

DESARROLLO DE NEGOCIO, EQUIPO Y MARKETING
SON LAS PARTIDAS MÁS IMPORTANTES

Todo lo que necesitas para calcular cuánto cuesta montar un negocio



Hasta conseguir el primer cliente... ese es el primer objetivo que tendrás que marcarte para saber cuánto dinero necesitarás para emprender. A partir de ahí, empieza otra aventura, más compleja si cabe, para la que también necesitarás dinero. Pero esa es otra 'guerra'.

 JAVIER ESCUDERO

Tan cierto es que puedes emprender sin dinero como que puedes subir descalzo y desnudo los 8.848 metros del Everest. ¿Que llegarás a la cima? Puede, pero, ¿en qué condiciones? Aunque también es cierto y muy probable que no llegues a saberlo. Pues algo parecido, salvando las distancias [nos ha salido una broma], ocurre con emprender sin dinero. Puedes hacerlo, pero las posibilidades de éxito, y por éxito nos referimos a que tu negocio alcance altas cotas de viabilidad [otro chiste], son escasas.

En esta aventura, estamos muy interesados en saber cuánto dinero –más allá de los famosos 3.000 euros– se necesita invertir para emprender un negocio con visos de viabilidad futura. Para ello, hemos hablado con expertos en finanzas y con emprendedores que han dado ese paso. Todos ellos han llegado a dos conclusiones básicas:

La primera, y muy obvia, es que se necesita dinero para emprender. Y dos,

también obvia, que la cantidad para hacerlo depende de tantos factores como características tenga cada modelo de negocio: producto o servicio, online u offline, si requiere de personal, si necesita fabricación propia, si externaliza sus servicios, según sea su modelo de generación de ingresos, según sean las condiciones de pago del mercado, según sea el equipo emprendedor... No obstante, esas obviedades, muchas veces, se pasan por alto. En cualquier caso, como se necesita dinero, vamos a ver por dónde empezamos.

¿CUÁNTO ENCIMA DE LA MESA?

“Por mucha metodología *lean startup* que utilices, siempre tendrás que gastar dinero desde el minuto cero. Da igual el negocio, un videojuego o una zapatería, la primera pregunta que debes hacerte es, hasta que tengas el primer cliente (entendiendo por cliente aquel que tiene una disposición a pagar), ¿cuánto dinero tendrás que poner encima de la mesa?”, aconseja Javier García, experto en estrategia financiera, *business angels* y coautor de *La burbuja emprendedora* (www.emprendedores.es/gestion/burbuja-emprendedora-javier-garcia).

Si es un negocio físico, “tienes que

saber las inversiones necesarias para la adecuación del local, hasta que abras la puerta y entre el primer cliente. Si estás en una empresa de videojuegos hiperdigital, no es solamente la primera beta sino que esa beta tiene que funcionar, es decir, programarla, subirla a los *market* de app, etc. No hay videojuego más o menos sensato en el que casi no tengas que invertir entre 100.000 y 150.000 euros en su desarrollo. Y el que diga lo contrario, tal vez, esté en una fase muy anterior y al final acabe pegándose. ¿Alguien puede hacer un videojuego por 3.000-5.000 euros? Vale, pero serán juegos que luego, a la hora de monetizarlos, tendrán muchos problemas. La realidad es que para que tenga calidad, para que tenga datos sobre los que trabajar que ayudarán a establecer un modelo de ingresos *in-app* necesitará de tecnología y eso es un proceso complejo, que requiere de muchas pruebas e implica inversión. Nosotros hemos invertido en 4 o 5 compañías de videojuegos y hemos visto que por mucho que te digan que con 30.000, 40.000 o 50.000 euros es suficiente, la experiencia dice que esa cifra se acerca más a los 200.000 euros iniciales”, argumenta García.

O en el caso de los proyectos industriales. “Imagina –dice este experto en estrategia financiera– el diseño de un nuevo producto que vas a fabricar en China y piensas *a priori* que necesitarás poca inversión. Pero la realidad es que, para fabricar en el sitio más barato, hay que hacer unos pedidos mínimos y hay que gastar dinero en moldes y en una serie de aprovisionamientos ▶

Necesitarás invertir en tiempo y/o dinero para que te conozcan en el mercado. Y, al principio, eso es más difícil



◀ mínimos que la empresa fabricante necesitará. Y ese mínimo suele estar entre 75.000 y 125.000 euros, dependiendo del producto que vayas a fabricar. En ese sentido, me han sorprendido casos de emprendedores que en sus modelos de negocio anotaban la fabricación como un coste variable y se olvidaban de la inversión necesaria en el primer pedido, que resulta que es más importante a veces que la facturación de un año”.

