

Pedro  
Martínez Estrada



# Mi Primer Startup

---

Manual para desarrollar tu primera  
empresa de alto impacto.



**MI PRIMER STARTUP**

**PEDRO MARTÍNEZ ESTRADA**

## **MI PRIMER STARTUP**

Pedro Martínez Estrada

©Todos los derechos reservados.

Laboratorio Emprendedor SAPI de CV  
Francisco P. Mariel 120, Col. Moderna  
San Luis Potosí, S.L.P. México.  
CP. 78233

Año 2017

ISBN: 978-607-96713-4-1

[www.startuplab.mx](http://www.startuplab.mx)

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio electrónico o mecánico, incluso en fotocopiado o sistema para recuperar información, sin permiso expreso del autor por escrito.

Corrección de estilo y ortotipográfica: Luis Arturo Leñero Leal.

Diseño: María José Maurer

## **AUTOR**

### **Pedro Martínez Estrada**

Es Licenciado en Administración de Empresas por el Tecnológico de Monterrey, tiene el grado de Maestro en Negocios por la Universidad de Baylor. Actualmente es candidato a Doctor en gestión de negocios y emprendimiento, por la Universidad de Cantabria en España y profesor investigador en la Escuela Bancaria Comercial (EBC) Campus San Luis Potosí.

Es miembro global de asesores de comunidades en Techstars, el segundo fondo de inversión más grande de Estados Unidos, ha participado como orador en TEDx y es socio de la firma de Marketing Digital Niumedia. Con más de 12 años de experiencia en educación emprendedora, Pedro ha trabajado como director de emprendimiento en el Tecnológico de Monterrey teniendo a su cargo la aceleradora de negocios, incubadoras de empresas, programas académicos de emprendimiento (2006-2012). De igual manera fue Subdirector de Desarrollo Económico para la ciudad de San Luis Potosí.

Actualmente dirige las Incubadoras de Alto Impacto StartupLab MX en San Luis Potosí y Laboratorio Emprendedor en Tabasco. Ademas de coordinar diferentes estrategias de apoyo a emprendedores en los Estados de Chihuahua, San Luis Potosí, Tabasco y Zacatecas.

## CONTENIDO

Introducción.....	9
Capítulo 1: Creatividad e innovación .....	13
Capítulo 2: Descubrimiento de problemas.....	29
Capítulo 3: Modelo de negocios.....	41
Capítulo 4: Validación del mercado.....	57
Capítulo 5: Plan de negocios .....	71
Capítulo 6: Métricas para startup .....	97
Capítulo 7: Finanzas para emprendedores .....	79
Capítulo 8: Financiamiento para startups .....	111
Capítulo 9: Presentación de proyectos.....	121
Libro de trabajo del emprendedor .....	133
Glosario de términos.....	147
Bibliografía.....	151

## INTRODUCCIÓN

Todos en algún momento hemos tenido una idea genial y hemos soñado con abrir un negocio. ¿Cuántos amigos o familiares conoces que se han quedado en el camino por no saber cuál es el siguiente paso para ejecutar esta idea? Las ideas no cuestan, son gratis; tanto es así que una idea jamás podrá ser patentada. Lo que vale de esta idea es su ejecución y nuestra capacidad de hacer negocio.

Este libro se centra en comprobar si tu idea es un negocio viable o solamente una muy buena idea. Se encuentra dividido en nueve capítulos y un libro de actividades; al finalizar cada uno, tu facilitador te indicará cuáles actividades deberás realizar.

- a. Creatividad e innovación
- b. Descubrimiento del problema
- c. Modelo de negocios y propuesta de valor
- d. Validación de mercado
- e. Plan de negocios
- f. Métricas para startups
- g. Finanzas para emprendedores
- h. Financiamiento para startups
- i. Presentación de proyectos

Siguiendo estos pasos podrás transformar tu idea en un modelo de negocios viable y validado para vender tu producto o servicio, donde la clave es el enfoque en la resolución de problemas y la validación de tu modelo de negocios, lo que supone un cambio radical en la enseñanza emprendedora.

"Hoy en día, los emprendedores crean empresas, construyen ciudades, generan empleos y crean riqueza".

Durante los últimos quince años, el tema del emprendimiento ha tomado un papel de vital importancia en el crecimiento y dinamismo de las economías emergentes, ya que el autoempleo y particularmente iniciar una empresa propia, es la única solución viable y de rápida implementación que los gobiernos han promocionado para poder salir de las diferentes crisis económicas. Emprender se ha convertido en un factor determinante en el diseño de políticas públicas, teniendo como objetivo apoyar el desarrollo económico de las diferentes regiones de México desde una visión empresarial. El desarrollar e implementar una economía basada en emprendimiento e innovación, puede ayudar a las economías emergentes como México y Latinoamérica en alcanzar objetivos importantes en indicadores económicos de crecimiento y bienestar.

El economista austriaco Joseph Schumpeter nos da la primera definición moderna del emprendedor:

"Es una persona que destruye el actual orden económico, mediante la creación de nuevos productos y/o servicios nunca antes vistos".

Podemos precisar así, que un emprendedor es una persona que descubre una oportunidad y crea una organización para aprovecharla y generar riqueza; el proceso de emprender comprende las funciones, actividades y acciones asociadas con la percepción de oportunidades y la creación de organizaciones o empresas para explotarlas.

## LA REVOLUCIÓN EMPRENDEDORA

En los últimos 200 años el mundo de los negocios se ha dividido en tres grandes revoluciones. La primera, en el siglo XVIII, fue la llamada Revolución Industrial donde se vio el mayor conjunto de avances económicos, tecnológicos y sociales de la historia del mundo; la economía mundial evolucionó de la agricultura al comercio, donde el objetivo era crear grandes plantas y fábricas que lograron líneas de ensamble más eficientes y automatizadas. El personaje principal de esta revolución fue el trabajador de producción en masa cuyas características eran la fuerza física y la actitud personal. Es aquí donde también el modelo universitario nace, dándonos las primeras universidades en el mundo.

A mediados del siglo XX, en los países más desarrollados, se empieza a generar una revolución informática donde la producción en masa ya no es tan importante como la información y el conocimiento; estos últimos

dos aspectos empiezan a alimentar la economía de los países desarrollados. El personaje principal de esta revolución es el trabajador del conocimiento cuyas características son las habilidades matemáticas, financieras y ciencias exactas; a la fecha, nuestro sistema educativo sigue influenciado por este método. Ken Robinson, experto en educación, nos explica los defectos de nuestro sistema de educación actual en su plática TED, "Cómo las escuelas matan la creatividad":

[www.ted.com/talks/ken\\_robinson\\_says\\_schools\\_kill\\_creativity](http://www.ted.com/talks/ken_robinson_says_schools_kill_creativity).

Hoy en día estamos viviendo una tercera revolución, de la cual muy pocos se han percatado. El personaje principal de esta revolución es el emprendedor, cuya característica es la capacidad de crear oportunidades y convertirlas en una realidad sin importar los recursos que se encuentran a su alcance. Es así como actualmente, podemos ver negocios cuyos activos son el capital humano y la capacidad de transformar nuestra realidad y mejorar nuestra forma de vida.

Sin embargo, la importancia de los emprendedores remonta más allá de estas tres grandes revoluciones. Los emprendedores fueron los que guiaron cada una de estas tres revoluciones y hoy toman mucha más fuerza ya que el mundo y la economía, no se conciben sin ellos.

Un ejemplo de lo anterior es Facebook, empresa creada el 4 de febrero de 2004 por Mark Zuckerberg (de 19 años entonces). Este proyecto, entonces llamado "thefacebook.com", ayudaba a los estudiantes de Harvard a conocerse y entablar conversaciones. El capital inicial para esta empresa que hoy tiene una valuación total de más de 192 billones de dólares, fue de solo \$15,000 dólares. Esto nos demuestra que los emprendedores son capaces de ejecutar ideas sin importar los recursos a su alcance.

## APRENDER A EMPRENDER

Ser emprendedor/empresario es una tarea difícil, no cualquiera puede serlo; si fuera fácil, todo mundo tendría un negocio. El ser humano tiende a tener una fascinación por las recetas. El emprendimiento no funciona como tal, al final del día todos los fundadores de empresas son artistas, que alguna vez se animaron a dar ese gran salto que hoy tú has decidido dar.

Aventarse del paracaídas es una práctica de alto riesgo; uno simplemente no se avienta con solo haber leído un libro o haber estudiado sobre el tema, sino que el primer salto se hace de forma acompañada, es decir, dos personas juntas con un mismo paracaídas. El salto tandem es una variación del paracaidismo convencional, el cual permite a una persona sin preparación en paracaidismo, experimentar el salto de manera fácil y segura.

La única forma de aprender paracaidismo es practicando y experimentando. De igual manera el emprendimiento se aprende haciéndolo (learn by doing). Es prácticamente imposible que una persona aprenda a detectar una oportunidad, construir una organización y explotarla con solo leer un libro.

De acuerdo al ciclo educativo de Kolb (1984), hay cuatro fases que están conectadas:

- Experiencia (hacer o experimentar)
- Reflexión (reflexionar en la experiencia)
- Conceptualización (aprender de la experiencia)
- Experimentación (aplicar lo aprendido)

Este libro es una introducción al emprendimiento y tiene como objetivo principal, identificar los diferentes elementos del emprendimiento mediante proyectos de negocio reales. Estos proyectos le ayudarán al estudiante a comprender los elementos de la ruta emprendedora:

- Crear + Iniciar (capítulos 1 a 3): primer paso donde descubrirás tu potencial creativo y emprendedor para poder identificar proyectos de negocios innovadores.
- Descubrir + Desarrollar (capítulos 4 a 6): segundo paso donde descubrirás los problemas de tu cliente y te asegurarás de que estén dispuestos a pagar por tu producto o servicio.
- Operar + Financiar (capítulos 7 a 9): crear o generar tu prototipo y buscar financiamiento para empezar a operar tu nueva startup.

De igual manera al terminar el taller, tendrás las habilidades y capacidades para realizar un análisis de los recursos disponibles, entender cuáles son los requerimientos para poner tu propio negocio y ejecutar ideas de negocios, sin importar el ramo o sector.

Este libro te servirá como guía pero el éxito de tu empresa dependerá de tu esfuerzo afuera del salón de clases, entrevistando clientes, modificando tu propuesta de valor y probando qué funciona en el mercado y qué no porque al final, por eso eres emprendedor. Sal a la calle y emprende tu sueño.



## CAPÍTULO 1

# CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

*Este capítulo está diseñado para ayudarte y guiarte a través de las diferentes facetas de la creatividad e innovación. Te ayudará a fortalecer tu pensamiento creativo; a pensar diferente y usar tu imaginación, en el inicio de una nueva idea o proyecto.*

## 1.1 ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA CREATIVIDAD?

En un estudio realizado por la empresa IBM, donde se entrevista a más de 1,700 directores de empresas de más de 60 países y de 33 industrias, ellos comentan que para poder dirigir y ser exitoso en un mundo tan volátil e incierto como el de hoy se necesitan habilidades diferentes de las que comúnmente nos enseñan en las aulas de clase. Los líderes de hoy comentan que para que una empresa pueda ser exitosa se necesita tener las siguientes características:

Para conocer más sobre este estudio te recomendamos acceder a esta liga:  
[www.ibm.com/ceostudy](http://www.ibm.com/ceostudy)



Figura 1

Además de listar las cualidades más importantes que debe tener un emprendedor:



Figura 2

## 1.2 ¿QUÉ ES LA CREATIVIDAD?

Ahora que sabemos de la importancia de la creatividad en los negocios, también nos damos a la tarea de entender que es una pieza fundamental en la innovación y que son ideas distribuidas en diferentes dimensiones y ambientes.

La creatividad no es algo que solo pasa, hay algo que la motiva y la entrena. Existen distintos ambientes que motivan a que la creatividad se desarrolle en su máximo potencial; entre ellos están el trabajo en equipo, el trabajo organizacional, un trabajo con autonomía, libertad y reto. Es decir que el ambiente donde vivas, crezcas, trabajes y convivas afectará directamente a tu potencial creativo.

Todos queremos tener la capacidad de poder resolver problemas de diferente forma, de ver oportunidades y retos que nadie más ve. Por lo que, para poder tener este potencial creativo al máximo, primero necesitamos entender que la creatividad son ideas nuevas que generan valor para las personas. Es decir, si tú tienes una idea que no genera valor, solo se convertirá en una novedad; y todos sabemos qué sucede con los negocios novedosos.

### ¿DE DÓNDE VIENEN LAS IDEAS?

Las ideas no son otra cosa que la combinación de dos conceptos viejos que generen algo nuevo. Y para poder encontrar una idea creativa, necesitamos primero tener muchas ideas nuevas. Algunas de estas solo serán nuevas, pero algunas otras sí podrán generar valor. La diferencia entre las ideas "tontas" y las ideas que le ayuden a alguien a resolver un problema es la creatividad.

Todo surge de las ideas, el vestirse de una manera diferente, el combinar colores, el pensar en poder llegar a volar e incluso el saber cómo invertir en un negocio. Una persona creativa es aquella que nunca para de tener nuevas ideas, e incluso ejecuta algunas de ellas. La creatividad permite a las personas manifestar su potencial de pensamiento y engranar respuestas y conceptos diferentes en uno solo.

Tener una idea o muchas ideas no es complicado, las ideas vienen en cualquier momento, y son división de otras ideas o futuro de ideas mayores; este proceso de conexión con el cerebro de manera automática permite provocar, aprender y mejorar nuestra vida y su alrededor, creando proyectos basados en lo ya existente mediante cosas que nos gustan y nos apasionan.



Figura 3

## EL ORIGEN DE LA CREATIVIDAD

De cierta forma, los orígenes de la creatividad se interrelacionan entre sí, la inspiración divina dominó el pensamiento humano hasta el siglo XVIII no fue hasta el siglo XX donde la creatividad tomó su propio rumbo como talento natural y posteriormente las personas desarrollaron la creatividad con base en lo identificado en su personalidad.

De acuerdo con el origen de la creatividad y los ambientes anteriormente mencionados, podemos definir cómo son las personas creativas. Las personas creativas son aquellas que cuentan con la habilidad de formular nuevos problemas, así como de transferir sus experiencias y conocimientos en diferentes soluciones y contextos.

Las características de las personas creativas son:

- Sensibles
- Sin motivación por el dinero
- Observadores
- Preguntones
- Imaginativos
- Originales

- Intuitivos
- Ingeniosos
- Energéticos
- Bromistas
- Disciplinados

Según el artículo de “Making Sense of Creativity” de Jane Henry (1991), el origen de la creatividad tiene diferentes puntos clave:

La creatividad puede ser motivada pero jamás forzada, el tiempo es su esencia, la creatividad no se puede apresurar a tenerla, sólo hay que dejarla que fluya. Existen diferentes técnicas para reforzar el proceso de creatividad; estas técnicas nos ayudan a resolver problemas de diferente perspectiva.

*“Un problema no se puede resolver con la mente que lo creó”.*

-Albert Einstein-

Algunas de las técnicas más sencillas para forzar el proceso creativo son las siguientes (te invitamos a que las ejerces lo más que puedas):

Intenta, por lo menos, una vez por semana ducharte con los ojos cerrados. Sólo con el tacto, localiza las llaves, ajusta la temperatura del agua, busca el jabón, el shampoo o crema de rasurar. Verás cómo tus manos notarán texturas que nunca habías percibido.

Utiliza la mano NO dominante. Come, escribe, abre la pasta, lávate los dientes, abre el cajón con la mano que más trabajo te cueste usar.

Lee en voz alta. Se activan distintos circuitos que los que usas para leer en silencio.

Cambia tus rutas y toma diferentes caminos para ir al trabajo o a tu casa.

Modifica tu rutina. Haz cosas diferentes. Sal, conoce y platica con personas de diferentes edades, trabajos e ideologías. Experimenta lo inesperado. Usa las escaleras en lugar del elevador. Sal al campo, camínalo, huélelo.

Mejora la ubicación de algunas cosas. Al saber dónde está todo, el cerebro ya construyó un mapa. Cambia, por ejemplo, el lugar del bote de la basura; verás la cantidad de veces que aventarás el papel al viejo lugar.

Aprende una habilidad. Cualquier cosa; puede ser fotografía, cocina, yoga, estudiar un nuevo idioma. Si te gusta armar rompecabezas o coches, tápate un ojo para que pierdas la percepción de la profundidad, por lo que el cerebro tendrá que confiar en otras vías.

Identifica objetos como monedas. Pon en tu coche una taza con varias monedas diferentes y tenlas a la mano para que, mientras estás en el alto del semáforo, con los dedos trates de identificar la denominación de cada una.

## Creatividad + Ejecución = Innovación

### 1.3 ¿QUÉ ES LA INNOVACIÓN?

Para tener un negocio exitoso se requiere enfocarse no solamente en el desarrollo y funcionalidades específicas de un producto o servicio; es necesario innovar y entender qué es lo que se busca como resultado.

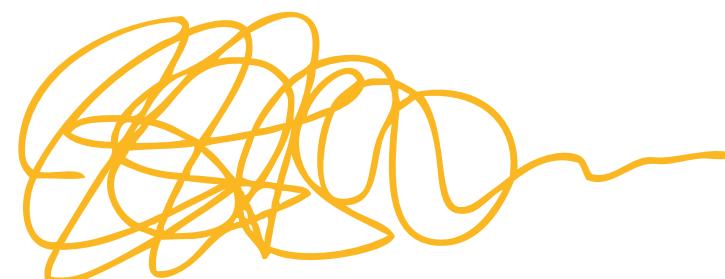


Figura 4

### ¿CÓMO SE VE LA INNOVACIÓN?

Entonces ¿qué entendemos por innovación? y ¿qué necesitamos para innovar? La innovación no es otra cosa que la ejecución de ideas creativas, es decir, la creatividad aplicada. Es el arte de hacer conexiones inusuales que generen valor al cliente y a su negocio. Cada innovación es la solución a un problema importante, no es solamente tener algo nuevo, es tener algo mejor y que solucione el problema al que nos estamos enfrentando de primera mano.

La innovación es un proceso complicado y no lineal. Muchas veces es necesario dejar que las cosas sucedan sin tener control de la situación. Un punto importante es dejar que los usuarios modifiquen la forma en que usan los productos y servicios.

Como ejemplos de creatividad aplicada o innovación, podemos mencionar al inventor Thomas Alva Edison, cuyos descubrimientos fueron soluciones a problemas que la gente comúnmente tenía. La innovación es la implementación de ideas puestas en práctica en sus tres aspectos:

- a. Selección de idea
- b. Desarrollo
- c. Comercialización

Para innovar, primero necesitamos tener muchas ideas; filtrar estas ideas y rescatar las que generen el valor más alto para nuestros clientes y como segundo paso, comercializarlas.

Para innovar, primero necesitamos tener muchas ideas; filtrar estas ideas y rescatar las que generen el valor más alto para nuestros clientes y como segundo paso, comercializarlas.

Una startup necesita generar las mejores oportunidades para crecer e innovar. Por lo que primero necesita clasificar las posibles innovaciones creadas y ver cómo comercializar estas nuevas ideas. Los tipos de productos se pueden clasificar en:

- a. Productos nuevos al mercado (productos que son nuevos para la empresa y el desarrollo de ellos, así como para el mercado)
- b. Extensiones de productos (productos que son nuevos en el mercado pero no para la empresa)
- c. Productos "Yo también" (productos que son nuevos para la compañía pero no para el mercado).
- d. Productos modificados (productos existentes que han sido simplemente modificados y pueden ser nuevos para la compañía pero no para el mercado existente).

El mercado cada vez es más exigente en servicios y productos, y los emprendedores buscan inventar productos de calidad; si la idea de producto o servicio existe en la mente del emprendedor y no se implementa, no se puede llamar innovación.

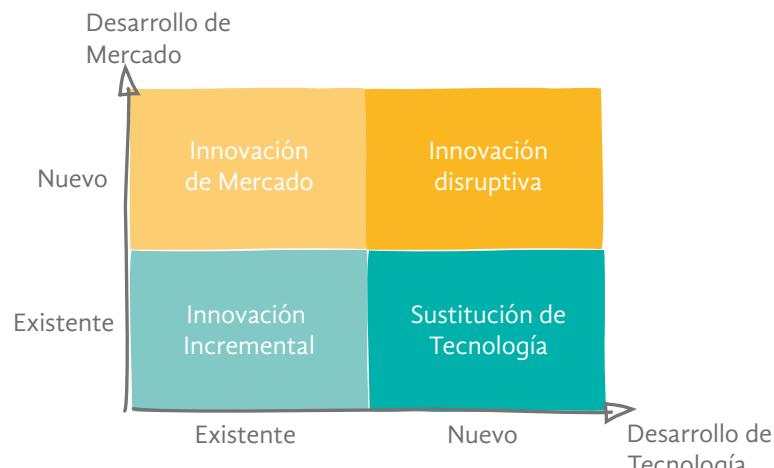


Figura 5

Innovación incremental: es entendida generalmente como la mejora de algún producto o servicio que ya existe pero con un propósito diferente.

Innovación radical: es crear algo nuevo para el mundo partiendo de la tecnología o metodología existente. Los términos de “innovación en disruptiva” o “innovación discontinua” son sinónimos de la innovación radical.

Un ejemplo claro de cómo identificar el tipo de innovación es el iPhone de Apple, donde la primera versión fue una innovación radical, ya que cambió:

- La industria de la música
- La industria de los teléfonos celulares
- La industria de la comunicación en línea
- La industria de las cámaras de video y fotográficas

Una vez que sucedió esto, el siguiente paso de Apple fue empezar con innovaciones radicales en su producto estrella; estas innovaciones incrementales fueron:

- Mejor cámara de video y fotografía
- Mayor capacidad de almacenamiento
- Mejor resolución de pantalla
- Mejor rendimiento de batería

Tabla de niveles y categorías de innovación				
	Transformación	Disruptiva	Incremental	
	Coche en lugar de caballos	Banca por internet	Paneles de energía solar	Internet
	Hidrógenos para coches	Nuevos sistemas de hipotecas	Panales llenos de termo gas	Distribución y venta en línea de computadoras
	Modelos de nuevos coches	Nuevas características en los sistemas de hipotecas	Diferente color de paneles	Venta en paquetes industriales en lugar de centros comerciales

Figura 6. Tomada del libro What Are Innovation, Creativity And Design?; basado en Tidd, J., Bessant , J. & K. (2001). Managing Innovation: Integrating Technological, Market And Organizational Change, Chichester, UK; John Wiley & Sons, Ltd.

## 1.4 PROCESO DE INNOVACIÓN

Para que una startup crezca, es necesario contar con los mejores proyectos y la mejor gente para operarlos; esto crea un crecimiento interno y proceso de innovación diario; es decir, contar con la gente correcta y que resuelva problemas con un proceso efectivo. Aquí vemos cómo llegar a un proceso de innovación diario en nuestra startup mediante la resolución de dos tipos de problemas:

Problemas clase 1. Son aquellos que requieren una gran estructura para poder ser resueltos y que cuentan con un tiempo específico para su resolución; a este tipo de problemas clase uno, también se les puede nombrar “problemas de aprovechamiento o explotación interna”.

Problemas clase 2. Son aquellos que no requieren estructura alguna o tiempo definido para su resolución y se adaptan a los procesos continuos de cambio dentro de una startup; de igual forma se les puede llamar “problemas de exploración”.

### TABLA DE LAS 4D

La tabla de las 4D es el proceso o metodología capaz de poder guiar el crecimiento interno para el proceso de innovación; el objetivo de esta metodología es innovar mediante múltiples

tiples etapas que converjan en una idea nueva de producto o servicio y que se convierta en una solución redituable, es decir, creatividad más comercialización igual a innovación; esto resuelve los problemas de explotación y exploración. Esta tabla resume las etapas importantes en el proceso de innovación, es decir, es posible tomar la metodología en secuencia, y en cada barrera de las etapas hacer una retroalimentación del éxito obtenido en el proyecto.

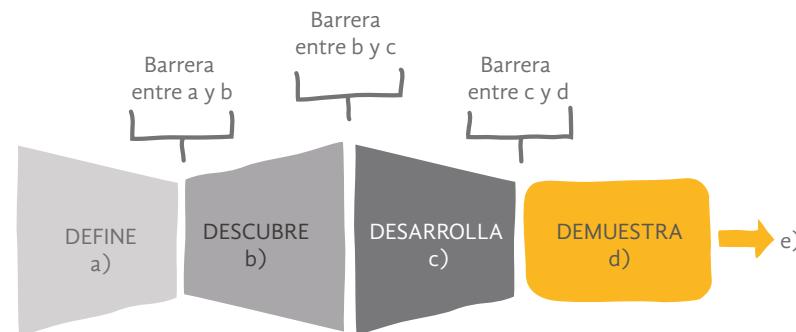


Figura 7. Tomada del libro *The Innovator's Toolkit: 50 + Techniques for predictable and sustainable Organic Growth* de David Silverstein.

- Crea oportunidades de innovación mediante personas capacitadas y proyectos.
- Redefine oportunidades de innovación, busca las bases del conocimiento mediante selección de ideas y prioridades
- Formula, diseña, elige diseños y optimiza diseños
- Construye un modelo de trabajo, un mapa de procesos, optimiza los procesos y mejora diseños
- Muestra proyectos en transición

## INNOVACIÓN CON PENSAMIENTO BASADO EN EL DISEÑO (DESIGN THINKING)

Es una forma de pensar que combina el pensamiento creativo y analítico. Se aplica al resolver un problema en específico. El pensamiento basado en diseño no es un proceso, una herramienta o una técnica para ser creativo. Muchos académicos han llamado al pensamiento basado en diseño "el hijo de la innovación", ya que nos ayuda a generar innovaciones en nuestro negocio.

El proceso de cómo resolver problemas usando "design thinking":

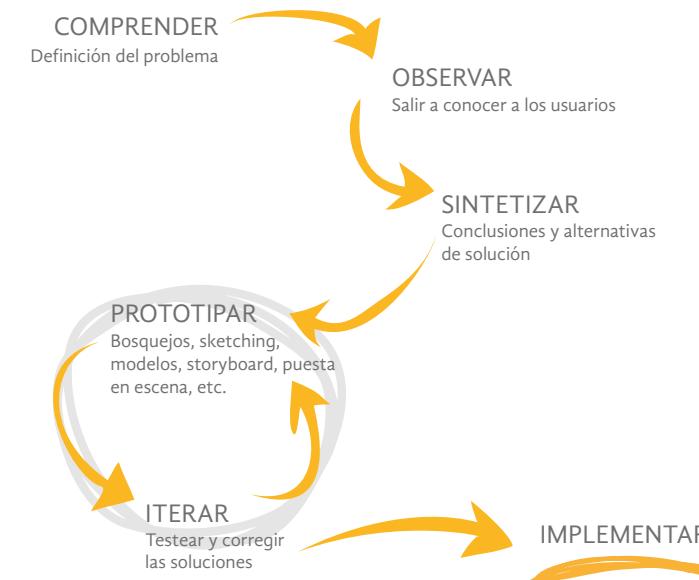


Figura 8

**Comprender:** Antes de iniciar, siempre pregunta y ponerte en lugar del usuario por medio de la observación y entrevistas. Haz investigación en Internet y por medio de entrevistas con los expertos en el tema.

**Observar:** Generar empatía con tus usuarios potenciales por medio de la observación. Ve lo que hacen, no lo que dicen. Necesitas entender a la gente más allá de lo que ves. Pregunta "¿por qué?", hasta que te vean raro.

**Sintetizar:** Obtén un solo punto de vista, trata de enfocarte en un solo tipo de usuario o nicho de mercado (no puedes arreglarles el mundo a todos).

**Idear:** Probablemente la parte más difícil del pensamiento basado en diseño. De acuerdo con tu punto de vista, genera la mayor cantidad de ideas posibles. Ponte retos como generar al menos 50 ideas que resuelvan el problema en menos de media hora.

**Prototipar:** Hacer tus ideas realidad y aprender de las reacciones de la gente cuando ve tu prototipo y enfocarse rápidamente. Todo prototipo debe contestar por lo menos alguna pregunta:

- ¿Qué se siente agarrar el producto?
- ¿Cómo debe ser el orden de pantallas?

Bien importante: hacerlo lo más sencillo o chafa posible. Cuando la gente lo ve chafa, ve potencial. Cuando la gente lo ve profesional, encuentra problemas. Llévalo con la gente y ponlos por lo menos a realizar algunas tareas, para ver su reacción.

Iterar: Tomar los insights generados por el prototipo y revisa lo que asumiste. A veces tendrás que ir de regreso y empezar de nuevo. Probar, probar y probar.

