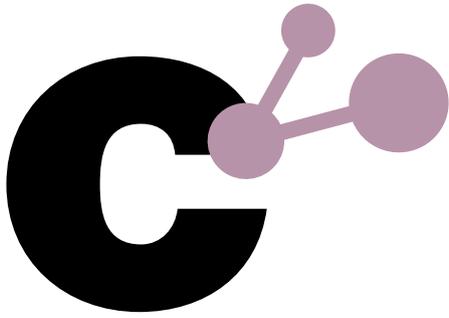


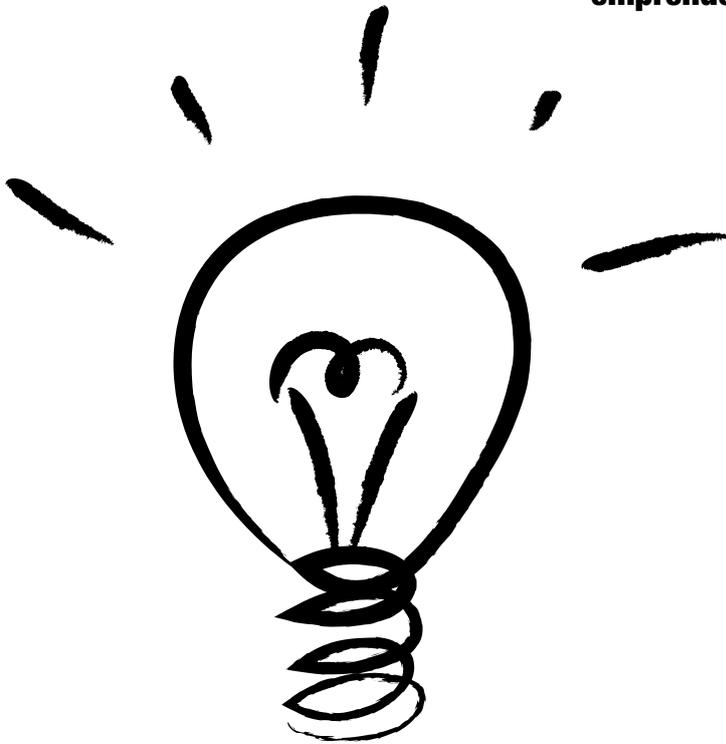
ciencia



Esta es una selección de 21 páginas de la obra completa de 223 páginas. Para conseguirla póngase en contacto con el organismo promotor de la obra mediante el correo emprendedores@madrimasd.org

guía para la
certificación
business
mentor
madri+d

***Mentoring de calidad para
emprendedores y startups***



**Comunidad
de Madrid**

guía para la
certificación
business
mentor
madri+d

***Mentoring de calidad para
emprendedores y startups***



**Comunidad
de Madrid**

Dirección General de Investigación e Innovación
CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN
E INVESTIGACIÓN



Esta versión forma parte de la Biblioteca Virtual de la **Comunidad de Madrid** y las condiciones de su distribución y difusión se encuentran amparadas por el marco legal de la misma.



comunidad.madrid/publicamadrid

Esta es una selección de 21 páginas de la obra completa de 223 páginas. Para conseguirla póngase en contacto con el organismo promotor de la obra mediante el correo emprendedores@madrimasd.org

Créditos

CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN E INVESTIGACIÓN

Consejero de Educación e Investigación
Rafael van Grieken Salvador

Director General de Investigación e Innovación
Alejandro Arranz Calvo

Subdirector General de Investigación
Rafael García Muñoz

FUNDACIÓN PARA EL CONOCIMIENTO *madri+d*

Director
Jesús Sánchez Martos

Coordinador del Área de Investigación, Desarrollo e Innovación
José de la Sota Rius

Coordinación editorial
Eduardo Díaz Sánchez
Ignacio Cid Plaza

Autores:

Eduardo Díaz Sánchez,
Ana M^a Aceituno Alcalá
Rosa Allegue Murcia
Roberto Espinosa Blanco
Javier Criado Nesofski
Julio Fernández-Gayoso Mediero
Rafael García del Poyo
Pedro Guerra Gutiérrez
Julio Marco Barroso
Tomás Otero Pino
Hermógenes del Real Álvarez

© Comunidad de Madrid

Edita: Dirección General de Investigación e Innovación de la Consejería de Educación e Investigación
Fundación para el Conocimiento *madri+d*
Paseo de Recoletos, 14 – 7^a planta. 28014 Madrid
www.madrimasd.org

fundacion@madrimasd.org / contacto@madrimasd.org

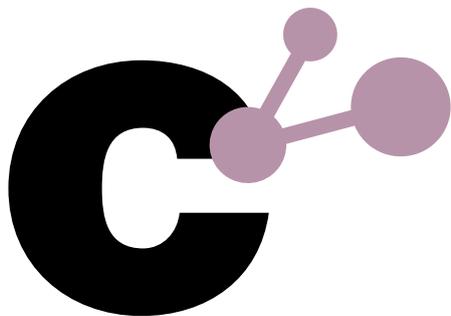
Maquetación: FRAGMA, S.L.

