

# *Entrepreneurship*

Jordi Puigdellívol Clarà

PID\_00214324



# Índice

<b>Introducción</b> .....	5
<b>Objetivos</b> .....	7
<b>1. Iniciativa emprendedora</b> .....	9
1.1. Emprender .....	9
1.2. Empresa .....	10
<b>2. Ideas y oportunidades</b> .....	13
2.1. La semilla de una empresa .....	14
2.2. Tipo de mercado .....	15
2.3. Curva de adopción de la tecnología .....	18
2.4. Clientes .....	19
2.5. Competencia .....	21
2.6. Estrategia de océano azul .....	23
2.7. Creatividad e innovación .....	25
<b>3. Modelo de negocio</b> .....	27
3.1. Concepto de modelo de negocio .....	27
3.2. Orígenes del modelo de negocio .....	29
3.3. Trabajar en clave de modelo de negocio .....	30
3.4. Representación del modelo de negocio .....	31
3.5. Aplicación del modelo de negocio .....	39
3.6. Categorías de modelo de negocio .....	40
3.7. Análisis y valoración de un modelo de negocio .....	42
<b>4. Experimentación y validación</b> .....	43
4.1. Metodología tradicional de desarrollo de producto .....	43
4.2. Metodología <i>customer development</i> .....	45
4.3. <i>Customer discovery</i> (fase 1) .....	49
4.4. <i>Customer validation</i> (fase 2) .....	55
4.5. Pilares del <i>customer development</i> .....	64
4.6. Lean Start-Up .....	65
4.7. Indicadores de progreso .....	67
<b>5. Escalabilidad</b> .....	70
5.1. Ciclo de vida de una empresa .....	70
5.2. Plan de empresa .....	72
5.3. El equipo .....	73
5.4. Financiación .....	74

---

<b>Bibliografía.....</b>	<b>77</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>78</b>

## Introducción

Lanzar una *start-up* y convertirla en un negocio rentable y sostenible en el tiempo no es una tarea fácil. Son iniciativas emprendedoras que trabajan con una elevada incertidumbre y la mayor parte de ellas no consiguen estos objetivos. La tasa de éxito es aún menor cuando estos objetivos incluyen también convertir la *start-up* en un negocio escalable.

Este módulo tiene como objetivo aportar conceptos, herramientas y metodologías que permitan afrontar el proceso de creación de una *start-up* con mayores garantías, incluso con mayor velocidad y potencial. El primer paso es comprender las peculiaridades de una *start-up* dentro del ecosistema de las **iniciativas emprendedoras**.

Estas peculiaridades influirán desde el primer día y hay que tenerlas presentes ya en los pasos iniciales que buscan transformar una **idea** inicial en **oportunidad** real de negocio. Un factor vital para el éxito del proceso es identificar correctamente el **tipo de mercado** al que nos dirigimos, que será un objetivo que nos acompañará a lo largo de todo este módulo.

Trabajar en clave de **modelo de negocio** nos permite gestionar mejor la elevada incertidumbre y los cambios constantes que conlleva un proceso *start-up*. Nos ayuda a ir más allá del conocimiento implícito de una empresa, visualizando los elementos y las relaciones que hay detrás de la lógica de negocio.

Una vez vistos los conceptos y las herramientas, entraremos en el cómo se hace. Las metodologías para lanzar una *start-up* se basan en la **experimentación y validación** continua para poner luz a las hipótesis que generan esta alta incertidumbre. Buscan descubrir y aprender transformando hipótesis en hechos a través de experimentos y la medición de sus resultados. Nos centraremos especialmente en la metodología **customer development** para orientarnos al cliente desde el minuto cero, siguiendo un proceso detallado orientado a descubrir. Veremos cómo esta metodología está muy relacionada con el Lean Start-Up, y también entraremos en detalle en las métricas e indicadores clave para medir el progreso de una *start-up* y generar aprendizajes.

Finalmente, veremos qué hay más allá de las fases *start-up* dando una visión global del ciclo de vida de una empresa. La **escalabilidad** de una empresa tiene un componente importante de sistematización, y por ello es importante planificar este crecimiento, ya que las consecuencias de ciertos errores pueden ser catastróficas. Es vital también el rol del equipo en todo el proceso *start-up* y también cuando se realiza la transición de *start-up* a empresa. Las necesida-

des de financiación para el crecimiento son también importantes y hay que planificarlas correctamente y utilizar las fuentes de financiación que mejor se ajusten a nuestros objetivos.

La exposición de los **contenidos** es bastante lineal, aunque frecuentemente se relacionan conceptos entre diferentes apartados y se solapa con partes de otras asignaturas sobre innovación, estrategia y finanzas. Recomendamos una lectura completa del módulo y después centrarse en el apartado principal, **experimentación y validación**, para interiorizar lo que es más complejo de transmitir: el cómo. También hemos añadido una breve selección de referencias bibliográficas para poder complementar los temas más importantes o profundizar en ellos.

El grado de asimilación de los contenidos de este módulo se puede medir a partir del nivel de comprensión que se alcance respecto a la frase:

“En fase *start-up*, aprender puede ser más valioso que vender”.

El **fracaso** es un ingrediente natural en el aprendizaje y también al emprender una *start-up*.

## Objetivos

Los objetivos que debe alcanzar el estudiante con este módulo didáctico de *entrepreneurship* son los siguientes:

1. Conocer las peculiaridades de una *start-up* relacionadas con su elevada incertidumbre.
2. Adquirir una actitud más tolerante frente al **fracaso** como parte natural de un proceso emprendedor.
3. Gestionar mejor la **incertidumbre** trabajando con hipótesis, experimentos y midiendo sus resultados para aprender.
4. Adquirir la capacidad de trabajar en clave de **modelo de negocio**.
5. Comprender la importancia vital del **tipo de mercado** y sus implicaciones en cuanto a clientes, marketing, ventas y financiación.
6. Tener una mayor orientación hacia el **cliente** al plantearse un proceso emprendedor.
7. Introducirse en la metodología *customer development*, tan compleja como eficaz.
8. Ayudar a **emprender** una *start-up* con mayores garantías, velocidad y potencial.





# 1. Iniciativa emprendedora

La iniciativa emprendedora no se limita solo a la creación de empresas, sino que es un concepto más amplio. Por un lado, la parte positiva es que emprender es una actitud y se puede aprender. Por otro lado, el fracaso forma parte del proceso emprendedor y es clave gestionarlo en iniciativas con alta incertidumbre. Esto es lo que veremos en la primera parte.

En la segunda parte, nos centraremos en la iniciativa emprendedora en el ámbito de los negocios en los que se prioriza el rendimiento económico. Explicaremos brevemente tanto iniciativas de incertidumbre moderada –el autoempleo o la pyme tradicional–, como iniciativas de alta incertidumbre e innovación, como las *start-up* y otras variantes (*spin-off* y *spin-out*). De hecho, los temas tratados a lo largo de todo este módulo están especialmente adaptados al mundo *start-up*. Finalmente, veremos la intrapreneurship o cómo emprender no significa necesariamente crear una organización nueva.

## 1.1. Emprender

Habitualmente se asocia emprender al mundo empresarial, pero el concepto va **más allá de los negocios**: emprender significa empezar un camino difícil para conseguir unos objetivos. Por lo tanto, emprender es también hacer las maletas y emigrar a otro país buscando un porvenir. También lo son las iniciativas que buscan generar un impacto social positivo, ya sea a través de movimientos sociales, fundaciones, cooperativas u empresas sociales. O incluso la aventura de buscar y encontrar un trabajo.

Una manera de entender lo que significa emprender es a través de la nube de conceptos que se le asocian: incertidumbre, riesgo, oportunidad, necesidad, inconformismo, entusiasmo, esfuerzo, descubrir, decisión, fracaso, aprender, éxito, libertad, curiosidad, sentido, optimismo, acción, colaboración, innovación, etc.

Emprender es una actitud y **se puede aprender**. La predisposición de una persona a emprender depende de factores genéticos (aversión al riesgo), factores culturales (sentido) y también familiares (referentes). No obstante, no existe un perfil de emprendedor predefinido: los hay planificadores e impulsivos, extrovertidos e introvertidos, analíticos y creativos, etc.

Las personas somos moldeables y, más allá del temperamento que nos es innato, vamos creando un carácter a partir de valores, al tiempo que desarrollamos comportamientos y habilidades a través del aprendizaje. Por lo tanto, aunque las cartas ya estén repartidas, podemos decidir cómo jugarlas.

Uno de los factores clave para emprender es la actitud frente el **fracaso**. La vía más eficiente para reducir la incertidumbre es a través de la prueba-y-error; por lo tanto, hay que aceptar los errores como una parte natural del proceso emprendedor. Emprender se basa en descubrir y aprender, y a partir de aquí tomar mejores decisiones.

O aprendemos a fracasar, o fracasamos al aprender.

Tal Ben-Sahar

## 1.2. Empresa

Al emprender en el ámbito de los negocios se prioriza el **rendimiento económico** como uno de sus objetivos principales. Puede parecer que las grandes empresas de hoy en día siempre han sido así, pero también tienen su origen en un proceso emprendedor. Existen múltiples y variados tipos de iniciativas emprendedoras en el ámbito de los negocios, con diferentes matices en cuanto al rendimiento económico y todas ellas con un mérito enorme: autoempleo, *pyme*, *start-up*, *spin-off*, *spin-out* e intrapreneurship.

El **autoempleo**, muy presente actualmente, consiste en emprender para construirse un propio trabajo como alternativa a buscarlo, sin demasiada vocación de crecimiento y en el que el rendimiento económico objetivo suele ser garantizarse un salario y un porvenir. Otra opción son las iniciativas con vocación de **pyme** (pequeña y mediana empresa), habitualmente en actividades económicas tradicionales y en las que el rendimiento económico busca principalmente garantizar la supervivencia de la empresa y los puestos de trabajo.

Una **start-up**, en cambio, es un proyecto de empresa con un ambicioso objetivo en cuanto al rendimiento económico y al crecimiento. Tiene un componente de innovación importante y un mayor riesgo, ya que nace con un nivel de incertidumbre muy elevado. Una *start-up* tiene potencial para convertirse en una gran empresa, pero también un riesgo enorme de quedarse en el camino y desaparecer.

Una *start-up* es una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema.

Eric Ries (2012)

### Bibliografía

E. Ries (2012). *El Método Lean Startup* (1.ª ed., trad. de Javier San Julián). Barcelona: Deusto.

El formato más habitual en iniciativas *start-up* es el de un grupo de emprendedores que se juntan para convertir su visión en una realidad, creando un proyecto sin el respaldo de una organización mayor. Durante los últimos años se ha incrementado notablemente el número de *start-ups* en todo el mundo,

especialmente en el ámbito de las tecnologías ligadas a la web y al móvil. Y tenemos muchos ejemplos cercanos, como Concept inbox, Kantox, Iristrace o Hitsbook.

### **Kantox**

Kantox (kantox.com) es una *start-up* de Barcelona que nació en el 2010 cuando Toni Rami y Philippe Gelis, entonces consultores en Deloitte, identificaron una oportunidad en los servicios de cobertura de cambio que las empresas tradicionalmente contratan a la banca y *brokers*: falta de transparencia, poca eficiencia, costes elevados y mucha complejidad. Después de un tiempo evolucionando la idea y el modelo de negocio y dándole forma de producto junto a John Carbajal (también cofundador), dejaron sus trabajos estables para lanzar Kantox en el 2011.

Pasados tres años, la empresa tiene más de 45 empleados, con oficinas en Barcelona y Londres, ha recibido más de 7 millones de euros de inversores de prestigio, tiene más de 500 clientes y ha intermediado más de 400 millones de euros. Hoy en día, más allá de los servicios *peer-to-peer* en cobertura de cambio, ofrecen un servicio global para el cambio de divisas para empresas de una manera transparente, eficiente y a un precio muy competitivo.

Por otro lado, hay formatos de *start-up* que sí que nacen con el respaldo de una organización común. Se trata de las *spin-off*, que son empresas que han salido de entidades académicas o de investigación habitualmente. Su origen son proyectos de investigación que tienen un potencial de negocio y en los que se cree que la mejor vía para valorizarlos es creando una entidad independiente: la *spin-off*. Tenemos también casos cercanos de *spin-off*, como Intelliment Security (Universidad de Sevilla), WorldSensing (Parc Científic de la Universitat de Barcelona) u Open Evidence (UOC).

Un caso particular de las *spin-off* son las empresas que nacen en otra empresa ya existente a partir de una línea de negocio o proyecto innovador. A estas empresas se las llama *spin-out*, y surgen porque la empresa madre decide darle una entidad propia para que pueda desarrollar todo su potencial. Algunos casos cercanos los encontramos en Parkhelp (E2S) y GreenPowerMonitor (Diprotech), y otro no tan cercano en Shapeways (Philips).

Emprender en el ámbito de los negocios va incluso más allá de crear una organización con entidad propia. Existe también la **intraemprendeduría**, es decir, el facilitar una cultura emprendedora e innovadora dentro de las empresas para que nazcan proyectos emprendedores. Algunos de ellos pueden evolucionar a través de una empresa independiente (*spin-out*) y otros pueden cristalizar en una nueva línea de negocio para la empresa, como lo fue el Post-it para 3M.

### **Post-it**

El Post-it es un producto que nació en la empresa 3M a partir de tres “accidentes felices” consecutivos.

El primero sucedió en los años sesenta cuando el Dr. Spencer Silver descubrió por casualidad la pasta del Post-it al realizar un experimento que no tenía demasiado sentido. Descubrió un mal adhesivo (no permanente), pero su perseverancia lo movió durante más de cinco años por todas las divisiones de 3M para intentar darle una salida.

El segundo “accidente feliz” sucedió con Arthur Fry, que había escuchado a Spencer hablar de este mal adhesivo en un seminario interno en 3M. Arthur tuvo uno de esos momentos de creación y asociación: era músico en un coro y tenía problemas con los mar-

cadadores para las páginas del cancionero, y pensó que esa pasta podría ser la solución. Después de años de trabajo, consiguió convertir esa pasta en un producto fabricable y crear las máquinas para hacerlo posible.

El tercero fue obra de Geoff Nicholson, que se encargó de realizar la venta interna del Post-it repartiendo muestras entre el personal de 3M. La acogida fue muy positiva pero marketing creyó que la gente no pagaría por ello y no lo incorporaron como producto. Así que Geoff decidió actuar por su cuenta y realizar una venta artesanal y puerta a puerta al cliente final para testear y demostrar su viabilidad y potencial. Repartieron muestras en comercios, bancos y oficinas de Richmond, y el éxito fue tal que convencieron a 3M para que realizase una prueba piloto. Enviaron docenas de comerciales a repartir muestras de Post-it a la ciudad de Boise y obtuvieron aún mejores resultados: las muestras generaron pedidos en un 90% de los casos.

El Post-it salió al mercado en 1980 y en un solo año ya se habían generado unas ventas de 2 millones de dólares. Todos estos “accidentes felices” tienen en común la tenacidad y el saltarse las normas con responsabilidad. 3M siempre ha promovido poner por delante los valores de las personas a los de la empresa, dando lugar así a una fuerte cultura intraprendedora y de innovación.

Las iniciativas emprendedoras tipo *start-up* tienen un alto potencial de crecimiento y de rendimiento económico, pero también conllevan un mayor riesgo debido a la alta incertidumbre que las rodea. El **riesgo** y el **rendimiento** son dos caras de una misma moneda. No obstante, los conceptos, las herramientas y las metodologías que veremos en este módulo son especialmente útiles para gestionar la elevada incertidumbre de una *start-up* y activar todo su potencial de innovación.

## 2. Ideas y oportunidades

Un proceso emprendedor puede nacer a través de múltiples caminos, y todos ellos confluyen en el momento de transformar la oportunidad en un negocio rentable y sostenible en el tiempo. Para ello es clave analizar diversos aspectos del ecosistema que rodean la oportunidad.

En primer lugar, veremos los conceptos de idea y oportunidad de negocio, así como también las diferentes **semillas** que pueden dar lugar a una nueva empresa. De todos modos, lo que más influye para que un proyecto emprendedor llegue a buen puerto es su ejecución, y por lo tanto las personas que integran su **equipo**.

Veremos también la importancia de identificar y comprender el **tipo de mercado** al cual nos dirigimos: mercado existente, nuevo mercado, resegmentación o clonación. Será un tema recurrente a lo largo de todo el módulo, ya que influye notablemente a lo largo del proceso *start-up* en las decisiones respecto a clientes, marketing, ventas y financiación.

A continuación trataremos la **curva de adopción de la tecnología**, que nos sirve para modelar la introducción de una innovación en un mercado a lo largo del tiempo e identificar fases con perfiles de clientes diferentes, a los que nos tendremos que adaptar. Pasar de las minorías al mercado masivo es uno de los grandes retos que tiene toda *start-up*, y este modelo lo representa de manera precisa mediante la gran discontinuidad o abismo entre dos de las fases.

No es suficiente hacer análisis agregados a nivel de mercado, sino que hay que acercarse y comprender a los **clientes**. Veremos cómo la segmentación de clientes nos permite mejorar la eficiencia y eficacia al comunicar nuestra propuesta de valor. Y también veremos una herramienta, el mapa de empatía, que nos permite comprender mejor a los clientes, su contexto, problemas, necesidades y deseos. La orientación al cliente es otro tema central del módulo que trataremos con profundidad cuando veamos la metodología *customer development* en el apartado de “Experimentación y validación”.

En el siguiente apartado veremos la **competencia**, otro elemento importante al analizar el ecosistema de nuestra *start-up*. No solo son competencia aquellas empresas que ofrecen el mismo producto que el nuestro, sino todas aquellas que compiten para ganar cuota en nuestro mercado, especialmente en los segmentos más atractivos de clientes. Explicaremos dos herramientas visuales para analizar la competencia: el mapa de posicionamiento y las curvas de valor. El objetivo de este análisis es poder generar ventajas competitivas para ganar terreno a la competencia.

Otra manera de gestionar la competencia es mediante la **estrategia de océano azul**, que fomenta la búsqueda y creación de nuevos mercados (océanos azules) relegando la competencia a los mercados saturados (océanos rojos) y convirtiéndola en irrelevante. Se trata también de un vía para innovar.

La **innovación** desempeña un papel importante en el proceso de transformar una oportunidad en una realidad de negocio, y es un gran reto introducir una novedad en el mercado, así como también lo es crear un nuevo mercado. Veremos cómo la **creatividad** es una capacidad que nos sirve para innovar y que se puede aprender. Y también que innovar es un concepto mucho más amplio y que toda innovación debe cumplir dos requisitos: cierto grado de novedad e impacto positivo notable (ventas, en el ámbito empresarial).

Como ya apuntábamos, una **start-up** se diferencia de otras iniciativas emprendedoras por el grado de novedad que aporta y la elevada incertidumbre que esto conlleva. Conseguir llegar a buen puerto y transformar la **start-up** en una empresa rentable y con continuidad supone también convertir esta novedad en innovación. Por este motivo, innovar y emprender son dos caras de una misma moneda.

## 2.1. La semilla de una empresa

Una idea y una oportunidad no son lo mismo. Una **idea** es una ocurrencia que nace en nuestra mente fruto de la observación, la reflexión, el razonamiento y la creatividad. En cambio, una **oportunidad** es una situación que es favorable para conseguir un objetivo. Buscar la oportunidad detrás de la idea forma parte del proceso de emprender.

Tampoco es lo mismo una oportunidad de negocio que un negocio rentable y con potencial. Como veremos más adelante, existen metodologías y buenas prácticas para detectar y valorar las oportunidades y convertirlas en negocios rentables, escalables y sostenibles con el tiempo.

Una **oportunidad de negocio** puede ser un problema importante no resuelto, una necesidad insatisfecha, un deseo no cumplido o un potencial que podemos activar. Pero la oportunidad o posición favorable no siempre tiene la misma intensidad. La **ventana de oportunidad** es el periodo de tiempo de mayor probabilidad de éxito para convertir una oportunidad en un negocio y para capturar el máximo de su potencial. Hay múltiples factores que influyen en una ventana de oportunidad: mercado, canal y clientes preparados para adoptar una innovación, grado de necesidad, madurez tecnológica suficiente, regulación favorable, movimientos de la competencia potencial en mercados adyacentes, tendencias, existencia de infraestructuras necesarias o de productos complementarios, etc.

Se trata de factores que van evolucionando con el tiempo, y cuando la mayoría de ellos están fuertemente alineados es cuando la probabilidad de éxito (ventana) es mayor. Llegar **demasiado temprano** supone hacer una inversión mucho mayor para mantener las probabilidades de éxito hasta que realmente sea viable el negocio. Conlleva los riesgos de quiebra por falta de tesorería y reducción sustancial del rendimiento de la inversión. Por otro lado, llegar **demasiado tarde** significa encontrar un mercado en el que resulta más difícil de entrar, más competencia, incluso menos receptividad de los potenciales clientes, o hasta obsolescencia.

La **semilla** de una empresa puede ser una idea novedosa, pero una empresa también puede nacer por otras vías. Puede nacer a partir de un propósito, sentido o visión profunda. También a partir de unos recursos tangibles (inmueble, infraestructura, tecnología, etc.) o intangibles (capacidades, conocimiento, etc.). O directamente a partir de una oportunidad de mercado detectada. Un negocio rentable y sostenible en el tiempo necesita todas estas variables: propósito, idea o novedad, recursos y oportunidad.

De todos modos, más allá de la idea y la oportunidad, lo que determina el éxito de un proceso emprendedor es su **ejecución**. La metodología, las capacidades y las actitudes son lo que más contribuye a las probabilidades de éxito de un proyecto empresarial, de ahí la importancia del **equipo** en una *start-up*.

## 2.2. Tipo de mercado

Al analizar los mercados a los que orientar nuestro negocio debemos valorar variables como su tamaño, tendencia, nivel de competencia, regulación, etc. No obstante, no todos los mercados han existido desde siempre, sino que en algún momento han sido creados por una o varias empresas. Por lo tanto, al crear nuestra *start-up* podemos plantearnos crear un nuevo mercado.

De hecho, el factor más importante al analizar un mercado es identificar de qué **tipo de mercado** se trata: mercado existente, mercado nuevo, resegmentación o clonación.

El mercado lo cambia todo en lo referente a las estrategias de marketing, ventas y financiación. Cada mercado necesita aproximaciones radicalmente distintas, y no identificar correctamente el mercado puede tener consecuencias fatales.

Lanzar un producto en un **mercado existente** consiste en aportar un producto de mejores prestaciones en un mercado ya creado. Si el mercado ya existe, entonces también existe competencia con sus cuotas de mercado, posicionamiento y estrategias. Nuestro posicionamiento de producto se debe centrar en la mejora y diferenciación en alguna prestación, y el posicionamiento de em-

### LinkedIn

La idea inicial de los fundadores de LinkedIn fue desarrollar una herramienta que facilitara a los profesionales contactar en línea entre ellos (2002).

presa en la credibilidad. Nos dirigimos a un mercado ya “educado”, por lo que la creación de demanda buscará conducir a los potenciales clientes a nuestro canal de ventas para ganar cuota de mercado.

### **Naturhouse**

A finales de los noventa, Naturhouse (Grupo Kiluva) empezó a posicionarse con fuerza en el mercado de dietética, un mercado ya maduro, y además vendiendo un producto nada diferenciado. Su estrategia consistió en innovar en el modelo de negocio. Hasta entonces, Naturhouse comercializaba sus productos principalmente a través de tiendas propias. Sin embargo, identificó otra línea de negocio a través de franquiciar sus tiendas: su cliente objetivo era el gran número de jóvenes licenciados (medicina, biología, etc.) que estaban en paro. Les ofrecía un futuro profesional y tranquilidad económica para independizarse generando unos 40.000 € brutos anuales en 3 o 4 años abriendo una franquicia de Naturhouse, un negocio probado y con una marca reconocida. Naturhouse se encargaba de formar a estas personas ya preparadas para que pudiesen ofrecer asesoramiento nutricional gratuito en sus tiendas, a la vez que vender sus productos.

A cambio, Naturhouse cobraba un canon anual, requería un inventario mínimo y obtenía otro punto de venta para comercializar sus productos. A través de este motor de crecimiento, Naturhouse consiguió durante 10 años un crecimiento anual medio en ventas del 35%. No obstante, en el 2008 este motor se empezó a frenar por el contexto económico y otros factores.

