

ÍNDICE

PRESENTACIÓN

XIII

INTRODUCCIÓN DEL CANVAS DE LA DISCIPLINA DE EMPRENDER

XV

¿Qué es el canvas de la disciplina de emprender y por qué es importante?
Cómo abordar el panorama de la disciplina de emprender
Ejemplo de uso del canvas de la disciplina de emprender con *feedback*

PASO 0

¿Por dónde empiezo? ¿Debería? I

Tu pasión
Tu equipo

Cómo tener una idea o tecnología

Idea híbrida: Combinación entre demanda de mercado y empuje tecnológico

PASO I

Segmenta el mercado II

¿En qué consiste el paso 1: Segmenta el mercado?

¿Por qué hacemos este paso y por qué ahora?

Guía del proceso

TEMA EXTRA

Guía práctica de investigación primaria de mercado 25

¿Qué es la investigación primaria de mercado?

Plantillas

PASO 2**Selecciona un mercado inicial 43**

¿En qué consiste el paso 2: Selecciona un mercado inicial?

¿Por qué hacemos este paso y por qué ahora?

Guía del proceso

Ejercicios generales para entender el concepto

Plantillas

Decisión del equipo para aprobar el mercado inicial

PASO 3**Traza el perfil del usuario final para el mercado inicial 51**

¿En qué consiste el paso 3: Traza el perfil del usuario final para el mercado inicial?

¿Por qué hacemos este paso y por qué ahora?

Guía del proceso

Ejercicios generales para entender el concepto

Plantilla

PASO 4**Calcula el tamaño del mercado total disponible (TAM) del mercado inicial 57**

¿En qué consiste el paso 4: Calcula el tamaño del mercado total disponible (TAM) del mercado inicial?

¿Por qué hacemos este paso y por qué ahora?

Guía del proceso

Ejercicios generales para entender el concepto

Plantillas

Tema avanzado: Análisis ascendente del TAM

PASO 5**Describe al personaje del mercado inicial 69**

¿En qué consiste el paso 5: Describe al personaje del mercado inicial?

¿Por qué hacemos este paso y por qué ahora?

Guía del proceso

Ejercicios generales para entender el concepto

Plantillas

Tema avanzado: Perfiles de personajes para mercados de usuarios finales multidimensionales

PASO 6

Caso de uso de la vida útil de un producto 83

¿En qué consiste el paso 6: Caso de uso de la vida útil de un producto?

¿Por qué hacemos este paso y por qué ahora?

Guía del proceso

Ejercicios generales para entender el concepto

Plantillas

PASO 7

Especificación de alto nivel de un producto 91

¿En qué consiste el paso 7: Especificación de alto nivel de un producto?

¿Por qué hacemos este paso y por qué ahora?

Guía del proceso

Ejercicios generales para entender el concepto

Plantillas

Tema avanzado: Folleto de alto nivel de un producto

PASO 8

Cuantifica la propuesta de valor 99

¿En qué consiste el paso 8: Cuantifica la propuesta de valor?

¿Por qué hacemos este paso y por qué ahora?

Guía del proceso

Ejercicios generales para entender el concepto

Plantillas

PASO 9

Identifica a tus próximos diez clientes 105

¿En qué consiste el paso 9: Identifica a tus próximos diez clientes?

¿Por qué hacemos este paso y por qué ahora?

Guía del proceso

Ejercicios generales para entender el concepto

Plantillas

PASO 10**Define tu esencia 117**

¿En qué consiste el paso 10: Define tu esencia?

¿Por qué hacemos este paso y por qué ahora?

Guía del proceso

Ejercicios generales para entender el concepto

Plantillas

PASO 11**Fija tu posición competitiva 123**

¿En qué consiste el paso 11: Fija tu posición competitiva?

¿Por qué hacemos este paso y por qué ahora?

Guía del proceso

Ejercicios generales para entender el concepto

Plantillas

PASO 12**Determina la unidad de toma de decisiones del cliente (UTD) 129**

¿En qué consiste el paso 12: Determina la unidad de toma de decisiones del cliente (UTD)?

¿Por qué hacemos este paso y por qué ahora?

Guía del proceso

Ejercicios generales para entender el concepto

Plantillas

PASO 13**Haz un esquema del proceso de adquisición de un cliente 135**

¿En qué consiste el paso 13: Haz un esquema del proceso de adquisición de un cliente?

¿Por qué hacemos este paso y por qué ahora?

Guía del proceso

Ejercicios generales para entender el concepto

Plantillas

TEMA EXTRA**Ventanas de oportunidades y activadores 147**

¿Qué son las ventanas de oportunidades y los activadores?

¿Por qué hacemos este paso y por qué ahora?

Guía del proceso

Ejercicios generales para entender el concepto

Plantilla

PASO 14**Calcula el tamaño del mercado total disponible (TAM) de los próximos mercados 157**

¿En qué consiste el paso 14: Calcula el tamaño del mercado total disponible (TAM) de los próximos mercados?

¿Por qué hacemos este paso y por qué ahora?

Guía del proceso

Ejercicios generales para entender el concepto

Plantillas

PASO 15**Diseña un modelo de negocio 165**

¿En qué consiste el paso 15: Diseña un modelo de negocio?

¿Por qué hacemos este paso y por qué ahora?

Guía del proceso

Ejercicios generales para entender el concepto

Plantillas

PASO 16**Determina tu política de precios 175**

¿En qué consiste el paso 16: Determina tu política de precios?

¿Por qué hacemos este paso y por qué ahora?

