

Cómo transformar una idea en una startup

Julián Mayorga

Cómo transformar una idea en una startup

Julián Mayorga

©2013 - 2014 Julián Mayorga

Índice general

Validación de Clientes	1
Próximos pasos	7
Conclusión	8
Bibliografía	9

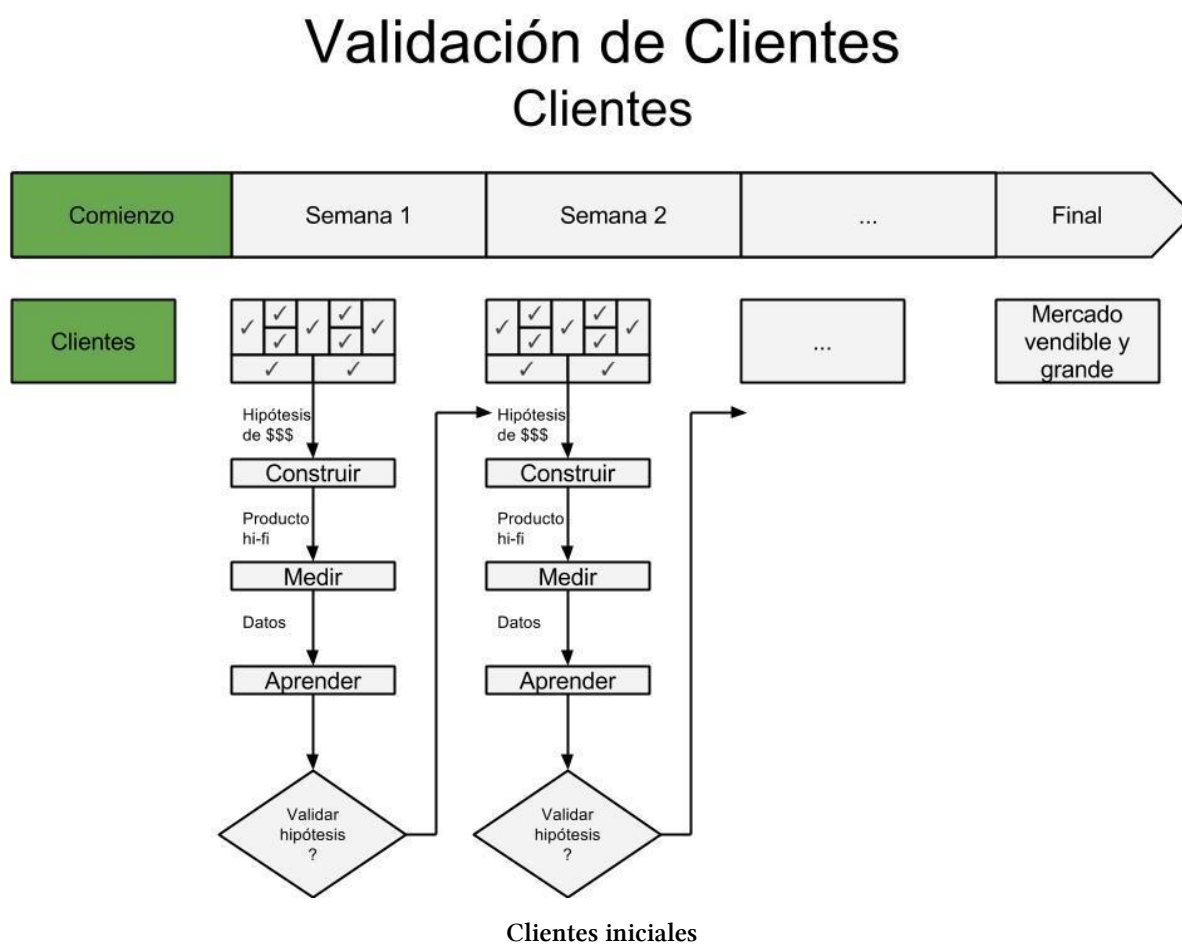
Validación de Clientes

En la Validación de Clientes se realiza el proceso que busca tener una estrategia de ventas repetible y escalable. Esto significa que no sólo hay que encontrar la forma correcta de vender el producto/servicio a los clientes, sino que hay que asegurarse que ésta venta se pueda hacer a gran escala a futuro, cuando la startup sea una compañía.

La manera de encontrar esta estrategia de ventas es la misma que se utilizó para encontrar un modelo de negocios: planteando hipótesis, realizando experimentos y saliendo del edificio para validar las suposiciones.