Crear un **nuevo mercado** es cuando nuestro producto permite realizar algo que antes no era posible. Por definición no tenemos competencia (al principio) pero el reto está en conseguir que los potenciales clientes adopten nuestra propuesta. Como no existe nada parecido, nuestro posicionamiento de producto debe poner énfasis en el problema y beneficios que resolvemos, y como empresa nos tenemos que posicionar compartiendo nuestra visión y pasión. La creación de demanda es el reto aquí, ya que antes hay que “educar” al mercado y esto lleva mucho tiempo y dinero. Nos debemos centrar también en identificar a los “primeros seguidores” y conducirlos a nuestro canal de ventas. Algunos ejemplos de ello serían Groupon y el mercado de los descuentos grupales, o el Walkman de Sony y el mercado de los reproductores de audio portátiles.

### **Groupon**

Groupon creó el mercado de los descuentos grupales gestionados en línea. Su origen fue casual y paradójico: nació a través de una plataforma en línea para el bien común y se convirtió en una empresa que experimentó uno de los mayores crecimientos en la historia de los negocios.

Andrew Mason y Eric Lefkofsky detectaron la oportunidad a través de otra empresa que habían creado, The Point, una plataforma que facilitaba que las personas se organizaran en torno a causas para el bien común. Vieron que algunas personas la utilizaban para realizar compras conjuntamente y así obtener descuentos y decidieron crear una plataforma específicamente diseñada para esta función: así nació Groupon.

Aunque el despliegue del negocio era atomizado, ciudad a ciudad, consiguió crecer a gran velocidad a base de enormes inversiones de capital destinadas a marketing y acción comercial. Se trataba de un modelo de negocio multilocal y fácilmente copiable, así que a los pocos meses empezaron a salir competidores en algunas ciudades importantes de Estados Unidos y de todo el mundo.

La estrategia que siguió Groupon para liderar este nuevo mercado fue acelerar aún más el crecimiento y la inversión para ganar cuota de mercado antes que las empresas rivales, o comprarlas y quedarse con su cuota. Se trata de una estrategia arriesgada y un modelo muy intensivo en capital que tiene ciertas debilidades, como la financiación y los márgenes, las quejas de los comercios y de los clientes finales, su retención, etc. Debido a la gran velocidad de crecimiento y operaciones, estas debilidades no se han gestionado



correctamente y la rentabilidad de la empresa sigue en entredicho, a pesar de haber pivotado el modelo de negocio hacia un agregador de descuentos.

Otro ejemplo de este tipo lo tenemos a mediados de los noventa, cuando el teléfono móvil empezó a introducirse en el mercado masivo, hecho que supuso la creación de un nuevo mercado. Ello requirió un esfuerzo comunicativo importante para “educar” a los consumidores sobre algo que antes no podían hacer, y un esfuerzo también en atraer a los “primeros seguidores” hacia su canal de ventas. No hubiese tenido sentido, entonces, que los esfuerzos de marketing se centraran en resaltar las prestaciones de un teléfono móvil.

#### LinkedIn

LinkedIn lleva más de diez años creando un nuevo mercado, el de las redes de *networking* profesionales (SPN), junto con otras empresas de implantación más local o multilocal: Xing (Alemania) y Viadeo (Francia, Canadá y China).

La **resegmentación** de un mercado consiste en crear un nuevo segmento con entidad propia dentro de un mismo mercado. Una opción puede ser segmentar a través de **precios bajos**, creando un producto limitado y lo suficientemente bueno a un precio muy bajo, para llegar a un segmento antes desatendido. Esto es, por ejemplo, lo que hizo Southwest Airlines con la aviación *low-cost* en Estados Unidos y que posteriormente hizo Ryanair en Europa.

Otra opción es segmentar a través de potenciar solo algunos aspectos del producto, pero suficientes para un **nicho** del mercado existente, y eliminar el resto. De esta manera, conseguir ofrecer un producto o servicio de altas prestaciones para una funcionalidad concreta, y a un precio competitivo. Un ejemplo de ello sería Kantox, con los servicios de intercambio de divisas y cobertura de cambio.

En el caso de resegmentar, la estrategia de posicionamiento de producto y empresa, así como también la de creación de demanda, deben ser un híbrido entre las de mercado existente y nuevo mercado. Y es importante que también pongan el acento en el valor de este nuevo segmento y la innovación que ellos aportan.

Finalmente, **clonar** un mercado en otra geografía significa copiar un producto que esté funcionando en un país (Estados Unidos, habitualmente) y comercializarlo en otro en el que su presencia es inexistente, especialmente en el caso de países con un mercado suficientemente grande y una cultura y lengua propia que actúe como barrera de entrada. Para el posicionamiento de producto y de empresa se busca hacer referencia a la empresa del país original. No obstante, también hay que aplicar estrategias de nuevo mercado, al igual que para la creación de demanda, ya que tiene como riesgo más importante el encaje en esta nueva cultura. Encontramos ejemplos como réplicas de Groupon en España (Groupalia) y muchos otros países, o réplicas de Facebook en China (Renren), Japón (Mixi) y Rusia (vKontakte).

El tipo de mercado influye en ámbitos como los **clientes** (necesidades y velocidad de adopción), **marketing** (costes de entrada, posicionamiento y tipo de lanzamiento), **ventas** (canales de distribución y márgenes) y **financiación** (inversión inicial, inversión total y tiempo para rentabilidad).

También el tipo de mercado permite comprender por qué no todas las *start-ups* son iguales y por qué **aquello que ha funcionado en una *start-up* puede no ser adecuado para otra**. De hecho, gran parte de los fracasos en *start-ups* se deben a no identificar correctamente cuál es su tipo de mercado.

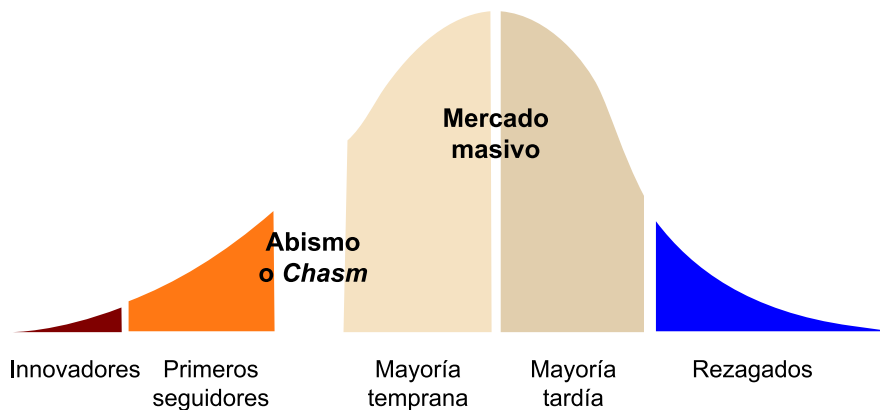
Entre los temas que trataremos a continuación veremos la curva de adopción de la tecnología y la estrategia de océano azul, que nos aportan luz para navegar y buscar nuevos mercados respectivamente. Y más adelante veremos cómo el tipo de mercado tiene un papel clave en la metodología *customer development* para la creación de *start-ups*.

### 2.3. Curva de adopción de la tecnología

La curva de adopción de la tecnología modela la evolución temporal de la **introducción de una innovación en el mercado**<sup>1</sup> y Geoffrey Moore la adaptó para el caso de innovaciones disruptivas basándose en el modelo continuo de difusión de la innovación de Everett Rogers.

<sup>(1)</sup> Será innovación solo si llegamos a introducir la innovación en el mercado masivo y generar un impacto notable. Si no, será tan solo una novedad.

Figura 1. Curva de adopción de la tecnología (G. Moore)



Fuente: Jordi Puigdemívol.

Este modelo está pensado para negocios B2B pero puede adaptarse también para consumidor final (B2C). Para cada fase de introducción de la innovación describe un perfil de usuarios relacionado con unas características y motivaciones específicas. Los **innovadores** son fans de la tecnología, les gusta probar novedades simplemente por curiosidad, en cambio los **primeros seguidores** (*early adopters*) son usuarios que buscan ser los primeros en adoptarlo para provocar un cambio (revolución) que les genere una posición competitiva en su mercado. La motivación de la **mayoría temprana** (*early majority*) tiene un

sentido práctico y busca tan solo ganar en productividad (evolución), mientras que la **mayoría tardía** (*late majority*) persigue lo mismo pero son más conservadores y prefieren esperar a que se confirmen los resultados y evolucione hacia un estándar. Finalmente, los **rezagados** (*laggards*) son aquellos usuarios más reacios a la tecnología e innovaciones disruptivas.

La aportación principal de Moore fue añadir una discontinuidad entre cada fase o grupo de usuarios para modelar la realidad que estaba vi- viendo en el Silicon Valley en los ochenta: la evolución de muchas *start-ups* se bloqueaba en estas transiciones por no adaptar correctamente el producto y el marketing para facilitar la adopción de la innovación a un nuevo grupo de usuarios.

Destaca especialmente el **abismo** (*chasm*) para introducir la innovación a la mayoría temprana, donde la discontinuidad es mayor y la probabilidad de que la *start-up* fracase también. El motivo principal es que el grupo de clientes de la mayoría temprana busca una solución estable, mientras que los “primeros seguidores” se conforman con un producto limitado suficientemente bueno, y por lo tanto no son referencias creíbles para los clientes del mercado masivo.

Las **discontinuidades** de este modelo nos visualizan los principales **retos** que tendremos en nuestra *start-up*, y más adelante veremos cómo gestionar estas transiciones con la metodología *customer development*.

## 2.4. Clientes

Cuando hablamos de mercado nos quedamos a un nivel muy abstracto, aunque necesario para tomar decisiones estratégicas para la *start-up*. No obstante, lo que mueve el mercado y las empresas es mucho más cercano a nosotros: son las **personas** y sus problemas, necesidades y deseos.

Tener el mejor producto en un mercado concreto no garantiza que podamos generar un negocio rentable. Tiene que existir un grupo de personas suficientemente grande que quiera y pueda comprar este producto al precio que fijemos.

Se trata de encontrar estos grupos de personas o segmentos de clientes dentro de nuestro amplio mercado, para así focalizar y ganar eficiencia para llegar a ellos y generar negocio beneficiándonos mutuamente. La **segmentación** de clientes consiste en descomponer el mercado en grupos de clientes que tienen problemas prioritarios (necesidades o deseos) parecidos.

A partir de aquí podemos detallar más la segmentación aplicando otros criterios: agrupándolos por el tipo de solución que más valoran, por el precio que estarían dispuestos a pagar y también con otras variables descriptivas (perfil de empresa, perfil de persona, zona geográfica, etc.).

Para empresas consolidadas en mercados existentes, la segmentación es una actividad directa, ya que los productos, beneficios y clientes son bien conocidos. No obstante, al lanzar una *start-up* con alta incertidumbre no sabemos exactamente quiénes pueden ser nuestros clientes, de manera que la segmentación hay que trabajarla de forma iterativa (prueba y error), como veremos más adelante en el *customer development*. Primero hay que descubrir quiénes son nuestros potenciales clientes.

Comprender a nuestros clientes marca la diferencia a la hora de diseñar el producto y comunicarlo, así que tenemos que ser capaces de empatizar con ellos, comprender cómo es su día a día, cómo se sienten y por qué. El mapa de empatía es una herramienta visual y muy práctica, que nos permite acercarnos más a la realidad de nuestros clientes y comprenderlos mejor.

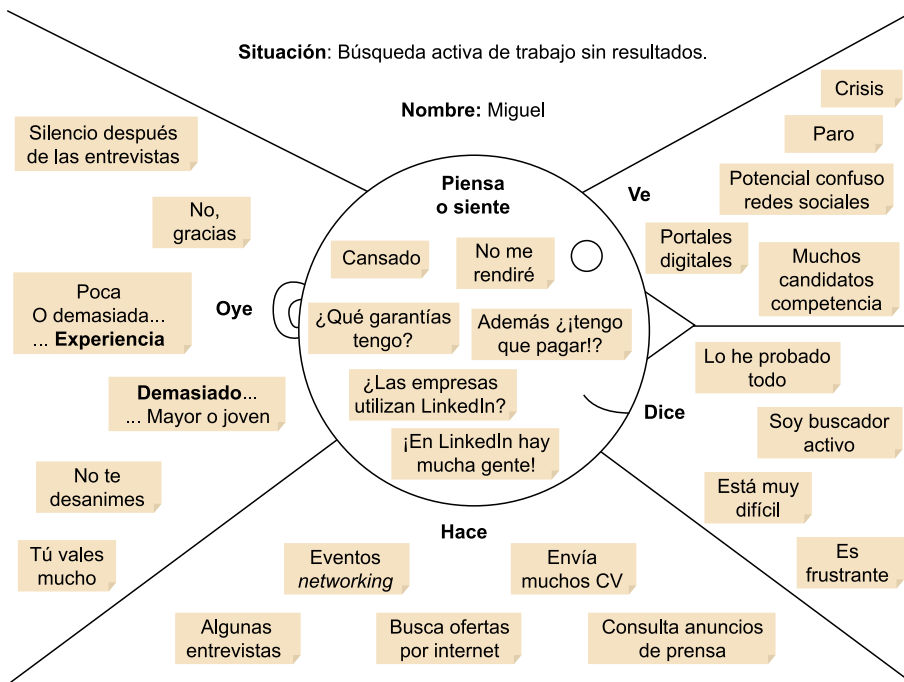
**El buen cliente**

Un buen cliente no es solo aquel que nos compra, sino el que también nos paga, lo hace en el plazo acordado, repite y, sobre todo, recomienda la empresa y el producto a otros potenciales clientes.

**Mapa de empatía**

El mapa de empatía tiene una aplicación más genérica para comprender mejor a cualquier persona en su contexto y así mejorar cómo nos relacionamos con ella.

Figura 2. Mapa de empatía de uno de los segmentos de clientes de LinkedIn: una persona que busca trabajo activamente



Fuente: Jordi Puigdemívol.

La aplicación del mapa de empatía es simple. En primer lugar tenemos que describir la **situación** que queremos resolver o mejorar respecto a este segmento de clientes, cómo lo hemos hecho hasta el momento y qué hemos aprendido. Incluso poner un **nombre** a la persona real o imaginaria que queremos comprender. En segundo lugar, rellenamos el **mapa de empatía** para comprenderlo mejor a él y a su entorno. Nos fijaremos en lo que ve y oye, lo que dice y

**Análisis del mapa de empatía**

Una fuente de conocimiento es identificar contradicciones entre lo que dice y hace, o entre lo que ve y oye, etc. Estas incoherencias son potenciales oportunidades para aportar valor al cliente.

hace, y en lo que creemos que piensa y siente. Finalmente, toda esta información nos permite sacar **conclusiones y conocimiento** para relacionarnos más eficazmente con este segmento de clientes.

## 2.5. Competencia

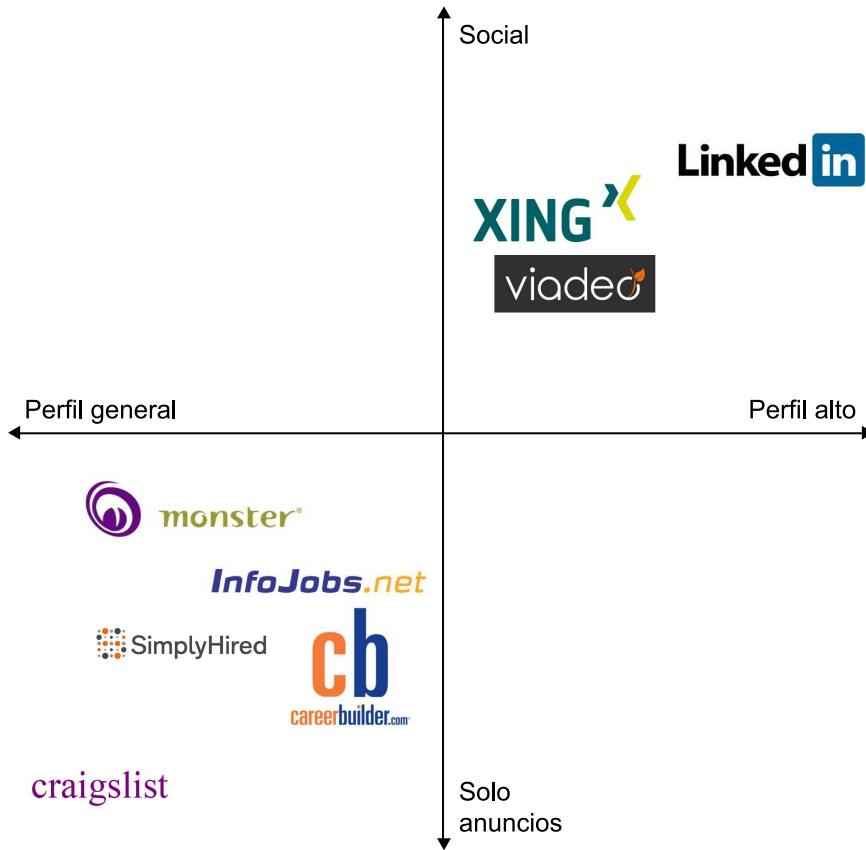
La existencia de competencia indica que el mercado permite generar negocio. La clave está en si podemos introducirnos en este mercado, los costes que nos supondrá y la rentabilidad que podemos obtener.

La competencia son las empresas que ofrecen un producto o servicio muy parecido al nuestro, pero también cualquier empresa que ofrezca alternativas para solucionar el problema o la necesidad de nuestros clientes. Y también es competencia cualquier alternativa que pueda crearse el propio cliente para solucionarlo él mismo. Por ejemplo, una empresa de agua embotellada no solo tiene competencia con las otras empresas de agua, sino también con las empresas de refrescos, e incluso en la posibilidad de que la gente vaya a buscar agua a la fuente.

Las empresas compiten para obtener una mayor cuota de mercado y también aquellos segmentos más atractivos. Antes de considerar un mercado para nuestra *start-up* hay que analizar quién es la competencia, cómo se posiciona y compete y cómo se distribuye (monopolio o fraccionada).

Una herramienta para visualizar este análisis es el **mapa de posicionamiento**. Consiste en elegir dos variables significativas de nuestro mercado y ubicar cada empresa en el gráfico según el grado en el que cumple cada una de las dos variables.

Figura 3. Mapa de posicionamiento del mercado de portales para la búsqueda de empleo



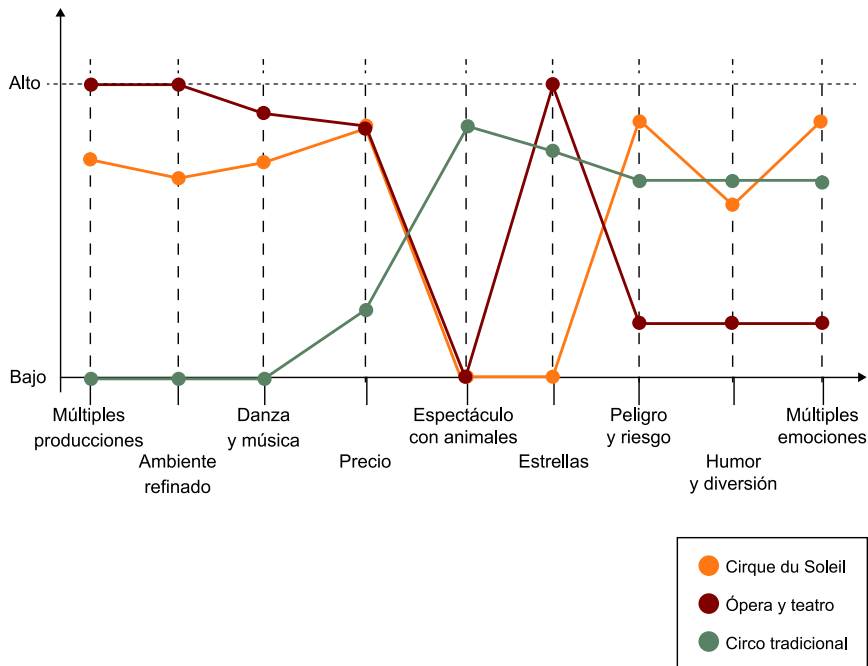
**LinkedIn**

Hoy en día, uno de los principales riesgos competitivos de LinkedIn es la verticalización de las redes de *networking* profesional (SPN) hacia sectores concretos: Github (programadores), Doximity (médicos), Academia (investigadores), Domestika (creativos), etc.

Fuente: Jordi Puigdemívol.

Otra herramienta muy útil y visual para analizar la competencia aún con más detalle e identificar cómo diferenciarnos y posicionarnos mejor son las **curvas de valor**. En este caso, seleccionamos un número mayor de variables significativas (entre 6 y 10) y para cada empresa valoramos cómo satisface cada una de las variables.

Figura 4. Curva de valor de Cirque du Soleil, circo tradicional y el teatro u ópera



Fuente: Jordi Puigdemívol.

Es importante analizar también los **mercados adyacentes** al que nos centramos, ya que es probable que influyan y nos generen competencia. Por lo tanto, el análisis de la competencia no solo se aplica para mercados existentes, sino también para nuevos mercados, puesto que los mercados adyacentes son candidatos a desplazarse al nuestro.

Estos análisis permiten identificar espacios de posicionamiento para generar negocio y detectar elementos que nos permitan adelantarnos a la competencia (*drivers*) y también frenar su entrada (barreras), para así generar y mantener una **ventaja competitiva**.

## 2.6. Estrategia de océano azul

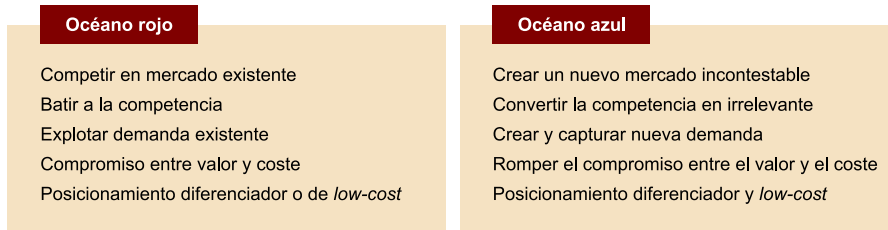
La estrategia de océano azul (Blue Ocean Strategy, BOS) propone generar negocio a través de un enfoque alternativo a las estrategias competitivas directas para mercados existentes (océanos rojos). Fomenta la búsqueda y creación de nuevos mercados (océanos azules) **convirtiendo a la competencia en irrelevante**.

Según el marco BOS, focalizarse en un **océano rojo** es aceptar las limitaciones de la guerra: un terreno limitado (mercado) y la necesidad de batir y expulsar al enemigo (competencia). Propone cambiar el paradigma y las reglas de juego para buscar y crear océanos azules (nuevos mercados o resegmentarlos), tal y como hemos visto con Cirque du Soleil en el apartado previo sobre la competencia.

### LinkedIn

LinkedIn opera en el mercado de las redes sociales profesionales (SPN), que se solapa con otros mercados adyacentes, como el mercado de las redes sociales, el mercado de la búsqueda de empleo o el mercado publicitario.

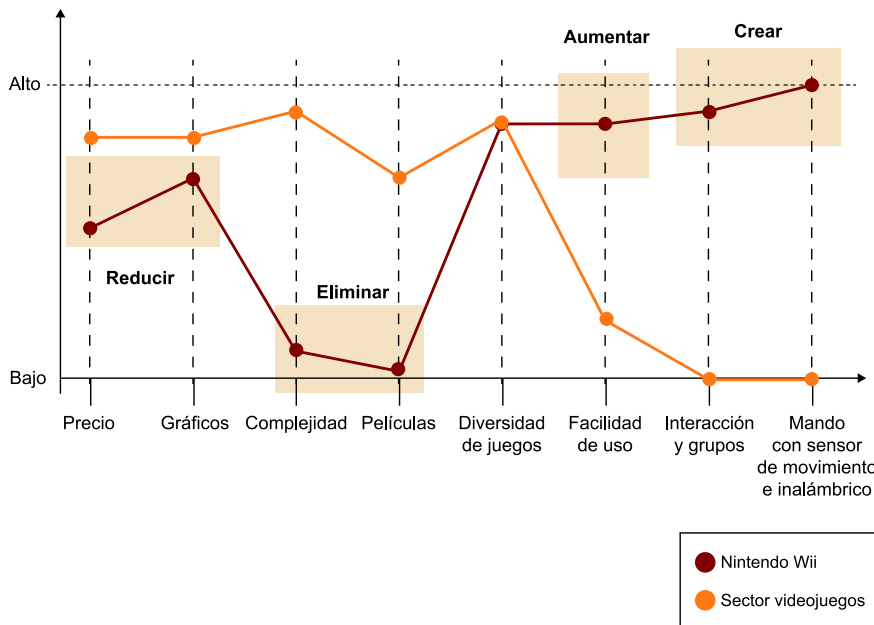
Figura 5. Estrategia de océano rojo frente a azul



Fuente: Jordi Puigdemívol.