Edición: 6/2018

ISBN:

Soporte: Publicación en línea en formato PDF

Publicado en España - *Published in Spain*



índice

Introducción	10
Sobre los autores	13
módulo 1	
Contenidos y estructura de la guía. Herramientas	21
1. Contenidos y estructura de la guía. Herramientas	22
1.1. Aspectos clave del proceso de <i>mentoring</i> para emprendedores	23
1.2. Aspectos clave de la gestión y del ciclo de vida de la <i>startup</i>	23
1.3. Habilidades de comunicación y gestión de las relaciones de <i>mentoring</i>	24
módulo 2	
El <i>Mentoring</i> para emprendedores	26
2.1. Objetivos docentes	27
2.2. El <i>mentoring</i>	27
2.3. El <i>mentoring</i> para emprendedores	29
2.3.1. Requisitos básicos del <i>mentoring</i> para emprendedores	30
2.3.2. El acuerdo de <i>mentoring</i>	30
2.4. El proceso de <i>mentoring</i>	32
2.4.1. Proceso I: Incorporación	32
2.4.2. Proceso II: Asignación	33
2.4.3. Proceso III: Desarrollo de la relación	33
2.4.4. Proceso IV: Cierre y Evaluación	35
2.5. Aspectos críticos del <i>mentoring</i> para emprendedores	35
2.6. Recursos para ampliar conocimientos	36
módulo 3	
12+1 mitos en ventas y <i>startups</i>. Técnicas de venta	37
3.1. Introducción	38
3.2. Los mitos en ventas y <i>startups</i>	38
3.3. Breve introducción a metodologías de ventas para mentores	41
3.4. Recursos para ampliar conocimientos	46

módulo 4
La visión comercial en una *startup*. El *mentoring* de la función comercial y para la atracción de talento.....

47

4.1.	Objetivos docentes	48
4.2.	Presentación del módulo.....	48
4.3.	¿Qué es un mentor comercial?.....	50
4.4.	¿En qué consiste el <i>mentoring</i> comercial?.....	51
4.5.	La relación entre mentor y <i>mentee</i> en la función comercial.....	55
4.6.	¿Qué tiene que hacer un buen mentor comercial?.....	57
4.7.	El papel del mentor en la identificación y atracción de talento ...	57
4.8.	Recursos para ampliar conocimientos	59

módulo 5
Estructura financiera en una *startup*.....

60

5.1.	Objetivos docentes	61
5.2.	Presentación del módulo.....	61
5.3.	Definición de la función financiera.....	62
5.4.	La contabilidad: concepto y clases.....	64
5.5.	Axiomas básicos de la contabilidad.....	65
5.6.	Documentos contables.....	67
5.6.1.	Documentos contables básicos: balance, cuenta de pérdidas y ganancias y estado de flujos de caja.....	67
5.6.2.	Las Cuentas Anuales.....	71
5.6.3.	Los libros de la Contabilidad (el Mayor y el Diario)	72
5.7.	Los ciclos de la empresa.....	73
5.8.	Ratios financieros.....	73
5.8.1.	Rentabilidad vs. Liquidez	74
5.8.2.	Rentabilidad económica. El ROI	74
5.8.3.	El periodo medio de Pago/Cobro	75
5.9.	Gestión de riesgos, los seguros.....	76
5.10.	Impuestos.....	78
5.11.	<i>Due Dilligence</i>	78
5.12.	Recursos para ampliar conocimientos	79

módulo 6**Desarrollo del modelo de negocio..... 80**

6.1.	Objetivos docentes	81
6.1.1.	Proceso de conceptualización	82
6.1.2.	Análisis del entorno	84
6.1.3.	Análisis del cliente.....	90
6.1.4.	Diseño de una solución	93
6.1.5.	Diseño del modelo	98
6.1.6.	Análisis de negocios con base en su modelo.....	104
6.2.	Preguntas clave para el mentor	108
6.3.	Recursos para ampliar conocimientos.....	109

módulo 7**Mentoring para internacionalizar una startup..... 111**

7.1.	Objetivos docentes	112
7.2.	Pregunta 1: ¿Por qué y para qué me debo internacionalizar?	114
7.3.	Pregunta 2: ¿Dónde me debo internacionalizar?.....	115
7.4.	Pregunta 3: ¿Cuándo me debo internacionalizar?.....	119
7.5.	Pregunta 4: ¿Cómo me debo internacionalizar?.....	121
7.5.1.	Tipologías de internacionalización	122
7.5.2.	Modelos de entrada en el mercado – Go To Market (GTM)	123
7.5.3.	Focalizar esfuerzos comerciales en un segmento o industria o solución: El modelo “crossing the chasm”	127
7.5.4.	Cultura organizativa y estilos de dirección en la internacionalización.....	129
7.5.5.	La gestión de equipos y proyectos remotos	132
7.6.	Posibles escenarios relacionados con la internacionalización en una startup – reflexiones para procesos de mentoring	133
7.7.	Preguntas clave para el mentor	137
7.8.	Recursos para ampliar conocimientos.....	138

módulo 8**Inversión en las fases de desarrollo de una startup 140**

8.1.	Objetivos docentes	141
8.2.	Introducción	141
8.3.	La idoneidad del inversor y el mentoring.....	142
8.4.	Las fases de desarrollo de la empresa y su inversión.....	143
8.5.	El mentoring y el apoyo para conseguir inversión.....	144
8.6.	Generación de la idea	145
8.6.1.	La idea	145

