

Emprendedores

Nº 213 Junio 2015 - 3€
(España: 3,15€. Andorra y Portugal: 3€)

www.emprendedores.es

HOJA DE RUTA

PARA LANZAR

TU EMPRESA

Cuándo y cómo tomar todas las decisiones esenciales

¿Qué señales indican que tu proveedor va a fallar?



Consejos si vas a dar licencias a tus empleados



ANDER MICHELENA

“Con un modelo de negocio bien planteado, conseguir dinero es fácil”

Co-fundador y co-CEO de Ticketbis





¿Cuándo es el momento de quemar tus mejores contactos? **pág 72**



¿Cómo planificas tus necesidades económicas y financieras? **pág 76**

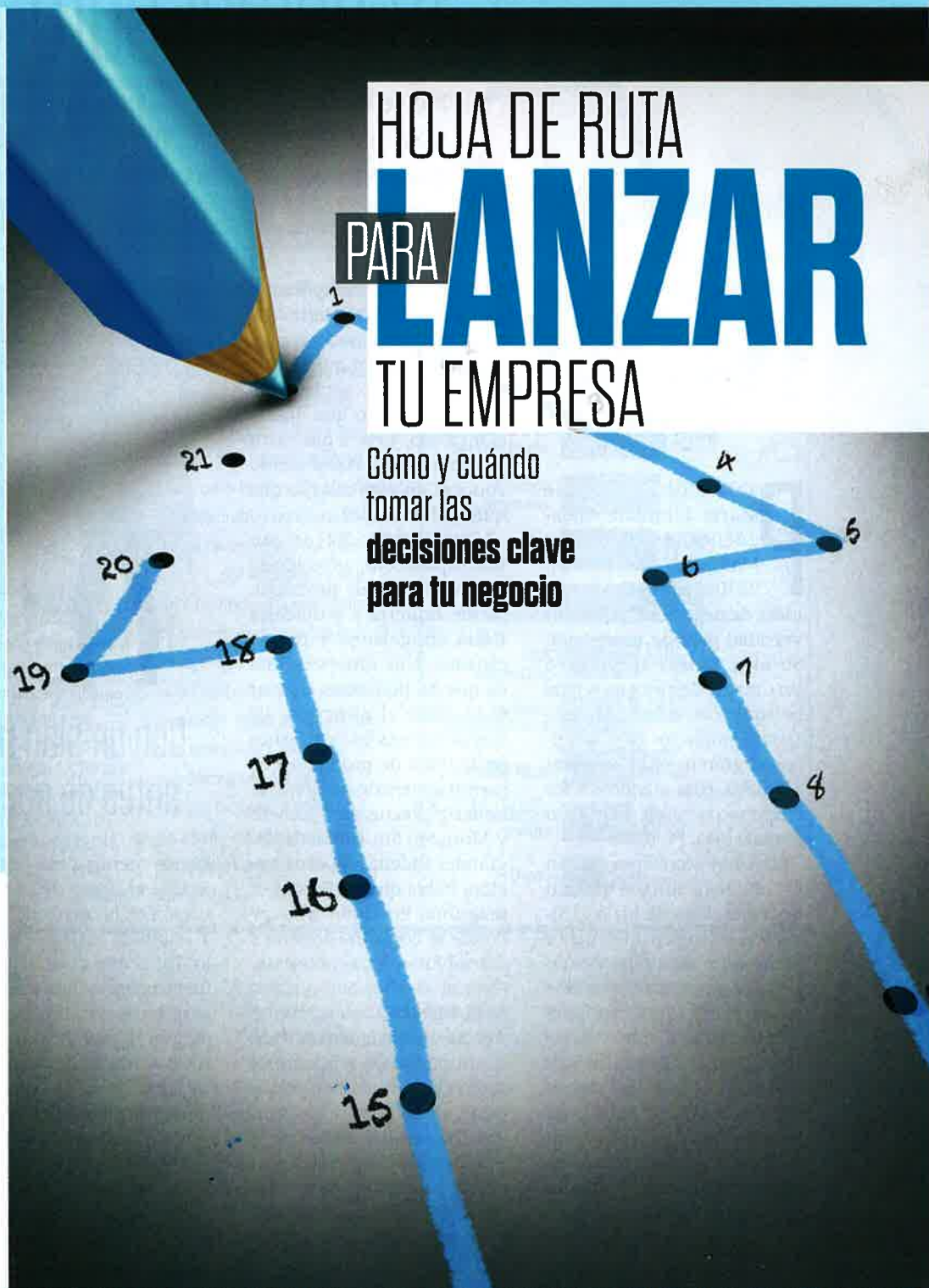
Emprendedores

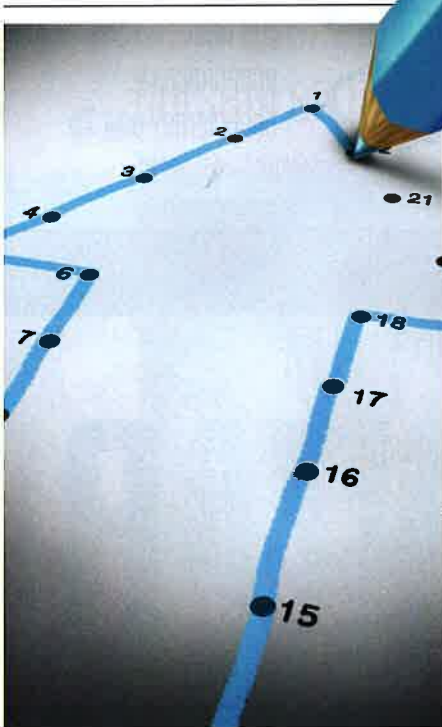
Lanzar un negocio es un proceso. Y, la verdad, resulta bastante difícil planificar un proceso por el que no has pasado antes. La mayoría de los nuevos emprendedores se preocupan más por sus lagunas tecnológicas que por sus brechas de gestión y eso les lleva a hacer una mala planificación de su negocio, a ir más lento y a cometer errores.

