

ALFONSO J. TORRES

EMPRENDE EN DIGITAL

DISEÑA
Y VALIDA
TU STARTUP



Emprende en digital
Diseña y valida tu startup

Madrid 2020

Emprende en digital

Diseña y valida tu *startup*

Alfonso Jesús Torres Marín

BUSINESS&MARKETING SCHOOL



Primera edición: *septiembre 2020*

© ESIC Editorial
Avda. de Valdenigrales, s/n
28223 Pozuelo de Alarcón · Madrid
Tel.: 91 452 41 00
www.esic.edu/editorial

© Alfonso Jesús Torres Marín
Coeditor: José Manuel Ponzoa Casado
ISBN: 978-84-18415-14-2
Depósito legal: M-23855-2020
Cubierta: Gerardo Domínguez

Fotocomposición y fotomecánica:
Nueva Maqueta
Doña Mencía, 39
28011 Madrid

Imprime:
Gráficas Dehon
La Morera, 23-25
28850 Torrejón de Ardoz · Madrid

Impreso en España

Queda prohibida toda reproducción de la obra o partes de la misma por cualquier medio sin la preceptiva autorización previa.

*A Maryluz, Paula y Celia
con todo mi amor.*

Índice

1. INTRODUCCIÓN	15
-----------------------	----

PRIMERA PARTE

EL EMPRENDEDOR DIGITAL: AMENAZAS, OPORTUNIDADES E IDEAS DE NEGOCIOS DIGITALES

2. EL EMPRENDEDOR DIGITAL: NUEVAS AMENAZAS Y OPORTUNIDADES..	21
3. ELIGE TU IDEA DE NEGOCIO DIGITAL	27
3.1. Modelos de negocios digitales	29
3.2. Investigando a la competencia.....	32
3.3. Fuentes de generación de ingresos	34

SEGUNDA PARTE

DISEÑO Y VALIDACIÓN DE TU MODELO DE NEGOCIO DIGITAL

4. EL LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO (ALEX OSTERWALDER).....	45
5. EL MODELO ABC (JONATHAN P. ALLEN)	59
5.1. Crea un prototipo para testar tu idea de negocio.....	66
5.2. Desarrolla una estrategia de contenidos para tu negocio.	70
5.3. Cuida la experiencia de tus usuarios	71
5.4. Conoce cómo se comportan tus clientes: la analítica web	72

5.5. Establece los objetivos de tu negocio y sigue su evolución	75
5.6. Testa la usabilidad de tu web y la experiencia del cliente	79
5.7. Utiliza técnicas de marketing digital para adquirir clientes	83
5.8. Aprende de los datos de tus clientes y de los resultados de tus experimentos y pivota	92
6. EL MODELO DE DESARROLLO DE CLIENTES (STEVE BLANK)	95
6.1. El descubrimiento de clientes	96
6.2. Validación de clientes	104
6.3. Creación de clientes	111
6.4. Creación de la empresa	112
7. LA METODOLOGÍA LEAN STARTUP (ERIC RICES)	113
7.1. Los principios fundamentales de la metodología Lean Startup	114
7.2. Las tres fases del método Lean Startup: crea, mide, aprende	115
8. LEAN CANVAS (ASH MAURYA)	125
8.1. Captura las hipótesis de tu modelo de negocio	126
8.2. Testa sistemáticamente tu plan	133
8.3. Pivota hasta que el producto se ajuste al mercado y optimiza después	134
8.4. Construye un bucle de aprendizaje validado	135
8.5. Comienza a vender	136
8.6. Mide el ciclo de vida de tu usuario: crea tu cuadro de mando	137
8.7. Lanza tu producto al mercado	142
8.8. Ajusta tu producto al mercado antes de escalar tu negocio	142
9. METODOLOGÍA DE LOS 24 PASOS (BILL AULET)	145
BIBLIOGRAFÍA	179