8.6.2.	La investigación del mercado	146
8.6.3.	Análisis del entorno	147
8.6.4.	El emprendedor	148
8.6.5.	Evaluación del Modelo de Negocio	149
8.7.	Fase de comercialización: inversión antes del lanzamiento	150
8.7.1.	Validación de hipótesis de cliente/ problema	150
8.7.2.	Validación del mercado	151
8.7.3.	Viabilidad de negocio: Contraste del Modelo de Negocio	152
8.8.	Fase de realización. Lanzamiento	153
8.8.1.	Áreas funcionales	153
8.8.2.	Últimas consideraciones.	155
8.9.	Recursos para ampliar conocimientos	156

módulo 9

Conceptos jurídicos básicos para mentores de emprendedores de base tecnológica

157

9.1.	Objetivos docentes	158
9.2.	Conceptos jurídicos básicos para mentores de emprendedores de base tecnológica	158
9.2.1.	Generalidades	158
9.2.2.	La decisión de emprender	160
9.2.3.	La carta de intenciones	160
9.2.4.	Estructura	161
9.2.5.	Autorizaciones y/o licencias administrativas	171
9.2.6.	Fiscalidad	171
9.2.7.	Nuevas tecnologías	171
9.2.8.	Propiedad Intelectual	172
9.2.9.	Nombres de dominio	173
9.2.10.	Protección de datos	174
9.2.11.	Comercio Electrónico	175
9.2.12.	Pagos en la red	178
9.2.13.	Facturación telemática	179
9.2.14.	Fiscalidad y comercio electrónico	180
9.2.15.	Concepto de establecimiento permanente	181
9.3.	Recursos para ampliar conocimientos	181

módulo 10

Mentoring para emprendedores y coaching.

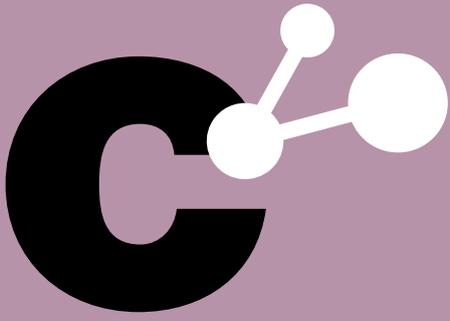
Proceso, fases, competencias y herramientas

184

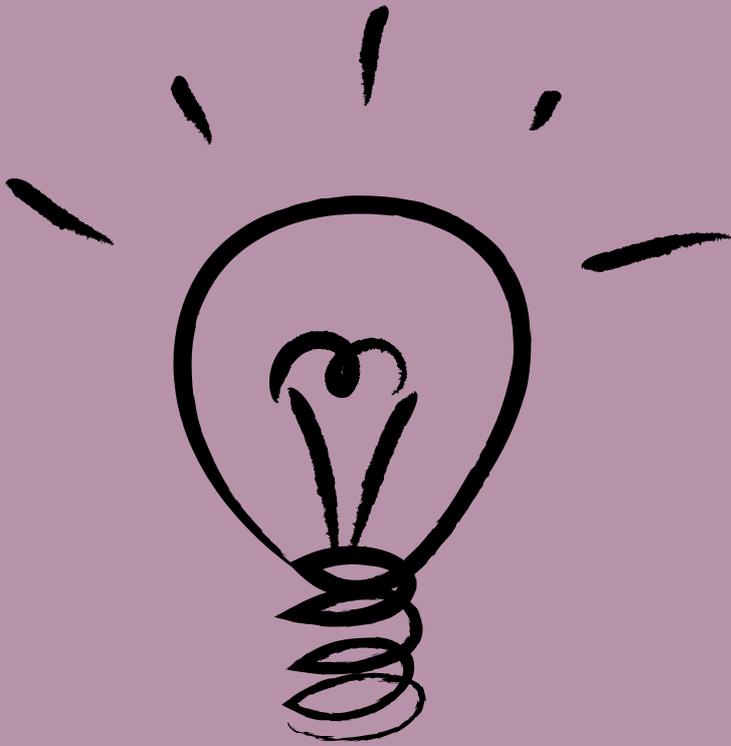
10.1.	Objetivos del módulo	185
10.2.	Introducción al <i>coaching</i> para mentores	185
10.3.	Las fases del proceso de <i>coaching</i> : el modelo "GROW"	186

10.4.	Análisis de las claves y herramientas utilizadas en un proceso de <i>coaching</i>	189
10.4.1.	Cómo generar confianza: el contexto y el Rapport	189
10.4.2.	Oímos pero no escuchamos: la escucha activa y empática	191
10.4.3.	El arte de preguntar: “Las preguntas poderosas”.....	194
10.4.4.	Incitar a la acción: La importancia de hacer	195
10.5.	Recursos para ampliar conocimientos	197
módulo 11		
	Gestión y <i>coaching</i> de equipos	198
11.1.	Objetivos docentes	199
11.2.	Gestión y <i>coaching</i> de equipos	199
11.2.1.	Estilos de liderazgo	199
11.2.2.	Ventana de Johari	202
11.2.3.	Diagnóstico de equipos - TDA (Team Diagnostic Assessment)....	204
11.2.4.	Modelo Roles de Belbin	207
módulo 12		
	Comunicación a stakeholders 4.0, pieza clave en el éxito de un proyecto empresarial	211
12.1.	Objetivos docentes	212
12.2.	Comunicación 4.0: Herramienta estratégica	212
12.3.	Recursos para ampliar conocimientos	221

