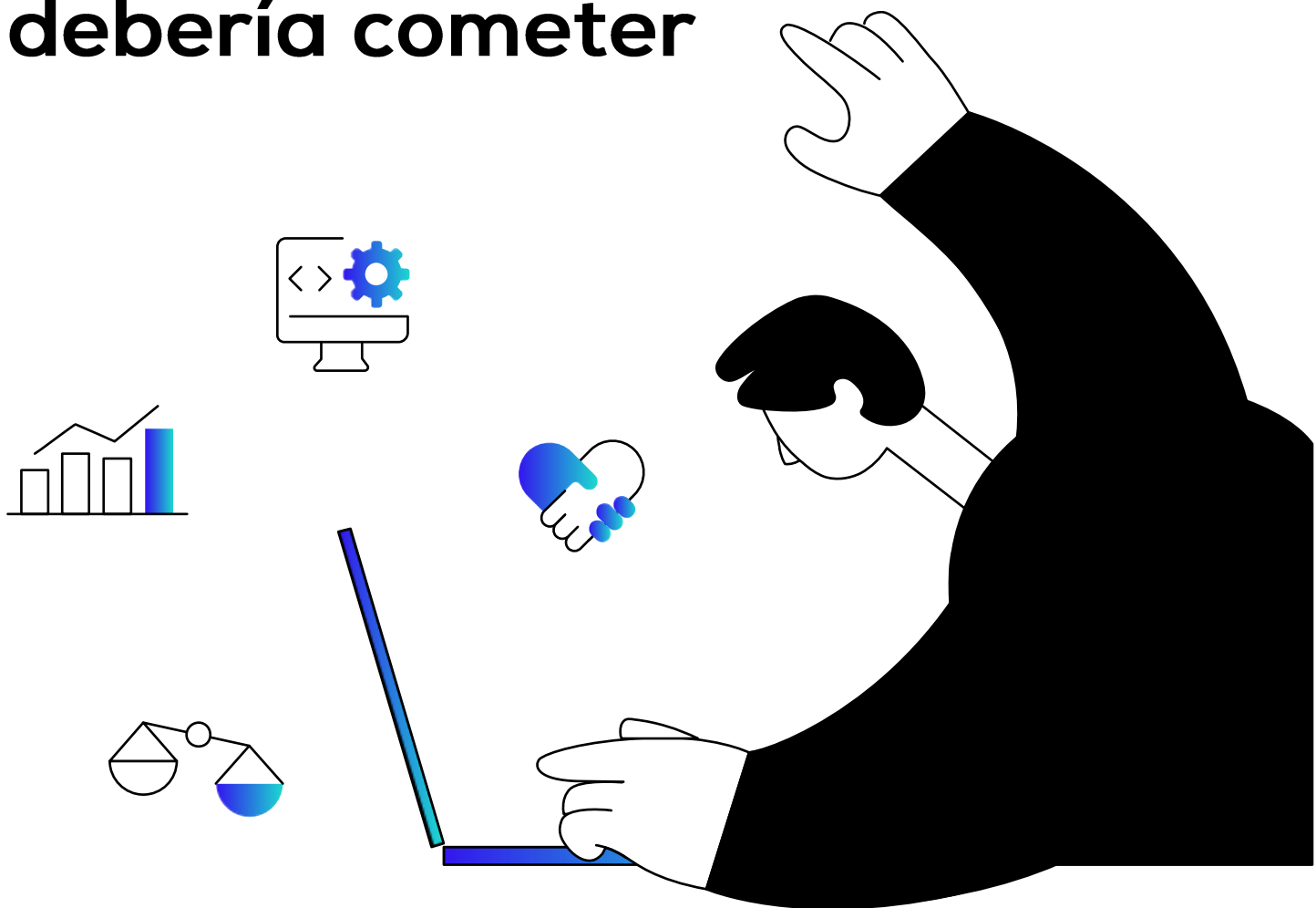


GUÍA

Los 25 errores de gestión que ninguna startup debería cometer



UP  **VENTURE**
STARTUP PARTNERS

AKTION

 **fresh**
PEOPLE

tbig
finance

wossom*

Tras haber acompañado a multitud de startups y haber ayudado a solventar circunstancias que se repiten una y otra vez, hemos recopilado los 25 principales errores de gestión que ninguna startup debería cometer en las áreas de legal, finanzas, tecnología y gestión de personas.



