

PRESUPUESTO 2019-2021

Muchos nos han preguntado sobre nuestro plan y presupuesto para lograr crecer rápido y con ello aumentar considerablemente el valor de su inversión en **manoaexperta**.

Aunque con startups es muy especulativo hablar de retornos, costos y ventas, preparamos este documento que explica, en función de nuestra experiencia, industria y escenarios conservadores, cómo lograremos valorar la empresa de los 10M que vale hoy a los 250M que fijamos para el 2021.

target valuación pos-money		10M	50M	250M
equity emitido		15%	5%	2%
concepto		2019	2020	2021
A	Monto Levantado	1,500,000	2,500,000	5,000,000
	Comisión PB	75,000	0	0
	Comisión TC	57,000	0	0
	Bonificaciones	37,500	0	0
	Impuestos	21,120	0	0
	Fondeo Neto	1,309,380	2,500,000	5,000,000
	Saldo Inicial	1,309,380	2,615,272	6,473,690
B	Marketing	196,407	653,818	1,942,107
	Comercial	65,469	653,818	1,942,107
	Expansión	0	523,054	1,618,422
	Desarrollo	200,000	250,000	300,000
	Legal	75,000	25,000	0
	RH	1,040,000	2,600,000	5,200,000
	Facilities	84,000	210,000	420,000
	Infraestructura	30,000	37,500	45,000
	Costo Operativo	1,690,876	4,953,191	11,467,636
C	Usuarios Adquiridos	5,238	26,153	77,684
	Usuarios Organicos	1,048	6,538	23,305
	Usuarios Nuevos Mercados	0	8,173	75,742
	Usuarios Totales	6,285	40,864	176,732
	Nuevos Expertos	1,257	8,173	35,346
D	Nuevos Clientes	5,028	32,691	141,385
	Certificaciones	63	613	3,535
	TX con TC	2,011	16,345	84,831
	Créditos Colocados	38	409	2,651
	Cotizaciones Aceptadas	0	817	8,483
	Ingreso por Certificaciones	31,425	306,477	1,767,317
	Ingreso por Transacciones	527,942	4,290,681	22,268,198
	Ingreso por colocacion credito	3,771	40,864	265,098
	Ingreso por E-commerce	0	82	848
	Ingreso por TX sin TC	201,121	1,225,909	4,948,489
Total de Ingresos	764,259	5,864,013	29,249,950	
E	Saldo Final	115,272	1,473,690	14,018,521
	Impuestos	267,491	2,052,404	10,237,483
	ROI por Usuario	2.43	2.87	3.31
Reserva Riesgo	38,213	439,801	2,924,995	

A) Punto de Partida

Se hizo un ejercicio profesional con la plataforma de fondeo para valuar todo el trabajo, potencial, equipo y prototipo que resultó en 9.3 Millones de pesos. También se hizo un plan para el 2019 que nos permitiera llegar del punto A al punto B. Para nosotros esto es el reclutamiento de la oferta y el lanzamiento del producto al mercado que requiere de cierto “punch” financiero, motivo por el cual se busca levantar capital en este momento.

Se determinó por un ejercicio de costos operativos básicos que el monto mínimo a levantar es de 1.5 millones de pesos y el máximo de 2.5M. Dado que la empresa se valuó en 9.3M esto significa que para obtener el mínimo debemos vender aproximadamente el 15% de la empresa y hasta el 25% para obtener el máximo deseado. Si inviertes ahorita, 100,000 es el 1% de manoexperta.

De momento estamos cerca del millón y muy cerca de la meta mínima. Estamos próximos a cerrar exitosamente nuestra ronda de inversión el 14 de enero. Al hacerlo lo primero que haremos será constituir la empresa para poder reclutar al equipo, terminar el producto, hacer marketing e iniciar operaciones. Al sumar el nuevo capital levantado con el valor inicial se obtiene 10.8m de valuación “posmoney”, lo que define nuestro marco de trabajo para el 2019.