Guía del proceso

Ejercicios generales para entender el concepto

Plantillas

PASO 17

Calcula el valor a largo plazo (VLP) de un cliente adquirido **183**

¿En qué consiste el paso 17: Calcula el valor a largo plazo (VLP) de un cliente adquirido?

¿Por qué hacemos este paso y por qué ahora?

Guía del proceso

Ejercicios generales para entender el concepto

Plantillas

PASO 18

Haz un esquema del proceso de ventas para adquirir un cliente **191**

¿En qué consiste el paso 18: Haz un esquema del proceso de ventas para adquirir un cliente?

¿Por qué hacemos este paso y por qué ahora?

Guía del proceso

Ejercicios generales para entender el concepto

Plantillas

Ejemplo

PASO 19

Calcula el coste de adquisición de un cliente (CAC) **209**

¿En qué consiste el paso 19: Calcula el coste de adquisición de un cliente (CAC)?

¿Por qué hacemos este paso y por qué ahora?

Guía del proceso

Ejercicios generales para entender el concepto

Plantillas

PASO 20

Identifica los supuestos clave **221**

¿En qué consiste el paso 20: Identifica los supuestos clave?

¿Por qué hacemos este paso y por qué ahora?

Guía del proceso

Ejercicios generales para entender el concepto

Plantilla

PASO 21

Prueba los supuestos clave 227

¿En qué consiste el paso 21: Prueba los supuestos clave?

¿Por qué hacemos este paso y por qué ahora?

Guía del proceso

Ejercicios generales para entender el concepto

Plantillas

PASO 22

Define el producto mínimo viable de la empresa (PMVE) 233

¿En qué consiste el paso 22: Define el producto mínimo viable de la empresa (PMVE)?

¿Por qué hacemos este paso y por qué ahora?

Guía del proceso

Ejercicios generales para entender el concepto

Plantilla

PASO 23

Demuestra que los «perros se comerán la comida para perros» 239

¿En qué consiste el paso 23: Demuestra que los «perros se comerán la comida para perros»?

¿Por qué hacemos este paso y por qué ahora?

Guía del proceso

Ejercicios generales para entender el concepto

Plantillas

PASO 24

Desarrolla un plan de producto 247

¿En qué consiste el paso 24: Desarrolla un plan de producto?

¿Por qué hacemos este paso y por qué ahora?

Guía del proceso

Ejercicios generales para entender el concepto

Plantillas

MÁS ALLÁ DE LOS 24 PASOS
¿Qué le falta a los 24 pasos? **255**

Plantilla



PRESENTACIÓN

EL LIBRO ORIGINAL LA DISCIPLINA DE EMPRENDER ofrece una pedagogía estricta pero práctica sobre el espíritu emprendedor. Esta educación ha pasado de ser un método de *storytelling* a un enfoque con herramientas y más sistemático. Hay muchos objetivos que cumplir en un solo libro de 270 páginas. Este libro de ejercicios ofrece una forma práctica de abordar los 24 pasos.

Nuestro objetivo en el Martin Trust Center for MIT Entrepreneurship es desarrollar una educación de alta calidad y hacerla accesible para todo el mundo, no solo para los estudiantes del MIT. Esto es lo por lo que escribí *La disciplina de emprender*; impartí cursos *online* en TedX y con mi colegas escribí algunos artículos *online* para ayudar a aclarar los conceptos clave en nuestro enfoque metódico al emprendimiento.

La demanda de los emprendedores y los instructores de material adicional para ayudarles a aplicar los 24 pasos ha sido gratificante y abrumadora. Necesitaban soluciones sostenibles, y este fue nuestro objetivo para el libro de ejercicios.

En este libro, apporto plantillas y consejos adicionales para aplicar los 24 pasos. Puedes usar las plantillas en tu propia *startup* o como entregas de clase para que los estudiantes entiendan los conceptos. Este libro no reemplaza *La disciplina de emprender* sino que la complementa. Para entender bien cada paso se espera que estés a caballo entre los dos libros.

Los 24 pasos son un proceso de cambio, así que asegúrate de revisar el trabajo a medida que avances. Lo que hagas en el paso 23 puede que afecte el paso 11, o el 9 al 5 y así. También, no te sientas restringido por las plantillas si tienes que hacer modificaciones para ajustarlas a las necesidades de tu empresa.

El enfoque de los 24 pasos es como una caja de herramientas de las mejores metodologías para los emprendedores y trato de desarrollarla y estudiar el panorama para introducir nuevas herramientas para mejorar. Vas a descubrir dos capítulos en el libro, uno sobre investigación primaria de mercado y otro sobre ventanas de oportunidad y desencadenantes. Espero que otros continúen con las pruebas y contribuyan a que los 24 pasos mejoren el contexto con el tiempo. La sabiduría colectiva es mucho mejor que la individual, lo mismo que cuantas más manos más rápido se hace el trabajo.

Desde que publiqué *La disciplina de emprender* se hace más necesaria ahora la educación empresarial de alta calidad que antes. La necesidad de tener cierto conocimiento sobre la innovación empresarial es ahora mejor que nunca y está aumentando cada vez más. Por favor «inclínate» tal y como diría Sheryl Sandberg y ayúdanos con esta causa.

Podrás encontrar material adicional en versión electrónica de las plantillas del libro en www.discipline-entrepreneurship.com.