Esperamos que esta guía te sea de gran utilidad y te ayude a llevar a tu startup al siguiente nivel, sin necesidad de sufrir las consecuencias de este tipo de errores.

ERROR N°1 (legal)

No elegir la fórmula societaria adecuada cuanto antes

En muchas ocasiones, los emprendedores optan por empezar la actividad sin haber constituido previamente una sociedad. Esto implica que no podrán limitar su responsabilidad en caso de que haya cualquier tipo de irregularidad derivada de la actividad. Es decir, en caso de que haya cualquier infracción, los founders serán los responsables últimos en caso de que haya algún tipo de responsabilidad y responderán con todos sus bienes.

ERROR N°2 (legal)

Confiar en otros sin protegerse adecuadamente

Muchas veces los emprendedores "abren las tripas de su proyecto" a terceros (posibles partners, etc.) a quienes revelan no solamente su modelo de negocio, sino aspectos estratégicos para el éxito del mismo. Hacer todo esto sin firmar antes un acuerdo de confidencialidad puede ser bastante peligroso (imaginemos, por ejemplo, que se comparta información sensible con un competidor con el que se esté explorando la posibilidad de una eventual fusión o partnership).

ERROR N°3 (legal)

No firmar un pacto de socios entre los founders o hacerlo demasiado tarde

En el pacto de socios se establecen las bases del proyecto y los compromisos entre los socios en ciertos aspectos que son relevantes para la gestión futura de la startup. Muchas veces los founders olvidan darle la importancia que merece tener un buen pacto entre ellos en la fase inicial del proyecto. Resulta aconsejable firmar un acuerdo entre los propios founders, y hacerlo cuanto antes, a fin de regular aspectos clave como las funciones que tendrá cada fundador, la remuneración que percibirán por tales

funciones, la permanencia y dedicación de los propios emprendedores, la forma en la que se adoptarán decisiones dentro de la sociedad, las consecuencias de que alguno de ellos incumpla algún compromiso (pe. ¿qué pasa si alguno se desvincula antes del plazo de permanencia?) o el proceso para incorporar a nuevos socios.

Además, disponer de un buen pacto de socios entre los founders (y hacer las cosas bien en otros ámbitos) transmitirá una buena sensación para cuando llegue el momento de dar entrada a la compañía a algún nuevo socio inversor.

ERROR N°4 (legal)

No negociar ni regular de forma adecuada la entrada de inversores

A lo largo de la vida de cualquier startup, es probable que los emprendedores tengan que negociar la entrada de inversores en las distintas etapas del crecimiento del proyecto (pe. business angels, fondos de venture capital, corporates, etc.). Por ello, es vital conocer, en primer lugar, cómo funcionan las dinámicas habituales de los procesos de inversión (pe. cuál es el perfil de los diversos tipos de inversores, cuáles son las cláusulas típicas de un termsheet, cuáles son las diferencias entre invertir vía notas convertibles o de forma directa en equity, cuál es el contenido típico del pacto de socios, etc.).

Asimismo, resultará clave también conocer y anticipar los términos y cláusulas habituales que los diversos inversores pueden plantear en función de las circunstancias y etapa en que se encuentre la startup. Los compromisos con los inversores se acaban trasladando a un acuerdo de inversión y entre socios que puede llegar a tener cierta complejidad y que, por tanto, conviene negociar con mucho criterio y bien asesorado.

Es obvio que no existen dos pactos de socios iguales y que negociar un buen pacto de socios no garantiza que no vaya a haber problemas, pero sí ayudará a evitarlos, interpretarlos y resolverlos cuando aparezcan los inevitables conflictos. Por ello, es esencial dejar bien atadas desde el principio cosas importantes como ciertas reglas básicas de gestión de la sociedad, la forma de adopción de decisiones clave, la permanencia del equipo, la consolidación de su equity o la manera en que se producirá la salida de los socios.

ERROR N°5 (legal)

No dar la importancia que se merecen a los intangibles

Uno de los puntos clave en cualquier startup al que no siempre se presta suficiente atención es proteger adecuadamente el producto o servicio que se está creando ya que, en última instancia, es su activo y, por tanto, lo que tiene valor para la empresa.

