

**NIVELL ZERO. ACREDITACIÓ CERCA-SPINOFF**



Data elaboració: 27 de febrer de 2023

Elaborat per: Montserrat Vélez Carreño/Ricardo Pérez Fitó

Aprovat per: Enric Nebot Teixidó

## NIVELL ZERO.- ACREDITACIÓ CERCA-SPINOFF

1. Qualitat documentació constitució
  - A. Equip promotor
  - B. Forma jurídica
  - C. Ubicació
  - D. Ajust a les Normatives internes
    - I. Propietat Intel·lectual
    - II. Acord de Transferència
    - III. Acords de personal
    - IV. Pacte de socis
    - V. Acord de col·laboració
    - VI. Acord de recollida de dades
  - E. Valoració
  - F. Investors Deck (One Pager)

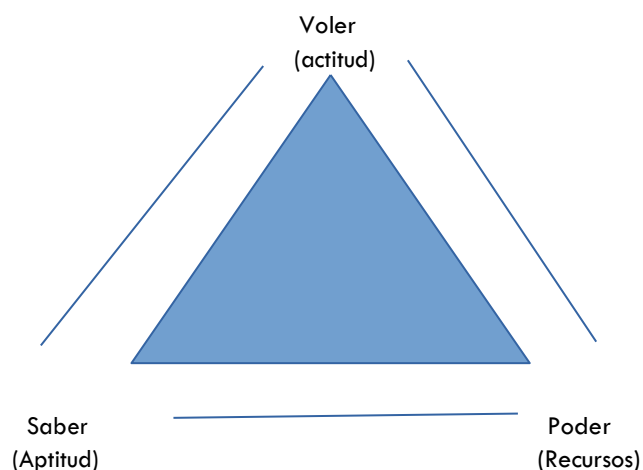
A continuació s'analitzen els diferents passos del procés de constitució d'una empresa spin-off cadascun dels quals comporta diferents graus de concreció que van des de la valoració de la idea fins a l'elaboració del pla d'empresa.

## A.- EQUIP PROMOTOR

Qui impulsa una iniciativa empresarial és determinant per a l'èxit de la futura empresa. Avui dia, la complexitat del context econòmic fa necessari comptar amb una preparació cada vegada més gran a fi de poder entendre i donar resposta a les demandes del mateix. Moltes de les característiques que defineixen un bon emprenedor fan referència a coneixements adquirits mitjançant una bona formació, mentre que altres al·ludeixen més a qualitats personals. En qualsevol cas, és fonamental que l'emprenedor crea al projecte empresarial que pretén posar en marxa, establint objectius clars i comptant amb la voluntat i les eines adequades per enfrontar les dificultats.

Hi ha certes qualitats més o menys consensuades que defineixen un emprenedor i que es poden classificar en internes i externes.

Tot això es concreta en l'anomenat Triangle de l'Èxit que situa a l'emprenedor al centre del procés equilibrant el "voler", "poder" i "saber", que representen les actituds, aptituds i recursos amb els que parteix en el desenvolupament de la idea empresarial.



**L'organització disposarà d'un currículum breu en què es recullin les dades personals, la formació acadèmica i l'experiència professional dels promotors.**

Totes aquestes premisses converteixen a l'emprenedor en el principal protagonista del procés de constitució de l'empresa pel que es fa necessari que a més de tenir coneixements empresarials, disposi a l'hora de formació i experiència del sector en el qual voleu desenvolupar l'activitat, cosa que per altra banda li confereix més coneixement del comportament del mercat.

L'equip emprenedor pot incloure personal de la pròpia institució (estatutari), personal vinculat a projectes, personal d'altres institucions amb contractes d'adscripció (especialment amb Universitats, altres centres de Recerca i grans instal·lacions científiques, centres tecnològics, el CSIC, personal d'Hospitals, del ICS o altres entitats, o amb el programa ICREA o fórmules com els CIBER estatals).

Veure apartat D. III sobre acords de personal

## **B.- FORMA JURÍDICA**

Per triar la forma legal que millor s'adapta al desenvolupament de la activitat empresarial cal tenir en compte les possibilitats que estableix la llei, ja que això ens donarà una idea dels avantatges i inconvenients de cadascuna.

A continuació ens referirem, de manera general, a les formes jurídiques més comunes al nostre país per tal de dotar d'un caràcter pràctic a aquest manual, si bé hi ha a tenir en compte que existeix una gran varietat d'opcions que és recomanable valorar per fi adaptar la decisió a les característiques concretes de la iniciativa empresarial que es pretén posar en marxa.