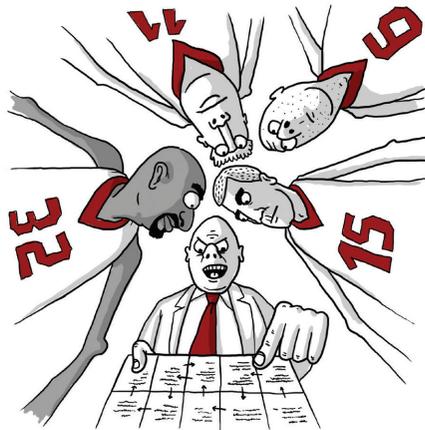
INTRODUCCIÓN DEL CANVAS DE LA DISCIPLINA DE EMPRENDER

ESTE MATERIAL ES NUEVO y no aparece en *La disciplina de emprender*. El Canvas es una herramienta que vas a utilizar a medida que vayas recorriendo los 24 pasos.

¿QUÉ ES EL CANVAS DE LA DISCIPLINA DE EMPRENDER Y POR QUÉ ES IMPORTANTE?

El canvas de la disciplina de emprender es una página general del método de la disciplina de emprender. El canvas funciona como resumen de tu estado actual de forma que puedas ver lo que has hecho y lo que no en 10 áreas importantes de los 24 pasos.

He comprobado el valor de tener una imagen visual que proporcione *feedback* al equipo del progreso en medio de la batalla. También he podido confirmar que los emprendedores buscan soluciones para esta herramienta cuando utilizan la disciplina de emprender como método, por lo que está claro que recoger los progresos del viaje por los 24 pasos ayuda.



El canvas de la disciplina de emprender te ayudará a entender el contexto general en el que te encuentras, cuáles son tus fortalezas y debilidades de manera que puedas realizar cambios.

CÓMO ABORDAR EL CANVAS DE LA DISCIPLINA DE EMPRENDER

Una pregunta que me suelo hacer es, una vez desarrollada la disciplina de emprender, cómo integrar los 24 pasos con el modelo de negocio canvas de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en *Business Model Generation (Generación de modelos de negocio)*. De hecho, antes de que escribiera *La disciplina de emprender* empleaba el modelo de negocio canvas en mis clases y después el Lean Canvas de Ash Maurya pero no me parecían fáciles de combinar con los 24 pasos.

Como tenemos miedo a lo desconocido, mucha gente ha construido sus propios «canvas» para la disciplina de emprender dirigidos por Laurie Stach (MIT Launch), Floriano Bonfigli (Istituto Adriano Olivetti Business School—ISTAO Startup Lab), Patrick Kirby (Michelin—vice president of innovation and entrepreneurship), Johannes Mutzke (Michelin—Global Innovation Council), Mateo Nakach and Jorge Sanchez (Build-Your-Business Consulting Group), y Michael McCausland (Leadership Institute for Entrepreneurs).

Me inspiraron a comprobar el valor del canvas que muestra lo que vas haciendo. En el deporte, los entrenadores suelen recoger el progreso del juego en un resumen y la información clave para el equipo sobre lo que están haciendo bien o en qué necesitan centrarse más. En el resumen de un entrenador de baloncesto, por ejemplo, no solo se incluirá el resultado sino también los tiempos del partido, cuántas faltas se han cometido y otros indicadores clave. De esta forma, un canvas te proporciona de una vez una imagen general para que puedas ver en lo que estás trabajando.

Un simple resumen no recoge toda tu situación y, por lo tanto, no es un indicador perfecto del éxito. Tampoco te indica por qué las cosas están yendo así y cómo ajustarlas. Por un lado tiene el beneficio de ser simple pero por otro es limitado y poco útil.

El canvas de la disciplina de emprender se basa en seis temas de los 24 pasos de *La disciplina de emprender* pero he añadido dos secciones más. El resultado del canvas mantiene la especificidad, lógica y rigurosidad de los 24 pasos.

Este canvas, a diferencia de los demás, tiene un orden natural a seguir. Tienes que empezar con la sección 1 y seguir con los siguientes para continuar con el canvas. Debe haber cambios también pero el hecho de proporcionar un orden prescriptivo es una parte importante del método de la disciplina de emprender.

En las próximas páginas podrás ver el canvas. Cada sección representa los pasos específicos:

Sección 1 Razón de ser: Paso 0

Sección 2 Mercado inicial: Pasos 1, 2, 3, 4, 5 y 9

Sección 3 Creación de valor: Pasos 6, 7 y 8

Sección 4 Ventajas competitivas: Pasos 10 y 11

Sección 5 Adquisición del cliente: Pasos 12, 13 y ventanas de oportunidades y desencadenantes

Sección 6 Unidad económica del producto: Pasos 15, 16, 17 y 19

Sección 7 Ventas: Paso 18

Sección 8 Economía general: Paso 19 (parte)

Sección 9 Diseño y desarrollo: Pasos 20, 21, 22 y 23

Sección 10 Crecimiento: Pasos 14 y 24

La combinación entre los pasos y las secciones no es perfecta del todo pero es bastante útil, están relacionados con las plantillas y la informacional adicional de este libro.

Cuando utilizaba otros canvas en mis clases los contextos ayudaban pero había que personalizarlos siempre. De la misma forma te recuerdo que el canvas de la disciplina de emprender no es fijo, puedes personalizarlo a tu situación. Si no encaja del todo, adelante, personalízalo pero te servirá para poder empezar.

Nota: para completar el canvas de la disciplina de emprender tienes que leer *La disciplina de emprender* y este libro. No te sientas frustrado por no conocer todas las secciones al principio. Es una buena guía para comprobar que has asimilado los conceptos del libro. Completa lo que puedas y lo irás actualizando a medida que vayas aprendiendo más.