Te invitamos a que veas el video donde IDEO, la Organización Líder en Innovaciones, aplica la metodología de pensamiento basado en diseño y desarrolla un carrito de compras, utilizando los puntos antes mencionados:

[www.youtube.com/watch?v=2Dtrkrz0yoU](http://www.youtube.com/watch?v=2Dtrkrz0yoU)

## CASO DE STUDIO

### INNOVACIÓN EN LOS VIDEOJUEGOS

*“Nintendo’s Disruptive Strategy: Implications for the video game industry”, por Ali Farhoodmand:*

En el año 2008 el grupo de consultoría “Business Week Boston” nombró a Nintendo como una de las empresas más innovadoras de todos los tiempos, obteniendo el lugar número 39 a nivel mundial. El modelo de negocios de la industria del videojuego tiene un ciclo de cinco a seis años, es decir, en determinado tiempo lanza nuevos productos o bien los modifica (innovaciones incrementales); un ejemplo es Sony que fue una de las primeras empresas en lanzar al mercado el PS (Play Station) y posteriormente PS2; de igual manera Microsoft lanzó el Xbox, Nintendo y a su vez el GameCube. Para el año 2006 la séptima generación de videojuegos fue consolidada por el Xbox 360 y el PS3.

Al avanzar la tecnología y ser más accesibles, empresas como Sony o Microsoft se centraron en crear juegos con mejores gráficas, mayor historia, más complicados, etc., olvidando el objetivo principal de los videojuegos: “entretenir a toda la familia con dinámicas fáciles y sencillas de aprender sin importar edad o género de los jugadores”. De tal manera que esta actividad se empezó a centrar en un solo tipo de mercado como son los jóvenes de menos de 25 años con facilidad para la operación de computadoras y disponibilidad de tiempo para poder jugar durante varias horas seguidas.

Satoru Iwata, Presidente de Nintendo, entendió que la industria de los videojuegos se había enfocado mucho en los jugadores prototipo y había dejado completamente fuera a los demás miembros de la familia. Es ahí cuando empieza a desarrollar un nuevo producto llamado Wii, donde con movimientos sencillos y controles con detector de movimiento, permitían simular la vida real en juegos como tenis, boliche o boxeo.

En la actualidad los juegos de video se consideran como un mercado reconocido con grandes oportunidades de entretenimiento que ofrecer a un bajo costo, todo esto gracias al acceso a Internet y las diferentes características y opciones que hay en cada consola; esto les permite descargar películas, música y series de televisión posibilitando que cada usuario cuente con un servicio extra dentro del mundo virtual y convirtiéndolos en integrantes de comunidades leales hacia la marca.

Caso de estudio tomado de Asian Case Research Centre, The University of Hong Kong.

## TECNOLOGÍA DISRUPTIVA

La tecnología disruptiva según Calyton M. Christensen, Profesor de Harvard Business School, es simplemente nueva tecnología que desplaza fuerte e inesperadamente a la tecnología ya establecida; las innovaciones disruptivas son clasificadas como nuevos mercados, mercados más accesibles y menos avanzados que la competencia; las características de las innovaciones son menores en desarrollo y a mucho más bajo costo que los productos de la competencia; el nuevo mercado disruptivo ocurre cuando el cliente esencialmente no consume y el mercado se expande.

Satoru Iwata se centró en los usuarios con un perfil y necesidades diferentes que buscaban un videojuego fácil de operar en lugar de usuarios que exigían un producto premium establecido por la competencia y entendió que la industria de los videojuegos se había enfocado mucho en los jugadores prototípico y había dejado completamente afuera a los demás miembros de la familia.

## INVERSIÓN RACIONAL EN LA TECNOLOGÍA DISRUPTIVA

La mayoría de las empresas encuentran difícil invertir en tecnologías disruptivas por varias razones: los productos disruptivos usualmente son ofrecidos en un margen de bajo costo con pocas ganancias; el mercado de este tipo de productos es pequeño; si las empresas insisten en utilizar este tipo de tecnología, tendrán que crear por separado usuarios leales y convencidos con el producto. Mercados que no existen no pueden ser analizados; las innovaciones disruptivas se encuentran dirigidas a nuevos mercados y usuarios; por consecuencia, las grandes empresas con sistemas de análisis muy bien definidos realizan un estudio financiero de retorno de inversión futuro en base a tecnologías disruptivas no existentes.

El competir con Sony y Microsoft en términos de diseño de hardware es difícil para Nintendo Wii; sin embargo, la competencia para Sony y Microsoft es esencialmente que Nintendo Wii es una consola de videojuego, no un juego digital con excelentes gráficos para redes sociales; no cuenta con DVD o Blu-ray; en lugar de enfocarse en el juego mismo se centró en la diversión familiar, expandiendo su producto al mercado tradicional de los no jugadores. Wii viene con sensores de control remoto que permiten interacciones mayores con la vida real, y los jugadores pueden disfrutar la experiencia del juego sin necesidad de ser expertos en el tema. Nintendo no ha seguido una estrategia estándar para crear gráficos o multimedia, Wii está disponible a una fracción de precio del Xbox 360 y PS3. Esto es un claro ejemplo de una innovación disruptiva.

## ¡SAL DEL SALÓN DE CLASES!

### TAREA SEMANAL

¡Muy bien! Es tiempo de que empieces a trabajar en tu idea de negocio. En este capítulo aprendiste los conceptos de creatividad e innovación, algunas técnicas sencillas para forzar el proceso creativo, los tipos de innovación y sus procesos, y un excelente caso de estudios para analizar y entender claramente el concepto de tecnología disruptiva. Ahora ¡es tiempo de que salgas del salón! Como tarea semanal:

- Enlista 10 habilidades con las que cuentas (trabajo en equipo, liderazgo, capacidad analítica, etc.).
- Enlista 10 hobbies que más disfrutes hacer (correr, diseñar, leer, tocar algún instrumento, etc.).

El resultado de estas dos listas serán 5 ideas de negocio innovadoras.



## CAPÍTULO 2

### DESCUBRIMIENTO DE PROBLEMAS

*Este capítulo describe las diferentes estrategias para descubrir el problema que tu startup piensa resolver. De igual manera, te ayudará a identificar soluciones de una manera sencilla e innovadora.*

## 2.1 ¿CUÁL ES EL PROBLEMA A RESOLVER?

En el capítulo anterior, estudiamos los conceptos de creatividad e innovación y entendimos las distintas formas de relacionar la innovación con los productos y servicios tecnológicos, así como una manera de poder innovar mediante una metodología y experiencia previa real en el caso de estudio. Uno de los principales problemas al que nos enfrentamos en la creación de una startup es identificar los proyectos que sean una innovación rentable donde se esté cubriendo una necesidad del cliente y solucionando un problema, pero ¿cuáles son los tipos de problemas que podemos resolver?, ¿cuáles somos capaces de resolver con distintas técnicas, y cuáles no?, y ¿qué definimos como oportunidad?

### VENDE ASPIRINAS, ¡NO VENDAS VITAMINAS!

Si no tenemos claro cuál es el problema que estamos resolviendo, nuestros clientes potenciales tampoco encontrarán en nuestro producto y/o servicio, el satisfactor necesario para que abran su cartera y nos den su dinero. Define si tu propuesta de valor es algo que tus clientes “necesitan tener” o “estaría bien tener”. Cuando te duele la cabeza necesitas una aspirina, pero una vitamina es algo que podrías o no tener. En otras palabras, vende aspirinas, ¡no vendas vitaminas!

Es mucho más fácil hacer negocio con algo que tu cliente “necesita” que con algo que “pudiera ser más saludable”. ¿Cómo saber si tu propuesta de valor es una aspirina o una vitamina? Primero hablemos del cliente.

Una vez definido cuál es tu problema a resolver, deberás buscar cuáles clientes son los que tienen ese problema o necesitan de tu solución. Es importante tener el problema claro ya que muchas veces en lugar de estar buscando clientes para solucionar su problema, las empresas se encuentran buscando problemas para su solución o propuesta de valor.

Te invitamos a que te hagas estas preguntas sobre tu idea de negocio y clientes potenciales:

### ¿QUÉ LE DUELE A TU CLIENTE?

Aquí deberás describir todas las emociones negativas, costos y situaciones que tu cliente podría experimentar antes, durante y después de resolver el problema.

Por ejemplo:

- ¿Qué hace sentir mal a tu cliente?
- ¿Cuáles soluciones usa actualmente tu cliente?
- ¿Cuáles son los principales retos que encuentra tu cliente?
- ¿Qué le quita el sueño?

Ahora ordena los dolores de tu cliente de mayor a menor. Es decir, qué es lo que más le duele al principio.

¿Qué gana tu cliente al usar tu producto?

Ahora describe cuáles son los beneficios que tus clientes obtienen al usar tu producto y/o servicio. Esto incluye la funcionalidad, ahorro en costos, utilidad del servicio, entre otros. Aquí podrías hacer las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles ahorros harían a tu cliente feliz? (tiempo, dinero, esfuerzo, etc.)
- ¿Cuál resultado espera al usar tu producto o servicio?
- ¿Cómo las soluciones actuales ayudan a tu cliente potencial?
- ¿Cuál tipo de solución haría la vida de tu cliente más sencilla?
- ¿Qué es lo que busca tu cliente en la solución? (diseño, garantías, especificaciones, etc.)
- ¿Cómo miden el éxito o fracaso de la solución?

De igual manera, ordena los beneficios que tus clientes obtendrán de mayor a menor e indica con qué frecuencia ocurren.

### TU PRODUCTO O SERVICIO

Ahora que ya sabes quién es tu cliente y/o segmentos de clientes, el siguiente punto es enlistar todos tus productos y/o servicios que ofreces en tu propuesta de valor. Tu propuesta de valor puede tener los siguientes productos o servicios:

- Tangibles (bienes manufacturados, comercialización, etc.)
- Intangibles (licencias, seguros, etc.)
- Digitales o virtuales (software, recomendaciones, etc.)
- Financieros (fondos, servicios financieros, etc.)

## DEFINE SI VENDES ASPIRINAS O VITAMINAS

### ASPIRINA

Es un producto o servicio que ayuda a cierto segmento de mercado y regularmente se habla en futuro haciendo las siguientes preguntas:

- ¿Tienes suficientes clientes potenciales?
- ¿Tu sitio de Internet te genera ventas?
- ¿Tus vendedores se comunican de forma clara con el cliente?

### VITAMINA

Es un producto o servicio que resuelve un problema; regularmente se habla sobre problemas que ya tienen tiempo y que el cliente está consciente de ello. Por ejemplo:

- ¿Cuál es tu problema?
- ¿Este problema es grande o pequeño?
- ¿Quieres hacer algo para ya no tener este problema?
- ¿Qué has hecho anteriormente para resolver tu problema?
- ¿Cuánto has gastado para resolver este problema?

Si tu cliente no sabe que tiene este problema, podrías hacerle un demo de tu solución.

Las vitaminas son muy difíciles de vender ya que el cliente podría vivir con o sin ellas.

Para tener una solución a un problema y una oportunidad de proyecto nuevo e innovador, es necesario identificar el problema y los elementos que se relacionen con él. Existen diferentes técnicas y conceptos que nos pueden guiar hacia la innovación más allá de solo las soluciones actuales.

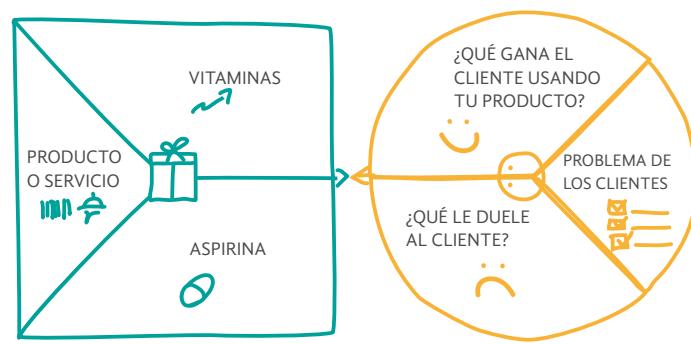


Figura 9

## 2.2 ¿CÓMO LO VOY A RESOLVER?

Entender que la gente compra o renta productos y servicios para resolver un problema es parte fundamental de la técnica (TR). En la vida diaria, la mayoría se preguntan: ¿para qué lo compro? y ¿qué me ayuda a resolver? La respuesta es el trabajo a realizar de esta propuesta de valor. De la misma manera, haz estas preguntas sobre tu producto o servicio: ¿por qué la gente compra mi producto? y ¿cuál problema resuelven los clientes con mi servicio? El tener claro el trabajo a realizar de tu startup se vuelve fundamental, ya que nos ayuda a poder innovar nuestra propuesta de valor de formas nunca antes pensadas.

### TIPOS DE TRABAJOS A REALIZAR

Existen diferentes tipos de trabajo a realizar:

Los trabajos funcionales describen las tareas que el cliente quiere llegar a realizar.

Los trabajos emocionales, que están relacionados con la percepción; cómo se ve el cliente a sí mismo o cómo es percibido por los demás.

Los trabajos auxiliares, que son aquellos donde los clientes necesitan que se realicen trabajos intermedios, además del principal.

Lavarse los dientes es la solución a un trabajo funcional, pero el que alguien lo haga por ti logra ofrecer un trabajo adicional. El usuario sentirá su aliento limpio (trabajo personal) y los demás lo percibirán con un aliento fresco (trabajo emocional); de igual manera los usuarios buscan sentir la cara, orejas y nariz limpias y relucientes. Esto convierte a estos pequeños trabajos en complementarios o intermedios llamando a un total de trabajo auxiliar.

Es fácil identificar las empresas que piensan en los TR porque sus resultados no solo cumplen con la necesidad, sino que innovan. A continuación se muestra una tabla tomada del libro *The Innovator's Toolkit: 50+ Techniques for Predictable and Sustainable Organic Growth*, donde se muestran claramente ejemplos de nuevas soluciones para antiguos TR.

TRABAJOS REALIZADOS	VIEJAS SOLUCIONES	NUEVAS SOLUCIONES
Medicina para las bacterias	Pastillas y inyecciones	Parches en la piel
Productos en volumen de artesanías	Muchos artesanos	Producción en línea
Ejecutar funciones legales	Abogados	Páginas web de consultoría
Detectar enemigos en la oscuridad	Luces de bengala	Lentes de visión de noche
Tener las ventanas limpias	Limpiar con una esponja de goma	Vidrios que se limpian solos
Dientes limpios	Cepillo manual	Cepillos automáticos con sonido de ondas
Búsqueda de información	Biblioteca	Internet

Figura 10

## CASO DE ESTUDIO

### LA MALTEADA PERFECTA

Para ejemplificar esta técnica, el creador de la misma, Clay Christensen, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, comenta que en una ocasión fue contratado por una empresa que se dedica a fabricar malteadas, con el objetivo de aumentar sus ventas, para lo cual desarrollaron una encuesta a los clientes actuales tratando de encontrar cómo sería su malteada perfecta. Preguntaron sobre el sabor, la cremosidad, temperatura y otros factores que afectan a la malteada. El resultado fue implementado rápidamente, solo para observar que las ventas siguieron sin movimiento, es decir, que no vendieron más o menos malteadas, para lo cual se preguntaron: ¿cuál trabajo o problema resuelve la gente al momento de comprar la malteada?; para encontrar la respuesta se sentaron a observar durante 18 horas diarias a los clientes que acudían a comprar las malteadas, recolectando todo tipo de detalles como: ¿con quién vienen?, ¿cuál ropa traen puesta?, ¿a qué hora compran las malteadas?, ¿cuáles sabores piden?, ¿las piden para llevar?, ¿piden otras cosas con su malteada?, etc.

Los resultados fueron sorprendentes; más de la mitad de las malteadas vendidas en el día se vendían antes de las 8:00 de la mañana; las adquirían personas que venían solas, entraban, pedían su malteada y se retiraban. Al día siguiente, al momento en que estas personas salían del local con su malteada, fueron interceptadas por los Consultores, quienes les formulaban la siguiente pregunta: “¿cuál fue el trabajo a realizar por esta malteada?”, y lo que descubrieron fue algo muy interesante: la mayoría de la gente necesitaba algo que comer para no tener hambre toda la mañana y que fuera algo fácil de comer mientras manejaban. Muchos de ellos decían que había veces que compraban donas, bagels u otro tipo de comida, sin embargo, estos eran muy difíciles de comer en el coche mientras manejaban; una malteada fácilmente les quitaba el hambre y los entretenía mientras manejaban de su casa al trabajo, sin mancharse o ensuciarse las manos. En otras palabras, la malteada era comprada en lugar de donas, cafés, bagels, etc., de tal forma que la empresa decidió hacer más espesa la malteada con pedazos de fruta para que esta durara más y ayudara a los clientes a resolver su problema de una mejor manera. Ponerse en los zapatos del cliente se vuelve fundamental al momento de innovar en nuestros productos y servicios.

Christensen comenta que la mayoría de las empresas buscan mejorar las características de su producto o servicio, ofreciendo más funciones; sin embargo, el cliente tiene una manera de ver su producto muy diferente a lo que la empresa cree. Si nosotros entendemos los trabajos que los clientes necesitan realizar, contamos con una perspectiva de mercado innovadora y única. Es posible que algunas soluciones para TR o varios TR no existan; cuando esto sucede, hay una enorme oportunidad para innovar.

## APRENDIENDO A IDENTIFICAR PROBLEMAS

Ahora que has comprendido los diferentes tipos de TR y sus especificaciones, podremos empezar a trabajar en los seis pasos básicos para aprender a identificar un problema y enfocarnos no en el producto o servicio, sino en la solución que estamos ofreciendo y el valor que estamos generando.

### 1. IDENTIFICACIÓN DEL MERCADO

Este paso se enfoca en el crecimiento orgánico de tu startup por medio de un producto o servicio que ya esté creado con anterioridad. Por ejemplo, si una empresa fabricante de computadoras desea expandir su mercado, buscará oportunidades de venta en los mercados donde necesiten nuevos productos y servicios que ellos puedan proveer. Es decir, buscar vender tu producto en nuevos mercados donde antes no vendías.

### 2. IDENTIFICACIÓN DE TRABAJOS A REALIZAR

Para identificar los TR, es necesario estudiar a nuestros clientes y encontrar qué es lo que tratan de realizar o cuál es el problema a resolver. Cuando los clientes continúan en la búsqueda de diversas soluciones, es porque las que existen son inefficientes o no ayudan a realizar el trabajo de una manera adecuada. Muchas veces, los clientes deciden tomar cartas en el asunto y crear productos o servicios que logren resolver su problema. Este tipo de innovación es conocida como la innovación abierta, cuando los clientes modifican o crean soluciones.

Un claro ejemplo de este punto son los lugares de comida rápida, que no solamente buscan vender helados, malteadas o galletas de diferentes sabores que sean fáciles de comer mientras los clientes pasan varios minutos o en ocasiones hasta horas en el tráfico; estas empresas buscaron el alimento adecuado y nutritivo para el desayuno diario, que mantuviera a sus clientes saludables, felices e interesados por consumir sus productos dentro de esas horas.

### 3. CLASIFICACIÓN DE TRABAJOS A REALIZAR

Dentro de las categorías de los TR, podemos dividir los trabajos en varias categorías. La primera de ellas son los “trabajos principales”, los cuales se enfocan en las necesidades físicas, mentales, sociales, emocionales, financieras y espirituales de los clientes con el objetivo de hacerlos felices (trabajo emocional). No pueden categorizarse completamente los trabajos; se aconseja hacer con los diferentes TR un esquema para los clientes presentes y los que no se encuentren frente a frente (detrás de la computadora).

## ESQUEMA PARA TRABAJO A REALIZAR

Un ejemplo de esquema para TR es el organizar y manejar música para uso personal (trabajo principal). El trabajo funcional es el escuchar música; posteriormente se encuentra el trabajo personal, que es el organizar la música en géneros que nos hagan sentir felices, sentimentales o contentos. De igual forma tenemos el trabajo social, que sería el poder compartir nuestra música con nuestros familiares y amigos, terminando con los trabajos auxiliares, que serían el descargar música, realizar listas de canciones para ser escuchadas, explorar nuevas o antiguas canciones para agregar en nuestra lista. Podemos visualizar el esquema de la siguiente manera.

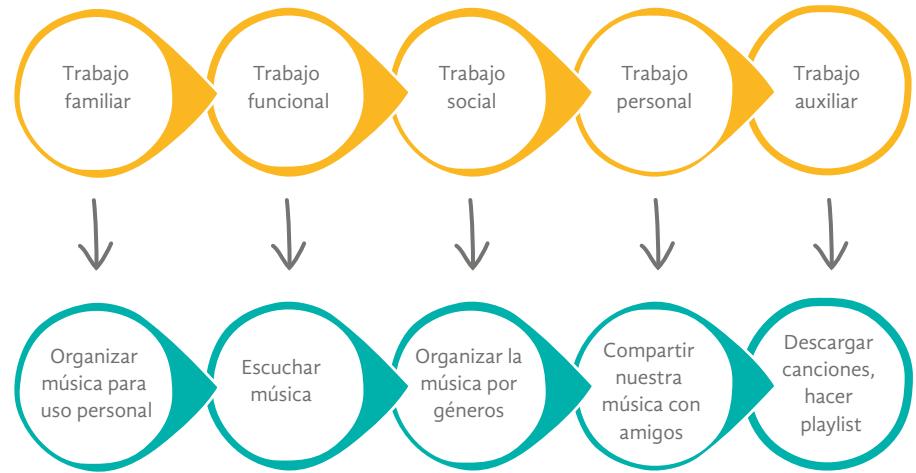


Figura 11

## PROCESO PARA TRABAJO A REALIZAR

### a. DESCRIPCIÓN DE LOS TRABAJOS A REALIZAR

La creación de estados es solamente la descripción de los TR, donde podemos encontrar los componentes claves que nos apoyen en la creación de verbos, objetos y ubicaciones de nuestras soluciones.

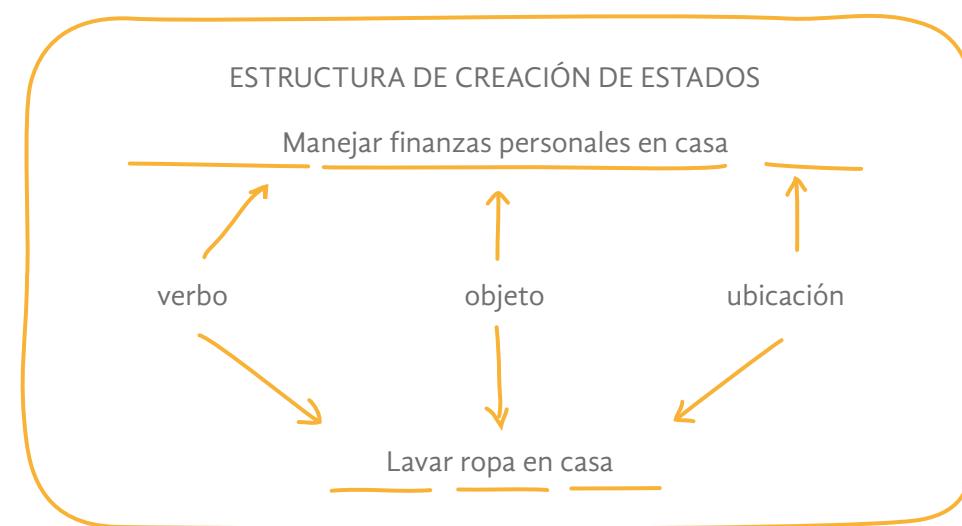


Figura 12. Ejemplo tomado del libro *The Innovator's Toolkit: 50+ Techniques for Predictable and Sustainable Organic Growth*:

### b. ORGANIZACIÓN DE OPORTUNIDADES DE LOS TR

Existen cientos de TR para diferentes nichos de mercado. De todos los que hemos podido identificar, lo más importante es conocer cuál de estos mercados cuenta con más interés en tu startup, o bien, cuál oportunidad crea un mercado que aún no tenga competencia o soluciones implementadas; aquí es donde encontramos la oportunidad de innovar. El objetivo de este punto es priorizar los TR para la satisfacción de los clientes con soluciones existentes que cuenten con un potencial de desarrollo nuevo e ideal. Tu startup se convertirá en el proveedor potencial que crea mejores y nuevas soluciones para las expectativas del cliente respecto a la competencia actual. Para poder crear una dimensión de importancia de satisfacción, se denominan dos perspectivas: la del cliente y la del proveedor (tu startup). Una de las técnicas que generalmente se utilizan para medir la importancia de un TR, son las preguntas basadas en la escala de Likert, donde la prioridad de los TR es evaluada mediante qué tan valorada y gustada es tu competencia y qué tan viable es la solución que estás brindando como proveedor o nueva startup. Las oportunidades se pueden medir mediante la siguiente fórmula:

- Oportunidad = importancia del cliente + máxima satisfacción con el producto o servicio
- Oportunidad = importancia del cliente - satisfacción con el producto o servicio

### c. IDENTIFICACIÓN DE LAS EXPECTATIVAS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR LOS TR

Como último punto, buscamos encontrar cuáles son las expectativas del cliente para dar por resuelto el problema. Si tenemos claras las características que debe tener nuestro producto, tendremos un resultado innovador en potencia.

Las expectativas de resultado las podemos denominar como una consecuencia de un TR de innovación y son las que dirigen eventualmente las nuevas soluciones que generan valor y satisfacción al cliente. Existen cuatro resultados posibles:

- Los deseos que los clientes quieren lograr.
- Las situaciones que los clientes quieren evitar.
- Los deseos que los proveedores quieren lograr.
- Las situaciones que los proveedores quieren evitar

La siguiente tabla se muestra cómo el cliente y el proveedor de la solución buscan que las propuestas de valor sean comercializables para ambos.

Expectativas de Resultado Para el lavado de ropa en casa (TR)	
situaciones que los clientes buscan evitar	deseos
cliente	proveedor
Malos olores Ropa dañada Ropa arrugada Alergia a químicos Extrañas o diferentes partículas en ropa Inconvenientes externos Costo elevado	Demandas por irresponsabilidad en productos Imitación de productos Daño al medio ambiente Escasez de suministros
Removedores de manchas Fácil de limpiar Rápido de lavar Olor refrescante y a limpio Ropa limpia	Crecimiento de ingresos Beneficios constantes Lealtad del cliente Demandas constantes Nuevos productos derivados de existentes Bajo costo en su realización

Figura 13

Un claro ejemplo de la ruta de innovación es la empresa que desea trabajar para lanzar al mercado el mejor detergente de ropa mientras que otras buscan que los clientes no necesiten más detergente para lavar.

¿Cuál solución captará más mercado o será más rentable? eso depende de cuál empresa pueda juntar o llenar todas las expectativas deseadas de los clientes.

## ¡SAL DEL SALÓN DE CLASES!

### TAREA SEMANAL

En este capítulo aprendiste cómo identificar los problemas que tus clientes tengan y ver la forma de cobrar por esta solución. Como siguiente paso, deberás realizar tu marco de propuesta de valor. Para esto, lleva a cabo lo siguiente:

Imprime tu marco de propuesta de valor en la liga:

[www.businessmodelgeneration.com/canvas/vpc.](http://www.businessmodelgeneration.com/canvas/vpc)

- Define al menos tres segmentos de mercado (usuarios y/o clientes).
- Define tu propuesta de valor (servicio y/o producto).



## CAPÍTULO 3

### MODELO DE NEGOCIOS

*Nuevos modelos de negocios pueden cambiar la industria rápidamente.*

*En este capítulo comprenderás los 9 bloques del lienzo, propuesto por Alexander Osterwalder y cómo innovar en tu industria.*

### 3.1 ¿CÓMO SABER SI MI IDEA PUEDE SER UN BUEN NEGOCIO?

Cuando pensamos en la forma en que deberíamos llevar un producto o servicio al mercado, la mayor parte de nosotros imaginamos líneas de producción a gran escala y artículos terminados completamente funcionales siendo arrebatados de las manos por una gran multitud. En este capítulo intentaremos cambiar esta visión.

De forma directa o indirecta, la mayor parte de nosotros tenemos una noción básica de las etapas que es necesario superar para crear una empresa. Sin embargo, suelen ser confundidas, al igual que su enfoque, con el mismo proceso de ejecución y administración que se lleva a cabo en una empresa ya establecida. Para asegurar el éxito usualmente tendríamos que escribir un plan, reunir fondos y en general, ejecutar todo de acuerdo a un orden pre establecido, de una forma bastante lineal. Si bien el éxito de un producto se relaciona con su funcionalidad, también está muy ligado a que exista un mercado adecuado dispuesto a usarlo o consumirlo.

Cuando estas dos cosas se dan, la inversión, su recuperación y la escalabilidad de nuestra idea de negocios se justificarán plenamente.

En los últimos años, con el surgimiento de las startups, estas etapas se han visto transformadas y enriquecidas. Ahora, los emprendedores dan vida a sus proyectos a través de un proceso continuo de búsqueda y repetición llamado “pivotar”. Este tipo de empresas salen del edificio (o salón de clases) y obtienen información de sus clientes potenciales desde etapas muy tempranas.

En el desarrollo de un modelo de negocios, cada persona da inicio a una jornada en donde debe decidir cuál camino seguir (la mayor parte de las veces es el del sentido común). Actualmente, existen diversas herramientas que nos pueden servir de apoyo para validar una idea de negocio, sin necesidad de contratar una agencia y llevar a cabo un amplio estudio de mercado, así como efectuar grandes gastos en desarrollo de productos.

