



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY



El Negocio del Software

Emprendedurismo

Electiva - Edición 2021



Objetivo

En este módulo se introducen los aspectos más relevantes acerca de emprender. Se busca:

- Entender la **coyuntura actual** para emprender global y nacionalmente
- Concientizar sobre los **riesgos existentes** en relación a las **posibilidades reales**
- Brindar **herramientas, patrones, guías**, y dejar punteros a bibliografía relevante.



Contexto



Rol fundamental del SW y las TICs en los procesos de generación de valor de los últimos 30 años.



Potencial de las Consultorías y las Aceleradoras



Nunca ha sido TAN fácil comenzar una nueva empresa, con pocas exigencias \$, apuntando a una audiencia global.



Las consultorías, incubadoras y aceleradoras de startups constituyen una gran plataforma de lanzamiento para los emprendedores que quieren establecer negocios sólidos y escalables. Proporcionan acceso a un espacio de trabajo, inversión, tutoría y mucho más.

Por proceso de consultoría se entiende cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son”.

Las incubadoras de startups ofrecen apoyo a emprendedores en el desarrollo de sus ideas de negocio. Las ideas que suelen atender las incubadoras se encuentran en su fase más inicial, pudiendo acompañar al profesional durante todo el proceso.

El objetivo de las aceleradoras es impulsar a empresas con rápido crecimiento proyectándolas a mercados nacionales e internacionales a través de modelos de negocios innovadores y estrategias de alto impacto. Fomentan la innovación, crecimiento y desarrollo tecnológico; analizan a profundidad la situación actual de la empresa, lo que les permite realizar planes de negocio, mejorar sus manuales de organización y sus procesos de gestión para que puedan incorporarse al mercado global.

Contexto (cont.)



Existen múltiples puntos a tener en cuenta en cuanto al contexto para determinar qué tan "amigable" será emprender allí.

Por ejemplo:

- Apoyo financiero
- Políticas gubernamentales
- Programas de gobierno
- Educación para el emprendimiento
- Infraestructura comercial y profesional
- Transferencia de I+D
- Apertura del mercado interno
- Acceso a la infraestructura física
- Normas sociales y culturales

Apoyo financiero: disponibilidad de recursos financieros, capital y deuda, para empresas nuevas (capital semilla) y en crecimiento, incluyendo subvenciones y subsidios.

Políticas gubernamentales: cómo influyen las políticas del gobierno (reflejadas en regulaciones e impuestos): ¿apoyan/son neutras?

Programas de gobierno: para ayudar de forma directa a las firmas nuevas y en crecimiento.

Educación para el emprendimiento: incorporación a los sistemas educacionales y de capacitación el conocimiento, destrezas y habilidades para crear o dirigir negocios pequeños, nuevos o en crecimiento.

Infraestructura comercial y profesional: disponibilidad de servicios comerciales, contables, y legales. Instituciones que promueven el surgimiento de startups.

Transferencia de I+D: investigación y el desarrollo nacional genera nuevas oportunidades comerciales para las startups

Apertura del mercado interno: grado en que las prácticas comerciales habituales y el marco regulatorio son suficientemente flexibles en su aplicación: facilitan/no impiden competencia para las startups.

Acceso a la infraestructura física: facilidad de acceso a los recursos físicos existentes (comunicación, servicios públicos, transporte) a un precio y

oportunidad

Normas sociales y culturales: medida en que las normas culturales y sociales existentes alientan/desalientan acciones individuales que puedan llevar a una nueva manera de conducir los negocios o actividades económicas y, en consecuencia, mejorar la distribución del ingreso y la riqueza.

Emprendedor

Drucker

Libro: Innovacion y emprendimiento, 1964.

Un emprendedor busca el cambio, responde a él y explota sus oportunidades.

La innovación es una herramienta específica de un emprendedor,

Un emprendedor efectivo convierte una fuente en un recurso.

Timmons

Libro: The Entrepreneurial Mind, 1989.

Tomar acciones humanas, creativas para construir algo de valor a partir de prácticamente nada.

Búsqueda insistente de la oportunidad independientemente de los recursos.

Requiere visión, pasión y compromiso para guiar a otros en la persecución de dicha visión.

Requiere la disposición de tomar riesgos calculados

Emprendedor (cont).

Rodríguez & Jiménez

Paper: "Una investigación en emprendimiento", 2005.

Gámez

Paper: "El emprendedor: una aproximación a su definición y caracterización", 2013.

Persona que toma decisiones sobre la base de lo complicado del riesgo, y el ingenio usado.

Un empresario puede ser emprendedor.

El emprendedor nunca deja de ser innovador.

NO hay unidad de criterios en la definición del término, ni en la caracterización de quien emprende y crea empresa.

En realidad definir el espíritu emprendedor no es cuestión sencilla, ya que existen muchas características que tienen unas personas y otras no, pero que de cualquier manera los hacen exitosos; en la actualidad el espíritu emprendedor es sinónimo de innovación, cambio, fundación de una compañía, o toma de riesgos

First Rule of Entrepreneurship: There Are NO Rules

The Hard Thing about Hard
Things - Ben Horowitz

Emprender es:

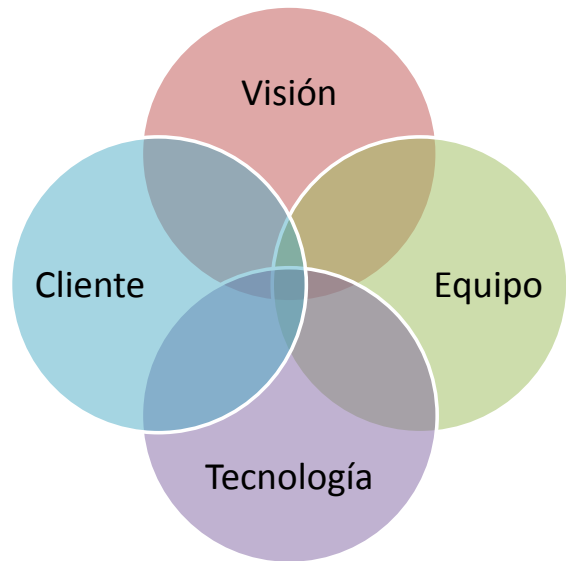
- arriesgar
- una apuesta a futuro con un riesgo implícito

En startups tecnológicas se maneja que el 90% de los emprendimientos fracasan.