Para poder realizar movimientos estratégicos de este tipo, BOS propone analizar más allá de una sola industria o producto. Busca generar **asociaciones** cruzando peculiaridades entre industrias y con una actitud de **cuestionarlo todo**, para así identificar espacios sin explorar y con valor.

Figura 6. Curva de valor de la Wii de Nintendo respecto al resto de la industria



Fuente: Jordi Puigdemívol.

Un ejemplo más lo encontramos en Nintendo y su consola Wii, que generó un océano azul más allá del espacio donde competía la industria de videojuegos tradicional. Nintendo consiguió innovar en el sector de los videojuegos al crear una consola para llegar más allá de los usuarios tradicionales, ampliando así su mercado objetivo (océano azul). Lo hizo reduciendo las prestaciones y el precio de la consola, y simplificando su uso a la vez que fomentando también el juego en grupo. Debido a este giro estratégico, consiguieron crear un océano azul atrayendo nueva demanda que les permitió volver a liderar el mercado de los videojuegos. La estrategia de océano azul es por lo tanto, una vía para generar **innovación**.

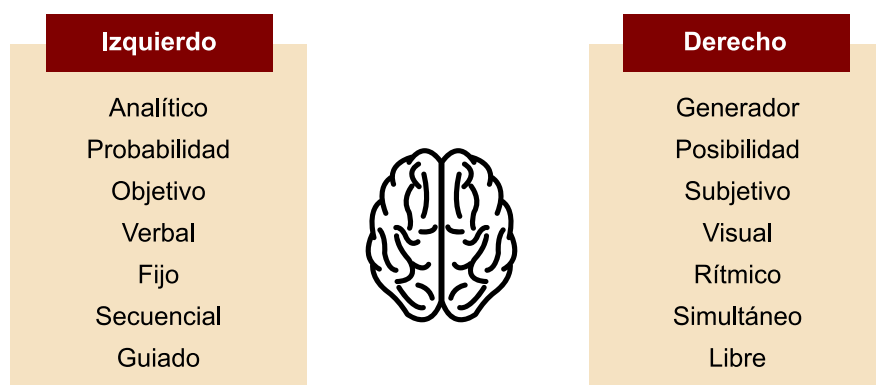


## 2.7. Creatividad e innovación

La creatividad desempeña un papel muy importante al emprender, especialmente en entornos de alta incertidumbre en los que no hay elementos suficientes para guiarnos a través de la experiencia y la razón. Nos permite **explorar** espacios de solución alternativos a todos los niveles (producto, marketing, tecnología, modelo de ingresos, operaciones, etc.).

La **creatividad** es la capacidad de generar nuevos conceptos y asociaciones explotando las capacidades del hemisferio derecho de nuestro cerebro. Habitualmente nos domina el pensamiento racional, activado desde el hemisferio izquierdo.

Figura 7. Características del hemisferio izquierdo y derecho



Fuente: Jordi Puigdemívol.

De todos modos, la creatividad es una capacidad que **se puede aprender** y potenciar a través del uso de técnicas de trabajo que activan nuestro hemisferio derecho. Una de las más populares es la lluvia de ideas (*brainstorming*), que busca llevarnos más allá de nuestros patrones de pensamiento para generar colectivamente múltiples ideas frente a problemas o retos. Otras técnicas interesantes para la generación de ideas son las asociaciones forzadas y el SCAMPER. La creatividad la podemos aplicar para solucionar problemas, ampliar la información, clarificar situaciones y en la toma de decisiones.

La **innovación**, por otro lado, consiste en crear algo nuevo y que genere un impacto positivo en la sociedad, y, en el caso de la innovación empresarial, este impacto tiene connotaciones económicas y de mercado.

Existen varios tipos de innovación empresarial según el tipo de novedad que aporta: **producto** (Post-it), **proceso** (Toyota), **marketing y comercialización** (Tupperware), **organizativa** (Google) y de **modelo de negocio** (Naturhouse). La innovación en modelos de negocio es la que está demostrando mayores resultados hoy en día, tal y como veremos en el siguiente apartado.

Para Joseph Schumpeter, la innovación era aquella fuerza disruptiva dirigida por los emprendedores y que permite sostener el crecimiento económico a través de la destrucción creativa.

### 3. Modelo de negocio

El modelo de negocio es un concepto y herramienta cada vez más indispensable tanto en el mundo *start-up*, como en procesos de innovación, estrategia y gestión en empresas consolidadas. Nos aporta una perspectiva global sobre los elementos clave de la lógica de negocio de la empresa, y ello nos permite tomar mejores decisiones en entornos complejos, variables y con incertidumbre.

#### 3.1. Concepto de modelo de negocio

La expresión *modelo de negocio* es muy frecuente hoy en día, y se utiliza para expresar diferentes conceptos. Está de moda, pero habitualmente se utiliza de manera confusa, genérica, poco clara y nada rigurosa.

Si se pregunta a alguna persona cuál es el modelo de negocio de su empresa o de su proyecto empresarial, habitualmente se bloquea y duda. En el mejor de los casos, empieza a divagar poniendo el acento en algún ámbito concreto: el producto y sus funcionalidades, la estrategia y posicionamiento, la monetización y el modelo de ingresos, etc.

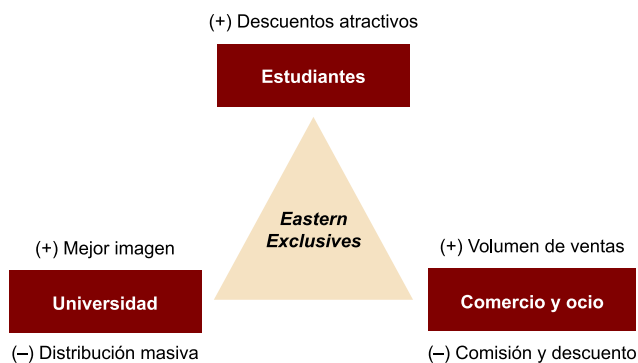
El modelo de negocio explica **cómo una organización consigue convertir en realidad su visión**. Transmite la **lógica de negocio** describiendo cómo es capaz de ganar dinero de manera continuada en el tiempo, mostrando tanto sus decisiones estratégicas como sus consecuencias.

A continuación se muestran también algunas de las **descripciones** más representativas del significado de un modelo de negocio:

- El modelo de negocio responde a las preguntas sobre quién es tu cliente, qué valora y cómo le entregamos valor a un coste adecuado (Peter Drucker).
- El modelo de negocio explica una historia lógica sobre quiénes son tus clientes, qué valoran y cómo haremos negocio proporcionándoles valor (Joan Magretta).
- El modelo de negocio describe cómo una organización crea valor, lo distribuye y lo captura (Alex Osterwalder).
- El modelo de negocio es el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones (Casadesus-Masanell y Ricart).

Para comprenderlo mejor, veamos el caso real de un estudiante que lanzó su *start-up* en el campus universitario donde estudiaba y creó una compañía pionera en el marketing interactivo. No se trata de Facebook, sino de Eastern Exclusive (1980). Michael Bronner, su fundador, detectó que los estudiantes apenas aprovechaban los cupones de descuento para los comercios de alrededor del campus. Había un **potencial** de negocio importante que estaba **bloqueado** y él ideó un modelo de negocio para aprovechar esta oportunidad.

Figura 8. Modelo de negocio de Eastern Exclusives



Fuente: Jordi Puigdemívol.

La estrategia que siguió fue **intermediar** entre los tres actores del ecosistema (estudiantes, comercios y universidad) para crear un modelo de colaboración en el que todos ganaran. Por un lado, convenció a los **comercios** para que ofrecieran descuentos aún más atractivos y pagaran una comisión a cambio de facilitarles un volumen importante de clientes. Por otro lado, consiguió que la **universidad** distribuyera gratuitamente los cupones de descuento a todos los alumnos junto con el resto del material académico al iniciar el curso. De esta manera, la universidad mejoraba su imagen al facilitar ahorrar dinero a sus estudiantes y mejorar su experiencia en el campus. El resultado era que todos los **alumnos** recibían una gran variedad y cantidad de cupones de descuentos atractivos, y así se desbloqueaba esta demanda latente.

La forma de **representar** un modelo de negocio supone un compromiso entre globalidad y profundidad, por un lado, y claridad y simplicidad, por el otro. Y en este contexto, hace casi dos décadas que empezaron a aparecer diferentes marcos para describir modelos de negocio.

La representación de un modelo de negocio busca **ir un paso más allá del conocimiento intuitivo** de nuestra empresa. Nos invita a reflexionar sobre cuáles son los elementos clave en cada uno de los ámbitos de nuestra empresa, y sobre todo cómo se relacionan. Esto permite identificar elementos y relaciones no explícitas a primera vista: sinergias y potenciales, dependencias, incoherencias, vacíos, duplicidades, etc. Se trata de una potente herramienta tanto para emprender como para innovar.

### 3.2. Orígenes del modelo de negocio

Aunque se trate de un concepto actualmente muy popular, las primeras referencias se remontan a mediados del siglo pasado, de la mano de Peter Drucker (1954). No obstante, desde entonces y durante varias décadas apenas llamó la atención de los académicos del *management*.

En los ochenta, la extensión del uso de los ordenadores y la aparición de herramientas como las hojas de cálculo supuso un gran impulso para disciplinas del ámbito de la informática, como los **sistemas de información**. En ella se busca modelar la realidad a partir de estructurar y relacionar la información y datos que se capturan. Y uno de los ámbitos que trataron fue el empresarial a través del modelo de negocio.

En los noventa, con el boom de las empresas de internet el concepto se empezó a aplicar directamente en el mundo empresarial. Se trataba de emprendedores con perfil informático a los que les resultaba natural utilizar el concepto de modelo de negocio cuando explicaban su estrategia. El impacto económico de los *e-business* fue tal que captó la atención de los académicos del *management* a finales de los noventa y se crearon diversas líneas de investigación alrededor de los modelos de negocio (Timmers, 2000; Hamel, 2002; Magretta, 2002).

Al estallar la burbuja de las “punto com” el concepto de modelo de negocio quedó algo desprestigiado en el ámbito empresarial. Durante el boom de internet casi cualquier proyecto basado en un modelo de negocio web que prometiera beneficios espectaculares captaba la atención y podía recibir inversiones millonarias. Incluso sin tener una estrategia clara ni clientes, solo por ser un modelo de negocio web ya parecía suficiente.

Durante los últimos quince años se ha investigado y desarrollado ampliamente el concepto de modelo de negocio en el ámbito del *management* académico. No obstante, una parte importante de su popularidad actual proviene del trabajo de Alex Osterwalder desde el ámbito académico de los sistemas de información.

Osterwalder y su equipo sintetizaron la esencia del modelo de negocio a través del **Business Model Canvas** (2008) y lo popularizaron a través del libro *Business Model Generation* (2010). Su representación mediante el Canvas es muy visual y permite transmitir la lógica de negocio de manera muy clara.

Finalmente, la **tendencia start-up actual**, nacida del potencial que despertó la web 2.0 así como también la dimensión móvil, ha multiplicado la cantidad de iniciativas emprendedoras. Se trata de grandes oportunidades de negocio en entornos desconocidos y con gran incertidumbre. Esto ha hecho popularizar aún más el concepto de modelo de negocio, ya que es una herramienta que permite navegar en esta incertidumbre con mejores garantías.

#### Ved también

Sobre el Canvas podéis ver el anexo 1.

### 3.3. Trabajar en clave de modelo de negocio

Actualmente el concepto de modelo de negocio es mucho más común que hace unos años, debido también a la utilidad que aporta frente la **complejidad** y **variabilidad** de los negocios y su entorno:

- La velocidad en la evolución de la tecnología.
- Competencia más fuerte y global por la reducción de las distancias y fronteras.
- Mayor complejidad e incertidumbre política, económica y social.
- Sobre-oferta de productos y servicios, así como exceso de información y estímulos.
- Evolución del rol del consumidor, más informado y con capacidad de influir.
- Revolución en los canales de distribución y de comunicación o relación.

Hace algunas décadas era posible describir un negocio con solo mencionar su sector y su posición dentro de la cadena de valor. Hoy en día, los negocios necesitan mucha más complejidad e ingenio para sobrevivir.

Por este motivo, se necesita **trabajar en clave de modelo de negocio**, tanto al emprender un negocio como al gestionar su crecimiento. De hecho, la innovación en modelos de negocio es una línea de trabajo cada vez más extendida entre grandes empresas y también en algunas pyme. Se trata de ir un paso más allá de las líneas de innovación clásicas basadas en producto o en procesos.

Hasta hace un tiempo se confiaba principalmente en la innovación tecnológica para generar una ventaja competitiva. Hoy en día, es mucho más rentable y fiable **innovar en modelo de negocio**. Los estudios sobre el impacto de la innovación en los resultados de las empresas demuestran que las empresas que innovan en el modelo de negocio tienen mayores probabilidades de salir exitosas que las que solo innovan en producto o en proceso.

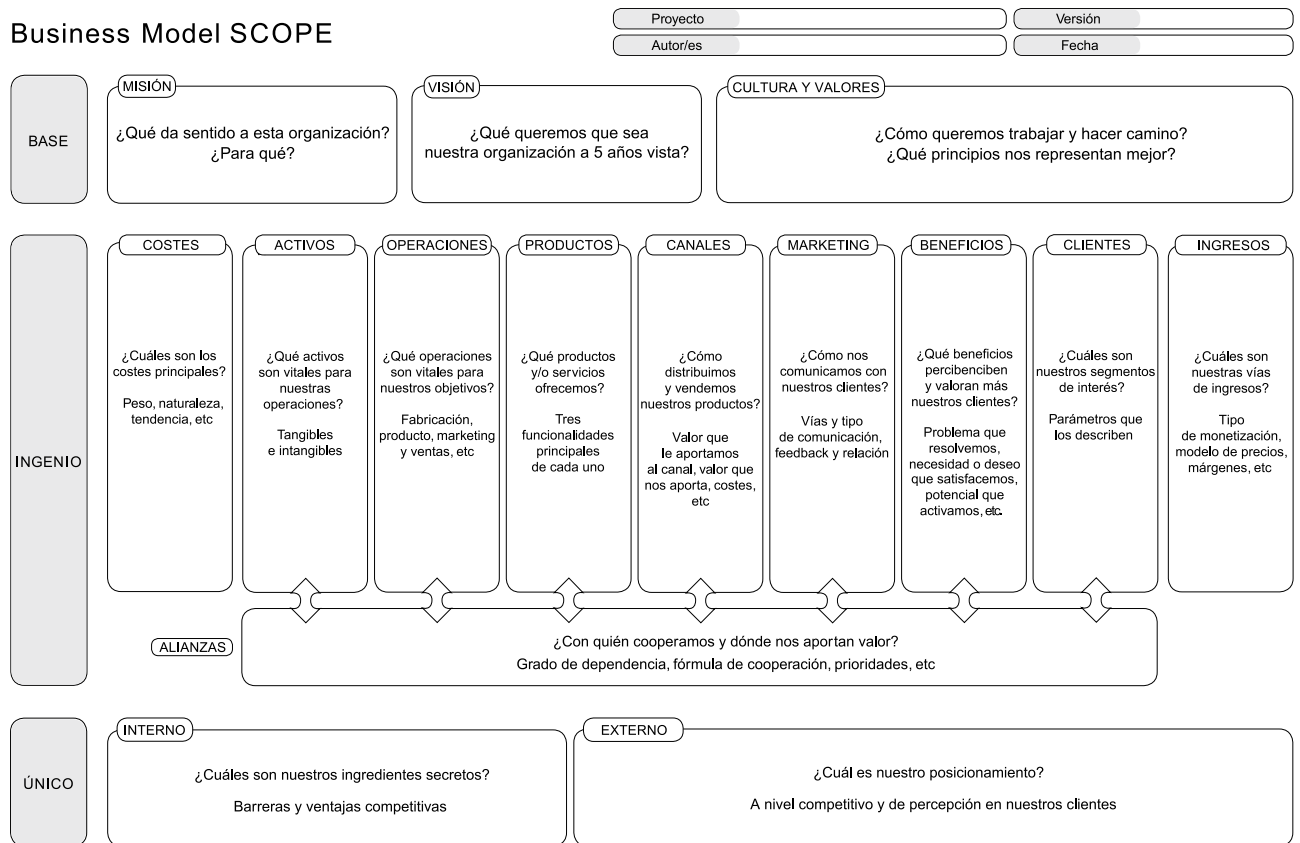
Así pues, el **trabajo en clave de modelo de negocio** debe empezar desde los orígenes de la empresa, en la fase *start-up*. Y el reto una vez consolidada la empresa es mantener vivo este espíritu emprendedor para seguir adaptándonos al entorno y creciendo por medio de la innovación en el modelo de negocio.

### 3.4. Representación del modelo de negocio

Desde hace varias décadas, han ido apareciendo varios marcos para describir y representar un modelo de negocio. Algunos son más completos y describen diversas dimensiones y elementos de negocio, y sus relaciones. En este caso puede resultar más complejo representarlo visualmente, interpretarlo y gestionar los cambios. Otros son menos completos o profundos, y trabajan en un nivel de abstracción mayor, sin contener tanta información. Entonces resulta más fácil representarlo visualmente e interpretarlo.

Lo importante es que el marco de modelo de negocio con el que se trabaje sea útil para el tipo de empresa y para el objetivo buscado. Nos basaremos en la representación de modelo de negocio **SCOPE** para explicar los elementos que integran un modelo de negocio y su relación, y al final veremos otras representaciones que también nos pueden resultar útiles.

Figura 9. Marco de representación SCOPE para el modelo de negocio



CC BY-SA Creado por Jordi Puigdemívol - SHERPA.cat

SCOPE está sujeto a la licencia de Reconocimiento y Compartir Igual de Creative Commons 4.0 Internacional: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>  
 SCOPE es una obra derivada de [businessmodelgeneration.com](http://businessmodelgeneration.com) usada bajo CC BY-SA 3.0 Internacional.

[bizmodelSCOPE.org](http://bizmodelSCOPE.org)

Fuente: Jordi Puigdemívol. Podéis ver el anexo 2 para un formato más amplio.

El Business Model SCOPE fue creado en el 2011 por el autor de estos materiales después de años de uso del Canvas para mentorizar y acompañar a docenas de *start-ups* con actividades e industrias muy diversas. De esta aplicación in-

tensa surgió la necesidad de ampliar su **alcance** (*scope*) añadiendo elementos de información, quitando otros y modificando la distribución para ser más intuitivo y facilitar el análisis y la toma de decisiones.

### **Marco de representación SCOPE**

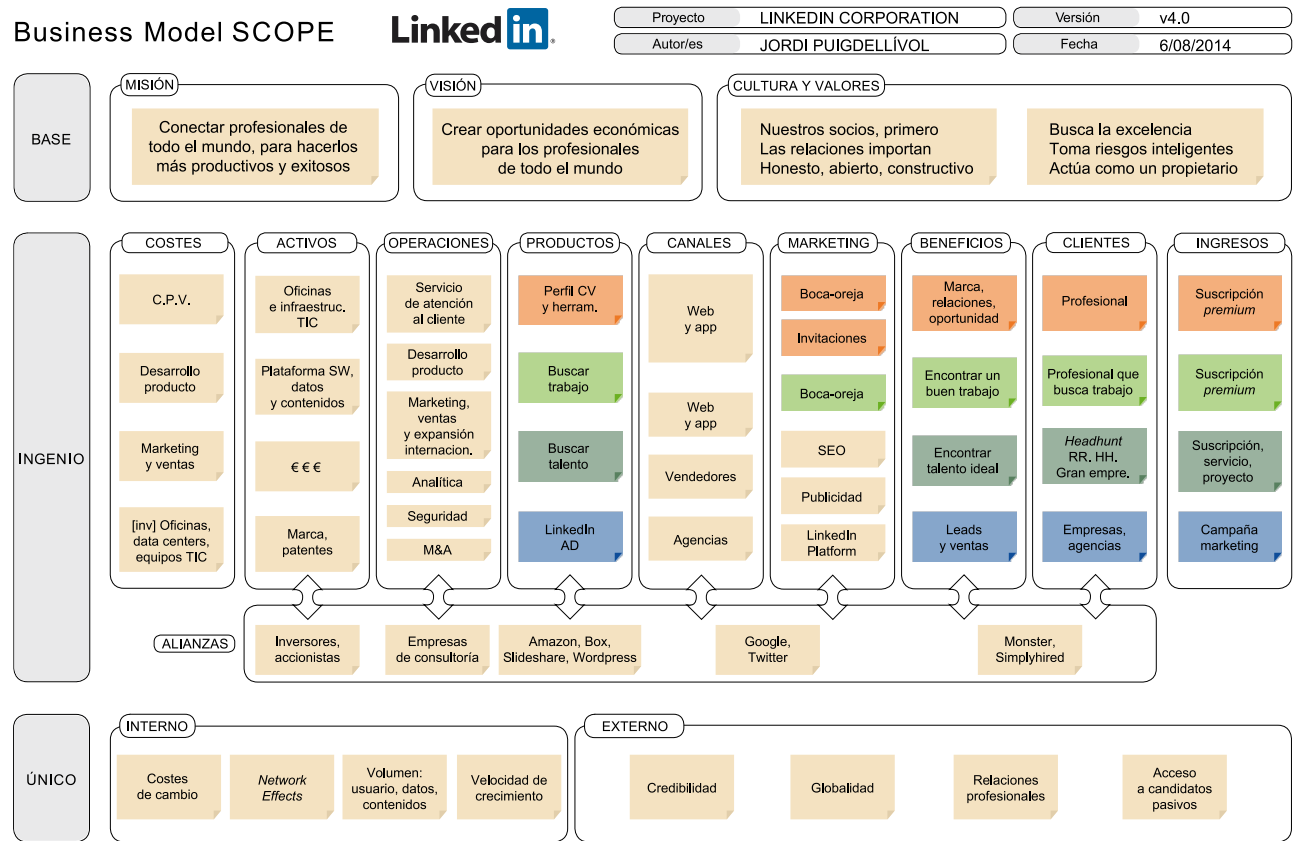
Las ventajas principales del marco de representación SCOPE para el modelo de negocio son las siguientes:

- Facilita la **identificación visual** de las relaciones entre los elementos, especialmente útil para separar cada unidad de negocio de manera horizontal y continua.
- Mayor **orientación al cliente** enfatizando los beneficios (problemas, necesidades, deseos, potencial) que le aportamos.
- Potencia la **cooperación empresarial** resaltando en qué ámbito añade valor cada una de las alianzas.
- Facilita la **coherencia** entre los fundamentos de la empresa (misión, visión y valores) y la lógica de negocio.
- Permite la **gestión estratégica** centrándose en aquello que nos hace únicos a nivel interno (ventajas competitivas) y externo (posicionamiento).
- Simplifica la implementación de la **metodología customer development** con componentes asociados directamente a los objetivos de cada una de sus cuatro fases.

Este marco de representación SCOPE estructura el modelo de negocio en **tres bloques relacionados**: la base, el ingenio y aquello que lo hace único. La **base** del negocio consiste en la misión, visión y valores, es decir, aquellos fundamentos sobre los que pivotarán todas las decisiones. El segundo bloque es el **ingenio**, que representa la lógica de negocio para conseguir transformar esta visión en realidad y generar un negocio rentable. Finalmente, identificamos en un tercer bloque aquellos elementos que hacen que el negocio sea **único** y que le aporten ventajas para que la empresa sobreviva y evolucione con el tiempo.



Figura 10. Representación SCOPE del modelo de negocio de LinkedIn Corporation



CC BY-SA Creado por Jordi Puigdel·l·ivol - SHERPA.cat

SCOPE est·a sujeto a la licencia de Reconocimiento y Compartir Igual de Creative Commons 4.0 Internacional: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>  
 SCOPE es una obra derivada de [businessmodelgeneration.com](http://businessmodelgeneration.com) usada bajo CC BY-SA 3.0 Internacional.

[bizmodelSCOPE.org](http://bizmodelSCOPE.org)

Fuente: Jordi Puigdel·l·ivol.

La **base** del modelo de negocio se compone de tres elementos (misión, visión y valores), que construyen los fundamentos para un buen **liderazgo**, tanto dentro de la empresa como en su industria. Nace de un proceso de reflexión auténtica y no de palabras vacías que busquen explicar nuestra estrategia, e influirá notablemente en la toma de decisiones presentes y futuras.

La **misión** es aquello que da sentido a la *start-up*, el propósito de fondo que hay detrás de la iniciativa. Es la respuesta al **para qué**, aquella respuesta que nos ayuda a levantar cuando nos caemos y que nos da energía en los momentos más críticos. Deberíamos ser capaces de sintetizarlo en una frase breve (entre 10-15 palabras), con impacto emocional y que sea fácil de recordar.