ELABORADO POR RAFAEL GALÁN

Fuentes consultadas:

JOSÉ VITERI, SOCIO DE DA2B; EDUARDO DÍAZ, DIRECTOR DEL ÁREA DE EMPRENDEDORES DE BASE TECNOLÓGICA DE LA FUNDACIÓN MADRI+D; JULIO RODRÍGUEZ, DIRECTOR DE LA RED DE MENTORES DE LA FUNDACIÓN MADRI+D; ENRIQUE PENICHER, SOCIO DE LA SOCIEDAD DE CAPITAL RIESGO SINENSIS SEED CAPITAL; OLIVER VON SCHILLER, SOCIO DEL BUFETE AD&LAW; ISIDRO DE PABLO, CIADE-UAM; MANUEL ARAUCO, HELPLING ESPAÑA; JAUME RIUTORD, CO-FUNDADOR DE 3PRESUPUESTOS.COM Y MATERIALESDEFABRICA.COM; LORENZO CASASUS, CO-FUNDADOR DE BARAVENTO; ALEJANDRO SÁNCHEZ, HAILO ESPAÑA; Y JOSÉ ANTONIO DE MIGUEL, COORDINADOR DE LA EDICIÓN ESPAÑOLA DE 'EL MANUAL DEL EMPRENDEDOR' (GESTIÓN 2000).





Antes de gastar tu primer euro, planifica

No se trata de prever cuáles son los trámites de puesta en marcha de tu negocio, ni tampoco de cuántos meses te tienes que *tirar* con las obras de tu local. Se trata de analizar en qué actividades te tienes que centrar y saber cuáles son secundarias.

Pablo Romero y José María Monzón, malagueños exiliados en Madrid, se presentan en 2010 a un concurso de ideas de negocio en una universidad privada madrileña. Su idea: lanzar al mercado una marca de alimentos para personas con alergias alimentarias (productos para alérgicos al gluten, para alérgicos al huevo, para alérgicos a los frutos secos...). Así, en frío, no es mala idea, ¿verdad?

Romero y Monzón no ganan el concurso, aunque quedan finalistas. Uno de los organizadores les sugiere que "mejor piensen en algo relacionado con la tecnología", que "ese no es, ahora, un sector para entrar ahora".

Romero y Monzón en lugar de desanimarse siguen dándole vueltas a su idea de negocio porque coinciden en que algo no funciona en su planteamiento, pero no creen que sea por el sector, ni por el momento, ni porque

no hubiera un componente tecnológico. Sencillamente no se habían parado a pensar realmente en qué quería el mercado. No sabían qué era realmente lo que quería el mercado, y ese sí que es un problema. Pero, claro, ¿cómo conoces en este caso lo que quiere el mercado?

"Queríamos hacer un macroproyecto, ofreciendo muchas líneas de producto. Desde bollería y panadería hasta congelados y precocinados. Nos dimos cuenta de que no podíamos abarcar todo desde el principio, así que pensamos en centrarnos en la línea de producto que menor inversión exigiera: la bollería", recuerdan Romero y Monzón. Sin contactos en grandes cadenas de distribución, había que empezar por preguntar en algún sitio. ¿Y dónde se consume bollería a diario? En cadenas hoteleras.

EN EL MERCADO

Así que Pablo, cocinero, buscó un puesto de ayudante de cocina en un hotel de cuatro estrellas. "Y ahí fuimos dándole pinceladas al proyecto original. Me di cuenta de que dentro del establecimiento hotelero había muchos problemas a la hora de manipu-

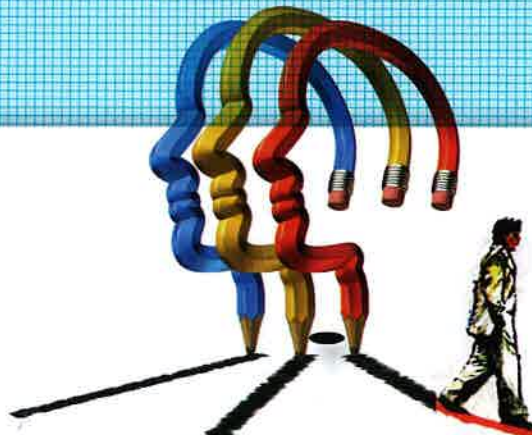


"Con un plan puedes hacer cambios antes de que sea demasiado tarde"

lar los menús para celíacos. Existía el riesgo de contaminación en la cocina del hotel. Y hablo de celíacos, porque lo único que se ofrecía eran menús para celíacos, pero no para intolerancia al huevo o para la intolerancia a la lactosa. Cada uno estaba por su lado, no había un único producto para todos los alérgenos. Un día, una madre me pide un menú para celíacos. Le puse lo que por norma se ponía a los celíacos. Y cuando se lo pongo en la mesa, me

pregunta. ¿Lleva huevo o leche? Resulta que sí. Se lo comento y me dice que su hijo además de celíaco es intolerante al huevo y a la lactosa. Se nos encendió la bombilla: tenemos que lanzar productos de bollería que no tengan los principales alérgenos", continúan.

Así que deciden empezar por ahí: por una línea de bollería que pueda consumir cualquier persona con independencia de su alergia alimentaria—con la salvedad de los sulfitos—. Y así montan Muuglu en 2013,



“La planificación **tradicional** ha cambiado: del papel pasa al mercado real con clientes, canal, proveedores...”

● ¿POR QUÉ CIERRAN NEGOCIOS COMO EL TUYO?

Acaba de publicarse un estudio sobre los motivos de cierre en negocios europeos. En los diez primeros puestos se encuentran causas que se solucionan con una planificación previa: el mercado no responde, mal producto, falta de liquidez...

Los errores más habituales en los emprendedores *principiantes* tienen que ver con sobrevalorar o infravalorar el tamaño del mercado: con tirar a la baja (vaya, aquí nunca se sobrevaloran) las necesidades financieras; con creer que van a vender más de lo que realmente van a vender; con calcular mal sus costes y con equivocarse de modelo de negocio. Todos estos errores se pueden corregir, o, cuanto menos, mitigar con planificación.

TODO EMPIEZA CON...

Cuando hablamos de planificar, no estamos hablando de trámites administrativos: *primero tienes que reservar en el Registro Mercantil Central el nombre de la sociedad, luego tienes que ocuparte de la Escritura Pública...* Estamos

hablando de medir tiempos. Y medir tiempos no quiere decir: le voy a dedicar seis meses a buscar financiación, luego tres meses a buscar un local, dos meses para buscar proveedores, sino a fijarte una hoja de ruta, marcando una serie de hitos para tu negocio. Y esto vale para una startup y sirve para un negocio tradicional.