LA PARTIDA DE MARKETING

“Recordando estos últimos cinco años de asesoramiento a startups, he visto que todos los proyectos tienen una partida en común que es la de marketing, porque en algún momento empieza a ser un área de inversión bastante importante”, asegura **Vicente Esteve**, asesor financiero para startups (<http://vicentesteve.com>).

En términos absolutos, “obviamente, al principio, no lo es mucho, porque la empresa es pequeña, pero en términos relativos, dentro del poco gasto que habrá, tendrá que dedicar bastante dinero a probar canales. Y eso, al principio, es caro porque no es fácil dar con la tecla, no se acierta con las campañas y el famoso coste de adquisición de cliente sale bastante caro en relación al margen que se le sacará a cada unidad de producto. Y esa es una inversión común a todos los proyectos”, afirma Esteve.

En opinión de este experto, los proyectos relacionados con Internet son proyectos de marketing, “donde hay un porcentaje fundamentalmente

mayoritario de estrategia de marketing y eso, naturalmente, va ligado con la inversión inicial necesaria”.

Otra partida importante es la que está relacionada con la inversión necesaria para diseñar el equipo de desarrollo, “aunque –apunta Esteve– hay que tener en cuenta que cada proyecto tiene sus características. Por ejemplo, si trabajas en un *SaaS* o en un *e-commerce* o incluso en un modelo *mobile* necesitas tener un equipo de desarrollo importante para tu producto. En el *SaaS*, sin duda, porque estás creando algo donde no había nada. En el *e-commerce* tienes plataformas que te permiten lanzar una tienda de forma bastante rápida. Quizás es cierto que no en las fases tempranas, pero sí más adelante, tal vez después de la primera ronda, es cuando necesitarás tener gente dentro para poder sacarle partido a nivel de desarrollo a esas herramientas de *e-commerces*. Y en el *mobile* es algo parecido: tienes recursos en el mercado para sacar una app relativamente rápida y barato, pero al final tienes que tener un equipo propio que pilote el crecimiento de esa solución. La estructura de equipos de desarrollo en estos modelos de negocio, más pronto que tarde, tiene que ser adecuada. Por lo que debe ser otra partida más que se debería tener desarrollada en el plan financiero”.

A la hora de hacer cuentas y calcular las inversiones iniciales, “lo más importante es entender el modelo de ingresos, y con esto no sólo hablo de qué vendes y qué *pricing* tienes, sino también de los costes directos asocia-

dos a cada venta. El más obvio es el de marketing. Lo demás es un poco *commodity* en todas las empresas porque al final el equipo será de desarrolladores o expertos en SEO o en experiencia de cliente, pero es gente que cobra una nómina y tiene una Seguridad Social; no hay complejidad técnica más allá de que el CEO sea capaz de dimensionar su equipo en el largo plazo que, a veces, es complicado. Y eso en fases tempranas se tiende más a infravalorar la estructura del equipo. Te das cuenta que en empresas con 5-6 años de recorrido y que ya han cerrado una serie A tienen 150 o 200 personas. Y te preguntas cómo otras, en el mismo período de tiempo, sólo tienen 40. Algo falla. Y el ‘pero’ puede estar en infravalorar las necesidades de recursos humanos en el largo plazo. Pero no es complicado el trabajo técnico de modelar el área de personal. En cambio, lo complicado es el modelo de ingresos. Por ejemplo, te puedes encontrar con un *SaaS*, con un modelo de ingresos determinado, con sus costes, su estructura y su *pricing* y también con otro *SaaS* que no tenga nada que ver con todo lo que hayas visto hasta ese momento. Cada empresa tiene sus características y por eso es complicado generalizar sobre este tema”, subraya Esteve.

García recalca la influencia del modelo de generación de ingresos en las necesidades financieras porque dependerá de cómo nos paguen y de cómo paguemos nosotros. “No es lo mismo hacer un modelo basado en franquicias, donde planteas una expansión ofreciéndole un intangible al franquiciado, y donde la inversión la asume el franquiciado y tú creces sin tener que asumir grandes inversiones, que crecer vendiendo marcas de terceros convirtiéndote en distribuidor en lugar de fabricar tú, donde tienes que tener pedidos mínimos, etc. Hay cientos de decisiones en las que el modelo de negocio influye claramente en el modelo de gastos. Hay modelos que consumen mucha caja y otros que consumen menos”.