En las próximas secciones voy a mostrar con ejemplos las estrategias de venta posibles para startups. Al finalizar la etapa de Validación de Clientes finaliza el ciclo de vida de una startup, la cual se transforma en una compañía con procesos aceptados, lista para ser llevada adelante a través de técnicas de management tradicionales.

Clientes iniciales

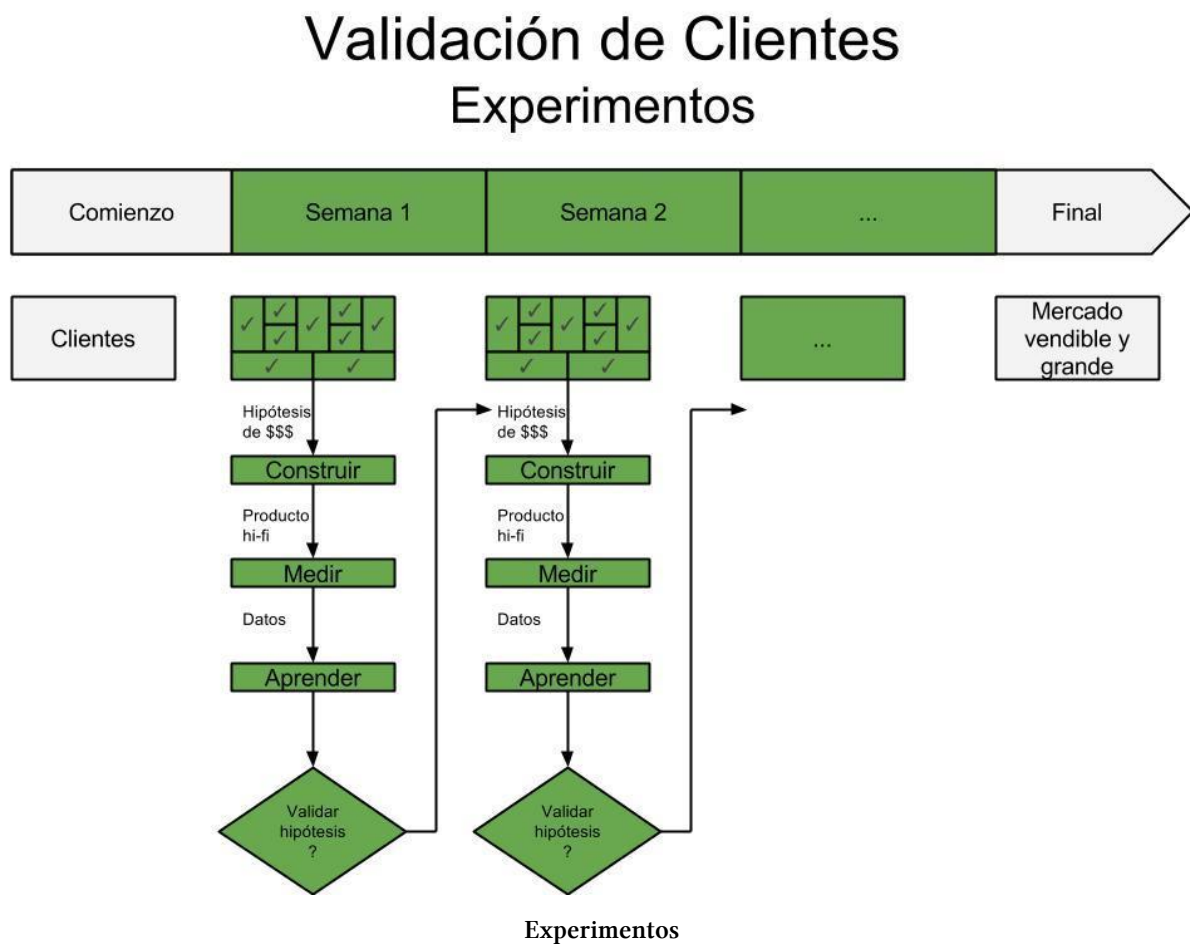


Partimos esta etapa con el resultado de la anterior: un conjunto de clientes satisfechos por un modelo de negocios validado. Ahora el objetivo es **crecer la startup**, ya sea con una o muchas de las siguientes opciones:

- consiguiendo más clientes
- haciendo que paguen más
- reteniéndolos mejor
- bajando costos de adquisición

Hay que plantear **hipótesis de crecimiento** y validarlas a través de experimentos, voy a describir la forma de realizar esto a continuación.