Emprender a partir de...

En general es una mezcla, y hay cierta interacción entre los distintos puntos.

El óptimo, *sweet spot*, está cuando todos se encuentran alineados.



Se podría agregar, medios de producción (terreno), o capital(\$).

Una visión o idea: Corresponde quizás con la noción arquetípica de startup. La idea se genera a partir de:

- La sensación/convicción de que debe haber una mejor forma de hacer las cosas
- Identificar una oportunidad en algún segmento de mercado
- Una visión del futuro, en base a tendencias tecnológicas/sociales

Un equipo de fundadores, con una voluntad determinada.

- voluntad de abrirse camino de forma independiente de parte de un grupo de individuos. El emprendimiento queda predeterminado por las capacidades, y formación del equipo fundador
- La idea no existe, o es vaga, en todo caso es secundaria a la voluntad de emprender

Un conocimiento o tecnología habilitador.

- En su forma más pura se puede pensar como el inventor que patentó una nueva tecnología y la lleva al mercado.
- En general va muy asociado a un equipo humano que domina un área de investigación, o tecnología. En cuyos casos también se emprende desde el equipo.

Un cliente conocido, con una necesidad manifiesta.

- Muy frecuente en empresas de servicios
- A partir del cliente y un núcleo de fundadores mínimo se sale a resolver todo lo demás
- Muchas veces es más un catalizador para un equipo con voluntad de emprender
- Puede derivar en empresas de servicios que llevan 2-3 años operando y no tengan resuelto visión, misión, plan de negocios, etc.

Emprender a partir de...



IDEA/VISIÓN



EQUIPO HUMANO



Una visión o idea:

- **VENTAJAS:** Elimina incertidumbres, facilita procesos de planificación, dirección clara, facilita la comunicación interna y externa. Tiene un muy alto potencial de retorno si se logra confirmar la hipótesis de negocio/visión
- **DESVENTAJAS:** apuesta del todo o nada, maximiza el riesgo, puede ser difícil o imposible "pivotear".

Un equipo de fundadores, con una voluntad determinada.

- **VENTAJAS:** Un buen equipo fundador es clave, en el 80% de los casos determina la ejecución. Mutar la idea/visión tiene menos riesgo
- **DESVENTAJAS:** definir la idea. La ausencia de capital de riesgo, puede derivar en la venta de servicios, y el lock-in en un modelo de negocio no deseado a posteriori.

Emprender a partir de...

CONOCIMIENTO/TECNOLOGÍA



CLIENTE CONOCIDO

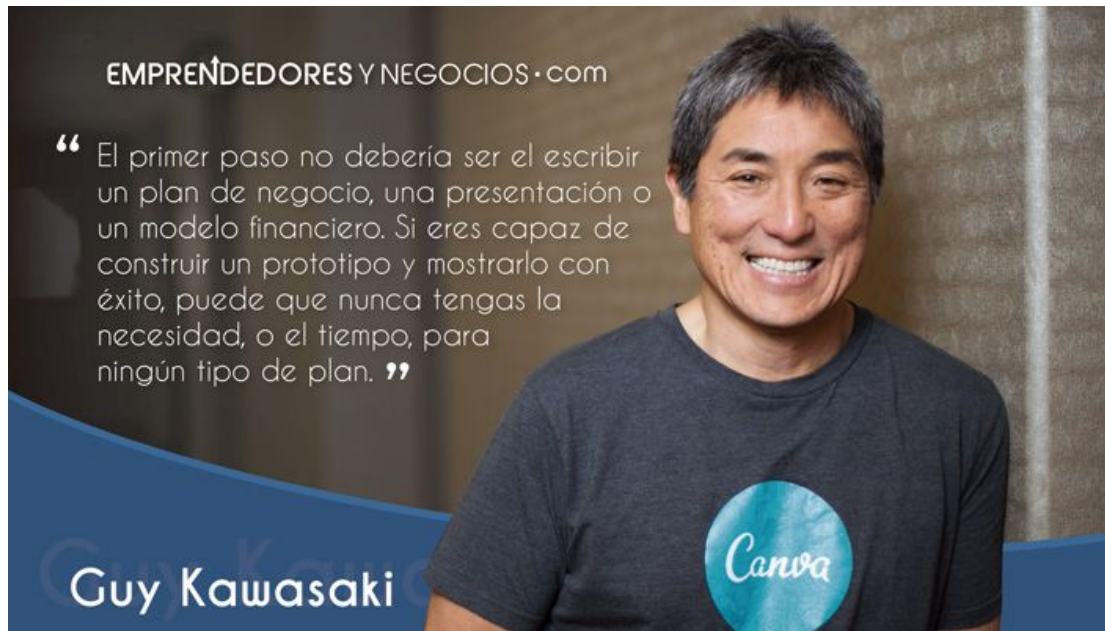


Un conocimiento o tecnología habilitador.

- VENTAJAS: I+D costo salvado en gran medida, Time To Market rápido, Potencial de bootstrapping con los primeros clientes, Hay algo más tangible para iniciar procesos de acceso a capital de riesgo.
- DESVENTAJAS: articular una visión de negocio desde una tecnología es muy difícil (resuelve un problema? Hay una compelling reason to buy? Hay mercado? ¿Cuánto tiempo le tomó hacer plata a Google?). Puede llegar a funcionar como ancla si se percibe que el valor está ahí, y el mercado resuelve por otra alternativa tecnológica disruptiva.