En muchas ocasiones, se olvida la trascendencia que tiene esta protección de los activos intangibles que son clave para el negocio (pe. la marca o los dominios que se van a utilizar, el software que se pretende explotar o licenciar a terceros, etc.).

Así, por ejemplo, no es raro ver cómo muchas startups no registran debidamente la marca o inician su actividad sin protegerla y poco después tienen que cambiar su nombre porque un tercero ya la ha registrado previamente en algún territorio o que los nombres de dominio que planean utilizar contravienen el derecho de algún tercero.

En esta misma línea, en muchas startups no queda reflejado de forma adecuada a quién corresponde la titularidad del software que está desarrollando. En concreto, conviene prestar mucha atención cuando uno de los socios o un tercero es el que desarrolla el software (a fin de prever contractualmente que ese desarrollo lo está haciendo para la startup) o cuando una determinada invención clave para la startup se ha desarrollado mientras el emprendedor estaba trabajando previamente para otra empresa (para asegurarse que aquella no tiene ningún derecho sobre la misma).

ERROR N°6 (legal)

No otorgar importancia a “lo legal”

Como colofón de los errores legales más habituales de las startups, suele aparecer siempre uno que parece menor pero que acaba teniendo su relevancia y tiene que ver con no tener una atención proactiva a los “temas legales”.

A muchos emprendedores, lo que les motiva e ilusiona es lanzar su proyecto, involucrar a un gran equipo y captar clientes, pero olvidan que todo puede irse por los aires si no regulan bien los aspectos clave del negocio. Hay siempre una tendencia a pensar que los asuntos legales de una startup pueden esperar. Sin embargo, hay aspectos legales

que deben considerarse desde un inicio para ahorrarse muchos disgustos en un futuro (pe. contratos con empleados, incentivos vía stock options/phantom shares, relaciones con inversores, protección de intangibles, etc.).

En nuestra experiencia la mejor prevención para evitar problemas es “hacer las cosas bien” desde el principio, prestar una mínima atención a estos “temas legales” y contar con un despacho de abogados que conozca las dinámicas de este tipo de proyectos y cómo funcionan las startups.

ERROR N°7 (finanzas)

No darse cuenta de que “la caja manda”

Las empresas mueren por la caja. Controla tu "runway". En las primeras etapas las startups no realizan ejercicios correctos de previsión de tesorería, con diferentes escenarios, por lo que no están preparadas para reaccionar con tiempo antes de que se les termine el dinero en el banco.

ERROR N°8 (finanzas)

No cuidar y planificar la cesión del equity

El Equity es lo más valioso de una empresa. La mayoría de las veces que se planifica una ronda de ampliación (vía inversión privada), no se planifica pensando en la siguiente sino únicamente en las necesidades del momento.

ERROR N°9 (finanzas)

Financiar la deuda con equity

Muchas startups que tienen stock, por ejemplo, y necesitan capital para adquirir el producto, suelen captar inversión (y ceder participaciones) para ello. En un primer momento puede parecer una buena solución, pero a medio plazo impacta negativamente ya que el porcentaje que ostenta el equipo con respecto al porcentaje que ostentan los inversores está desequilibrado y no corresponde con la etapa de la compañía. El producto es mejor financiarlo con deuda y no con equity.

ERROR N°10 (finanzas)

Contratar un CFO

En las primeras etapas de una startup, los perfiles más importantes para que la compañía coja tracción con el menor coste posible son el perfil de negocio, el perfil de ventas y el perfil tecnológico. Un perfil como el CFO empieza a ser planteable a partir de cerrar una Serie A. Hasta entonces, un perfil CFO interim es una solución perfecta.

ERROR N°11 (tecnología)

No involucrar al equipo de desarrollo en las decisiones de negocio

Normalmente se tiende a pensar que los equipos que se encargan de desarrollar las soluciones no deben intervenir en la parte más estratégica del producto. Sin embargo, involucrar a desarrolladores, diseñadores, equipo de QA, marketing, etc. a los brainstorming sobre los siguientes pasos a realizar es una práctica muy recomendable, ya que son las personas que mejor conocen el producto desarrollado. Por tanto, es mejor tener su opinión en cuenta, ya que la misma es muy valiosa y, además, nos aporta la ventaja de que hará que el equipo sienta como suyo el producto, con todos los beneficios que eso aporta.

