

28 de Octubre de 2010 - 18:47 | [Entrepreneers](#)

¿Cómo potenciar una buena idea?

Cuáles son las claves para obtener acceso a financiamiento para una empresa de base tecnológica. La importancia de los contactos y qué cambia tras el ingreso de un inversor.

por **Bruno Massare**

Empezamos a trabajar sin capital y cada uno tenía una historia distinta", dice Gabriel Gruber, un ex economista del Banco Central que junto a Martín Sarsale y Damián Martinelli fundó Sumavisos en 2007. Los tres tienen hoy entre 28 y 29 años (Martinelli es ingeniero en Sistemas y Sarsale se define como "hacker"). Cada uno le dedicaba unas pocas horas al entonces proyecto que buscaba reunir la información de los principales sitios de avisos clasificados de autos, propiedades y empleos, al que pretendía sumarle una serie de herramientas como visualización geográfica de avisos, elaboración de precios promedio, estadísticas y alertas. "Primero indexamos clasificados de autos, luego incorporamos propiedades y a finales de 2008 nos constituimos como empresa. Fue vital ganar el programa Buenos Aires Emprende, que nos dio un aporte no remunerativo de \$ 40.000 (ellos debieron aportar otros \$ 60.000). Así contratamos al primer programador y, además, el hecho de ganar un premio te valida, te da jerarquía", sostiene el hoy CEO de Sumavisos. El haber obtenido un reconocimiento también fue un quiebre para BDEV, un emprendimiento fundado en 2007 por cuatro socios y orientado al desarrollo de soluciones para la gestión de activos físicos con tecnología RFID. En este caso se trató de la competencia Naves del IAE, de la que resultaron ganadores entre más de 150 proyectos. "Fue importante, porque tenés a 50 inversores mirando, que te hacen mil preguntas y te exigen mucho al exponer tu plan de negocios", recuerda Santiago Spector Mentasti, gerente Comercial de BDEV.

Tres de los socios (Spector Mentasti, Rodrigo López Martínez e Ignacio Los Daneri) se conocieron en el MBA del IAE. Luego se les unió Mauro Crovato, un ingeniero en Sistemas con experiencia en consultoría de software y tecnologías de RFID, y que fue quien gestionó en Estados Unidos la representación del proveedor Alien Technology. En tanto, Los Daneri poseía conocimiento de la industria farmacéutica, un terreno fértil para desarrollos para trazabilidad de medicamentos basados en etiquetas de radiofrecuencia. "Naves nos sirvió porque, si bien no te da dinero, te da horas de abogado, contador y consultoría, que suman un montón para armar la empresa. Cada uno estaba trabajando en una compañía diferente, pero por entonces comenzamos a mostrar nuestro modelo en la industria farmacéutica. Si bien veían que no era algo simple de hacer, nos dijeron que era una problemática a resolver, que tenía posibilidades. Salimos a buscar inversores y entraron algunos a título personal", dice Spector Mentasti.

La corta historia de Metrogames no incluye un premio en una competencia de emprendedores. Pero eso no fue un impedimento para que dos estudiantes de la Universidad de Buenos Aires, que se conocieron en 2001, lograsen transformar un emprendimiento que había comenzado a incursionar en la venta de bienes virtuales en la Web en uno de los principales referentes del mercado de juegos para redes sociales. Damián Harburguer (CEO) estudiaba Administración cuando conoció a Julián Lisenberg, que estudiaba Economía (director de Operaciones). "La empresa arrancó en julio de 2007. Antes habíamos desarrollado algunos proyectos relacionados con Internet, con los que pudimos juntar algo de plata y que nos permitieron financiar lo que hoy es Metrogames", recuerda Harburguer. Y agrega: "Sabíamos que queríamos hacer algo relacionado con el mundo de los juegos, pero entonces Facebook no era ni cerca lo que hoy representa como plataforma. Cuando empezamos sabíamos que si conseguíamos tráfico lo íbamos a monetizar de una forma u otra. Pero a mediados de 2009 nos dimos cuenta de que no teníamos que ir a un modelo tradicional, porque queríamos hacer productos. Ese año lanzamos una aplicación de Póker para Facebook".

Pensar en grande

El salto que implica dejar de ser un negocio prometedor para convertirse en una empresa con ambiciones implica unas espaldas financieras que suelen venir con la incorporación de socios estratégicos. "El año pasado nos dijimos que era el momento

para darle una escala más grande a lo que hacíamos. Veíamos que teníamos capacidad para competir con 'players' de otros países, que ya éramos 30 personas y que podíamos hacer juegos con la misma calidad que empresas que estaban en California", asegura Harburguer. Hasta entonces, Metrogames tenía una serie de juegos desarrollados para redes sociales (además de su división de ítems virtuales) y comenzaron los contactos con Playdom, proveedor estadounidense del mismo segmento, recientemente adquirido por Disney en U\$S 763 millones y que en la Argentina se había quedado en marzo pasado con la desarrolladora de videojuegos Three Melons.