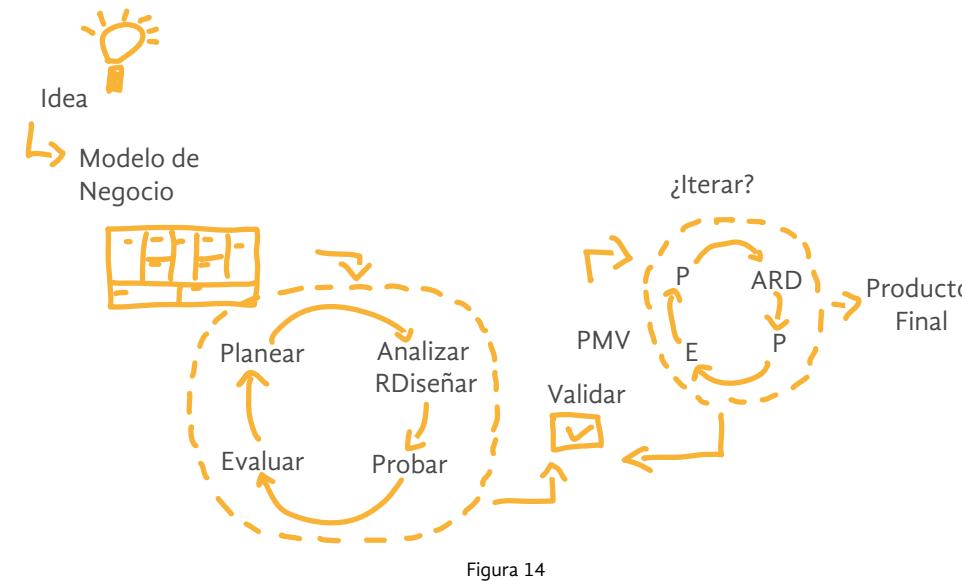
La investigación que nos permiten hacer estas herramientas siempre debe centrarse en evaluar si el producto o servicio que tenemos en mente atiende a una necesidad real o resuelve algún problema del mercado. Estas nuevas metodologías, como Lean Startup, favorecen la experimentación sobre la planeación, la retroalimentación del cliente sobre la intuición y el diseño iterativo sobre el desarrollo de un gran diseño por ocasión única.

#### Los 5 principios de Lean Startup

- a. Los emprendedores se encuentran en todos lados, por lo tanto, una startup se puede crear en cualquier lugar, incluso en una cochera.
- b. El emprendimiento también requiere de administración. Una startup no es solamente un producto o servicio, es una institución que requiere ser administrada de una forma especial considerando su contexto.
- c. El aprendizaje debe ser validado. Las startups no existen únicamente para generar dinero o dar servicio a los clientes. Los emprendedores deberán aprender a construir un modelo de negocio sustentable y este aprendizaje tiene que ser validado a través de experimentos que permitan probar cada elemento de su visión, de una forma casi científica.
- d. Contabilidad innovadora. Para mejorar los resultados de sus iniciativas, los emprendedores deben saber cómo medir su progreso, establecer cimientos y prioridades incluso en el manejo de cuentas.
- e. El ciclo Construir-Medir-Aprender. Permite llevar a cabo de una forma más eficaz, la actividad fundamental de una startup: convertir ideas en productos, medir la forma en la que el cliente responde y después, determinar si hay que repetir el proceso (pivotar) o continuar.

Al materializar una idea de negocio, más allá de intentar crear un producto o servicio a partir de nuestra visión, lo que debemos hacer primero es conceptualizar un modelo de negocios y detectar hipótesis o supuestos. Posteriormente, debemos experimentar en el mercado lo antes posible, con el objetivo de descubrir la versión mínima de nuestro producto y comprobar que nuestra propuesta está conectada de forma correcta con los clientes.

Si pudiéramos plasmar el proceso Lean Startup junto con otras herramientas útiles como Desarrollo de Clientes y Design Thinking, se vería de la siguiente forma:



### 3.2 ¿QUÉ ES UN MODELO DE NEGOCIO?

Toda startup necesita tener un modelo de negocio que le permita crecer de forma sustentable. El modelo de negocio no es otra cosa que “el saber cómo vas a hacer dinero con tu negocio o monetizar tu idea”. Existen muchas formas de poder esquematizar tu modelo de negocios; el más famoso ha sido el lienzo propuesto por Alexander Osterwalder en su tesis doctoral, donde lo define como “una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y la relación entre estos, permite entender de manera lógica cómo una empresa intenta ganar dinero, creando valor a diferentes segmentos de mercado, cómo se organiza y quiénes son sus socios comerciales para distribuir, vender y publicitar su propuesta de valor”.

La esencia del modelo de negocio de tu startup se puede dividir en tres partes:

- Crear valor para tus clientes.
- Que tus clientes estén dispuestos a pagar.
- Que los ingresos obtenidos sean mayores que tus costos.

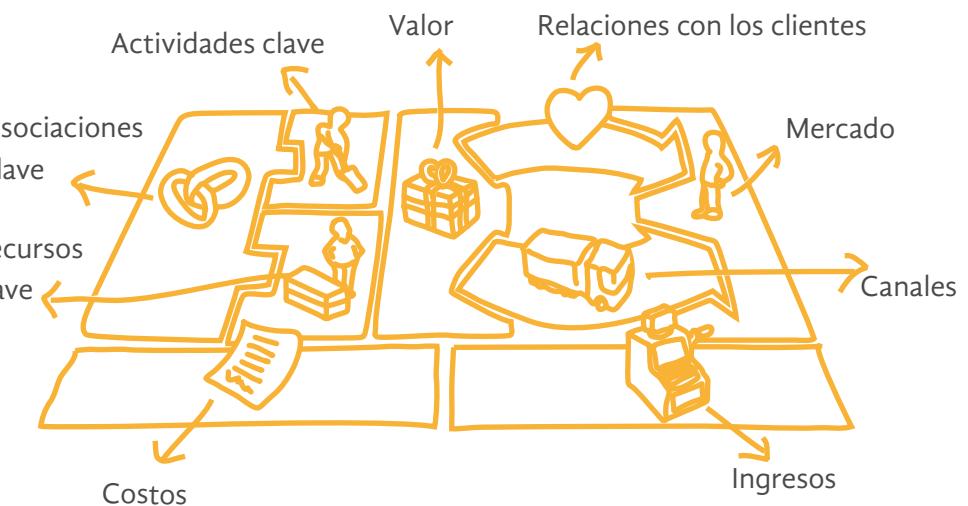
Si no tienes claras estas tres actividades, será muy difícil que tu startup pueda ser exitosa. Podrá ser una idea fantástica, pero si no sabes cómo llevar esta idea a tus clientes y que estos te paguen por eso, realmente no tienes negocio.

Tu modelo de negocios se deberá convertir en tu mantra, en tu misión y visión de la empresa. Deberás poder explicar en menos de dos minutos tu modelo de negocios de forma clara a clientes, socios, proveedores y posibles inversionistas.

Existen muchas otras cosas que hacen que un negocio sea exitoso; sin embargo, un modelo de negocios sólido y validado, ayuda a tener las bases firmes para la siguiente etapa. Para poder validar tu modelo de negocios, tienes que entender que este lienzo deberá estar en constante cambio. Una vez que hayas definido la primera versión de tu modelo, deberás salir a la calle a validar tus hipótesis y supuestos pues en esta primera etapa, todo es lo que tú crees que va a pasar, pero no sabes en realidad cómo reaccionará el mercado.

### LOS 9 BLOQUES DEL MODELO DE NEGOCIOS

Osterwalder definió la estructura óptima de un modelo de negocios en nueve bloques, los cuales agrupan las principales variables de un negocio:



Tip: imprime tu lienzo, el cual podrás bajar de la página [www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com). Utiliza postits para llenarlo.

## PROPUESTA DE VALOR

¿Qué le ofreces al cliente para resolver su problema? Tu respuesta es la propuesta de valor. Es el conjunto de productos o servicios por los que los clientes están dispuestos a pagar. Puedes tener una propuesta de valor única, o bien, diferentes propuestas dependiendo del segmento de mercado.

## SEGMENTOS DE CLIENTES

¿Quiénes estarían dispuestos a pagar por tu producto y/o servicio?

Puede ser un segmento específico de clientes o varios. Debes describirlos con el mayor detalle posible en base a variables demográficas, socioeconómicas, entre otras.

## RELACIONES CON LOS CLIENTES

¿Cómo le informas a tu cliente potencial de tu propuesta de valor? Aquí debes definirlo por cada segmento de clientes atendidos. Muchas veces dependiendo del tipo de cliente, puedes tener desde ejecutivos personalizados hasta anuncios en Internet que comunican tu propuesta de valor en forma masiva.

## CANALES DE DISTRIBUCIÓN

¿Cómo les haces llegar tu propuesta de valor a tus clientes? De igual manera que en el bloque de relaciones con los clientes, deberás describir cada relación dependiendo del tipo de segmento de cliente. Estos podrán ser desde puntos de ventas en Internet o físicos hasta servicios a domicilio.

## FUENTES DE INGRESO

¿Cómo vas a cobrar y cuánto vas a cobrar? En este bloque debes definir como serán tus fuentes de ingreso, las cuales podrán ser por medio de suscripciones, venta por servicios, rentas, intercambios o modelos gratuitos (“freemium”).

## ACTIVIDADES CLAVE

¿Qué actividades necesitas realizar para crear tu propuesta de valor? Estas actividades definen qué es lo que tienes que hacer con tus proveedores y empleados para crear tu producto o servicio.

## RECURSOS CLAVE

¿Qué necesitas comprar o a quién necesitas contratar para generar tu propuesta de valor? Se refiere a todos los recursos (financieros, humanos, físicos, etc.) que se deben adquirir o rentar para hacer que el negocio funcione.

## RED DE SOCIOS ESTRATÉGICOS

¿Quiénes son tus proveedores o socios comerciales? Describe cuáles son las organizaciones que te ayudan a generar tu propuesta de valor. Es importante encontrar aliados que entiendan tu propuesta de valor, ya que de ellos dependerá que tus insumos estén siempre disponibles a precios competitivos.

## ESTRUCTURA DE COSTOS

¿Cuánto te cuesta crear o construir tu propuesta de valor? La estructura de costos es fundamental para el éxito de tu modelo de negocios. Trata de enlistar tus costos más significativos como mano de obra, gastos fijos y materia primas.

## DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE VALOR

En el desarrollo de una propuesta de valor, lo que en realidad queremos hacer es encontrar la correcta adaptación del producto al mercado, es decir, la correspondencia entre lo que estamos creando y quien quiere comprarlo.

Esta propuesta nos permite materializar una idea en un segmento de clientes específico, describiendo además la combinación única de producto, precio, servicio e imagen. Para esto, la propuesta de valor debe comunicar aquello que la empresa espera hacer mejor o memorable a diferencia de la competencia. Por lo tanto, ofrece una solución a los problemas de los consumidores o también satisface sus necesidades (ya sean evidentes o no). En resumen, una propuesta de valor es el conjunto de características que tiene nuestro servicio, las cuales nos diferencian del resto y aseguran ser preferidos con respecto a otros.

Podríamos definir en tres pasos la formulación de una propuesta de valor:

- a. Seleccionar al cliente (segmento de mercado). Se refiere a identificar un mercado objetivo; en este paso se suele contestar a las siguientes preguntas: ¿es el segmento más atractivo?, ¿quién es con respecto al cliente? y ¿cuáles son sus necesidades?
- b. Entender la problemática. Considerar el contexto (político, geográfico, etc.), el ambiente de negocios (proveedores, competencia, socios, etc.) y los ac-

tores (quién es quién); ¿cómo interactúa el cliente? y ¿cuál es la experiencia global?

- c. Definir la solución. En particular, todos los elementos que interactúan y brindan beneficios al cliente (o al segmento de clientes).

### AJUSTE ENTRE LA PROPUESTA DE VALOR Y TUS CLIENTES.

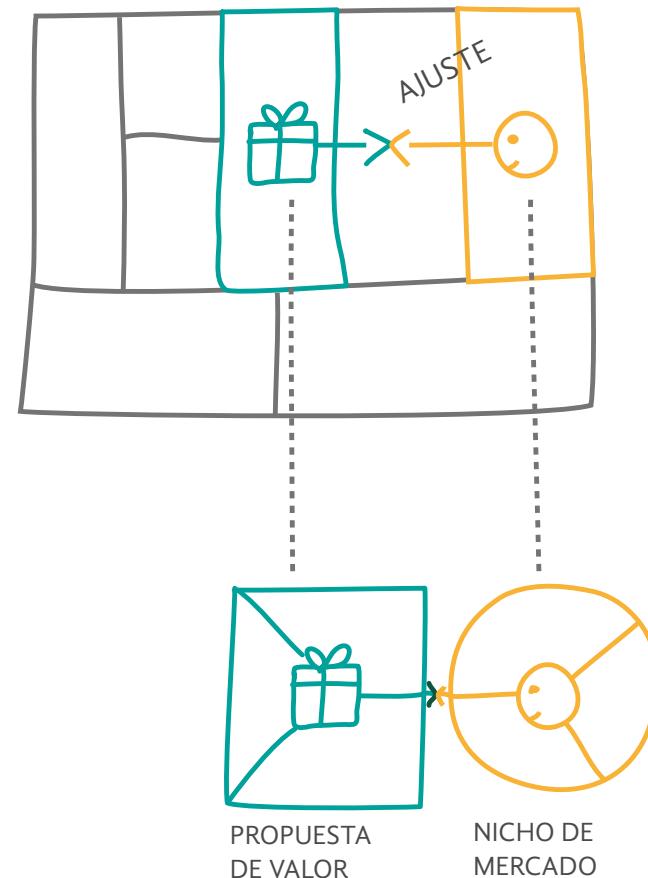
Uno podría pensar que los negocios hoy en día quiebran por falta de un producto o servicio innovador o tal vez porque nuestra propuesta de valor no es lo suficientemente buena; sin embargo, los negocios quiebran por falta de clientes. ¿Cuántas veces? has ido a un restaurante donde la comida es muy mala y siempre está lleno? Esto sucede porque el negocio ha encontrado un perfecto ajuste entre su propuesta de valor y su cliente. Es decir que los negocios quiebran porque su propuesta de valor no está acorde a las necesidades del mercado.

Con las siguientes preguntas podemos delimitar los segmentos de mercado para descubrir el perfil y personalidad de nuestros clientes

- ¿Qué vamos a hacer por el cliente?
- ¿Cuáles tareas funcionales, sociales o emocionales vamos a desempeñar?
- ¿Cuáles problemas vamos a resolver?
- ¿Cuáles necesidades vamos a satisfacer?
- ¿Cuáles ventajas le estamos creando al cliente?
- ¿Cuáles problemas le estamos solucionando?
- ¿Quiénes son los clientes?
- ¿Cuáles son sus motivos para comprar?

Es sumamente importante invertir nuestra energía en el descubrimiento de clientes y para esto, hay que salir de la oficina. Más aún, se requiere invertir una cantidad razonable de tiempo para salir a la calle y probar que nuestras hipótesis y supuestos son correctos y adecuados, al tiempo de hacerlo lo más rápido posible.

Una herramienta muy útil al momento de definir nuestra propuesta de valor y la adaptación del producto al mercado es el canvas de la propuesta de valor, creado por Alex Osterwalder. Esta herramienta ayuda a definir aspectos fundamentales de la construcción de un modelo de negocios, como hemos mencionado anteriormente.



MARCO DE  
MODELO DE  
NEGOCIOS



MARCO DE  
PROPIUESTA  
DE VALOR

PROPUESTA  
DE VALOR      NICHO DE  
MERCADO

Figura 16

### PROBLEMAS DE LOS CLIENTES

Como primer paso debemos hacernos las siguientes preguntas sobre nuestro cliente potencial:

- ¿Cuál es el problema que estamos tratando de resolver?
- ¿Qué les duele a tus segmentos de clientes?
- ¿Qué espera obtener o ganar al utilizar tu producto o servicio?

El objetivo principal de tu propuesta de valor es que exista una conexión con tus clientes potenciales. Es decir, que tus productos y/o servicios sean algo que tus clientes necesiten y estén dispuestos a pagar por ello.

### 3.3 INNOVACIÓN EN EL MODELO DE NEGOCIOS

El objetivo clave de este tema es que tengas la capacidad de poder innovar en el modelo de negocios de tu startup. Como lo hemos mencionado anteriormente, para que tu negocio sea exitoso no necesitas solamente una propuesta de valor adecuada, sino que ésta debe estar alineada directamente con tus segmentos y buscar que los 9 bloques restantes se interrelacionen de manera óptima. El objetivo es poder fabricar, comunicar y distribuir tu producto o servicio a tus clientes y que ellos a su vez, estén dispuestos a pagarte.

La propuesta de Alexander Osterwalder consiste en organizar sesiones de grupos multidisciplinarios alrededor del lienzo de modelo de negocios y mediante post-its, llenar cada uno de los nueve bloques. Se recomienda empezar con la propuesta de valor y ajuste con su mercado meta. El proceso de innovación en modelo de negocios consta de 5 pasos:

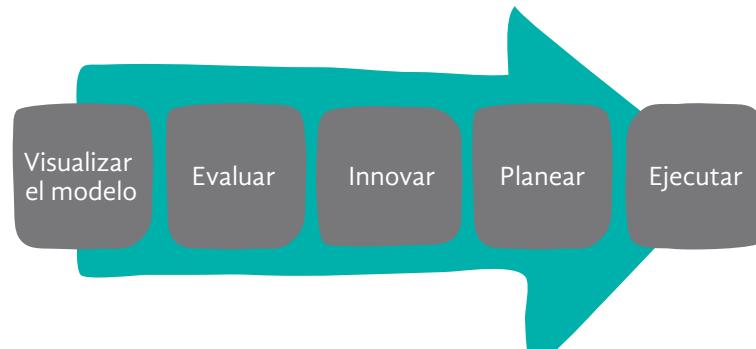


Figura 17

- Visualizar el modelo: describe el modelo de negocio existente, llenando los 9 bloques con frases cortas.

SOCIOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES CLAVES	PROPIUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
¿quién son los socios más importantes?, ¿quién apoya con actividades claves?, ¿qué actividades podrías subcontratar?	¿cuáles son las actividades clave de tu negocio? <b>RECURSOS CLAVE</b>	¿qué son tus productos y/o servicios?, ¿cuáles son las cosas por las que los clientes pagan?, ¿cuál es la diferencia con tu competencia?	¿cuál es la estrategia de relación con tus clientes? <b>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</b>	¿quién son tus clientes?, ¿puedes describir a tus clientes?, ¿en qué son diferentes tus clientes?
	¿qué recursos son los más importantes en tu modelo de negocio?		¿cómo llega tu producto a tus clientes?	
<b>COSTOS</b>			<b>INGRESOS</b>	
¿cómo es la estructura de costos y cuáles son los costos más importantes de tu negocio?			¿cuál es la estructura de tus ingresos y como percibes esos ingresos?	

Figura 18

- Evaluar o validar: califica tu modelo de negocios de forma objetiva y define cuáles son tus fuerzas o debilidades en cada uno de los 9 bloques.

SOCIOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES CLAVES	PROPIUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
¿qué tan bien se trabaja con los socios o proveedores?, ¿qué tanto se depende de los proveedores?	¿qué tan eficiente eres realizando estas actividades o existe alguna merma? <b>RECURSOS CLAVE</b>	¿la propuesta de valor satisface de manera adecuada o suficiente a tus clientes?, ¿qué competidores ofrecen productos similares a los tuyos?	¿qué tan buenas son las relaciones con tus clientes? <b>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</b>	¿qué tan bien conoces a los clientes y sus necesidades?, ¿existe algún grupo de clientes que te pueda abandonar pronto?
	¿se dispone de la cantidad adecuada de recursos?		¿qué tan bien integrados están los diferentes canales de distribución?	
<b>COSTOS</b>			<b>INGRESOS</b>	
¿la estructura de costos es adecuada o es muy caro producir tus productos o servicios?			¿qué tan estables son tus fuentes de ingresos, que tan diverso es tu segmento de clientes?, ¿tienes cuentas por cobrar altas?	

Figura 19

- c. Innovar: en esta etapa puedes utilizar los ejercicios del primer capítulo. De igual manera, puedes crear un prototipo como más adelante lo mostraremos, y así, puedes validar tus innovaciones.

SOCIOS ESTRÁTÉGICOS	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
¿qué nuevos proveedores te pueden ayudar a ofrecer un mejor producto o servicio?	¿cómo puedes optimizar en estas actividades claves?, ¿existen actividades que puedes subcontratar?  RECURSOS CLAVE  ¿puedes sustituir algún recurso?	¿es posible ofrecer soluciones más a la medida para cada segmento de clientes?, ¿existen otras necesidades que tus clientes tengan que no estén cubiertas por tu propuesta de valor actual?	¿puedes personalizar cada una de tus relaciones o comunicación?  CANALES DE DISTRIBUCIÓN  ¿cómo puedes incrementar la dispersión de tu propuesta de valor con los mismos canales?	¿existen nuevos segmentos de mercados que se puedan atender?
COSTOS	INGRESOS			
¿puedes reducir la estructura de costos actual?	¿puedes crear nuevos ingresos vendiendo productos complementarios?			

Figura 20

- d. Planear: estructura el proyecto para poder implementar lo que has construido; busca cómo validar el negocio y analiza los impactos en cada uno de los bloques.  
e. Ejecutar: una vez finalizada las etapas de planeación, se debe ver la viabilidad de la ejecución del mismo.

## EJEMPLO DE UN MODELO DE NEGOCIO

A continuación, tenemos el modelo de negocios de Santa Claus, tomado del blog [www.sinpalabras.com](http://www.sinpalabras.com). Estas visualizaciones no hubieran sido posibles sin la magistral mano de Daniel Gete, ilustrador y colaborador habitual de Sin Palabras.



Figura 21

## CASO DE ESTUDIO

### MODELOS DE NEGOCIOS EXITOSOS

#### MODELO DONDE EL USUARIO DECIDE EL PRECIO

Priceline ([www.priceline.com](http://www.priceline.com)) es una agencia de viajes virtual, donde rige el concepto “el cliente elige cuánto quiere pagar por el hospedaje o vuelos”. Cuando se hace alguna reserva bajo este sistema, el usuario no conoce el nombre del proveedor del servicio, con la finalidad de no alterar la ley de oferta y demanda.

#### MODELO DE AGREGACIÓN DE PRODUCTOS O SERVICIOS

Amazon ([www.amazon.com](http://www.amazon.com)) ofrece una amplia gama de productos y servicios, desde pasta de dientes hasta podadoras de pasto. El éxito radica en que el cliente va a un solo sitio y puede comparar diferentes marcas, servicios y precios.

#### MODELO DE FRANQUICIAS

Barber's Spa, empresa 100% potosina, ha alcanzado su modelo de franquicias al tener en menos de tres años más de ocho sucursales por todo el país. El éxito radica en la estandarización de sus servicios. De tal forma que si tienes un producto o servicio estandarizado y quieres crecer sin mucho dinero, el modelo de franquicias es tu opción. Aquí la empresa dueña del producto o servicio (franquiciante), da la licencia de uso del mismo a un tercero (franquiciatario). A cambio, el franquiciatario se compromete a realizar las operaciones y adecuación del lugar de la manera que se indica, pagando regalías por ventas o utilidades al franquiciante.

#### MODELO DE FREEMIUM

Yogome Inc. ([www.yogome.com](http://www.yogome.com)) es una empresa creada en San Luis Potosí, la cual comercializa aplicaciones educativas para niños de diferentes edades. El modelo “freemium” o gratuito se basa en un tipo de servicio que no tiene costo para el usuario y si éste le encuentra algún valor, puede empezar a pagar por servicios extras que le generen mayor valor. Yogome utiliza este modelo, regalando versiones “demo o light” de sus juegos, para que los usuarios puedan utilizar estas versiones y si lo desean, paguen después por versiones sin anuncios o con más niveles.

## MODELO DE MULTIUSUARIO

Google es famoso por tener una serie de productos gratis para sus usuarios como Gmail, Google+, Google Search, Google Finance, etc. Cuando el producto o servicio que utilizas no tiene cargo para ti, es porque tú eres lo que están vendiendo. Es decir, al abrir una cuenta de Gmail el usuario no paga un peso, sin embargo, Google vende anuncios para que los usuarios de este servicio los vean y den clic. En este caso, tenemos tantos clientes como usuarios. Lo mismo sucede con los pañales de los niños, donde la mamá es el cliente y el bebé, el usuario.

¿Qué es más importante, el cliente o el usuario?

#### MODELO DE SUSCRIPCIÓN

Netflix ([www.netflix.com](http://www.netflix.com)) es el equivalente a un buffet, es decir, tú pagas un precio fijo por todo lo que quieras comer. Lo mismo sucede aquí, solo que con películas. Lo más interesante y atractivo de este modelo es la recurrencia de ingresos; una vez que un cliente acepta pagarte, lo hará cada mes, lo que ayuda a que la empresa siempre reciba dinero fresco. De igual manera, el costo por adquisición o retención de nuevos clientes se vuelve mucho más sencillo.

## ¡SAL DEL SALÓN DE CLASES!

### TAREA SEMANAL

Como te diste cuenta, el marco de propuesta de valor son dos bloques de los nueve que contempla el modelo de negocios. Ahora que ya sabes quiénes son tus clientes y cuál es tu propuesta de valor, deberás entender cómo hacer dinero. Te servirá el marco de modelo de negocios propuesto por Alexander Osterwalder. Para esta sesión, deberás hacer lo siguiente:

Imprime tu marco de modelo de negocios en:

[www.businessmodelgeneration.com/canvas/bmc](http://www.businessmodelgeneration.com/canvas/bmc)

- Visualiza todo tu modelo de negocio con post-its
- Valida, sal a la calle y pregunta a cada uno de tus bloques si lo que visualizaste es correcto. Innova tu modelo de negocios, ejecutando cosas nuevas en cada bloque



## CAPÍTULO 4 VALIDACIÓN DEL MERCADO

*¡A salir a la calle!*

*Frase de primera mano que Steve Blank utiliza, para que no aceptes tus supuestos de tu startup. En este capítulo te retamos a que salgas del salón de clases para que hables, vivas y respires lo que tus clientes necesitan.*

## 4.1 ¿QUIÉN COMPRARÁ MI PRODUCTO?

Una parte importante en el proceso de creación de una startup es la validación de nuestra idea. Cuando hablamos de validación nos referimos al proceso que nos permite enfocarnos en la identificación de consumidores potenciales, especialmente aquellos visionarios y a los que les gusta ser pioneros al probar cosas nuevas. Durante la validación, comprobamos si lo que estamos haciendo tiene sentido para el cliente.

Empieza por lo valioso; en las etapas tempranas de creación de una empresa, la mayor parte de las personas se centran en el desarrollo de los aspectos administrativos del plan de negocios, sin llegar a plantear en primer lugar las preguntas relacionadas con el producto.

El objetivo es obtener dinero de estos clientes por probar nuestros productos o servicios; de esto dependerá el éxito o fracaso de nuestra idea. Los principales puntos que debes tomar en cuenta son:

- a. Asegurarte de entender los sufrimientos, deseos y trabajos por hacer que constituyen los motivos de nuestros clientes. El grado en el que descubrimos estos aspectos, determinará el nivel de validación de tus ideas o productos.
- b. Identificar las características de nuestra idea o producto, así como la etapa en la que se encuentra.
- c. Aprender el enfoque de validación lo más rápido posible y aplicarlo a la idea o producto.

Recordemos que un mercado está constituido por un conjunto de consumidores capaces y dispuestos a comprar nuestro producto o servicio. Usualmente podemos identificar dos tipos de mercado:

- Mercado potencial, es decir, aquellas personas que cuentan con el perfil y tienen una necesidad o problemas acordes a nuestro producto o servicio.
- Mercado meta, que se refiere a aquellos consumidores potenciales en los cuales se centrarán todas nuestras estrategias de comunicación.

### PREOCUPACIONES DURANTE LA VALIDACIÓN

En esta etapa podrían surgir muchas inquietudes y dudas que pudieran hacerte renunciar a crear tu empresa; sin embargo, aquí exponemos una serie de respuestas a las más comunes:

“Tengo muchas ideas pero no sé por dónde empezar.”

- Ninguna idea es mala, no la descartes, puede ser la base de nuevos productos y servicios.
- No te centres en las características sino en lo que hará por aquellos que la usen o consuman.
- Enfócate primero en el impacto que vas a tener y lo que harás para tus consumidores; olvida los detalles de la solución.
- Sigue un proceso hacia el impacto, de esta forma explotarás tus ideas de una mejor manera.
- Es importante que tu empresa y producto o servicio sean sustentables.

“Mi idea es tradicional, no tiene nada (o tiene muy poco) que ver con la tecnología.”

- El tipo de producto no es lo importante, sino su impacto en los clientes.
- Los servicios suelen ser fáciles de desarrollar, poner en funcionamiento (desplegar) y entregar, ya que son menos complejos.
- El mismo proceso de convertir las ideas en productos y asegurar su adopción se puede aplicar sin importar el área, tipo o campo de conocimiento.

“No tengo lo que se requiere para transformar mi idea en un producto.”

- Empieza por lo valioso; en las etapas tempranas de creación de una empresa, la mayor parte de las personas se centran en el desarrollo de los aspectos administrativos del plan de negocios, sin llegar a plantear en primer lugar las preguntas relacionadas con el producto.
- Es importante enfocarse en seguir un proceso metódico que ayude a reducir la incertidumbre.

“Creo que es muy complicado asegurarse de cuál producto o servicio resuelve un problema.”