ERROR N°12 (tecnología)

Separar al equipo de desarrollo por especialidades

Separar a los equipos por especialidades es un error no sólo muy común, sino también muy perjudicial. Es normal tratar por separado a diseñadores y a desarrolladores o QA, por ejemplo, cuando realmente todos ellos deben ser tratados como un equipo único.

En el momento en que se les separa, cada uno hace la guerra por su cuenta, y se preocupa de cumplir con su parte, sin importarle tanto lo que ocurre en otros departamentos.

Por ejemplo, un equipo de diseño que trabaja de forma continua con el de desarrollo, es capaz de crear interfaces que cumplan con los estándares de calidad y usabilidad prefijados y, a la vez, que puedan implementarse en un tiempo y esfuerzo razonable. Cuando no hay comunicación entre ambas partes, se pueden idear diseños altamente complejos que suponen una inversión de tiempo considerable. Eso mismo pasará entre todas las relaciones interdepartamentales si acabamos tratándolos como equipos aislados.

ERROR N°13 (tecnología)

No comenzar con un MVP

Tenemos la costumbre de querer salir al mercado con la versión 4.0 de nuestro proyecto. Nos da vergüenza sacar un producto mínimo viable porque consideramos que no representará la idea que tenemos en la cabeza, ni en forma ni en otros aspectos, como diseño, calidad, etc. Esto es un error. El MVP es el vehículo perfecto para aprender sobre nuestros usuarios y lo que realmente necesitan. No existe ningún SaaS o producto que no haya sufrido cambios para llegar al éxito. La idea es detectar, en etapas tempranas, qué cambios necesitaremos implementar. De esta manera, lo haremos cuando hayamos invertido la menor cantidad de tiempo y dinero posible.

ERROR N°14 (tecnología)

No hablar con nuestros early adopters

Si antes comentábamos que era importante empezar con un PMV, no lo es menos hablar (y mucho) con aquellos que lo prueben. Tenemos que usar cualquier método posible (encuestas, entrevistas, etc.) para que nos indiquen si la solución que les estamos ofreciendo es la adecuada, si echan en falta alguna cosa, si están teniendo dificultades de algún tipo para usarla.

Los usuarios nos hablan de dos maneras: lo que dicen y lo que hacen. Lo que dicen, sólo podemos recogerlo preguntándoles directamente. Lo que hacen, podemos obtenerlo a través de estadísticas de uso. No debemos desechar este tipo de información, ya que es la clave para entender hacia dónde debemos pivotar nuestro servicio o producto.

ERROR N°15 (tecnología)

No conocer los costes de la tecnología

Seguramente todo el mundo tenga una idea aproximada de lo que cuesta comprar un coche o una casa. No un precio exacto, pero si un rango que te permite saber si te lo puedes permitir o no. En muchos casos los fundadores se lanzan a emprender sin tener una idea mínima de los costes que tendrá la creación de la tecnología que hará viable su negocio. Las metodologías ágiles y el mal usado concepto del MVP hacen que muchos emprendedores subestimen esos costes.

Como siempre, encontraras el caso de éxito de aquella empresa que con un Wordpress de 3.000€ facturó millones, pero te aseguramos que no es la norma. La realidad es que necesitarás una media de 4-6 meses para lanzar un producto con el que validar, y mínimo otros 6 meses para evolucionarlo, dar soporte a los clientes, etc. Este trabajo normalmente lo podría hacer un equipo de 2 desarrolladores que ya tengan cierta experiencia y autonomía. Revisando un poco el mercado laboral y los costes de contratación, teniendo en cuenta los datos anteriores, es sencillo sacar un coste aproximado que deberemos tener muy en cuenta en nuestro plan financiero. Repito, no se puede generalizar, hay muchas variables que pueden cambiar esto, pero es una buena aproximación.