### **Persones físiques**

Fa referència a un concepte bàsicament jurídic que al·ludeix a persones d'existència real, és a dir, en constituir una societat sota aquesta forma jurídica es considera que la persona a qui pertoca la titularitat de la mateixa està dotada d'unes característiques determinades fixades per la normativa vigent que reconeixen personalitat jurídica pròpia i en conseqüència capacitat per actuar com a subjecte de dret. Dins aquesta categoria existeixen tres modalitats a què es fa referència a continuació, cada una de les quals té establerts uns requisits determinats.

### **Persones jurídiques**

Aquest concepte també gaudeix de un marcat caràcter jurídic, ja que a través de les normes jurídiques es reconeix a les entitats constituïdes així la capacitat per contraure obligacions i gaudir de drets en l'execució de fins col·lectius.

Entre les possibles fórmules jurídiques subjacents en aquest concepte es diferencia entre societats mercantils i societats mercantils especials.

L'elecció de la forma jurídica s'ha d'adequar a una sèrie de criteris:

- Nombre de socis
- Capital
- Complexitat dels tràmits
- Necessitat de finançament extern
- El risc personal dels socis
- Aspectes fiscals i de Seguretat Social

### **Nova llei d'Startups**

Per definició, les empreses creades com a SpinOff dels centres es poden acollir a la nova llei d'Startups i cal recollir aquest fet i la seva implicació en la forma jurídica.

### **C.- UBICACIÓ**

La ubicació pot ser una qüestió determinant en l'èxit de una nova empresa, pel que serà necessari reflexionar sobre el lloc d'establiment de la mateixa a fi de seleccionar aquell que reuneixi entre altres aspectes unes bones característiques d'accés tant per proveïdors com per als clients i facilitat per a l'establiment de relacions estratègiques o sinergies amb les empreses properes.

En el cas concret de les SpinOff, actualment existeix una xarxa de entitats creades amb la finalitat de donar suport a la creació i consolidació d'aquestes empreses, erigint-se amb elements bàsics per al suport de les Spin-off. Entre aquestes infraestructures es troben:

- Els centres europeus de empreses i innovació (CEEI's)
- Les incubadores o viviers d'empreses (internes, externs o mixtes, públiques o privades)
- Els parcs científic tecnològics.

Els Centres Europeus d'Empreses i Innovació ofereixen informació, assessorament i suport per a la creació i posada en marxa de noves empreses de caràcter innovador, la consolidació de les empreses ja creades i el foment de la innovació empresarial.

Per això, els CEEI's ajuden l'emprenedor tutoritzant-lo i guiant-lo en el desenvolupament del seu pla de empresa, mitjançant una metodologia contrastada i homologada a nivell europeu, oferint-li assessorament individualitzat i formació per a la creació i el desenvolupament del seu projecte empresarial.

Les **incubadores o vivers d'empreses** estan fortament vinculades al concepte de desenvolupament regional i local orientat al foment d'innovació en el teixit empresarial i la seva diferència rau fonamentalment en el requisit tecnològic que se sol·licita a la nova empresa. A més d'oferir un espai físic d'acord amb les vostres necessitats, es garanteixen una sèrie de serveis logístics i administratius de suport empresarial, així com serveis de formació o consultoria entre d'altres. Aquests centres permeten també establir sinergies que contribueixen a garantir-ne la supervivència i el creixement. Habitualment l'estada té un caràcter temporal de manera que a mesura que l'empresa se'n va consolidant es traslladarà a una altra ubicació més d'acord amb la nova situació.

Entre els requisits que cal sol·licitar per accedir-hi destaquen:

- Domiciliació de l'empresa a la província o municipi a el que es troba ubicat centre
- Creació de llocs de treball
- Presentació d'un estudi de viabilitat i pla d'empresa.

En el cas dels **parcs tecnològics**, encara que proporcionen també sòl industrial que els ajuntaments posen al servei de les empreses, es diferencien dels centres d'empreses, entre d'altres qüestions, en els requisits tecnològics i innovadors que exigeixen a les organitzacions ubicades a ells, ja siguin aquestes pimes o empreses de grans dimensions fortament consolidades en el seu sector i que ubiquen en aquests centres les seves línies innovació.