ciencia



introducción



Introducción

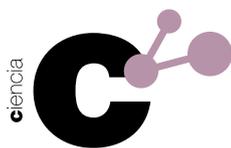
Las empresas más jóvenes tienen una enorme importancia en nuestras sociedades, tanto en términos de creación de empleo como de construcción de la nueva economía. En particular, las *startups* tecnológicas lideran el desarrollo de innovaciones vinculadas a nuevos productos y servicios, con porcentajes por empleado de número de patentes y de número trabajadores cualificados significativamente mayores que los que se registran en las grandes empresas, tal como se muestra en la serie de estudios NEBTs realizados por la Fundación madri+d desde el año 2004.

Una de las principales necesidades de las *startups* es el acceso a redes cualificadas de contactos que les permitan tomar decisiones y poner en marcha iniciativas con mayores garantías de éxito. Las empresas de mayor dimensión cuentan con recursos y experiencia que les permiten desarrollar conexiones empresariales en las que apoyan su actividad. Sin embargo estas redes no son accesibles a los emprendedores, aún en fase de adquisición de nuevos conocimientos técnicos y de negocio y de desarrollo de nuevas habilidades de dirección.

Desde 2006 la Red de Mentores de madri+d viene facilitando estos contactos, a través del *mentoring* y con notable éxito, a las *startups* tecnológicas de la Comunidad de Madrid. Con la certificación “business mentor madri+d” la Fundación para el Conocimiento madri+d desea poner a disposición de otros programas y redes del ámbito internacional su experiencia acumulada y esta guía constituye un elemento fundamental de aprendizaje en el proceso de certificación.

Para un emprendedor, tener la oportunidad de encontrar respuestas a sus preguntas puede marcar la diferencia entre evitar o no errores importantes y, en definitiva, entre administrar o no su *startup* de forma más efectiva y con mejores resultados. Los mentores, frecuentemente personas que han pasado por situaciones similares o que han vivido de cerca la experiencia de otros, pueden contribuir al éxito del emprendedor ayudándole, guiándole y compartiendo su pasión a medida que la empresa crece, intentando que no se olviden o subestimen aspectos importantes. Los mentores pueden aportar contactos o conocimientos de gestión empresarial, de habilidades profesionales o personales que pueden ser fundamentales en un determinado momento del ciclo de vida de la *startup*.

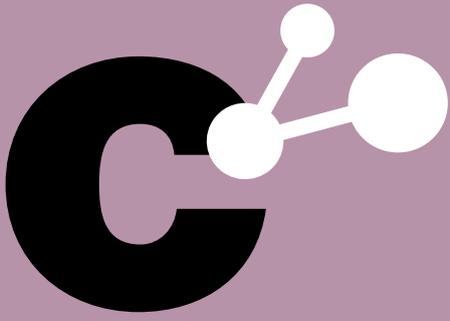
Esta guía se compone de módulos formativos de rápida lectura que incluyen numerosas técnicas y herramientas de interés, tanto para mentores como para gestores de programas de emprendedores. Con estos contenidos se responde a la escasez de publicaciones sobre cómo abordar adecuadamente las relaciones de *mentoring* en etapas empresariales tempranas, en las que es fundamental facilitar el entorno para que mentor y emprendedor trabajen conjuntamente de un modo eficaz.



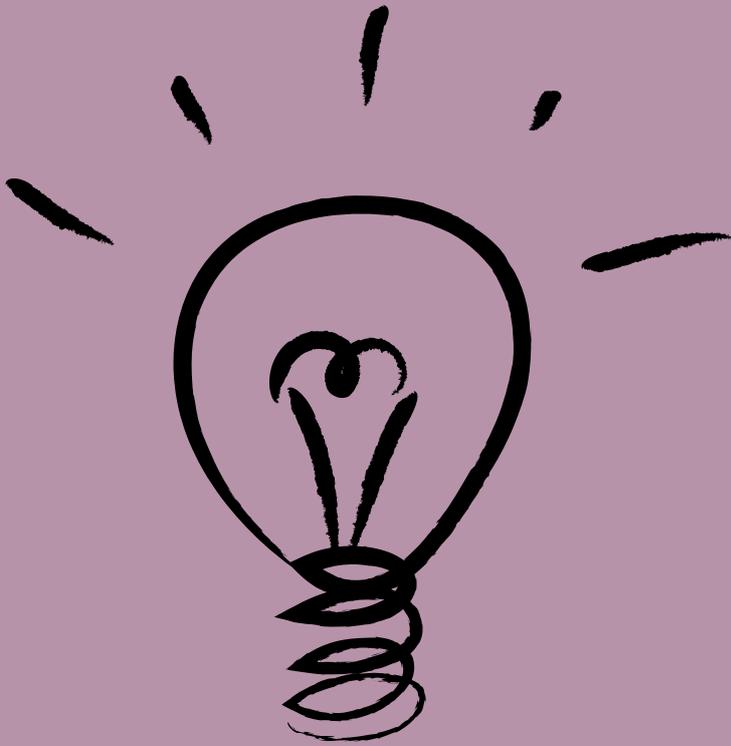
Los contenidos de la guía han sido desarrollados por un destacado grupo de mentores de la Red de mentores de madri+d, que han destilado parte de su experiencia personal para ayudar a otras personas, tanto si ya son mentores eficaces como si desean ser mentores y no tienen los conocimientos o habilidades necesarios. Desde la Fundación madri+d agradecemos especialmente su colaboración.