- Cree en soluciones puntuales y convincentes que resuelvan pequeñas partes de un gran problema.
- No trates de diseñar y construir un solo producto o servicio “mágico” para todo.
- Recuerda que usualmente las grandes iniciativas fracasan debido a la complejidad y costo.

## 4.2 ¿CÓMO VALIDAR MI PRODUCTO?

Como se puede observar en la siguiente figura, existen distintas etapas por las que se transforma una idea en un producto completamente funcional. Estas etapas se pueden identificar al examinar la naturaleza de las características que tiene el producto.

En la primera etapa, el producto es una imagen mental, o bien, existe un dibujo o borrador de él rudimentario y muy básico; podemos decir que no se encuentra todavía en forma física y mucho menos en el mercado. En cuanto a sus características, también existen muchas ideas sobre lo que debería hacer, cómo se podría diferenciar de lo ya existente e incluso alguna idea vaga sobre el precio. En esta etapa, es recomendable hacer la validación con personas muy cercanas, como familia y amigos.



Figura 21

En la segunda etapa (prototipo), el producto adopta una forma física y de prueba, aunque no es completamente real ni funcional, sino que simula las principales capacidades sin la complejidad y el costo de su fabricación real. También pueden existir en esta etapa los prototipos virtuales (en el caso de software o aplicaciones), prototipos de bienes de consumo y en el caso de servicios, prototipos en papel. El desarrollar prototipos nos permite tener algo tangible para la búsqueda de consumidores y que éstos respondan al producto al establecer límites acerca de lo que hace y no hace y cómo pretende diferenciarse en el mercado.

En la tercera etapa se desarrolla una versión piloto, que constituye la primera prueba de una versión real del producto en el mercado. Se enfoca en un público limitado y tiene una serie de funcionalidades, particularmente las capacidades centrales. En esta etapa podes-

mos hablar de un MVP, en el cual abundaremos posteriormente. La validación implica ampliar la base de consumidores que puedan experimentar con este producto y que estén dispuestos a pagar por él.

### CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS INNOVADORES

Como lo describimos anteriormente, los productos más exitosos suelen ser aquellos que resuelven necesidades puntuales sin importar la naturaleza de la empresa, ya sea servicios, productos con un orden social, aplicaciones tecnológicas, software tradicional o productos de consumo. Entre las principales características identificables en los grandes productos están:

- El impacto, el cual debe ser fácilmente evaluable en distintos niveles y escenarios, a corto y mediano plazos. Debe responder a la siguiente pregunta: ¿cómo afectará a los clientes?
- La atención a un mercado que está descuidado; se enfocan en mercados específicos que han pasado por alto otras empresas. Su enfoque resuelve un problema, mientras que otros productos o servicios carecen de esto.
- La habilidad para diferenciarse y ser innovadores; hay que hacer hincapié en que la creatividad, la innovación y la tecnología se destaque en los productos “siempre y cuando sea necesario”. Se diferencian a través de la creatividad y/o el uso de algún campo científico y usan la tecnología como un facilitador.
- Encajan adecuadamente con el modelo de negocios. Los grandes productos se ajustan fácilmente en las vidas y patrones de quienes los consumen y no intentan forzar cambios en el comportamiento de sus consumidores.
- Abren la posibilidad de poner en marcha una pequeña iniciativa, de forma rápida y con expectativas reales de crecimiento con el tiempo.

### DEL PROTOTIPO AL PRODUCTO MÍNIMO VIABLE

Un prototipo implica generar un medio físico o virtual que permita obtener información; puede ser un dibujo, objeto rudimentario, aplicación o artefacto sencillo. Los prototipos tienen el objetivo de permitir la interacción, es decir, que el cliente pueda sentirlo y experimentar con él. Además, implica un proceso de mejora que empieza con la construcción rápida y barata de un objeto o actividad que permita la discusión, el debate y la retroalimentación, para posteriormente refinarlo y mostrar características cada vez más funcionales, pero ¿por qué debemos hacer prototipos?:

- Porque permiten pensar para resolver problemas al construir e inventar.
- Permiten comunicar; una imagen vale más de mil palabras. Permiten cometer errores antes y de manera más barata.
- Permiten evaluar distintas alternativas y desarrollar distintas ideas sin tener que comprometerse con demasiada premura.
- Permiten controlar el proceso de creación de soluciones.

Existen diferentes tipos de Producto Mínimo Viable:

- Video explicativo: de corta duración, el cual explica lo que tu producto hace y por qué.
- Landing page: es una página de Internet a la cual llega el usuario mediante una liga en un correo o en alguna campaña. Tiene como objetivo comunicar de forma rápida la propuesta de valor y llamar al visitante a la acción.
- El Mago de Oz: se da cuando se presenta un producto que luce casi como un producto real y funcional.
- Concierge o conserje: es un manual de servicio que sustituye a un producto. El servicio debe consistir en los pasos exactos que los clientes deberán seguir para experimentar el producto.
- Fragmento: esta estrategia es un híbrido entre el Mago de Oz y el Conserje; se simulan los pasos que las personas deberán seguir para usar el producto, pero en lugar de presentarlo de forma manual, se hace a través de herramientas virtuales.
- Crowdfunding: consiste en vender la idea antes de construirla. Por ejemplo, se puede lanzar una campaña para reunir fondos en plataformas virtuales. No solamente se validará el producto sino también se juntarán fondos.

No importa que decidas construir un prototipo o un PMV; la lección es: "no desperdigies tu dinero en un producto que nadie querrá usar". El punto es ser lo suficientemente creativo y pensar de manera inteligente sobre qué es lo mínimo que podemos hacer para que las cosas se den rápidas y sin gastar mucho.

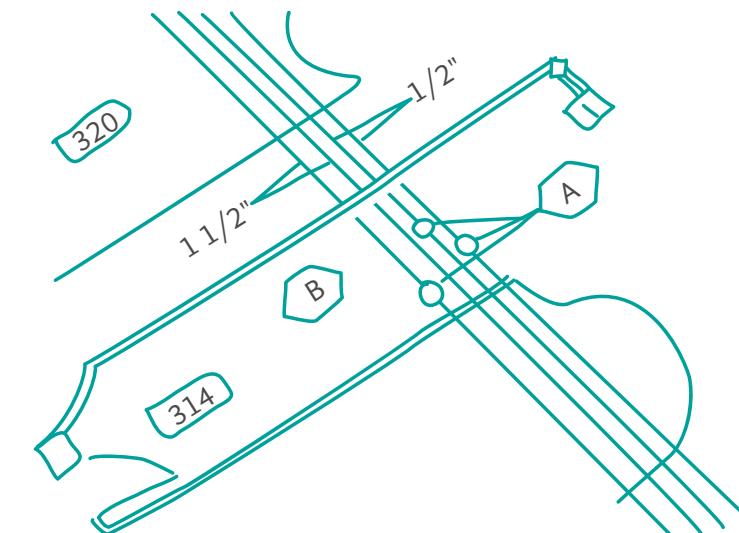


Figura 22

La validación en este punto te permitirá contestar las siguientes tres preguntas:

- a. Valor e impacto: ¿un número significante de personas valoran el problema que estás proponiendo resolver, de acuerdo al impacto resultante?
- b. Capacidades del producto: ¿las capacidades de tu producto o servicio entregarán algún valor?
- c. Disposición para adoptar y pagar: ¿tus clientes potenciales estarán dispuestos a adoptar, usar y pagar por el producto en el futuro?

El objetivo es desarrollar una generación iterativa de prototipos de baja resolución o a pequeña escala (simples y que tomen poco tiempo en armarlos), que representen diferentes aspectos de la propuesta de valor. La manera esencial de evaluar nuestros prototipos es dejar a los usuarios que interactúen con él, se comporten y reaccionen frente a él. El objetivo principal no es simplemente crear maquetas de las ideas y conceptos, sino crear experiencias de las cuales los clientes puedan interactuar y nosotros podamos levantar información pertinente. Es clave que te enfoques en los detalles que sean importantes al momento de evaluarlos y guarda esfuerzos para otros aspectos.

## ENFOQUE DE VALIDACIÓN RÁPIDA DE UNA IDEA O PRODUCTO

La validación del producto requiere mucha claridad en lo siguiente:

- La necesidad central que resuelve es real y el impacto de la solución es realmente valorado en el mercado.
- El producto tiene las capacidades correctas para ser adoptado de forma exitosa.
- El cliente adoptará o pagará por el producto.

El objetivo principal no es simplemente crear maquetas de las ideas y conceptos, sino crear experiencias de las cuales los clientes puedan interactuar y nosotros podamos levantar información pertinente.

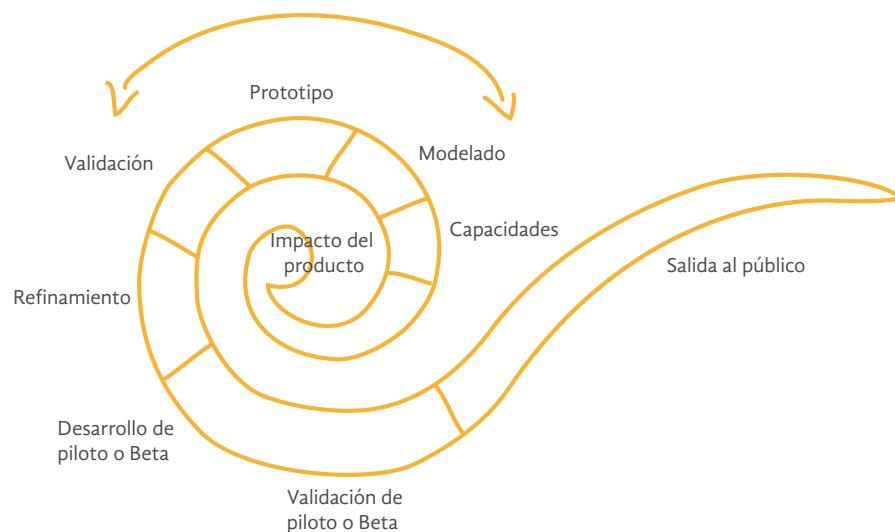


Figura 23

## PASOS PARA EL PROCESO DE VALIDACIÓN RÁPIDA:

### 1. DETERMINACIÓN DE IMPACTO Y VALOR CENTRAL

Las preguntas en las cuales te puedes centrar en esta etapa son: ¿qué pasaría si la gente tuviera una solución para esto?, ¿cuáles serían los impactos en el corto, mediano y largo plazo? y ¿qué les estorba hoy a los clientes?

### 2. CAPACIDADES DE TU PRODUCTO

El lugar en donde estás corresponde a las capacidades o atributos que tu producto es capaz de hacer. Se empieza definiendo las capacidades y no las características; de lo contrario, corremos el riesgo de definir demasiadas de estas últimas, lo cual implica tiempo, riesgo y costo. Solo un pequeño número de capacidades son esenciales para el éxito. La pregunta específica a contestar es: ¿cuáles son las capacidades centrales que son necesarias para entregar valor e impactar?

### 3. PROTOTIPO

Desde el análisis anterior, documenta lo que el producto hará.

- Empieza con un prototipo en papel (no software o físico).
- Un prototipo interactivo es muy bueno en el caso de software y aplicaciones móviles.
- El prototipo es una forma muy barata de crear algo interactivo para que la gente responda a ello.
- Aunque es tentador, solo debemos agregar características que realmente soporten las capacidades identificadas o se corre el riesgo sustancial de aumentar el costo y superar nuestro tiempo.

### 4. VALIDACIÓN DE MERCADO (DESCUBRIMIENTO DE CLIENTES)

El prototipo proveerá a las personas de un producto tangible simulado, al cual podrán responder. Las preguntas clave son: ¿con quién deberíamos probar esto?, ¿quién es realmente la audiencia correcta? (y no necesariamente aquellos que conozco o que están cerca) y ¿cómo le haremos llegar a ellos el prototipo y los convenceremos para que lo prueben?

### 5. PRODUCTO MÍNIMO VIABLE

Otra forma muy conveniente de probar tu propuesta con el segmento de clientes es construir un Producto Mínimo Viable (PMV). De acuerdo con Eric Ries, tiene como objetivo generar aprendizaje sobre los clientes al menor costo posible.

Por otra parte, un PMV es un producto cuyas características son las justas, de tal manera que permitan presentar un producto o servicio a los consumidores y al menos algunos de ellos tengan la posibilidad de mostrar interés o pagar por él. En otras palabras, es algo material que te permitirá un máximo aprendizaje con un mínimo esfuerzo.

Es importante aclarar que un PVM es una versión más práctica y barata que un prototipo. Una característica es que se debe concentrar en un 20% de las capacidades funcionales utilizadas por el 80% del tiempo de los consumidores o clientes potenciales. La principal diferencia entre un prototipo y un PMV es que el primero es una representación visual o real del producto que se quiere ofrecer al segmento, y el segundo se centra en el aprendizaje. A continuación enlistamos las distintas técnicas de construcción de prototipos y PMV:

## TÉCNICAS PARA ELABORAR PROTOTIPOS

Storyboard: secuencia de ilustraciones con las que contamos una historia.

Bodystorming: representación de situaciones reales en donde se evalúan el lenguaje no verbal, la expresión corporal, los silencios, etc.

Impresión 3D: un objeto tridimensional es creado mediante la superposición de capas sucesivas de material.

## ENTREVISTA A TUS CLIENTES POTENCIALES

Uno de los puntos más importantes para validar tu mercado es que realices una entrevista con gente que no conozcas. ¡Si la gente que entrevistas está completamente ocupada y odia que le vendan cosas, es todavía mejor!, a esta gente le gustará destruir la visión de tu empresa. Y ahora. ¿estás listo para empezar?

Cuando comienzas a entrevistar clientes potenciales, en lo que debes enfocarte es en ellos, olvida tu producto o empresa. Lo importante es realizar preguntas como:

- ¿Cómo resuelves el problema?
- ¿Qué servicio o producto usas para resolver tu problema?
- ¿Cuánto pagas?
- ¿Cómo le haces actualmente para resolver este problema?

A menudo encontramos emprendedores dudando en el momento de entrevistar a sus clientes o realizando las preguntas incorrectas. Si hacemos entrevistas y no tenemos experiencia, recibiremos las respuestas que queremos escuchar.

## CÓMO NO ENTREVISTAR

A pesar de los fracasos, aprender a entrevistar clientes es una de las herramientas indispensables para los emprendedores, no solo porque te da un parámetro de tus competidores o

te ayuda a validar ideas rápidamente, sino porque esta herramienta es indispensable para asegurar el éxito de tu negocio. Olvídate de presentar tu producto, de arreglar tu presentación para que aparezca tu idea y solo haz preguntas que tengan que ver con los problemas que el cliente siente y cómo los soluciona.

Aquí te damos dos reglas de lo que NO debes hacer:

### NO HABLES DE TU IDEA

Ten cuidado con tu cerebro, ya que una vez que la idea de tu empresa aparece en tu cabeza durante la entrevista, tu mente empezará a justificarla y tus preguntas estarán sesgadas hacia lo que tú quieres escuchar. Aún mucho peor, el subconsciente por sí solo sabe lo que estás buscando y basado en este deseo, se convertirá en cómplice involuntario que intentará “validar” tu idea. Las entrevistas son acerca de los problemas de tus clientes y trata de mantener la conversación enfocada en ello.

### NO HABLES SOBRE EL FUTURO

No preguntes hipotéticos, predicciones y trates de suponer o adivinar.

¿Cómo te puedes acordar de esta regla? Nunca realices preguntas con un “ía” (pasaría, existiría, etc.), por ejemplo:

Si yo creara un producto que resolviera “X” problema, ¿lo usaría?

- ¿Cuánto pagaría por algo “X”?
- ¿Cuál solución le gustaría que existiera si..?

Cuando usas la terminación “ía”, estás haciendo un pequeño intento de validación de tu producto, no del problema. Cuando preguntas sobre el futuro, estás haciendo las predicciones del cliente. Escuchar las respuestas incorrectas solamente te perjudica; está comprobado que un 75% de la gente dice lo que quiere y el 25% restante, lo que pagarían.

## CÓMO ENTREVISTAR

Existen cinco preguntas que normalmente se utilizan en las entrevistas.

Empieza con estas y no solo aprenderás de los problemas de tus clientes, sino también si vale la pena resolverlos, cómo y cuánto cobrar por su resolución.

## GUÍA DE ENTREVISTA PARA EL CLIENTE

- a. ¿Cuál es la parte más difícil de (mencionar el problema a resolver)?
- b. ¿Puede platicarme acerca de la última vez que le pasó?
- c. ¿Por qué fue difícil?
- d. ¿Qué ha hecho para resolver el problema?
- e. ¿Qué no le gustó de la manera en que resolvió el problema?

La parte retadora es darnos cuenta de lo que dijo el cliente en la pregunta número uno, ya que tú no quieres ser tan específico al comentar la respuesta al problema a resolver. Por ejemplo, imagina que quieras crear un restaurante para gente vegetariana, entonces no debes preguntar: “¿cuál es la parte más difícil de encontrar un buen restaurante vegetariano en una nueva ciudad?”, sino más bien: “¿cuál es la parte más difícil de comer fuera de tu casa siendo vegetariano?”; esto te permitirá conocer el problema en todo su contexto evocando respuestas de esta magnitud:

- “Las porciones son muy grandes”.
- “Realmente no confío en las cosas que ordeno”.
- “Un restaurante vegetariano normalmente se vuelve como el ‘restaurante a no regresar’ porque no tiene variedad de menú y suele ser aburrido”.

¡Esta es la mejor parte de las entrevistas! No solamente te ayudará a validar lo que el cliente quiere, sino su problema y tu hipótesis; si no es así, la entrevista apuntará hacia otra solución. Esto da igual ya que de cualquier manera ganarás en encontrar una idea de negocio viable.

Este es uno de los beneficios que tenemos al momento de hacer entrevistas en lugar de encuestas. Las encuestas generalmente platican las experiencias del cliente de acuerdo al problema, pero si la respuesta es “no es muy seguido”, no generarás otro problema a explorar; en cambio, las entrevistas sí podrán generar algunos nuevos. Siendo más específicos en por qué hacemos cada pregunta, aquí te mostramos la esencia de las preguntas básicas para una entrevista exitosa:

Al cuestionar historias, cuentas con la capacidad de un análisis profundo “dentro de” y aprenderás 23 veces más que un simple sí o no; esto está comprobado, es ciencia (¿puede platicarme acerca de la última vez que le pasó?).

Los clientes no compran lo que quieren, ellos compran el porqué. Posteriormente usarás estas soluciones para construir una copia de mercado (¿por qué fue difícil?).

Si el cliente ya se encuentra buscando la solución, no es un problema tan grande a resolver para ti, ya que puede apostar por tu empresa (¿qué ha hecho para resolver el problema?).

Las siguientes preguntas a realizar podrán ser:

- ¿Qué tan seguido tiene ese problema?
- ¿Cuánto gasta resolviendo este problema?
- ¿Dónde encuentra información acerca del problema en Internet?

La última pregunta es muy buena por varias razones: si no conoces todavía sitios de Internet sobre la industria, los clientes te abrirán canales para ello. Si no estás entrevistando a clientes primerizos (clientes que ya probaron tu competencia), esta respuesta te guiará a tu competencia directa. Estas son algunas de las recomendaciones al buscar señales emocionales de los clientes, preguntando el porqué y repitiendo el proceso de entrevista con clientes para tener futuros detalles.

## SIGUIENTES PASOS

Ya con esta información, cuentas con todo lo necesario para validar o invalidar tus hipótesis del problema:

¿Validar? Ya estás completamente listo para probar tu única propuesta de valor con los canales correctos.

¿Invalidar? ¡Felicidades! La buena noticia es que lo estás haciendo bien, tómate el tiempo de encontrar a un nuevo segmento de clientes, o bien, un nuevo problema.

Puedes buscar nuevos canales de distribución, segmentos de clientes en línea que anteriormente te comentaron. Si los clientes no tienen este problema, resuelve uno diferente; ya tienes una lista de respuestas a la pregunta número uno, escoge la más popular ¡y ponte a trabajar!

En resumen, la clave para entrevistar clientes es el “desarrollo del cliente”; de esta manera, abres el componente más importante de tu modelo de negocios. Esta será la clave que te distinga de otras startups y no solamente de ellos si vas en la dirección correcta. Entrevistar clientes te dará una completa validación de mercado.

*“Pocas cosas son tan satisfactorias como la comprensión de los problemas de alguien, y ayudar a resolverlos.”*

-Anónimo

## ¡SAL DEL SALÓN DE CLASES!

### TAREA SEMANAL

La parte más importante de tu empresa está en asegurarte si realmente tienes:

- a. Clientes a quienes venderles
- b. Un producto o servicio que estos quieran
- c. Una forma de cobrar por esta solución

Es ahora cuando debes realizar al menos 20 entrevistas a tus segmentos de clientes sobre su problema y validar si están dispuestos a pagarte por resolver el problema. Te recordamos las reglas básicas para hacer entrevistas:

- No hacer pitch (mente para aprender)
- Preguntas sobre el pasado y el presente son ideales
- No preguntes sobre el futuro

De igual manera, haz preguntas como las siguientes:

- Cuénteme cuando fue la última vez que le pasó.
- ¿Qué fue lo más difícil de resolver del problema?
- ¿Por qué fue lo más difícil? (pregunta rara)
- ¿Cómo resolviste el problema? (cuidar que sí quieran resolverlo)
- ¿Por qué la solución no es la óptima?



## CAPÍTULO 5 PLAN DE NEGOCIOS

*¡A salir a la calle!*

*En toda empresa o startup es necesario un plan de negocios. Aquí aprenderás a realizar uno de manera práctica y sencilla.*

## 5.1 ¿POR QUÉ TENER UN PLAN DE NEGOCIOS?

Todos los negocios y proyectos claves necesitan un plan, es decir, un mapa de ruta que ayude a los fundadores a tomar decisiones en caso de sorpresas y cambios. Este documento te ayudará a tres grandes propósitos:

- a. Tomar decisiones clave en momentos difíciles.
- b. Comunicar la visión del negocio con tus empleados y socios.
- c. Explicar de manera clara tu idea a posibles inversionistas.

El plan de negocios es un documento escrito que cada emprendedor elabora con el objetivo de planear, evaluar y controlar los aspectos más importantes de un negocio, desde la idea hasta los relativos a la puesta en marcha de la empresa; y su función es organizar y cuantificar las actividades y recursos (humanos, económicos y tecnológicos) de los cuales dispone el emprendedor. En este sentido, es también una herramienta de simulación ya que se pueden plantear distintos escenarios en función de diferentes niveles de inversión o previsión de ingresos-gastos.

En resumen:

- Es una guía de planeación empresarial
- Es un instrumento para la búsqueda de financiamiento
- Ayuda a consensuar ideas y desarrollar nuevas estrategias y actividades

Por lo tanto, un plan de negocios deberá ser:

- Eficaz: debe contener toda la información que cualquier inversionista espera conocer.
- Estructurado: debe seguirse fácilmente.
- Comprensible: escrito con claridad, con vocabulario preciso, evitando jergas y conceptos muy técnicos.
- Breve: aproximadamente de 8 a 12 páginas.
- Cómodo: el formato debe ser agradable y visual.

No existe un modelo concreto o guión estandarizado del Plan de Empresa. No obstante, la mayoría reúne los siguientes apartados; cabe aclarar que ésta no debe ser una lista exhaustiva:

- Resumen ejecutivo
- Datos básicos del proyecto

- Descripción del producto o servicio
- Análisis del mercado
- Plan de mercadotecnia
- Plan de operaciones
- Plan financiero

Para la elaboración de tu plan de negocios, se recomienda que el documento sea claro y conciso; no utilices demasiadas palabras y hazlo de manera objetiva. Es mejor ser muy cautos con las proyecciones de demanda y ventas, así como realizar proyecciones más o menos holgadas con respecto a los gastos, ya que por lo general se suele vender menos de lo que se prevé. Además, permite controlar la actividad de la empresa con el objetivo de tomar decisiones y acciones correctivas en caso de desviación.

### RESUMEN EJECUTIVO

Es la introducción de nuestro plan de empresa. Esta parte servirá para captar el interés de los potenciales inversionistas, bancos o cualquier persona que la lea. Por este motivo, debe contener los aspectos más relevantes e ideas claras del plan de negocios, resumidas de la forma más concisa posible.

Se trata de una breve descripción de lo que será tu actividad, así como su grado de desarrollo en el momento actual. También puedes incluir una breve historia de tu proyecto desde el momento en el que se inició hasta el día de hoy; incluso una versión un poco más extendida de tu pitch.

Deberás en todo momento motivar a la persona destinataria a seguir leyendo el plan con un alto grado de entusiasmo y curiosidad. La primera impresión es lo que cuenta.

### DATOS BÁSICOS DEL PROYECTO

- Nombre de identificación del proyecto
- Ubicación precisa o posible del mismo (domicilio, localidad y CP) Cuándo se planea iniciar las operaciones
- Número de socios (si los hubiera)
- Breve descripción de la actividad a desarrollar y la propuesta de valor
- Cómo surgió la idea y quién la promovió
- Cuantificación, en líneas generales, de la inversión estimada y necesaria, y su financiamiento.

## DESCRIPCIÓN DE LA IDEA O SERVICIO (PROPIEDAD DE VALOR)

Deberás ofrecer una imagen ampliada del producto o servicio y enumerar sus características, así como su utilidad. Explica su modo de funcionamiento, resalta los aspectos innovadores y las ventajas que éste pueda tener, derivadas del servicio postventa y atención al cliente. Define en qué se diferencia de los productos ya existentes en el mercado, etc.

Además tendrás que realizar una clasificación de los productos y servicios en líneas, y gamas o unidades de negocio. Menciona cuáles son los productos o servicios concretos, sus principales características, así como las necesidades que van a cubrir y para qué mercados.

## ANÁLISIS DE MERCADO

El objetivo de este apartado es demostrar la viabilidad comercial de tu proyecto. Para ello, es necesario determinar el ámbito geográfico, cuantificar el mercado potencial y agrupar el mercado de una manera homogénea o por segmentos con el mismo perfil de cliente. Se analizarán las motivaciones y comportamientos de compra de los clientes y sus necesidades. Por último, se incluirá en la medida de lo posible, una reflexión sobre la evolución futura que se espera del mercado.

El análisis de la competencia debe incluir tanto la competencia directa como la indirecta, teniendo en cuenta, además, la potencial y posible existencia de barreras de entrada. Es importante recoger los aspectos que definen la competencia de nuestro proyecto de negocio desde diferentes perspectivas, con la finalidad de conocer lo más posible sobre:

- Cuáles son sus elementos competentes esenciales y cómo los explotan. Las principales características de sus productos o servicios.
- Qué clientes actuales poseen y qué cuota de mercado controlan en el segmento al que pretendemos entrar.
- Cuáles otros segmentos de mercado sirven (en el caso de que lo hagan). Canales de distribución que utilizan.
- Modelo de negocio.
- Estrategias comerciales que han desarrollado.

## PLAN DE MERCADOTECNIA

En este apartado tienes que indicar cómo los clientes llegarán a conocer tu producto o servicio; cómo los convencerás para que adquieran el tuyo y no el de la competencia; cómo le harás para que lo sigan comprando y cuáles serán los objetivos comerciales.

El plan de mercadotecnia tiene como finalidad despertar el deseo del público objetivo seleccionado para que se sienta atraído y compre los productos o servicios de la empresa; para ello, se establecen objetivos comerciales y estrategias para alcanzarlos.

Además, gestiona las decisiones y la puesta en marcha del plan comercial. Se concreta en decisiones relativas al producto o servicio, precios, distribución y comunicación que aplicarás sobre el segmento de mercado seleccionado y sobre la base del posicionamiento competitivo.

## PLAN DE OPERACIONES

El plan de producción tiene como objetivo describir las operaciones de la empresa, es decir, el proceso de fabricación del producto o de prestación del servicio, así como los recursos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para el funcionamiento de dichas operaciones.

Viene a contestar a preguntas como: ¿lo vas a fabricar tú?, ¿cómo?, ¿dónde?, ¿a quién y a cuál precio comprarás tus materias primas? Entre los principales puntos a analizar están:

- Infraestructura Características del local.
- Instalaciones físicas (ubicación, tamaño, distribución, venta/alquiler) Equipoamiento (maquinaria, transporte, mobiliario, etc.)
- Tecnología (hardware, software y otras tecnologías clave) Materia prima para producir.
- Quiénes serán tus proveedores más importantes.

## PLAN FINANCIERO

El análisis financiero evalúa la situación económico-financiera actual de la empresa y proyecta su futuro. La planificación financiera consiste en la elaboración de previsiones a mediano y largo plazos.

Este apartado tiene como objetivo analizar la viabilidad económica y financiera del negocio durante el periodo de planificación. Normalmente, estará comprendido entre uno y cinco años, siendo un estándar los tres años. Con el plan financiero se trata de averiguar la liquidez futura de la empresa.

Además, debe ser muy detallado para el primer año (mensual) y más ligero para los dos siguientes años (aunque podemos encontrar quién lo "necesite" a cinco años y con más

detalle para los tres primeros), reflejando sobre todo el flujo de caja. Este es, sin duda, el apartado más complicado de todos y, aun teniendo información real de ventas, nos será muy difícil producir algo verdaderamente fiable. Lo más importante es ser muy rigurosos con los gastos y las necesidades de financiación, para averiguar si perseguimos algo imposible o con las cifras que van arrojando nuestros primeros experimentos y ventas, podemos construir un negocio viable.