Un cliente conocido:

- VENTAJAS: Flujo de caja asegurado por el corto/mediano plazo. Previsibilidad financiera.
- DESVENTAJAS: Riesgo de convertirse en un satélite del cliente inicial y no trascenderlo. Puede derivar en la venta de servicios, y el lock-in en un modelo de negocio no deseado a posteriori.



"El primer paso de todo emprendedor debe ser construir un prototipo del producto o del servicio que tiene en mente." - Guy Kawasaki

Son muchos los factores que hacen a un emprendimiento. Fundadores, tecnología, región, etc.

Es hasta cierto punto contra intuitivo que haya reglas que apliquen para todos los casos, cuando el acto mismo de emprender cuenta con una componente de romper reglas.

Otras singularidades son la creación de una familia, o el nacimiento de un nuevo individuo



Metodología LEAN Start Up

(productos)

Metodología Lean

Introducción



También conocida como **enfoque Lean Startup**.

Metodología

- a partir de 2011.
- utilizada por la mayoría de los empresarios en Silicon Valley.
- diseñada para el desarrollo de negocios de productos.
- busca mejorar todos los procesos de la creación, puesta en marcha y desarrollo de una empresa.

Metodología propuesta por Eric Ries en 2011.

Propone que es posible gestionar y por lo tanto minimizar el riesgo implícito de emprender mediante la adopción de una combinación de:

- Experimentación basada en hipótesis de negocio
- Liberaciones de producto Iterativas
- Algo que denomina “aprendizaje validado”

Según Ries se busca dotar de un enfoque científico al proceso de emprender.



Metodología Lean

Objetivo



Ayudar a los emprendedores (e inversores) a reducir tiempo y \$ a la hora de crear y desarrollar una empresa, una startup o un producto por medio de la hipótesis y la experimentación.

Quien valida es siempre el mercado.

El objetivo es resaltar a todas esas actividades que aportan valor a la cadena de producción, para así poder eliminar lo que sea superfluo y genere por lo tanto gastos que son innecesarios.



Metodología Lean Ideales



3 ideas fundamentales:

- **Entregar valor** (desde la perspectiva del cliente).
- **Eliminar** cualquier actividad superflua/residuos (lo que no aporta valor al producto final).
- **Avanzar** hacia la excelencia (mejora continua).

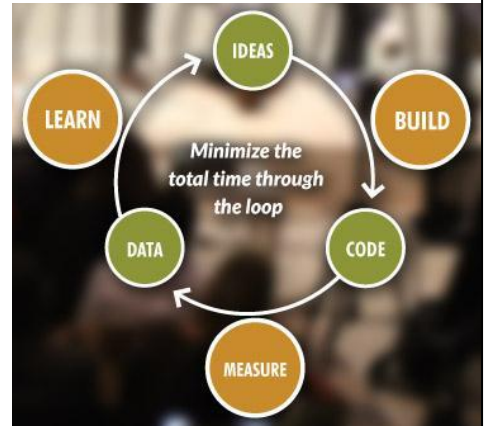
buscar caricatura



Metodología Lean

Principios

- Los emprendedores están en todos lados.
- Emprender es gestionar.
- Aprendizaje validado.
- Contabilidad de la innovación.
- Build-Measure-Learn:
 - MVP
 - Pivot



Metodología Lean

Proceso iterativo



transformar ideas en
productos/servicios



medir la reacción y
comportamiento de los clientes

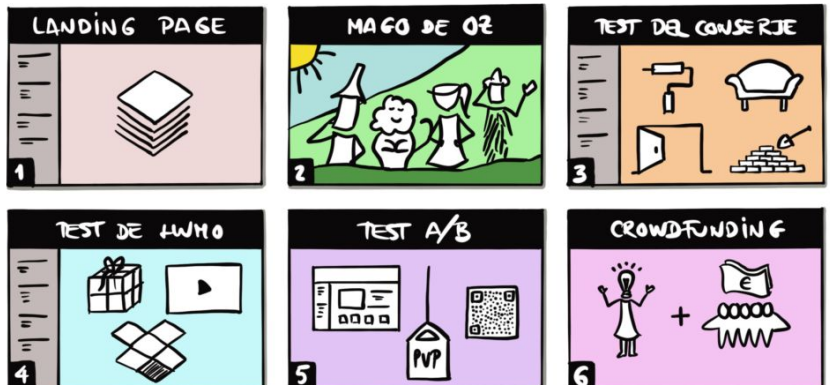


Metodología Lean

Experimentos

Permiten validar la solución, y hacer las correspondientes iteraciones de la misma.

Existen diferentes tipos de experimentos:



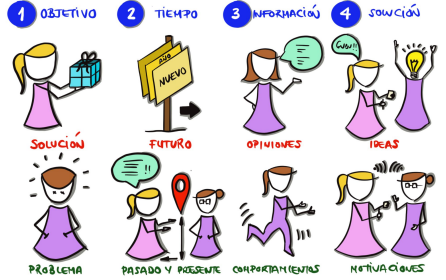
- 1) Landing page. Describe un producto/servicio con el objetivo de validar cómo encaja nuestra solución con el problema del cliente. Son fundamentales varios aspectos: conseguir que lleguen usuarios con Google Ads, o Facebook Ads. Un diseño correcto. Y el imprescindible Call to Action.
- 2) Mago de oz. Consiste en simular un servicio de forma manual para entender rápidamente al cliente.
- 3) Test del conserje. Variante del mago de oz, con la diferencia de que el cliente lo sabe.
- 4) El test de humo. En esta caso, hablamos de un experimento para verificar si tu producto/servicio es demandado por el cliente.
- 5) Test A/B. Trata de ayudar a entender, de 2 posibilidades que tengamos, cuál funciona mejor. Es clave: tener claro el punto de partida, tu hipótesis. Diferenciar los 2 casos de forma clara. Lanzar el experimento. Ver combinaciones aleatorias, y probar. Y por último, **pivotar/iterar** en función de la propuesta de valor que más elige el cliente.
- 6) Crowdfunding. Se trata de testar a través de un canal de crowdfunding el interés de un producto antes de construirlo. es muy usado, sobre todo, en productos. Estamos realmente ante la presentación de tu producto, ya sea en vídeo, una demo, una descripción, y enseñar tu solución, y se puede hacer un pre pedido.