La **visión** describe el resultado de la misión. Es aquella descripción breve para visualizar qué queremos ser a largo plazo, dentro de cinco o diez años. Tiene que ser un punto ambiciosa aunque factible, pero sobre todo tiene que estar íntimamente ligada a la misión. De los tres elementos de la base, la visión es el que más contribuye a generar un **liderazgo** natural dentro de la empresa y también en su ecosistema. De hecho, veremos más adelante el papel clave que desempeña la visión en las metodologías de desarrollo de negocio para una *start-up*.

Finalmente, los **valores** transmiten cómo queremos trabajar y desarrollar nuestro camino como empresa. Son los **principios** que mejor nos representan y con los que más nos identificamos, y de nuevo manteniendo la coherencia con la misión. Aunque nos identifiquemos con muchos valores, deberíamos elegir un número reducido (de cinco a ocho) para poderlos transmitir más eficazmente.

El **ingenio** del modelo de negocio describe la lógica que permite convertir nuestra visión en una realidad en forma de empresa rentable. Está formado por elementos de varios ámbitos (operacionales, mercado, económicos y de cooperación) y también por la relación que existe entre ellos. Visibilizar la **relación** entre los elementos es la clave para garantizar la **coherencia** del modelo de negocio, su viabilidad y también para explotar todo su potencial.

Los **productos** son el componente central y conectan la parte más operativa y racional del modelo (izquierda) con la parte más mercantil y emocional (derecha). Este componente contiene los productos o servicios que ofrece nuestra empresa, así como las **funcionalidades principales** que más valoran nuestros clientes en cada producto.

Los **clientes** son otro componente principal de la parte mercantil del ingenio. Enumera los segmentos principales de clientes en función del producto o línea de negocio, y los describe a partir de sus parámetros más representativos. Es muy importante acotar bien estos **segmentos** para poder focalizar mejor los esfuerzos en el canal de venta y en el marketing.

Comprender los **beneficios** que aporta nuestro producto o servicio es clave para el **encaje óptimo** entre nuestra empresa y el mercado. Para ello necesitamos empatizar con los clientes, profundizar en sus problemas, necesidades y deseos, así como en su contexto. Trabajar y comunicar en clave de beneficios nos permitirá comprender el valor que aportamos a los clientes y así conseguir mejor **alineación** entre el producto y el cliente, y una mayor eficacia en el canal de ventas y marketing.

### Categorías de beneficios

Cuando diseñemos nuestro modelo de negocio, podemos tener en cuenta algunas de estas categorías de beneficios para nuestros segmentos de clientes: aumentar ingresos, reducir costes, ahorrar tiempo, reducir estrés, aumentar seguridad y/o calidad, mejorar imagen, hacer sentir bien, aumentar impacto, etc. Se trata de categorías generales de beneficios que tenemos que adaptar a cada caso concreto, y habitualmente pondremos el acento en dos o tres beneficios máximo por segmento.

El **marketing** visualiza la vía por la que **comunicamos** un producto a un segmento de clientes concreto, ya sea a nivel informativo, persuasivo o de refuerzo. El contenido de los mensajes estará fuertemente basado en los beneficios. También describe cómo obtenemos **feedback** del cliente para mejorar nuestro producto o servicio. En resumen, representa cómo nos **relacionamos** con el

#### LinkedIn

LinkedIn es una plataforma de múltiples mercados que tiene tres líneas de negocio, tal y como muestra la figura 10: identidad y desarrollo profesional (en naranja), oferta y demanda de talento (en verde) y soluciones de marketing (en azul).

cliente para conseguir una colaboración *win-win* que maximice el valor para el cliente y el valor que obtiene nuestra empresa (retención y crecimiento de clientes).

Los **canales** de venta y distribución describen cómo hacemos llegar el producto al cliente, ya sea a través de un equipo comercial propio, a través de un canal de distribución físico (mayorista, *retail*, etc.), o a través de web o apps. Especialmente en el caso del canal de distribución físico, es importante analizar qué valor le aportamos para que sea proactivo en su venta. Trabajar con distribución nos representará una reducción de **márgenes** pero nos permitirá aumentar el **alcance** de clientes más rápidamente con una inversión menor.

Debemos ser capaces de transformar los beneficios que aportamos a nuestros clientes en **ingresos** para nuestra empresa. Hay que encontrar una vía de monetización para cada producto y segmento de cliente: pago por producto, pago por proyecto, pago por uso, micropagos, cuotas de suscripción, patrones *freemium*, alquiler, etc. También hay que definir el **modelo de precios** para cada producto y la vía para convertirse en ingresos.

Ya en la parte interna del ingenio, las **operaciones** describen aquellas actividades críticas para que nuestro modelo de negocio funcione. Incluye, entre otras, las operaciones relacionadas con el producto o servicio (diseño, fabricación, etc.), las del proceso de venta (gestión del canal y clientes), las operaciones de marketing (comunicación y relación) y las de cooperación a través de alianzas.

Los **activos** son aquellos elementos, tangibles o intangibles, que nos permiten llevar a cabo las operaciones que sustentan nuestro modelo de negocio. El activo principal de una empresa son las personas que la integran, y en una *start-up* tiene especial énfasis el equipo fundador. Aun así, tenemos que identificar aquellos otros activos más relevantes para nuestra *start-up* o empresa: activos físicos, capacidades, recursos financieros, tecnologías y patentes, marca, etc.

Los **costes** visualizan las partidas presupuestarias mayoritarias que se derivan del modelo de negocio, no solo en cuanto a activos y operaciones, sino también en cuanto a producto (inventarios), canal de ventas y acciones de marketing. Se trata de seleccionar solo aquella información más útil sobre nuestra estructura de costes para la toma de decisiones: peso de las partidas, naturaleza (costes fijos y variables), tendencias, etc.

Las **alianzas** son todas aquellas personas u organizaciones que más valor nos aportan en uno o varios elementos de nuestro modelo de negocio, ya sea para completar la oferta de nuestro producto, para realizar operaciones secundarias y necesarias en nuestra *start-up*, o en la parte de venta y marketing. Se trata de relaciones de **cooperación** donde ambas partes deben ganar, y cada una tendrá un grado de dependencia concreto así como una fórmula de cooperación.

#### LinkedIn

A pesar de ser un portal web, LinkedIn tiene un equipo comercial importante y su canal de distribución para vender a cierto tipo de clientes (medianas y grandes organizaciones, agencias de marketing, empresas de reclutamiento, etc.).

#### LinkedIn

A pesar de ser un portal web, LinkedIn es un servicio y una de sus operaciones clave es la atención y servicio a sus clientes, especialmente los de pago. Es una de sus partidas de costes más importante.

#### LinkedIn

La colaboración está en el ADN de LinkedIn, ya que desde sus inicios ha sabido encontrar y entenderse bien con organizaciones que le aportaban valor complementario clave para el crecimiento de LinkedIn.

El tercer bloque del modelo de negocio es aquello que nos hace **únicos**, diferentes y mejores. A nivel **interno** nos referimos a los ingredientes “secretos” que hay detrás del ingenio del modelo de negocio y que pueden actuar como barreras de entrada a nuestro negocio y generar ventajas competitivas. La singularidad a nivel **externo** es aquello que configura nuestro posicionamiento en el mercado, tanto desde el punto de vista competitivo como desde la percepción en las mentes de nuestros clientes.

**LinkedIn**

Los *network effects* que aprovecha LinkedIn se obtienen cuando el valor de la plataforma multimercado por parte de un tipo de usuario (empresas) depende de la cantidad de usuarios del otro tipo (profesionales), dando lugar a un círculo virtuoso.

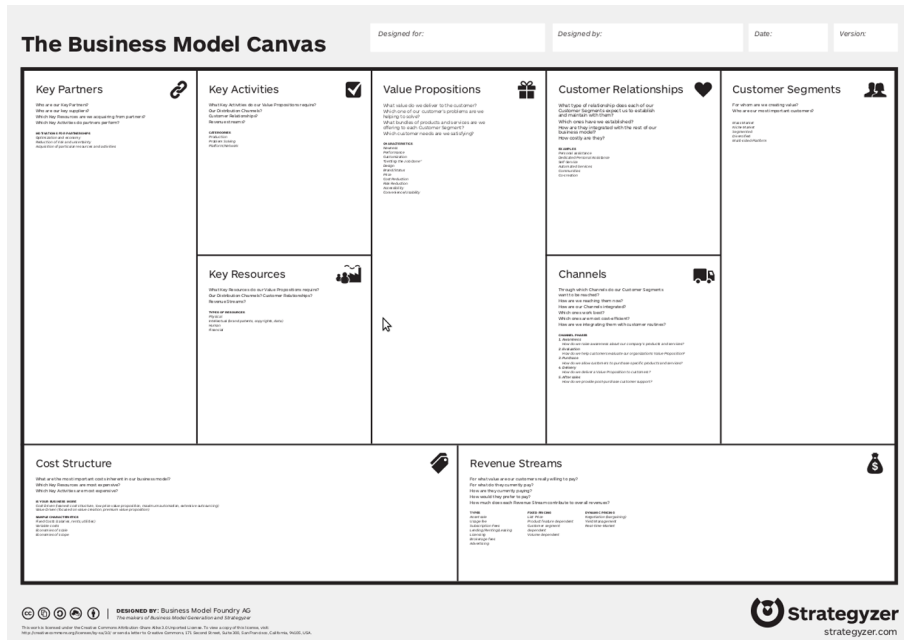
Representar un modelo de negocio de manera **visual** nos ofrece una perspectiva diferente y más completa de los elementos clave de nuestra *start-up*, y nos permite identificar y analizar las **relaciones** entre sus elementos. La alineación y **coherencia** entre todos los elementos del modelo de negocio es un criterio clave para el éxito, y trabajar en clave de modelo de negocio nos permite gestionarlo visualmente.

Consejos prácticos al trabajar con el modelo de negocio:

- Trabajar en modo analógico (papel).
- Utilizar pocas etiquetas (Post-it) por componente.
- Describir cada elemento en pocas palabras.
- Escribir en mayúsculas.
- Utilizar colores para identificar relaciones.

El marco de representación más popular es el **Business Model Canvas**, de Alex Osterwalder y su equipo. Fue pionero en hacer llegar el concepto de modelo de negocio a un público amplio (2008).

Figura 11. Marco de representación Canvas del modelo de negocio



Fuente: Business Model Foundry AG.

El Canvas destaca por su simplicidad y elegancia para representar la **esencia** del negocio a través de nueve componentes:

- Propuestas de valor: ¿qué productos y valor aportamos a nuestros clientes?
- Segmentos de clientes: ¿para quién creamos valor?
- Canales: ¿cómo llegamos a nuestros clientes?
- Relaciones con clientes: ¿qué tipo de relación esperan nuestros clientes?
- Actividades clave: ¿qué actividades necesitamos para configurar nuestra propuesta de valor, para llegar a los clientes y para relacionarnos con ellos?
- Recursos clave: ¿qué recursos necesitamos para configurar nuestra propuesta de valor, para llegar a los clientes y para relacionarnos con ellos?
- Socios clave: ¿qué *partners* complementan nuestros recursos y actividades y nos ayudan a conseguir nuestros objetivos?
- Fuentes de ingresos: ¿cómo capturamos valor de los clientes?
- Estructura de costes: ¿cuáles son los costes principales?

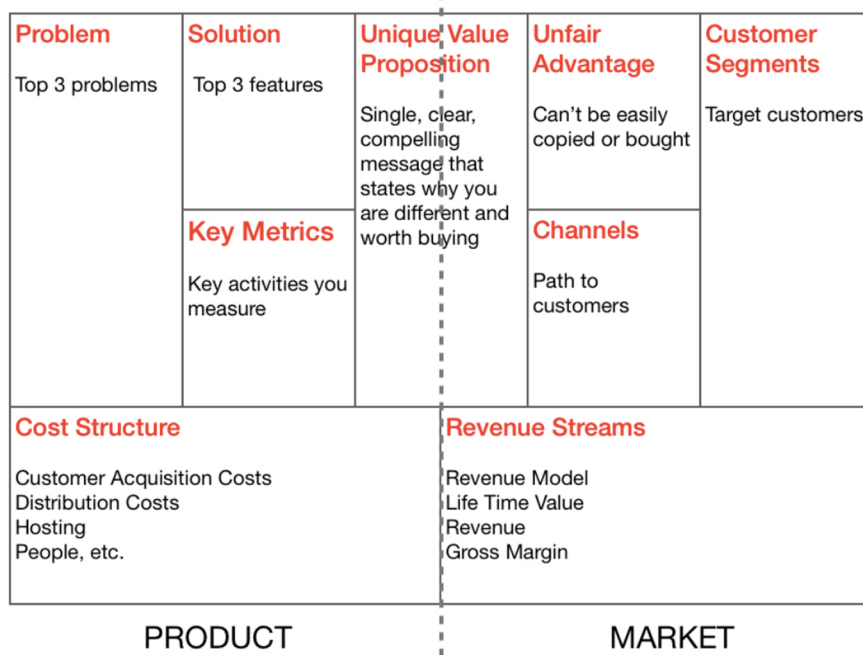
La popularización del Canvas se impulsó también a través del libro que escribió Alex Osterwalder de manera colaborativa con muchos otros autores para difundir y explicar el modelo de negocio: *Business Model Generation*.

Un marco de representación interesante también es el **Lean Canvas**, creado por Ash Maurya en el 2010 y orientado específicamente para *start-ups* en su fase más inicial. Después de un tiempo aplicando el Canvas junto con metodologías *lean*, detectó la necesidad de representar otra información.

#### Bibliografía

A. Osterwalder; Y. Pigneur (2010). *Business Model Generation* (1.ª ed.). Hoboken: John Wiley & Sons.

Figura 12. Marco de representación Lean Canvas del modelo de negocio



Lean Canvas is adapted from The Business Model Canvas (<http://www.businessmodelgeneration.com>) and is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported License.

Fuente: Ash Maurya.

Por este motivo, eliminó cuatro de los componentes del Canvas de Osterwalder y los sustituyó por otros que le aportaban más valor en el contexto *start-up* en el que lo utilizaba, tal y como se aprecia comparando las figuras 11 y 12. Los nuevos componentes que añadió son los siguientes:

- Problema: los tres problemas principales que queremos resolver.
- Solución: las tres funcionalidades principales del MVP.
- Métricas clave: indicadores que medimos y utilizamos para la toma de decisiones.
- Ventaja competitiva: aquello que es difícil de copiar o comprar.

Un punto de vista alternativo en la representación de modelos de negocio lo encontramos en el marco que propone la empresa Board of Innovation a través de su **Business model kit**. Su planteamiento pone más énfasis en la relación entre los elementos del modelo de negocio y en sus **transacciones**.

Existen muchos otros marcos para representar el modelo de negocio. Algunos de ellos, a pesar de ser previos al Canvas no han conseguido salir del entorno académico.

El modelo de negocio es una herramienta y para obtener el máximo beneficio de ella hay que **adaptar su representación** según las peculiaridades de nuestra empresa, sector y entorno, y también según el estado de maduración y los objetivos que perseguimos.

### 3.5. Aplicación del modelo de negocio

El modelo de negocio es un concepto y una herramienta empresarial muy útil tanto al emprender un negocio como al gestionarlo, ya que nos lleva un paso más allá del conocimiento intuitivo de nuestra *start-up* o empresa.

Aporta una **perspectiva global** de la empresa, el detalle de sus elementos clave y cómo se relacionan, así como la lógica de negocio que permite a la empresa ganar dinero de forma rentable y continuada. Ello permite identificar más claramente el **impacto de una decisión** local al conjunto del modelo de negocio.

Las **aplicaciones** del trabajo en clave de modelo de negocio son múltiples y pueden clasificarse en dos grandes grupos: las aplicaciones **estáticas** y las **dinámicas**. Las primeras resultan del uso del modelo de negocio como una referencia fija a partir de la cual podemos analizar y gestionar nuestra empresa. Las segundas se utilizan para gestionar el cambio, ya sea al emprender en una *start-up* o al innovar en una empresa consolidada.

Más allá de su clasificación, es interesante enumerar aplicaciones concretas y beneficios al trabajar en clave de modelo de negocio:

- Descubrir y **diseñar** un modelo de negocio, tanto al lanzar una *start-up* (emprender) como al lanzar una nueva línea de negocio desde una empresa consolidada (crecer en amplitud). Nos permite materializar esa oportunidad que detectamos detrás de la idea de negocio.
- **Comprender** mejor nuestra lógica de negocio, qué es importante, cómo se relacionan los elementos y para qué.
- Comunicar y **compartir** la estrategia y decisiones con el equipo directivo, empleados y alianzas.
- Definir **indicadores** para medir y analizar el progreso, utilizando el marco de modelo de negocio como cuadro de control para los diferentes componentes del modelo de negocio.
- Plantear **escenarios** alternativos para valorar su potencial y fiabilidad.
- Realizar un análisis **competitivo** y mejorar el posicionamiento, comparando nuestro modelo de negocio con el de otras empresas.
- Identificar y generar **ventajas competitivas** para avanzar o protegerse (barreras) respecto a la competencia, y así mejorar la cuota de mercado y los márgenes (crecer en profundidad).

- Gestionar mejor la **incertidumbre**, identificar hipótesis y prioridades que experimentar, y validarlas o rechazarlas generando aprendizaje.
- Analizar y **optimizar** el negocio para mejorar la eficiencia y eliminar aquello que no aporta valor.
- Analizar e **innovar**, utilizando el modelo de negocio actual como un punto de partida para revisar, ampliar y relacionar, y así explotar el potencial latente.
- **Gestionar** mejor un negocio y optimizar la toma de decisiones gracias a la perspectiva global y a la mayor visibilidad de las consecuencias de una acción.
- Poder **reaccionar** con agilidad y eficacia frente a cambios repentinos en el entorno.

A primera vista, se trata solo de una herramienta más que facilita la creación de empresas y su gestión. No obstante, el reto está en que las personas que hay detrás de las empresas sean capaces de interiorizar este nuevo paradigma y aplicarlo en su día a día **trabajando en clave de modelo de negocio**.

### 3.6. Categorías de modelo de negocio

Frecuentemente se simplifica la descripción del modelo de negocio de una empresa refiriéndose solo a alguno de sus elementos característicos. Por ejemplo, es frecuente escuchar comentarios como “Slideshare tiene un modelo de negocio *freemium*”, “LinkedIn es un modelo de negocio de multiplataforma”, “Naturhouse es un modelo de negocio de franquicias”, etc.

Se trata de **categorías** de modelo de negocio y tan solo son descripciones **parciales** y muy limitadas de la lógica de negocio que hay detrás de cada empresa. Ponen el acento habitualmente en un solo aspecto del modelo: el modelo de ingresos (monetización), el producto, la comercialización, etc. Existen múltiples categorías y siguen apareciendo de nuevas. Aquí tan solo explicaremos algunas de ellas, y enumeraremos otras.

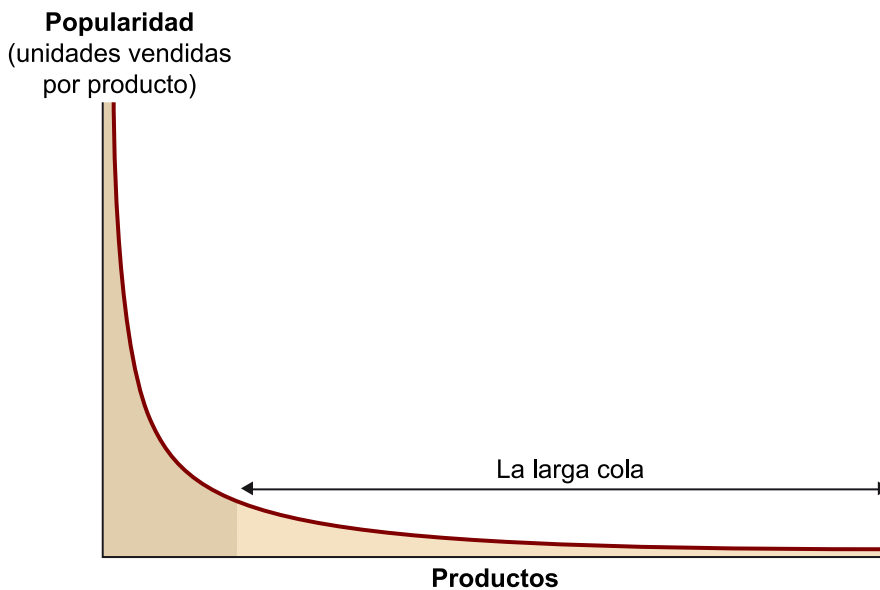
La categoría ***razor and blade*** (navaja y cuchilla) debe su nombre a la fórmula como Gillette ideó la comercialización de sus navajas de afeitar. Dividir el producto en dos componentes dependientes: uno duradero (la navaja), que se vende con grandes descuentos, y otro más volátil (la cuchilla), que se vende con mayores márgenes. También se utiliza en el mercado de las impresoras domésticas, en los videojuegos, etc. Se conoce también como *bait and hook* (cebo y anzuelo).



La categoría **multiplataforma**, como en el caso de LinkedIn, consiste en plataformas que ponen en contacto a dos o más colectivos que tienen intereses en común, y habitualmente uno de los grupos está subvencionado. Se basa en el fenómeno *network effects*, por el que el valor de la plataforma por parte de un usuario de un grupo depende de la cantidad de usuarios en el otro grupo. De este modo, a medida que la plataforma es capaz de crecer y cruzar más oferta y demanda entre ambos lados, el valor de esta crece y así también su capacidad de generar ingresos de los usuarios (círculo virtuoso). Otros ejemplos los encontramos en la industria de las tarjetas de crédito (consumidores y comercios), o en Google y Facebook (usuarios y anunciantes).

La categoría **long tail** (o de larga cola) se basa en la estrategia de vender una gran variedad de artículos en pequeñas cantidades, como es el caso de Amazon. Este enfoque contrasta con las estrategias comerciales tradicionales que se basan en vender una gran cantidad de unidades de unos pocos artículos muy populares. Se trata de aprovechar las ventajas que ofrece la tecnología en cuanto a gestión de inventarios, distribución y comunicación para poder vender una gran variedad de productos muy específicos y de interés para muy pocos clientes potenciales.

Figura 13. Distribución *long tail* relacionando la multitud de productos y su demanda



Fuente: Jordi Puigdemívol.

Como decíamos, existen muchas otras categorías de modelo de negocio, como los basados en micropagos (Zynga), publicitario (Facebook), intermediación (Kantox), *marketplace* (Alibaba), subasta (eBay), pago por uso (Xerox), afiliación (TripAdvisor), venta de información (Axesor), suscripción (Iristrace), comunidad (Nan-tic), contenidos (unComo), crowd (99designs y Kickstarter), etc.

### 3.7. Análisis y valoración de un modelo de negocio

Tanto al emprender como al gestionar debemos **reflexionar continuamente** sobre nuestro modelo de negocio para valorar su calidad e identificar vías de mejora. Trabajar en clave de modelo de negocio ofrece una perspectiva de la empresa que permite hacer análisis realmente útiles.

Los **criterios de análisis** al valorar un modelo de negocio son múltiples: coherencia, escalabilidad, robustez, competitividad, potencial, rentabilidad, adaptabilidad, singularidad, grado de novedad, *lock-in*, etc. A continuación describiremos algunos de ellos.

La **escalabilidad** es la capacidad de hacer crecer las ventas de forma exponencial incrementando los costes de manera lineal. En cambio, el **potencial** es la capacidad de crecimiento e impacto del modelo de negocio, sea o no escalable.

La **robustez** depende del grado de incertidumbre e hipótesis de negocio sin validar y también de la sensibilidad del modelo frente a los cambios en su entorno. Tiene relación con la **adaptabilidad**, que es el grado de agilidad del modelo de negocio para evolucionar según las circunstancias.

El **lock-in** o la capacidad de conservar los clientes y alianzas también es un criterio relevante al valorar un modelo de negocio. Los mecanismos de fidelidad, los costes de cambios (*switching costs*) de los usuarios, un buen encaje producto-cliente y los *network effects* son algunos de los factores que potencian el *lock-in*. Tiene relación también con la **competitividad** del modelo de negocio, que mide la capacidad de mantener su posicionamiento a través de sus barreras de entrada y motores de crecimiento.

Uno de los criterios más importantes y que hay que monitorizar constantemente es la **coherencia**. El modelo de negocio es equivalente a un sistema de engranajes en el que es vital que los diferentes elementos estén bien ajustados para que puedan realizar una función conjunta y coordinada.

La coherencia se consigue buscando el **alineamiento** entre los diferentes elementos del modelo de negocio para que se potencien los unos a los otros. Es interesante analizar las relaciones entre los elementos para identificar dependencias entre ellos, incompatibilidades, vacíos, solapamientos e incluso sinergias latentes.