La planificación, por ejemplo, de un taller de carpintería metálica debería empezar con un buen análisis de la competencia sobre el terreno (cómo trabajan, cuáles son sus precios, el grado de satisfacción de sus clientes...), de los clientes potenciales (mirando terrazas y cerramientos), de los proveedores de producto (para hablar sobre tiempos de entrega, sobre almacenaje

y sobre la posibilidad de trabajar en sus instalaciones los materiales) y para buscar una oferta diferente (para lo que, de nuevo, hay que conocer la competencia) y luego hay que ver cuál tiene que ser el canal para llegar a los clientes (puedes hablar con comunidades de vecinos para ofrecer precios, por ejemplo... y eso lleva tiempo), con qué mano de obra (qué disponibilidad tiene, a qué precio, sin necesidad de contratar). Todo esto lo puedes hacer sin constituir una sociedad. Y luego ya te pones a pensar en NIF.

¿Te vas a poner a pedir un préstamo a largo plazo para adquirir un local antes de tener clientes? No deberías.

AUTOPSIA POSTMORTEM



FUENTE: CBINSIGHTS, 2015

una marca de bollería y productos para alérgicos e intolerantes, que distribuyen en hoteles y comercio minorista. Ahora están a punto de entrar en grandes cadenas de distribución (ahora sí). ¿Qué crees que fue lo más importante a la hora de planificar? ¿El tiempo en encontrar el local? ¿No será su reflexión sobre sus

productos y su distribución? ¿Podían haber montado el negocio en seis meses o en un año en lugar de en tres años?

CORREGIR ANTES DE TIEMPO

“Aunque se diga que los comienzos son difíciles y que hay que hacer muchas cosas en paralelo, es realmente el momento más fácil. Y es más

fácil porque todavía se pueden tomar decisiones que pueden cambiar el rumbo de una empresa. Por eso es importante planificar y ponerse plazos aunque no se cumplan en el tiempo que queremos”, asegura Eduardo Díaz, director del Área de Emprendedores de Base Tecnológica de la Fundación madri+d.

“En un entorno de incertidumbre, la planificación no existe como la entendemos como se hacía tradicionalmente: le dedico tres meses a esto y tres meses a esto otro, sino que la planificación viene marcada por el contacto con el mercado”, apunta José Antonio de Miguel, consultor de negocio independiente.

Primer paso: ¿Quién tiene la llave para arrancar con tu negocio?



1

Cómo nos planificamos? Primero nos repartimos las tareas: uno se tenía que encargar de conseguir proveedores, otro debía ocuparse de la parte técnica (tecnológica) y otro se tenía que centrar en llegar a acuerdos con el sector de la logística. Nos marcamos un mes para conseguir proveedores, desarrollar y solucionar la logística. ¿Qué pasó? Los proveedores no nos contestaban,

¿Tiene tu idea de negocio algún punto que es necesario dejar resuelto antes de abrir? Puede ser un requisito legal, tecnológico, puede que sea una ubicación para tu local, puede ser el visto bueno de un proveedor, puede ser un acuerdo con un distribuidor...

teníamos un enorme listado de llamadas pendientes y los correos electrónicos quedaban en el olvido. Al mes nos dimos cuenta de que lo más difícil iba a ser conseguir proveedores y sin proveedores no teníamos productos y sin productos no teníamos negocio. Así que paramos la logística y el desarrollo tecnológico. Dijimos: *vamos a centrarnos los tres en hablar con los proveedores*. Uno se encargaba

de conseguir contactos y dos en hablar con esos contactos. Y nos marcamos otro mes. Al siguiente mes cerramos un acuerdo con un proveedor y ese primer proveedor ya nos dio muchas pistas de cómo íbamos a tener que ir a hablar con los siguientes. A partir de ese momento nos pusimos a construir el negocio de verdad", explica **Jaume Riutard**, cofundador de Materialesdefabrica.com

"Cuando arrancamos, al principio, no sabíamos qué era lo que iba a resultar más difícil. Es lo que nos encontramos a diario: las planificaciones que hacemos son muy malas. Es muy difícil prever cómo van a ir las cosas. Por eso era tan importante para nosotros salir a ver a los proveedores cuanto antes", asegura Riutard. "¿Cuál es el punto clave de tu negocio? No hay una rece-

¿ALGUIEN DE TU EQUIPO TIENE EXPERIENCIA PREVIA EN EL MERCADO EN EL QUE ENTRAS?

Los emprendedores tienden a preocuparse más por cuándo tienen que empezar a contratar que por qué valor tiene el equipo que ya está trabajando en el proyecto. Tenéis que evaluar vuestras carencias.

"Tiene que haber alguien en el equipo que conozca muy bien el mercado al que tú vas a dar soluciones. No tanto en cifras, como en problemática real, en la dinámica del mercado. Si eso se conoce, la base en la que vas a empezar tu modelo de negocio sobre una propuesta de valor va a tener solidez. ¿Cómo se le puede dar más solidez?

Yo sé que en el mercado hay una laguna y tengo una propuesta que quiero trasladar al mercado. Lo siguiente es ser consciente de que necesitas un equipo, que lo podrás contratar antes o después, o que tendrás que llegar a una serie de acuerdos colaborativos para cumplir el resto de las lagunas que necesitas en ese proceso",

plantea **José Viteri**, socio de la aceleradora DA2B y CEO de WirelessCities Networks, y durante ocho años director general del clúster de movilidad MLC ITS Euskadi.

UN BUEN CONTRASTE

"Quisimos que distintas personas evaluaran nuestra idea de negocio: en el sector de la aviación, el e-commerce, el entorno digital, grandes grupos de publicidad... que todos nos dieran su visión sobre nuestra tecnología y sobre nuestro modelo





“Marcas hitos de producto, pero te olvidas de que **también hay hitos de negocio: canal, proveedores...**”

ta mágica, ni hay un *timing* genérico. El emprendedor debe reflexionar y marcarse en una escala de tiempo cuáles deben ser los hitos clave para que su proyecto pueda funcionar o no. Hay hitos de producto que implican

un desarrollo tecnológico o solucionar un requisito legal. Hay hitos de negocio, como tener una oferta previa sólida antes de salir. Depende de cada negocio”, plantea José Antonio de Miguel.