D'altra banda, les **societats de garantia recíproca** són entitats sense ànim de lucre l'objectiu del qual és la concessió d'aval que facilitin el accés a finançament a les petites i mitjanes empreses.

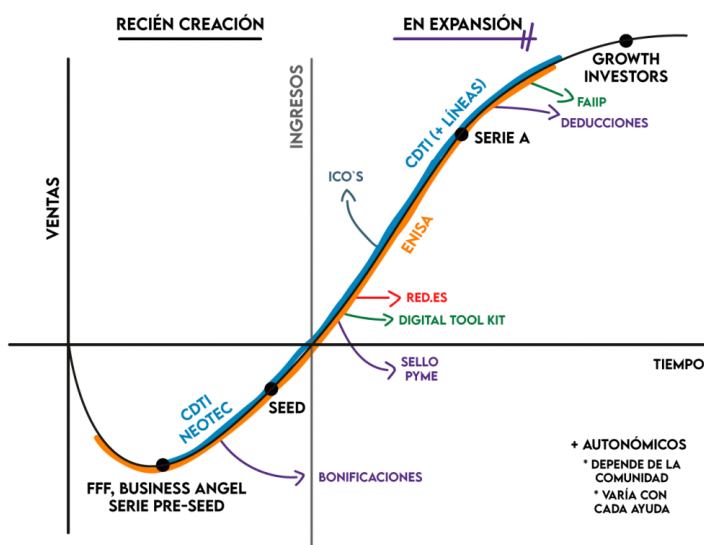
Solen abastar un àmbit de actuació autonòmic aconseguint mitjançant l'aval, unes bones condicions de finançament que garanteixen mitjançant la signatura de convenis o línies de crèdit.

Les **societats de capital risc** són estructures privades que constitueixen un important suport a la creació de spin-off. A nivell general es pot dir que la seva participació a la nova empresa es materialitza mitjançant aportacions financeres amb el objectiu de rendibilitzar a mig termini la seva inversió i abandonar al cap d'un període establert projecte empresarial. La seva peculiaritat és que aquesta participació no es refereix exclusivament al capital de l'empresa sinó que traspasa al pla estratègic de la mateixa participant en el procés de presa de decisions.

Els **Business Angel** són inversors privats que, a títol individual, participen de forma minoritària al capital d'una empresa de base tecnològica donant suport al seu creixement. Sol tractar-se de persones amb una dilatada experiència comercial o empresaris d'èxit que proporcionen orientació empresarial pràctica i contactes comercials per donar suport al creixement de la nova empresa.

El **capital llavor** està igualment enfocat a facilitar la creació de una companyia, si bé en aquest cas el finançament està més orientat a realitzar un estudi que garanteixi la viabilitat del projecte empresarial o una petita participació al capital social.

Estructures de suport	Públic	Privat
<b>Espais</b>		
Parcs tecnològics	X	X
Centres d'empreses	X	X
Incubadores o viviers d'empresa	X	X
<b>Finançament</b>	<b>Públic</b>	<b>Privat</b>
Business Angel		X
Programes acceleració i/o incubació	X	X
Capital llavor	X	X
Capital Risc	X	X
Societats de garantia recíproca		X



## D.- AJUST A LES NORMATIVES INTERNES

Normatives internes dels centres a les que la SpinOff es subscriu així com les normatives referents a la Propietat Intel·lectual i Industrial indicades als apartats D i E de la present.

Si la SpinOff forma part d'algun centre de recerca o Universitat que disposi de Normativa de Creació d' SpinOff aquesta haurà d'especificar-la i garantir compleix amb el requerit en dita normativa.

En qualsevol d'elles ha d'estar definida la normativa sota la qual es fa l'intercanvi de dades entre el centre i la empresa creada establertes als apartats G i H de la present.

- Documents legals de la constitució de la SpinOff:
  - ✓ Estatuts
  - ✓ Pacte de socis
  - ✓ Contractes de transferència
  - ✓ Contractes de llicències o marques
  - ✓ Escripura pública
  - ✓ ....
- Requisits legals i reglamentaris específics a la activitat.
  - ✓ Llicències activitat, IAE, IBI, ..
  - ✓ Legislació/normativa en matèria ambiental
  - ✓ Legislació/Normativa en matèria de la seguretat industrial i la qualitat
  - ✓ Legislació/normativa en matèria social i laboral
  - ✓ Legislació/normativa en matèria tributaria
  - ✓ .....