## ¡SAL DEL SALÓN DE CLASES!

### TAREA SEMANAL

¡Es tiempo de empezar a escribir! Ya tienes bien claro por qué es importante contar con un plan de negocios, y la manera en que debe estar estructurado. Como tarea semanal y de acuerdo al libro de trabajo del emprendedor, realiza las siguientes actividades:

- Escribe el plan de negocio de tu startup con tu puño y letra.
- Pásalo a tu computadora e imprímelo.



CAPÍTULO 6  
**MÉTRICAS PARA STARTUP**

*¡A salir a la calle!*

*Este capítulo habla de las métricas, que te ayudarán a entender y mejorar la estrategia de tu empresa o startup mediante el conocimiento de tus clientes, procesos, rendimientos e innovaciones.*

## 6.1 ¿CÓMO ESTABLECER PROCESOS QUE NOS GENEREN INFORMACIÓN?

Cuando se está emprendiendo, generalmente la falta de recursos financieros, personas o tiempo es una constante. En etapa inicial, tu activo más importante se vuelve el conocimiento de tus clientes, negocio, procesos, innovaciones, avance y rendimiento como empresa.

Para generar ese conocimiento necesitas información; para conseguirla, necesitas datos, y para generar esos datos debes establecer métricas y procesos que te ayudarán a entender y mejorar la estrategia de adquisición de usuarios y clientes de tu empresa.

En la actualidad, podrás encontrar diferentes metodologías y filosofías para llevar a cabo tu emprendimiento. Para efectos de este capítulo, usaremos como base el ciclo de iteraciones de Lean Startup (Eric Ries) más otras técnicas, herramientas y estrategias de diferentes autores, así como recursos para llevarlas a cabo.

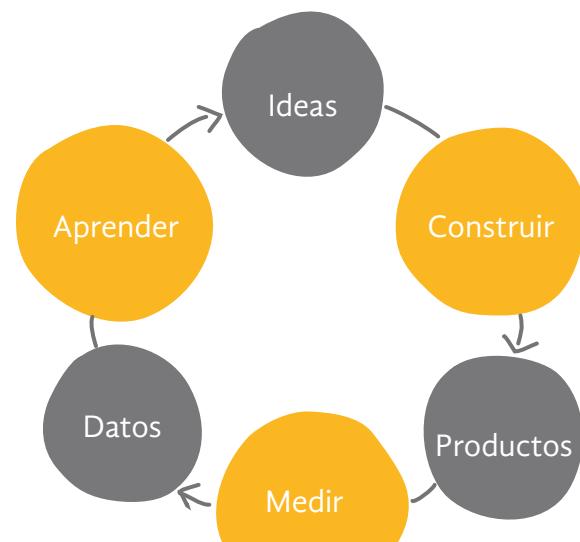


Figura 24

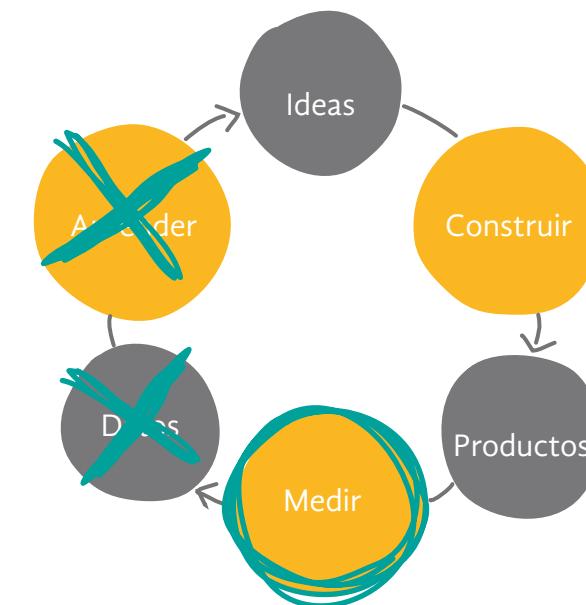


Figura 25

El proceso es sencillo, sin embargo, la falta de mecanismos o estrategias para medir hace que el ciclo se distorsione con exceso de optimismo o bajo hipótesis validadas con sesgo por parte de los emprendedores. Las métricas evitan estos errores y proveen información más contundente sobre la toma de decisiones y el avance del proyecto.

### CARACTERÍSTICAS DE LAS MÉTRICAS

Hay muchas maneras de definir estos indicadores, e independientemente de lo que se pretenda medir, todas deben cumplir con los siguientes aspectos:

- **Entendibles:** una métrica compleja de explicar no es una buena métrica; debe ser fácil de entender, simple y que cualquier persona en el equipo sepa a qué se refiere.
- **Comparables:** las métricas aisladas no aportan valor; hay que definir variables que puedan ser comparadas con otras, consigo mismas en el tiempo o con variables externas.

- Dinámicas: que puedan cambiar para poder observar un resultado o conclusión sobre los efectos en dicha variable.
- Ligadas al comportamiento: variables o métricas que estén directamente influidas por el comportamiento o algún proceso del cliente, de la compañía o de alguna tarea.

Las métricas bien definidas e implementadas te ayudan a conocer tu negocio y su desempeño, por ejemplo:

CLIENTES QUE COMPRAN MÁS DE 1 VEZ CADA 90 DÍAS	ENTONCES TU ESTAS EN ESTE MODO	TUS CLIENTES TE VAN A COMPARAR	TU ESTAS CÓMO	TE DEBES ENFOCAR EN
1-15%	Adquisición	Una vez	70% de la industria de retail	Bajar tus costos de adquisición de clientes
15-30%	Híbrido	2-2.5 veces por años	20% de la industria retail	Hacer que tus clientes regresen Aumentar tu participación de mercado
30%	Lealtad	2.5 veces por años	10% de la industria de retail	Lealtad, manejo de inventarios

Figura 26

## DIMENSIONES DE LAS MÉTRICAS

Las métricas pueden establecerse de acuerdo a cinco dimensiones, dependiendo de lo que se busca, lo que se mide y el objetivo de establecerlas:

- Qualitativas: variables no estructuradas y basadas en percepciones; usualmente sesgadas, casi siempre positivas y ambiguas.
- Cuantitativas: números, hechos, estadísticas, porcentajes; son contundentes y difíciles de aceptar.
- De vanidad: te hacen sentir bien, pero no afectan tus acciones.
- Accionables: impactan tu comportamiento y te ayudan a cambiar el curso de la acción.
- Explorativas: son especulativas; buscan encontrar información inesperada.
- De reporte: predecible; describe el resultado de procesos u operaciones.
- Hacia el futuro: predicciones basadas en los números del presente.
- Hacia el pasado: históricas; representan el rendimiento efectuado.

- Correlacionadas: dos o más variables que cambian de manera similar.
- Causales: variables que impactan directamente en el comportamiento de otras

## ORDENAMIENTO DE LOS DATOS

Los datos generados de las diferentes métricas que se establezcan pueden ser analizados o interpretados de diferente manera. Para poder llegar a la información de valor que pueda verse reflejada en tu estrategia, estos datos deben llevar una estructura de ordenamiento:

- Segmentar: medir y comparar grupos de datos divididos por algún atributo, por ejemplo, sexo, ciudad, hábitos de consumo, etc.
- A/B test: cambiar alguna cosa y medir el resultado.
- Análisis de múltiples variables: cambiar muchas variables y ver cuáles se relacionan o tienen impacto entre sí.
- Cohorte: medir y comparar variables a través del tiempo.
- Conversión: es un indicador que nos dice a qué porcentaje de clientes les hemos conseguido vender, del total de tráfico/público objetivo al que hemos conseguido interesar.

## PROCESO DE MEDICIÓN

Para que las métricas agreguen valor a la empresa, deben estar enfocadas en el logro de objetivos, generalmente en el aumento de las ventas o en el ahorro en los costos. Es decir, no solamente se debe medir o generar información inútil.

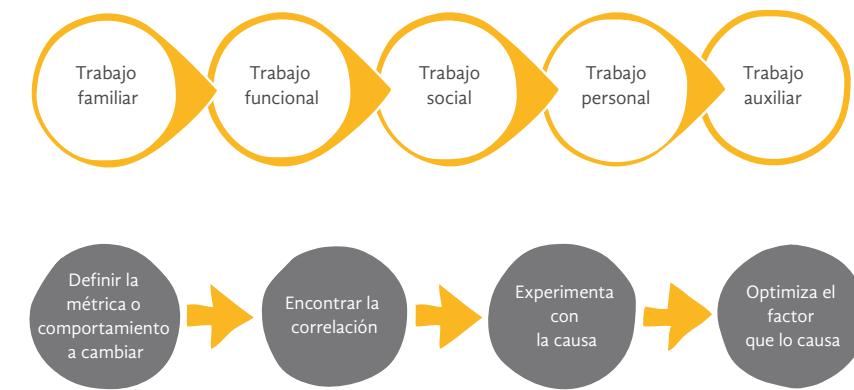


Figura 27

Antes de definir qué medir, debes tener claro cuáles son tus metas como negocio; estas dependerán de la etapa en la que tu empresa se encuentre y el tipo de modelo de negocios, existen diferentes modelos, sin embargo, todos se enfocan en el flujo y ciclo de vida de los consumidores, mientras que las etapas se usan para enfocar las métricas, por ejemplo:

- Empatía: encontrar una necesidad o problema real con suficiente mercado.
- Atractividad (sexy): una solución atractiva por la cual estén dispuestos a pagar.
- Viralidad: encontrar la forma de que tus clientes les digan a más personas.
- Ingresos: debe existir ganancia y un crecimiento sostenible.
- Escalabilidad: el modelo de negocios puede crecer.

	Comercio electrónico	Mercado 2-sided (clientes-usuarios)	SaaS	Aplicación móvil	Usuarios generan contenidos	Media	No digital
Empatía	Entrevistas, resultados cualitativos, ordenamientos cuantitativos, encuestas						
Atractividad	Lealtad, conversión	Inventario, productos	Engagement, conexión, actividad	Descargas, actividad, viralidad	Contenido, spam	Tráfico, visitas, recurrencias	Interacciones
Viralidad	Costos de adquisición de clientes CAC, shares, reactivaciones.	SEM – Search Engine Marketing, sharing	Viralidad natural, Costo de adquisición de clientes CAC	Costos de adquisición de clientes CAC, ratings	Invitaciones, sharing	Contenido viral, SEM – Search Engine Marketing	Boca en boca
Ingresos	Transacciones, Customer lifetime value CLV	Transacciones, comisiones	Costo de adquisición de clientes CAC, Customer lifetime value CLV, tope de ventas	Customer lifetime value CLV, Promedio diario de ingreso por usuario activo ARPDAU	Ads, donaciones	Costo por engagement CPE, % afiliados	Transacciones, Costo de adquisición de clientes CAC, Customer lifetime value CLV, tope de ventas
Escalabilidad	Afiliados	Otras verticales	API, marketplace	Spinoffs, otras publicaciones	Analytics, datos de usuarios	Licencias, sindicación	Costo de alcance

Figura 28

## EJEMPLOS DE MÉTRICAS BASADAS EN LEAN STARTUP:

### a. LEAN CANVAS

LEAN CANVAS	MÉTRICAS RELEVANTES
Problema	Los encuestados que tienen esta necesidad; los encuestados que son conscientes de que tiene la necesidad
Solución	Encuestados que prueban el MVP, participación; interacción; características más utilizadas / menos utilizadas; gente dispuesta a pagar
Propuesta de valor única	Número de opiniones; calificaciones independientes, análisis de los sentimientos; descripciones clientes redactada; encuestas; búsqueda y análisis de la competencia
Segmento de clientes	Que tan fácil es encontrar al grupo de prospectos; las únicas palabras clave segmentadas; tráfico embudo dirigido desde una fuente particular
Canales	Valor inicial / costo por canal; y coeficiente de ciclo viral; puntuación neta del promotor; márgenes de afiliados; tasa de apertura de clicks; ranking de página; alcance mensaje
Ventaja competitiva	Encuestados comprensión de la USP; patentes; valor de la marca; barreras a la entrada; número de nuevos participantes; relaciones de exclusividad
Fuente de ingresos	Valor de ciclo de vida del cliente; el ingreso promedio por usuario; tipo de conversión, tamaño del carrito de compra; tasa de clicks
Estructura de costos	Costo fijo; costo de adquisición de clientes; costo de servicio que el cliente; gastos de apoyo; costo palabra clave

Figura 29

## b. MÉTRICAS DE PIRATA (ARRR)

Se trata de 5 indicadores que categorizan el ciclo de vida de los usuarios (comportamiento) dentro de la totalidad del embudo de conversión. A continuación, describimos estos indicadores con más profundidad y cómo podemos obtenerlos.

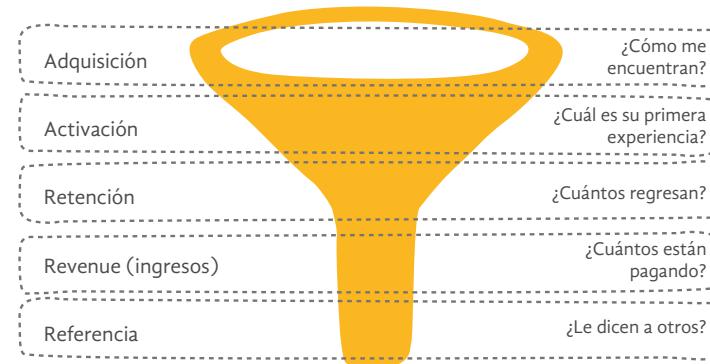


Figura 30

### Adquisición

En este ciclo hemos de ver de qué forma estamos atrayendo a los usuarios o prospectos y qué hacen una vez que llegan al sitio: ¿se quedan o abandonan? y los que se quedan, ¿qué hacen? Para analizar el comportamiento de los usuarios en función de las diferentes fuentes de tráfico, podemos utilizar Google Analytics.

### Activación

En este punto, analizaremos si la experiencia de usuario es buena para los que se quedan y si logramos que se registren a las noticias, blogs, etc. Es decir, si logran cumplir con alguno de los objetivos que nos permitirán ayudarlos a llegar al siguiente paso (retenerlos).

También es interesante ver cuáles son sus páginas preferidas, qué es lo que buscan, dónde encuentran problemas y cómo podemos hacer que logren lo que venían a hacer.

Herramientas para mejorar este ciclo, serían las herramientas de medición (Google Analytics); herramientas de testing (Convert, Visual Website Optimizer, Optimizely); herramientas de heatmaps (Crazy Egg,

Click Tale, Inspectlet, Lucky Orange); de grabación de sesiones (Click Tale, Inspectlet, Lucky Orange); de VOC (4q, Qualaroo, Survey Monkey); de usabilidad (Usabilla, Five Seconds Test, Clicktest), etc.

### Retención

Aquí lo que observaremos es: qué es lo que hacen los usuarios que vuelven y cuánto tiempo tardan en hacerlo (recurrencia). Además, analizaremos el rendimiento de nuestras campañas de retención (mail marketing, rss, remarketing) y cómo son de eficaces en su tarea. Gracias a este análisis, aprenderemos qué es lo que les gusta a determinadas tipologías de usuarios y su lealtad al sitio.

En este punto, además de Analytics, podemos usar la información de los software de e-mail marketing y Feedburner.

### Revenue (Ingresos)

En pocas palabras, se describe la ganancia en dinero: ¿cuántos usuarios hemos logrado que acaben pagándonos? En esta fase no solamente nos quedamos con este dato; debemos analizar cuáles productos funcionan más y menos, y por qué.

Dependiendo del modelo de negocio, las herramientas pueden ser unas u otras, por ejemplo: Google Analytics, Adsense, CRM de la web, etc.

### Referencias

El usuario está tan contento con nuestro producto que nos recomienda (comparte). Aquí deberemos saber cuántos son, qué es lo que están compartiendo, en qué lugares y qué les motiva a ello (¿los hemos “obligado nosotros”?).

Google Analytics, True Social Metrics, Facebook Insights, las estadísticas de Share This (en el caso de que lo tengamos instalado), entre otras muchas, son buenas herramientas para medir las comparticiones.

La característica de estos indicadores es que se construyen con métricas que nos ayudan a tomar decisiones y a hacer reportes accionables. Es decir, no se trata de indicadores vanidosos que solamente sirven para saber “cuánto nos mide” y aumentar nuestro ego con ello. Un ejemplo de reporte que nos propone Dave McClure para medir nuestro éxito es el siguiente:

CATEGORÍA	ESTATUS DEL USUARIO	%CONVERSIÓN	VALOR
Adquisición	Visitas al sitio (o páginas de aterrizaje u otras páginas externas)	100%	\$0.01
	Taza de abandono (vistas en la página, duración, clicks)	70%	\$0.05
Activación	Una buena visita (x números de páginas, z duración y número de clicks)	30%	\$0.25
	Lead (correo, blog, RSS, cualquiera que genere una actividad para poder repetir la visita)	5%	\$1
	Registro (datos de perfil o correo electrónico)	2%	\$3
Retención	Abrió correo electrónico o revisó una noticia de la empresa	3%	\$2
	Visitas repetidas (3 visitas más en los últimos 30 días)	2%	\$5
Recomendación	Recomendación de un usuario que visitó el sitio	2%	\$3
	Recomendación de un usuario que hizo una activación	1%	\$10
Ingresos	Usuario que generó el ingreso mínimo	2%	\$5
	Usuario que generó ingresos para cubrir los gastos	1%	\$25

Figura 31

Durante nuestro proceso por conseguir que las cosas mejoren, deberíamos ver cambios en el porcentaje de paso de este embudo.

Se recomienda completarlos creando columnas en lateral para incluir semanal, quincenal o mensualmente, el estatus de estos indicadores; todo depende de la velocidad de nuestras acciones y nuestra capacidad de reacción (metabolismo de producto). De este modo veremos además la evolución de nuestras acciones.

### c.MAPA DE MÉTRICAS

Para realizar un mapa de métricas puedes comenzar siguiendo este ejemplo:

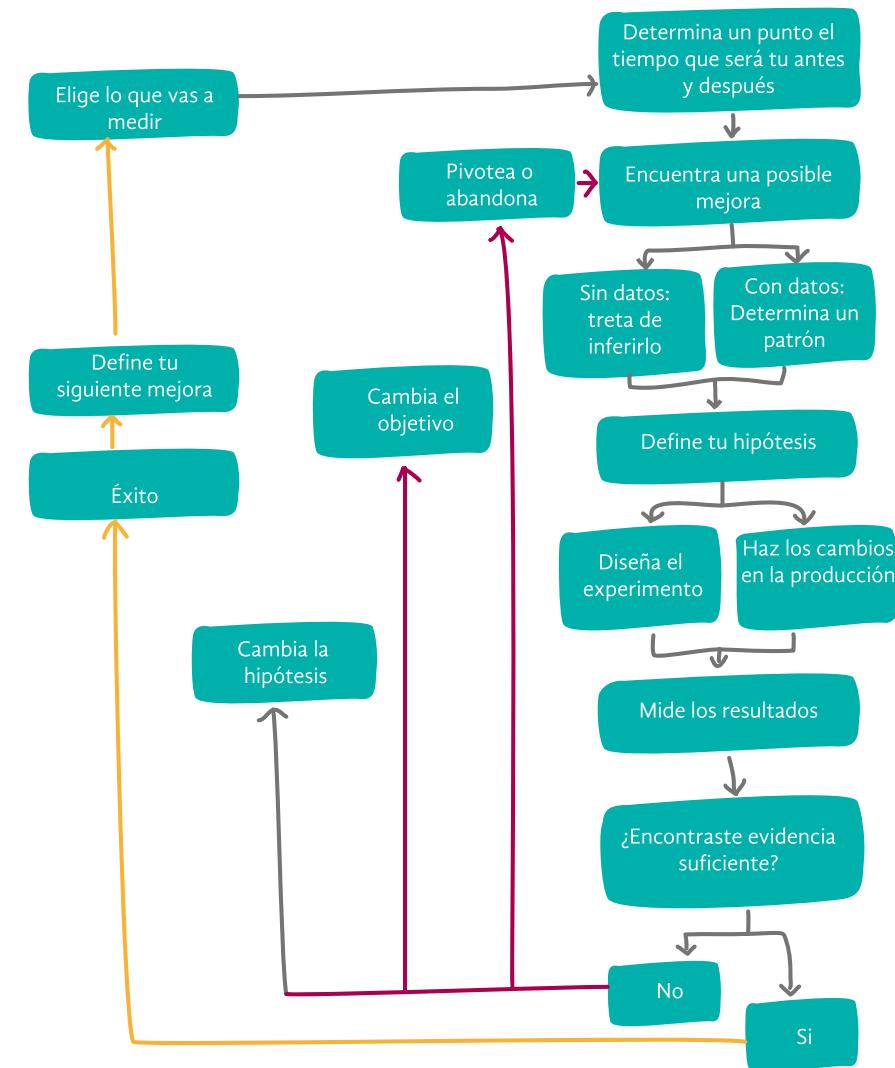


Figura 32

Y a continuación, se mostrarán algunos ejercicios realizados con diferentes modelos.

Ejemplo: comercio electrónico

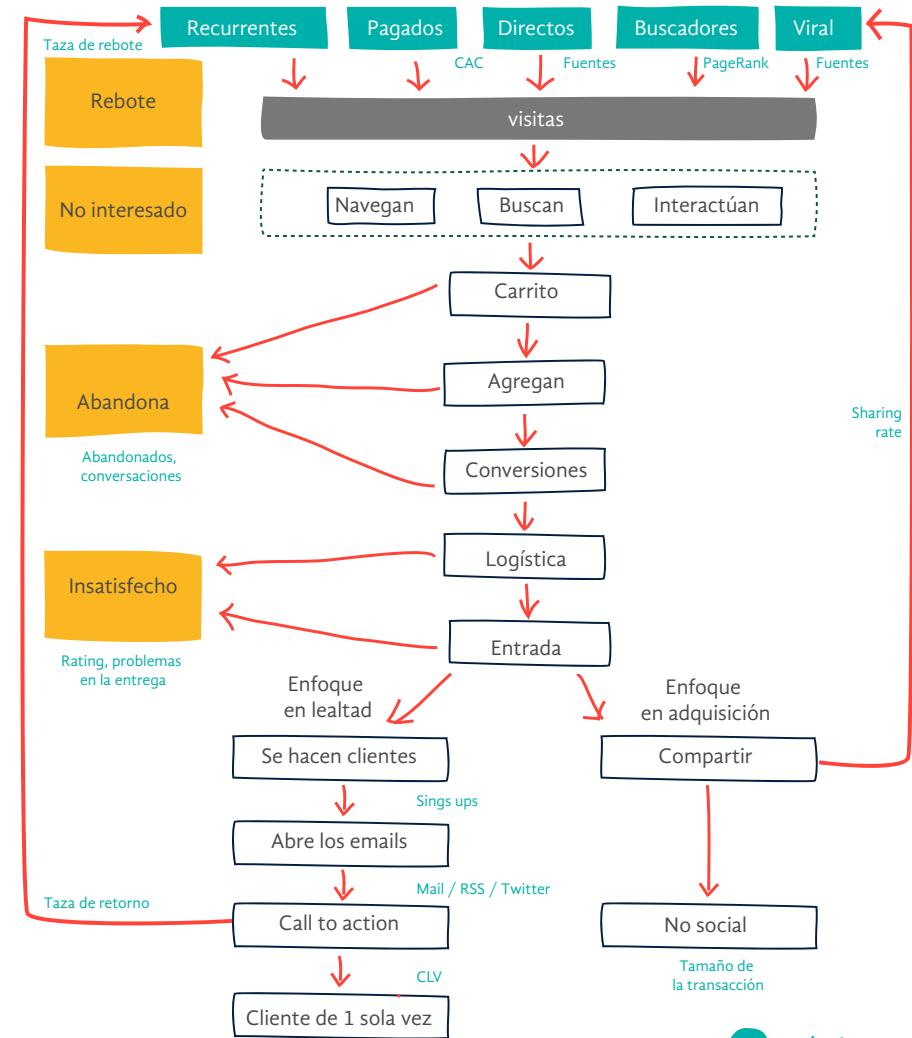


Figura 33

Ejemplo: Software as a Service (SaaS)