Cada negocio tiene una lla-

ve diferente. En unos casos, son los proveedores los que tienen ese *código de acceso*, como ocurre en el comercio electrónico (son ellos los que condicionan al emprendedor: tiempos de envío, almacenaje, condiciones económicas).

En otros casos, es el canal a través del que se va a distribuir (el canal establece cuál es el mínimo de ventas a partir del cual les puede interesar el proyecto, cuál es el *stock*

mínimo de seguridad para poder empezar a funcionar, con qué márgenes mínimos trabajan, cuál es la capacidad mínima de servicio que debemos garantizar).

Y, en otros, es un detalle legal por el que hay que pasar (una certificación específica, un requisito legal). Escribimos en este número sobre 2btube, una productora-agencia española de representación de *youtubers* puesta en marcha por **Bastien Manintveld** y **Fabienne Fourquet**, que necesitaba pasar por una certificación oficial de Google (propietaria de Youtube) para poder operar. Sin su visto bueno, no había negocio.

En el caso de una *biotech*, esa llave está en cerrar una buena estrategia de patentes y propiedad intelectual antes de dar un paso adelante.

EL TAMAÑO DEL LOCAL

En la restauración tiene que ver con el tamaño del local. “Muchas veces la gente se mete en este sector sin dimensionar bien el local. Asumen una serie de gastos sin saber cuál es la capacidad real de producción del local. Piensa en un local pequeño, sin barra, sin terraza. Al ser ▶

“En ocasiones, una visión externa te ayuda a identificar prioridades”

de negocio. A muchas de ellas las hemos incorporado a un consejo asesor. Desde entonces hacemos reuniones mensuales con ellos”, explican **Pablo Linz** y **Jimmy Martínez von Korff**, cofundadores de Immfly, una empresa española que permite ofrecer wifi en los aviones y gestionar la publicidad generada a través de dispositivos móviles para las aerolíneas.

¿De qué le sirvieron los consejos de esos asesores? “A identificar la escala de prioridades, a descubrir

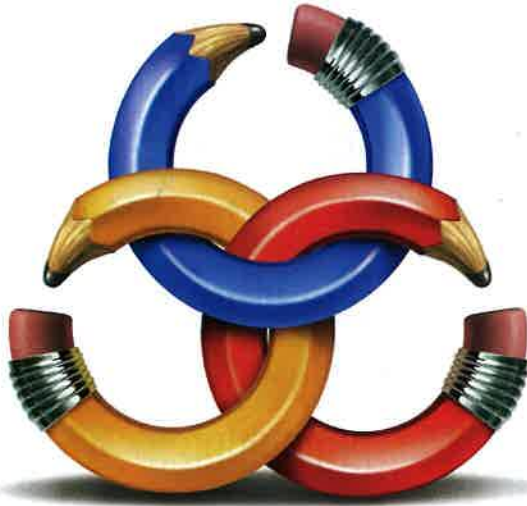
cuáles debían ser los pasos que había que dar tanto para implementar el producto como saber cuándo es el momento idóneo para ir a vender el producto a la industria. Una de las grandes preguntas era: ¿Cuándo es el momento de ir a hablar con la aerolínea? La siguiente: ¿Qué te comprará primero?”, reconocen.

UN EQUIPO EQUILIBRADO

“Además, hay muchos emprendedores que lo de trabajar en equipo no lo

tienen dominado. Mucha gente entiende que basta con tener un equipo y ya está. Y no se dan cuenta de que para poder hacer un buen trabajo en equipo tiene que haber una serie de roles y funciones. Si eso no se hace, el equipo no va a ser eficiente, lo que repercute en la dinámica de toma de decisiones del negocio y, en este sentido, le dedican mucho más tiempo a actividades que no son clave”, puntualiza José Viteri.





“Desde el día uno ya estás vendiendo.

Antes de quemar un contacto fogueáte con clientes menos apetecibles”

pequeño, necesita un tique medio muy alto para cubrir esos gastos. Y si tiene un tique medio alto... a ver si la gente va a ir a tu local y te va a pagar eso que tú quieres que te paguen. Tienes que ver si vas a ser capaz de compensar esa expectativa”, advierte **Alfonso Castellano**, asesor de la cadena NH, cocinero y socio del restaurante Rooster.

Si de lo que hablamos es de aplicaciones, la clave está en la capacidad de hacerte visible a través de una buena

campana de marketing. “Me hace mucha gracia. Muchas veces se habla de conocer bien el mercado antes de salir, pero la realidad nos dice que al mercado y a los clientes no les vamos a conocer hasta que no comencemos a pelearnos con ellos. Es difícil detectar los puntos críticos de tu negocio hasta que no sales a vender. Intuir comportamientos de compra en mercados nuevos, además, es complicado”, apunta **Julio Rodríguez**, responsable de la

red de mentores de la Fundación madri+d.

Y como no sabes cuáles son esas llaves, se termina distorsionando tu planificación. ¿Recuerdas lo que le pasó a Riutord? ¡Si hasta le ocurre al vivero de negocios online alemán Rocket Internet, que asegura que en 100 días pone en marcha una startup y que en 200 días está operativa! Hablando con **Manuel Arauco**, responsable de Helppling.es, una plataforma online para contratar personal de

limpieza doméstica de este vivero, sobre el lanzamiento del negocio en España, nos contaba que su llave les llevó más tiempo del esperado.

“Uno de nuestros pilares es ofrecer un sistema legal. Somos una plataforma de limpieza doméstica por Internet legal. En otros países fue fácil, pero aquí fue un verdadero reto. La legislación, para el modelo que nosotros queríamos implantar era bastante más compleja de lo que había en otros países.

● ¿CUÁNDO EMPIEZO A INVERTIR EN MARKETING?

En realidad, desde que sales al mercado comienzas a vender. Al final, marketing es todo lo que hace crecer en ventas a tu empresa. Primero, pruebas canales.