## 4. Experimentación y validación

El proceso emprendedor de una *start-up* no es lineal, es decir, no sigue una cadena de actividades secuenciales que conducen a su objetivo. La elevada incertidumbre en una *start-up* hace necesario seguir un proceso iterativo de prueba y error basado en la experimentación y la validación.

Por esta razón, algunas de las buenas prácticas del *management* tradicional que dan resultado en empresas consolidadas y con recorrido en mercados existentes no son aplicables en procesos *start-up*. Precisamente, uno de los factores clave que más influye en el proceso *start-up* es el tipo de mercado al cual nos dirigimos, que puede no existir aún.

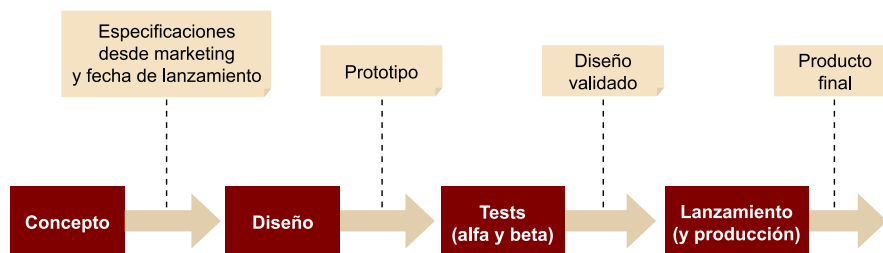
La orientación a cliente desde el primer momento es vital para tomar mejores decisiones al arrancar nuestra *start-up*, y la metodología *customer development* se basa en esto para definir y detallar los pasos que se deben seguir y navegar en la incertidumbre con mayores garantías. Este método coincide en varios principios con el método Lean Start-Up.

En fase *start-up* se trata de descubrir y aprender, y no ejecutar a ciegas un plan sobre algo que no conocemos. Por ello, resulta clave trabajar con indicadores que nos den información sobre el resultado de los experimentos y sobre el progreso que estamos haciendo, y así aprender y tomar mejores decisiones. Trabajar en clave de modelo de negocio nos permitirá integrar y relacionar toda la información y tener una visión global a lo largo del proceso.

### 4.1. Metodología tradicional de desarrollo de producto

La metodología tradicional de desarrollo de producto pone mucho énfasis en la **ejecución**, mediante fases secuenciales en cascada, orientadas a una fecha de lanzamiento del producto.

Figura 14. Metodología tradicional de desarrollo de producto



Fuente: Jordi Puigdemívol.

El proceso empieza con unas **especificaciones** de producto creadas por el departamento de marketing, después de hacer sus estudios, junto con una fecha consensuada para realizar el lanzamiento. Habitualmente, las especificaciones están orientadas a un perfil de cliente medio dentro de un mercado conocido.

En la fase de **diseño** se desarrolla el producto completo siguiendo las especificaciones de partida. Es una de las fases más largas y caras, y finaliza con la realización de un prototipo testeable.

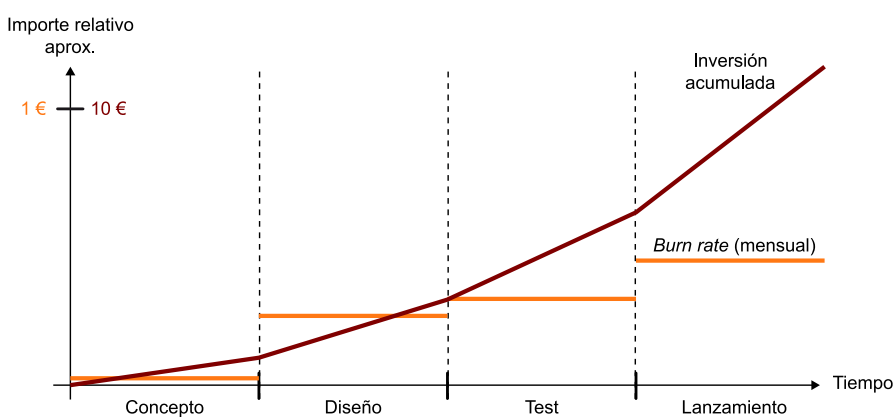
Durante la fase de **test** se verifica si el producto cumple correctamente las funcionalidades especificadas inicialmente. En una primera etapa, se realizan los tests alfa para detectar errores importantes, habitualmente con personal de la empresa. Una vez solucionados, se realizan los tests beta con un mayor grupo de personas, algunos de ellos de fuera de la empresa. Los objetivos ahora no son solo detectar errores, sino también comprobar si el producto es funcional y usable.

Finalmente, la última fase es el **lanzamiento**, que tiene una fecha asignada desde el inicio del proceso y que está liderada por marketing. Aquí se ejecutan las acciones que previamente se han trabajado a nivel estratégico para comunicar el producto y crear demanda.

En el caso de productos físicos, antes del lanzamiento también se ha trabajado en la industrialización del producto para poder tener un stock mínimo en el momento del lanzamiento.

Si surge cualquier **error** o incoherencia en una de las fases, hay que retroceder a la anterior para solucionarlo de base. Y cuanto más tarde aparezca, más costoso será debido a los recursos (tiempo y dinero) ya invertidos y también a la dificultad (tiempo y dinero) de incorporar modificaciones cuanto más avanzado está el diseño.

Figura 15. El coste de un error importante detectado tarde en el desarrollo tradicional de producto



Fuente: Jordi Puigdemívol.

#### El burn rate

El *burn rate* es el nivel de gasto mensual, es decir, la velocidad a la que quemamos el dinero.

## 4.2. Metodología *customer development*

Es una metodología ideada por Steve Blank para crear una *start-up* gestionando la incertidumbre de manera inteligente. Prioriza la **orientación al cliente** y mercado para buscar el encaje óptimo con el producto, ya que es donde hay una mayor incertidumbre.

Nace como contraposición a la metodología tradicional de desarrollo de producto, que presupone que desde las especificaciones iniciales ya sabemos cómo tiene que ser el producto para que nos lo compren los clientes.

La mayor incertidumbre es habitualmente la relacionada con el mercado y los clientes: ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Comprarán nuestro producto al precio que nos hemos fijado? ¿El nivel de satisfacción será tal que nuestros clientes lo recomendarán? ¿A qué velocidad crecerán las ventas? ¿Qué costes tendremos para crear demanda? ¿Y para vender? ¿Cómo reaccionará la competencia?

La metodología tradicional de producto permite gestionar la incertidumbre tecnológica, pero no esta **incertidumbre de mercado**. De hecho, esta incertidumbre se valida solo al final, cuando las consecuencias de un error son mayores. Esta metodología proviene del *management* tradicional que aplican las empresas consolidadas que se mueven en entornos de menor incertidumbre: operan en mercados conocidos, con un posicionamiento que las ayuda y con un histórico de experiencia en este sector que facilita la toma de decisiones.

Una *start-up* trabaja en otras condiciones muy diferentes, con mayor incertidumbre y con menos recursos. No es una versión reducida de una gran empresa orientada a la ejecución.

Una *start-up* es una organización creada para buscar y crear un modelo de negocio escalable y sostenible en el tiempo.

Steve Blank

Pone el énfasis en **descubrir y aprender** para poder reducir progresivamente la incertidumbre y acercarse a este objetivo. Por ello, trabaja con **hipótesis** en cada uno de los elementos del modelo de negocio. Y persigue verificar estas hipótesis a través de **experimentos** simples y eficaces, generando aprendizajes continuamente<sup>2</sup>.

### Bibliografía

Steve Blank ha publicado dos libros sobre *customer development*:

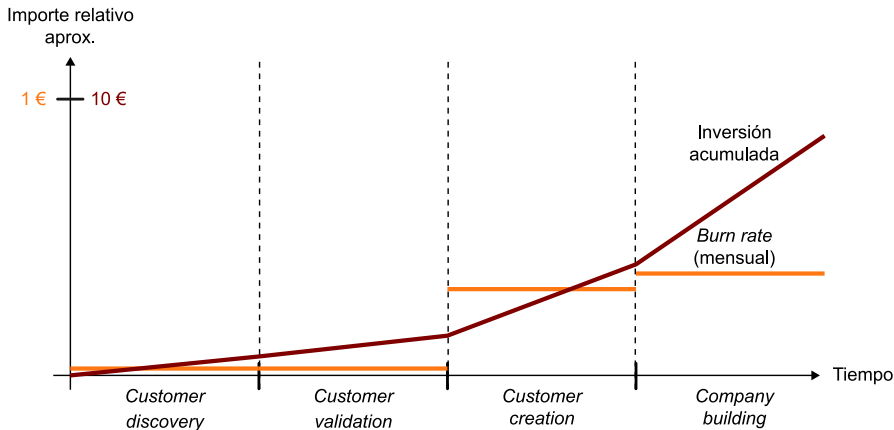
**S. Blank** (2007). *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win* (3.ª ed.). Autoeditado vía Cafepress.com.

**S. Blank; B. Dorf** (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company* (1.ª ed.). Pescadero: K & S Ranch.

<sup>(2)</sup> *Learn early, learn often.* (Drew Houston - Dropbox)

Al trabajar con altos niveles de incertidumbre y con recursos escasos, el *customer development* busca mantener el *burn rate* de la *start-up* (el nivel de gasto) lo más bajo posible, hasta que no se haya generado suficiente aprendizaje (problema, producto, cliente, mercado, canal, etc.) para apostar con mayores garantías.

Figura 16. El *customer development* minimiza el coste de un error



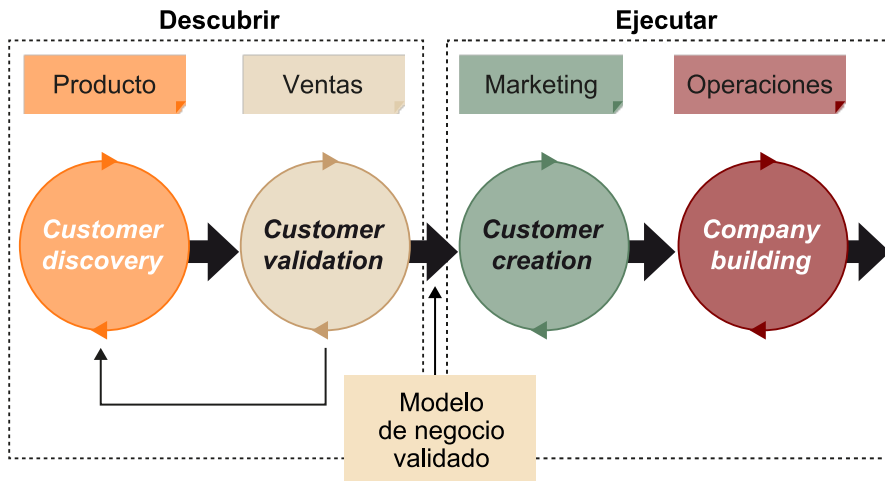
Fuente: Jordi Puigdemívol.

En la metodología tradicional tan orientada a la ejecución, realizar un paso atrás es algo negativo, caro y difícil. Supone ir contracorriente, igual que en una cascada de agua. En el *customer development*, en cambio, se asume como una forma natural y necesaria de descubrir y aprender. De hecho, cuanto antes se detecten los errores, mucho mejor. Por lo tanto, se prioriza **entrar en contacto con los clientes potenciales cuanto antes mejor** y lo más frecuentemente posible.

En la oficina de una *start-up* no existen hechos, solo opiniones: hay que salir fuera.

Steve Blank

El *customer development* se estructura en cuatro fases: las dos primeras orientadas a descubrir y las dos últimas orientadas a la ejecución.

Figura 17. Metodología *customer development*

Fuente: Jordi Puigdemívol.

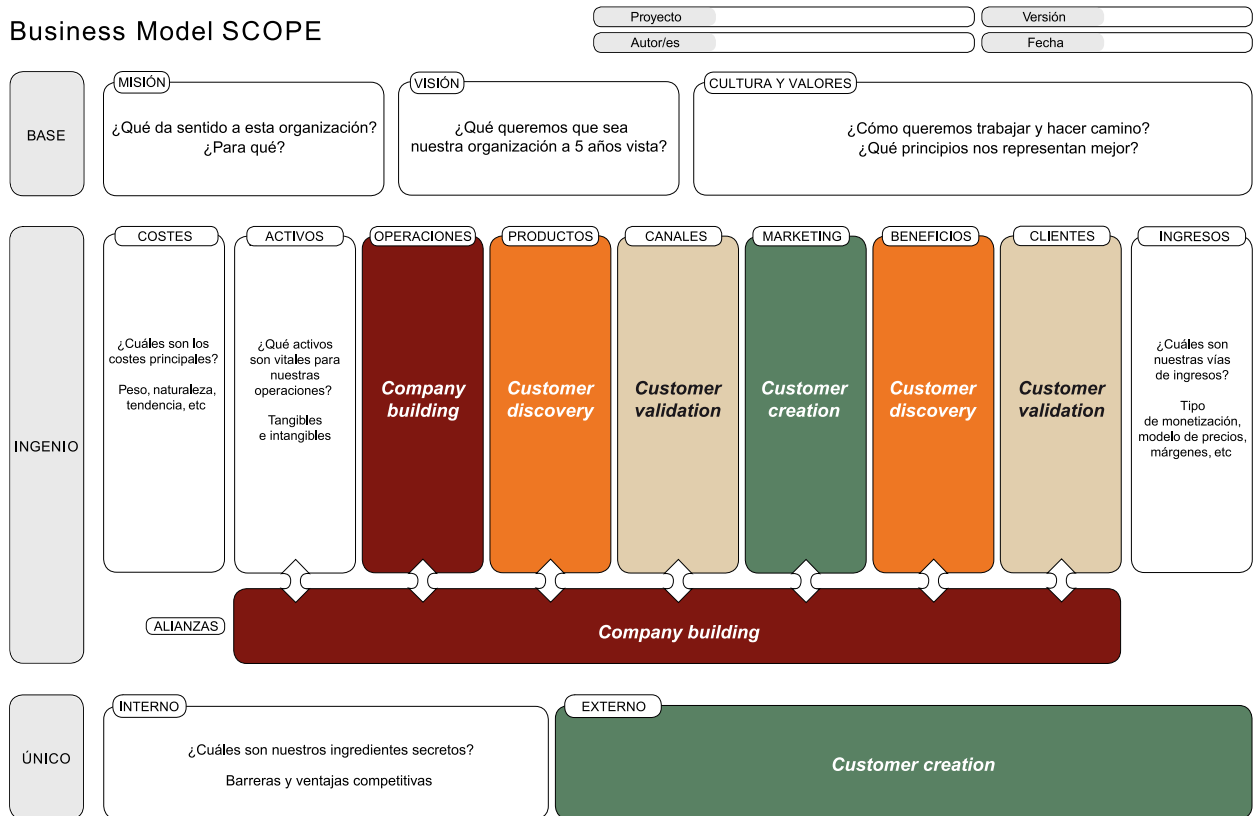
Los círculos en cada una de las fases simbolizan que internamente se realiza un **proceso iterativo** en función del resultado de los tests. Asume de entrada que estamos aprendiendo y para ello hay que equivocarse y volver atrás. Si se demuestra que una hipótesis importante es falsa, hay que replantear el modelo de negocio respecto a esta hipótesis. A esta acción se la llama **pivotar**, y después hay que volver a iterar en los pasos del proceso de esta fase.

Todo salto a la siguiente fase requiere conseguir reducir altamente la incertidumbre en aspectos concretos del modelo de negocio:

- **Customer discovery:** comprender los problemas y necesidades de los clientes y la solución o producto que mejor se adaptaría, a la vez que descubrimos cuáles pueden ser los clientes “primeros seguidores”.
- **Customer validation:** validar el segmento de clientes por donde empezar a vender, la hoja de ruta de ventas y el canal, y que ello nos permita tener un modelo de negocio escalable y sostenible en el tiempo.
- **Customer creation:** crear demanda de clientes del mercado masivo (mayoría temprana) y conducirlos a nuestro canal de ventas.
- **Company building:** realizar la transición desde una organización orientada a descubrir y aprender, a otra más orientada a la ejecución y preparada para escalar el modelo de negocio.

En cada una de las fases se **trabaja en clave de modelo de negocio**, analizando y trabajando todos sus elementos simultáneamente. No obstante, el foco principal se pone en unos aspectos u otros en función de la fase en la que estamos.

Figura 18. Focos principales en cada fase de *customer development* en el marco SCOPE



CC BY-SA Creado por Jordi Puigdemívol - SHERPA.cat

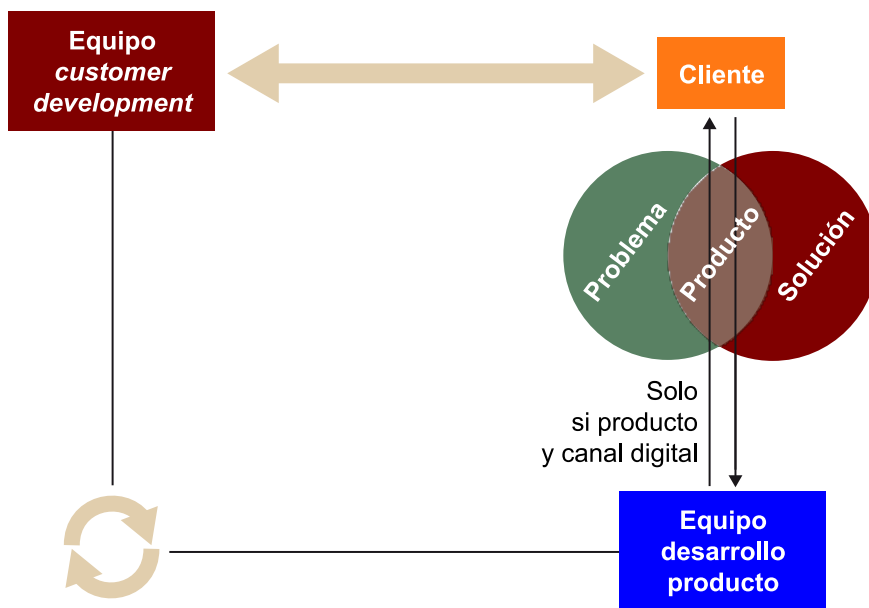
SCOPE está sujeto a la licencia de Reconocimiento y Compartir Igual de Creative Commons 4.0 Internacional: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>  
 SCOPE es una obra derivada de [businessmodelgeneration.com](http://businessmodelgeneration.com) usada bajo CC BY-SA 3.0 Internacional.

[bizmodelSCOPE.org](http://bizmodelSCOPE.org)

Fuente: Jordi Puigdemívol.

Referente al desarrollo de producto, el *customer development* se ajusta extraordinariamente bien con las **metodologías ágiles**, que se basan en principios similares: realizar versiones simples de producto, verificarlas y medir los resultados, e iterar y mejorar en su desarrollo lo más rápido posible. Es clave para el éxito de la *start-up* que el desarrollo de producto y el *customer development* evolucionen **sincronizados** y en paralelo.



Figura 19. Coordinación entre *customer development* y desarrollo de producto

Fuente: Jordi Puigdemívol.

Un punto importante en el *customer development* es cuando finaliza la segunda fase (*customer validation*). Es en este punto cuando empieza la transición entre la orientación al aprendizaje y la orientación a la ejecución y, por ello, el *burn rate* de la *start-up* se incrementará sustancialmente.

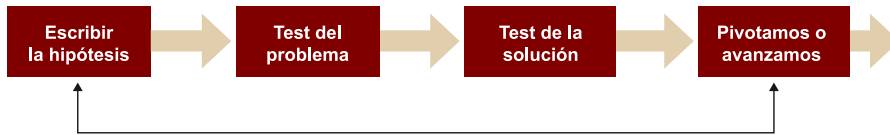
Si detectamos que no tenemos un modelo de negocio escalable y rentable, hemos de seguir iterando o pivotando en el *customer validation*, o incluso volver al *customer discovery*. De hecho, lo más habitual es que una *start-up* realice **más de una iteración** en la primera y segunda fase del *customer development*.

En este apartado de experimentación y validación **nos centraremos en las dos primeras fases** de la metodología (*customer discovery* y *customer validation*), ya que son las de mayor incertidumbre y donde se trabaja en modo *start-up*. En el último apartado dedicado a la escalabilidad, hablaremos de las dos últimas fases (*customer creation* y *company building*) cuando tratemos el ciclo de vida de una empresa.

### 4.3. *Customer discovery* (fase 1)

Se trata de evitar crear una solución en busca de un problema. Por ello, esta fase se centra especialmente en comprender estos dos elementos del modelo de negocio: **problema** (beneficio) y **solución** (producto), mediante cuatro pasos.

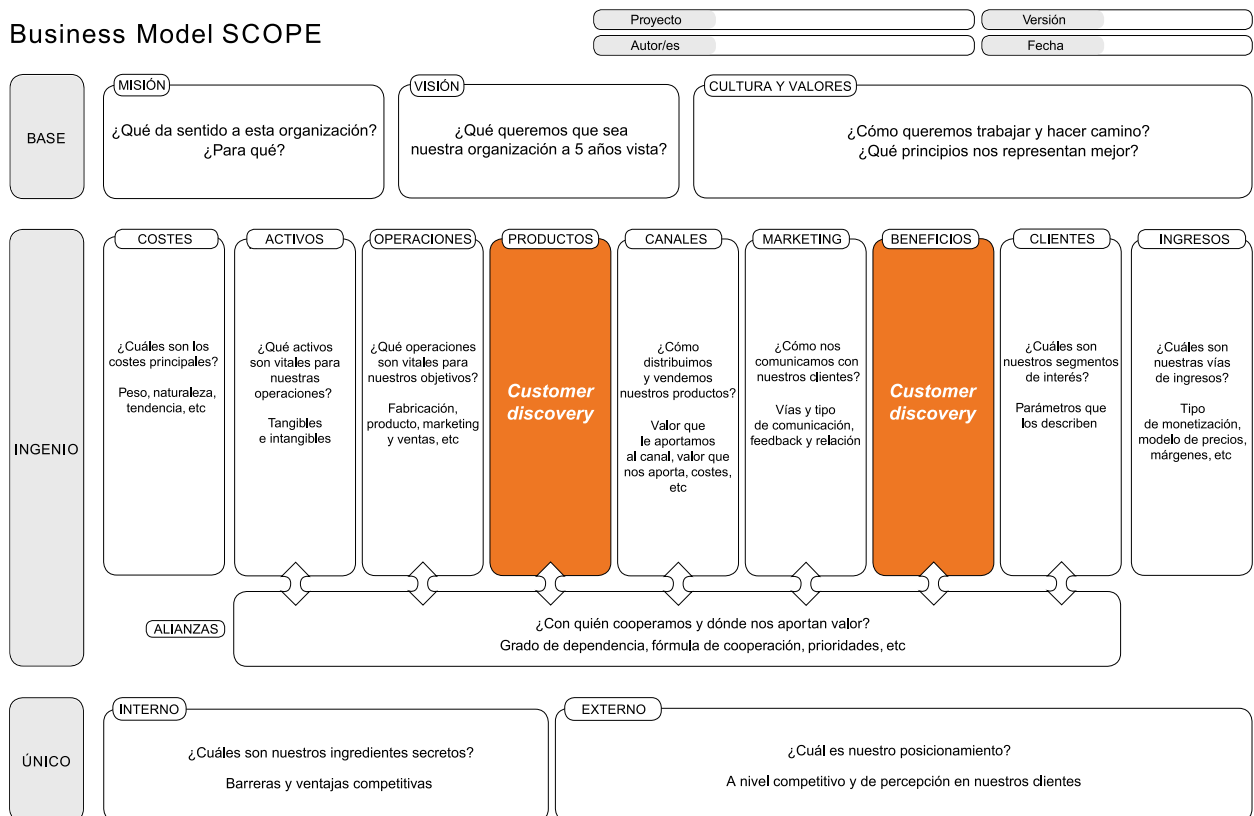
Figura 20. Los cuatro pasos del *customer discovery*



Fuente: Jordi Puigdemívol.

Aquí se empieza a aplicar ya el lema de “salir de la oficina” para hablar con potenciales clientes y otros actores de interés. Se busca comprender mejor el **problema** de fondo y la **solución** óptima contrastando las hipótesis y obteniendo hechos. Durante el mismo proceso, generaremos otros aprendizajes para nuestro modelo de negocio, sobre todo identificar a los “primeros seguidores” a quien vender. A pesar de que en esta fase nos centramos en el problema (beneficios) y la solución (productos), también desarrollamos simultáneamente los otros componentes del modelo de negocio y sus hipótesis.