"Es muy difícil competir frente a frente sin una inversión de fondo, sobre todo por cuestiones de tiempos, más allá de que uno tenga algo de más calidad. Si otro puede sacar juegos con mayor frecuencia, no hay con qué darle. Necesitábamos escalar las operaciones, por lo que decidimos resignar una parte de la empresa en función de tener más torta para repartir. Hasta decidimos que la inversión la hiciera un competidor nuestro. Fuimos varias veces a Estados Unidos y vimos a varios fondos de inversión, pero nuestra prioridad era conseguir a alguien de este mercado", cuenta Harburguer. Así fue como Playdom se convirtió en socio minoritario, con una inversión de U\$S 5 millones que se concretó en marzo de este año. Según el CEO de Metrogames, fue de ayuda el hecho de que "todavía somos pocos los que estamos jugando fuerte en el mercado de 'social games' y la calidad de nuestro trabajo nos ayudó a que nos conocieran y se interesaran".

Spector Mentasti, de BDEV, resalta la importancia de los vínculos que se van generando. "Todo empieza por las relaciones y por el equipo que se forma. Sin equipo no hay inversor". Y recuerda que tras la competencia de Naves se iniciaron los contactos con el Grupo Santander Río. "Nos vinieron a ver y nos advirtieron que el proceso no iba a ser rápido. Son un banco, lo que los hace un poco más burocráticos que otros fondos de inversión. El proceso tardó un año (comenzó a finales de 2007) desde el primer contacto y mientras tanto nosotros seguíamos en relación de dependencia en nuestros trabajos", señala. "Nos daba aire como para un año", dice Spector Mentasti en relación al monto invertido por Santander, que se quedó con 20 por ciento de participación en la empresa. "Es algo necesario para dar un paso importante, pero eso no significa que uno tiene que regalar la empresa. Hoy son un accionista más", agrega.

En Sumavisos contactaron a inversores a principios de 2009. "De algunos tuvimos feedback y de otros no", recuerda Gruber. En este caso también jugaron un rol los contactos previos. "La clave era poder llegar a través de alguien en común y tener un contacto en persona. Finalmente, conocimos a Damián Voltes y Ariel Arrieta (Patagonia Ventures) en un Palermo Valley en marzo y les gustó nuestra filosofía de 'start up'. También estábamos hablando con otros inversores, pero cerramos con ellos en agosto del año pasado", dice el CEO de la firma que lleva indexados más de un millón y medio de avisos clasificados. "La inversión nos permitía cumplir con un plan bastante interesante a varios meses. Es un número superior al de Buenos Aires Emprende. Era una ventaja incorporarlos porque son inversores que vienen del mundo de Internet y sabían más que nosotros en muchos aspectos", cuenta Gruber.

El caso de DineroMail, la plataforma de pagos que surgió con el nombre de DigiCuenta en plena explosión de la burbuja puntocom —el emprendedor Alex Oxenford y Alejandro Estrada (h) se lo compraron a Alberto Cavallo, hijo del ex ministro de Economía Domingo Cavallo— y que fue relanzado en 2006 con una inversión del suizo-americano Stephan Paternot a través del fondo Actarus, es un buen ejemplo del valor de los contactos pero también de la necesidad de animarse a pensar en grande.

Juan Pablo Bruzzo, co CEO de DineroMail, dice que para llegar a Paternot fue fundamental la conexión entre Oxenford y Fabrice Grinda (socios en OLX). Este último había sido socio de Grinda en diversos emprendimientos y a partir de allí se gestó el acuerdo. "Le hicimos una presentación por teléfono, nada más. Él confió en nuestro modelo de negocios, aunque pesó mucho el respaldo que nos habían dado previamente." Posteriormente se sumaron Fintech (del mexicano David Martínez) y Grupo Clarín. En septiembre del año pasado, DineroMail recibió una inversión de U\$S 5 millones de la Corporación Financiera Internacional (IFC), perteneciente al Banco Mundial. "Fue después de un 'roadshow' que hicimos en Estados Unidos. Empezamos en Palo Alto, donde ya estuvimos cuatro veces. Ahí hay una calle donde se concentran como 30 'venture capitals', uno atrás del otro. La primera vez que fuimos teníamos cuatro entrevistas, pero cada persona que ves te recomienda a otros y así uno termina teniendo 20 entrevistas. Son también muy estrictos: te dan una reunión en general de 45 minutos y hay que tener muy claro qué decir. Si les interesa, se abren otras instancias. Llegamos a estar muy cerca de cerrar con dos fondos muy importantes y finalmente no se decidieron. Pero justo nos enteramos de que el IFC estaba invirtiendo en la región y a través de un contacto fuimos a Washington y se interesaron en nosotros."

El día después

Una vez concretado el tan ansiado ingreso de capitales que permitirá dar un salto de escala en la actividad del emprendimiento, ¿qué cambia cuando ingresa un inversor a la empresa? ¿En qué medida las ventajas también pueden transformarse en restricciones?