“Haces marketing desde el primer día, pero le echas madera al asunto cuando tienes un embudo que convierte [es decir, cuando la relación entre tus primeros esfuerzos de ventas se traducen en ventas significativas], que merece la pena. Si sabes que el embudo no funciona, descártalo. Lo primero que tienes que conseguir es optimizarlo”, aconseja **Penichet**. “Si uno toma la decisión de invertir en serio en marketing, hay que tener

algo que se pueda vender hoy y no lo que se podría vender cuando esté totalmente listo”, resume **José Viteri**, socio de da2b.

Piensa en una app. No comiences invirtiendo 100.000 euros en marketing en 15 países. Primero invierte 1.000 euros en una campaña de marketing para un país y mide. No hace falta que el producto esté 100%, pero tampoco hace falta quemar el 100% de tus recursos en tu primera salida al mercado.

Hay negocios tradicionales, piensa en una peluquería de barrio o en una guardería, en las que el marketing arranca con una campaña tradicional de buzoneo. En estos casos, la campaña debería empezar antes de que el local esté listo, pero no con tanta antelación como para que los clientes vayan y esté cerrado. También tienes que medirlo: envías tantos trípticos, te viene tanta gente. A partir de ahí decides si inviertes más o no. No se trata de destinar todo el dinero en la megacampaña de marketing. En el caso de un negocio como una





guardería, influye también la estacionalidad: esa campaña, a lo mejor, no tiene que ser fuerte hasta que no acabe el plazo de solicitudes de guarderías públicas. O piensa en una escuela de idiomas en un pueblo, que no deja de ser un negocio de proximidad.

¿CUÁNDO LE ENTRO A UN CONTACTO BUENO?

“Foguéate primero con esos clientes que no son tan apetecibles. Prueba con ellos tu mínimo viable. Y luego ya das el salto a

ese cliente importante. La primera impresión es, muchas veces, determinante. Te permite ganar *músculo* con tus argumentaciones y pones a prueba tu propuesta de valor en un entorno con menos riesgos. Si vas directamente a ver un gran contacto y no lo has testeado antes con buenos clientes, puede que luego no te vuelva a hacer caso. ¿Cuándo ir? Cuando te sientas lo suficientemente contundente y tu producto esté mínima-

mente presentable como para quemar ese cartucho, pero piénsatelo muy bien”, sugiere Julio Rodríguez.

“Si en el equipo hay, al menos, una persona con conocimiento del sector que haya contrastado a qué clientes te vas a dirigir, con qué propuesta de valor, a través de qué canal, cómo te vas a diferenciar y con qué modelo de ingresos, puedes plantearte reuniones con grandes clientes antes de tener terminado el producto”, matiza Viteri.



Esto teníamos que haberlo conseguido en menos tiempo. Necesitábamos contrastar que realmente había una viabilidad legal para el modelo”, explica Arauco. Y eso que es la novena versión de la empresa.

¿Y CUÁNDO VOY A VER A MI PRIMER CLIENTE?

“El primer hito que planificaría es: quiénes son mis clientes, cuáles son sus problemas. ¿Cuánto tiempo le dedico? El más corto posible con el menor número de recursos posible. Cuando se sobrepasa ese hito, se comienza a construir la solución (el producto o servicio). Y ahí entra el famoso Producto Mínimo Viable, que no es otra cosa que tener algo que mostrar a mis clientes: ojo, clientes que pueden soportar un producto que todavía no está acabado.

“Una advertencia: hasta que no tengan que pagar puede que todos te digan que es buena idea”

No se trata de quemar contactos. Si tengo un cliente muy bueno, no debo ir a él como *early adopter*. Debo identificar cuanto antes a quien le puedo enseñar lo que tengo para ir aprendiendo en el proceso. A ver, si tienes una *biotech* está claro que esto no es posible”, apunta De Miguel.

“La gente siempre te va a decir que tu idea es muy buena... hasta que tienen que pagar. Por eso es importante lanzar la mínima expresión de tu producto, una versión por la que, aunque no sea escalable, la gente esté dis-

puesta a pagar por ella. Esto ya te va a permitir pasar de la encuesta a que la gente pague y tu producto esté mínimamente validado. Y a partir de ahí tienes que mantener el contacto con el cliente. Es importante estar enfocado a cliente y a mercado”, advierte Enrique Penichet, cofundador de la aceleradora de negocios Business Booster y socio de la sociedad de capital riesgo Sinensis.

“Antes, un abogado se montaba su gabinete cuando ya llevaba un tiempo trabajando para otros y ya sabía

que cuando abriera la puerta se iba a llevar clientes. Con esto, tres cuartos de lo mismo: cuando ya sabes que tienes unos clientes y ya estás midiendo, entonces puedes ir perfeccionando y haciéndolo más escalable”, pone como ejemplo Penichet.

Está claro que esto no es posible en cualquier sector. Piensa otra vez en un restaurante. Durante tu estudio de mercado para determinar la ubicación, después de seleccionar un local, con un tamaño que lo haga rentable y que te puedas permitir pagar (piensa que firmas contratos de alquiler a siete años vista), puedes hablar con clientes potenciales, enseñarles un boceto de menú del día, te pueden hablar sobre la oferta actual desde su punto de vista, pero de ahí a ser la realidad con la que te encontrarás...

Segundo paso: ¿Cuánto dinero voy a necesitar?

Los novatos tienden a preocuparse más por tener la financiación para activos fijos y se olvidan del circulante. No tienen en cuenta, tampoco, los plazos de arranque.



Ahora sí que es el momento de pensar en plazos, en una planificación mes a mes, semana a semana. Ya sabes lo que quieres hacer. Ahora tienes que ver cuánto te cuesta y cuántos recursos le tienes que dedicar a lo que quieres hacer. Ahora tienes que calcular cómo cada una de las decisiones que has planificado se traduce en números. Porque necesitas saber si te lo puedes permitir, durante cuánto tiempo te lo puedes permitir, y cuándo tienes que tener suficientes clientes. Si planificas todo lo anterior, podrás saber cuándo tienes que comenzar a pedir dinero.