## I.- Propietat intel·lectual

Hauran d'estar definits i documentats els aspectes específics relatius als drets de propietat intel·lectual i industrial de l'activitat regulada conforme a una normativa de propietat intel·lectual i industrial de l'activitat i de la normativa aplicable en la matèria objecte de la recerca.

En aquest sentit la normativa hauria de contemplar:

- l'àmbit d'aplicació: persones i abast de treballs, resultats, etc. coberts per la normativa
- Principis per a la gestió eficaç de la propietat intel·lectual i industrial: Autoria, titularitat, competències, gestió i protecció
- Principis de la explotació i transferència de coneixements: explotació interna i externa



(industrial o intel·lectual), accés obert, llicències lliures, cessió de drets, contractes d'exploració, distribució beneficis,

- Regim de Col·laboració (si s'escau)
- Principis en cas de conflicte d'interès: definició dels conflictes d'interès i dels conflictes d'interès del personal de la SpinOff, declaracions de vinculacions del personal, declaracions d'imparcialitat i no conflicte d'interès.
- Metodologia i responsabilitats en la gestió de reclamacions
- Acords de confidencialitat a fi de la protecció dels secrets industrials i objecte de la propietat intel·lectual, no només durant el temps de permanència, sinó també després de l'extinció de la seva relació contractual.
- Usos de marca i logotips: Llicències, contractes i règims d'ús de les marques i logotips de la SpinOff o dels centres de recerca.

## II.- Acord de transferència

Les spin-off estan vinculades al concepte de transferència tecnològica entès com, la comercialització en l'àmbit empresarial de la recerca generada, per aquest motiu ha d'existir un contracte de transferència de tecnologia subscrit entre el centre de recerca i la Spin Off per l'exploració comercial de la propietat industrial o intel·lectual de la recerca on es regularan els termes en que es produirà la transferència a favor de la Spin-off, així com la corresponent contraprestació a la que tindrà dret el centre de recerca, d'acord amb les condicions que s'haguessin establert. Aquest seguiran la normativa aplicable i les bones pràctiques en la defensa de l'interès públic habituals en aquest tipus de Contractes.

## III.- Acords de personal

El personal té diferents condicions i dedicacions laborals i cal recollir específicament per a cada component de l'equip, les limitacions, habilitacions o permisos corresponents per assegurar la seva participació.

Cal tenir en compte el marc legislatiu espanyol (Ley de la Ciència i d'altres), Llei de la Ciència de Catalunya (i d'altres), ...en dites relacions amb l'equip.

Les categories laborals implicades en l'equip poden incloure:

- Les de investigadors (R1-Predoctoral, R2-Postdoctoral, R3-Investigador Junior, R4-Investigador Sènior).
- Tècnics de Recerca (Personal Tècnic, Personal de Suport)
- Personal d'Administració i Gerència (Personal de Gerència i Personal d'Administració i Serveis).

També cal tenir en compte que l'equip promotor pot incloure personal extern no vinculat al centre en

funcions de CEO, CFO, CTO, CSO, etc.

Ha de contemplar la dedicació de cada funció, condicions laborals i els documents que ho suportin, així com els documents de concessió de permisos de direcció, responsabilitats, etc.

#### **IV .- Pacte de Socis**

La totalitat dels socis de l'Spin-Off hauran de subscriure, de forma prèvia o simultània a la seva constitució, un Pacte de Socis, en el qual es determinaran, entre d'altres els aspectes següents:

- Règim d'adopció d'acords en els òrgans socials de l'Spin-Off, d'acord amb allò establert al present document i en l'acord d'autorització de creació de l'Spin-Off.
- El règim de transmissió de participacions, de subscripció preferent i d'entrada de nous socis.
- Els drets d'acompanyament (tag-along) i d'arrossegament (drag-along) i anti-dilució de la participació.
- Els compromisos del personal clau respecte de la seva dedicació al projecte i no concurrència.
- Drets d'informació sobre la seva evolució financera, comercial i tecnològica

#### **V .- Acord de col·laboració**

Hauran d'estar documentats i aprovats els acords de col·laboració relatius als pactes i acords entre el centre i la empresa creada que els vincula, més enllà dels altres acords. Això inclou acords de projectes conjunts, de utilització de infraestructures i plataformes (des de espais, despatxos fins a equips), etc. , en especial en els centres que incuben les empreses internament.