Índice de ilustraciones

Ilustración 1.1. Fases en la creación de un negocio digital.....	17
Ilustración 2.1. Nuevas oportunidades y amenazas en el entorno digital.....	26
Ilustración 3.1. Factores que influyen sobre la efectividad del proceso de creativo.....	28
Ilustración 3.2. Modelos de negocio más populares en el mundo digital.....	31
Ilustración 3.3. Modelos de negocio y fuentes de ingresos más probables.....	34
Ilustración 4.1. Lienzo de modelo de negocio.....	47
Ilustración 5.1. Ratio medio de <i>click-through</i> de las búsquedas orgánicas de Google según posición del resultado de la búsqueda.....	60
Ilustración 5.2. Lienzo de diseño de negocio digital según el modelo ABC.....	64
Ilustración 5.3. Opciones para crear una presencia <i>online</i> en Internet.....	68
Ilustración 5.4. Algunos indicadores relevantes de la analítica web.....	73
Ilustración 5.5. Información de AW en las distintas fases del proceso ABC.....	75

Ilustración 5.6. Proceso de diseño de un modelo de negocio digital y su validación.....	78
Ilustración 6.1. El modelo de desarrollo de clientes	95
Ilustración 6.2. Características de los primeros evangelistas...	98
Ilustración 6.3. Desarrollo del PMV para web/móvil	101
Ilustración 6.4. Descubrimiento de clientes. Descripción del proceso.....	103
Ilustración 6.5. Embudo de captación de clientes	106
Ilustración 6.6. Las fases del proceso de validación de clientes...	109
Ilustración 7.1. El método Lean Startup.....	115
Ilustración 7.2. Tipología de pivotes	123
Ilustración 8.1. Modelo Lean Canvas	126
Ilustración 8.2. Etapas para la validación de tu negocio.....	134
Ilustración 8.3. Bucle de aprendizaje validado	135
Ilustración 8.4. Las métricas piratas de Dave McClure	138
Ilustración 8.5. Ejemplo de análisis de cohortes. Embudo de conversión de clientes durante un período de tres semanas..	141
Ilustración 8.6. Ejemplo de análisis de cohortes. <i>Funnel</i> de Adquisición durante un período de tres semanas	141
Ilustración 8.7. Ejemplo de evolución de la retención de clientes. Análisis para las cohortes semanales del mes de junio..	144
Ilustración 9.1. Diferencias entre emprendimiento convencional y emprendimiento basado en la innovación.....	145
Ilustración 9.2. Los 24 pasos del emprendedor disciplinado..	147
Ilustración 9.3. Criterios para seleccionar los segmentos más prometedores.....	148
Ilustración 9.4. Ejemplo de <i>buyer persona</i>	153
Ilustración 9.5. Pasos para representar un mapa de posición competitiva.....	158
Ilustración 9.6. Mapa de posición competitiva en el mercado del automóvil	158

Ilustración 9.7. Tipologías de clientes de Moore	166
Ilustración 9.8. Campana de difusión de las innovaciones de Rogers	166
Ilustración 9.9. Evolución temporal del LTV y del CAC.....	172
Ilustración 9.10. Las tres condiciones necesarias para disponer de un PMVN	175

Introducción

Probablemente, nunca haya habido más interés por el emprendimiento que en las últimas décadas. Algunas personas son emprendedoras por necesidad, mientras que otras lo son porque vislumbran una oportunidad de negocio, satisfaciendo necesidades de clientes no resueltas, o al menos no de la forma adecuada.

El emprendimiento digital puede ofrecer más posibilidades a las personas para que emprendan. Además, presenta beneficios individuales y sociales, lo cual está animando a los gobiernos de todos los países a promoverlo y a contribuir en el desarrollo de la educación y la cultura emprendedora. Adicionalmente es generador de crecimiento y empleo dotando a las economías de mayor dinamismo.

La transformación digital de los negocios y de la sociedad está cambiando la realidad y el emprendimiento también se encuentra sometido a dicha transformación.