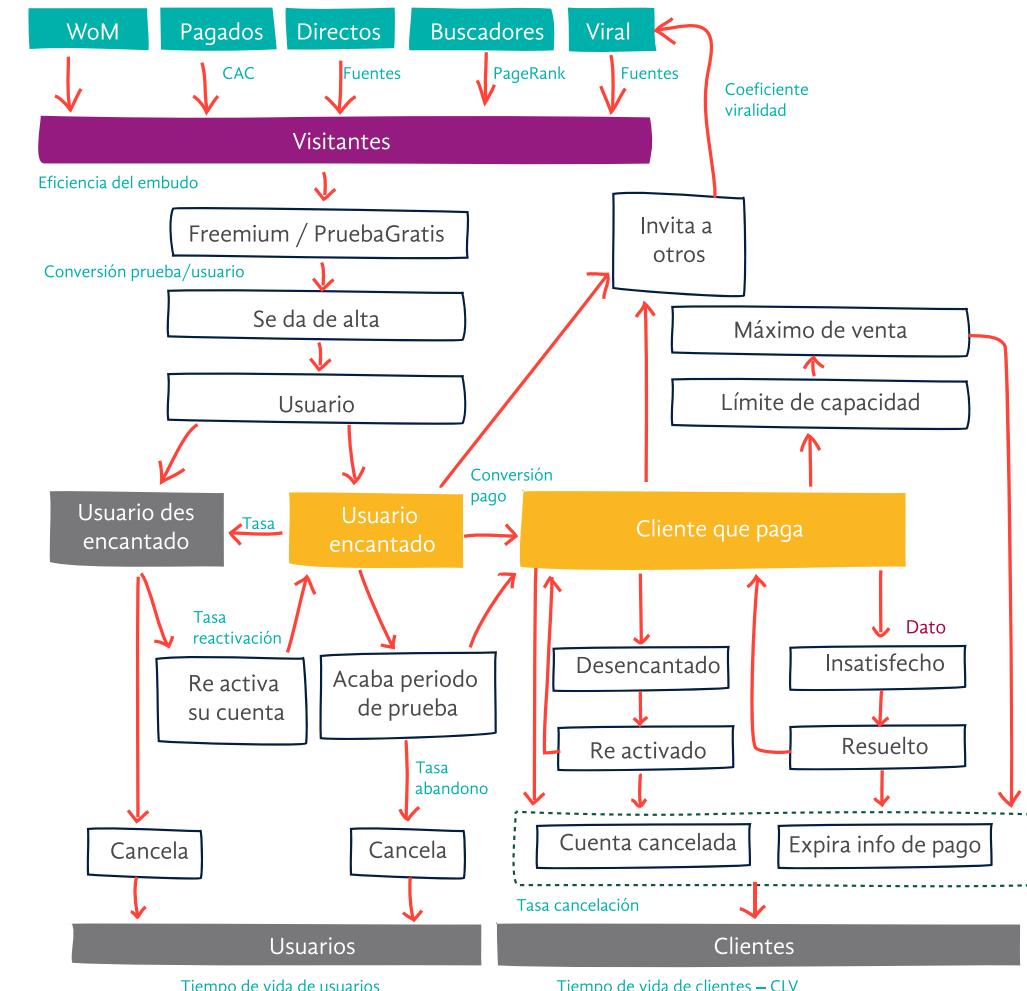


Figura 34

## Ejemplo: Aplicación Móvil

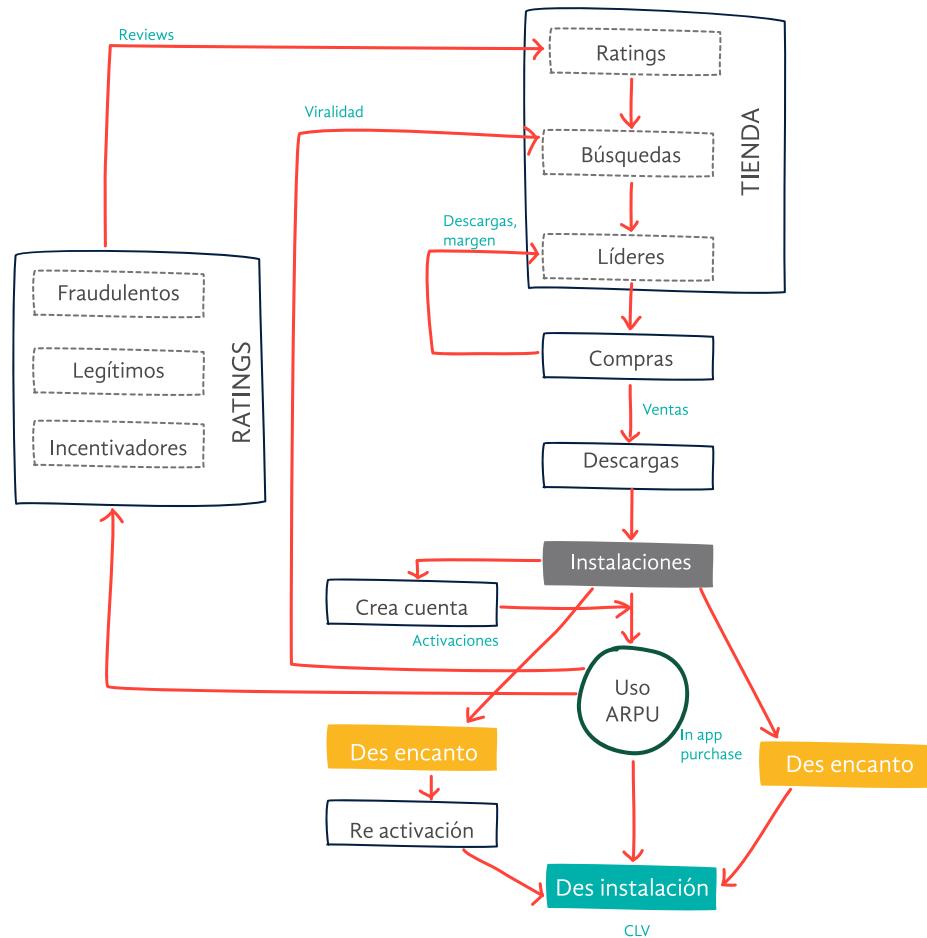


Figura 34

## Ejemplo: Medios

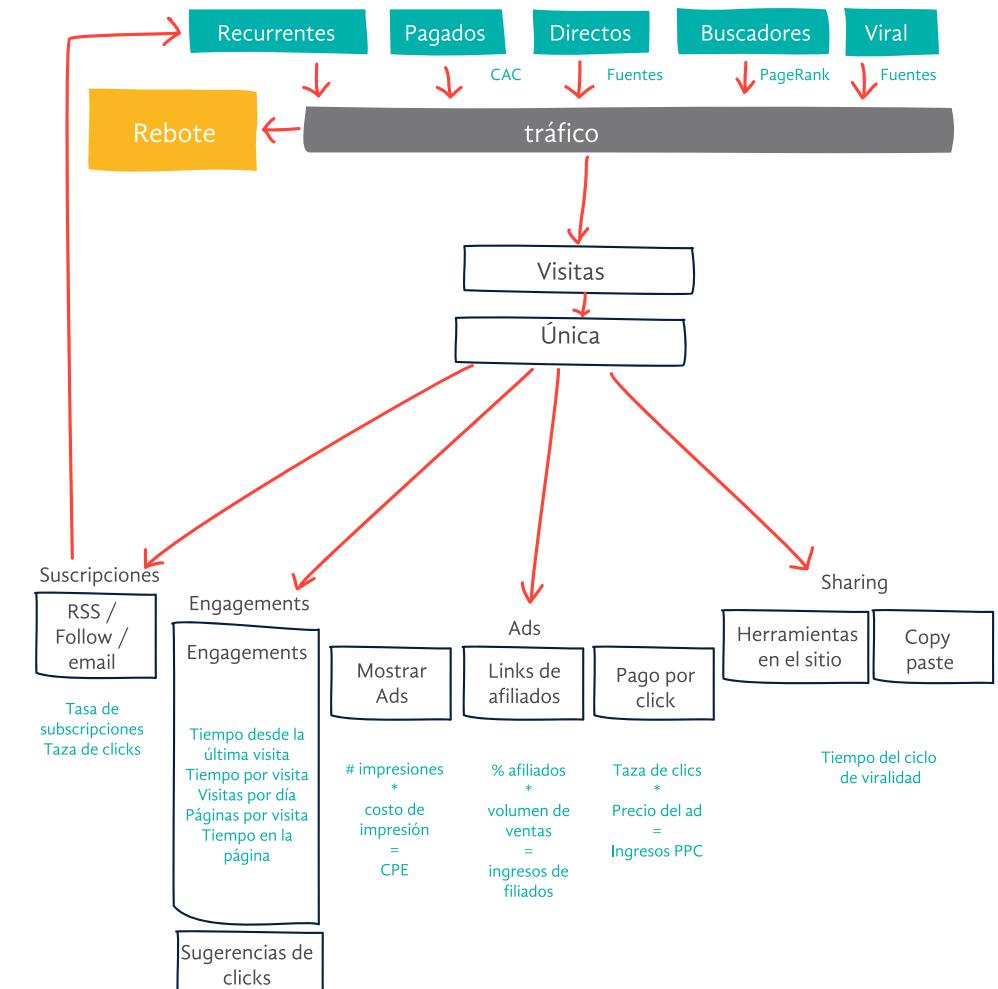


Figura 35

#### d. ENFOQUE DE EJECUCIÓN (3 EN 3)

Pueden haber muchas cosas por mejorar y por ende, por medir; lo recomendable es avanzar paso a paso y no tratar de atacar todas las variables desde el inicio. El enfoque es la ejecución, es decir, que sucedan cosas, que se implementen métricas, que puedas experimentar y que puedas validar e invalidar hipótesis.

La regla de 3 en 3 se basa en no tener más de 3 opciones para avanzar, determinadas en 3 niveles: hipótesis, acciones y experimentos.

3 hipótesis: definirlas mensualmente involucrando a mentores, inversionistas o grupo estratégico de la compañía; estas determinan tu estrategia.

3 acciones: cada hipótesis tiene 3 acciones a validar; se determinan semanalmente en conjunto con tu grupo ejecutivo y serán tu táctica.

3 experimentos: se definen a diario en conjunto con tus empleados o cofundadores y van enfocados directamente a la ejecución.

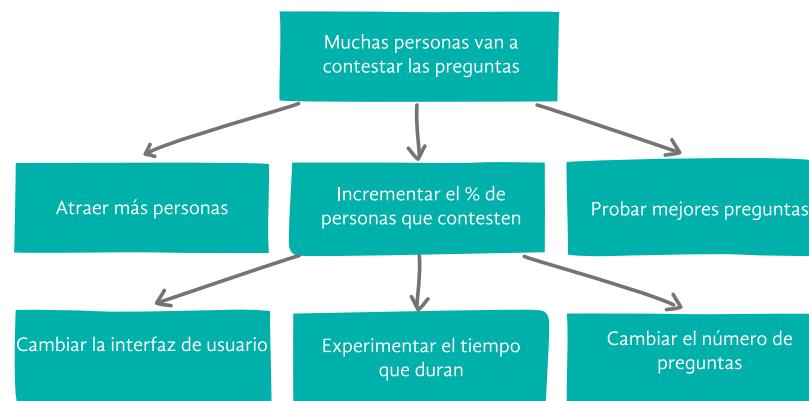


Figura 36

#### e. MÉTRICAS DE VANIDAD

Existen métricas que podemos identificar en nuestro proyecto que no están ligadas a ninguna acción y por sí solas no agregan valor. Usualmente son conocidas como “métricas de vanidad” porque su buen rendimiento ayuda al emprendedor a sentirse bien y a ser

positivo. Su uso debe ir ligado a algún experimento, correlación o consecuencia para tener un impacto real.

Ejemplos de ellas son los hits, las visitas a la página, números de páginas vistas, visitantes únicos, seguidores, amigos en Facebook, likes, tiempo en el sitio, e-mails recolectados, número de descargas, entre otras.

## ¡SAL DEL SALÓN DE CLASES!

### TAREA SEMANAL

Las métricas te han enseñado a definir indicadores que te ayudan a medir características de tu startup, como los clientes que compran más y en qué debes enfocarte con mayor precisión. Como tarea semanal y de acuerdo al trabajo del emprendedor:

- Empieza identificando cuál métrica puedes mejorar
- Desarrolla un blog para tu startup.



## CAPÍTULO 7

### FINANZAS PARA EMPRENDEDORES

*¿Cómo entender la diferencia entre un estado de resultados, flujo de efectivo o balance general?*

*Aquí te daremos las bases necesarias para entender tus estados financieros, parte primordial a la hora de emprender un negocio.*

## 7.1 ¿CÓMO INVOLUCRarme EN LAS FINANZAS DE MI EMPRESA?

Un reto que todos los emprendedores tienen, es comprender los números de su empresa en términos financieros.

Entender tus estados financieros se vuelve fundamental a la hora de emprender un negocio. Muchos se escudan diciendo que eso es problema del contador público; sin embargo, si el emprendedor no sabe a ciencia cierta la diferencia entre un flujo de efectivo, un estado de resultados o un balance general, esto puede llevarlo a la quiebra. Y para muestra, un ejemplo:

Andrea tiene una fábrica de ropa para mujeres donde hacen faldas, blusas y sacos. Tiene en su planta más de 30 personas entre costureras, cortadores, gente de almacén, diseñadores y compras. Ella ve su estado de resultados cada mes: durante 10 meses se venden 100,000 pesos mensuales y los costos totales de cada mes (variables + fijos) suman 75,000 pesos. Sin embargo, cada vez la empresa tiene menos dinero y llega a situaciones extremas como tener que pedir prestado.

¿Qué está pasando en la empresa? ¿Por qué no hay dinero?

Andrea, en su lógica, dice “¿cómo me va a faltar dinero si cada mes tenemos utilidades de 25,000 pesos?, ¿será que alguien me está robando?”

La lógica nos dice que pueden estar sucediendo dos cosas:

- No está cobrando (es decir, le deben mucho dinero), o efectivamente alguien le está robando

¿Cómo puede saber Andrea lo que le está pasando a su empresa? Es aquí donde los tres reportes básicos en finanzas entran en acción:

- Flujo de efectivo
- Estado de resultados
- Balance general

Nota: Andrea sí está cobrando a tiempo y nadie está robando en su empresa. Lo que le sucedió es que está fabricando de más y sus utilidades están en el inventario, es decir, en mercancía no vendida.

Todo emprendedor debe saber al menos la diferencia entre estos tres reportes contables, la relación entre ellos y qué tipo de información le puede generar cada uno. De esta manera, el emprendedor podrá saber lo que sucede en su empresa y cómo enmendar estos errores, o mejor aún, evitar que esto suceda.

### FLUJO DE EFECTIVO

Es el más importante; mientras tu empresa tenga este reporte en números negros no tendrás mayores problemas financieros ya que es de suma importancia el dinero que una empresa o persona tiene en un momento dado, ya sea líquido o en el banco.

“El dinero es rey” (“cash is king”) 1988, Peter G. Gyllenhammar, Director General de Volvo.

El flujo de efectivo es la suma de todos tus ingresos, menos la suma de todos tus egresos. Una forma fácil de entenderlo es revisando el estado de cuenta bancario de cada mes. En este papel encuentras todo el dinero que cobraste o te pagaron y todo el dinero que pagaste o sacaste de la empresa. Muchas veces las empresas pueden estar vendiendo lo suficiente, pero no cobrando a tiempo y esto te puede generar pérdidas; si esto sucede y no tienes el respaldo financiero de un inversionista, banco o familiar, simplemente la empresa tendrá que cerrar, ya que sin dinero no podrás pagar sueldos, comprar materia prima ni fabricar tu producto u ofrecer tu servicio.

Veamos cuál es el ciclo natural de todas las empresas de transformación:

- a. Se compra materia prima
- b. Se contrata personal para transformar la materia prima
- c. Se transforma la materia prima
- d. Se pagan los gastos indirectos de fabricación (luz, agua, gas, etc.)
- e. Se vende el producto
- f. Se cobra

Este proceso, dependiendo del tipo de manufactura, puede durar de un mes hasta seis meses.

Si por alguna razón no cobras, no podrás volver a realizar el ciclo. Y recordemos que una startup es una empresa que busca tener un modelo de negocios repetitivo y escalable, por lo que este ciclo se tendrá que realizar una infinidad de veces.

Con el flujo de efectivo podrás determinar cuánto estás gastando día a día y cuánto estás ingresando. En otras palabras, te permitirá saber cómo se mueve tu dinero en un deter-

minado tiempo; un punto importante es notar que los ingresos y egresos se registren el día en que se hacen. Si tu proveedor de materia prima te da crédito de un mes, tú le compras en enero y en febrero pagas; el registro se hará en febrero ya que es cuando sale el dinero de la cuenta.

Los objetivos de flujo de efectivo son:

- Determinar la tasa interna de retorno de tu empresa.
- Determinar los problemas de liquidez de tu negocio; muchas veces tú puedes ser rentable (tener una utilidad) y quebrar por falta de dinero
- Identificar dónde están tus costos más altos; las altas tasas de interés pueden estar mermando tu utilidad y como resultado, puedes tener poco dinero para operar
- Determinar tu capacidad de cobro, es decir, entender si estás dando mucho crédito a tus clientes o simplemente no estás cobrando lo suficiente para tener tu negocio a flote

Ejemplo de un flujo de efectivo:

	Ene	Feb	Mar	Abr
<b>Efectivo inicial</b>	1,000	1,200	900	(300)
<b>  Ingresos</b>				
- Ventas	1,000	1,100	1,200	1,300
<b>      Total ingresos</b>	2,000	2,300	2,100	1,000
<b>  Egresos</b>				
- Sueldos y salarios	300	500	600	400
- Compras	300	400	400	400
- Gastos generales	200	500	400	300
- Gastos de capital	0	0	1,000	0
<b>      Total egresos</b>	800	1,400	2,400	1,100
<b>  Efectivo al final del periodo</b>	1,200	900	(300)	(100)
(Efectivo inicial más "Ingresos" menos "Egresos")				

Figura 37

## ESTADO DE RESULTADOS

Una vez entendido el flujo de efectivo, necesitamos saber si en el mes hubo ganancias (utilidades) o pérdidas, ya que un flujo de efectivo cuenta los totales, pero muchas veces las salidas y los ingresos no corresponden a ese mes. Un ejemplo es cuando te pagan un servicio que te debían de dos meses atrás; este servicio se registra en el mes de pago y no cuando se vendió. De ahí la importancia de saber si en esos meses se tuvo ganancias o pérdidas.

Este documento resume el resultado de las operaciones de la empresa o startup durante un periodo determinado (regularmente un mes o un año).

Básicamente muestra el total de ingresos y gastos del periodo, clasificados de una manera lógica y coherente para que ayude al emprendedor a tomar decisiones clave como:

- Ver si se está vendiendo muy barato algún producto o servicio
- Analizar el costo de los bienes producidos
- Revisar el gasto en administración u operaciones
- Entender el costo financiero en la empresa o startup

Un ejemplo simplificado del reporte de estado de resultados se muestra a continuación:

Startup U, S.A.P.I de C.V	
ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 AL 31 DICIEMBRE 2015	
Ingresos	\$4,500,000
Costo ventas	\$3,200,000
Utilidad bruta	\$1,300,000
Gastos operación	\$300,000
Gastos de administración	\$400,000
Utilidad de operación	\$600,000
Costos financieros	\$150,000
Utilidad antes de impuestos	\$450,000

Figura 38

## BALANCE GENERAL

Es el informe financiero donde se refleja la situación de la empresa, es decir, es una foto de cómo está en el momento en el que se hace. Este reporte viene de la premisa  $\text{Activo} = \text{Pasivo} + \text{Capital}$  (lo que se tiene = lo que se debe + lo que invertiste).

## ACTIVO

Todos los valores que la empresa tiene: dinero, autos, computadoras, edificios, cuentas por cobrar, inventarios, etc. Es decir, las cosas que una empresa puede vender en un momento dado.

## PASIVO

Es todo lo que la empresa debe; son las obligaciones financieras que ésta tiene con proveedores (cuentas por pagar), créditos en bancos, etc.

CAPITAL

Es el patrimonio con el que cuenta el dueño del negocio. Es decir, si a tus activos les restas todo lo que debes, te quedas con un patrimonio.

## Ejemplo de balance general:

CRECIENDO S.A.			
BALANCE GENERAL AL 30 DE SEPTIEMBRE			
<b>Activo circulante</b>		<b>Pasivo circulante</b>	
Caja	20,000	Proveedores	125,000
Bancos	240,000	Documentos por pagar	45,000
Clientes	245,000	Acreedores diversos	10,000
Almacenes	275,000	Impuestos por pagar	20,000
Deudores Diversos	10,000		
		<b>Total</b>	<b>200,000</b>
	<b>Total</b>		
<b>Activo fijo</b>		<b>Pasivo fijo</b>	
Edificios (local comercial)	150,000	Acreedores hipotecarios	60,000
Equipo de transporte	60,000		
		<b>Total</b>	<b>60,000</b>
	<b>Total</b>		
<b>Capital contable</b>		<b>Capital contable</b>	
		Capital social	350,000
		Utilidades retenidas	390,000
		<b>Total</b>	<b>740,000</b>
<b>Total de activo</b>	<b>1,000,000</b>	<b>Total de pasivo y capital</b>	<b>1,000,000</b>

Figura 39

# ¿CÓMO HACER UN BALANCE GENERAL?

Supongamos que vas a poner una empresa de desarrollo de software, donde la inversión inicial para poder operar este proyecto durante un año es de \$300,000 pesos. Con este dinero comprarás computadoras, contratarás programadores, pagarás la renta, luz, Internet, equipo de marketing, etc. Tienes ahorrados \$100,000 pesos; tu mamá te presta \$100,000 y pides un préstamo en el SIFIDE (Sistema para el Financiamiento y Desarrollo del Estado) por otros \$100,000, por lo que tu balance quedaría de la siguiente manera:

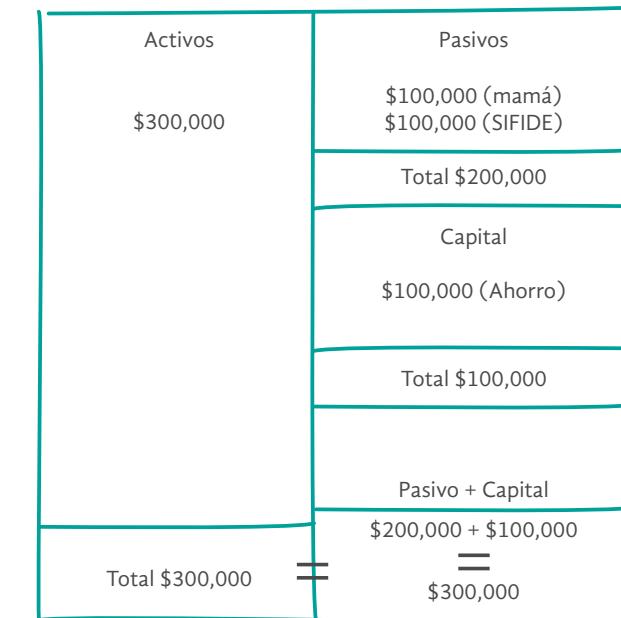


Figura 40

En el balance general tú podrás ver y analizar la siguiente información:

- Cuánto efectivo tienes en tu empresa
  - Cuánto dinero debes contra cuánto dinero te deben
  - Cuánto vale tu inventario
  - Cuánto valen tus terrenos, computadoras, bienes, etc.
  - Cuánto vale tu patrimonio

## 7.2 ¿CUÁNTO VALE MI EMPRESA?

Como hemos visto, es de suma importancia encontrar el valor real de tu empresa o startup, con la finalidad de poder tener un acuerdo equitativo con posibles ángeles inversionistas o fondos de capital de riesgo.

La valuación de una empresa o startup no es una ciencia exacta y puede variar en función del tipo de negocio y el motivo. Existe una amplia gama de factores involucrados en el proceso, desde el valor en libros hasta un grupo de elementos tangibles e intangibles. En general, el valor del negocio dependerá del análisis del flujo de efectivo de la empresa. En otras palabras, su capacidad para generar utilidades constantes determinará finalmente su valor en el mercado.

Si estás buscando inversionistas, la valuación de tu empresa debe de ser el punto inicial para saber cuánto dinero pedir. Debes tener en cuenta que el posible inversionista buscará valuar tu empresa en una cifra menor. Bryan Goetz, Presidente de Capital Advisors, Inc., comenta que las empresas son tan exclusivas y complejas como la gente que las maneja y por la misma razón no se pueden valuar de una forma simple o por medio de una regla. Es decir, muchas veces el valor de la empresa no son los activos comerciales sino sus activos humanos.

Los métodos utilizados habitualmente para obtener la valuación de una empresa son:

- Valuación de activos
- Capitalización del valor de las utilidades
- Valorización de las utilidades del dueño
- Valuación del mercado o multiplicador

### VALUACIÓN DE ACTIVOS

Se utiliza cuando una empresa cuenta con una gran cantidad de activos. Las empresas minoristas y las empresas manufactureras se encuentran dentro de esta categoría. Este proceso considera las siguientes cifras, cuya suma determina el valor de mercado:

- Valor justo de mercado de los activos fijos y equipos. Es el precio que se paga en el mercado libre para comprar los activos o el equipo
- Mejoras de la propiedad arrendada. Son los cambios a la propiedad física que se considerarían parte de la propiedad si la vendiera o no renovara un arrendamiento

- Beneficio del propietario. Es el efectivo discrecional del vendedor por un año y lo puede obtener del estado de resultados ajustado
- Inventario. El valor al por mayor del inventario, incluidas materias primas, trabajo incompleto y mercancías o productos terminados

### CAPITALIZACIÓN DEL VALOR DE LAS UTILIDADES

Este método no da valor a los activos fijos y considera un número mayor de intangibles. Se utiliza mejor para empresas con pocos activos, como las de servicio o tecnología.

Richard Snowden cita una docena de áreas que se deben considerar al utilizar la capitalización del valor de las utilidades. Recomienda dar a cada factor una clasificación de 0 a 5, donde 5 es el puntaje más positivo. El promedio de estos factores será la “tasa de capitalización”, que se multiplica por el efectivo discrecional del comprador para determinar el valor de mercado del negocio. Los factores son:

- Razón del propietario para vender
- Periodo en que la empresa ha estado en el negocio
- Periodo en que el propietario actual ha poseído el negocio
- Grado de riesgo
- Rentabilidad
- Ubicación
- Historial de crecimiento
- Competencia
- Barreras de entrada al mercado
- Potencial futuro del sector
- Base de clientes
- Tecnología utilizada

Una vez más, suma las calificaciones totales y divídelas entre 12 para obtener un valor promedio a ser utilizado como tasa de capitalización. Luego debes obtener una cifra para el “efectivo discrecional del comprador”, que corresponde al 75% del beneficio del propietario (efectivo discrecional del vendedor por un año, como se indica en el balance de resultados). Multiplica las dos cifras para determinar el valor de mercado.

### VALORIZACIÓN DE LAS UTILIDADES DEL DUEÑO

Esta fórmula se centra en el flujo de caja discrecional del vendedor y, por lo general, se utiliza para valuar empresas cuyo valor proviene de su habilidad para generar flujo de caja y utilidades. Utiliza una fórmula bastante simple:

Multiplica la utilidad del dueño o fundador por 2.2727 para obtener el valor de mercado. El multiplicador considera cifras estándar, como un 10% de retorno sobre la inversión, un salario mínimo vital equivalente al 30% de la utilidad del propietario y un servicio de la deuda del 25%.

### **VALUACIÓN DEL MERCADO O MULTIPLICADOR**

Este método obtiene el valor de un negocio utilizando una cifra de venta “promedio del sector” como multiplicador. Este número promedio del sector se basa en el valor por el cual se han vendido recientemente empresas similares. Como resultado, se crea una fórmula específica para el sector, que generalmente se basa en un múltiplo de las ventas brutas. Algunas personas tienen problemas con estas fórmulas, porque a menudo no se centran en las ganancias netas o flujo de caja. Además, no consideran cuán diferentes pueden ser dos empresas dentro de un mismo sector.

Los siguientes son algunos ejemplos de multiplicadores del sector, tal como se menciona en el libro *The Complete Guide to Buying a Business* (Guía completa para comprar un negocio) de Richard Snowden (Amacom, 1994):

- Agencias de viajes: 0,05 a 0,1 x las ventas brutas anuales
- Agencias de publicidad: 0,75 x las ventas brutas anuales
- Empresas minoristas: 0,75 a 1,5 x las ganancias netas anuales + inventario + equipo

Para encontrar el multiplicador correcto para tu sector, puedes intentar contactar con tu asociación comercial o cámara empresarial. Otra opción es utilizar los servicios de un corredor o tasador que se especialice en negocios como el tuyo.

## **7.3 ¿CÓMO CONSTITUIR MI EMPRESA?**

### **CONSTITUCIÓN DE TU STARTUP O EMPRESA**

Muchos emprendedores siempre tienen duda sobre bajo cuál marco legal constituir su empresa. Existen diversas opciones, donde siempre en un principio se recomienda estar dado de alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) como persona física con actividad empresarial o régimen de incorporación fiscal, el cual permite al emprendedor probar su mercado sin tener demasiadas obligaciones. Se recomienda la contratación de los servicios de un contador público certificado que pueda guiarte.

Sin embargo, una vez que hayas validado tu modelo de negocio y tengas posibles inversores potenciales, será de suma importancia que utilices una nueva forma de organización fiscal y legal.

En 2006, entró en vigor una nueva Ley del Mercado de Valores, la cual incluye el marco para un tipo de sociedad privada llamada Sociedad Anónima Promotora de Inversión (SAPI). Mediante esta nueva figura las SAPI's quedan exentas de ciertas obligaciones y restricciones que aplican a las sociedades anónimas convencionales.

Las SAPI's no están sujetas a la vigilancia y supervisión de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, y no están inscritas en ningún mercado (son privadas). No requieren revelar información alguna. El propósito de esta nueva legislación para compañías privadas es aplicar algunas de las mejores prácticas de gobernabilidad, otorgar mayor flexibilidad en los estatutos y ofrecer mayores incentivos a la inversión.

Las SAPI's son sociedades mexicanas. Pueden incorporarse como sociedades anónimas bajo la Ley General de Sociedades Mercantiles y después voluntariamente convertirse al régimen de SAPI's, o bien, incorporarse como SAPI's desde el inicio.

Una SAPI puede volverse “pública” al registrar sus acciones en el Registro Nacional de Valores y listándolas en la Bolsa Mexicana de Valores, sin que sea necesario llevar a cabo una oferta pública de las mismas. Sin embargo, se requiere una solicitud de inscripción ante la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) y proporcionar a los inversionistas un prospecto de colocación.

Si decide volverse “pública”, deberá:

Tener al menos un director independiente, miembro del Consejo de Administración.

Contar con un comité formado por miembros del Consejo de Administración, para ayudar al mismo a cumplir con las prácticas corporativas aplicables a una Sociedad Anónima Bursátil (SAB).

Modificar su denominación a “Sociedad Anónima Promotora de Inversión Bursátil”.

Celebrar una Asamblea General Extraordinaria de Accionistas donde se apruebe un plan de tres años para gradualmente adoptar el régimen legal aplicable a una SAB y para que se modifiquen sus estatutos sociales a fin de que su estructura accionaria se adecue al régimen aplicable a una SAB.

La SAPIB (Sociedad Anónima Promotora de Inversión Bursátil) estará sujeta a la supervisión por parte de la CNBV. En esencia, este régimen es en preparación a hacer una oferta pública, de tal manera que cuando ésta se haga, la empresa tenga la misma estructura que una Sociedad Anónima Bursátil y la colocación sea transparente.

La SAPIB puede hacer una colocación privada o pública a inversionistas institucionales, calificados o especialistas. Mientras siga siendo SAPIB no puede todavía hacer una oferta al público en general.

Las SAPI's son la mejor opción para buscar financiamiento en tu empresa y debes considerarlo plenamente antes de iniciar tu negocio.