TRADUZCAMOS A EUROS

“Tienes que planteártelo de la siguiente manera: este modelo de negocio, ¿en cuánto se traduce a euros? Los emprendedores no se paran a pensar en las implicaciones económico-financieras de las decisiones que quieren tomar. Y tienen que evaluar las decisiones, su impacto. ¿Esto lo fabrico o lo subcontrato? ¿Cómo llego a los clientes: con una fuerza comercial propia o a través de una

alianza? Esta dinámica no la incorporan muchos emprendedores cuando hacen su análisis. Una cosa es lo que quieren hacer y otra lo que pueden permitirse. Tienes que chequear aspectos clave de tu modelo de negocio. Porque el plan de negocio puede cambiar. Tú le puedes ofrecer lo mismo al cliente final a través de cinco modelos de negocio diferentes. En uno puedes necesitar cinco millones de euros el día uno y con otro modelo de negocio sólo necesitas 50.000 euros. Cada uno, claro, con sus ventajas y sus desventajas”, explica José Viteri, socio de la aceleradora de negocios DA2B.

“Si tengo claro que debo conocer esa variable, pero no la controlo, tengo que ser consciente de la necesidad de contar con alguien dentro o fuera del equipo que me dé esa visión. Muchas veces los emprendedores, ante un tema que no controlan, dicen: bueno, aunque no lo haga, luego sale bien... Y deben diseñar una estrategia para cubrir esas lagunas. Esto a veces va en contra del orgullo de un emprendedor”, añade.

300.000 EUROS... ¿PARA QUÉ?

“Tienes que saber qué necesitas, pero saber para qué. Si vas a dedicar 300.000 euros sólo para desarrollo de pro-



● ¿CÓMO PLANIFICO MIS NECESIDADES FINANCIERAS?

La respuesta rápida: desde tus necesidades de caja. La liquidez es la sangre de tu negocio y cuando arrancas tienes poca. Tienes que sentarte y prever el ritmo al que va a desaparecer y aparecer dinero en la cuenta del banco.

“Según el modelo de negocio y la actividad, la tesorería tiene sus matices. Hay sectores en los que es una práctica habitual cobrar primero y pagar después, en los que el periodo de maduración es inverso: tú gestionas una tesorería abundante sin tener que preocuparte por los pagos. Ese es el modelo, en general, del pequeño comercio y de otros negocios. Sin embargo, en otras actividades hay que avanzar mucho dinero, incluso para diseñar un proyecto –a riesgo–, y eso conlleva un gasto de recursos”, asegura **Isidro de Pablo**, responsable del Centro de Iniciativa Emprendedora de la Universidad Autónoma de Madrid.

ANTES DE EMPEZAR

“Un buena planificación empieza con un estado de tesorería para el arranque del negocio, válido hasta que se pone en marcha la

empresa, y otro para cuando entras en el mercado”, afirma De Pablo. “Hasta que arrancas tienes que ir haciendo desembolsos de distinta naturaleza. Ese primer estado de tesorería tiene que ser semanal para evitar imprevistos [la licencia del ayuntamiento que no llega, ese proveedor que no te coge el teléfono], para no tener que parar determinadas decisiones... Este estado de tesorería tiene que estar supeditado a la planificación financiera del proyecto. ¿Con qué recursos propios cuento? ¿Con qué capacidad cuento para levantar recursos ajenos a corto plazo? ¿Tengo posibilidades de conseguir un crédito puente para contingencias...? Y aunque hayas hecho un buen despiece de todos tus gastos y pagos para esta primera etapa, te recomiendo que dotes un porcentaje de la inversión total para

imprevistos. Porque van a surgir”, plantea De Pablo.

DESPUÉS DE ARRANCAR

“Y luego tienes que pensar en tu tesorería, cuando ya tienes ventas. Para esa primera fase tienes que fijar políticas sensatas como no manejar varias cuentas y no trabajar con varios bancos; como buscar un banco que tenga cuentas de negocio para empresas, ventajas de operativa, gastos... Y si puedes tener una sola cuenta con un banco, mejor; como tener políticas internas de cobros y pagos en la que siempre pagas después de haber cobrado. Si todos los meses tienes que hacer cobros y pagos, piensa, por ejemplo, en pactar con tus clientes que tienen que pagar antes del día 10 del mes y pacta con tus proveedores que les vas a pagar a partir del día 20 del mes. De esta forma no vas a tener que tirar de tu tesorería”, sugiere.

¿Tienes que avanzar dinero antes de cobrar o cobrar primero y pagar después?



ducto, no vas a ir al banco y pedir una línea de crédito para esa parte. Si vas a dedicar esa cantidad a desarrollo de producto, tendrás que solicitar la financiación adecuada. Otra cosa es que compres materias primas y vendas un producto terminado a 60 días y necesites financiar tu circulante en la proporción en la que aumenten mis ventas... para eso habrá que conseguir una cuenta de crédito. Los emprendedores no tienen claro el tipo de financiación

para según qué actividad. Eso, luego, tiene un efecto inmediato en la tesorería”, explica el socio de DA2B.

“Cuando tú te compras una casa, no te pides un préstamo personal a tres años. Entiendes que ese activo te va a durar 20-30 años y, por tanto, tienes que financiarlo a la medida con un producto hipotecario a 20-30 años. En las empresas ocurre lo mismo: no puedes financiar todo por igual. Si vas a desarrollar un *software* que después vas a

poner en el mercado y tiene una vida útil de tres a cinco años, tienes que buscar la herramienta adecuada”, argumenta Viteri.

¿PONGO YO EL DINERO?

¿LO PIDO FUERA?

¿CON QUÉ CRITERIO?

“Desde el punto de vista financiero, trabajar únicamente con recursos propios es ineficiente porque son mucho más caros que los ajenos. Ahora bien, el recurso ajeno, sin embargo, que tiene

la ventaja de ser más barato, tiene la desventaja de que hay que devolverlo, lo que es crucial para el emprendedor. Mientras que el recurso propio no hay que devolverlo. La clave es el ritmo de generación de caja que van a tener los activos que estés financiando. Si tienen un plazo de generación de caja muy largo, por ejemplo, un proyecto de I+D, eso lo tienes que financiar con recursos a largo plazo, y el recurso más a largo plazo son los fondos propios. ▶

“No vas a conseguir cerrar **financiación privada** en menos de ocho meses”



● **¿CUÁNDO PEDIR DINERO PÚBLICO? / ¿CUÁNDO PEDIR**

No entramos en cómo pedir dinero a un banco. Vamos a hablar de pedir dinero público a instituciones públicas y a inversores privados, que es donde se encuentran los mayores cuellos de botella en tiempos e incertidumbre.