#### **VI.- Acord de recollida de dades**

Cal definir la aportació de dades anual al centre sobre l'activitat de la empresa, tipologia del personal, etc, a efectes estadístics i la bases que regulen aquesta aportació de dades incloent tots els principis de confidencialitat de dades i de protecció de les dades així com la gestió dels consentiments pertinents

#### **E.- VALORACIÓ**

El contracte hauria de garantir i cobrir els següents:

- Identificació dels actius intangibles:
  - .-Característiques dels actius intangibles.
  - .- Tipus de protecció dels actius intangibles

- Valorització dels actius intangibles:
  - .- Objectius de la valoració d' actius intangibles.
  - .- Factors que influencien la valoració d'actius intangibles
  - .- Mètodes de valorització dels actius intangibles:
    - Basta en el cost
    - Basat en el mercat
    - Basat en l'ingrés/benefici (perspectiva econòmica)
    - Altres opcions

### **Transferència dels actius intangibles: Incorporació/explotació d' actius intangibles**

Hi ha nombroses fonts de generació d'idees així com una gran varietat de classificacions.

A continuació se n'inclou una de elles en què es diferencia entre fonts internes i externes per tal de poder ubicar el cas concret de la spin-off universitària.

Els canvis externs provenen de l'entorn que envolta l'empresa o a l'emprenedor. Solen succeir com a conseqüència de fluctuacions del mercat, canvis en la tendència del sector o en el comportament dels clients potencials.

També la competència aporta informació rellevant, ja que coneixent la seva oferta es poden arribar a dissenyar productes que, encara que existents, superen els seus limitacions.

En altres casos són canvis en la situació política o legal, cosa que obre noves perspectives de negoci.

Dins dels canvis externs s'engloben també els desenvolupaments tecnològics sorgits d'institucions de recerca; aquest el cas de les spin-off universitàries la idea empresarial de les quals sorgeix

a partir d'una font externa tecnològica. Però aquestes fonts no han de ser excloents, sinó que pel contrari la idea empresarial té majors possibilitats de ser una idea realista orientada al mercat en la mesura que combina motivacions externes i internes.

Les fonts internes fan referència fonamentalment a dues qüestions, l'organització matriu (al cas de les spin-off) i els interessos i característiques de l'emprenedor. L'organització matriu, en aquest cas la universitat, constitueix per el seu caràcter investigador i innovador, una font inescotable de possibles vies de negoci.

Així mateix, l'emprenedor s'erigeix com una peça clau per a l'èxit de l'empresa però també, per detectar i materialitzar la idea empresarial partint de les seves pròpies experiències al mercat laboral o els seus coneixements del sector, entre d'altres factors.

De vegades són les investigacions o desenvolupaments generats per ell, o pel seu equip, els qui donen lloc a coneixements que permetin desenvolupament d'un nou producte. En altres

ocasions és simplement una qualitat personal del emprenedor el que es troba a la base de l'èxit d'una empresa. Si bé és cert que la idea empresarial per si sola no garanteix el èxit de la iniciativa, si constitueix el punt de partida i l'eix central sobre el qual es fonamentarà la futura empresa, de manera que és determinant dedicar temps per concretar-la i fitar-la. Serà necessari, per tant, una vegada exposat el procés que va generar la idea o la trajectòria de investigació en què es fonamenta, definir la iniciativa empresarial, és a dir, concretar que consisteix i com es pretén dur a terme.

Per això és important obtenir un bon nivell de concreció i ressaltar aquells aspectes que doten de valor afegit a l'empresa, les qualitats innovadores i les aplicacions exclusives del projecte o la demanda del mercat a què dona resposta.

L'elecció del tipus de negoci és, per tant, un aspecte clau sobre el que cal reflexionar detingudament abans d'iniciar cap actuació al respecte.

Aquesta elecció comença, tal i com hem vist amb la definició de la idea i deu necessàriament continuar amb la reflexió dels factors tècnics i econòmics. que poden condicionar la seva materialització i que complementen la informació aportada a l'apartat anterior sobre les capacitats del promotor llançant llum sobre el grau de realisme del projecte i contribuint a determinar-ne viabilitat.

Es recomana una valoració externa basada en la valoració del capital intel·lectual.

## **F.-INVESTOR'S DECK**

Document(s) (es recomana entre 10-20 planes) que té com a objectiu presentar la SpinOff a l'inversor, perquè aquest conegui el fonamental de la mateixa, i pugui decidir continuar indagant-hi com a oportunitat real d'inversió, o per contra, descartar el projecte.