Más adelante veremos que la expectativa es crecer a razón de 5X por año, lo que equivaldría a decir que la empresa valdría por cálculo simple 5 veces más cada año. Así determinamos nuestro valor de 50M en el año 2020 y de 250M en el año 2021.

Un paso adicional fue calcular el monto requerido de inversión para cada año. Este cálculo va en función de los costos operativos y de los planes de crecimiento que detallaremos adelante, en resumen, estimamos solicitar 2.5M para la segunda ronda al cierre del 2019 y 5M para la tercera ronda al cierre del 2020.

Dadas las meta futuras de valuación en 50M y 250M respectivamente, esto significa que las acciones disponibles serán sólo el 5% y 2% respectivamente para el 2020 y 2021, mismas que probablemente se vendan mediante capital privado y no por crowdfunding público. El objetivo es que el mismo capital que en el 2018 compraste por \$100,000 en el 2021 valga \$2,500,000 pesos.

Así es como obtenemos nuestro encabezado de presupuesto que habla sobre el fondeo, la valuación y el monto líquido disponible para operar cada año, con la anotación importante de que por decisión interna, como máximo se expondrá 30% de capital a inversionistas, 10% a empleados y el restante se retendrá. Si se considera que la primera ronda ofrece hasta el 25%, esto te representa una oportunidad única para invertir o aumentar tu participación.

La empresa privilegiará en años subsecuentes reducir el costo del capital por lo que posiblemente buscará ahorrar el costo de crowdfunding y las comisiones, bonificaciones e impuestos generados.

También notarás que el saldo inicial no siempre es igual al fondeo y esto es debido al saldo final del año anterior que será variable en función de las políticas de pagos.

B) Costo Operativo

La estructura de costos es clave para la operación y crecimiento. Se deben cuidar todas las áreas de la empresa y empatar los tiempos con las capacidades para lograr eficiencias.

Consideramos 8 áreas clave que la plataforma requiere y asignamos presupuesto conforme a los planes de desarrollo de cada una. Generalmente este presupuesto crece con el tiempo y madurez de la plataforma por lo que gran parte del éxito será poder mantener los costos operativos bajos.

El primer año, la inversión cubre los costos operativos para terminar producto y lanzar al mercado. El segundo año la operación ya se mantiene en gran parte con los ingresos generados de forma autónoma y el tercer año busca crecimiento mediante expansión a nuevos mercados en un modelo altamente replicable, escalable y diversificable.

Las áreas clave son Marketing, Comercial, Desarrollo, RH, Administrativos e infraestructura. Estas son apuestas fundamentales para el funcionamiento adecuado de la plataforma y en la mayoría de los casos son costos fijos proporcionales al crecimiento.

C) Crecimiento

El tercer componente del presupuesto habla sobre el crecimiento. El crecimiento se define por los usuarios activos en la plataforma y es el punto medular del presupuesto.

El primer concepto es el costo de adquisición. Cuánto nos cuesta lograr que un cliente o experto se registre y use la plataforma. Hay diversas formas de lograr este objetivo. Desde reclutamiento en calle con “evangelizadores”, técnicas de marketing inbound para crear una conexión con el mercado pero sin duda, la más poderosa de todas es la orgánica o referida, que puede o no incluir incentivo monetario en el wallet. Justamente la apuesta de la plataforma es que los clientes recomienden a los expertos y viceversa. A esto se le conoce como “network effects” y la forma de lograrlos es equilibrando oferta con demanda y acompañando con todas las formas de adquisición posibles cuyo resultado se puede medir fácilmente.

La intención es lograr el costo de adquisición más bajo posible y esto generalmente se consigue con inversiones de escala. Es decir, a mayor inversión menor costo. Sin embargo, dado que lo que se busca en el año 1 es lanzar y probar adopción, el esfuerzo será muy focalizado en una zona delimitada dentro de la CDMX como la delegación Cuauhtémoc o Benito Juárez. Al final del día, la experiencia en diversos startups del tipo nos dice que este costo típicamente oscila entre 5 y 100 pesos por lo que nos fijamos la muy razonable meta de \$50.