Por último, también esperamos que esta guía ayude a los gestores de programas de emprendedores a identificar buenas prácticas de *mentoring* y a poner en práctica una metodología de trabajo probada y de calidad, como es la de la Red de Mentores de la Fundación madri+d.

ciencia



sobre los autores



Sobre los autores

Eduardo Díaz Sánchez

*Director de Área Emprendedor de Base Tecnológica, Fundación madri+d.
European Commission Business Coaching KAM.*

Director desde 2004 del Área del Emprendedor de Base Tecnológica de la Fundación para el Conocimiento madri+d que promueve la creación y consolidación de empresas basadas en el conocimiento científico-tecnológico con programas como la Red de Mentores de madri+d. Es licenciado en ciencias físicas, MBA por el Instituto de Empresa y experto en la gestión de la tecnología, el emprendimiento y la innovación empresarial.

Eduardo Díaz ha dirigido más de 50 proyectos y redes en las áreas de la gestión y la transferencia de la tecnología, las políticas sectoriales de innovación y la explotación, difusión y comercialización de los resultados de la investigación. Ha sido gerente de consultoría estratégica en SOCINTEC, corporación IBV, responsable de gestión de proyectos internacionales de electrónica de defensa en INDRA, ingeniero de software y profesor en la Universidad Carlos III de Madrid.

Desde su posición actual moviliza recursos, acceso a programas innovadores y financiación privada a través de: el *mentoring* dirigido a emprendedores a través de la Red de Mentores de madri+d; la incubación de *startups* basadas en tecnología espacial (ESA BIC Comunidad de Madrid), en las tecnologías de la salud (Healthstart), las tecnologías limpias (Cleantechstart), y la intersectorialidad (InnoSmart); la búsqueda de financiación privada a través de la red de *Business Angels* BAN madri+d; y la difusión y el apoyo al emprendimiento en red con instituciones universitarias, científicas y empresariales.

Como profesor universitario y hasta la actualidad ha publicado más de 100 artículos y estudios relacionados con la innovación y el emprendimiento de base tecnológica incluida la serie de estudios NEBTs (Nuevas Empresas de Base Tecnológica) de la Fundación madri+d.

Blog: www.madrimasd.org/blogs/emprendedores

Linkedin: <https://www.linkedin.com/in/ediaz1/es>

Ana M^a Aceituno Alcalá

Entrenadora de la calidad humana. Directora de Anathenea.

Mentora de la Red de mentores de madri+d, Ana M^a Aceituno es entrenadora de la calidad humana y actualmente dirige su propia actividad profesional de formación y coaching, bajo el nombre comercial de Anathenea para potenciar personas y organizaciones que apuestan firmemente por su crecimiento.

Conferenciante, asesora y docente con amplia experiencia nacional e internacional (LATAM) en prestigiosas Universidades, Escuelas de Negocios, ámbitos empresariales y del Tercer Sector.

Coach ejecutiva certificada por AECOP y Business Mentor certificada por la Fundación para el Conocimiento Madri+d, posee más de 25 años de trayectoria profesional. Gran parte de ese tiempo ha desempeñado cargos directivos en marketing corporativo y protocolo en empresas como Ferrovial, Broadnet Consorcio y Sacyr.

Colaboradora habitual en el programa enComunicación – EsRadio Valencia FM- con las secciones “Píldoras de Inspiración” y “Coaching para ti”.

Miembro de IBW (International Business Women), red LIDERA, AECOP (Asociación Española de Coaching Ejecutivo), DIRCOM (Asociación de Directivos de Comunicación) y AEP (Asociación Española de Protocolo).

Licenciada en Ciencias de la Información. Master en Dirección de Marketing en la Empresa y Experto Universitario en Protocolo y Ceremonial.

Cuenta con formación específica en Coaching Ejecutivo de la mano del Dr. Mario Alonso Puig y de Leonardo Wolk, además del conocimiento de Inteligencias Múltiples y Neurociencia aplicada a la formación y al coaching.

Blog www.anaaceituno.com

Linkedin: www.linkedin.com/in/anathenea/

Rosa Allegue Murcia

CFO de Skechers en Iberia.

Mentora de la Red de mentores de madri+d, Rosa Allegue es especialista en finanzas, RRHH, implantación de ERP's, gestión de riesgos y *mentoring* de emprendedores y directivos.

Rosa Allegue es CFO de Skechers en Iberia, un líder global de la industria del calzado. Cofundadora y Tesorera de EJE&CON, Asociación Española de Ejecutiv@s y Consejer@s.

Cuenta con más de 25 años de experiencia laboral como Directora financiera y de RRHH, formando parte del Comité de Dirección durante los últimos 15 años en compañías multinacionales.