El emprendimiento digital facilita la creación de nuevos productos y servicios y su puesta en las manos de sus clientes potenciales.

La tecnología digital hace más sencilla la creación de determinados tipos de empresas, sin embargo, también supone nuevos desafíos como la competencia en el mundo *online* o mantener la privacidad y la seguridad en los negocios.

Además de crear muchas herramientas nuevas, también tiene impacto sobre otros aspectos del negocio, dotando de una gran relevancia a los datos o potenciando la experiencia del usuario y la experimentación.

El primer paso en la creación de un negocio digital es la identificación de una oportunidad que debe permitirnos generar una nueva idea de negocio que pueda testarse. Al final de esta etapa debe obtenerse un diseño de un modelo de negocio digital.

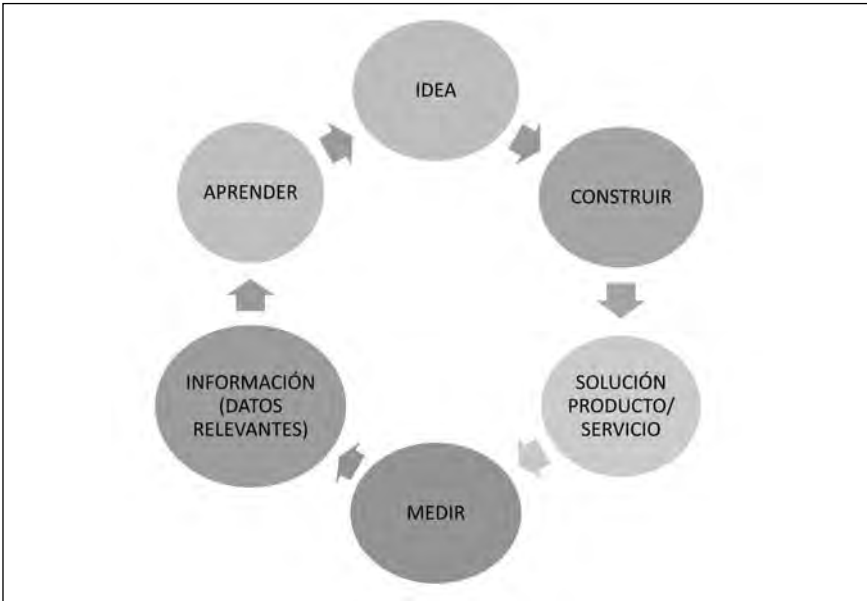
El segundo paso está asociado a la creación de un prototipo a partir del modelo de negocio, normalmente, empleando *software* libre, y tecnología de Internet que permitan añadir contenidos atractivos, un diseño (*look and feel* en terminología digital) adecuado y funcionalidades básicas. La recogida de los datos derivados del uso del prototipo a través de la analítica web nos permitirá analizar los resultados del negocio y sus causas.

En tercer lugar, el test de dicho prototipo permite aprender rápidamente de esta experiencia y hacer la idea de negocio más efectiva o cambiarla (*pivotar* en el argot digital). Es conveniente hacer test de usabilidad que permitan mejorar la experiencia de cliente. También hay que estudiar las distintas formas de adquisición y fidelización de clientes en el mundo digital a través de los buscadores, las redes sociales y otros canales *online*.

Por último, una vez superadas las etapas anteriores, el lanzamiento de un negocio digital debe tener siempre en cuenta algunas amenazas que afectan al entorno digital como los problemas de seguridad, los aspectos legales o el rendimiento técnico.

A medida que un negocio digital va creciendo no hay que olvidar aspectos más tradicionales como el plan de negocio, la estrategia de marketing, la creación de equipos o las finanzas. Los negocios digitales tienen que ser viables desde un punto de vista estratégico, técnico, comercial, económico y financiero, por lo que los aspectos anteriores han de ser muy tenidos en cuenta.