Per això, l'Investor Deck és una de les eines clau a l'hora de buscar inversió per a qualsevol emprenedor, ja que és el primer dels múltiples contactes que un projecte ha de tenir amb l'inversor.

Aquest document(s) hauria d'incloure el següent com mínim

- **Canvas**

El model Canvas, també conegut com a Business Model Canvas, és una eina qualitativa de gestió estratègica empresarial que analitza models de negoci de manera dinàmica. Es tracta d'un mètode molt visual en format de llenç dividit en nou blocs temàtics que en conjunt aporten un panorama global de l'empresa.

El model Canvas és un gran requadre amb nou divisions que, agrupades de diferents formes, simplifiquen les quatre grans àrees de tot negoci: els clients, l'oferta, la infraestructura i la viabilitat econòmica.

Aquests nou principals elements del model Canvas son:

- Segments de mercat. En aquest requadre cal definir l'audiència de la SpinOff: qui i com són els teus clients? Aquesta és la pregunta bàsica a respondre ja que, depenent del "target" al qual et dirigeixes, la SpinOff hauria de ser d'una forma o d'una altra de molt diferent.
- Proposta de valor. Quin és el valor diferencial que converteix la teva SpinOff en una cosa única? Què té la teva SpinOff que no tinguin els teus competidors més directes? Digues-li proposta de valor, valor diferencial o avantatge competitiu..., però assegura't que la teva SpinOff ho té.
- Canal. En aquest apartat cal deixar establert quin o quins seran els canals a través dels quals els teus clients podran adquirir els teus productes o serveis. Això implica, fonamentalment, definir les teves vies de distribució.
- Relació amb el client. Estrany seria que el teu model d' SpinOff et permetés viure d'esquena als teus clients: està clar que es necessita comunicar-se amb els clients d'alguna manera o una altra. Ara bé, de tu depèn establir certs paràmetres com profunditat i immediatesa, pensant sempre que tots aquests paràmetres han de concordar amb el missatge de la teva SpinOff.
- Fons d'ingrés. El model Canvas aposta per un equilibri entre el que demana el consumidor i el que ofereix la teva SpinOff. D'aquest equilibri neix, al cap i a la fi, el preu al qual has de vendre els teus productes o serveis... Ja que aquest preu marcarà la major font d'ingrés del negoci.
- Recursos clau. Defineix tots els recursos que resultaran clau per al desenvolupament del teu model: recursos físics, intel·lectuals, humans, financers...
- Activitats clau. De forma similar al realitzat amb els recursos, també hauries de definir unes activitats clau sense les quals la SpinOff no podria continuar operant: producció, resolució de problemes...
- Socis clau. Pot ser que la teva principal font d'ingressos sigui la venda del teu producte o servei... Però per avançar i millorar hauries d'establir aliances amb tot un conjunt de socis clau que ajudin a elevar el joc de la SpinOff.
- Estructures de costos. A l'hora d'establir l'estructura dels costos, es pot optar per dues

opcions: d'una banda, pots intentar reduir el cost del producte fent servir eines com, per exemple, l'automatització del procés de producció; o, d'altra banda, pots crear un valor afegit que resulti valuós per al consumidor.

El model Canvas serveix per revelar les característiques bàsiques d'un model de negoci. Partint d' una presentació visual, senzilla i detallada, es poden descobrir les tasques més rellevants, aspectes a millorar, mancances a cobrir i alternatives. En concret, realitza les funcions següents:

- Identificació d'aspectes essencials. La característica principal del model Canvas és que ens dona una visió general del model de negoci/SpinOff. Així, les propietats més importants de la SpinOff queden reflectides en un llenç per optimitzar objectius i eliminar obstacles.
- Presentació general del negoci/SpinOff estructurada, clara i concisa. D'aquesta manera, tots els membres de l'equip poden entendre el model, aportar idees i avançar en la mateixa direcció.
- Base per articular el pla d'acció. No substitueix un pla de negocis detallat, sinó que es complementen entre si.
- Inspiració per a realitzar pluges d'idees. Aquest llenç ens ajuda a trobar nous nínxols de mercat i a presentar propostes originals, creatives i diferents dins de la línia del negoci.

- **Cap Table**

La taula de capitalització o Cap Table mostra qui són els propietaris del capital social d'una SpinOff. És a dir, qui són els seus socis amb els seus respectius percentatges.