	Sociedad anónima	SAPI
Derechos económicos	Los accionistas comunes tienen derecho a recibir dividendos en función de su contribución al capital. Los accionistas preferentes pueden recibir dividendos mayores pero con derechos de votos limitados.	Los estatutos de una SAPI pueden conformar diferentes clases de acciones, cada una con diferentes derechos de dividendos y voto
Derechos corporativos	Las acciones comunes tienen derecho a votar, excepto las acciones con voto limitado. Aún estas últimas, tienen derecho a votar sobre algunos asuntos.	Las SAPIs pueden emitir tipos de acciones con derecho a votar en todos los asuntos, en alguno o en ninguno
Derechos de prevención	Un accionista de una SA tiene el derecho de comprar nuevas acciones cuando se emitan para aumentar el capital. No hay forma de impedirlo.	En una SAPI esto se puede definir en los estatutos de la sociedad, con toda flexibilidad
Acuerdos de accionistas	No se permite ningún acuerdo que limite el derecho de votar a algunos accionistas.	Se pueden hacer Acuerdos de Accionistas que traten sobre: No competencia, Opciones de compra y venta, Venta y Transferencia de acciones, Ejercicio de Derechos de Compra, Votos en Bloque
Derechos de minoría	El 25% del capital nombrará cuando menos a un consejo.	Pueden ser nombrado por el 10% de las acciones con derecho a voto
Comisarios	El 25% del capital nombrará cuando menos a un Comisionario.	Pueden ser nombrado por el 10% de las acciones con derecho a voto
Convocar asambleas	El 33% del Capital puede solicitar la convocatoria de una nueva Asamblea General de Accionistas.	El 10% del Capital puede solicitar la convocatoria de una nueva Asamblea General de Accionistas
Acción de responsabilidad civil	33% del Capital Social puede ejercitarse directamente la acción de Responsabilidad Civil contra Administradores y Comisario.	15% de las acciones puede ejercer la acción de Responsabilidad Civil contra los Administradores y Comisario
Oposición judicial a resoluciones	33% del Capital Social podrá oponerse judicialmente a las resoluciones de las Asambleas Generales de Accionistas.	15% de las acciones puede oponerse judicialmente a las resoluciones de las Asambleas Generales de Accionistas
Restricción en la transmisión de acciones	Requiere de la autorización del Consejo de Administración. El consejo podrá negar la autorización designado un comprador de las acciones al precio corriente.	Se pueden fijar restricciones de cualquier naturaleza a la transmisión de propiedad de derechos, respecto de las acciones de una misma serie o clase
Acciones con voto limitado o sin voto	Voto limitado a asuntos a ser tratados en Asambleas Extraordinarias de Accionistas, tienen preferencia el reparto de dividendos acumulables. Acciones sin derechos de voto.	Sin restricción a emitir acciones de voto limitado, sin derecho a voto y emitir acciones con derechos sociales no económicos distintos al derecho de voto
Distribución de dividendos	No se puede prohibir a los accionistas la participación en las ganancias.	No hay restricciones para limitar o aumentar el reparto de utilidades y otros derechos especiales
Derechos de voto o especiales para votas	Todas las acciones dan iguales derechos. Puede haber clases de acciones con derechos especiales.	Se pueden emitir acciones que otorguen derecho de voto o requieran del voto favorable de uno o más accionistas
Publicación de estados financieros	Debe publicar sus Estados Financieros.	No tiene obligación de publicar sus Estados Financieros
Mecanismos para resolver controversias	Los mecanismos para dirimir controversias entre accionistas están sujetos a la Ley General de Sociedades Mercantiles.	Hay libertad para implementar mecanismos a la medida para dirimir controversias entre accionistas
Derechos de suscripción	Se puede estipular el derecho de preferencia para suscribir acciones.	Se puede ampliar, limitar o negar el derecho de preferencia para suscribir acciones
Acuerdos entre accionistas	No se pueden tener acuerdos entre accionistas que limiten los derechos de los mismos para votar libremente sus acciones.	Los SAPIs pueden tener acuerdos entre accionistas con respecto a: -Obligaciones de no competir -Venta o transferencia del derecho de preferencia -Derechos y obligaciones que establezcan opciones de compra o venta de acciones -Acuerdos para ejercer el derecho de voto en Asambleas de Accionistas -Acuerdos para venta de sus acciones en oferta pública

Figura 41

## ¡SAL DEL SALÓN DE CLASES!

### TAREA SEMANAL

Si no tienes claro qué medir en tus números financieros, estarás en un grave problema. En esta sesión deberás tener los estados financieros proyectados a cinco años (los primeros dos años de forma mensual y los últimos tres de forma anual). Esta información te servirá para terminar tu plan de negocios.

- Estado de resultados
- Flujo de efectivo
- Encuentra el Valor Presente Neto y la Tasa Interna de Retorno



## CAPÍTULO 8

## FINANCIAMIENTO PARA STARTUPS

*¡OK! Ya tienes casi todo para tu startup; el principal reto se vuelve el cómo conseguir dinero. En este capítulo podrás conocer los tipos de financiamientos e inversión que existen y cuál de ellos es la mejor opción para ti.*

## 8.1 ¿CÓMO FINANCIAR MI STARTUP?

Como emprendedor, deberás poder generar tus estados financieros mencionados anteriormente (flujo de efectivo, estado de resultados y balance general) por lo menos cada mes durante el primer año y de forma semestral por los siguientes dos años.

Básicamente necesitas contestar tres preguntas claves:

- a. ¿Cuánto te va a costar iniciar la empresa?
- b. ¿Cuándo vas a poder pagarte la inversión inicial que hiciste?
- c. ¿Cuánto necesitas vender para salir en equilibrio?

Los costos son algo muy fácil de predecir y calcular, lo único que hay que hacer es una lista de lo que se necesita para empezar el negocio (comúnmente llamada “inversión inicial”) y lo que necesitas cada mes para poder ofrecer tu producto o servicio. Muchas personas en el área de los negocios dicen que la métrica más importante es el retorno sobre la inversión (ROI, por sus siglas en inglés); es una razón financiera que compara la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Utilidad}}{\text{Inversión}}$$

Figura 42

El resultado es un porcentaje que mide la utilidad; sin embargo, cuando hablamos de una startup, nada está dicho. Nos encontramos validando nuestro mercado, propuesta de valor y modelo de negocio, por lo que tener un número totalmente cierto se vuelve poco probable. Sabemos que cada mes podrán aumentar o disminuir tus gastos, y tus proyecciones de las utilidades cambiarán, pero el gasto inicial que se calcula es poco probable que cambie.

Calcular tu punto de equilibrio se vuelve clave cuando empiezas una empresa, ya que dependiendo de qué tan rápido lo logres, más dinero significa para tu empresa. El punto de equilibrio es un término que se utiliza para describir el momento en el que la cantidad de efectivo que ingresa a la empresa equivale a la cantidad de efectivo que sale. También puede representar el punto en el que las unidades vendidas generan ingresos iguales al total de los gastos incurridos para alcanzar ese nivel de ventas; es decir, no pierdes ni ganas dinero.

## TIPOS DE FINANCIAMIENTO DE STARTUPS

El primer paso es asegurarte de que tengas el dinero suficiente para operar tu negocio de acuerdo con tu lista de inversión inicial. El segundo es tener el dinero justo cuando tú lo necesitas; este paso podría llevarte todo un libro para entenderlo. Si quieres saber más, te recomendamos los siguientes libros:

- Venture Deals de Brad Feld
- Entrepreneurial Finance de Chris Leach

Empecemos con lo básico y la premisa de que existen solamente cuatro formas de fondear tu startup:

- Capital privado (tener un socio): tienes que vender parte de la empresa para tener dinero
- Deuda (pedir prestado): el dinero que pidas prestado lo tienes que regresar y con intereses
- Ahorros propios: dependiendo del tamaño del negocio, necesitarás mucho más de lo que tienes ahorrado
- Fondos de gobierno o privados: muchos de estos son a fondo perdido (lo que significa que no se tienen que pagar de regreso)

Cuando se habla de ahorros o recursos propios, muchas veces se pide ayuda a los 4 F's (por sus siglas en inglés: Family, Friends, Founder and Fools), es decir, amigos, familia, fundadores y “tontos”. Estas son personas que confían en ti o tienen un compromiso mayor y no les importa si tú les regresas el dinero o no. A esto también se le llama bootstrapping. Otro punto importante a considerar es que la deuda es lo más importante de los tres tipos de fondeo, ya que es la primera que se paga, en cualquier caso; es decir, antes de pagar utilidades, se pagan los gastos financieros y en caso de cerrar la empresa, primero tendrás que pagar lo que debes.

Existen diferentes formas de financiar tu startup dependiendo de la etapa en la que esta se encuentre:

Etapa	TIPO DE FINANCIAMIENTO				
	Angel inversionista	Capital semilla	Capital de riesgo	Dueda riesgo	Deuda comercial
Idea	✓	✓			
Modelo de negocio	✓	✓	✓		
Modelo de negocio operando		✓	✓	✓	
Proyecciones financieras estables			✓	✓	✓

Figura 43

## ÁNGELES INVERSIONISTAS

Los ángeles inversionistas o clubs de ángeles inversionistas, buscan apoyar a startups o empresas en temprana edad con financiamiento, mentoría y redes de contactos. Regularmente estos ángeles fueron emprendedores y te pueden ayudar al inicio o durante los tiempos difíciles. Estos son especialistas en invertir en las personas más que en la viabilidad del negocio como tal. Cuando hables con uno, recuerda que se fijan en ti y no en tu empresa. Para más información, puedes visitar los siguientes sitios:

Angel Ventures México | [angelventuresmexico.com](http://angelventuresmexico.com)

Guadalajara Angel Investor Network | [www.gdlangels.mx](http://www.gdlangels.mx)

Red Mexicana de Inversiones | [www.angelesinversionistas.com.mx](http://www.angelesinversionistas.com.mx)

## CAPITAL SEMILLA

El capital semilla, como su nombre lo dice, nos ayuda a sembrar para el éxito de un proyecto o startup. Este recurso puede ser obtenido de forma pública o privada. La mayoría ve este capital inicial como de alto riesgo ya que las probabilidades de que la empresa sea exitosa son inciertas.

Proporciona apoyo financiero temporal para el arranque y etapa inicial del negocio; también ayuda a proyectos que son impulsados por alguna de las incubadoras de negocios que

formen parte del Sistema Nacional de Incubación de Empresas de la Secretaría de Economía. Para más información, puedes visitar los siguientes sitios:

Capital Semilla de Nacional Financiera | [www.nafin.com](http://www.nafin.com)

Capital Semilla Secretaría de Economía | [www.financiamientoemprendedores.economia.gob.mx](http://www.financiamientoemprendedores.economia.gob.mx) Capital emprendedor (capital de riesgo)

Son instituciones que agrupan recursos financieros de diferentes inversionistas, llamadas también “fondos”. Éstas están encargadas de las convocatorias, filtrado y selección de proyectos en los que se va a invertir. Muchas veces los fondos se especializan en sectores específicos o industrias. Aquí, lo más importante es tener una valuación adecuada de tu empresa, ya que el fondo invertirá en tu negocio a cambio de acciones. Para más información, puedes visitar los siguientes sitios:

Fondo de Fondos | [www.fondodefondos.com.mx](http://www.fondodefondos.com.mx)

Asociación Mexicana de Capital Privado | [amexpac.com](http://amexpac.com)

Asociación Latinoamericana de Capital de Riesgo | [www.lavca.org](http://www.lavca.org)

## FONDOS PRIVADOS Y/O PÚBLICOS

Los gobiernos y organizaciones sin fines de lucro destinan parte de sus recursos a la promoción de actividades que ayuden al desarrollo económico y emprendedor de su región. Muchos de estos apoyos son “a fondo perdido”, lo que significa que el emprendedor o empresario no tiene que devolver el recurso y si se utilizan bien, se puede aplicar para diferentes años y para diferentes rubros.

Por cierto, este libro no hubiera sido posible sin el apoyo del Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM).

Para más información, puedes visitar los siguientes sitios: Instituto Nacional del Emprendedor | [www.inadem.gob.mx](http://www.inadem.gob.mx) Banco Interamericano de Desarrollo 1 | [www.iadb.org](http://www.iadb.org)

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología | [www.conacyt.mx](http://www.conacyt.mx)

## CICLO DE FINANCIAMIENTO DE UNA STARTUP

CICLO DE FINANCIAMIENTO DE UNA STARTUP

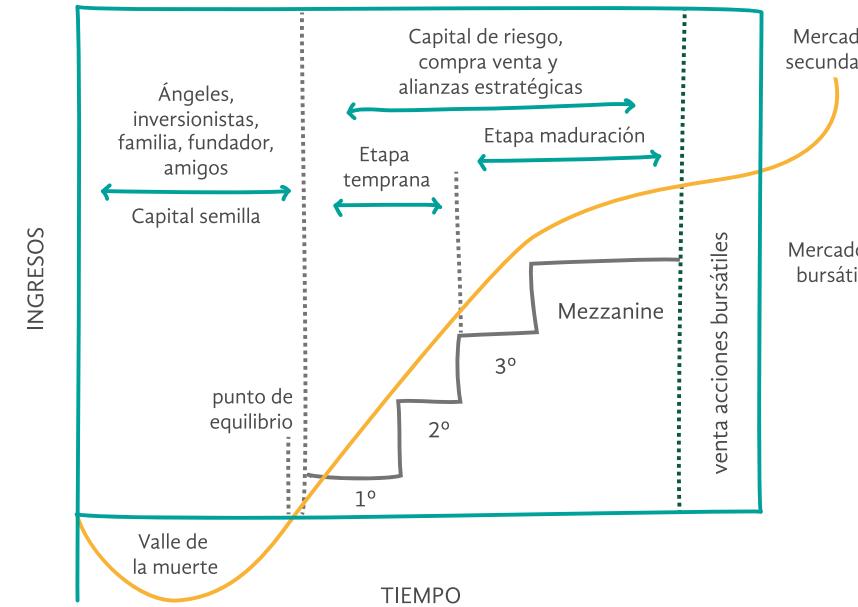


Figura 44

## EL CAPITAL EMPRENDEDOR EN MÉXICO

Dependiendo de la etapa y el giro e industria de la empresa o startup, esta podrá sujetarse de diferentes actores que pueden ayudar al financiamiento de la misma. La siguiente gráfica fue tomada del magnífico libro Más allá del Business Plan, donde se explican a la perfección las etapas con los actores:

- Subsidios
- Apoyo sin capital
- Créditos
- Capital

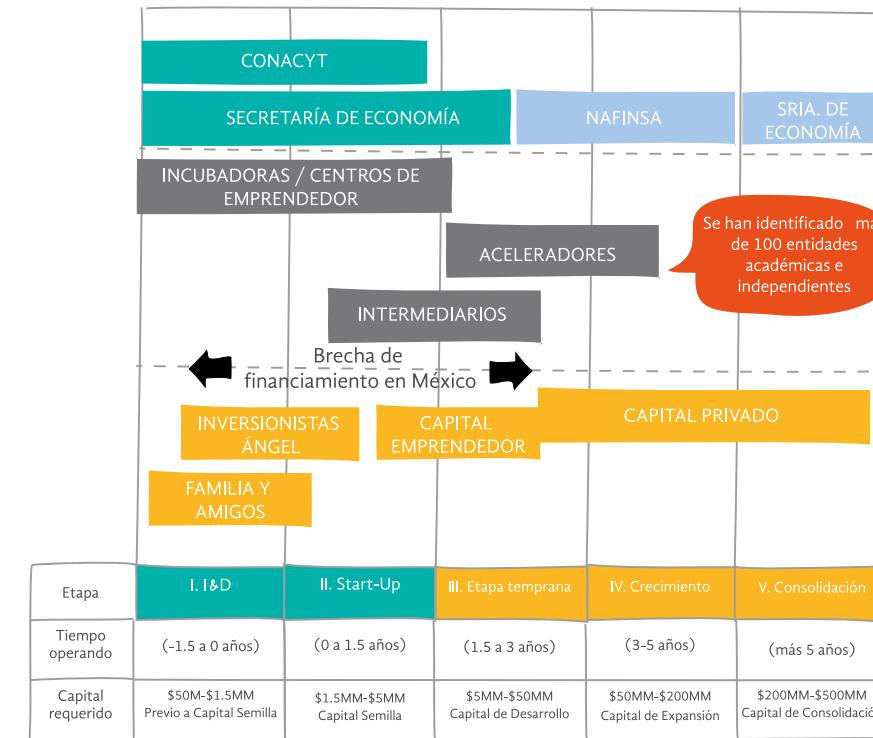


Figura 45

## CARACTERÍSTICAS DE LOS MEJORES INVERSIONISTAS

Debes buscar el mayor beneficio en lo económico y en lo personal al momento de decidir por un inversionista; debes ser muy compatible con esta persona ya que estarás "casado/a" con él o ella profesionalmente hablando. Para ayudarte a decidir, te presento una lista de las 10 características más importantes de los mejores inversionistas y qué debes buscar en ellos:

- a. Saben cómo dar consejos sin necesidad de estar metidos en la operación del negocio

- b. Conocen a todos y cada uno de los fundadores y tomadores de decisión en tu empresa
- c. Te invitan a que los conozcas por medio de otros fundadores a los cuales han apoyado
- d. Hacen las mejores preguntas
- e. No toman crédito por el éxito de su inversión, aunque estos hayan sido los principales agentes de cambio
- f. Están en todas las juntas de tu empresa, sin usar su smartphone
- g. Te ayudan a ahorrar dinero como lo harían en sus propias empresas
- h. Te ayudan a hacer redes entre las empresas que conocen
- i. No tienen una receta lista para tomar acción en tu empresa, sino dependiendo de la circunstancia, ellos actúan
- j. Reconocen posibles conflictos en tu empresa antes de empezar y te ayudan a ser proactivo en lugar de reactivo

## ¡SAL DEL SALÓN DE CLASES!

### TAREA SEMANAL

De acuerdo a los estados financieros de tu startup y cómo puedes obtener un financiamiento, tu tarea semanal es:

- Completar la matriz del Libro del emprendedor
- Definir cuál es la mejor opción de financiamiento para tu startup
- Imprimir lo que necesitas para empezar los trámites necesarios para el financiamiento: aplicaciones, reglas de operación, etc.



## CAPÍTULO 9

### PRESENTACIÓN DE PROYECTOS

*Lo más importante al tratar de vender tu producto, servicio o empresa, es la presentación de tu propuesta de valor y cómo ésta es mejor que la competencia.  
Aprende las habilidades necesarias para realizar una presentación exitosa.*

## 9.1 ¡QUIERO CONSEGUIR INVERSIONISTAS!

La principal razón para presentar tu empresa o para vender tus productos o servicios, es encontrar inversionistas. Suponemos que para este paso ya estarás vendiendo, por lo tanto, estarás haciendo presentaciones ante clubes de inversión, ángeles inversionistas, fondos, etc.

*"Nunca dejes que la verdad se interponga ante una buena historia"*

-Anónimo-

Cuando el CEO de Starbucks, Howard Schultz, empezó a presentar su empresa con posibles inversionistas, no tuvo la suerte que podrías imaginar. Schultz fue rechazado con su proyecto Starbucks por más de 200 inversionistas; muchos de ellos podrían haber pensado que no había mercado suficiente para café gourmet o simplemente no encontraron convincente el modelo de negocios de Starbucks.

Un inversionista de startups escucha al año un promedio de 500 presentaciones (pitchs) y solo invierte en una o dos empresas. Esto quiere decir que tienes menos de la mitad de un por ciento de posibilidades para que estos inviertan en tu empresa; es mucho más fácil estadísticamente hablando que te acepten en Harvard, consigas una beca y te gradúes con un trabajo muy bien pagado.

Cuando estás frente a los inversionistas o panel de jueces, no solo presentas tu startup sino que compites contra todas las otras empresas que han visto en el año. Alguna vez Paul Graham, fundador de la famosa incubadora Y Combinator, dijo que la segunda parte más difícil de hacer una empresa es conseguir el dinero, ya que la primera es hacer o crear algo que la gente quiera.

### QUÉ DECIR Y QUÉ NO DECIR

Para tener una presentación exitosa es importante explicar tu empresa en menos de cinco minutos a cualquier posible inversionista; para hacerlo de una manera clara y concisa es necesario tener un marco de trabajo que te permita exponer tu proyecto en forma exitosa. De tal manera que tu presentación deberá estar dividida en cinco grandes temas:

#### 1. PROBLEMA

En esta sección debes describir cuál y cómo es el problema que estás atacando; ¿cuáles dolores tienen tus clientes potenciales? y ¿cuál es la tendencia de este problema en la actualidad? Utiliza ejemplos y no hables en futuro.

#### 2. SOLUCIÓN

Una vez que hayas iniciado y puesto a la audiencia en el problema, explica cómo tu propuesta de valor ayuda a solucionar el problema y cuáles son los beneficios de tu solución; si tienes un demo, aquí es cuando lo debes mostrar. Es muy importante mencionar quiénes son ustedes, quiénes conforman tu empresa y cuántos empleados tienen.

#### 3. MERCADO

Ya que hayas explicado cómo tu solución ataca el problema que has descrito, presenta números: ¿cuánta gente tiene este problema?,

¿cuánto dinero gastan en solucionar el problema al año? ¿cuál es el tamaño de mercado? Y ¿cuál es la ventaja de tu solución sobre los competidores? Lo más importante de este tema es enseñar números en porcentaje, dinero o clientes.

#### 4. NEGOCIO

Menciona cuáles son los siguientes pasos para salir al mercado o abrir tu negocio; cuál es tu modelo de negocio y cómo piensas ganar dinero; y por último, cuáles son tus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

#### 5. ACCIÓN

El último paso es hacerle notar a tu audiencia, para qué estás presentando tu empresa; puede ser para obtener financiamiento, mentores, socios, clientes o empleados. Hazles saber qué es lo que estás buscando y qué ofreces a cambio.

### DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN

El diseño no es como el betún dentro de un pastel, que lo pones al último, sino que debe existir desde el inicio; te ayudará organizar de mejor manera tu presentación. En el mundo del diseño hay más de una solución para un solo problema; diseño es tomar decisiones sobre excluir o incluir.

Hoy en día, vivimos en una nueva era donde todos los que piensan diferente tienen más valor dentro de las organizaciones, por lo que buscaremos que tu presentación tenga un diseño sencillo y limpio; esto le dará mayor enfoque en tu empresa. A menos que seas un experto en programas o aplicaciones como Adobe Photoshop o Prezi, te recomendamos no utilizarlas. Sin embargo, necesitamos que tu audiencia no muera ¡con un PowerPoint!

Típica presentación de Power Point, aburrida y sin sentido:

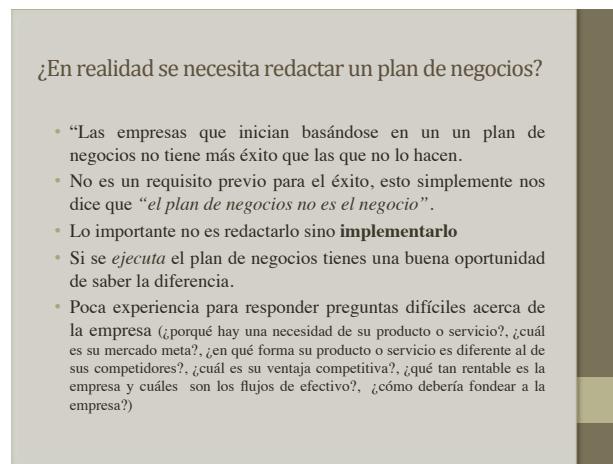


Figura 46

*"La simplicidad es la última sofisticación"*

-Leonardo DaVinci-

Para evitar que tu presentación sea aburrida, debe tener tres tipos de documentos:

- Power Point, que es lo que la gente verá
- Notas, que es lo que solo tú verás
- Documentos escritos e información complementaria que puedes repartir

Esto te ayudará a que puedas tener un diseño más ordenado y no trates de poner todo en tu presentación, es decir, información como estados de resultados, preguntas de encuestas, flujos de efectivos, misión, visión, etc.; deberás poner todo esto en el documento escrito que puedes entregar a tu audiencia por anticipado; así mismo, la información para ti como números, porcentajes, tamaño de mercado y orden de las filminas, deberás ponerla en las notas que tú solo verás.

¿Qué deberás poner en la presentación que proyectarás?

Antes de prender la computadora, empieza con lápiz y papel. Encuentra tu objetivo y clírica tu meta. Recuerda que las presentaciones las haces ante la gente; haz que a ellos les importe tu historia, que sientan lo que sucedió y logra que se vuelvan empáticos contigo. Lo ideal sería que les duela el problema como a tí, pues al final por eso creaste una empresa, ¿no?

### HAZ HISTORIAS QUE SEAN MEMORABLES

En el libro *Made to Stick* de Chip Heath y Dan Heath, publicado por Random House, hablan sobre el por qué algunas ideas siempre se recuerdan y otras simplemente se olvidan.

Son seis principios los que hacen que una idea sea recordada:

1. Ideas simples: si todo es importante, entonces nada es importante. Si todo es prioridad, entonces nada es prioridad. Debes ser "despiadado" al momento de simplificar. Recuerda cuál es tu punto y el mensaje clave
2. Es inesperada: puedes atraer el interés de la gente "violando" sus expectativas; sorprende a todos y así tendrás su interés. Para mantenerlo, debes estimular la curiosidad; una forma clave es poner muchas preguntas y dejar que ellos las contesten
3. Sé concreto: usa un lenguaje natural, no tecnicismos
4. Ten credibilidad: no digas mentiras; si es estadística ponlo en términos que la gente pueda identificar, por ejemplo: "la pila dura cinco horas, lo suficiente para ver dos películas"
5. Sé emocional: la gente es emocional por naturaleza, no basta con hacer Bullets o puntos. Hay que poner el lado humano para que la gente sienta algo. Si quieres poner 100 gramos de grasa, ponlos de manera que todos los vean en su totalidad
6. Cuenta una historia: todos contamos historias como seres humanos; así es la forma en que nos expresamos. La gente por naturaleza les pone atención a las historias. Haz tu presentación y encuentra una historia detrás

### NÚMERO DE PALABRAS A UTILIZAR POR FILMINA

Alcanzar la simplificación no es sencillo, tenemos que saber qué es lo que hacemos. Cuando me preguntan cuántas palabras son las óptimas para cada filmina, yo siempre digo "cero".

Entiéndase que eso buscamos; la gente es muy visual y lo peor que puedes hacer es leer en voz alta, ya que tu audiencia podrá leer más rápido que tú y aburrirse muy rápidamente.  
Ejemplo: diseños de las presentaciones de Bill Gates vs. Steve Jobs:



Figura 47



Figura 48

## RELACIÓN SEÑAL RUIDO

La relación de señal vs. el ruido es un principio que mide la intensidad de la señal que lleva la comunicación, contra el ruido que se encuentra en su entorno. Si mantenemos una relación alta de señal vs. ruido podremos comunicarnos más claramente con nuestra audiencia (quitar borders, logos, footers, etc.).

## La mayoría de los trabajadores de tiempo parcial son mujeres

- De acuerdo al censo del INEGI 2010 nos dice que el 72% de la población económicamente activa son mujeres.
- Solo el 28% de los hombres en México trabajan tiempo parcial.
- Esto es un problema grave ya que nos dice que las mujeres no tienen el mismo trato laboral que tienen los hombres.
- En México sigue existiendo la discriminación racial.

Figura 49

## Trabajadores de medio tiempo en México

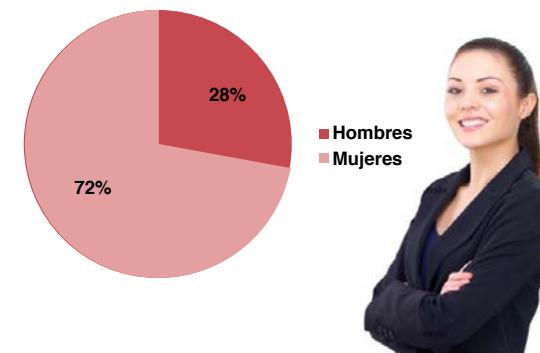


Figura 50

## REGLA 1-6-6

- Una idea por filmina
- A lo mucho 6 puntos
- Máximo 6 palabras por cada punto

## REGLA 10-20-30

### 10 filminas por presentación

Diez es el número óptimo de filminas en una presentación ya que el ser humano es incapaz de comprender más de diez conceptos en una sola junta; y tu audiencia son humanos. Si necesitas más filminas para explicar tu negocio, muy probablemente no tendrás negocio.

## 20 MINUTOS DE DURACIÓN

Sabemos que te dieron una hora para tu presentación, pero el ser humano es incapaz de poner atención al 100% por más de 25 minutos. Además, muchos van a llegar tarde y otros se irán temprano. Te recomendamos no tomar más de 20 minutos y dejar los otros 40 para preguntas y discusión.

## 30 DEBE SER EL TAMAÑO DE LA LETRA

La gente escribe mucho en las presentaciones porque no saben el material a presentar y esto les sirve de guía para poderlo leer; además, entre más texto, más convincente, ¿no? Trata de no utilizar un tipo de letra menor a 30; te garantizamos que tu presentación será mejor porque te obligará a poner solamente lo más importante en ella.

## BUSCA SER MÁS VISUAL

Al momento de crear una presentación, utiliza mejor las fotografías. Nosotros como humanos somos mucho más visuales y recordamos de mejor forma las imágenes. De igual forma, cita a otras personas pues eso te ayuda a tener claridad. Es decir: "no lo digo yo, lo dice alguien más, quien es un experto y tiene credibilidad".



• En México se desperdician 5 mil litros diarios. Según la Conagua



Figura 51



Figura 52

## ENCUENTRA IMÁGENES DE ALTA CALIDAD

Aquí te damos una lista de sitios donde podrás comprar imágenes especialmente para tu presentación:

- [www.istockphoto.com](http://www.istockphoto.com)
- [www.dreamstime.com](http://www.dreamstime.com)
- [www.fotolia.com](http://www.fotolia.com)
- [www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com)
- [www.morguefile.com](http://www.morguefile.com)
- [www.flickr.comcreativecommons](http://www.flickr.comcreativecommons)
- [www.imageafter.com](http://www.imageafter.com)
- [www.sxc.hu](http://www.sxc.hu)

## ESPACIO BLANCO

Llamado "espacio blanco" o "negativo", es un concepto muy simple. La gente comete este error en todos lados porque nuestra intención es llenar todo el espacio que tenemos en la hoja con cajas, imágenes, logos, Bullets, etc. Dejar espacios en blanco le dará elegancia y mucha calidad a tu presentación.

El espacio vacío tiene un objetivo; solamente se ven elementos positivos y no los espacios negativos que no nos ayudan a tener un mensaje más práctico. En la pintura se puede apreciar mucho el espacio blanco. Un ejemplo claro es nuestro lugar de trabajo o casa; mientras más espacios vacíos tengamos, más amplitud y elegancia.

Como emprendedor necesitarás de una gran cantidad de habilidades y recursos. Tu producto o servicio debe ser bueno, tener mercado y resolver un problema específico.