ILUSTRACIÓN 1.1
FASES EN LA CREACIÓN DE UN NEGOCIO DIGITAL



Fuente: Elaboración propia.

El objetivo de este libro es ayudarte a que tú también puedas ser emprendedor digital. Para ello es fundamental que además de tener una buena idea dispongas de los conocimientos adecuados para diseñar y validar tu modelo de negocio digital.

Este libro está estructurado en dos partes. En la primera se analizan las oportunidades y amenazas a las que te enfrentas como emprendedor digital en la actualidad (capítulo 2), así como algunos posibles mecanismos de generación y revisión de ideas de negocio (capítulo 3). En la segunda parte (capítulos 4 al 9) se recogen distintos modelos de diseño y validación de negocios digitales, surgidos en la última década, con el objetivo de que conozcas las distintas posibilidades de las que dispones para diseñar y validar el modelo de negocio de tu *startup* previamente a su lanzamiento.

PRIMERA PARTE

EL EMPRENDEDOR DIGITAL: AMENAZAS, OPORTUNIDADES E IDEAS DE NEGOCIOS DIGITALES

El emprendedor digital: nuevas amenazas y oportunidades

El emprendimiento digital está afectado por la transformación digital de los negocios y de la sociedad. La tecnología actual permite que pequeñas empresas puedan llegar a millones de clientes potenciales en cualquier lugar del mundo a cualquier hora a un coste muy reducido. Los productos y servicios pueden ser creados por estas a través de ordenadores personales y posteriormente distribuidos con el mismo alcance que si se tratase de una empresa multinacional. Se pueden elegir diversas formas de generar ingresos para el negocio que van desde publicidad o suscripciones a la intermediación en *marketplaces*, ventas, donaciones o *crowdfunding*.

La mayor parte de los aspectos fundamentales del emprendimiento tradicional también aplican en el ámbito digital (identificación de oportunidades, creación y consolidación de equipos, conocimiento del cliente, cumplimiento de obligaciones legales u obtención de fondos, entre otros). Sin embargo, todas estas áreas funcionan de otro modo.

El emprendimiento digital supone una *reducción de las barreras* para iniciar un nuevo negocio, al tiempo que permite crear *nuevas oportunidades* y *generar desafíos* que no existían con anterioridad.

Existen múltiples factores que están **reduciendo las barreras de entrada de nuevas empresas** como el *big data*, la disposición de la información en la nube, las redes sociales, la tecnología móvil o la inteligencia artificial. Todos estos elementos están incrementando su capacidad y efectividad al tiempo que sus costes disminuyen dramáticamente.

Tradicionalmente, la mayoría de los emprendedores han comenzado su proyecto tras años de experiencia profesional, lo que les ha permitido acumular conocimientos, relaciones y ciertos ahorros. No obstante, en la actualidad los jóvenes también se introducen en el mundo del emprendimiento. El estudio Global Entrepreneurship Monitor, GEM (2018) señala que la edad más habitual para emprender se encuentra en las bandas de edad comprendidas entre los 25-34 y los 35-44 años.

Ahora se puede emprender más rápido, más barato, más fácilmente, con más posibilidades de colaboración y siendo más efectivo.

Un nuevo negocio digital, incluso con productos y contenidos personalizados, con un carro de compra, o generando ingresos a través de publicidad puede crearse en pocos días. Esta *rapidez* permite experimentar y aprender muy deprisa. La idea de negocio se puede testar, pivotar o desechar a mucha más velocidad.

En el mundo digital se dispone de muchas herramientas gratuitas o muy económicas que facilitan la comunicación, el almacenamiento, la creación de webs o *apps*, los pagos, la facturación, la elaboración de encuestas, etc. Existen muchas plataformas de compra y venta de productos y servicios con bajos costes de inicio (eBay, Amazon, etc.), los principales proveedores de espacio en la nube ofrecen ciertos niveles de servicio gratuito (incluso Amazon, Google o Microsoft). El marketing digital a través de las redes sociales ofrece costes reducidos. En la actualidad, se pueden levantar fondos para una empresa de forma económica a través de plataformas de *crowdfunding*.