EJEMPLO DE USO DEL CANVAS DE LA DISCIPLINA DE EMPRENDER CON EL *FEEDBACK*

Marius Ursache, amigo e ilustrador de este libro, se ofreció para probar el canvas de este proyecto en las herramientas de la disciplina de emprender (www.detoolbox.com). Debo decir que el panorama de los 24 pasos no solo se ha utilizado para las empresas, sino también para el diseño de productos y proyectos en las grandes empresas, organizaciones gubernamentales, situaciones de inversión, organizaciones comunitarias, instituciones educativas, grupos religiosos y de estudiantes e, incluso, grupos creativos. Una vez se usó para un concierto de piano (¡gracias por contárnoslo, Amanda von Goetz!).

A continuación vas a ver su primer borrador del canvas. Debajo están mis comentarios de forma que puedas ver lo que tienes que completar. El borrador de Marius es muy bueno por lo que los comentarios están solo en algunas partes, de forma que ayude a Marius también a descubrir en qué se tiene que centrar:

- 1. Razón de ser:** Las pasiones, valores, activos iniciales e idea inicial son buenos pero pueden perfeccionarse. Pero el área en el que quiero que te centres es la misión. Es muy general y no es muy inspiradora. Tener una misión clara es valioso por dos razones: primero porque demuestra por qué el mundo será un lugar mejor gracias a tu empresa y, segundo, te demuestra lo que no vas a hacer. Esta guía en lo que no debes hacer te ayudará a tener a la gente correcta en tu equipo. Necesitas tres cosas para el equipo: una visión común, valores compartidos y habilidades que se complementen. Como puedes ver, se empieza por una visión común, por qué estás en los negocios es fundamental para el éxito en un panorama que tendrá momentos frustrantes y desalentadores. Esta visión común hará que todo avance.
- 2. Mercado inicial:** De nuevo, hay muchos en el perfil del usuario final, TAM y próximos diez clientes. El mercado inicial y el personaje son los aspectos que más me preocupan. Primero, me preocupa que el mercado inicial se corresponda con dos mercados diferentes, no puede haber un plural del mercado inicial. Segundo, me preocupa aún más que no hay personaje. Sé que escoger un personaje puede ser difícil y puede que no encuentres al candidato perfecto al principio, pero Marius debe escoger el mejor y después continuar el proceso con él y actualizar el personaje con el tiempo.
- 3. Creación de valor:** Este es un punto clave para resumir así como un verdadero reto. Me preocupa que cada caso de uso esté tan truncado que no quede claro cómo se va a desarrollar. Asimismo, los otros tres elementos deben resumirse y, aunque parezcan alentadores me generan muchas preguntas. Tengo claro que quiero ver el folleto del producto. En este punto, empiezo a ver que los dos mercados iniciales definidos en la sección del mercado inicial están relacionados y en vez de ser dos mercados separados puede verse como un mercado con dos facetas. Esta será un área en la que plantee muchas preguntas.
- 4. Ventajas competitivas:** En la mayoría de secciones, Marius pone «efecto de red» pero se refiere a la esencia. Lo que indica Marius para la esencia no se corresponde con la esencia sino más bien el beneficio que obtienen los clientes de ella. La esencia es una capacidad interna que tienes y que es única o mucho más fuerte que la de los demás. Me preocupa cuando veo el efecto de red como esencia porque a veces no se alcanza y no se convierte en una mejor. Si no se alcanza entonces la empresa no tiene ventaja competitiva frente a los demás que podrán alcanzarte en el mercado y a un coste más bajo al aprender de tus primeros errores.
- 5. Adquisición del cliente:** La unidad de toma de decisiones (UTD) parece muy simple (aunque me gusta que lo haya identificado con el director del producto). ¿Quiénes son los *influencers* de la UTD? El proceso de toma de decisión es muy simple y no crea la suficiente sensibilización con el mercado objetivo. La ventana de oportunidad es un buen comienzo, pero la sección de los desencadenantes no

se desarrolla de ninguna forma creativa. Esta sección, como las demás del canvas (y como cualquier canvas) es muy general y poco específica para la situación.

6. **Unidad económica del producto:** Me gusta porque son cálculos generales y no requieren demasiada precisión llegados a este punto. El coste de adquisición del cliente (CAC) a corto plazo de 10 \$ parece ridículamente bajo y estoy seguro de que en una evaluación posteriormente Marius incrementará este número, lo que se espera a corto plazo. Sería raro encontrar un valor a largo plazo (VLP) de 200 \$ a corto plazo con un CAC de 10 \$. Esto me hace rebajar el medio y largo plazo donde sé que el CAC seguirá bajo. Pero si los VLP son para cerciorarse, el negocio tiene que ser capaz de manejar el CAC actual. Date cuenta de lo fácil que es tener sentido del negocio solamente con unos números.
7. **Ventas:** Vaya, con el CAC tan bajo de la sección anterior no esperaba ver la utilización de los canales de ventas en esta sección (las ventas directas son arriesgadas a corto plazo) pero hay una segunda opción. Tiene que pensar sobre cómo minimizar el uso y el coste de las ventas directas (como el uso de las ventas internas y las de campo) y utilizar otros métodos para bajar el CAC. Tal vez pueda realizar ventas *online* ya que es más barato que las ventas internas. Pienso en los robots de ventas usando los análisis de datos y la preferencia de los motores es el buen camino a seguir. Me siento aún menos cómodo con los cálculos del CAC ahora, y voy a investigar más para asegurarme de que el modelo de las unidades económicas se redefina. La mentalidad de la organización tiene que centrarse más en el diseño del proceso de ventas para no tener ninguna interacción humana de la empresa en el futuro, de forma que el CAC no se nos vaya de las manos.
8. **Economía general:** El gasto en I+D y los gastos generales y de administración parecen razonables desde que el trabajo se realiza en Rumania y no en EE. UU. pero la relación VLP/CAC todavía me preocupa porque creo que el CAC actual es alto. Sin embargo, esta parte del canvas me demuestra que el VLP es adecuado y que hay espacio para que el CAC sea mayor y tener un negocio económicamente sostenible y una entidad atractiva.
9. **Diseño y desarrollo:** Los supuestos clave son pocos y muy generales. Las pruebas de los supuestos no se corresponden con los supuestos clave. El producto mínimo viable de empresa (PMVE) está en marcha por lo que hay mucha información que puedes obtener ya en este paso. La recolección de datos es, por lo general, correcta, pero son también muy generales: por ejemplo, no tienen un plazo de tiempo determinado.
10. **Crecimiento:** Lo que ha puesto Marius aquí es muy general pero no es ningún problema en esta sección porque no tienes todavía las cosas muy claras. Como hemos dicho, Marius tiene que echarle un ojo a esta sección y actualizarla basándose en la nueva información, que irá apareciendo a medida que entre en el mercado y aprenda de los cambios de los pasos anteriores.

