \$1.9bn al año	\$47bn
	IWT (Regus) era una empresa consolidada y rentable, pero estaba valorada por 13 veces menos que wework	
	wework siguió invirtiendo en expansión y compró empresas como una fábrica de olas artificiales, así como expandió a una escuela infantil (weschool) y planificó ideas como webank... y wemars!	
	En agosto era una de las startups más valiosas, el Board anunció que irían a una IPO. Los analistas se metieron al detalle de las finanzas. Vieron cosas como que el CEO compraba inmuebles con dinero prestado por la compañía y alquilaba a wework, compró la marca y la vendió a wework. La empresa no estaba preparada ni controlada para ser pública. En septiembre decidieron parar el IPO. Softbank y el Board decidieron que el CEO tenía que salir (sept 19)	\$10bn
2020	Cerraron muchas de las iniciativas, vendieron empresas, vendieron e avion, despidieron a un 20% del personal. Softbank inyecta otros \$9.5bn	<\$8bn
2021	La empresa finalmente sale a bolsa	\$8bn

Softbank's WeWork Investments

Investment
Valuation

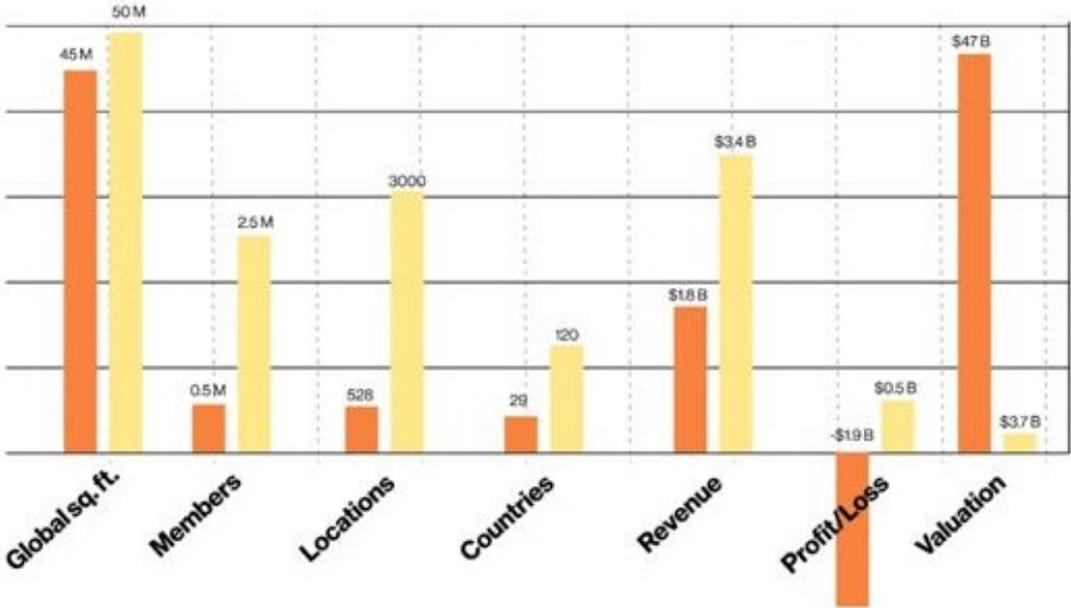


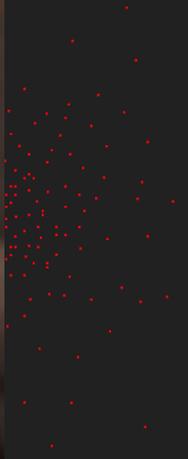
Los nuevos conceptos para evaluar una startup: Caso WeWork



WeWork vs. IWG

Legend: WeWork (orange), IWG (yellow)







¿Cómo hacen las empresas tradicionales para sobrevivir en esta nueva Era?

Más regulados	Exigencia de beneficios/ Cortoplacismo	Estructuras pesadas
Cultura Zona de confort Miedo al error	Tecnología compleja y obsoleta	Reputación

< ¿Qué ocurre en la industria financiera? >



Información + Dinero

¿Facilmente digitalizable?

[¿Qué ocurre en la industria financiera?]

- > Regulación estricta
- > Edad media de usuarios
- > Legacy
- > Complacencia por resultados +
- > Monopolio por confianza financiera...

... hasta ahora

[Por tanto...]

Frente a los nuevos competidores, los bancos disponen de una importantísima ventaja competitiva: el gran volumen de información del que ya disponen sobre sus clientes.

BBVA

¿Cómo hacen las empresas tradicionales para sobrevivir en esta nueva Era? Caso BBVA

As is

**Banco
Analógico**

**Banco del
Conocimiento**

To be

**Empresa de
Servicios
basados en el
Conocimiento**

Ventaja
competitiva:
Información de
clientes

**Plataforma
tecnológica
avanzada**

**Cambio
cultural
profundo**

Banca tradicional/neo
Valor añadido
BaaS
Empresas de pagos y
servicios

¿Cómo hacen las empresas tradicionales para sobrevivir a esta nueva Era?: Caso BBVA

Misión

Nueva y mejor experiencia del cliente
Personalización basada en el conocimiento
Comunicación en lenguaje claro y sencillo
Acceso a los productos y servicios en cualquier momento y en cualquier lugar.