Experimentos



Hay que hacer experimentos enfocados en la venta del producto o servicio ofrecido, y seguir experimentando todo lo que sea necesario hasta finalmente encontrar una estrategia de ventas definida.

La estrategia de venta debe ser escalable y repetible, esto es importante debido a que hay cierto tipo de acciones que generan crecimiento temporal, el cual no aporta a la sustentabilidad del negocio. Por ejemplo comprar publicidad gracias a dinero de inversores seguramente proveerá un aumento de usuarios, pero si los usuarios no pueden pagar los próximos avisos publicitarios eventualmente no va a haber más dinero para continuar creciendo con publicidad.

Específicamente el objetivo de esta etapa es saber:

- Cuál es el motor de crecimiento que hace avanzar a la startup
- Quién va a comprar
- Por qué
- A qué precio

A continuación voy a mostrar diferentes elementos para incluir en los experimentos de venta:

Experimentos de venta

Así como en la etapa de Descubrimiento de Clientes había que plantear hipótesis sobre el modelo de negocios, la hipótesis clave a plantear en la Validación de Clientes es sobre el motor de crecimiento de la startup.

Hipótesis de crecimiento Como mencioné en el marco teórico, Eric Ries menciona que hay tres motores de crecimiento posibles para una startup: crecimiento pegajoso, crecimiento viral y crecimiento pago. Por lo tanto hay que elegir uno de estos motores de crecimientos, adaptarlos al funcionamiento y procesos de la startup y realizar experimentos para verificar si el modelo elegido produce crecimiento o no.

Qué construir: MVPs de alta fidelidad En el Descubrimiento de Clientes se construyen prototipos como MVPs, productos con la funcionalidad mínima para probar hipótesis; en la Validación de Clientes también se construirán MVPs, la diferencia es que estos son mucho más que prototipos por dos motivos principalmente:

1. Hay un modelo de negocios validado, el cual dicta la funcionalidad esperada por los clientes, por lo tanto va a haber un producto mucho más aceitado en esta etapa
2. Un producto mínimo para obtener ventas tiene que ser mucho más robusto que un producto mínimo para probar una hipótesis de negocio

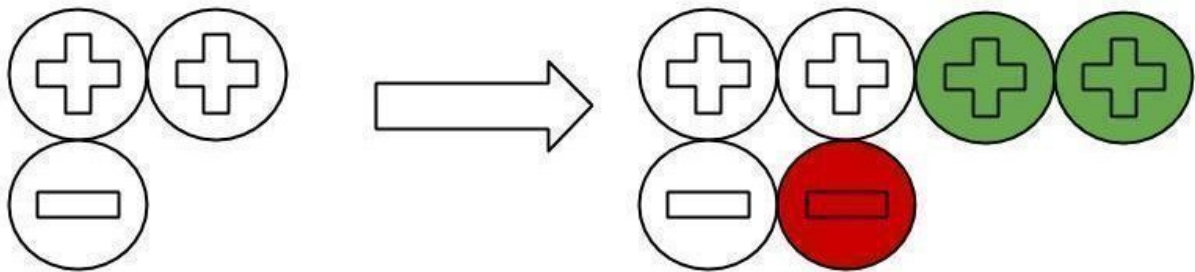
Cómo medir: Ventas de prueba Los intentos de compra de los clientes son medidos a través de las llamadas “ventas de prueba”. La forma de realizar una de estas ventas depende del modelo de negocios de cada startup. Un intento de ventas puede ser un cliente entregando dinero a través de un producto, o consiguiendo muchos clientes para que un anunciante pague por estar en el producto/servicio.

Qué medir: Coeficientes de crecimiento Las llamadas “métricas de vanidad” pueden dar información errada sobre estado actual de startup, por ejemplo puede darse el caso que una empresa tenga un 40% de nuevos clientes cada mes, pero esté en un estado de caída porque pierde 50% de los clientes a medida que pasan los meses.