Canvas de *La disciplina de emprender*

PRODUCTO:

REVISIÓN:

FECHA:

<p>1 Razón de ser</p> <p>¿Por qué estás en los negocios?</p> <p>Misión:</p> <p>Pasión:</p> <p>Valores:</p> <p>Activos iniciales:</p> <p>Idea inicial:</p>	<p>4 Ventaja competitiva</p> <p>¿Por qué tú?</p> <p>Fosos:</p> <p>Esencia:</p> <p>Posición competitiva:</p>	<p>5 Adquisición del cliente</p> <p>¿Cómo adquiere el cliente el producto?</p> <p>UTD: Proceso de adquisición del cliente:</p> <p>Ventana de oportunidad:</p> <p>Posibles desencadenantes:</p>	<p>8 Economía general</p> <p>¿Tu producto genera dinero?</p> <p>Gastos I+D:</p> <p>Gastos generales y de administración:</p> <p>Relación VLP/CAC:</p>	<p>9 Diseño y desarrollo</p> <p>¿Cómo produces el producto?</p> <p>Identifica los supuestos clave:</p> <p>Prueba los supuestos clave:</p> <p>PMVE:</p> <p>Recogida de medidas:</p>
<p>2 Mercado inicial</p> <p>¿Quién es tu cliente?</p> <p>Mercado inicial:</p> <p>Perfil del usuario final:</p> <p>TAM:</p> <p>Personaje:</p> <p>Primeros 10 clientes:</p>	<p>3 Creación de valor</p> <p>¿Qué puedes hacer por tu cliente?</p> <p>Caso de uso:</p> <p>Descripción del producto:</p> <p>Solución del problema:</p> <p>Proposición cuantificada de valor:</p>	<p>6 Unidad económica del producto</p> <p>¿Puedes generar dinero?</p> <p>Modelo de negocio:</p> <p>Precio estimado:</p> <p>VLP a corto plazo: CAC a corto plazo: VLP a medio plazo: CAC a medio plazo: VLP a largo plazo: CAC a largo plazo:</p>	<p>7 Ventas</p> <p>¿Cómo vendes el producto?</p> <p>Canal de ventas preferido:</p> <p>Embudo de ventas:</p> <p>Mezcla a corto plazo:</p> <p>Mezcla a medio plazo:</p> <p>Mezcla a largo plazo:</p>	<p>10 Crecimiento</p> <p>¿Cómo haces que crezca el negocio?</p> <p>Plan de producto para el mercado inicial:</p> <p>Próximo mercado:</p> <p>Plan de producto más allá del mercado inicial:</p> <p>TAM siguientes:</p>