Está especializada en *start ups*, implementación de ERP's, gestión de crédito y expansión en *retail* y franquicias. Colabora con Universidades dando conferencias para acercar su visión empresarial al mundo académico. Tertuliana en Onda Inversión, forma parte de la Plataforma de Expertas y es mentora experimentada de la Red de Mentores de Madrid.

Premiada en 2015 y 2016 como “Uno de los 100 mejores financieros” en España por la Revista Actualidad Económica.

Linkedin: https://www.linkedin.com/in/rosaalleguecfo/?locale=es_ES

Javier Criado Nesofski

*Impulsor del crecimiento de empresas, equipos y personas.
European Commission Business Coach.*

Mentor de la red de mentores de madri+d, Javier Criado Nesofsky trabaja en potenciar el crecimiento de empresas, equipos y personas. Tiene cerca de 30 años de experiencia en diversos sectores incluyendo consultoría, industria, energía, mercados bursátiles, capital riesgo, inmobiliaria, internet y empresas de desarrollo de software. Ha trabajado en alta dirección en las áreas financiera, estratégica y de desarrollo de negocio.

Javier tiene un Bachelor in Business en economía y negocios internacionales por la Richard A. Chaifetz School of Business de San Louis University (Misuri), graduado Magna cum Laude, y un MBA por la Kellogg Graduate School of Management (Chicago) con especialización en Finanzas, Marketing, Estrategia y Organización. Tiene además un Master en Coaching Ejecutivo por la Escuela Europea de Coaching programa acreditado por la International Coach Federation.

Desde 2014 trabaja como “innovation business coach” para la Unión Europea, apoyando a empresas en fase de alto crecimiento que reciben apoyo de la UE a través del programa Instrumento PYME. Desde 2016 es socio fundador de Capital 2, firma especializada en operaciones inmobiliarias para el sector servicios.

Sus principales áreas de interés son empresas relacionadas con la economía circular, la energía, el software y los modelos de negocio innovadores.

Linkedin: <https://www.linkedin.com/in/javier-criado-nesofsky-237862>

Roberto Espinosa Blanco

Managing Partner Madrid en Lead to Change. European Commission Business Coach.

Mentor de la Red de Mentores de madri+d, Roberto Espinosa es un economista apasionado por la tecnología y la gestión empresarial. Ha ocupado diferentes puestos de responsabilidad a nivel EMEA en Intel Corporation durante más de 15 años. Después se ha dedicado a la consultoría de innovación como *Managing Partner* de LTC Madrid, consultora de innovación estratégica especializada en Innovación Abierta.

Roberto Espinosa es un apasionado del movimiento emprendedor en España, ha colaborado en los últimos años con diversos programas del fomento del emprendimiento. Es socio en varias aceleradoras y ha participado como promotor de varios

proyectos. Además es *SME Innovation Coach* dentro del programa de EASME (Comisión Europea) para el apoyo a las PYMEs innovadoras dentro de la Unión Europea. También es experto en TechStarts (Comunidad de Madrid) y en EuroStars (Comisión Europea), además de asesorar a varias startups.

Profesor colaborador de varias escuelas de negocio, principalmente en Deusto Business School donde además es tutor de proyectos en los Programas Ejecutivos de Ciberseguridad e Innovación Pública, así como Director Académico de Programas de Formación *in-company*.

Es también escritor ocasional y, además de con su blog personal (resbla.com), colabora habitualmente con otros. Varios de sus artículos han sido elegidos por la Asociación de Marketing de España para su selección de lo mejor del mes, así como el World Economic Forum para su página en castellano también ha elegido algunos. Además ha colaborado escribiendo un capítulo en “Nunca te fíes de un economista que no dude” (Deusto, 2015). Es colaborador habitual de Capital Radio como experto en tecnología e innovación.

Otra de sus pasiones es la oratoria y la comunicación, uno de los motivos por el que organiza TEDxSantAntoni y TEDxUDeustoMadrid donde se encarga de comisariar el contenido y trabajar con los ponentes en conseguir transmitir lo mejor posible sus ideas que merecen ser compartidas.

Conferenciante habitual en temas de innovación, tecnología y negocios.

Linkedin: <https://www.linkedin.com/in/robertoepinosablanco/>

Julio Fernández-Gayoso Mediero

Director área de negocio Cloud DevOps para EMEA GBB en Microsoft.

Mentor de la Red de mentores de madri+d, Julio Fernández-Gayoso Mediero es licenciado en económicas y empresariales, especialidad finanzas por la universidad de Santiago de Compostela 1986. En el Instituto de Empresa realizó un Executive MBA en 1995. Asimismo realizó en el ISEAD masters de especialización en “Business Strategy and Financial Acumen” así como “Business Model Innovation” 2015-2016.

Comenzó su carrera profesional en IBM dirigiendo y liderando diferentes áreas de negocio ligadas al mundo de *Information Management*, *Business intelligence* y *Big Data* tanto en España como en EMEA. Desde 2006 dirige en Microsoft Europa el área de negocio de herramientas de desarrollo de aplicaciones y ciclo de vida de aplicaciones ALM y Devops, tanto onpremise como cloud. En estas funciones y durante los últimos 20 años ha liderado equipos internacionales, desarrollando habilidades de gestión de equipos multiculturales y multifuncionales (ventas, *marketing*, técnicos).