Generalment es presenta en un full d'Excel i conté el següent:

- El percentatge de cada soci.
- El total de participacions d' una societat.
- El nombre de participacions de cada soci.
- La valoració de les diferents rondes d' inversió.

Quan es constitueix una societat/SpinOff, els documents oficials a signar (Escriptura de Constitució i Estatuts Socials) no esmenten percentatges de l'empresa. Simplement es fa referència al fet que un determinat soci assumeix "X" números de participacions, d'un nombre total de participacions que componen el capital social, per un valor "Y".

Per això, cal controlar molt bé el nombre de participacions que es creen i adquireixen els nous socis (inversors).

Cal esmentar que la Llei de Societats de Capital obliga a les societats portar un Llibre Registre de Socis, el qual ens pot servir com a Cap Table.

En les rondes d'inversió, la Cap Table ens ajudarà a veure qui són els propietaris de la societat i en quin percentatge. També ens ajudarà a veure com es modificaran o reestructuraran els percentatges amb l'entrada de nous socis inversors després de la ronda.

És una eina essencial per saber l'impacte que tindrà el finançament rebut en la titularitat de participacions de la SpinOff. Això afecta tant aspectes de control (presa de decisions) com econòmics (possibles èxits). És important estar atents a les valoracions i controlar bé els decimals; qualsevol modificació pot implicar canvis substancials.

En les subseqüents rondes de finançament que tindrà una societat, la Cap Table s'anirà modificant, documentant de forma cronològica tots els propietaris de la SpinOff.

Els potencials inversors voldran saber com està compost el capital social de la societat i saber quin és el percentatge que tenen els socis fundadors i els inversors previs. D'altra banda, la Cap Table servirà als fundadors i inversors inicials saber com es diluiran i quina serà la seva posició després d'executar la ronda i així en les següents fases de finançament de la SpinOff

Existeixen eines per calcular les dilucions en rondes d'inversió.

Tot fundador ha d'entendre com funciona la seva dilució en les rondes d'inversió. Això li permetrà controlar qui són els socis de la SpinOff i quant és el seu percentatge.

- **Mercat Objectiu**

Arribats a aquest punt cal determinar si el producte o servei que es comercialitzarà compte amb una bona orientació al mercat, és a dir, si realment n'hi ha una oportunitat de mercat o una necessitat insatisfeta del mateix.

Per això serà necessari realitzar una anàlisi prèvia que permeti conèixer les tendències del sector, la oferta de la competència i les demandes dels clients. Tot això possibilitarà, un cop elaborat el pla d'empresa, concretar el posicionament de la nova empresa, potenciar-ne la diferenciació i dissenyar una bona estratègia de màrqueting. Convé partir d'una breu descripció del producte o servei que es vol comercialitzar, ressaltant en què consisteix, com és el procés productiu i en què en resideix la diferenciació. Aquesta informació s'ha de complementar amb una descripció del mercat al qual es dirigirà aquest producte o servei determinant si aquest és d'àmbit local, regional, nacional o internacional.

Per aconseguir aquesta informació caldrà emprar una sèrie de fonts a través de les quines obtindrem les dades necessàries per a l'anàlisi. Aquestes es classifiquen en fonts primàries i secundàries.

Finalment cal procedir a identificar les empreses competidores i l'oferta que dirigeixen al mercat objectiu així com la demanda o necessitat no satisfeta dels clients potencials.

Aquests aspectes ens permetran inicialment determinar si la idea és vàlida i si hi ha indicis clars que pugui ser rendible.

En aquest cas i partint de la informació que es va recopilar en l' estudi previ, es tractaria d' indicar que es comercialitzarà, com es pretén aconseguir-ho i quin serà el seu preu. D' altra banda caldrà incloure informació sobre els clients potencials i les empreses de la competència.

L' estudi de mercat és una part fonamental del pla ja que a través de l' anàlisi detallada de la situació del mercat potencial al qual s' orientarà l' oferta de l' SpinOff podrem conèixer les possibilitats reals d' èxit de la mateixa.

L' estudi de mercat es pot realitzar en tres fases que abasten la presentació dels objectius de l' estudi, la recopilació d' informació utilitzant els instruments esmentats en l' estudi de pre- viabilitat i en l' anàlisi i interpretació d' aquestes dades.

- **Anàlisi DAFO**

Es tracta de detectar les debilitats i les fortaleses tant de els promotors com de la futura empresa perquè, partint del reconeixement de les mateixes, es pugui fer front a les amenaces i aprofitar les oportunitats del mercat.