Canvas de *La disciplina de emprender*

PRODUCTO: DE Toolbox REVISIÓN: 1.0 FECHA: 20 de octubre 2016

<p>1 Razón de ser ¿Por qué estás en los negocios?</p> <p>Misión: ayudar a otras <i>startups</i> a tener éxito, mejorar la vida de los demás, combatir el desempleo e impulsar la economía. Ayudar a que la gente invierta en las <i>startups</i> de forma inteligente.</p> <p>Pasión: <i>startups</i> e innovación, enseñar, interactuar con gente inteligente.</p> <p>Valores: transparentes, competitivos, juego limpio.</p> <p>Activos iniciales: equipo (Marius y Vlad), conexiones (Bill Aulet, aceleradores), usuarios actuales (+5 000 por el producto actual)</p> <p>Idea inicial: herramienta online para ayudar a fundar <i>startups</i></p>	<p>4 Ventaja competitiva ¿Por qué tú?</p> <p>Fosos: efecto <i>network</i> (tanto <i>startups</i> como aceleradores lo utilizan)</p> <p>Esencia: juntamos las mejores <i>startups</i> con los mejores aceleradores y les ayudamos a que trabajen conjuntamente.</p> <p>Posición competitiva: mejor productividad que AngelList, F6S. Se centra en el proceso más que Visible, FounderSuite o Gust.</p>	<p>5 Adquisición del cliente ¿Cómo adquiere el cliente el producto? UTD: A. Fundadores y director del producto B. Patrocinador: CIO/CTO o el director del acelerador. Decisión: equipo de dirección Proceso adquisición del cliente: A. empieza las pruebas, compártelas con el equipo, añade datos, discútelos con el equipo antes de que expiren. B. analiza las características y los costes para las herramientas, contacta con proveedores, negocio y firma. Ventana de oportunidad: A. empieza con los aceleradores, prepárate para la recaudación de fondos. B. nueva generación/nueva recaudación (dos veces al año) o cambio de dirigente. Posibles desencadenantes: B. descuentos, reuniones de los agentes de ventas o eventos.</p>	<p>8 Economía general ¿Tu producto genera dinero?</p> <p>Gastos I+D: 20 000 \$</p> <p>Gastos generales y de administración: 24 000 \$</p> <p>Relación VLP/CAC: 20:1 / 7:1</p>	<p>9 Diseño y desarrollo ¿Cómo produces el producto?</p> <p>Supuestos clave: 1. las <i>startups</i> van a usar la herramienta con frecuencia. 2. los aceleradores necesitan una herramienta mejor para extraer las <i>startups</i> (F6S/AngelList/Google Forms) y controlar el proceso de aceleración (Google Docs/ Slack/ Email).</p> <p>Pruebas de los supuestos clave: 1. simplifica la herramienta (no linear/repetitiva/detallada). 2. empezar a vender el prototipo. PMVE: 1. producto actual con suscripción. 2. presentación del prototipo para las características del acelerador. Recogida de medidas: 1. Retención para las <i>startups</i>. 2. Número de <i>startups</i> que paguen. 3. Número de aceleradores que paguen.</p>
<p>2 Mercado inicial ¿Quién es tu cliente? Mercado inicial: A. Primera etapa que quieren mejorar las oportunidades de su <i>startup</i> para recaudar fondos. B. Aceleradores fuera de Silicon Valley que quieren mejorar sus procesos e ingresos. Perfil del usuario final: A. Los fundadores tecnológicos de EE. UU. tienen una idea o producto pero ningún ingreso. B. Los pequeños aceleradores que tienen problemas para obtener buenos tratos y acelerarlos correctamente. TAM: 1M fundadores fuera de EE. UU. (100M \$) 5 000 pequeños aceleradores (3M \$) Personaje: por determinar Primeros 10 clientes: MVP Academy (RO), NUMA (FR), MiTEF Poland (PL), IncubatecUFRO (CL), UDD Ventures (CL), Magical Startups (CL), Eleven (BG), HUStart (IL), MadelnML (IL), AccelerateKorea (KR).</p>	<p>3 Creación de valor ¿Qué puedes hacer por tu cliente? Caso de uso: A. aprende sobre el negocio de tu <i>startup</i>, aplica el proceso de veto (DE24) y herramientas <i>online</i>. B. Capta más <i>startups</i>, contrata a más mentores, acelera la fundación de las <i>startups</i>. Descripción del producto: Proceso y herramientas para los fundadores y aceleradores (mercado). Problema: A. les falta orientación y herramientas a los fundadores para ser más disciplinados. B. La estrategia de «reparte y reza» no resulta muy exitosa. Proposición cuantificada de valor: A. Muévete y funda más rápido. B. Opta por mejores tratos. Obtén mejores inversiones para las <i>startups</i>.</p>	<p>6 Unidad económica del producto ¿Puedes generar dinero?</p> <p>Modelo de negocio: Modelo de suscripción para las <i>startups</i> y aceleradores.</p> <p>Precio estimado: 15 \$ por <i>startup</i> VLP a corto plazo: 200 \$ / 15 000 \$ CAC a corto plazo: 10 \$ / 2 000 \$ VLP a medio plazo: 250 \$ / 25 000 \$ CAC a medio plazo: 7 \$ / 1 750 \$ VLP a largo plazo: 275 \$ / 32 000 \$ CAC a largo plazo: 5 \$ / 1 500 \$</p>	<p>7 Ventas ¿Cómo vendes el producto? Canal de ventas preferido: A. Página web B. Ventas directas Embudo de ventas: A. Búsqueda <i>online</i> leer características y testimonios— crear juicio—añadir datos a la app—recibir juicio y correo— valorar con el equipo— comprar. B. buscar herramientas/ referencias—analizar características— hablar con los responsables de ventas — hablar con el equipo — negociar—firmar el contrato — comprar. Mezcla a corto plazo: enviar boletines informativos, eventos de presentación, ventas directas. Mezcla a medio/largo plazo: eventos de presentación, ventas directas.</p>	<p>10 Crecimiento ¿Cómo haces que crezca el negocio?</p> <p>Plan de producto para el mercado inicial: ¿?</p> <p>Próximo mercado: Universidades, Angel Group</p> <p>Plan de producto más allá del mercado inicial: mercado</p> <p>TAM siguientes: 100 000 angels (1B \$)</p>

PASO 0

¿Por dónde empiezo? ¿Debería?

Antes de emprender este viaje de 24 pasos deberías tener en cuenta dos aspectos:

1. ¿Realmente quiero crear una empresa?
2. ¿Dispongo de una idea o tecnología para realizar una segmentación de mercado (paso 1)?

No es fácil crear una empresa, de hecho es todo lo contrario. Será un viaje muy difícil y con una gran lección de humildad. Así que, ¿realmente quieres crear una empresa? ¿Cómo vas a optimizar tus oportunidades para alcanzar una recompensa al final del viaje? ¿Qué preparación necesitas para empezar con los ojos bien abiertos, entendiendo lo que implica una *startup* y haciendo todo lo que esté en tu mano para mejorar las probabilidades de éxito?