Spector Mentasti, de BDEV, apunta que el Grupo Santander Río no hizo una inversión de una sola vez, sino que "compraban acciones si cumplíamos con determinados objetivos que se plantearon en el acuerdo. De ventas y de conformación de la empresa para empezar el negocio, por ejemplo. A medida que se cumplían, ellos estaban obligados a comprar más acciones. Las metas eran

razonables, fueron bien negociadas”.

El gerente Comercial detalla el nivel de reporte al inversor: “Un informe económico-financiero, con detalle de objetivos, con presentación de resultados versus lo planificado y reuniones quincenales de seguimiento”. Y destaca el peso que tiene la incorporación de un jugador de renombre en la estructura de la empresa. “No hay currículum que soporte la confianza en la empresa cuando se empieza y entonces, si yo quiero visitar a una multinacional, me sirve como aval una entidad grande involucrada. Y también sirve que estén en el directorio, aunque opinen diferente, porque es una visión que enriquece. Al principio uno a veces se sorprende, pero hay que saber informarlos y dejarlos conformes también con sus objetivos”.

Algo similar ocurrió en Sumavisos. Si bien Gruber destaca que el intercambio es “más de reuniones conjuntas que de reportes”, explica que Patagonia Ventures propuso un financiamiento en dos partes. “A los seis meses cumplimos los objetivos, que eran tanto cualitativos como cuantitativos, y así se habilitó la segunda inversión. Teníamos que lograr un sitio escalable, generar diversas versiones y mejorar el producto en general. Cuando cerramos el acuerdo el sitio todavía estaba en Beta”, recuerda.

En el caso de un fondo que depende de un organismo de las dimensiones del Banco Mundial, no sería extraño pensar en un seguimiento cercano y burocrático. Sin embargo, Bruzzo niega esa idea. “Les mandamos un informe mensual y tenemos una conversación cada tres meses. No son muy demandantes: nos dan mucho y nos piden poco. No es algo que suela pasar”, advierte el co CEO de la empresa que tiene 55 empleados en la Argentina y que proyecta para 2010 una facturación de U\$S 6,5 millones en América latina. Aunque sí fue lento el proceso de aprobación de la inversión, ya que el primer contacto fue en noviembre de 2008 y se concretó recién en septiembre de 2009.

Harburguer, de Metrogames, se manifiesta “agradecido con los ejecutivos de Playdom porque ellos invirtieron y no ponen condicionamientos. Confían en nuestra subjetividad y la inversión no está atada a objetivos. Obviamente que un inversor quiere limitar el riesgo, pero eso forma parte de la negociación. Las decisiones grandes son transmitidas hacia ellos en nuestras reuniones de directorio. Los respetamos mucho, pero es todo en forma de consejo. Tenemos reuniones formales cada dos o tres meses, aunque el contacto es permanente”.

Plan de negocio

En cuanto a las posibilidades de crecimiento que genera la inyección de capital, Harburguer grafica: “Antes de la inversión éramos 30 y ahora somos unas 100 personas. Tuvimos que mudarnos a nuevas oficinas y para fin de año deberíamos ser 150, por lo que tendremos que tener muy aceitado el sistema de selección de personal”. El CEO no descarta el ingreso de nuevas inversiones, pero dice que la dinámica del negocio en el que están no les permite respetar a rajatabla las proyecciones. “El grueso de nuestro modelo de negocios pasa por Facebook y si ellos cambian radicalmente algunas reglas eso nos afecta. Con los números de hoy podríamos estar muy tranquilos por mucho tiempo y estamos cerca del equilibrio financiero, pero ese estado no es algo deseable, porque la idea es crecer agresivamente. Si lográsemos lanzar el próximo ‘FarmVille’ (juego más popular en Facebook, del proveedor Zynga) podríamos convertirnos en algo enorme, y quizás prescindir de una nueva financiación. Hoy estamos, en términos de cantidad de usuarios (más de 7 millones de usuarios activos al mes), entre las diez más grandes del segmento de juegos para redes sociales.”

En BVED aseguran que por el momento no tienen planes de sumar a otro inversor. “El crecimiento ha sido bueno, aunque un poco más lento de lo que habíamos estimado —reconoce Spector Mentasti—. Entonces tuvimos que generar ingresos a través del desarrollo de software, donde aparecieron nuevos clientes. Hoy somos 10 personas, porque intentamos no sumar demasiados costos fijos.”

En Sumavisos, este año tuvieron conversaciones con distintas empresas, desde capitales de riesgo hasta multinacionales. Pero, según Gruber, “no terminaron de cerrarnos los números y decidimos que por ahora no volveríamos a levantar más capital, sino que escalaríamos la plataforma para estar disponibles en otros países y en inglés, pero manteniendo el esquema actual, que nos permite estar en equilibrio dado que tenemos una estructura chica”. Bruzzo, de DineroMail, cierra con optimismo: “Veo más movimiento en los emprendimientos sobre Internet. Me sorprendió que en los dos últimos meses me hayan venido a ver tres personas planteándome que estaban empezando proyectos basados en Internet ya con fondos, y que querían resolver el tema de medios de pago. Creo que es una buena señal”.