Metodología Lean

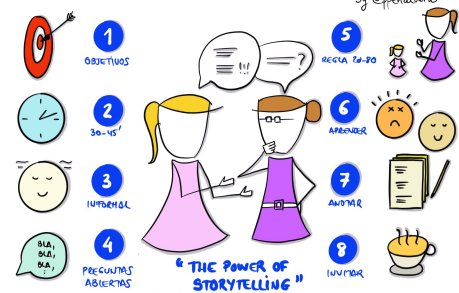
Otros ejemplos de experimentos

- Investigación de escritorio
- Observación de Clientes
- Encuestas
- Entrevistas
- Campaña Publicitaria
- Video Explicativo
- Test de Comprensión
- Cartas de intención
- Prototipo digital
- Prototipo Físico
- Co-creación
- Test de Usabilidad

PELIGROS AL HACER ENTREVISTAS Y SOLUCIONES



CONSEJOS PARA HACER ENTREVISTAS



Investigación de Escritorio: implica buscar artículos, investigaciones, reportes de mercados, Google Trends, etc.

Observación de Clientes: observar a los (potenciales) clientes en su ambiente, por ejemplo en el caso de iniciativas B2B ir a las oficinas del cliente para ver su trabajo cotidiano y aprender.

Entrevistas: hablar con los (potenciales) clientes es el método más común utilizado por los equipos de innovación y puede dar buenos insights.

Encuestas: más allá de tener entrevistas 1-1 con potenciales clientes, se pueden generar encuestas (ej: con Google Forms) para testear el interés de un público objetivo en la propuesta de valor que estamos validando. Idealmente debiera tener un call-to-action o algo que involucre más al cliente, ya que es sencillo responder favorablemente una encuesta por simple empatía por ejemplo (queremos evitar que la gente responda favorablemente sólo porque no le cuesta nada ni se involucra).

Campaña Publicitaria: similar a una landing page, se pueden lanzar diferentes campañas publicitarias para medir el interés de cada una en la audiencia (incluso con diferentes propuestas de valor o diferencias en otros aspectos) y medir cuál es la que tiene más clics (mejor conversión) en canales como Google o Facebook u otros (ej: LinkedIn para B2B).

Video Explicativo: cuando la propuesta de valor no resulta sencilla de entender, se puede hacer un video explicativo para asegurarnos que el (potencial) cliente entendió nuestra propuesta de valor y nuestro offering. El video puede ser agregado a una campaña digital o a la landing page. Como siempre, tiene que haber algún call-to-action con el video, ya que nos interesa medir el comportamiento de los clientes, no solo cuántos vieron el video ni sólo sus opiniones.

Test de Comprensión: las landing pages, campañas publicitarias, flyers y videos explicativos sólo funcionan si el cliente entiende nuestra propuesta de valor. De lo contrario, no podremos medir correctamente el resultado, ya que no sabremos si no ingresaron su mail porque no les interesa o porque simplemente no entendieron. Por tanto, puede ser útil ejecutar un test de comprensión antes de ejecutar alguna de las otras iniciativas. Esto se puede hacer con un subgrupo o sub-segmento del público objetivo (para no “quemar” toda la audiencia) y típicamente consiste en mostrar un video o flyer o landing page para luego hacer unas preguntas al cliente o pedirle que describa con sus palabras de qué se trata el producto/servicio, de forma de validar si lo están entendiendo.

Cartas de Intención: más aplicable a contextos B2B, una carta de intención de compra (pre-compra) es una excelente forma de obtener evidencia tangible de que un cliente estaría dispuesto a comprar nuestro producto/servicio, una vez éste se encuentre disponible.

Prototipo Digital: permite fácilmente obtener feedback de los clientes sobre funcionalidades, características, usabilidad, etc. del producto que pensamos construir, con un costo mínimo (particularmente en el caso de prototipos de baja definición como wire frames).

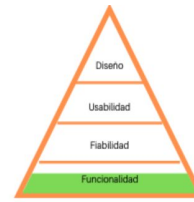
Prototipo Físico: similar al caso anterior pero cuando se trate de un producto físico.

Co-creación: esta alternativa es un poco diferente a las anteriores e implica sentar en la mesa de trabajo a un (potencial) cliente para entre ambas partes, co-crear el producto/servicio. Tiene más sentido cuando el cliente es un early adopter, ya que conoce del negocio así como es un entusiasta de la tecnología y está abierto a incorporar nuevas soluciones.

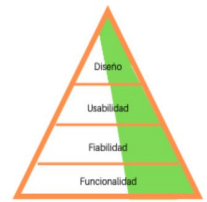
Test de Usabilidad: en la medida que el producto/servicio toma forma, un testeo de usabilidad es una excelente manera para testear cuán fácil es de usar nuestro producto/servicio.

Metodología Lean

MVP



Cómo NO hacer un MVP



Cómo SI hacer un MVP

Mínimo Producto Viable, incluye las características básicas para satisfacer las necesidades de los clientes.

FOCO: en el 20% de la funcionalidad que será utilizada el 80% del tiempo por parte de los clientes.

Objetivo:

- testear la reacción del público objetivo con respecto al producto.
- evaluar las hipótesis fundamentales de un negocio y ayudar a los emprendedores a comenzar el proceso de aprendizaje lo más rápido posible.

Premisa: *"Si te equivocas hazlo pronto y barato"*.

Una MVP debería poder contestar si el producto completo debe o no ser construido

El MVP es la versión mínima de un nuevo producto que permite al equipo recoger la máxima cantidad de conocimiento validado sobre los clientes usando el mínimo esfuerzo.