Tanto en su etapa de IBM como en Microsoft ha tenido como prioridad el desarrollar el canal de *partners* de valor añadido tanto *partners* de servicios como ISVs en los diferentes países de Europa en los que ha sido responsable. En esta vertiente han sido muy frecuente las conversaciones con *partners* para ayudarles en su expansión internacional. Lo que le ha permitido contrastar qué tácticas de internacionalización funcionan y cuales conllevan riesgos en la implementación. Ha desarrollado una metodología con 10 pasos para desarrollar planes de negocio conjunto con *partners*.

Desde el punto de vista de habilidades y competencias, ha desarrollado experiencia y competencias en la gestión de equipos internacionales, desarrollando para ello diferentes estilos de dirección, así como herramientas de *coaching* y *mentoring* de equipos comerciales y *partners* en los diferentes países europeos.

Linkedin: <https://www.linkedin.com/in/juliofernandezgayosomediero/>

Rafael García del Poyo

Abogado y socio del Departamento de Negocios Digitales del bufete de abogados Osborne Clarke en España.

Mentor de la Red de mentores de madri+d, Rafael García del Poyo es abogado y socio del Departamento de Negocios Digitales del bufete de abogados Osborne Clarke en España.

Ha sido reconocido como un profesional líder en las áreas de tecnología, media y telecomunicaciones por Best Lawyers International y es un abogado recomendado por directorios internacionales como Chambers Europe.

Durante sus más de 25 años de experiencia en la abogacía -ejercida tanto en Bélgica como en España- acumula una experiencia dilatada en la dirección de equipos de trabajo multidisciplinarios de técnicos y juristas de diversas nacionalidades y en la gestión y organización de proyectos para clientes. Ha brindado asesoramiento jurídico tanto a clientes nacionales como extranjeros y ha participado en la ejecución de planes empresariales estratégicos en temas relacionados con la ley de telecomunicaciones, comercio electrónico, licencias de software, videojuegos, la adquisición de hardware, *outsourcing*, *big data*, firma electrónica, el *cloud computing* y la protección de datos personales en muy diversos sectores industriales.

En la actualidad, su práctica se centra en la ejecución de proyectos y la preparación de contratos mercantiles internacionales relacionados con las tecnologías de la información y la comunicación, el comercio electrónico, los contenidos digitales, la ingeniería y las telecomunicaciones. En particular, en el sector de *Fintech*, ha asesorado en el lanzamiento de complejos productos financieros en el mercado español y en el campo de los videojuegos ha prestado asesoramiento legal en sus sistemas de distribución y en la gestión de su propiedad intelectual.

Es Secretario del Consejo de varias empresas de tecnología y ha estado involucrado en la defensa jurídica de diversos asuntos ante el Tribunal de Justicia de la Unión Europea entre los que destacan los asuntos (C-468/10 - C-469/10) sobre “interés legítimo” en materia de protección de datos personales.

Linkedin: <https://www.linkedin.com/in/rafaelgarciaelpoyo/>

Pedro Guerra Gutiérrez

Director de I+D en Medlumics, SL.

Mentor de la Red de mentores de madri+d, Pedro Guerra es Ingeniero de Telecomunicación por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (2001), Doctor en Ingeniería Electrónica por la Universidad Politécnica de Madrid (2007) y Master en Administración de Empresas por ESADE-Universidad Ramón Llull (2015) y en Dirección Financiera por OBS-Universidad de Barcelona (2018).

Ha pasado la mayor parte de su carrera profesional vinculado a la I+D en el sector de la electrónica y, en particular, la electromedicina. Inició su carrera en 1999 en el Centro Nacional de Microelectrónica (CNM), perteneciente al Consejo Superior de Investigaciones Científicas, aunque al poco tiempo se incorporó a la industria como ingeniero de sistemas dedicado al diseño de sistemas de comunicación digital, tanto satélite como de telefonía móvil terrestre, 2G y 3G.

Desarrolló su tesis doctoral en el ámbito de la ingeniería médica y radiofísica, centrandose su investigación en la tomografía por emisión de positrones, una técnica de imagen molecular con gran aplicación en cardiología, neurología y oncología. Posteriormente, como investigador de la Universidad Politécnica de Madrid, ha trabajado activamente en el desarrollo de nuevas tecnologías médicas y en su transferencia hacia la industria.

Desde 2015 es director de I+D en Medlumics SL, *startup* española en el sector de los dispositivos médicos que ha desarrollado una tecnología revolucionaria para la realización de tomografía óptica coherente.

Linkedin: <https://www.linkedin.com/in/pguerragutierrez/es>

Julio Marco Barroso

*Venture Capital fund Director. European Commission Business Coach.
Board Advisor International Coach Federation Spain.*

Mentor de la Red de mentores de madri+d, Julio Marco es economista, MBA y Master en Corporate Finance por el IE Business School y en Comercio Internacional por ESIC.

Es Business Coach de la Comisión Europea desde el 2014 y ha realizado más de 100 sesiones de business Coaches en distintos sectores y países para la misma. Es uno de los 3 Top business Coach de la Comisión Europea. Es Associated Business Coach del CDTI y participó en el programa piloto Commercialize durante 2 años para desarrollar el SME instrument del H2020 de la Comisión Europea.