ERROR N°16 (tecnología)

Querer fabricar todo desde cero

Tus recursos como startup son limitados. Todo euro que gastes en construir tecnología que ya existe, es un euro que no puedes usar para que tus clientes compren o utilicen tu producto. Los equipos de ingeniería tendemos a querer fabricarnos todo desde cero, desde el CRM, el sistema de facturación, el mejor algoritmo de búsqueda, etc. Todas estas soluciones ya existen. Es más, muchas incluso son gratuitas para cierto nivel de uso (el necesario para validar un modelo). Evidentemente estas soluciones requieren que nosotros nos adaptemos un poco a ellas, y seguro que no cumplen el 100% de los requisitos que buscamos, pero rara vez ese requisito compensa el coste total de desarrollar la solución desde cero. Una buena regla podría ser centrarnos solo en desarrollar lo que nos hace únicos. lo que genera valor diferencial con nuestra competencia.

ERROR N°17 (tecnología)

Buscar un perfil de CTO sin tener todavía claro el producto

Contar con un/a CTO desde el inicio tiene sentido cuando se conoce bien la tecnología a desarrollar, o cuando esta persona entiende de negocio y colabora en todas las decisiones de estrategia del producto a desarrollar.

Las ventajas de esto son claras: más implicación, seguimiento del producto a largo plazo, toma de decisiones técnicas, etc. Pero en medio de esto, hay una desventaja o riesgo que debes valorar: si abandona el proyecto, el producto quedará a medias, y no siempre es sencillo encontrar a un CTO que tome el relevo y lidere un producto a mitad.

Por ello, como CEO debes tener presente en qué beneficia al negocio incorporar a un perfil de CTO y en qué momento debe hacerse. Otro error común es pensar que cualquier perfil de IT es válido para desarrollar el producto. Por eso es clave tener clara la tecnología a desarrollar y la complejidad que el producto conlleva. Si no dispones de los conocimientos adecuados, consulta con un especialista técnico que te asesore.

ERROR N°18 (gestión de personas)

Contratar un ejército de becarios

Incorporar y fomentar la inclusión de talento joven aportará actitud, motivación por aprender, frescura e innovación. Si, además, el objetivo es formar a estas personas y después incorporarlas, podemos considerarlo una buena inversión.

Sin embargo, asumir que los estudiantes en prácticas son "talento barato" y presuponer que éstos darán una respuesta rápida a la demanda a la que te enfrentas, es un grave error. Una persona en prácticas necesita acompañamiento, atención y enseñanza continua.

Si no dispones del tiempo o habilidades necesarias para ello, es preferible que inviertas algo más de dinero (o reserves algo de equity) en conseguir a un profesional que te defina bien los procesos.

ERROR N°19 (gestión de personas)

Centrarse en “apagar fuegos” y no transmitir una visión y roadmap bien definidos

Tu startup crece, y así lo hacen las personas que te acompañan en el camino. A medida que se va abriendo más mercado, es habitual que se vayan generando nuevos procesos y demandas a las que hacer frente. Y tu equipo está ahí, remando contigo, apoyándose, y haciendo que todo marche sobre ruedas.

No obstante, si el equipo únicamente se vuelca en las exigencias del muy corto plazo, sin entender cuál es la visión y el objetivo por el que se esfuerzan, corremos el riesgo de que se sientan desconectados del negocio. Tu función como CEO es hacerles sentir partícipes del propósito de la organización y de la influencia de sus contribuciones. De esta manera, les estarás ayudando a sentirse partícipes de cómo están impactando en ese plan y contarás un equipo altamente motivado y con un gran sentimiento de pertenencia.

ERROR N°20 (gestión de personas)

Abusar de las “reunionitis”

España es uno de los países con una mayor cultura de reuniones, pero abusar de éstas fomenta una disminución notable de la productividad. Trata de delimitar las reuniones sólo para los asuntos importantes (evita las reuniones “porque sí”), invita únicamente a las personas del equipo involucradas en el tema a tratar, deja claro desde un principio el motivo y la estructura que se va a seguir, y trata de ceñirte al tiempo establecido.

Se debe finalizar la reunión con una serie de acciones asignadas para cada persona. Si éstas quedan por escrito, los participantes podrán informar a sus equipos (que no han tenido que interrumpir sus tareas) y que todo el mundo tenga visibilidad de lo hablado en la reunión.

Además, no olvides documentar aquellos procesos necesarios (sin abusar de los documentos). Si hacemos esto bien, aportaremos la agilidad necesaria para el buen funcionamiento de nuestro equipo y no tendremos que recurrir a reuniones poco necesarias o prescindibles.