Es el producto con el máximo retorno sobre el riesgo de la inversión.

Es el producto que permite recoger la mayor cantidad de "aprendizaje validado" sobre los clientes con el nivel de esfuerzo mínimo.

Tiene el conjunto mínimo de funcionalidades que permiten que el producto sea distribuido y no más.

Orientado a ser distribuido entre Early Adopters confiando en que van a ser benevolentes, y van a brindar feedback.

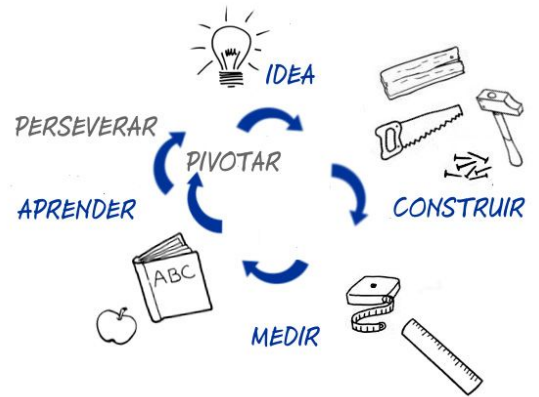
Metodología Lean

Pivot

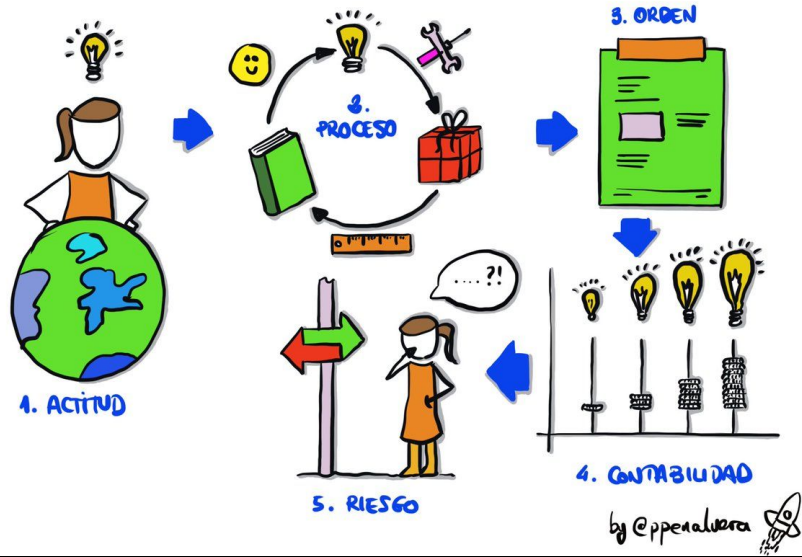
Una **corrección en el curso** del emprendimiento diseñada para probar una nueva hipótesis de producto.

Un **cambio de rumbo** orientado a explorar una alternativa promisoría, vinculada o no, con la hipótesis previa.

Típicamente un **giro en la problemática** enfrentada, y la audiencia objetivo.



PRINCIPIOS BÁSICOS EN LEAN STARTUP



Jobs to be done



Metodología Jobs to be DONE

FOCO: motivación de los clientes y por qué ellos desean comprar un determinado producto.

Fundamentos:

- Mejorar el sistema en lugar de las necesidades de los clientes.
- El producto en sí mismo no tiene ningún valor.
- El progreso define el valor.
- La operación basada en datos no siempre es una buena idea.
- Foco en la motivación humana, no en las soluciones.

Metodología Jobs to be DONE





Actividades de una startup

No vinculadas directamente a la tecnología.

Uno de los retos que enfrenta un emprendedor a la hora de crear una Startup es la manera en que el líder del proyecto sienta las bases para crear la empresa. Hay diferentes tipos de empresas y muchas variables.

Actividades de una startup

Identificación de recursos

Es fundamental considerar y aprovechar los recursos de la startup:

- humanos
- propiedad intelectual
- capital (\$)
- naturales (población, demográficos y culturales)

Por lo general, los recursos iniciales son el tiempo y \$ del emprendedor.



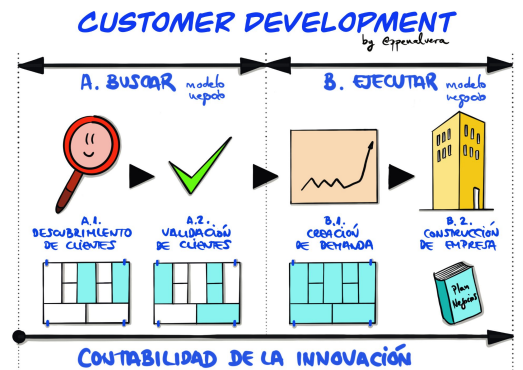
Actividades de una startup Customer Development

Metodología que permite a los emprendedores desarrollar productos y crear empresas.

FOCO: necesidades reales de los clientes y del mercado.

"Estadísticas y casos de éxito demuestran que las startups que usan Customer Development, incrementan entre un 30% y un 40% sus posibilidades de éxito."