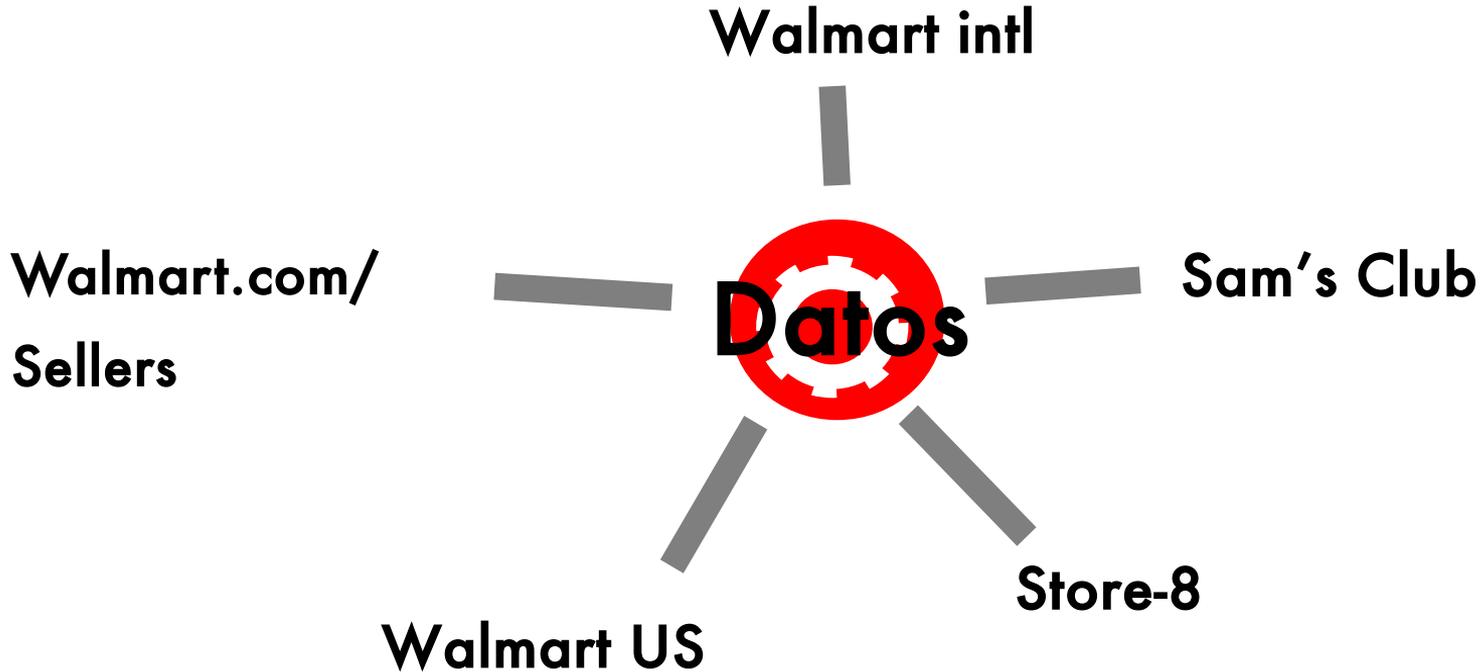


Nuevos comportamientos

El cliente en el centro de todas las decisiones
Capacidad para experimentar y reaccionar de forma ágil, fail fast (iteración continua)
Foco en las cosas importantes para los clientes y el negocio
Rendición de cuentas (gestión por objetivos)

- ◁> Transformación en la gestión de los proyectos
- ◁> Transformación de los equipos humanos

¿Cómo hacen las empresas tradicionales para sobrevivir en esta nueva Era? Caso Walmart



¿Cómo hacen las empresas tradicionales para sobrevivir en esta nueva Era? Walmart vs Amazon

Walmart

Venta online hasta 2007 y (solo compra online/recogida en tienda. En 2009 lanza Marketplace y permitió *sellers*.

Estrategia en online 7 años más tarde que Amazon

El 2020 lo terminaron con una facturación en el canal online de **39.700 billones de dólares**.

Walmart tiene **114.700 vendedores de todo el mundo**, muy por debajo de la que posee Amazon.

Vende tan solo en **24 países**.

Poseen más de **150 centros logísticos**, única cifra en la que superan a Amazon.



Negocio siempre ha estado enfocado en la venta online.

Amazon cerró el 2020 con unos **ingresos de 404.400 billones de dólares**.

Posee **6.300 millones de vendedores de todo el mundo** (significa que posee un **40,4%** de la cuota de mercado a nivel mundial).

Vende en más de **100 países**.

Tiene **110 centros logísticos**.

Membership Subscribers
2021 in U.S.



Average Monthly Site Visitors
Worldwide



Weekly Customers
Worldwide



*Walmart stores and Walmart.com

Gráfica del informe de **JungleScout**





[¿Cómo hacen las empresas tradicionales para sobrevivir en esta nueva Era? Principales Claves]



Centralidad en el cliente

Importancia de los datos y su explotación: conocimiento

Necesidad de independencia de las unidades disruptoras

Adaptación cultural

Aprovechamiento de sus estructuras físicas como complemento



Publicidad



Televisión



Retail



Prensa



Turismo



Fotografía



Entretenimient
o cine



Inmobiliaria



Hardware



OTHERS



¡GRACIAS!