Por este motivo hay que concentrarse en las métricas adecuadas para cada startup, y las mismas dependen del motor de crecimiento de cada una. Dependiendo del motor de crecimiento elegido hay que concentrarse en medir y optimizar un conjunto diferente de métricas, a continuación se enumera las mismas:

Métricas de motor sticky En este tipo de motor de crecimiento es clave la capacidad de retener clientes, mientras la cantidad de clientes perdidos sea menor que la cantidad de clientes nuevos por mes, se produce crecimiento.

$$\text{Tasa de crecimiento} = \text{Clientes nuevos por mes} - \text{Clientes perdidos por mes}$$



“Motor de crecimiento sticky”

Este es un caso en el que se muestra con claridad la importancia de enfocarse en medir lo correcto, debido a que hay otros números que pueden dar información errónea. Hay métricas de “vanidad” que no indican con certeza el estado actual de una startup con motor sticky:

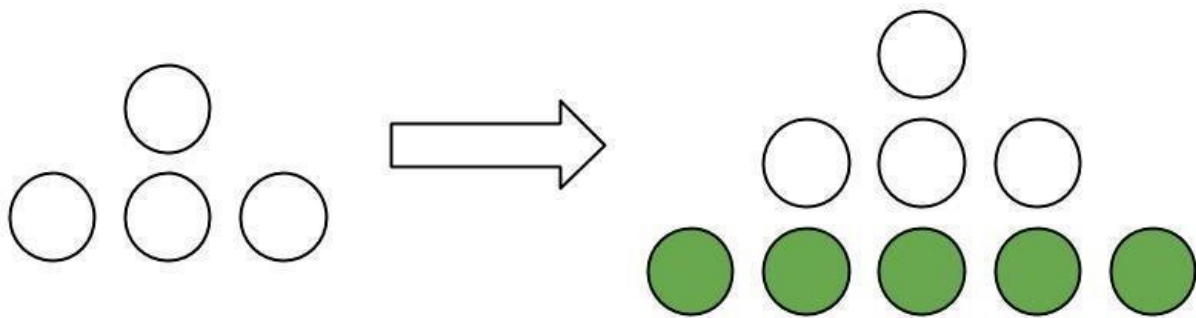
- Número de clientes
- Tasa de activación (usuarios que se transforman en clientes)
- Ganancia por cliente

Una startup puede tener gran cantidad de clientes, puede tener una gran estructura para transformar visitantes en usuarios, o ganar mucho por cliente; pero igual estará destinada a la desaparición si tiene una tasa de crecimiento estancada o negativa.

El enfoque en este tipo de empresas tiene que ser en mejorar retención de clientes, no en ventas o marketing como generalmente sucede.

Métricas de motor viral Muchas startups conocidas actualmente crecen debido a un motor viral, como Facebook, Twitter o LinkedIn. El concepto de crecimiento es simple, mientras cada cliente nuevo traiga a uno o mas amigos, entonces va a haber crecimiento.

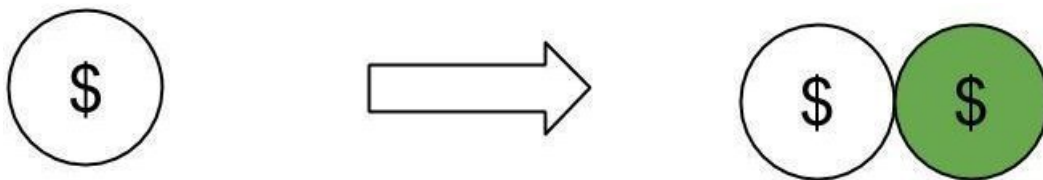
$$\text{Coeficiente viral} = \text{Clientes nuevos como consecuencia de cada cliente que se registra}$$



“Motor de crecimiento viral”

Métricas de motor pago El motor de crecimiento pago se logra cuando un cliente significa más dinero que el costo de adquirir uno, el margen de ganancias es utilizado para generar fondos de publicidad, los cuales realimentan el ciclo de adquisición de clientes.

$$\text{Crecimiento} = \text{Valor de vida del cliente} - \text{Costo por adquisición}$$



“Motor de crecimiento pago”

Pivots de motor de crecimiento

Los pivots de motor de crecimiento pueden ser necesarios, después de todo hay que recordar que todo comienza como una suposición, y sólo se convierte en certeza al validarlo con experimentos y saliendo del edificio.