Sobre el libro: Ver páginas 15-21 de *La disciplina de emprender* para sentar las bases de este paso.

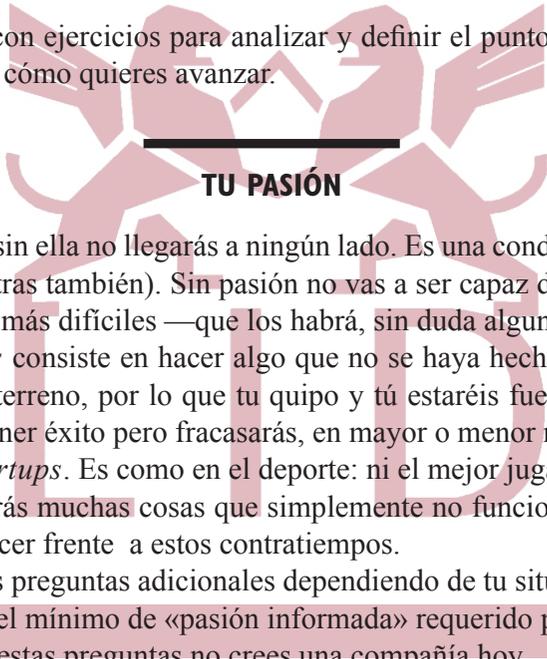


Tres motivos para
crear una empresa

En el paso 0 de *La disciplina de emprender* dije que los que están interesados en el espíritu empresarial suelen tener una idea, una tecnología o un interés especial en el empresariado. Además, he comentado cómo alguien que no tiene una idea o una tecnología puede pensar en el conocimiento y las habilidades de las que dispone y en qué ideas o tecnologías pueden surgir de las mismas.

Aquí, quiero poner énfasis en que, si de verdad quieres tener un verdadero impacto en el mundo no solo necesitas una idea o tecnología, también necesitas una pasión para seguir adelante en los buenos y malos momentos. De igual manera necesitas la ayuda de unos cofundadores que completen tus habilidades y conocimiento para dirigir la compañía. Las investigaciones del MIT demuestran que los fundadores en solitario tienen más problemas en comparación con las *startups* de equipos fundadores.

En este libro voy a guiarte con ejercicios para analizar y definir el punto de partida de modo que estés bien equipado para determinar cómo quieres avanzar.



TU PASIÓN

Empiezo por la pasión porque sin ella no llegarás a ningún lado. Es una condición necesaria (debes tenerla) pero no suficiente (necesitas otras también). Sin pasión no vas a ser capaz de hacer frente a los problemas cuando estés en los momentos más difíciles —que los habrá, sin duda alguna—.

Por definición, una *startup* consiste en hacer algo que no se haya hecho anteriormente. Vas a experimentar cada día en un nuevo terreno, por lo que tu quipo y tú estaréis fuera de vuestra zona de confort. Todo esto es nuevo. Quieres tener éxito pero fracasarás, en mayor o menor medida y a menudo. Los fallos son parte de la experiencia *startups*. Es como en el deporte: ni el mejor jugador acierta con todos los tiros ni gana todos los partidos. Harás muchas cosas que simplemente no funcionen del todo. Por esto mismo, debes tener una pasión para hacer frente a estos contratiempos.

Tendrás que considerar otras preguntas adicionales dependiendo de tu situación personal. El objetivo es comprobar que alcanzas el nivel mínimo de «pasión informada» requerido para crear una empresa.

Si no contestas «sí» a todas estas preguntas no crees una compañía hoy.

Y está bien. Estimo que, por lo menos, la mitad de mis estudiantes, pertenecen a la categoría que denomino como «turista empresarial» o «emprendedor curioso/explorador». Estos están interesados en aprender cómo crear una empresa pero no están preparados para abandonar su trabajo y meterse de lleno en una empresa emergente. Otros estudiantes están interesados en el liderazgo corporativo o en ser un «emprendedor amplificador», donde trabajan para incrementar el interés en el liderazgo y desarrollar recursos que respaldarán las *startups*.

Lista de pasiones

	Entiendo que...	Sí	No
1	Crear una empresa va a ser muy difícil y, aun así, quiero hacerlo.		
2	Habrà un largo proceso con muchos fracasos humillantes en el camino y debo aprender de ellos y no tomàrmelos como algo personal.		
3	No puedo hacerlo solo.		
4	El camino del éxito no es un algoritmo con reglas preestablecidas, sino más bien proceso reiterativo en el que puedo incrementar o disminuir las probabilidades de éxito, pero no puedo garantizar nada. Incluso si alcanzo el éxito, solo es temporal.		
5	El objetivo es crear una organización «anti-frágiles», que se vuelva más fuerte con el tiempo al hacer frente a los problemas, fracasos incertidumbres y sorpresas.		
6	Escucharé los consejos de otros pero está en mi mano decidir cuál aplicaré y cómo lo haré ya que dispondré de los resultados finales y la responsabilidad.		
7	Tendré que salir de mi zona de confort cada día para crecer y para tener éxito.		
8	Hago esto por mucho más que el dinero. Creo en mi causa y en mi equipo.		

Todos ellos se beneficiarán de estos 24 pasos con una cierta idea o tecnología, de manera que entiendan mejor el nivel de detalle que recae en crear una compañía. Algún día, cuando estén preparados para crear una empresa, tendrán en su poder un conjunto de habilidades y un conocimiento más afianzado listo para ser usado. Si te interesa el liderazgo te animo a ir a *La disciplina de emprender* junto con este libro de trabajo para reafirmar la idea durante todo el proceso. Aprenderás muchas cosas que te beneficiarán cuando pruebes algo nuevo, incluso dentro de las compañías ya existentes.