ERROR N°21 (gestión de personas)

No definir bien roles y/o ownerships

Especialmente al inicio, cuando se encuentran únicamente los cofounders de la startup, es muy común dejar que todos hagan un poco de todo, arriesgando a que esto pueda convertirse en una futura amenaza: solapamiento de tareas, estilos y formas de pensar diferentes, sensación de tareas descentralizadas, etc.

Para ello, es bueno y necesario delimitar roles desde un inicio (marketing y ventas, operaciones, desarrollo de mercado y finanzas...), fundamentalmente cuando colabores con personas del mismo perfil o seáis coCEOs. En este caso, lo más conveniente será definir ownerships (responsables finales) a la hora de hacer el seguimiento de una tarea concreta.

ERROR N°22 (gestión de personas)

Crecimiento acelerado sin planificación

En el mundo startup, se suele vender la idea de que lo mejor es lanzarse a la piscina sin miedo: hacer, crecer, medir, aprender. Pero como CEO, debes saber que el hacer por hacer sin tener claro por qué se quiere crecer, de qué manera y con qué recursos, puede llevarte a saltar a una piscina vacía de agua.

Párate a pensar en la visión y dirección de la empresa; elabora un mapa de talento con aquellos perfiles que necesitarás para poder asumir las demandas del negocio; consulta en qué rangos salariales se está moviendo tu sector; haz una estimación de los ingresos brutos que puedes llegar a generar; y deja bien aterrizado cómo será el roadmap de los próximos meses. Todo ello te ayudará a trazar un plan para entender cuál va a ser el mejor talento, o personas clave, que necesitarás que te acompañen en el camino.

ERROR N°23 (gestión de personas)

El rol de CEO es ser uno más del equipo

Y seguramente pensarás: “¿y qué tiene esto de malo?”, pues si bien es cierto que al inicio puedes verte obligado a asumir roles que no te corresponden, crecer y continuar involucrado en estas funciones diarias puede hacerte olvidar cuál es realmente tu verdadera misión como manager: ser un multiplicador del equipo.

Y para que seas un verdadero multiplicador debes actuar como jugador y como entrenador: ayuda al resto de miembros a que acaben siendo igual de buenos o mejores que tú, hasta el punto de que se pueda prescindir de talento si algún día alguien abandona el barco.

ERROR N°24 (gestión de personas)

No aprovechar el poder de los 1:1

El 1:1 es una maravillosa herramienta que ayuda a las personas a tener un espacio donde poder hablar de sus motivaciones, miedos, frustraciones, deseos y pensamientos. Te ayuda a conectar mejor con ellas, a generar un vínculo de confianza (la base para que cualquier equipo funcione), les ayudas a que puedan crecer y desarrollarse, y al mismo tiempo sirve para detectar posibles discrepancias y alinear expectativas.

Suele ser muy común dejarse llevar por las exigencias del día a día y no preocuparse por generar estos espacios de conversación, cuando los 1:1 deben ser una prioridad en la misión de multiplicar al equipo del CEO.

Tampoco sirve de nada llegar a estas sesiones sin haber preparado nada para la reunión, o no estar “presente” porque estás en otras cosas. Dedícale energía a estructurar bien estas reuniones.

ERROR N°25 (gestión de personas)

No aceptar que puede que tengas que dar paso a alguien mejor que tú

Como hemos mencionado en puntos anteriores, las funciones de CEO evolucionan a medida que la organización crece y se incorporan personas. Además, siguiendo el lema “trata siempre de contratar a alguien mejor que tú”, es posible que en algún momento se una a bordo alguien con habilidades de management mejores que las tuyas.

A veces, es difícil apartarse a un lado para dar paso a que otra persona coja tu legado. Pero llegados a tal punto, esto solo puede significar que la empresa ha crecido y que tú has sido una de las personas responsables de que esto sucediera.



La alianza que impulsa las fortalezas de tu startup

Upventure es el resultado de un compromiso compartido por llevar a nuestros clientes al siguiente nivel. Una alianza impulsada para facilitarte el camino, con ventajas exclusivas que te permitan acceder a servicios con los estándares de profesionalidad y cercanía que tu startup necesita. La colaboración natural entre cuatro empresas apasionadas del emprendimiento que intentamos aportar una visión fresca e innovadora en cada una de nuestras áreas de servicios.

upventure.es

AKTION



wossom®