Figura 21. Focos principales de trabajo en el *customer discovery*



CC BY SA Creado por Jordi Puigdemívol - SHERPA.cat

SCOPE está sujeto a la licencia de Reconocimiento y Compartir Igual de Creative Commons 4.0 Internacional: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>  
 SCOPE es una obra derivada de businessmodelgeneration.com usada bajo CC BY-SA 3.0 Internacional.

[bizmodelSCOPE.org](http://bizmodelSCOPE.org)

Fuente: Jordi Puigdemívol.

La lógica que sigue esta fase se basa en **tres principios**:

- Empezar el desarrollo de producto según nuestra visión.
- Desarrollar el producto para una minoría.
- Identificar a los clientes “primeros seguidores”.

En primer lugar, el objetivo del primer producto en una *start-up* no es descubrir qué nuevas funcionalidades desea el cliente, sino descubrir clientes para ese producto en cuestión. Un producto basado en la **visión** de los fundadores y que es clave que todo el equipo comprenda y comparta.

En segundo lugar, una *start-up* no se puede permitir desarrollar un producto completo para un primer lanzamiento destinado al mercado masivo. La falta de recursos y el elevado riesgo obliga a orientarse solo a una **minoría** inicialmente. Se trata de un grupo pequeño de personas que valoran lo que hay detrás de nuestra visión y les entusiasma hasta tal punto que querrán difundirlo. De este modo, tan solo hay que diseñar un producto suficientemente bueno para ellos.

Finalmente, no solo necesitamos que este grupo sea fan de nuestro producto, sino también que pague por él: **clientes “primeros seguidores”**. Los identificaremos porque tendrán el problema que buscamos solucionar, lo comprenderán y estarán buscando activamente una solución, e incluso tendrán una partida presupuestaria asignada a ello.

El **equipo** responsable del *customer development* en esta fase son los fundadores de la *start-up*. Como mínimo se necesita un perfil técnico, que será el enlace con el equipo de desarrollo de producto, y otro perfil de marketing o negocio. Deben ser capaces de escuchar al cliente y comprenderlo, y tener habilidad para gestionar el cambio constante. Pero es todavía más importante que coincidan en la misión y visión del proyecto, así como en el proceso *customer development* que van a seguir.

El **primer paso** del *customer discovery* consiste en **poner por escrito las hipótesis** que hay detrás de nuestra aproximación inicial de modelo de negocio. Hay que traducir y propagar la visión al resto de los elementos del modelo de negocio (producto, canal, marketing, beneficios, clientes, etc.). Aún tenemos mucha incertidumbre, pero hay hacer este primer paso para poder equivocarnos, aprender y mejorar el modelo de negocio. También hay que identificar a qué tipo de mercado nos dirigimos: existente, nuevo, resegmentado o clonado.

Seguidamente hemos de identificar las hipótesis que hay detrás de cada elemento de nuestro modelo de negocio, y también del tipo de mercado. El hecho de escribirlas es clave, ya que permite tomar mayor **consciencia** de ellas, hacerlas visibles y trabajarlas en equipo.

Obtendremos una hoja de hipótesis para cada ámbito (tipo de mercado, clientes, producto, canal, etc.), de las que habrá que **priorizar y seleccionar** las tres o cuatro más importantes. Así, podemos utilizar otra plantilla de modelo de negocio para representarlas conjuntamente y focalizar nuestros esfuerzos en el plano de las hipótesis.

El **segundo paso** del *customer discovery* es el **test del problema** (o beneficios) para contrastar las hipótesis prioritarias con la realidad. Ahora el foco lo ubicamos en el problema para comprender mejor el impacto que tiene en el cliente.

Estos tests los realizaremos mediante breves **entrevistas** con clientes potenciales y otros actores de interés. Aprovecharemos también para comprobar otras hipótesis del modelo de negocio y así comprender mejor a nuestros clientes, el mercado y el entorno competitivo.

Si nuestro producto se comercializa a través de canales digitales como internet o móvil, podremos utilizar también otras herramientas para hacer estos tests. Por ejemplo, podremos monitorizar lo que hacen nuestros usuarios y cómo reaccionan para comprender mejor el problema que queremos solucionar.

Empezaremos diseñando los tests necesarios para comprobar las hipótesis que queremos trabajar. Serán **experimentos** simples y concretos del tipo “pasa o no pasa”, y su diseño requerirá nuestro máximo ingenio y creatividad para que generen el máximo de aprendizaje con el mínimo esfuerzo. Resulta útil anotar los tests en otra plantilla de modelo de negocio para tener una visión global del plano de los experimentos.

#### Customer development

El *customer development* trabaja en tres planos paralelos: el modelo de negocio, sus hipótesis y los experimentos y sus resultados.

Salir fuera de la oficina para comprender mejor el problema significa cerrar **visitas** con potenciales clientes que puedan aportarnos en este aspecto. Hay que trabajar una lista de contactos potenciales a partir de nuestra red de contactos y las referencias que ellos nos puedan aportar. No solo pensamos en gente que algún día pueda comprar nuestro futuro producto, sino cualquier persona del ecosistema alrededor de esta problemática (prescriptores, expertos, canal, etc.).

Es sumamente importante dejar claro a nuestros interlocutores que **no queremos venderles nada** (ahora), tan solo compartir esta problema y opciones para solucionarlo. Queremos conocer su experiencia y aprender de ellos durante unos veinte minutos, en los que también compartiremos la innovación en la que estamos trabajando.

Al mismo tiempo que generamos contactos y cerramos visitas, trabajamos también en una breve presentación del problema. En una sola página deberíamos poder visualizar el problema y su contexto de manera clara para utilizarlo en las visitas. El objetivo es obtener información de nuestros interlocutores, no convencerlos.

Objetivos principales al testear el problema:

- ¿Comprenden el problema y coinciden con su existencia?
- ¿Cómo es de importante (costes, tiempo, riesgos, etc.)?
- ¿Cómo lo solucionan actualmente y qué resultados obtienen?
- ¿Cómo valoran nuestra solución?

En el caso de comercializar nuestro producto por **canales digitales**, podemos realizar también una versión muy simple de nuestro producto para obtener información sobre el problema. A estas versiones limitadas del producto se las llama MVP (*minimum viable product*).

Un MVP es aquella versión mínima de nuestro producto que nos permite descubrir y aprender lo que perseguimos en cada paso del desarrollo de nuestra *start-up*.

Para los objetivos actuales, como MVP nos puede servir una pequeña encuesta en línea, una *landing page* o incluso un blog o un vídeo. Lo importante es que podamos **medir el interés** y a la vez recibir *feedback* de los usuarios. De todos modos, por mucha información que podamos recopilar a través de canales digitales, nunca podremos tener el nivel de certeza que nos aportan las entrevistas cara a cara.

El **tercer paso** del *customer discovery* consiste en hacer un **test de la solución** (o producto) y contrastar las hipótesis que lo sustentan. Ahora el foco lo ubicamos en el producto para comprender mejor el beneficio que le aportamos al cliente.

En primer lugar, tenemos que **analizar e interpretar** el gran volumen de información y datos del paso previo y ver cómo afecta a las hipótesis previas que habíamos planteado. Probablemente habremos validado algunas pocas hipótesis del modelo de negocio. En otras hipótesis, habremos comprobado que son falsas y habrá que formular nuevas hipótesis. Y en muchas otras, aún no tendremos suficiente información.

Todo ello hay que compartirlo con el resto del equipo y ver cómo se traduce a cada elemento del modelo de negocio, especialmente el **producto**. Es importante identificar cuáles serán las **funcionalidades más prioritarias** que deberemos implementar para el primer MVP comercializable. No se trata de añadir funcionalidades nuevas que nos hayan indicado nuestros potenciales clientes, sino priorizar aquellas funcionalidades del producto inspirado por nuestra visión.

Seguidamente, tenemos que diseñar una breve **presentación** de nuestro producto que nos permita testear las hipótesis más importantes delante de nuestros clientes potenciales. Se trata de transmitirles los beneficios que ofrece nuestra solución frente a su problema. También cuáles creemos que son las cinco funcionalidades más relevantes para el primer producto que lancemos, así como un itinerario de las actualizaciones y mejoras de producto que realizaremos durante los próximos 18 meses.

Igual que en el paso anterior, tendremos que cerrar nuevas **visitas** con personas de interés. Probablemente, algunas de las personas con las que hablamos inicialmente mostraron interés en vernos más adelante. También habremos obtenido otras referencias durante aquellas primeras entrevistas en las que testeábamos el problema. En las entrevistas, dedicaremos unos veinte minutos a la presentación del producto y después nos centraremos en escuchar sus aportaciones y respuestas a otras preguntas que le podamos hacer.

Objetivos principales al testear el producto:

- ¿Qué funcionalidades debería tener desde el primer día?
- ¿Nuestro producto soluciona correctamente su problema?
- ¿Pagaría este precio?
- ¿Qué proceso de compra siguen y quién decide?
- ¿A través de qué canal preferiría comprarlo?
- ¿Dónde se informa sobre productos de este tipo?
- ¿Cómo de diferente ve nuestro producto?

Si **comercializamos nuestro producto por canales digitales**, podemos realizar también un **MVP** para verificar en qué grado se involucran nuestros usuarios y si nos comprarían. No se trata de un lanzamiento masivo, sino de invitar a un número limitado de usuarios que habremos identificado como clientes “primeros seguidores” para que usen nuestro producto.

Y a partir de aquí, medir el tráfico (visitas), entradas (*log-in*), cuánto lo usan (frecuencia y duración), cómo lo usan, si lo comparten con otros usuarios, etc. Se trata de **medir el entusiasmo** que provoca el producto a nuestros usuarios y realizar tests que verifiquen nuestras hipótesis, tanto de producto como del resto de los elementos del modelo de negocio: costes de adquisición, de activación y de retención, nivel de viralidad, *life time value* (LTV), etc.

Finalmente, hemos de procesar otra vez toda la información obtenida en este paso y trasladarlo al modelo de negocio. De nuevo, se trata de un trabajo de equipo para analizar hipótesis a hipótesis y poder tomar decisiones con menor incertidumbre.

A lo largo de la fase de *customer discovery* nos entrevistaremos con muchas personas relevantes de nuestro sector que nos pueden aportar incluso mucho más. Es interesante identificar candidatos a **consejeros o asesores** de nuestra *start-up*, e incluso empezar a colaborar informalmente con alguno de ellos.

Finalmente, el **cuarto paso** en la fase de *customer discovery* consiste en valorar si **pivotamos o avanzamos** a la siguiente fase: *customer validation*. Se trata de integrar de nuevo todo el aprendizaje que hemos obtenido y trasladarlo al modelo de negocio para analizar el grado de certeza en el que nos movemos.

#### LTV

El LTV (*life time value*) de un usuario son los ingresos que nos generará como cliente, desde el primer día que empieza a usar el producto hasta que lo deje de usar.

Es especialmente importante haber podido convertir en hechos las hipótesis relacionadas con **el problema y el producto**. De este modo, poder verificar si el problema es realmente importante para un grupo suficiente de clientes y si nuestro producto lo soluciona.

Hay que valorar también aspectos de los **clientes** y determinar si hemos identificado correctamente a nuestros clientes potenciales, especialmente a los “primeros seguidores”; si los conocemos y comprendemos suficientemente para asegurar que lo comprarían a ese precio, y también valorar si sabemos cómo llegar a ellos de manera eficiente.

Por último, hay que valorar si el **modelo de negocio** nos permitirá ganar dinero de una forma sostenible en el tiempo y escalable. Es crítico conocer mejor el tipo de mercado al que nos dirigimos y si es suficientemente grande la parte a la cual podemos acceder. También es relevante saber qué modelo de ingresos y precios nos funcionará y si podremos capturar mercado a unos costes (creación de demanda, canal de ventas, etc.) que resulten en un modelo rentable.

Si hay suficiente certeza en los tres aspectos anteriores, especialmente el primero, podemos plantearnos pasar a la fase de *customer validation*. En esta fase se acelera considerablemente el gasto e inversión, de modo que las consecuencias de equivocarse pueden resultarnos muy caras.

Es muy recomendable aprender y reducir la incertidumbre en las condiciones de bajo *burn rate* del *customer discovery*. De hecho, habitualmente hay que realizar **más de una iteración** de *customer discovery* o pivotar para tomar esta decisión con garantías.

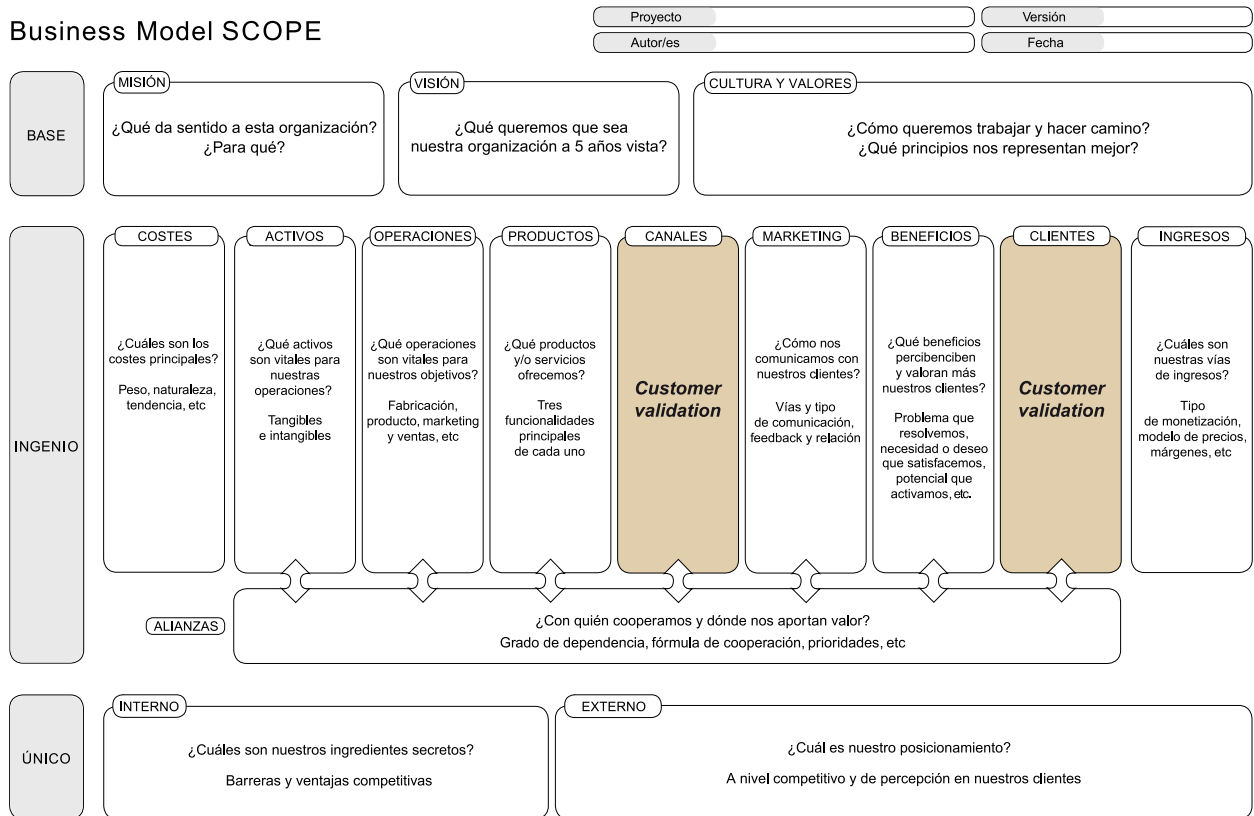
Podremos avanzar a la fase de *customer validation* si tenemos bastante certeza de lo siguiente:

- Hemos encontrado un problema por el que nos pagarán para solucionarlo.
- Sabemos quiénes son nuestros clientes “primeros seguidores” y cómo llegar a ellos.
- Tenemos clientes “primeros seguidores” que no pueden esperar a comprar.
- Comprendemos el tipo de mercado y el ecosistema.
- El mercado al que podemos acceder es suficientemente grande.
- Podemos ganar dinero con este modelo de negocio y escalarlo.

#### **4.4. Customer validation (fase 2)**

En esta fase buscamos validar la hoja de ruta de **ventas** y el canal a través de la validación del cliente. Por lo tanto, las acciones están orientadas a vender y durante el camino transformar las hipótesis en hechos y aprender. No obstante, aunque el foco esté en el canal y los clientes, trabajamos siempre todo los componentes del modelo de negocio.

Figura 22. Focos principales de trabajo en el *customer validation*



CC BY SA Creado por Jordi Puigdemívol - SHERPA.cat

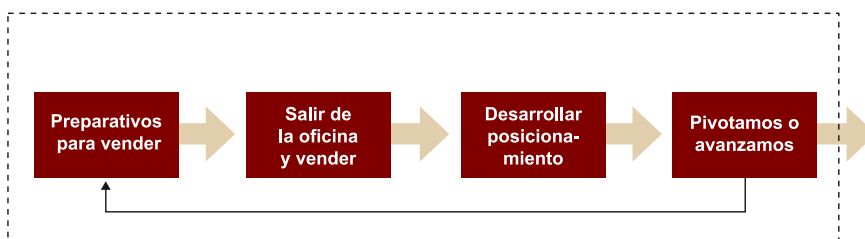
SCOPE está sujeto a la licencia de Reconocimiento y Compartir Igual de Creative Commons 4.0 Internacional: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>  
 SCOPE es una obra derivada de [businessmodelgeneration.com](http://businessmodelgeneration.com) usada bajo CC BY-SA 3.0 Internacional.

[bizmodelSCOPE.org](http://bizmodelSCOPE.org)

Fuente: Jordi Puigdemívol.

Antes de realizar la fuerte inversión en marketing que requerirá la fase posterior (*customer creation*) para generar demanda y llevarla a nuestro canal, hay que validar el proceso y el canal de ventas. Los pasos de esta fase no son nada intuitivos si los analizamos desde el *management* tradicional, pero el contexto tampoco es el mismo. Aquí no buscamos vender una nueva versión de un producto en un mercado en el que ya trabajamos y tenemos un posicionamiento. Por lo tanto, no podemos hacer una planificación fiable de entrada y crear un equipo de ventas para ejecutarla.

Figura 23. Los cuatro pasos del *customer validation*



Fuente: Jordi Puigdemívol.

Un objetivo importante del *customer validation* es descubrir y diseñar una **hoja de ruta de ventas** óptima para que nuestro modelo de negocio sea escalable. La hoja de ruta representa los pasos que hemos de seguir, los actores que intervienen, las instrucciones que hay que seguir, los tiempos y los indicadores

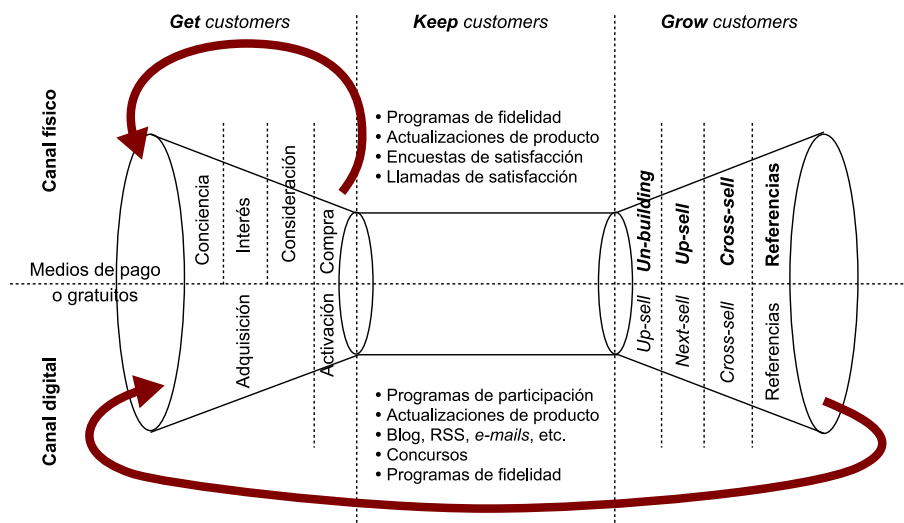


de progreso para analizar y optimizar las ventas. Es decir, todo aquello que seguirá una vez movilizemos demanda hacia nuestro canal a través del marketing. Tenemos que ser capaces de capturar toda esa demanda y convertirla en ventas de manera eficiente.

En el *customer discovery* buscábamos sacar información de los clientes “primeros seguidores”, ahora queremos sacarles **pedidos**. Los experimentos para verificar hipótesis en el *customer validation* se basarán en vender.

Aquí es importante conocer el **marco get-keep-grow** con el que el *customer development* plantea la acción de ventas y marketing. Se trata de un doble embudo que representa el flujo que siguen los clientes desde el momento inicial, en el que tan solo son clientes potenciales (*leads*) que queremos convertir (*get*), pasando por la retención de clientes (*keep*), hasta el crecimiento en ventas por cliente y en número de clientes (*grow*). El marco *get-keep-grow* es aplicable tanto para *start-ups* con un canal de venta físico como para las que utilizan un canal digital (internet o móvil).

Figura 24. Marco *get-keep-grow* para el flujo de clientes



Fuente: Jordi Puigdemívol.

El **primer paso** de *customer validation* son los **preparativos para vender**. La primera acción es el diseño del **posicionamiento** y es común tanto si trabajamos con un canal de venta físico como digital. El posicionamiento será la referencia a partir de la que se diseñarán el resto de los materiales de marketing. Por lo tanto, es importante analizar bien todo el conocimiento del cliente y del mercado obtenido en los pasos previos. A partir de ahí, debemos definir nuestro posicionamiento de empresa y de producto.

El posicionamiento es la percepción que queremos que tengan nuestros clientes y el resto de los actores del ecosistema, y debe responder a tres preguntas: ¿qué representa nuestra empresa?, ¿qué hace nuestro producto?, ¿por qué deberían prestarnos atención?

**Nota**

Consejos para las respuestas a las preguntas de posicionamiento: breves (menos de diez palabras), utilizando palabras emocionales y fáciles de recordar.

El resto de las acciones de este primer paso de *customer validation* (preparativos para vender) y todas las del segundo paso (tests de ventas) son diferentes según si el canal de venta es físico o digital. El motivo principal es que la **velocidad** y **alcance** de ambos canales de venta es muy diferente, y los mecanismos para obtener datos y aprendizajes también. Por lo tanto, los veremos por separado.

La siguiente acción en el caso de un **canal físico** es preparar los **materiales de venta y marketing**: ficha técnica, catálogo, imagen corporativa, presentaciones para diferentes interlocutores (cliente, canal, prescriptor, etc.), lista de precios, web, presencia en redes sociales clave, demo (pueden ser fotos y esquemas), formulario de cotización y contrato. Es decir, todos los materiales necesarios para cerrar una venta profesionalmente, aunque estarán sujetos a cambios y mejoras continuas.

Preparativos para vender (canal físico):

- a) Definir posicionamiento.
- b) Materiales de venta y marketing.
- c) Rematador de ventas experimentado.
- d) Plan de acción para el canal.
- e) Hoja de ruta de ventas.

El proceso de *customer development* lo siguen liderando los fundadores. No obstante, es muy aconsejable contratar a un vendedor experto en cerrar las ventas: **un rematador de ventas**. Nos aportará también la habilidad en hacer un seguimiento eficaz de los diferentes *leads* comerciales abiertos.

A continuación, hay que desarrollar un **plan de acción para el canal** a partir de todos los aprendizajes previos durante la fase del *customer discovery*. Especificaremos la cadena de actores por donde circularán los productos desde nosotros hasta el cliente final. También los descuentos y costes para cada canal, así como la relación financiera. Y, por último, cómo lo gestionaremos en cuanto a información e inventarios.

La última acción en los preparativos para vender es **desarrollar una hoja de ruta de ventas** para encontrar el camino óptimo hacia un terreno desconocido y peligroso. Para ello, tendremos en cuenta diferentes aspectos: cómo se organiza internamente nuestro cliente y qué proceso de compras siguen, la influencia entre los diferentes actores y su poder de decisión, cómo acceder a ellos, la estrategia de ventas que vamos a seguir, así como el plan de imple-

mentación desde que se obtiene un pedido hasta que nos paguen la factura. En el caso del canal físico, el plan de acción del canal y el de la hoja de ruta de ventas nos permitirán construir un proceso de ventas eficiente y repetible.

El **segundo paso** en la fase de *customer validation* es salir de la oficina y **vender a clientes “primeros seguidores”** un producto incompleto aun antes de haberlo terminado. Esta es la prueba de fuego que nos permitirá poner luz a muchas de nuestras hipótesis de venta.

Vender a clientes “primeros seguidores” (canal físico):

- a) Clientes “primeros seguidores” reales.
- b) Tests de ventas.
- c) Refinar hoja de ruta.
- d) Test de canal.