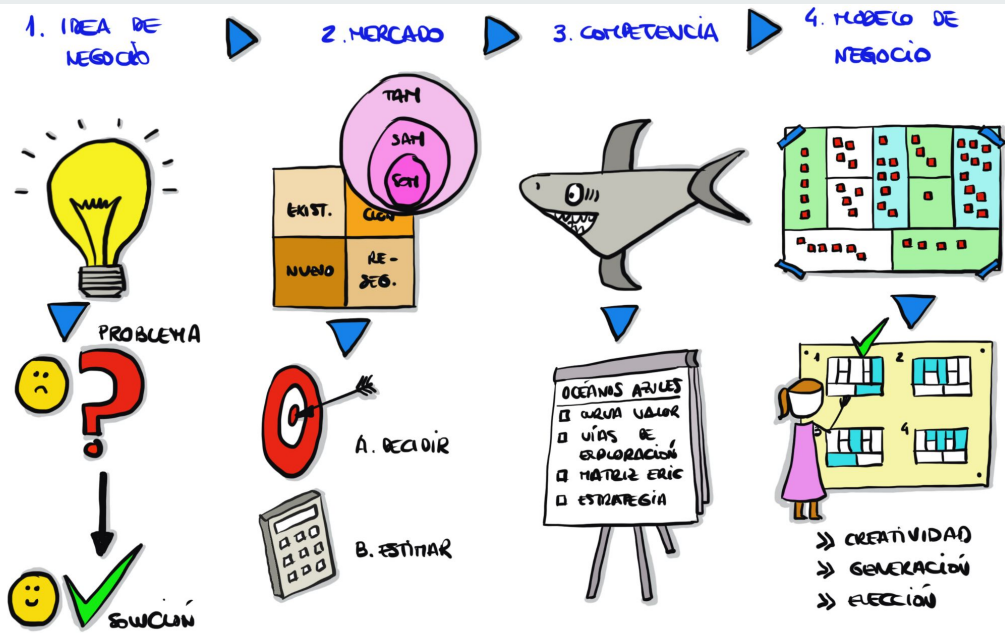
Fuente: Innovación.cl



Propuesto por Steven Blank en su libro "The Four Steps to the Epiphany".

Se parte de hipótesis iniciales sobre el producto y los clientes, para luego entrar en un proceso de aprendizaje donde serán clientes reales quienes ayuden a diseñar un modelo de negocios repetible, escalable y rentable.

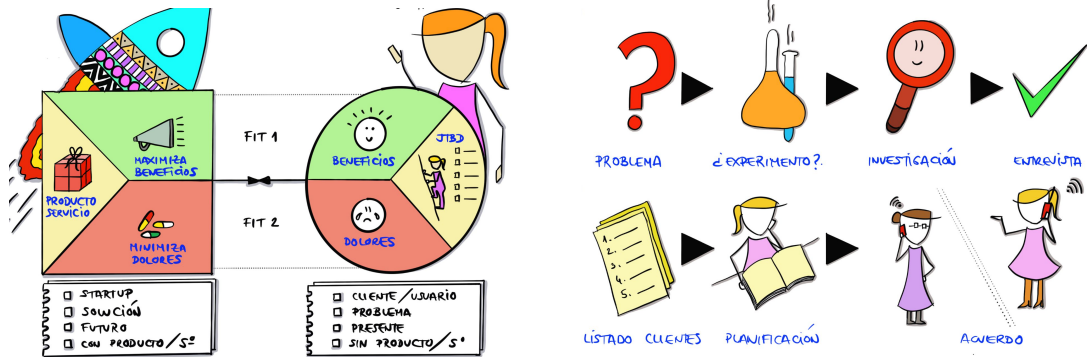
- 1) Descubrimiento de Clientes. Verificar que existen clientes para nuestra idea/producto/servicio
- 2) Validación del cliente. Armar una estrategia básica de marketing y validar que los clientes consumen el producto/servicio de esta manera
- 3) Creación del cliente. Esfuerzos en generar demanda a través de publicidad
- 4) Creación de la compañía. Armar una compañía con su estructura y medios para soportar este nuevo negocio



Ver PPTs de "Propuesta de Valor y Modelo de Negocio" para el Modelo de Negocio
Ver PPTs de "Marketing" para tamaño de mercado.

Actividades de una startup

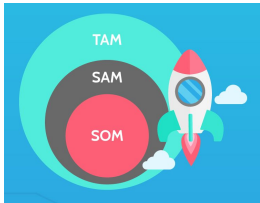
VPC y validación de hipótesis



Entrevistas: lectura recomendada "Talking to Humans" (GIFF CONSTABLE) "The art of being a great entrepreneur is finding the right balance between vision and reality"
Ver PPTs de "Propuesta de Valor y Modelo de Negocio" para el VPC

Actividades de una startup

Estudio de Mercado y Análisis de Competencia



Es necesario definir con exactitud el mercado objetivo.

Técnicas para determinar el tamaño:

- TAM - top down
- SAM
- SOM - bottom up



NO caer en... no tenemos competidores.

Analizar ventajas competitivas sobre los competidores.

Ver PPTs de "Marketing" para tamaño de mercado.

Es necesario definir con exactitud el mercado objetivo. Técnicas para determinar el tamaño:

Total Available Market (TAM - top down): es el mercado total posible o el tamaño que tiene nuestro "universo"

Serviceable Addressable Market (SAM): es un subconjunto del anterior indicador, y representa el mercado disponible o el volumen de mercado que somos capaces de servir con el modelo de negocio actualmente definido y los recursos de la startup a medio plazo

Serviceable Obtainable Market (SOM - bottom up): es de nuevo un subconjunto del indicador anterior, y representa el mercado objetivo. Es la estimación de quiénes serán los compradores del producto de la startup ahora.

Actividades de una startup

Estudio de Mercado y Análisis de Competencia

How Big Is The Competition?



Actividades de una startup

Estudio de Mercado y Análisis de Competencia

Benchmark tabulado, según distintas dimensiones de análisis.

Bibliotecas de Barcelona	Biblioteca Jaume Fauster	Biblioteca El Carmel-Juan Marsé	Biblioteca Joan Miró	Biblioteca Nou Barris	Biblioteca San Gervasi	Biblioteca Manuel Arranz
Espacio de Creación	✗	✗	✗	✓	✗	✗
Servicio de Préstamo	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Cafetería	✓	✓	✗	✓	✓	✗
App de la Red	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Servicio Asistencia Social	✗	✗	✗	✓	✗	✓
Colección Digitalizada	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Actividades de una startup

Modelo de ingresos y Flujos monetarios/activos

Por qué mis clientes están pagando?

- Qué valor le damos (económico, social, emocional, temporal?)