Por eso, es importante preguntarse que, para un determinado modelo ▶

Debes tener previsto, desde el principio y a futuro, cómo captar talento para desarrollar tu negocio

◀ de negocio, ¿cuánta inversión necesitaré y cuánta caja consumiré? “Hay modelos web –explica García– que no requieren mucha inversión y otros, sí. Por ejemplo, el mercado de las bicis requiere grandes *stocks*, que es lo que está matando a esas empresas. Puedes vender una bici y generar un margen del 70% cada vez que vendes una, pero te obliga a tener tantas bicis en el *stock* que necesitarás financiarlas. Por eso, hay determinados negocios que necesitan tener recurrencia que les permita tener mucha rotación porque cuando el *stock* está parado, muere. Los negocios digitales tienen la ventaja de que no necesitan tener un *stock* fuerte, lo que hace que consuman menos caja. Pero, a cambio, tienen la desventaja de que se enfrentan a la competencia, a la diferenciación, a que te conozcan y eso cuesta mucho dinero”.

FIJOS, VARIABLES, DIRECTOS, INDIRECTOS, HUNDIDOS...

Más allá de los ‘clásicos’ costes fijos, variables, directos, indirectos..., García explica que la llegada de ese primer cliente –para lo que necesitarás hacer una inversión en marketing para que te conozcan en el mercado– implica una complejidad muy relevante y también mucho dinero. “Es lo que llamo coste hundido: haces todo el esfuerzo y si no consigues ventas, pierdes todo lo invertido.”. Y junto a ese coste, también están los costes recuperables. “Imagina –dice García– que gastas dinero en *stock* de bicis, que podrá vender después cuando hayas cerrado el negocio. O has invertido 10.000 euros en acondicionar una oficina y no has sido capaz de vender nada, esos 10.000 los pierdes. Esos son hundidos. Imagina en el ámbito industrial, que inviertes en maquinaria, pero no vendes. Es cierto que luego tendrá un valor en el mercado de segunda mano, pero será un valor muy deteriorado y difícil de recuperar para nuevas inversiones”.



MAD LIONS

eSports: los derechos de imagen de los jugadores, la generación de contenido y una ‘gaming house’

“Sin inversión, las cosas no suelen funcionar. Y en nuestro caso, si no lo hubiéramos tenido, hubiera sido imposible avanzar”, asegura Sergio Yáñez, CEO de Mad Lions (www.madlions.com), un equipo profesional de deportes electrónicos, que consiguieron levantar una inversión inicial de un millón de euros “de inversores privados comprometidos con que el proyecto tenga carácter de permanencia y sea sostenible a largo plazo”. Para sus objetivos, necesitaban una inversión más alta que la de otras startups en sus primeras fases, principalmente, para financiar la generación de contenidos y los derechos de imagen de sus jugadores. “Y también, con el objetivo de que nuestros jugadores se sintieran cómodos y se centraran en jugar, invertimos en todas las áreas que eso implica como el alojamiento y el entrenamiento. Contamos con una *gaming house* (un centro de alto rendimiento para que entrenen) un preparador físico, un dietista y un psicólogo deportivo, dos creadores de contenidos y un

productor. En la casa contamos con un gimnasio propio y un plató de *streaming* para la generación de contenidos, donde nuestros jugadores se graban jugando y luego lo emitimos en plataformas como Twitch de Amazon o YouTube Gaming. También disponemos de un plató en el que haremos *show* de pre y postpartido, análisis de metajuegos, y todo tipo de contenidos para ofrecer entretenimiento a nuestros fans y seguidores”, subraya Yáñez. La inversión inicial en recursos humanos ha sido importante: “Tenemos diez jugadores en el *League of legends*, un entrenador y un analista. Otros cinco jugadores en el *Counter strike* más dos suplentes, un entrenador y un analista. Y seis jugadores en el equipo *Clash royale*, más dos analistas, un entrenador y un ayudante deportivo”. Yáñez asegura que seguirán invirtiendo en fichar más jugadores y profesionales y en infraestructura: “Queremos ser el primer equipo que cuente con un estadio propio al que puedan acudir nuestros fans”.

Sergio Yáñez
CEO de Mad
Lions (centro),
junto a Jorge
Schnura (izda.)
y Marcos
Eguillor. Han
abierto una
tienda física
para vender
merchandising
del club.