La primera acción de este paso cuando trabajamos con un canal físico es **contactar con clientes “primeros seguidores”**, aquellos más determinados a solucionar el problema que estamos tratando. Haremos una nueva lista de contactos a partir de los anteriores y de otras referencias que hayamos obtenido, y contactaremos con ellos para cerrar visitas.

A continuación llega el momento de salir de la oficina de nuevo, esta vez ya con el **objetivo de vender**, aunque también de aprender: los **tests de ventas**. Los clientes a los que nos dirigimos son los más entusiastas con nuestro producto y los que mayor necesidad o deseo han mostrado, así que sabrán valorar el ser los primeros en tener acceso a nuestro producto. Para que sea un test válido, los **pedidos** que obtengamos tienen que ser sin ofrecer descuentos. De todos modos, sí que podemos ser flexibles en las condiciones, ya que estamos vendiendo un producto aún limitado y no acabado.

Es un proceso muy largo, duro e intenso: docenas de llamadas para cerrar solo algunas visitas, primeras visitas que tendrán continuidad, otras visitas que serán infructuosas, muchas acciones para hacer el seguimiento de cada contacto (*lead*) comercial y visitas clave para rematar las ventas. Esta intensidad estará presente en los aprendizajes que obtendremos y que deberemos aplicar para mejorar la eficacia del proceso y **refinar la hoja de ruta de ventas** hasta obtener unos primeros pedidos.

Finalmente, el último paso es intentar **vender al canal** ahora que ya tenemos más credibilidad con los primeros pedidos obtenidos de manera directa. Todo el conocimiento que hemos adquirido lo utilizaremos para que nuestra propuesta sea atractiva para el *partner* de canal: él querrá saber si puede ganar dinero con nuestro producto y de cuánto estamos hablando.

Como ya hemos comentado, en el caso de trabajar sobre un **canal digital** los pasos 1 y 2 del *customer validation* son muy diferentes, ya que la velocidad del canal es mucho más alta y el alcance es también mayor.

Una vez hemos diseñado el posicionamiento dentro de los **preparativos de venta**, pasamos a trabajar el **plan de adquisición y activación de clientes** en el caso de un canal digital. Crear el producto es relativamente fácil, el reto está en atraer a usuarios y convertirlos en clientes. El *customer validation* es una sucesión de experimentos y correcciones, así que se trata de concretar las líneas principales del plan. Hay que identificar qué **acciones y experimentos** realizaremos para adquirir y activar clientes y cómo podemos **medir** la calidad de los resultados (herramientas e indicadores).

Preparativos para vender (canal digital):

- a) Definir posicionamiento.
- b) Plan para adquirir y activar clientes.
- c) MVP comercializable.
- d) Herramienta de analítica.
- e) Experto analista de datos.

A continuación hay que desarrollar un **MVP comercializable**. Se trata de que tenga las funcionalidades más importantes, limitadas pero pulidas en cuanto a errores y usabilidad. Realmente **no es un proceso lineal**, sino que iremos realizando nuevas versiones mejoradas del MVP continuamente, a partir de la experimentación y los resultados. Seguiremos un proceso cíclico de desarrollar, experimentar-medir y aprender-mejorar.

El elemento más importante de este flujo de trabajo iterativo son las **herramientas de analítica**. Debemos seleccionar atentamente cuáles son los **indicadores clave** para medir el éxito en el caso de nuestro producto y negocio, y para los objetivos actuales. Los negocios basados en internet y móvil priorizan desde el primer día la obtención de datos, el análisis y la optimización. El cuadro de control debe tener pocos indicadores pero representativos, y hay que seguirlo diariamente.

Finalmente, es muy recomendable contratar a un **experto en análisis de datos** si no lo tenemos ya en el equipo. Del mismo modo que en el caso de un canal de venta físico, es determinante tener un rematador para cerrar las ventas; aquí necesitamos sacar el máximo rendimiento de los datos. La naturaleza de esta metodología para *start-ups* se basa en **optimizar** rápida y continuamente a partir de la interpretación y aprendizaje de los datos obtenidos. Y para ello es importante saber diseñar los experimentos clave y realizarlos inteligentemente para obtener datos válidos.

El segundo paso en el *customer validation* de una *start-up* basada en web o apps es **salir de la oficina y vender**. En este caso, será un salir “virtual” para realizar el experimento más importante: vender. Empezaremos trabajando un **plan de optimización** para el doble embudo *get-keep-grow*. Hay que analizar los resultados de las pruebas anteriores en cuanto a volumen, costes y conversión.

#### Métricas

Métricas de adquisición: volumen (visitas), actividad (páginas vistas por visita), fuentes de tráfico (gratuitas, de pago y referencias de nuestros usuarios).

Métricas de activación: tasa temporal, tasa según volumen o fuente de tráfico, costes, nivel de actividad de los usuarios.

#### Nota

Los experimentos hay que implementarlos individualmente para poder interpretar correctamente los resultados y validar la relación causa-efecto.

Y a partir de ahí diseñar nuevos experimentos e indicadores para mejorar la calidad de los resultados: tests A/B, usabilidad, mapa de clics, etc. Durante todo el proceso es clave tener en mente el LTV, su evolución y sensibilidad.

Vender a clientes “primeros seguidores” (canal digital):

- a) Plan de optimización.
- b) Optimizar el *get*.
- c) Optimizar el *keep & grow*.
- d) Alianzas con *partners* de tráfico.

A continuación, es el momento de **optimizar la obtención de clientes** aplicando el plan trazado siguiendo el proceso iterativo de aprendizaje continuo y rápido. El 98% de las visitas que se reciben en muchas webs nunca más vuelven a ese sitio; por lo tanto, hay un gran recorrido de mejora. Los objetivos concretos de optimización (en volumen, coste y conversión) dependerán del tipo de producto y la vía de monetización, aunque siempre tendremos como objetivo central el **augmentar el LTV**. Aquí nos resultará muy útil identificar qué comportamientos y perfiles siguen los clientes de mayor LTV, para así focalizar mejor nuestro objetivo de *get*.

Una vez se dispone de un número importante de visitas y conversiones, hay que centrarse en la **optimización del *keep and grow***: retener a los clientes y hacerlos crecer (en cantidad de clientes y en ventas por cliente). La retención de clientes (*keep*) la podemos mejorar obteniendo *feedback* directo de ellos, aplicando programas de fidelidad, concursos u otros incentivos. Para hacer crecer (*grow*) el número de clientes la base también es el *feedback* y buscar la satisfacción para que nos recomienden. De hecho, la adquisición de nuevos clientes a través de **referencias** es la vía más efectiva y eficiente para crecer. De nuevo, el análisis de datos y seguimiento de métricas representativas nos guiará para tomar las mejores decisiones. No obstante, la clave para el *keep&grow* de clientes es tener un gran producto y un servicio de atención al cliente excelente.

Finalmente, se puede incrementar notablemente la adquisición de clientes mediante **alianzas con *partners* de tráfico**. Hay otras empresas en internet o móvil con tráfico importante de usuarios, que realizan servicios complementarios y cuyos usuarios son el mismo *target* que el nuestro. Podemos encontrar colaboraciones *win-win*, en las que ambas entidades obtengan valor, mediante el intercambio de contenidos, cruzando anuncios, compartiendo listas de correos electrónicos o a través de marketing de afiliación. De nuevo, estas alianzas serán también **experimentos** que habrá que monitorizar para valorar su impacto y seguir optimizando.

#### Test A/B

Un test A/B trabaja con dos versiones de una misma página web o app, y las muestra a los usuarios de manera alterna según el orden de llegada. Así se puede comparar el impacto de dos diseños manteniendo el resto de condiciones estables.

#### Dropbox

Dropbox ha conseguido tasas de crecimiento muy elevadas desde sus inicios, todo ello sin invertir en publicidad. Descartaron esta opción cuando hicieron un experimento de adquisición y activación de usuarios pagando a través de campañas SEM y les salió un coste aproximado de 300 \$ por cliente.

El **tercer paso** en el *customer validation* es el **desarrollo del posicionamiento** para poder gestionar la percepción que tiene nuestra audiencia sobre nuestro producto y empresa. El trabajo en este paso es similar tanto para *start-ups* que venden a través de un canal físico, como para las que utilizan internet o apps como canal de venta.

Desarrollo del posicionamiento:

- a) Auditoría de posicionamiento.
- b) Posicionamiento de producto.
- c) Posicionamiento frente a tipo de mercado.
- d) Posicionamiento de empresa.
- e) Validar posicionamiento.

La **auditoría de posicionamiento** es la forma más objetiva para conocer cómo nos percibe nuestra audiencia (externa) y la percepción que tiene el equipo de nuestra *start-up* (interna). Una cosa es el posicionamiento que perseguimos mediante acciones concretas y otra si realmente conseguimos influir de esta manera. Por ello preguntaremos a diferentes actores de nuestro mercado y a nuestro equipo sobre aspectos como reconocimiento de producto y empresa, mercado y competencia, clientes, posicionamiento, canal de ventas, fortalezas y debilidades, etc.

A continuación nos centraremos en concretar el **posicionamiento de producto** a partir de las intenciones que fijamos al empezar la fase de *customer validation*, los aprendizajes obtenidos a lo largo del proceso y el resultado de la auditoría. Este trabajo lo tiene que hacer directamente el equipo de *customer development*, sin contratarlo externamente, ya que aún hay demasiada incertidumbre y queremos mantener el *burn rate* bajo. El resultado será un informe de una sola hoja que sintetice los principios de nuestro posicionamiento e incluya una frase corta, entusiasta y fácil de recordar para impactar a nuestra audiencia. A partir de aquí, habrá que ajustar todos los materiales de venta y marketing para mantener la coherencia con el posicionamiento de producto.

También hay que **alinearse el posicionamiento con el tipo de mercado** al que nos dirigimos. Ya hemos visto la gran influencia que tiene el tipo de mercado al plantear la estrategia de marketing y ventas. Si se trata de un mercado existente, el posicionamiento lo basaremos en términos relativos respecto a otros atributos del producto de la competencia. En cambio, en un nuevo mercado hablaremos en clave de problema y beneficios, ya que aún no hay una cultura de producto. Por otro lado, si resegmentamos un mercado existente, utilizaremos una mezcla de estrategia de mercado existente y nuevo mercado. Y si clonamos un mercado que funciona en otro país, el posicionamiento de producto lo trataremos como un nuevo mercado.

Para el **posicionamiento de empresa** nos centraremos en el valor que aporta la empresa a los clientes, el propósito y la diferenciación. Es útil analizar también el posicionamiento de empresas de nuestro mercado o de mercados adyacentes. De nuevo, el acento lo pondremos en función del tipo de mercado,

En el caso de un mercado existente, nos centraremos en la diferenciación y credibilidad, y si es un mercado nuevo, en la visión y la misión. Si resegmentamos un mercado destacaremos el valor de este nuevo segmento y la innovación que aportamos nosotros. Por último, si clonamos un mercado que funciona en otro país, aprovecharemos el posicionamiento que utilizan nuestros referentes.

Finalmente, **se valida el posicionamiento** contrastándolo con analistas y personas influyentes en nuestra industria. Por un lado, buscamos su punto de vista sobre nuestro posicionamiento aprovechando la perspectiva y experiencia que tienen. Por otro lado, queremos conocer mejor las peculiaridades del mercado, la competencia y tendencias.

A lo largo de la fase de *customer validation* es el momento de **formalizar la relación con los asesores** que hemos identificado a lo largo del proceso. Se trata de crear un consejo asesor con aquellas personas que más nos pueden aportar a nuestra *start-up*, que compartan nuestros valores y crean en nuestra visión.

Por último, en el **cuarto paso** de la fase de *customer validation* se trata de valorar si **pivotamos o avanzamos** a la siguiente fase, de *customer creation*. Consiste en **integrar** de nuevo todo el aprendizaje que hemos obtenido y trasladarlo al modelo de negocio y al modelo económico-financiero para analizar el grado de certeza en el que nos movemos.

Pivotar o seguir:

- a) Integrar datos y aprendizajes.
- b) Validar el modelo de negocio.
- c) Validar el modelo económico-financiero.
- d) Decisión final.

Durante el *customer validation* hemos situado el foco principal de la experimentación en el canal de ventas y en los clientes: **get-keep-grow**. No obstante, hemos trabajado también los otros elementos del modelo de negocio, su coherencia, viabilidad y potencial.

En esta fase revisamos de nuevo todas las hipótesis de nuestro **modelo de negocio** y valoramos si las hemos verificado mediante **hechos**, especialmente las hipótesis más críticas (*get-keep-grow*). Analizaremos los tres planos del modelo de negocio: las hipótesis que lo sostienen, los experimentos y resultados, y el diseño del modelo de negocio propiamente.

Todo ello lo trasladaremos a nuestro **modelo económico-financiero** para valorar si el modelo de negocio será rentable, escalable y con continuidad en el tiempo. Por este motivo, actualizaremos todas las variables de nuestra hoja de cálculo según los aprendizajes previos en cuanto a métricas de *get-keep-grow*, ingresos y LTV, precios, costes, etc.

Es importante aclarar que no solo hay que validar que el modelo de negocio puede ser rentable y escalable, sino también que nosotros seamos capaces de llegar allí. Por lo tanto, hay que considerar también aspectos de **tesorería y financiación** para asegurar que no nos quedaremos a medio camino.

**Pivotar o avanzar** en el *customer validation* es una decisión aún más determinante que en el *customer discovery*, ya que el salto en *burn rate* será mucho mayor. Al pasar a la fase de *customer creation* la inversión se dispara notablemente debido al esfuerzo en marketing para el lanzamiento del producto y de la empresa, para crear demanda y para conducirla a nuestro canal de ventas. Las **consecuencias** de una decisión precipitada serían desastrosas.

Si hay suficiente certeza en tener un modelo de negocio rentable y escalable, y creemos que esta alternativa es la mejor opción, es el momento de avanzar ya a la fase de *customer creation*. Por otro lado, si el modelo de negocio es rentable pero mejorable en su comercialización, tenemos que iterar o pivotar de nuevo dentro de la fase de *customer validation*. Y si el modelo no es ni tan solo rentable, deberemos plantearnos de nuevo los pilares de nuestra *start-up* volviendo al *customer discovery*. Los dos últimos casos son habituales en una primera iteración del *customer development*.

Podremos avanzar a la fase de *customer creation* si:

- Hemos encontrado un problema y nos están pagando por nuestra solución.
- Tenemos una hoja de ruta de ventas clara y repetible.
- Tenemos clientes que nos recomiendan y una *pipeline* de *leads* importante.
- Estamos seguros del tipo de mercado al cual nos dirigimos y cómo llegar a todo su público.
- El modelo de negocio es rentable, escalable y sostenible con el tiempo.

#### 4.5. Pilares del *customer development*

El *customer development* no es una metodología fácil de comprender y aplicar a la primera. Busca **sistematizar** los pasos que se deben seguir en la oscura incertidumbre de los inicios de una *start-up* para encontrar el mejor camino lo más rápida y económicamente posible.

Por este motivo, es útil tener siempre presente los fundamentos más importantes en los que se basa el *customer development*:

- 1) En la oficina de una *start-up* solo hay hipótesis, no hay hechos. Hay que salir a buscarlos y acercarse a los clientes.
- 2) Comprender y elegir bien el tipo de mercado al cual dirigirse y adaptar la estrategia.
- 3) Diseñar experimentos y realizar tests para validar las hipótesis.

#### Nota

Hay dos indicadores de una *start-up* que el emprendedor tiene que controlar diariamente: el *burn rate* y los meses de caja que nos quedan.



- 4) Combinar el *customer development* con metodologías ágiles de desarrollo de producto.
- 5) Tener en cuenta que los indicadores de progreso en una *start-up* no son los mismos que en una empresa consolidada.
- 6) Trabajar de manera cíclica, iterando, pivotando y aprendiendo.
- 7) Conseguir una alta velocidad de ciclo y una toma de decisiones ágil.
- 8) Trabajar en clave de modelo de negocio: no hay ningún plan de empresa que sobreviva al primer contacto con un cliente.
- 9) La planificación al detalle y la ejecución a ciegas no son aplicables en entornos de gran incertidumbre: el objetivo es descubrir el camino y aprender.
- 10) Una *start-up* necesita directivos que trabajen cómoda y eficazmente en entornos de alta incertidumbre y cambio constante.
- 11) El fracaso es intrínseco al proceso de descubrir. Hay que asumirlo con naturalidad y sacarle partido.
- 12) Minimizar el *burn rate* y no gastar dinero hasta que sea necesario y se pueda utilizar con garantías.
- 13) La visión y la pasión es un ingrediente clave en una *start-up*.
- 14) Comunicar y compartir el aprendizaje interna y externamente.
- 15) El éxito del *customer development* empieza cuando el equipo comprende y está de acuerdo en aplicar esta metodología.

#### 4.6. Lean Start-Up

El método Lean Start-Up es otra **metodología** para crear una *start-up* o un nuevo producto, gestionando la incertidumbre de manera inteligente. De hecho, se ha convertido en un movimiento global con grupos de trabajo en diversas ciudades del mundo que discuten y aplican las ideas del método.

Combina metodologías de **desarrollo ágil** de producto con el *customer development*. Y destaca por poner énfasis en la **velocidad** de desarrollo de versiones de producto y en utilizar **indicadores** representativos para medir y aprender. De este modo, busca realizar iteraciones y mejoras de producto a gran velocidad y a un coste mínimo.

##### Método Lean Start-Up

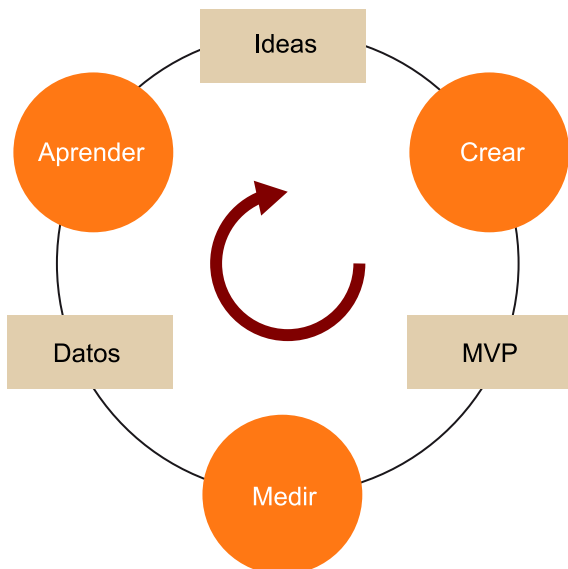
El método Lean Start-Up lo ideó Eric Ries combinando su experiencia en desarrollo de producto y los conocimientos que adquirió de Steve Blank cuando le asesoró para encastrar su *start-up* IMVU aplicando los principios del *customer development*.

Debe el nombre y parte de su filosofía al Lean Manufacturing, una metodología de producción creada en Toyota que busca entregar el máximo valor a los clientes utilizando los recursos justos y necesarios. Este objetivo se consigue eliminando los despilfarros, para así reducir los tiempos, ganar en calidad y reducir los costes.

El método Lean Start-Up se basa en **cinco principios**:

- Los emprendedores están en todas partes: no solo en garajes o universidades, sino también en grandes empresas, y en el mundo de la economía social.
- El espíritu emprendedor es *management*: una *start-up* necesita una gestión específica diferente de la tradicional para poder gestionar la elevada incertidumbre.
- Aprendizaje validado: las *start-ups* existen para aprender cómo crear negocios sostenibles, y también para hacerlos realidad.
- Contabilidad de la innovación: indispensable para medir los resultados, aprender y tomar decisiones óptimas y con velocidad.
- Crear, medir, aprender: este es el itinerario cíclico que deben seguir las *start-ups* e intentar acelerarlo al máximo.

Figura 25. Ciclo de desarrollo del método Lean Start-Up



Fuente: Jordi Puigdemívol.

El punto de entrada a este ciclo de desarrollo son ideas relacionadas con la **visión**. A partir de ahí se crea un prototipo y se experimenta con él basándose en hipótesis de trabajo. A continuación se miden los resultados de los tests y se analizan para generar aprendizaje validado. Y se cierra el bucle con la obtención de nuevas ideas de mejora del prototipo y los experimentos.

El prototipo se conoce como MVP (*minimum viable product*) y es aquella versión de producto suficientemente buena para conseguir los objetivos de aprendizaje y negocio que buscamos en cada momento.

Si en algún momento los resultados contradicen alguna de nuestras hipótesis fundamentales, es el momento de pivotar. Habremos generado un aprendizaje validado importante pero hay que replantear el enfoque cambiando aquello relacionado con la hipótesis falseada y construyendo a partir de una nueva hipótesis.

El objetivo es ganar cada vez más **velocidad de giro** a través del ciclo de desarrollo, aprendiendo el máximo posible en cada iteración, aplicando el mínimo esfuerzo, y siempre orientados por nuestra visión.

#### **4.7. Indicadores de progreso**

Si uno de los objetivos principales de una *start-up* es aprender, necesitamos herramientas para medir los resultados de nuestros experimentos.

En el mundo **tradicional** del *management* existen los KPI (*key performance indicators*) y los cuadros de mando, que nos muestran qué tal va nuestro negocio en relación con objetivos concretos. Tienen su origen en el área financiera pero se expandieron al resto de las áreas funcionales de una empresa (ventas, marketing, operaciones, personal, innovación, etc.).

En el mundo ***start-up***, estos KPI tradicionales nos pueden resultar más o menos útiles según el tipo de negocio y su estado de maduración. No obstante, no son suficientes para gestionar bien la incertidumbre y el aprendizaje en las fases iniciales.

A pesar de que hay decenas de indicadores que podemos medir en nuestra *start-up*, solo con una pequeña parte de ellos ya es suficiente para representar toda aquella información relevante para tomar decisiones acertadas.

Podemos agrupar los indicadores en distintos **ámbitos**: usuarios y clientes, ventas, marketing, producto, finanzas y mercado. Muchos de ellos coinciden con los elementos que componen la representación de un modelo de negocio. A continuación enumeramos los más relevantes:

- **Usuarios y clientes**: volumen de tráfico (visitas únicas), calidad del tráfico (páginas por visita), volumen de usuarios (totales, activos, DAU, MAU), tasas de crecimiento, viralidad (factor K), fuentes de tráfico, tasa de activación, tasa de retención, tasa de referencias, nivel de actividad (duración y frecuencia), tasa de bajas (*churn*), análisis por grupos que se dieron de alta en un mismo periodo, etc.
- **Ventas**: LTV, valor medio del pedido, ventas por cliente, tiempo medio para una primera compra, tiempo medio entre compras, rentabilidad de la acción de ventas y marketing, ventas según canal de distribución, tasas de crecimiento por canal de distribución, etc.
- **Marketing**: coste de adquisición por cliente (CAC), ratio entre adquisición gratuita y de pago, *payback*, nivel de satisfacción, costes de retención, costes de repetición, costes por canal, etc.
- **Producto**: coste por usuario, costes estructurales según rango de usuarios y tráfico, coste de producto vendido (CPV), costes de inventario, economías de escala en CPV, etc.
- **Finanzas**: ingresos mensuales, tasa de crecimiento mensual relativa, *revenue run rate* (ingresos mensuales x 12), márgenes por perfil de usuario, margen por pedido, margen por producto, margen por canal, evolución de los márgenes, margen bruto, margen neto, *burn rate*, meses de vida (según caja y *burn rate*), plazos medio de cobro, impagados, etc.
- **Mercado**: mercado total disponible (TAM), mercado total servible (SAM), cuota de mercado, cuota y distribución de la competencia, crecimiento del mercado, etc.

Es importante tener en cuenta algunas **consideraciones** sobre los indicadores:

- En algunos de ellos nos interesará el valor actual, en otros el valor medio y en otros la evolución temporal reciente.
- Algunos los tendremos que consultar diariamente, otros con menos frecuencia.
- Algunos serán fácilmente corregibles, en otros tendremos menos capacidad de control.

- Algunos estarán asociados a objetivos que perseguimos, y otros a hipótesis que estamos comprobando y sus criterios de éxito.

Lo más complejo es seleccionar y diseñar nuestro cuadro de indicadores para que nos acerquen lo mejor y más rápidamente a nuestros objetivos, tomando decisiones óptimas y de manera ágil.

## 5. Escalabilidad

La creación de una empresa pasa por diversas fases, desde su nacimiento hasta convertirse en una gran empresa consolidada o incluso hasta que desaparece. Conocer las diversas fases y las peculiaridades de cada una de ellas nos permite tener una visión más global del camino e identificar dónde estamos en cada momento.

El **plan de empresa** es una herramienta más para la reflexión empresarial, y bien usado puede complementar las metodologías de experimentación tratadas en el apartado anterior. El equipo es un punto importante al reflexionar sobre la empresa, no solo para presentarlo externamente, sino para consolidar unos buenos fundamentos entre los futuros socios.