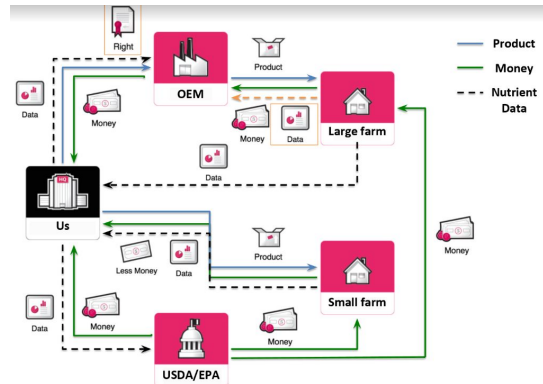
Cuánto pueden pagar por eso?

- Quieren pagar? No quieren pagar?
Pueden pagar?

De qué forma lo van a pagar?

- Compra de unidad, suscripción, alquiler, licencia?

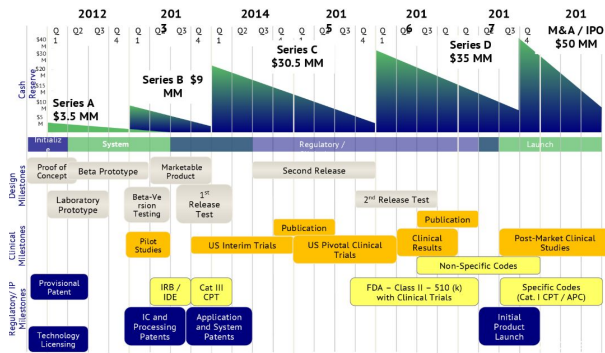
Cuándo van a pagar?



Is about money

Actividades de una startup

Proyecciones y decisiones Financieras



Profit & Loss (P&L)

Cash flow

Capitalization table

Propuesta de acuerdo (en caso de tener como destinatario un Fondo de Riesgo).

Funding

Actividades de una startup

Comunicación

Interna con el equipo.

Externa con el ecosistema:

- Elevator Pitch (inversores)
- Story-Telling (clientes)
- Press releases (medios)
- Business Cases
- Información institucional
- Información de soporte Producto/Servicios



Organización del equipo, establecer:

- Perfil fundadores, con background relevante detallado.
- Perfil directorio (Board of Directors/Advisors)

Ecosistema compuesto por: Otros emprendedores, Clientes, Incubadoras/aceleradoras, Mentores / consultores, Inversores, Organismos de apoyo, Academia

Ser emprendedor



Skills necesarias

¿Emprendedor/a se nace o se hace?

Confianza en sí mismo

Necesidad de realización

Perseverancia y determinación

Creatividad

Compromiso a largo plazo

Iniciativa

Energía

Flexibilidad

Talento

Responsabilidad

Habilidad para tomar riesgos calculados

Independencia

Fuente: <http://www.cbinsights.com>

Martillo de ORO



Abraham
Maslow

Si tu única herramienta
es un martillo,
tiendes a tratar cada problema
como si fuera un clavo.

La Ingeniería es una gran herramienta para resolver problemas de la realidad, pero no es la única y resulta insuficiente si no es acompañadas por otras técnicas y áreas de conocimiento



UN DÍA EN LA VIDA DEL EMPRENDEDOR



Fuente: <http://www.cbinsights.com>

TIPs para Emprender

No hacerlo "solo por dinero".

Emprender en sociedad.

- Por escrito al INICIO: expectativas, requerimientos, condiciones de salida, metas individuales, definición de éxito.

Un mal plan es mejor que ningún plan, y un buen plan es mejor que ambos.

- Intentar tener un plan A, un plan B y plan C.

No apurarse, la edad del emprendedor/a promedio está en los 35 años.



Internacionalización





Uruguay



Uno de los países más confiable para hacer negocios

Ecosistema apropiado para el desarrollo de este sector.

Talento multilingüe y altamente calificado, sociedad ampliamente digitalizada

huso horario beneficioso a la hora de hacer negocios con los grandes mercados globales.


Afinidad cultural.

Avanzada infraestructura en telecomunicaciones.

Beneficios fiscales e incentivos gubernamentales.

Soporte de la ANDE, ANII, BROU, la agencia de promoción de exportaciones e inversiones Uruguay XXI y la Unión de Exportadores del Uruguay (UEU).

Fuente: Infonegocios, marzo 8, 2021



**Las empresas de TI
uruguayas exportan a
52 mercados diferentes
y Estados Unidos ocupa
el primer lugar en su
lista de destinos.**



“Uruguay, el primer
exportador de software
per cápita de América
del Sur y el tercero en
términos absolutos”

Octubre 2020

Uruguay XXI promoción de inversiones
exportaciones e imagen país

Apoyo a emprendedores



Programas de apoyo Eventos Llamados Herramientas Guía de trámites Noticias Networking Campus

Inicio / Programas de apoyo / Financiamiento

¿Precisás ayuda?

Descubrí el apoyo más adecuado para vos.

- **Proyecta Uruguay - ANII**
- **Exploración Creativa - ANII**
- **Semilla ANDE para incubadoras - ANDE**
- **Proexport+ - Uruguay XXI**
- **Incubarse - Ingenio**
- **Fondo para el Desarrollo - FONDES-INACOOP - INACOOP**
- **Fondo Industrial - DNI - MIEM**
- **Programa de Oportunidades Circulares - BioValor**
- **Programa Dieste de Apoyo a Emprendedores - FJR**
- **PYME al Mundo - ANDE, ANII, BROU, Uruguay XXI**

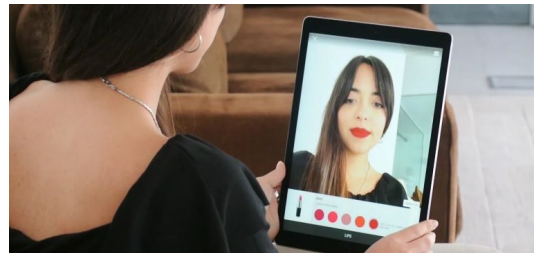
Disclaimer: tendremos una clase sobre el Ecosistema Emprendedor.