L'anàlisi DAFO constitueix la fase final de l'estudi i aporta dades de gran rellevància per al disseny de estratègia global i de màrqueting de l'empresa. Aquesta anàlisi té una doble dimensió interna i externa. El primer aporta dades sobre les debilitats i les fortaleses de la nova empresa, mentre que l'anàlisi externa analitza les amenaces i les oportunitats del mercat, cosa que en última instància fa referència al comportament de la competència.

Les conclusions del mateix permeten obtenir una visió global de la situació de l'empresa al mercat, aprofitant les oportunitats i desenvolupant estratègies que permetin enfrontar-se amb menor dificultat les amenaces mitjançant una utilització eficaç de les fortaleses i la comprensió de les debilitats.

- **Previsió Personal**

L'elecció de l'equip humà que formarà part de l'empresa constitueix una altra part fonamental del pla d'empresa ja que fa referència a la política de contractació de la mateixa, motiu pel qual ha d'incloure tota la informació disponible de les persones que participaran al projecte.



Aquesta informació ha de recollir la formació i experiència de cada un dels membres de l'equip fent especial èmfasi en aquells coneixements relacionats amb les tasques específiques que realitzaran a l'organització.

És important que la previsió de recursos humans guardi una estructura coherent en què les funcions de cadascun d'ells siguin complementàries, evitant la duplicitat d'actuacions. Finalment, caldrà fer esment a la modalitat de contractació així com a la durada dels mateixos, descrivint la política de promoció de l'empresa.

- **Màrqueting**

El pla de màrqueting ha de descriure les fórmules que se'n van a utilitzar per atraure l'atenció dels clients potencials, per el que cal contemplar els diferents aspectes integrats en el que es coneix com màrqueting estratègic i màrqueting operatiu.

L'objectiu del màrqueting estratègic és conèixer les necessitats actuals i futures dels possibles compradors identificant els clients potencials mitjançant la segmentació del mercat.

El màrqueting operatiu es correspon amb la posada en pràctica de l'estratègia a través de quatre variables, conegudes com les quatre Ps del màrqueting: el producte, el preu, la promoció i la distribució. D'aquesta manera es pot desenvolupar el pla de màrqueting amb els objectius de posicionament cercats.

- **Previsió econòmica-financera**

Igual que als apartats anteriors, l'estudi econòmic i financer arriba al pla d'empresa el seu màxim nivell de concreció sent necessari a alguns casos acompanyar-ho de documentació que sustenti la informació inclosa en aquest. D'aquesta manera l'estudi permetrà comprovar les previsions econòmiques per a la nova empresa a l'horitzó temporal que abasti, de manera que com més realista siguin els seus resultats, més grans seran les possibilitats d'ajustar estratègia empresarial a la situació particular de la nova empresa. Si bé en aquest apartat caldria una anàlisi més detallada de els diferents conceptes que conformen un estudi econòmic i financer l'objectiu eminentment pràctic d'aquest manual ha portat a orientar-lo a la definició global de un estudi d'aquestes característiques, valorant els passos necessaris per la seva elaboració així com el paper que ocupa al pla d'empresa. D'aquesta manera, es pot dir que l'elaboració de l'estudi econòmic i financer ha d'incloure informació veraç i realista.

## RESUM DE L'INVESTORS DECK

El conjunts de documents haurà de resumir-se en un document d'una plana segons model CERCA que ha de resumir:

- Pitch Deck/Investors Deck/Canvas
- 2 lines Claim
- Business Model
- Market/Target Public
- Solution/Product
- Financing Needs
- Achieved Milestones
- Technological Disruption
- Business Need
- Team + Advisors/Support + Contact Details

També es recomana omplir un segon document d'una plana que resumeixin els següents criteris:

### Promotors i equip

- Motivació i compromís
- Complementarietats
- Coneixement, experiència i contactes

### Viabilitat econòmica

- Model de negoci i orientació a mercat
- Model de finançament
- Viabilitat tecnològica, riscos i plans de contingència

### Diferencial tecnològic

- Grau d'innovació
- Avantatges competitives/Diferenciació
- Barreres d'entrada

### Potencial de Creixement

- Demanda de mercat/Necessitat no coberta
- Existència de competència
- Escalabilitat

### Impacte Social

- Generació de llocs de treball (de qualitat)
- Millores socials
- Millores mediambientals
- ODS