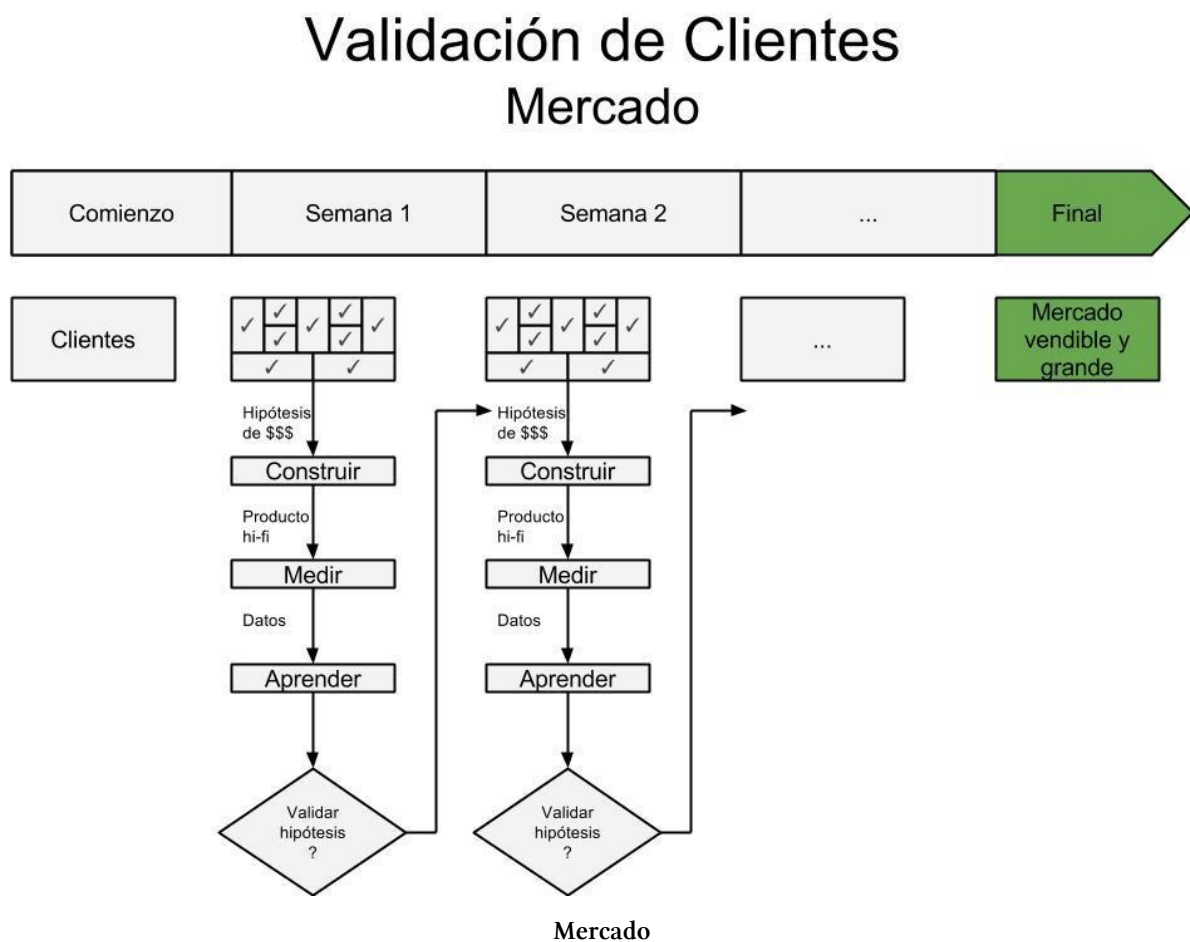
¿Qué pasa si una startup puede utilizar varios motores de crecimiento? La recomendación de Eric Ries es elegir un sólo motor de crecimiento y optimizarlo, debido a que es muy complejo trackear y optimizar efectivamente varios modelos de crecimiento.¹

Paso siguiente

Una vez que la startup encuentre cómo crecer sustentablemente, la misma tiene acceso a un mercado grande y vendible, lo cual es el objeto de la próxima sección.

¹Libro “The Lean Startup”, capítulo 10: Grow, sección “A Technical Caveat” por Eric Ries

Mercado



El momento en que una startup termina de iterar sobre sus hipótesis de crecimiento la misma no sólo ha logrado solucionar un problema, sino que ha encontrado la forma de crecer sosteniblemente.

Esto marca el fin de la etapa de una startup según la definición dada en el marco teórico, la cual es:

*Compañía diseñada para buscar un modelo de negocios y **crecer rápidamente**, que crea nuevos productos y servicios y opera bajo condiciones de incertidumbre extrema.*

Con un modelo de negocios establecido, un crecimiento validado y muchas incertidumbres transformadas en certezas, una organización que ha logrado validar un mercado está lista para pasar a una etapa de ejecución.

Próximos pasos

- Ejecución: crecer

Conclusión

[Contenido]

Bibliografía