Como consecuencia de lo comentado en las líneas anteriores, los costes de lanzamiento de nuevas empresas digitales se han ido redu-

ciendo vertiginosamente en las últimas dos décadas. Esto, unido a los nuevos modelos de negocio planteados, facilita la autofinanciación de las empresas a través de fondos personales, familiares o de amigos (las famosas 3F), posponiendo la captación de capital adicional hasta etapas más tardías en el desarrollo de las *startups*, lo cual resulta beneficioso para el emprendedor de cara a mantener un mayor porcentaje de propiedad y control de su empresa.

Las habilidades técnicas como conocimientos de programación o de herramientas de análisis de los datos pueden resultar difíciles de adquirir y dominar. No obstante, el desarrollo de nuevo *software* más fácil de utilizar permite que, al menos en una primera etapa, se puedan construir sitios web sin ningún conocimiento de programación. Si bien conviene disponer, en una fase posterior, de un equipo humano en el que existan programadores profesionales y *data scientist*, entre otros perfiles profesionales, si quieres que tu proyecto resulte finalmente exitoso.

Internet permite posibilidades de colaboración sin precedentes. Los clientes pueden contribuir a nuevas ideas de negocio, financiarlas, opinar sobre los productos y servicios recibidos, recomendarlos o incluso participar en la creación de otros nuevos. Los emprendedores pueden utilizar plataformas digitales, integrarse en ecosistemas digitales para comunicarse o trabajar con otros y acceder a proveedores, clientes y socios en cualquier lugar del mundo.

La mayor rapidez y facilidad de lanzamiento de un negocio digital, a menores costes, con nuevas posibilidades de colaboración, permite mayores grados de efectividad, reduciendo las barreras de acceso al mercado, incrementando la probabilidad de éxito o al menos reduciendo las consecuencias negativas en caso de fracaso.

También permite que, en los negocios digitales, en una primera etapa, se ponga mucho más énfasis en la exploración del negocio que en su planificación. Por ello, en lugar de comenzar con la elaboración de un *business plan*, que requiere información difícil de obtener para un negocio con alto grado de incertidumbre, se emplearán metodo-

logías Lean que consideran las etapas iniciales de una *startup* como un proceso experimental, de aprendizaje, que busca que la nueva idea de negocio funcione o fracase de forma rápida y económica.

Entre las **principales oportunidades de los negocios digitales** se encuentran la posibilidad de experimentar, la disposición de datos y la posibilidad de escalar el negocio con cierta rapidez.

El entorno digital permite a los emprendedores que *experimenten* con nuevas ideas de negocio de forma más rápida y económica, utilizando prototipos para acelerar el aprendizaje. Estos prototipos, también denominados producto mínimo viable (PMV), son mantenidos lo más simple posible con el objetivo de que el emprendedor pueda aprender lo que funciona y lo que no, al menor coste.

Los PMV, que pueden ser cambiados o abandonados en cualquier momento, pretenden verificar las hipótesis fundamentales del negocio, beneficiándose así de un enfoque experimental. Incluso las mayores compañías digitales, como Facebook o Amazon, comenzaron con versiones simplificadas que proporcionaban funcionalidades muy limitadas a un pequeño conjunto de usuarios iniciales.

PMV sencillos permiten que los emprendedores se focalicen inicialmente en un pequeño grupo de clientes deseosos de adquirir su producto en lugar de esperar a tener un producto fantástico que pueda ser lanzado al mercado de masas. La experimentación permite buscar oportunidades en cualquier tipo de negocio.