DINERO PÚBLICO

El dinero público tiene sus plazos. Y conocerlos te ayuda a organizarte. Vamos a tomar, como ejemplo, los préstamos participativos que concede la Empresa Nacional de Innovación SA. “Enisa, por ejemplo, huye, salvo que tengas muchos fondos propios, de conceder ayudas a proyectos que no tengan un producto muy desarrollado y que no tengan ingresos. En el *timing* para pedir un Enisa es muy importante saber para cuándo vas a tener ya algo tangible, de tal manera que el evaluador pueda ver que

existe, y no vale con un dominio registrado y tener unos primeros clientes (aunque sean unos acuerdos encima de la mesa). Hay que medir muy bien los tiempos. Es cierto que puedes ir ganando tiempo, optimizando. Tú cuentas con el proceso real: puedo empezar a presentar la solicitud, saber que van a tardar dos meses en sentarse a evaluar esa solicitud, y en esos dos meses tendrás algo tangible. Es una tarea continua, no es un proceso en el que tú no interactúes con el evaluador, que es muy diferente a una subvención

(que una vez que la solicitas, ya no puedes modificar absolutamente nada). Si para ese momento tienes acuerdos que darán credibilidad y menos miedo sobre la sociedad... tenlo preparado para entonces, porque puede significar que te van a echar para atrás. Y esto no quiere decir que no lo puedas volver a solicitar a lo largo del año. Es una cuestión de eficiencia”, propone Oliver von Schiller.

DINERO PRIVADO

“¿Lo más importante que deberías tener claro a la hora de planificar cuándo, cómo y dónde pedir dinero privado? Uno puede planificar con su mejor voluntad y decir: *bueno, dentro de tres meses*

Después, la deuda a largo plazo. Y, a continuación, la deuda a corto plazo”, apunta Isidro de Pablo.

¿Cuándo salir a buscar dinero? “Depende del tipo de financiación. Si es privada, parafraseando a nuestros coinversores en la aceleradora, primero te vienen los usuarios, luego los clientes y después los inversores. Eso en cuanto a la inversión privada. Si todavía estás lanzando un producto mínimo viable o un negocio tradicional tras dos años de desarrollo de producto, ningún inversor privado va a querer correr el riesgo del mercado y del producto si tú sólo con las herramientas que hay en el mercado deberías eliminarme el riesgo-producto. Nadie va a invertir

si todavía no tienes algún cliente de pago. Esto es lo que ocurre con los inversores privados profesionales”, apunta Enrique Penichet, socio de la firma de capital riesgo Sinensis Seed Capital.

¿Y A MI CUÑADO?

Otro tema es pedir dinero a familiares y amigos. “A ellos está claro que puedes atacarles antes porque ya te conocen. No necesariamente tienes que esperar a tener clientes. La paradoja de esperar a tener clientes es que si no lo has hecho bien, no vas a conseguir ya la inversión. Y en una fase anterior de venta de expectativas es más fácil *enamorar* a alguien. Lo que pasa es que no vas a poder *seducir* a un inversor profesio-

“Existe una **ventana de oportunidad** también con los inversores”

sional que está en una fase posterior”, reflexiona.

¿CUÁNTO VOY A TARDAR?

La financiación pública tiene unas convocatorias que son *sota, caballo y rey*, aunque luego pueda haber retrasos (ver despiece). Los bancos son rápidos a la hora de respon-

derte. ¿Y la inversión privada? “Hay una ventana de oportunidad evidente con los clientes, pero también hay una ventana con los inversores: el mismo proyecto, cuatro meses después, es más atractivo que cuando lo vieron cuatro meses antes. Cuatro meses antes eras como el pionero del Oeste que terminaba con una flecha clavada en lugar de ser el colono, pero cuatro meses después hay más proyectos en ese mismo mercado y tu propuesta cobra sentido. Y también al revés: cuatro meses antes hubieras recibido financiación, pero ahora...”, matiza este inversor.

“Planifica a quién vas a plantearle tu plan de negocio y qué es exactamente lo que busca. No vayas sin más

DINERO PRIVADO?

podemos tener un socio nuevo... bueno, que sea viable. Si alguien ha pasado antes por esto, sabría que en lugar de tres hay que poner ocho meses. Porque es cierto que en tres meses te puede dar tiempo a identificar quién invierte en los proyectos, empezar a hablar con ellos, pero cuando entras en las siguientes etapas, en cuanto se ve que hay un interés, se comienza a negociar... Y después de pasarte seis meses con ese inversor, puede pasar que te diga que no. Y ahí o tienes cuatro en batería o tienes que volver a empezar desde cero y calcular otros seis meses. Si tienes varios en paralelo, seguramente llegarás a tener uno...”, resume José Viteri.

“Al pedir dinero público **puedes jugar con los tiempos** para presentarte antes de tener tu empresa al 100%”



¿CUÁNTO DINERO ME PROPONGO PEDIR?

a ver a un *business angel* porque le guste tu sector. No es el mismo discurso para un *venture capital*, que invierten tres millones de euros, que uno que invierte 500.000 euros... De la misma manera que en financiación pública no es lo mismo pedir un Aval-Madrid, que pedir un Enisa. A su vez, no es lo mismo que pedir CDTi que pedir un crédito europeo, que ahora mismo hay líneas incluso para perfeccionar tu plan de negocio. Hay que adaptarse a la audiencia: a unos les tienes que hacer unos planteamientos más conservadores que a otros, en unos tienes que insistir en la tecnología y en otros, no...”, apunta **Oliver von Schiller**, socio del bufete Ad&Law.

Si has seguido todos los consejos que te hemos dado hasta ahora (hablar con tu mercado y planificar tu tesorería)... deberías saberlo a estas alturas

“Vemos emprendedores que valoran a coste: *he metido tantas horas en el desarrollo y el precio es éste*. Es válido, pero normalmente se quedan cortitos. Y luego está el otro extremo: esto vale cinco millones de euros... pero no tienes forma alguna de justificarlo. Esto tiene que ver con que la gente no conoce al detalle el mercado y al no conocerlo dicen que todo el mercado es potencial, no han hecho un proceso de segmentación importante y como el papel aguanta todo... el mercado no es realista. Lo que no quiere decir que el proyecto no sea

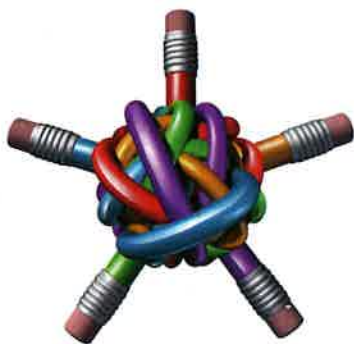
bueno”, apunta Viteri.