Ejemplos internacionalización GLAMST EN LA FAMILIA DE ULTA BEAUTY

Irrumpió en la industria cosmética con su desarrollo de realidad aumentada para la experiencia de compra personalizada.

Adquirida por UltaBeauty, uno de los retailers de cosmética más grandes de Estados Unidos

GlamST comenzó como un proyecto de fin de carrera de la Universidad de Montevideo, con apoyo de la ANII. Motivado por "las ganas de hacer algo que el mundo utilizara, no solo un proyecto".



"El apoyo de un primer inversor ángel americano nos permitió acceder a sus redes de contactos cuando recién me mude a San Francisco. Entrar a 500 Startups en Estados Unidos nos permitió entender cómo hablarle a inversores, cómo 'cerrar clientes'

Luego de levantar capital en Estados Unidos, siendo esta una de las cosas más difíciles que he hecho en el camino emprendedor, nos permitió ejecutar diferente, pensar en un impacto más grande con un equipo más fuerte, basado en Uruguay." Agustina Sartori, fundadora y directora de GlamSt



Ejemplos internacionalización Fintech dLocal

Fundada en 2016, tiene presencia en veinte países.

Plataforma de tecnología de pagos 360 diseñada para manejar pagos masivos en línea en mercados emergentes en LATAM, APAC y EMEA, y forma parte del servicio de pagos con blockchain RippleNet

Brinda soluciones a clientes como Uber, Netflix y Amazon, adaptadas a las realidades locales.

La primera StartUp “unicornio” de Uruguay.

No se enfocan en un solo nicho, aprovechan diferentes ramas y regiones para mejorar sus resultados

HUBS



“Es un espacio donde los emprendedores trabajan juntos, colaboran y forman una comunidad. Su influencia es, a veces, tan grande que convierten a las ciudades donde se instalan en centros punteros de emprendimiento.”

El concepto ha crecido, sobre todo relacionado al sector tecnológico.

“Los Hubs se vinculan a regiones enteras donde está bullendo un ecosistema de empresas innovadoras.”

Grupo BBVA, marzo 2018

Fuente: Grupo BBVA



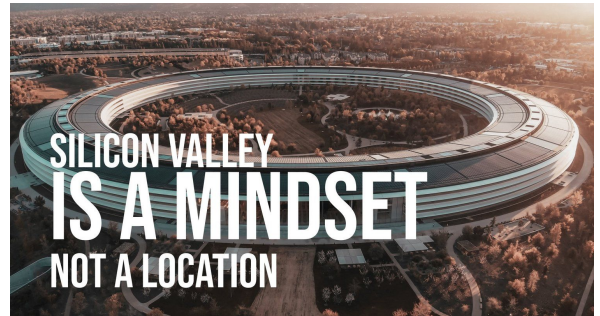
HUBS

Donde muchas cosas ocurren....

- Gran concentración de emprendedores
- Abundancia de capital
- Gran mercado para productos
- Ecosistema altamente desarrollado

Contras...

- Ciudades caras. Costo operativo alto
- Fácil levantar capital, pero fácil fundirse
- Gran competencia





HUBS

Ecosistemas extranjeros

RANKING - Según Global Tech Hubs Report de CBInsights

TOP 3 HUBS DE INNOVACIÓN:

Silicon Valley como número 1 con unas 12.000 ofertas financieras realizadas desde 2012.

New York, con unas 5.000 ofertas financieras.

Londres, llegando a las 3.000 ofertas financieras.

Fuente: <http://www.cbinsights.com>

Overview – Index Performance Scores



HUBS

Ecosistemas extranjeros

LOS MEJORES 'HUBS' EUROPEOS PARA ACOGER EMPRESAS EMERGENTES según theNBP

Ciudades más atractivas para fundar una empresa en Europa

	Ranking	% de fundadores europeos que eligen la ciudad	Cambio anual en valor absoluto	Cambio anual en %
Berlin	1	39	1	5
Londres	2	36	-1	-1
Amsterdam	3	17	2	2
Barcelona	3	17	0	-1
Múnich	5	10	2	2
Lisboa	6	10	0	0
París	7	10	-3	5
Zúrich	8	9	6	4
Tallinn	9	9	0	2
Estocolmo	10	6	0	0

Ciudades con mayor porcentaje de fundadores extranjeros

	% de fundadores extranjeros
Zúrich	76
Londres	71,58
Berlin	67,12
Barcelona	65,22
Amsterdam	52,73
Estocolmo	50
Helsinki	47,06
Tallinn	45,16
Copenhague	40,91
Riga	40

Fuente: The new Barcelona Post

<https://www.thenewbarcelonapost.com/los-diez-mejores-hub-europeos-para-acoger-empresas-emergentes/>



REFERENCIAS Y LECTURA COMPLEMENTARIA

The Lean Startup – Eric Ries

Zero to One – Peter Thiel & Blake Masters

The Hard Thing about Hard Things – Ben Horowitz

Accidental Empires – Robert X Cringely

The Myths of Innovation – Scott Berkun

When Coffee and Kale Compete by Alan Klement

“Talking to Humans” GIFF CONSTABLE

https://elpais.com/retina/2020/10/23/innovacion/1603476449_004415.html



REFERENCIAS Y LECTURA COMPLEMENTARIA

<http://www.cbinsights.com>

<https://marcapaisuruguay.gub.uy/a-la-internacionalizacion-y-mas-alla-21-pymes-se-ponen-en-marcha-hacia-el-mundo/>

<https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/noticias/articulo/glamst-en-la-familia-de-ultra-beauty/>

<https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/que-es-un-hub-de-emprendimiento/>

<https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/noticias/articulo/uruguay-tiene-su-primera-empresa-unicornio/>

<https://www.thenewbarcelonapost.com/los-diez-mejores-hub-europeos-para-acoger-empresas-emergentes/>