

Índice

PRESENTACIÓN	13
Capítulo 1. Cuestiones previas	17
1.1. Naturaleza financiera de las empresas emergentes	19
1.2. El dilema crecimiento versus rentabilidad	25
1.3. ¿Crecimiento siempre dependiente de financiación externa? ..	30
1.4. Morfologías del <i>valle financiero</i>	35
1.5. La importancia de las proyecciones financieras	38
1.6. Monetizar el plan de negocio	40
1.7. Enfoques circulares e iterativos del ciclo emprendedor	43
1.7.1. Tipología de encajes	43
1.7.2. Validación de encajes y fases del ciclo de creación	46
1.8. El cuadro de KPI: medición y seguimiento de las métricas clave del negocio	50
Capítulo 2. Proceso de planificación financiera	53
2.1. Fundamentos e hipótesis del modelo	55
2.2. Cuenta de resultados previsional y métricas contables	58
2.2.1. Nociones básicas	58
2.2.2. La importancia de los márgenes	61
2.2.3. La previsión de los ingresos	64
2.2.3.1. El modelo de negocio	65
2.2.3.2. B2C y B2B	72
2.2.3.3. Escalabilidad	74
2.2.3.4. Producto o servicio	78
2.2.3.5. Particularidades de los entornos digitales	80
2.2.3.6. Dimensionamiento del mercado objetivo de re- ferencia	94

2.2.3.6.1.	Tipologías de mercado	95
2.2.3.6.2.	Naturaleza del proceso	97
2.2.3.6.3.	Segmentación y el papel de los <i>early adopters</i>	98
2.2.3.6.4.	Entorno competitivo y mapas de posicionamiento	102
2.2.3.6.5.	Tamaño del mercado	104
2.2.3.7.	Objetivo de ventas: enfoque <i>bottom-up</i> vs. <i>top-down</i>	112
2.2.3.8.	Estrategia de fijación de precios	115
2.2.3.9.	Taxonomías de las fuentes de ingresos	117
2.2.3.10.	Esquemas de monetización en entornos digitales	124
2.2.3.11.	Métricas asociadas a la cifra de ventas	129
2.2.3.11.1.	Consideraciones generales	129
2.2.3.11.2.	Tasas de conversión y otras métricas de tracción	131
2.2.3.11.3.	Ingresos de recurrencia	142
2.2.3.12.	Venta cruzada y venta adicional	149
2.2.3.13.	Métricas previas a la venta: el embudo de activación	150
2.2.4.	La estructura prevista de costes	157
2.2.4.1.	Costes variables y margen bruto	157
2.2.4.2.	La importancia de las <i>unit economics</i>	165
2.2.4.3.	Costes de estructura	168
2.2.4.3.1.	Costes de marketing y métricas asociadas: CAC y LTV	171
2.2.4.3.2.	Costes de personal	190
2.2.4.3.3.	Otros costes de estructura	197
2.2.4.3.4.	Punto muerto: el umbral mínimo de rentabilidad	199
2.2.4.3.5.	Activación de gastos de I+D+i	201
2.2.4.3.6.	Subvenciones y programas de ayuda	205
2.2.4.3.7.	Cálculo del EBITDA y su significado económico	209
2.2.4.3.8.	Impuesto de sociedades y créditos fiscales	210
2.2.5.	El plan previsto de inversión	217
2.2.6.	El plan previsto de financiación	223
2.3.	Transitando del resultado a la caja. El cuadro de capital circulante	225
2.3.1.	Inventario y política de cobros y pagos	225
2.4.	Cuadro previsional de <i>cash flow</i> o tesorería	232

2.4.1.	Naturaleza del documento	232
2.4.2.	Tipologías de <i>cash flow</i> : operativo, inversión y financiación	235
2.4.3.	Métodos de cálculo	239
2.4.3.1.	Directo	239
2.4.3.2.	Indirecto	248
2.4.4.	Otros tipos de <i>cash flow</i>	251
2.4.4.1.	<i>Cash flow</i> libre y <i>cash flow</i> del accionista	251
2.4.4.2.	El <i>burn rate</i> o la velocidad en el consumo de caja	253
2.5.	Balance de situación previsional	255
2.5.1.	Activo: construcción y fuentes de datos	256
2.5.2.	Patrimonio neto y pasivo: construcción y fuentes de datos	257
2.5.2.1.	Pasivo/deuda	257
2.5.2.2.	Patrimonio neto	258
Capítulo 3.	Conclusiones y toma de decisiones	269
3.1.	Plan de cobertura de las necesidades detectadas	271
3.1.1.	Reflexión e itinerarios	271
3.1.2.	Alternativas de financiación para empresas emergentes	278
3.2.	Tras el plan de cobertura: reformulación del balance y diagnóstico final	293
Capítulo 4.	Caso final de aplicación práctica	303
BIBLIOGRAFÍA	339