Julio Marco es actualmente Board Advisor de la International Coach Federation Spain y Secretario General de ICF España (2012 . 2016). Es Coach PCC ICF certified con más de 2.500 horas de *Coaching* con altos directivos.

Desde 2003 es Director para España del Fondo Paneuropeo de Capital Riesgo de salud Gilde Healthcare. Ha sido socio de otros fondos de Capital riesgo en IT , telecomunicaciones, Internet, nanotecnología, biotecnología y agroalimentación como New Media Spark, Milenio Capital Partners, Capital Health y Katalimento Investments.

Ha sido Director General en empresas Internacionales en distintos sectores como; Automoción (Porsche, Lamborghini, Subaru, Kia y Bertone), Director de la Universidad Europea de Madrid, Director de World Telecom (Operador ingles de Telecomunicaciones), socio de varios *Venture Capital Funds* y empresario.

Lleva desde el año 2000 formando a altos directivos de las principales empresas españolas e internacionales en los sectores Big Pharma, financiero, telecomunicaciones, salud, Energías, etc. En desarrollo de Habilidades directivas: Inteligencia Emocional, Comunicación, Liderazgo y creación de equipos de Alto rendimiento. Motivación, Gestión del cambio, etc.

Es profesor en varias Universidades y Escuelas de Negocio. Conferenciante habitual y escritor (*Viaja conmigo a Itaca*, Editorial Kolima, 2017, libro sobre Desarrollo personal y *Coaching*). Lleva 3 años como fundador y tertuliano en el programa de radio *Coaching Capital* que se emite todos los Viernes en Capital Radio de 18,30 a 19,30h.

Linkedin: <https://www.linkedin.com/in/juliomarcobarroso/>

Tomás Otero Pino

Director de Recursos Humanos para Norgine en España y Portugal.

Mentor de la Red de mentores de madri+d, Tomás Otero es director de Recursos Humanos para Norgine en España y Portugal, compañía en la que trabaja desde 2010 y en la que participa activamente en diversos proyectos internacionales dentro de la organización.

Anteriormente, trabajó más de 10 años en el sector de Consultoría, especializado en la Industria farmacéutica y de la salud, realizando sobre todo mandatos de búsqueda de ejecutivos y desarrollo de planes de carrera, tanto en entornos nacionales como internacionales.

Colabora activamente con numerosas publicaciones especializadas en la industria farmacéutica, como *Farmespaña*, *PMFarma* y *Pharma Market*.

Colaborador del CESIF en los masters Internacional y Executive. Miembro de la AEDRH.

Linkedin: www.linkedin.com/in/tomasoterpino/es

Hermógenes del Real Álvarez

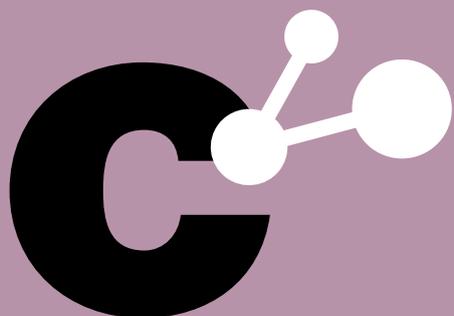
Experto en gestión de empresas y entidades públicas. Emprendedor, gerente, consultor y conferenciante.

Mentor de la Red de mentores de madri+d, Hermógenes del Real tiene más de 25 años de experiencia en gestión de empresas y entidades públicas. Es miembro del Comité Científico del Centro de efectividad organizacional: Talento-UAM. Profesor Asociado de la Universidad Autónoma de Madrid (UAM) en el Departamento de Dirección y Organización de Empresas y Jefe de Estudios del IADE-UAM Instituto Universitario de Investigación en Administración del Conocimiento e Innovación de Empresas de la Universidad Autónoma de Madrid. Su experiencia docente como profesor y tutor de proyectos abarca diversas disciplinas relacionadas con la Dirección, Gestión y Emprendimiento, tanto en programas Master como de Desarrollo Directivo a nivel nacional e internacional desde 1993.

Su formación académica está relacionada con la gestión de empresas. Realizó la licenciatura en Ciencias Empresariales por la UAM, el Doctorado en Economía Financiera: Banca y Bolsa por la UAM, un Master en Comunidades Europeas por la CEOE, es *Chief knowledge Officer* (CKO) por el Insead de Fontainebleau y Euroforum y becado en *Course of Research Management* por el Real Colegio Complutense y Harvard University.

Hermógenes del Real es mentor del Instituto de Empresa en el proyecto Lidera, ha sido Director General de la División de Consultoría y Formación de ENTEL IT- Consulting y Gerente de Human Capital en Deloitte donde fue responsable de las líneas de negocio de *e-learning*, de igualdad de oportunidades y gestión de la diversidad en España.

Linkedin: www.linkedin.com/in/herm%C3%B3genes-del-real-alvarez-88229b12/



Esta es una selección de 21 páginas de la obra completa de 223 páginas. Para conseguirla póngase en contacto con el organismo promotor de la obra mediante el correo emprendedores@madrimasd.org

módulo 1

Contenidos y estructura de la guía.
Herramientas