Con este costo de adquisición sabemos que un 15% del presupuesto en Marketing y otro 15% del presupuesto en Comercial nos permitiría adquirir en el 2019 poco más de 5,000 usuarios. Sumado a lo anterior, el efecto orgánico de recomendación sumará un 20%, por lo que se espera cerrar el año con aproximadamente 6,300 usuarios distribuidos a razón del famoso 80/20, es decir 4 clientes por cada experto, que se traduce en la masa crítica óptima y recomendada.

Hacia el cierre del 2020 y todo el 2021, el objetivo es buscar la expansión de mercados. Lo que significa que una parte importante del presupuesto se destine a la presencia en los 3 o 4 mercados nuevos más significativos después de la CDMX.

Este costo se contempla en el costo operativo de expansión y se estima que cada mercado representará un incremento del 25% sobre el volumen de usuarios generados en el centro acorde a estimaciones y prácticas de industria.

El resultado es que en 3 años, con un presupuesto de 5.5M logremos más de 175,000 usuarios operando en 5 mercados y logrando un costo real de \$30 pesos por usuario adquirido así como un retorno cercano a 3 veces el costo por usuario.

D) Monetización

Es importante que el ingreso se diversifique entre distintas fuentes, de esta forma se maximiza sin elevar los precios ni el riesgo. Para ello, el modelo de negocio de manoexperta considera los siguientes componentes y es una clara ventaja competitiva:

- 1) **Certificaciones:** cuando el experto busca destacar y paga a forma de suscripción su "badge". Este badge le brindará mucho más trabajo por la confianza que representa. El precio es de \$1,500 por año (\$125/mes). Se espera que un 5% se certifique y la utilidad para manoexperta es de \$500 pesos por cada proceso.
- 2) **TX con TC:** cuando el cliente paga el trabajo con tarjeta de crédito, escenario que le brinda de mayor comodidad y seguridad, cobramos 7.5% y \$75 pesos por transacción, los cuales se distribuyen entre cliente y experto y del cual obtenemos una utilidad superior al 50% por cada transacción.
- 3) **Colocación de microcréditos:** somos una plataforma fintech y el mercado para micro-créditos es enorme. Ya sea el cliente que desea un crédito para remodelar o un experto que necesita herramientas para trabajar. El capital del crédito y cobranza es de un tercero por lo que no tomamos riesgos y ganamos por la colocación y calificación, esto es una utilidad variable de entre \$100-\$150 c/u.
- 4) **Ingreso por E-commerce:** Para evitar darle dinero como anticipo a los trabajadores y evitar la fatiga de ir a comprar materiales, el cliente puede autorizar cotizaciones que se cargan a su tarjeta y se entregan en su domicilio. Estimamos un 10% de utilidad sobre un ticket promedio de \$2,500 y esto considerando que solo un 5% de las cotizaciones sean aceptadas, cifra que de seguro, crecerá.
- 5) **Transacciones sin Tarjeta:** Si se considera que la mayoría de las transacciones en un inicio sean en efectivo, la forma de monetizar es cobrando al experto un fee fijo de \$50 pesos por trabajo asignado. Este monto se deduce de su wallet que requiere para poder obtener una demanda continua y que puede fondear en cualquier tienda de conveniencia de así requerir.

E) Indicadores Adicionales

Dentro del presupuesto se incluyen ciertos indicadores de referencia a considerar para el flujo de efectivo. Estos son los referentes a impuestos y a reserva de capital para contingencias. Todo el saldo y utilidad remanente se reinvertirá en la adquisición, retención y monetización de usuarios.

Conclusiones

El crecimiento promedio de usuarios y transacciones es de 5X donde al cierre del año 3 se estiman ingresos por 30M de pesos, un ROE de 3 veces. Esta estimación resulta muy factible dado que los expertos tendrán más de un trabajo al año y los clientes solicitarán más de un servicio al año, incurriendo en todo tipo de servicios financieros dentro de la plataforma para lograrlo. El modelo es particularmente cierto si se considera la estrategia y capacidad de generar servicios preventivos y recurrentes que consideramos son la clave del éxito.