La **financiación** de la *start-up* es un tema vital y complejo que hay que tratar desde el primer día. Existen múltiples opciones según el momento de la empresa y sus objetivos, pero hay que ser capaces de trabajar a bajos *burn rates* mientras la incertidumbre es elevada: el dinero lo necesitaremos cuando sepamos qué hay que hacer.

### 5.1. Ciclo de vida de una empresa

Las cuatro fases que integran el *customer development* describen una parte importante del ciclo de vida de una empresa, poniendo el foco en su época inicial o *start-up*.

Tal y como hemos visto en el apartado anterior, en la fase de *customer discovery* la *start-up* trabaja para convertir su visión en un producto contrastándola continuamente con clientes potenciales y otros actores. Este proceso sirve para identificar clientes “primeros seguidores” con los que nos basamos para construir nuestro sistema de ventas a lo largo de la fase de *customer validation*. Son fases en las que se mantiene el gasto (*burn rate*) a los niveles más bajos posibles hasta que no se haya reducido notablemente la incertidumbre en torno al modelo de negocio.

La siguiente fase una vez validado el modelo de negocio es el ***customer creation***, más centrada en ejecutar que en descubrir. Es cuando la empresa hace su lanzamiento al público masivo, buscando saltar el abismo que modela el Ciclo de adopción de la tecnología de Moore. Se centra especialmente en el marketing para llegar a la “mayoría temprana” y conducirla a su canal de ventas. Aquí la inversión y el *burn rate* se incrementan notablemente y el flujo de producción y ventas va dibujando operaciones internas que poco a poco se irán sistematizando a través de procesos y departamentos.

Si este crecimiento se consolida con un modelo financiero viable, llega un momento en el que la *start-up* debe dejar de ser una organización temporal centrada en los fundadores. Las dimensiones son tales que requieren estructurarse formalmente mediante departamentos funcionales **ágiles** para llevar a término su misión de manera más eficiente y eficaz. Es la fase llamada ***company building*** y es donde tiene lugar la transición de *start-up* a empresa.

Un punto crítico en esta fase es la evolución del **rol de los fundadores**. Hasta el momento, probablemente uno de ellos ha llevado la dirección general de la *start-up*, donde el foco estaba en descubrir y aprender. Ahora el foco está en ejecutar, y si el fundador no ha crecido profesionalmente con la empresa, es mejor asignar de forma consensuada la dirección a otro profesional. El consenso es clave y resulta muy beneficioso que los fundadores continúen en la empresa con un rol cómodo para ellos, ya que contribuirán a mantener vivo el espíritu emprendedor e innovador.

Más allá del *customer development*, el ciclo de vida deseable de la empresa después del *company building* es entrar en fases consecutivas de **crecimiento** y **consolidación**. Para que ello ocurra, la **innovación** desempeña un papel clave; por lo tanto, la cultura de la empresa debe conservar y fomentar el espíritu emprendedor que la vio nacer. No es un equilibrio nada fácil, ya que friccionará con la rigidez de la estructura y los procesos.

Las fases que hemos descrito hasta ahora serían el camino deseable, pero en cualquier momento la *start-up* o la empresa puede entrar en **fases negativas**. Puede entrar en una fase de **estancamiento** en la que las ventas no crecen y los márgenes van disminuyendo, o incluso en fase de **retroceso**, en la que las ventas y los márgenes se reducen constantemente. Son momentos críticos en los que hay que tomar decisiones importantes para frenar estas dinámicas negativas, y hay que reactivar el modo descubrir para ser capaces de reorientar el modelo de negocio.

Las empresas que superan el contratiempo entran en una fase de **renacimiento** en la que deben trabajar para validar el nuevo modelo de negocio e introducirlo en el mercado masivo de nuevo, y así recuperar la senda deseada. Las que no superan este contratiempo, entran en una fase de **caída** en la que la tesorería se tensa cada vez más. Si no se encuentran vías de financiación complementarias, se acercarán al abismo al no poder cubrir su circulante ni atender a sus deudas a largo plazo.

## 5.2. Plan de empresa

La metodología tradicional para emprender un negocio se basa en el plan de empresa como herramienta clave para convertir la idea en un proyecto empresarial viable. Realizar un plan de empresa nos permite analizar y ordenar las ideas, identificar riesgos y reducir la incertidumbre, planificar y priorizar actividades, e incluso simular el negocio sobre papel u hoja de cálculo.

El plan de empresa tiene otras utilidades de mucho valor como de carta de presentación para conseguir financiación, para dirigir y controlar el rumbo y el riesgo, y para el aprendizaje y la mejora continua. No obstante, estas tres utilidades raramente se pueden llegar a aprovechar. El motivo es que el plan de empresa frecuentemente acaba convirtiéndose en un documento de más de un centenar de páginas y anexos, que hace del todo inviable mantenerlo actualizado.

Figura 26. Un mal plan de empresa



Si además la iniciativa emprendedora tiene **alta incertidumbre**, aún resulta más inviable esta metodología basada únicamente en el plan de empresa. La metodología del *customer development* que hemos visto antes soluciona también este problema, apoyándose en breves documentos de trabajo asociados a cada fase (análisis del ecosistema, el modelo de negocio, las hipótesis, los experimentos y resultados, los indicadores, plan económico-financiero, etc.). Se trata de un método más eficiente y eficaz para reflexionar sobre la idea de negocio y transformarla en una empresa viable.

De todos modos, el plan de empresa enfocado de otra manera sí que es útil y necesario aunque trabajemos con el *customer development*. Se trata de trasladar al plan de empresa **la esencia** de toda la reflexión y estrategia de nuestra *start-up*, desde la lógica de negocio hasta el resultado del análisis de su entorno.

Por un lado, sirve de ejercicio de **integración y validación** ideal para los pasos de “pivotar o avanzar” en cada fase del *customer development*. Por otro lado, es también útil para **presentar nuestra empresa** a inversores al buscar financiación privada, y **justificar breve y claramente** los números que presentamos con el plan económico-financiero. No solo es falso el mito de que los inverso-



res no se leen los planes de empresa, sino que el plan de empresa es un requisito indispensable para acceder a inversores de referencia, especialmente en rondas posteriores a la inicial o semilla.

### 5.3. El equipo

El equipo es el **pilar** de cualquier *start-up* y tiene una gran influencia en las probabilidades de transformar la idea o visión original en un negocio rentable, escalable y sostenible con el tiempo. De hecho, es uno de los criterios fundamentales cuando un inversor privado valora si poner dinero en una *start-up*; por lo tanto, el plan de empresa debe describir el potencial del equipo, al tiempo que sus limitaciones y cómo las van a solucionar.

Las personas que componen el equipo fundador deberían tener perfiles profesionales **complementarios** que abarquen los ámbitos empresariales más importantes, y es deseable que hayan trabajado conjuntamente con anterioridad. Es muy positiva también una experiencia previa relacionada con el mercado o ámbitos a los que orientan su *start-up*. Pero, sobre todo, lo que marca la diferencia es el tener una **visión compartida** sobre dónde quieren llegar (y cómo) y una actitud positiva frente el **fracaso**.

Más allá de motivos externos, el construir un buen equipo debe importarnos para **nosotros mismos** y para el bien de nuestro proyecto empresarial. En los momentos iniciales de la aventura, cuando quizá hemos dado forma a una idea entre varias personas y nos planteamos el proyecto más en serio, existe un nivel de ilusión y optimismo muy alto. Este entusiasmo es natural y también necesario para afrontar el reto que tenemos delante, pero nos puede limitar nuestra percepción de la realidad, especialmente en cuanto a nuestros socios. Igual que en un enamoramiento, es muy probable que los **factores positivos** estén sobrevalorados y oculten el peso de los factores negativos. Y de modo similar, es muy probable que tendamos a mirar solo el **corto plazo** y no más allá.

Suele ser fácil entenderse entre los potenciales socios en estas circunstancias. Pero si algún día los resultados no acompañan, seguiremos teniendo estos compañeros de viaje y deberemos ser capaces de entendernos y alcanzar consensos también entonces. Por este motivo, antes de ir más allá en la apuesta en el proyecto *start-up*, ya sea con dinero, tiempo o esfuerzo, los potenciales socios tienen que **reflexionar** individual y colectivamente. Hay que plantearse temas como **para qué** montarán la empresa, si desearían que fuera un proyecto vital o un proyecto para vender más adelante, y cuál sería la base de la empresa (misión, visión y valores).

Hay que valorar también el nivel de **implicación** que le quiere o puede dedicar cada uno, cuánto dinero podría aportar para el capital social inicial y en qué condiciones tomarían decisiones más importantes (dejar un trabajo actual, ampliar capital con aportaciones propias de los socios, etc.).

Otros aspectos sobre los que hay que reflexionar son **nuestra participación** en la empresa y hasta qué punto estamos dispuestos a diluirla para obtener financiación a través de inversión privada o incentivos para el resto del equipo. Finalmente, hay que plantearse **cómo nos desvincularíamos** del proyecto o lo cancelaríamos, si se diera el caso.

Un consenso entre todos los futuros socios sobre estos puntos es indispensable para evitar problemas de relación importantes en un futuro. Se trata de un proceso de reflexión de gran valor para todos y que es conveniente reflejarlo en un **pacto de socios** firmado entre todos. El camino que queda por delante será duro, y sentar unas buenas bases facilitará mucho la gestión de posibles conflictos añadidos al inmenso reto que ya afrontan los socios.

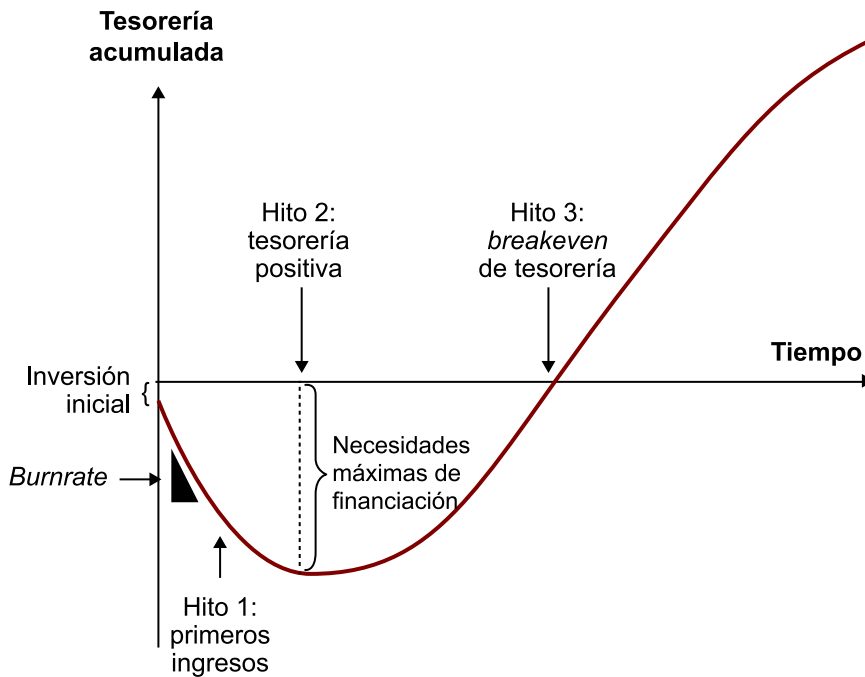
#### **5.4. Financiación**

Como hemos visto en la metodología del *customer development*, a lo largo de todo el proceso emprendedor hay que trabajar también el plan económico-financiero. En las **etapas iniciales** es recomendable no entrar mucho en el detalle ni en la amplitud debido al elevado nivel de incertidumbre: debemos centrarnos en las variables e indicadores clave de nuestro negocio y su impacto en los resultados a corto o medio plazo (no más de tres años).

El plan económico-financiero se alimenta del plan comercial y del análisis de recursos y costes. A partir de aquí, podemos **proyectar** cuentas de resultados futuras, estimar el flujo de tesorería y valorar opciones de financiación, analizar escenarios alternativos o hacer análisis de sensibilidad respecto a variables clave.

Es importante plantear la estrategia de manera que minimicemos el **burn rate** durante las fases iniciales hasta que hayamos reducido notablemente la incertidumbre y tengamos un modelo de negocio validado. La escasez agudiza el ingenio y también nos ayuda a tomar mejores decisiones.

Figura 27. Evolución de la tesorería acumulada antes de aplicar la financiación



Fuente: Jordi Puigdemívol.

Tal y como muestra la figura anterior, nuestra **tesorería acumulada** será negativa durante los primeros meses (el valle de la muerte) y habrá tres hitos importantes en la evolución. El primero será cuando realicemos las primeras ventas (y las cobremos), el segundo cuando la tesorería sea positiva por primera vez (unos ingresos mayores que los gastos) y el tercero será el punto muerto (*breakeven*) de tesorería (cuando la tesorería acumulada sea ya positiva y hayamos recuperado la inversión).

El objetivo de la **financiación** es cubrir estas necesidades de tesorería y para ello existen múltiples opciones, que dependerán del estado de maduración de la empresa y de otras preferencias del equipo fundador. Aunque existen recetas y gráficos sobre qué financiación aplicar en cada momento, las opciones actuales son tan variadas que es mejor estudiar y conocer cada una de ellas y seleccionarlas según cada contexto.

Es habitual que la financiación inicial provenga de aportaciones de los socios y de las 3F (*friends, fools and family*). A partir de aquí, existen otras opciones de financiación: a través de **deuda**, a través de **equity** (acciones), **híbridos** (préstamos participativos) y **subvenciones** públicas (cada vez menos). A continuación veremos algunas fuentes de financiación concretas.

La inversión privada en forma de **equity** consiste en recibir financiación a cambio de ceder parte de la participación (acciones) de nuestra empresa. Lo habitual es que en rondas iniciales se trabaje con **business angels** y más adelante

**Nota**

Arrancar una *start-up* a través del *bootstrapping* es hacerlo solo a través de los recursos propios aportados por los fundadores (en dinero y en especies) y conseguir autofinanciarse cuanto antes a través de las ventas. Un ejemplo de ello sería la empresa NAN-tic.

**Nota**

Los *business angels* invierten su propio capital y los fondos de capital riesgo invierten y gestionan el capital de otros.

con fondos de **capital riesgo**. El valor de esta financiación va más allá del dinero: buscamos también socios que nos aporten conocimiento del sector, contactos, experiencia en *management*, y que nos permitan ganar credibilidad.

Esta vía de financiación es para *start-ups* que ofrezcan un crecimiento y escalabilidad atractivas, y los inversores **entran para poder salir** al cabo de unos años y obtener un rendimiento notable de su capital (y si es posible también vía dividendos). Hay dos elementos clave en la negociación: la valoración y las condiciones. Por un lado, la **valoración** de la empresa determinará qué porcentaje de acciones cedemos. Por otro, las **condiciones** de la inversión contienen cláusulas detalladas sobre el acuerdo y frecuentemente tienen más impacto que la propia valoración. Es muy aconsejable asesorarse con un buen abogado.

Otra opción muy interesante de financiación es buscar una **alianza estratégica** que complemente y multiplique el potencial de la *start-up*. Se trata de obtener financiación de otra empresa de más entidad a cambio de cederle participaciones. Una empresa que nos aporte recursos y capacidades complementarias, ya sea en la parte de operaciones y producción, o en la parte comercial y canal distribución. En esta línea, cada vez hay más grandes empresas que buscan potenciar la innovación abierta a través de programas de iniciativa emprendedora corporativa con el objetivo de encontrar *start-ups* que aporten soluciones a sus problemas u oportunidades.

Sea como sea, hay que tener presente que la financiación implica un coste en cualquiera de los casos: interés de un préstamo, cesión de participación, cesión de libertad de decisión, generación de documentación e informes, etc. Por este motivo, es importante que los socios se planteen este tema desde el principio y alcancen consensos sobre los modelos de financiación prioritarios.

#### **Business angels**

Podemos acceder a *business angels* a través de nuestra red de contactos, a través de foros de inversión, a través de portales web especializados y también a través de aceleradoras. No es solo el inversor quien nos elige a nosotros, también nosotros debemos elegir.

#### **Crowdfunding**

El *crowdfunding* es otra opción de financiación y con múltiples vías de compensación: recompensa, *equity*, préstamo y donación.

## Bibliografía

### Bibliografía básica

**Blank, S.** (2007). *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win* (3.ª ed.). Auto-editado vía Cafepress.com.

**Blank, S.; Dorf B.** (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company* (1.ª ed.). Pescadero: K & S Ranch.

**Moore, G.** (2002). *Crossing The Chasm: Marketing and Selling Disruptive Products to Mainstream Customers* (2.ª ed. revisada). Nueva York: HarperCollins.

**Osterwalder, A.; Pigneur, Y.** (2010). *Business Model Generation* (1.ª ed.). Hoboken: John Wiley & Sons.

**Ries, E.** (2012). *El Método Lean Startup* (1.ª ed., traducción de Javier San Julián). Barcelona: Deusto.

### Bibliografía complementaria

**Autores varios** (2011). *Harvard Business Review: Rebuilding Your Business Model*. Boston: HBS Publishing.

**Casadesus-Masanell, R.; Ricart, J. E.** (2007, noviembre). "Competing through Business Models". *IESE Working Paper* (núm. 713).

**Casadesus-Masanell, R.; Ricart, J. E.** (2010). "From Strategy to Business Models and to Tactics". *Long Range Planning* (núm. 43, pág. 195-215).

**Hamel, G.** (2002). *Leading the Revolution* (1.ª ed.). Nueva York: Plume.

**Magretta, J.** (2002). "Why Business Models Matter". *Harvard Business Review* (pág. 3-8).

**Maurya, A.** (2012). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works* (2.ª ed.). Sebastopol: O'Reilly Media.

**Rogers, S.** (2009). *Entrepreneurial Finance: Finance and Business Strategies for the Serious Entrepreneur* (2.ª ed.). Nueva York: McGraw-Hill.

**Timmers, P.** (1998). "Business Models for Electronic Markets". *Electronic Markets* (vol. 8, núm. 2, pág. 3-8).

### Webs recomendadas

[bizmodelscope.org](http://bizmodelscope.org)

[businessmodelgeneration.com](http://businessmodelgeneration.com)

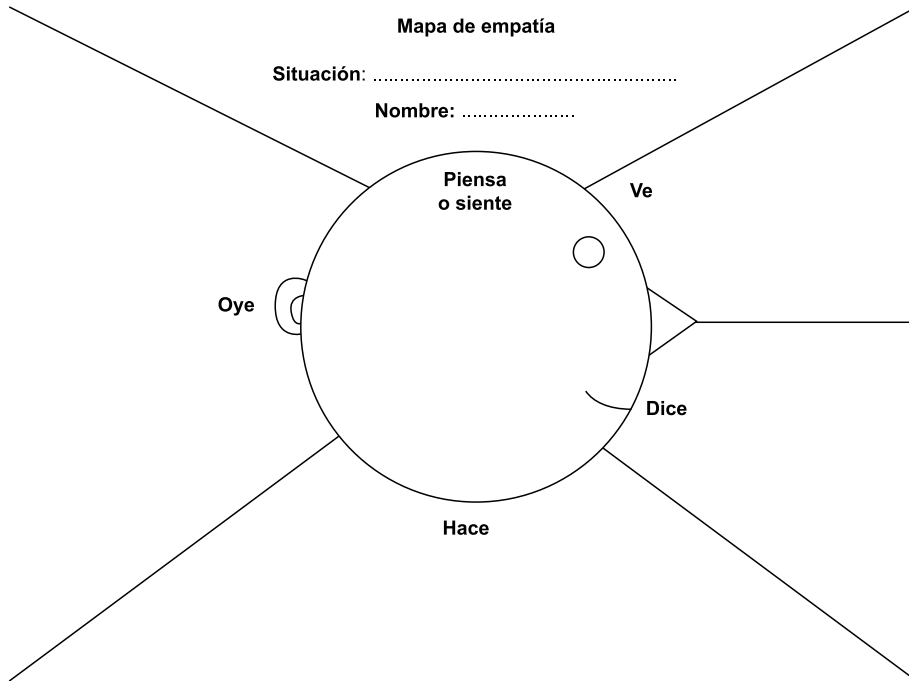
[leanstack.com](http://leanstack.com)

[steveblank.com](http://steveblank.com)

[theleanstartup.com](http://theleanstartup.com)

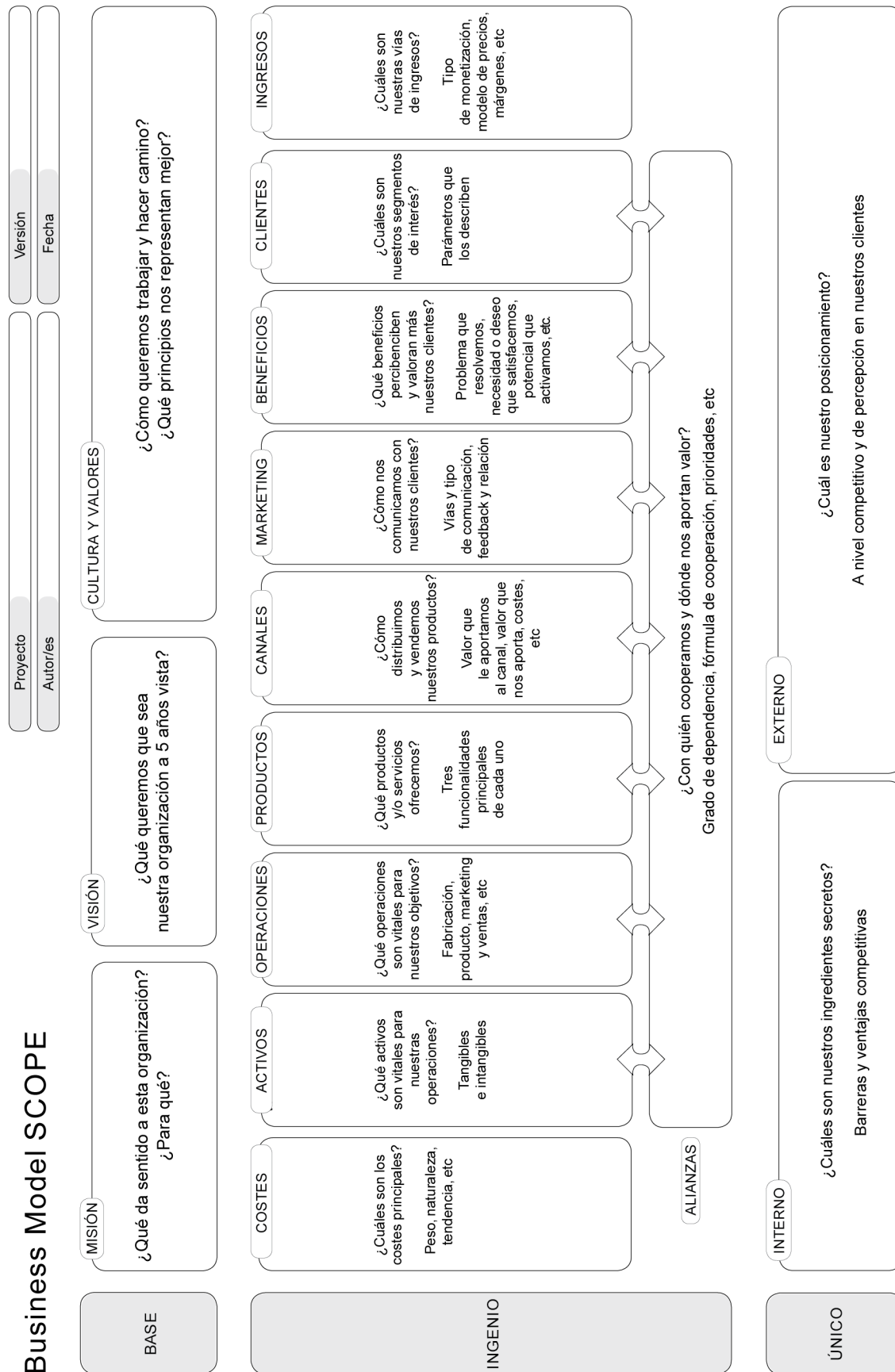
# Anexos

Figura 1. Mapa de empatía



Fuente: Jordi Puigdemívol.

Figura 2. Business model SCOPE



bizmodelSCOPE.org

CC BY SA 3.0 SHERPA. cat

SCOPE está sujeto a la licencia de Reconocimiento y Compartir Igual de Creative Commons 4.0 Internacional: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>  
SCOPE es una obra derivada de [bizmodelgeneration.com](http://bizmodelgeneration.com) usada bajo CC BY-SA 3.0 Internacional.

Fuente: Jordi Puigdemívol.