Muchos emprendedores tienen todo lo anterior, pero se quedan cortos al momento de tratar de comunicar su visión de negocio a posibles inversionistas o clientes. Tu startup puede tener el mejor producto desde que se inventó la rueda, pero sin una buena presentación, ésta nunca será exitosa.

Aquí te dejamos los últimos consejos.

#### 1. Conoce a tu audiencia

Chris Murray, fundador de Varda Kreuz, comenta: "cuando un cliente entra a una ferretería para comprar un taladro, éste no quiere un taladro, lo que quiere es un hoyo". Conoce qué es lo que busca la gente que te está escuchando.

#### 2. Haz tu tarea

Conviértete en un experto en tu tema y en la industria. Practica y estudia mucho antes de salir a vender tu idea.

#### 3. Asegúrate de estar resolviendo un problema

Cuando estés presentando tu proyecto, hazle saber al cliente que lo conoces, sabes qué le duele y cómo tu empresa le puede ayudar a resolver su dolor y problema.

#### 4. Platica una historia

La gente se acuerda de historias, no de las presentaciones en Power Point. Olvídate de tu presentación y platica una historia.

#### 5. Habla de tu equipo

Las empresas las hacen las personas, no las máquinas o productos.

#### 6. Demuestra tu passion

Lo más importante es tu pasión al momento de vender tu producto o servicio. No seas tímido y sal a comerte el mundo.

¡Mucho suerte y éxito!

## ¡SAL DEL SALÓN DE CLASES!

### TAREA SEMANAL

Ya cuentas con todos los tips necesarios para poder realizar una presentación exitosa. Este último capítulo te ayudó a reforzar las características básicas para organizar una presentación clara. Para tu última tarea semanal, realiza la última actividad del libro de trabajo.

Revisa muy bien los puntos a presentar en cada una de tus diapositivas del libro y enfócate en todo lo que tienes que cubrir para tu startup: el problema a resolver, la solución que ofreces (propuesta de valor), segmento de clientes, producto mínimo viable o prototipo, análisis de mercado, modelo de negocios y mapa estratégico de ventas.

## **LIBRO DE TRABAJO DEL EMPRENDEDOR**

*Este capítulo está diseñado para ayudarte y guiarte a través de las diferentes facetas de la creatividad e innovación. Te ayudará a fortalecer tu pensamiento creativo; a pensar diferente y usar tu imaginación, en el inicio de una nueva idea o proyecto*

## 1. CREATIVIDAD

### 1.1 MI AUTOBIOGRAFÍA

Esta actividad te ayudará a inaugurar el proceso de generación de ideas y creatividad, y potenciar al máximo tu imaginación.

#### Desarrollo

Tu primer trabajo para reforzar el proceso creativo es escribir tu autobiografía en cuatro hojas. Posiblemente tus primeros pensamientos al empezar a escribir serán: "eso es muy difícil" o "¿por qué molestarme en hacerlo?"; escribir una autobiografía es una experiencia reveladora y un trabajo intelectual y emocional pesado, pero es una prueba invaluable del trabajo exacto de creatividad.

## 2. INNOVACIÓN

### 2.1 IDEANDO E INNOVANDO

En esta actividad podrás reforzar los conocimientos adquiridos a lo largo del capítulo de creatividad e innovación por medio de un ejercicio sencillo y que te ayudará a exponer de manera visual y organizada tu idea de negocio comercializada. Recuerda que toda idea, si no es implementada, no es innovación.

Como primer punto en tu hoja de máquina o rotafolio, enlista tres ideas que te gustaría innovar o que son nuevas y te apasionan.

#### IDEANDO-INNOVANDO



- 1) Ideas que nos
- 2) gustarían innovar
- 3) o son nuevas, que nos gustan y apasionan.

- 1) ropa
- 2) canastas
- 3) bicicletas

Figura 53

Escribe el modelo de negocio con el que más te identificas, por ejemplo: compra en línea, venta en tienda, suscripción, venta ambulante, venta en conjunto o combo, catálogo, etcétera.

\*Revisa los ejemplos de modelos de negocios en el capítulo 3.

#### MODELOS DE NEGOCIOS QUE NOS GUSTAN

- 1) Venta ambulante — VA
- 2) Catálogo — C
- 3) Suscripción — S
- 4) Venta en línea — VL
- 5) Venta por combo o conjunto — CV
- 6) Venta en tienda — VT

Figura 54

Relaciona con cada idea anterior, el modelo de negocios que te gustaría para cada una; puedes nombrar hasta cinco modelos por idea.

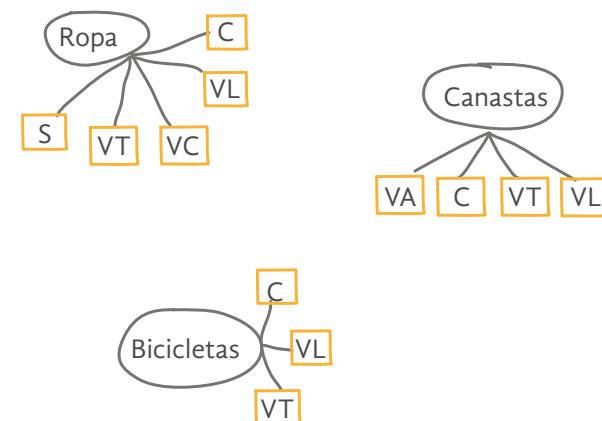


Figura 55

Después de cada modelo de negocio, nombra a quién conoces que sepa de cada uno, o bien, que esté relacionado con él; puede ser que ya lo haya llevado a cabo como experiencia o si es alguien especializado en el tema. Trata de nombrar a cada uno con sus siglas o nombres cortos para que sea más accesible y libre de espacio.

### ¿QUIÉN SABE, CONOCE O ES ESPECIALISTA EN EL TEMA?



Figura 56

En esta etapa ya cuentas con lo siguiente:

- Idea Innovadora
- Modelo de negocio
- Persona que conozca o sea especialista en el tema

## 3. DESCUBRIMIENTO DEL PROBLEMA

### 3.1 DIBUJA EL PROBLEMA

El propósito de esta actividad es establecer de manera visual el problema a resolver para nuestro cliente y la o las soluciones que ofrecemos como empresa o startup. Es importante definir el problema de manera que no solamente sea claro, sino que reúna suficiente información que nos permita el análisis completo de las distintas soluciones.

## DESARROLLO

Esta actividad es muy sencilla de realizar en base a toda la información provisional. En la siguiente hoja y de acuerdo a la imagen, nombra el problema al que el cliente se está enfrentando y realiza una lista que te ayude a explicarlo, por ejemplo: "un día en la vida" del problema y lo que representa para el cliente:

Ejemplo:

El problema: canales de distribución manejados manualmente

- Población de servicios en crecimiento exponencial
- Poder adquisitivo
- Infraestructura irregular de canales de distribución
- Eco demandas de los consumidores respetuosos
- Aumento de micromercado

Después de unos minutos de reflexión de tu problema, en la parte trasera de tus anotaciones dibuja figuras para cada una de las características; esto te puede ayudar a crear un simple diagrama de tu problema. Recuerda que no hay puntos positivos o negativos para esta actividad, simplemente el dibujar cada punto o característica te enseñará de una manera más visual el problema.

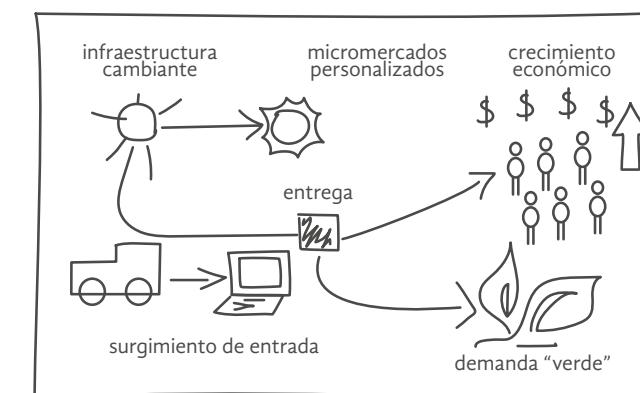


Figura 57

### Sugerencia:

Para que tu problema pueda ser evaluado y visto por los demás, puedes compartirlo y explicarlo a tus compañeros, con el objetivo de que alguien más pueda visualizar el problema de una manera diferente y si es posible, mencionar alguna característica que puedas agregar a tu lista, ayudándote a simplificar el problema.

## 4. MODELO DE NEGOCIOS

### 4.1 LA VACA

Esta actividad te ayudará a crear un modelo de negocios detectando hipótesis o supuestos que se experimenten en el mercado.

#### DESARROLLO

Tienes 30 minutos para dibujar tres modelos de negocio con sus nueve bloques, donde la vaca sea el actor principal. Por ejemplo:

- Vacas para colgar anuncios publicitarios
- Renta de vacas por un fin de semana
- Vacas para pasear niños por la plaza

### Sugerencia:

Si tienes Internet, puedes bajar los modelos de la siguiente página: <http://www.businessmodelgeneration.com>.

Ahora sí, genera tu modelo de negocios y empieza a validar si tus hipótesis son ciertas. Recuerda que debes utilizar post-its ya que el modelo es vivo.

[http://businessmodelalchemist.com/blog\(/2012/08/achieve-product-market-fit-with-your-brand-new-value-proposition-designer.html](http://businessmodelalchemist.com/blog(/2012/08/achieve-product-market-fit-with-your-brand-new-value-proposition-designer.html)

## 5. VALIDACIÓN Y PMV (PRODUCTO MÍNIMO VIABLE)

### 5.1 ¡A TRABAJAR!

Para esta actividad ya creaste y analizaste tu idea de negocio; ahora es tiempo de que la introduzcas al mundo real mediante un prototipo o estrategia de venta. Considera utilizar las siguientes recomendaciones para crear tu prototipo o estrategia según sea el tipo de empresa o startup que tengas.

#### DESARROLLO

Identifica cuál de las siguientes soluciones te ayudará a validar y crear tu PMV.

**Infografías:** Crea una infografía visual en forma de póster donde muestres tu producto o servicio.

**Facebook:** Crea anuncios publicitarios donde generes entusiasmo en torno a tu nuevo producto o servicio y logres impactar a los clientes adecuados.

**E-mail:** Realiza encuestas en línea, puedes utilizar plataformas como cuenta de e-mail marketing en la que puedes tener hasta 2,000 suscriptores y enviar 12,000 correos al mes.

**Crea algo tangible (prototipo):** Crea un modelo tangible de tu producto, un prototipo con el que la gente pueda interactuar de manera física.

**Nuevo software:** Si tu empresa o startup es referida a software, utiliza plataformas como Balsamiq Mockups, herramienta que te ayuda a crear una manera gratuita y rápida, un marco general de tu software al reproducir la experiencia del usuario y generando más ideas que te ayudan a desechar las malas y a descubrir mejores soluciones.

## 6. PLAN DE NEGOCIOS

### 6.1 MI PRIMER PLAN DE NEGOCIOS

Tu plan de negocios te ayudará a definir y crear diferentes modelos de negocios.

## DESARROLLO

Realiza un plan de negocios de tu empresa o startup de acuerdo al formato siguiente; llena de manera general cada uno de los módulos que se muestran a continuación y que te recuerdan nuevamente la información que tendrás que escribir en cada uno. ¡Suerte!

**Resumen ejecutivo:** sintetiza los puntos sustantivos de tu idea; de qué se trata el negocio, cuál es la idea general, la definición del producto / servicio, estudio de mercado y estudio técnico.

Definición del proyecto:

- Nombre del proyecto o empresa:
- Descripción del proyecto:
- Idea:
- Producto (alto nivel):
- Cliente/Mercado: (¿Cuál sería su cliente objetivo?)

**Misión y visión:** sintetiza los puntos sustantivos de tu idea; de qué se trata el negocio, cuál es la idea general, la definición del producto / servicio, estudio de mercado y estudio técnico.

- ¿Quiénes somos y qué faremos?
- ¿Hacia dónde planeamos ir?

### Características diferenciadoras

- ¿Qué hace diferente a tu producto/servicio de otros?
- ¿Por qué un cliente preferiría tu producto al de la competencia?

### Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA):

#### Estudio de mercado:

##### Análisis del sector.

##### ¿Cuáles son tus clientes potenciales?

- ¿Cuál es el tamaño del mercado (en millones de pesos)
- ¿Cuáles son las tendencias/perspectivas del mercado?

- ¿Cuál es tu cliente objetivo? ¿A quién le vas a vender?
- ¿Existen otros bienes que satisfacen las mismas necesidades de tu producto/servicio? ¿Cómo éstos satisfacen mejor las necesidades identificadas?
- ¿Qué clase de empresas compiten contigo?
- ¿Cuáles son las barreras de entrada que enfrentas para comenzar tu proyecto?

#### Análisis y estrategia de comercialización:

- ¿Cómo promocionarías tu producto/servicio?
- ¿Cómo darás a conocer tu marca?
- ¿Cómo fijarás el precio de tu producto/servicio?
- ¿Qué medios/métodos/canales de distribución usarás?

#### Pronóstico de ventas:

- ¿Cuál es tu pronóstico de ventas anual para los próximos cinco años?

#### Estudio técnico. Proceso productivo.

- ¿Cómo producirá la empresa sus bienes o servicios?
- ¿Cuáles son los principales costos de producción?
- ¿Cuáles son los principales insumos requeridos?
- Características del producto o servicio (describe tu producto/servicio e incluye especificaciones; si lo deseas, también dibujos y fotos).

#### Aspectos administrativos. Estructura jurídica.

- Describe cómo se piensa constituir la empresa: sociedad anónima, asociación civil, etc.
- Organigrama.

#### Requerimiento de personal

- ¿Cuántos empleados necesitarás para los próximos cinco años, para las diferentes funciones? (Operativa, administrativa)
- ¿Qué tipo de empleados necesitarás? (profesionales, experimentados, técnicos, etc.)
- ¿Cuáles son los principales insumos requeridos?

**Gastos de personal**

- ¿Cuál es el gasto planeado en salarios y presentaciones para los próximos cinco años?

**Estudio financiero y económico.** Presenta los documentos adjuntos a tu libro de trabajo.

- a. Corridas financieras (estado de resultado y balance general).
- b. Presenta el estado de pérdidas y ganancias proyectado a los próximos cinco años.
- c. Inversiones requeridas.
- d. Explica cuál será el plan de inversión incluyendo las inversiones requeridas para expandir tu capacidad y para el mantenimiento de la capacidad existente.

**Flujo de caja.** Presenta tu flujo de fondos proyectado a los primeros cinco años.

- a. ¿Has obtenido algún financiamiento? Indica monto y fuente de los fondos.

**Evaluación del proyecto.** Periodo de recuperación de la inversión.

- ¿En cuántos años recuperarás la inversión inicial? (Utilizando tu flujo de fondos, indica cuál es la tasa interna de retorno).
- Explica brevemente cuáles son los principales supuestos que estás utilizando para esta proyección

**Análisis de riesgo.** Identifica cuáles son las principales limitantes/riesgos potenciales que enfrentas en:

- Venta/comercialización (fidelidad a otra marca de los clientes existentes, aceptación del producto, bajos márgenes, etc.)
- Producción (capacidad de producción, necesidad de financiamiento)

**Avances en la implementación.** Indica los avances que has realizado en la implementación del proyecto

- Organización
- Producción
- Comercialización

**Anexos.** Información relevante a tu empresa, producto o servicios (anuncios de Prensa, artículos de revistas, análisis financieros, etc.).

## 7. MÉTRICAS PARA STARTUPS

### 7.1 GENERACIÓN DE LEADS

El propósito de la actividad es identificar cuál métrica puedes mejorar; formular hipótesis sobre las actividades de los usuarios en el sitio para mejorar las métricas y crear experimentos.

- Para poder ejecutar esta actividad, se requieren las siguientes herramientas:
- Google Analytics
- Google Content Experiments Blogger Bit.ly

#### DESARROLLO

1. Crea un blog del tema de tu preferencia, tomando en cuenta los siguientes puntos:

- Solo debe existir un cuadro de texto con información relevante.
- Solo existe una imagen de referencia.
- Crea call to actions adecuados para tus objetivos (formularios, botones, etc.).

2. Para poder ingresar tráfico a tu blog, se usará una estrategia de marketing SEO llamada Link Baiting, en la cual colocas el enlace de tu página con Bit.ly y lo distribuyes por redes sociales, posts, blogs, etc., para poder ingresar tráfico a tu página (si quieres ser más “agresivo”, puedes comprar algunos anuncios en Facebook Ads o en Google Ads):

- Registra las páginas donde pondrás tu enlace.
- Determina el número de páginas que utilizaste.
- Mide cuántos usuarios dieron clic a ese enlace.
- Mide de dónde provienen los clics de los enlaces.

3. Determina cuántas personas vieron y visitan tu blog:

- ¿Cuánto fue el tiempo de permanencia en la página?
- ¿De dónde provienen esas visitas?
- ¿Cuáles datos puedes saber sobre los visitantes?

#### 4. Logra obtener al menos un 10% de conversión en leads:

- Determina cuáles fueron los usuarios que dejaron su correo electrónico.
- ¿Cuáles fueron sus actividades y comportamientos dentro del sitio?
- Determina el número de acciones o interacciones en la página (clics, vistas, duración, etc.).

## 8. FINANZAS PARA EMPRENDEDORES

### 8.1 MIS FINANZAS

El objetivo de la siguiente actividad es determinar la tasa interna de retorno de tu empresa o startup, así como los problemas de liquidez, donde se encuentran los costos más altos, y determinar tu capacidad de cobro.

#### DESARROLLO

**Desarrolla el flujo de efectivo** proyectado de tu startup por los primeros dos años de forma mensual. Recuerda poner los datos lo más cercanos a la realidad. Muchas veces puedes hacer dos escenarios, el optimista y el pesimista.

**Realiza el estado de resultados** de tu empresa o startup proyectado a tres años. El primer año lo deberás hacer de forma mensual y los siguientes dos años de forma anual; de igual manera, recuerda poner los datos lo más cercanos a la realidad. Puedes hacer dos escenarios, el optimista y el pesimista.

Con el estado de resultados, **encuentra el punto de equilibrio**.

## 9. FINANCIAMIENTO PARA STARTUPS

### 9.1 QUE NECESITO PARA UN FINANCIAMIENTO

Cada startup es diferente y aunque existen formas de fondear tu startup, es importante que reconozcas cuál de ellas es la mejor opción para tu empresa. En esta actividad investigarás un poco de cada una.

#### DESARROLLO

Con ayuda de la siguiente matriz y de acuerdo al giro de tu startup, investiga de manera general los siguientes tipos de financiamientos:

¿QUÉ NECESITO PARA UN FINANCIAMIENTO?

TIPO DE FINANCIAMIENTO	¿QUÉ PAPELES, DATOS O INFORMACIÓN NECESITO?	¿CUENTAN CON ALGUNA CONVOCATORIA O CONCURSO EN LA QUE PUEDA APLICAR?	¿EXISTE ALGUNA FECHA, PLAZO O LÍMITE EN EL QUE PUEDA APLICAR?	¿QUÉ TIPO DE STARTUPS FONDEAN?
Angeles Inversionistas				
Capital semilla				
Fondos Privados y/o Públicos				
Instituto Nacional del Emprendedor				

Figura 58

Sugerencia:

\* Ingresa a las ligas adjuntas en el capítulo “Financiamiento para startups”, donde encontrarás información útil en cada caso.

## 10. PRESENTACIÓN DE TU PROYECTO

### 10.1 MI PITCH

Esta última actividad te permitirá contar con un marco de trabajo que te ayude a explicar tu proyecto de manera exitosa, así como organizar tu presentación de una mejor manera, y tener claridad y credibilidad en tu presentación.

#### DESARROLLO

Toma una presentación que hagas continuamente y rediseñala en los cuadros de las siguientes hojas, toma cada uno de éstos como si fuera una diapositiva. Te presentamos algunos tips que te pueden servir al momento de empezar:

- No comiences con la computadora Utiliza las hojas en blanco
- Máximo nueve slides en total en tu presentación Tienes 30 minutos para planear
- Recuerda todo lo que tiene que cubrir tu presentación.
- Problema a resolver
- Solución/propuesta de valor Segmento de clientes
- Demo, prototipo de tu PMV Análisis del mercado
- Modelo de negocios
- Mapa estratégico de ventas Sugerencia:

Si cuentas con Internet, puedes ingresar a las siguientes ligas, las cuales te ayudarán a inspirarte y guiarte en tu presentación:

[http://blog.guykawasaki.com/2005/12/the 102030 rule.html](http://blog.guykawasaki.com/2005/12/the_102030_rule.html)

<http://www.pragmaticmarketing.com/resources/5-lessons-from-150-startup-pitches>

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Activo:** Bien tangible o intangible que posee una persona. Análisis financiero: Estudio que se realiza con información contable utilizando indicadores y razones financieras.

**Balance general:** Es el informe financiero donde se refleja la situación de la empresa.

**Capital:** Componente de producción constituido por inmuebles o instalaciones propias de cualquier género, principalmente el trabajo y bienes intermedios.

**Creatividad:** Tener la capacidad de poder resolver problemas de diferente forma, de ver oportunidades y retos que nadie más ve. Desarrollo de clientes: Un ágil e interactivo incremento en el desarrollo del producto o servicio que te permite iterar y pivotear con el cliente, y la retroalimentación del mercado.

**Design thinking:** Es una forma de pensar que combina el pensamiento creativo y analítico.

**Empresa:** Conjunto de factores coordinados cuya función es producir, y su finalidad viene determinada por el sistema de organización económica en el que la empresa se encuentre inmersa.

**Empresario:** Persona que de forma individual o colectiva, fija los objetivos y toma las decisiones estratégicas sobre metas, medios, administración y control de las empresas; asume la responsabilidad tanto comercial como legal frente a terceros.

**Emprendedor:** Un individuo que en lugar de trabajar como empleado, empieza un negocio pequeño y toma el riesgo y recompensa de un negocio determinado, idea, bien o servicio que se ofrece para venta. El emprendedor es visto comúnmente como un líder innovador con ideas y negocios en proceso.

**Estado de resultados:** Ganancias (utilidades) o pérdidas de una empresa.

**Flujo de efectivo:** Dinero líquido o en banco que una empresa o persona tiene en un momento dado.

**Idea:** La combinación de dos conceptos viejos que generan algo nuevo.

**Innovación:** Ejecución de ideas creativas, es decir, la creatividad aplicada.

**Innovación disruptiva:** Crear algo nuevo para el mundo partiendo de la tecnología o metodología existente.

**Innovación incremental:** Entendida generalmente como la mejora de algún producto o servicio que ya existe pero con un propósito diferente.

**Lean startup:** Metodología que combina la agilidad, iteración y desarrollo de sus principales clientes.

**Mercado:** Conjunto de transacciones de procesos o acuerdos de intercambio de bienes y servicios entre individuos o asociaciones.

**Métricas:** Entender y mejorar la estrategia de adquisición de usuarios y clientes de tu empresa.

**Modelo de negocios:** "Saber cómo vas a hacer dinero con tu negocio o monetizar tu idea".

**Negocio:** También conocida como empresa o firma, es una organización que se encuentra envuelta en tratados de bienes, servicios y consumidores.

**Pasivo:** Deuda o compromiso que ha adquirido una empresa, institución o individuo.

**Pivotear:** En el contexto de desarrollo de clientes, pivotear significa cambiar elementos de tu hipótesis o modelo de negocios, basados en el conocimiento del problema (solución de los clientes).

**Pitch:** Palabras o presentación de un emprendedor, especialmente de alguien que vende y utiliza su presentación para que compren, usen o inviertan en su producto o servicio de su startup.

**Propuesta de valor:** Es el conjunto de productos o servicios por los que los clientes están dispuestos a pagar.

**Plan de mercadotecnia:** Cómo los clientes llegarán a conocer tu producto o servicio y cómo los convencerás para que adquieran el tuyo y no el de la competencia.

**Plan de negocios:** Documento escrito que cada emprendedor elabora con el objetivo de evaluar y controlar los aspectos más importantes de un negocio, desde la idea hasta los relativos a la puesta en marcha de la empresa.

**Plan de operaciones:** Describir las operaciones de la empresa, es decir, el proceso de fabricación del producto o de prestación del servicio.

**Problemas de exploración:** Aquellos que requieren una gran estructura para poder ser resueltos y cuentan con un tiempo específico para su resolución.

**Problema de explotación:** Aquellos que no requieren de estructura alguna o tiempo definido para su resolución y se adaptan a los procesos continuos de cambio dentro de una startup.

**PMV Producto Mínimo Viable:** Tiene como objetivo generar aprendizaje sobre los clientes al menor costo posible.

**Segmento de cliente:** Puede ser uno o varios segmentos específicos de clientes.

**Startups:** No es una versión pequeña de una gran empresa; es una organización temporal en busca de un modelo de negocio escalable, repetible y sustentable.

**Tecnología disruptiva:** Nueva tecnología que desplaza fuerte e inesperadamente a la tecnología ya establecida.

**Trabajos auxiliares:** Aquellos donde los clientes necesitan que se realicen trabajos intermedios, además del principal.

**Trabajos emocionales:** Relacionados con la percepción; cómo se ve el cliente a sí mismo o cómo es percibido por los demás. Trabajos funcionales: Describen las tareas que el cliente quiere llegar a realizar.

**Trabajos realizados:** Técnica que nos ayuda a entender que la gente compra o renta productos y servicios para resolver un problema.

**Validación:** Proceso que nos permite enfocarnos en la identificación de consumidores potenciales, especialmente aquellos visionarios y a los que les gusta ser pioneros al probar cosas nuevas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Audretsch, D. (2007). *The entrepreneurial society*. 1st ed. Oxford [England]: Oxford University Press.
- Baumol, W. (2010). *The microtheory of innovative entrepreneurship*. 1st ed. Princeton: Princeton University Press.
- Blank, S. and Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual*. 1st ed. Pescadero, Calif.: K&S Ranch, Inc.
- Bloomfield, S. (2008). *Venture capital funding*. 1st ed. London: Kogan Page.
- Brown, T. and Katz, B. (2009). *Change by design*. 1st ed. New York: Harper Business.
- Christensen, C. (1997). *The innovator's dilemma*. 1st ed. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Cooper, B., Vlaskovits, P. and Blank, S. (2010). *The entrepreneur's guide to customer development*. 1st ed. [Place of publication not identified]: B. Cooper and P. Vlaskovitz.
- Croll, A. and Yoskovitz, B. (2013). *Lean analytics*. 1st ed. Sebastopol, CA: O'Reilly.
- d.school, (2014). Design School Stanford University. [online] Available at: [dschool.stanford.edu/](http://dschool.stanford.edu/) [Accessed 13 Jun. 2014].
- Ecosistema Emprendedo, (2013). *Mas allá del business plan*. 1st ed. Mexico: LID Editorial.
- Feld, B. and Mendelson, J. (2011). *Venture Financings..* 1st ed. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Feld, B. (2013). *Startup Metrics*. 1st ed. Wiley & Sons Canada, Limited, John.
- García-Milá Pujol, P. (2012). *Tienes una idea*. 1st ed. Barcelona: Amat.
- Gray, D., Brown, S. and Macanufo, J. (2010). *Gamestorming*. 1st ed. Sebastopol, Calif.: O'Reilly.

Heath, C. and Heath, D. (2007). *Made to stick*. 1st ed. New York: Random House.

Hwang, V. and Horowitz, G. (2012). *The rainforest*. 1st ed. Los Altos Hills, Calif.: Regenwald.

Johansson, F. (2004). *The Medici effect*. 1st ed. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Leadbeater, C. (2014). *The era of open innovation*. [online] Ted.com. Available at: [www.ted.com/talks/charles\\_leadbeater\\_on\\_innovation](http://www.ted.com/talks/charles_leadbeater_on_innovation) [Accessed 13 Sep. 2014].

Lichtenstein, G. and Lyons, T. (2010). *Investing in entrepreneurs*. 1st ed. Santa Barbara, Calif.: Praeger.

Liedtka, J. and Ogilvie, T. (2011). *Designing for growth*. 1st ed. New York: Columbia Business School Pub.

Maurya, A. (2012). *Running lean*. 1st ed. Sebastopol, CA: O'Reilly.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. and Clark, T. (2010). *Business model generation*. 1st ed. Hoboken, NJ: Wiley.

Ries, E. (2011). *The lean startup*. 1st ed. New York: Crown Business.

Seelig, T. (2009). *What I wish I knew when I was 20*. 1st ed. New York, NY: HarperCollins Publishers.

Silverstein, D., Samuel, P. and Decarlo, N. (2009). *The innovator's toolkit*. 1st ed. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons.

Von Stamm, B. (2003). *Managing innovation, design and creativity*. 1st ed. Chichester: J. Wiley.

# Mi Primer Startup

---

Manual para desarrollar tu primera  
empresa de alto impacto.



**StartupLab MX**

**San Luis Potosí**

Francisco de P. Mariel #120, Col. Moderna  
San Luis Potosí, SLP - México

**Villahermosa**

Fortuna Nacional #113, Col. José Colomo  
Villahermosa, Tabasco - México

**Teléfonos**

01 (800) 422 0046 & 01 (444) 244 0985

**[www.startuplab.mx](http://www.startuplab.mx)**