Esta aproximación experimental levanta algunas preocupaciones entre los emprendedores, como el hecho de que el PMV pueda ser percibido como de baja calidad o de que se les pueda robar la idea en la fase de experimentación. Ante estas preocupaciones los teóricos del movimiento Lean Startup responden que la calidad es imposible de medir hasta que las necesidades del cliente son conocidas, y que las ideas en sí mismas no valen nada, ya que muchas personas pueden tener la misma y además no constituyen ninguna garantía de éxito empresarial.

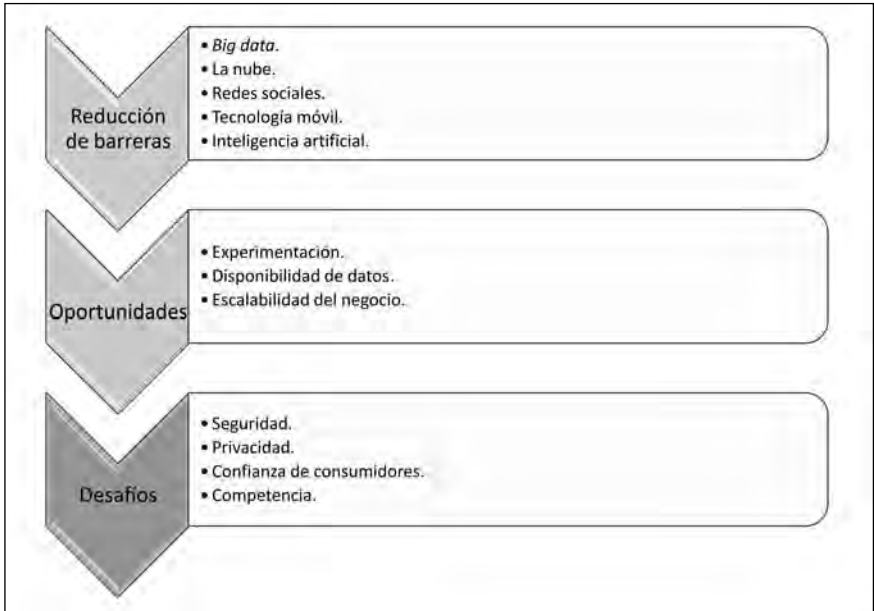
La aproximación experimental requiere perseverancia y flexibilidad para pivotar, cambiando la idea de negocio con la ayuda de los datos del cliente y los resultados del experimento.

Otra de las grandes oportunidades de los negocios digitales es la posibilidad de capturar y usar múltiples datos de gran relevancia acerca de tus clientes y su comportamiento. Todas las acciones tomadas en el mundo digital dejan un rastro, lo que las dota de trazabilidad. Estos datos permiten *insights* muy poderosos sobre la conducta de los clientes y te ayudan a modificar los productos y los servicios ofrecidos para crear más valor para ellos. Esto puede ser aplicado a cualquier tipo de negocio digital como una red social, una plataforma de televisión o una agencia de viajes *online*.

En el mundo no digital, cambiar sustancialmente el tamaño de un negocio requiere un gran esfuerzo. Pasar de un restaurante físico a una cadena de restaurantes puede requerir años y una cantidad ingente de capital. Los emprendedores digitales pueden sin embargo escalar su negocio con una mayor facilidad, focalizándose en un nicho muy especializado en una primera etapa, aprendiendo como construir un PMV y expandiéndose posteriormente a medida que se encuentran nuevas oportunidades a través del uso de todas las herramientas que ofrece el ecosistema digital.

La nueva economía digital no solo ofrece ventajas y oportunidades, sino que también **supone ciertos desafíos**. Entre ellos, se pueden destacar la necesidad de mantener el negocio seguro frente a los ciberataques, defender la privacidad y confianza de los consumidores –cumpliendo con las leyes cada vez más exigentes a este respecto– y captar la atención del cliente en un entorno cada vez más competitivo en el mundo digital.

ILUSTRACIÓN 2.1

NUEVAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL ENTORNO DIGITAL

Fuente: Elaboración propia.