“Hay que tener un contraste industrial previo. Tienes que haberte movido para saber si ese producto lo vas a poder fabricar en 400, 500 o 600 euros... Si no has hecho esa labor y dices que lo vas a vender a 2.000 euros y resulta que luego te va a costar 1.800, lo mismo no te interesa. Antes de salir, tienes que conocer tus costes, aunque estés con un prototipo y no esté terminado”, alerta.

“No dicen: *hemos estado hablando con estas 30 empresas, enseñándoles el*

prototipo y nos han dicho que a este precio no harían un prepedido por este valor. Y esto es lo que realmente da valor para decir si una empresa vale uno o dos millones o lo que sea, dependiendo del tipo del mercado”, añade.

“Si el emprendedor no pretende dar un *pelotazo*, tiene que pensar que muchas veces lo mejor para el capital, que quiere recuperar una inversión a cinco años vista, puede no ser lo mejor para la empresa a largo plazo. Si no, puedes llegar a tomar decisiones pensando a cinco años vista y no al largo plazo. Esta es la diferencia entre un socio a largo plazo o dinero a cinco años”, sigue Viteri. A lo mejor tienes que buscar en otro sitio...



Tercer paso: ¿Cuándo contrato?

El verbo contratar debería sustituirse por el de subcontratar en un negocio que arranca. Y si tienes que contratar, no tienes por qué contratar al equipo que necesitarás dentro de seis años, de la misma manera que los salarios no tienen por qué ser los de un negocio ya consolidado.

Tienes que empezar a contratar cuando verdaderamente te ves desbordado en la puesta en marcha de tu negocio. Tienes que subcontratar todo lo que es accesorio a tu negocio. Debes centrarte en lo que aporta valor para tu negocio. A ver, está claro que va a llegar un día en el que vas a tener que contratar. Y hay casos en los que sí o sí tienes que hacerlo. Lo primero que tienes que planificar es si los contratas de forma mercantil o laboral. No tienes por qué tener a tu plantilla en nómina cuando arrancas. Además, puedes

contratar por equis horas en función de la planificación que hayas hecho de vuestro trabajo”, recomienda **Oliver von Schiller**, socio del bufete Ad&Law.

“En el modelo de negocio tienes que tener claro los recursos clave para tu negocio. Que haya dinero en la empresa no quiere decir que tenga que haber ocho personas con contrato fijo. A lo mejor sólo tres son clave y con el resto puedes llegar a acuerdos: subcontratados como autónomos hasta llegar al hito X, en el que estaremos en otro escenario. Este

es otro motivo por el que es importante marcarse hitos y vincularlos a la facturación del negocio. Así el millón se gasta menos alegremente”, apunta Viteri.

A ver. Esto es válido para startups. Un negocio tradicional necesita arrancar con una plantilla. Piensa, de nuevo, en un restaurante. Tantas mesas, tanta capacidad, tanta previsión, tantos cocineros, tantos camareros. O en una guardería. Ahí la ley exige un mínimo de profesores por clase (diferente para cada edad) y número de niños.

Y ahora es cuando dices

tú: vale, ¿y qué sueldos pongo? “No tienes que gastarte dinero en algo a lo que no vayas a sacar partido. A ver, sueldos de cocina de 40.000 euros. Sí, hay jefes de cocina que los valen, pero ¿a ti te hace falta un jefe de cocina de ese nivel o te vale con que alguien haga lo que tu quieres y para empezar cobre 25.000 euros? Ya está. ¿Para qué quieres un todoterreno si no vas al campo? No te gastes el dinero en un 4x4”, apunta **Alfonso Castellano**, chef y socio del restaurante Rooster. Un consejo que se puede aplicar a cualquier sector...



2 • Cómo ahorrar dinero

Vamos a huir del contrata rápido y despide más rápido todavía. Ahí van dos consejos a la hora de contratar en tus primeros pasos: busca becarios de altura y evita contratar rápido cuando te entra dinero.

“Mucha gente no sabe bien cómo funcionan los becarios. Existen *becas de nivel*, por ejemplo, del Santander. Puedes tener a *gente de nivel*, pero que no tienes que asumir tú su coste en los primeros meses. O puedes acceder a becarios del Icx. Esos procesos hay que preverlos porque te van a salir mejor

de precio. Algunos de ellos cubren su sueldo durante tres meses y luego tú pagas los tres siguientes, en el caso de que te los quedas. Eso sí tienes que pensar que para poder tener becarios tienes que firmar primero un convenio con la universidad y que las universidades no son especialmente ágiles, y eso hay que

tenerlo en cuenta”, plantea Enrique Penichet. “Siéntate a analizar bien dónde están las bonificaciones. Si quieres tener una persona en prácticas, tienes una bonificación del 50% en contingencias comunes, pero tienes que conocer cuáles son los requisitos para tener a esa persona

en prácticas, si es necesario, por ejemplo, desarrollar un plan de formación”, añade Von Schiller.

¿Y MÁS ADELANTE?

“Muchos emprendedores creen que si han conseguido un millón de euros en una ronda de financiación, conseguir otro millón de euros va a ser igual de fácil

dentro de un año y medio. Haz este ejercicio: *Si yo tuviera que tratar de no volver a pedir dinero, ¿tomaría las decisiones de forma diferente? Se piensa así: Con este dinero contratamos a 15, comenzamos el desarrollo de producto y con esto aguantamos 18 meses, así que dentro de un año volvemos*

a pedir otro millón. Si te digo que no va a haber un segundo millón más adelante... ¿cogerías un local tan grande, o contratarías a tantas personas?”, argumenta José Viteri. “Hay quien se gasta el dinero que recibe en contratar gente, se le acaba el dinero y tiene que despedir a la gente”, concluye Penichet.