Si no tienes esa pasión hoy, no estarás preparado para los retos a corto y largo plazo que te traerá crear una empresa. Una vez hayas confirmado tu nivel de pasión estás preparado para valorar tus ideas y tecnologías o para establecer las fortalezas, habilidades y qué ideas o tecnologías pueden resultar puntos de partida atractivos, de acuerdo con tus intereses.

TU EQUIPO

El emprendimiento no es un deporte en solitario. Hemos podido comprobar en infinidad de ocasiones que los equipos de fundadores tienen mejores habilidades y conocimientos y se apoyan entre ellos cuando las cosas empiezan a torcerse.

Igual ya tienes tu equipo de fundadores o estás buscando a gente para que se una a tu viaje. *La disciplina de emprender* hace una lista de datos que serán útiles para formar un equipo, aunque esta cuestión es mucho más amplia para el poco espacio del que dispongo. Este libro te ayudará con ideas para buscar y determinar quiénes van a formar tu equipo. Para ello, empezaré con unos detalles clave sobre los miembros actuales de tu equipo.

Nombre	¿De qué nos conocemos?	Conocimientos	Habilidades	Intereses/ pasiones	Posible equipo fundador

Una manera sencilla de interpretar el equilibrio, las habilidades y los roles del equipo es el modelo 3H: *hacker, hustler* y *hipster*. No es un modelo perfecto pero es simple y resulta una manera graciosa y fácil de recordar.

1. ¿Quién es el *hacker* del equipo? (la persona que hará el producto).
2. ¿Quién es el *hustler* del equipo? (la persona de negocios).
3. ¿Quién es el *hipster* del equipo? (la que se ocupa de la experiencia del cliente y el diseño).

Nota: si careces de alguna de las capacidades de una de las tres haches, necesitas entonces un plan para paliar esa falta a corto, medio y a largo plazo.

CÓMO TENER UNA IDEA O TECNOLOGÍA

Si ya tienes una idea o tecnología que quieras usar para sentar las bases de la empresa puedes pasar directamente al paso 1, Segmentación de Mercado. Sin embargo, te animo a que dediques un tiempo a rellenar la idea Mini-Canvas o tecnología Mini-Canvas más abajo. Seguramente te darás cuenta de que tu idea o tecnología no están preparadas para ser aplicadas tal y como pensabas. Si vuestro equipo tiene distintas ideas, una sesión de lluvia de ideas resultará ser un mejor punto de partida para motivar a todos.

Si no tienes material para empezar, la recomendación estándar es encontrar un problema que debe ser resuelto y que te sientas motivado para resolverlo. ¿Qué significa esto? Vamos a clasificar y hacer la recomendación aplicable.

Un excelente punto de partida para una nueva empresa es la «demanda de mercado» donde identificas la importante necesidad de establecer el «dolor de un cliente», es decir, un grupo de personas que paga por obtener una solución. Se le llama «demanda de mercado» porque el cliente te incita a satisfacer una demanda de mercado general ya establecida. Llegar a una buena demanda de mercado es difícil, si no fuera así todo el mundo crearía una empresa. Lo más importante es estar abierto al «proceso de conceptualización» (ver más abajo) y conseguir ideas que motiven a todos los miembros del equipo. En el paso 1, Segmentación de Mercado vas a poder poner a prueba la idea frente al mercado.

Otro punto de partida puede ser el «empuje tecnológico» que se basa en el concepto de «novedad para el mundo» y tiene el potencial de crear nuevas oportunidades de mercado. Puede ser un nuevo hardware de un laboratorio con una propiedad intelectual de gran importancia como suele pasar en el MIT. También puede consistir en adoptar un modelo de negocio basado en la tecnología o proceso a un nuevo mercado. Piensa en un modelo de negocio «Uber-like» que construye una plataforma entre los activos infrutilizados y la demanda desagregada para crear mercados más eficientes. Este tipo de negocio es mucho más viable teniendo en cuenta que todos los clientes tienen un smartphone en el bolsillo. El servicio de software o el análisis de datos son buenos ejemplos. De acuerdo con esto, tu equipo tiene una ventaja o pasión por un invento emocionante y buscará un mercado en el que aplicarlo para que tenga valor e impacto.

Generalmente, nos solemos referir a este enfoque como la «solución en busca del problema» o la metáfora «el martillo en busca del clavo», una descripción muy adecuada. Puede ser un verdadero reto aplicar una tecnología y encontrar el verdadero dolor del cliente. Muchos equipos se distraen con la tecnología y no se centran en clasificar cómo hacer que los clientes paguen. Usa el «impulso tecnológico» con cuidado y aplícalo únicamente si el conocimiento, las habilidades y pasiones de tu equipo fundador están orientadas a la tecnología. Es entonces cuando tu equipo entenderá que el pago de los clientes es mucho más importante que tener una buena tecnología.

Independientemente de lo que elijas (demanda de mercado o el impulso tecnológico) todavía hay mucho por saber acerca de este problema: ¿cómo de urgente es? ¿Cuánto va a pagar el cliente por la solución? ¿Cómo se plantea el panorama competitivo? ¿Cuál va a ser tu ventaja competitiva que te diferenciará del resto de empresas? ¿Cómo se puede construir un negocio solventando este problema de manera rentable?

Vas a poder dar respuesta a todas estas preguntas, sobre todo, por medio de los 24 pasos y empezando por el paso 1, Segmentación de Mercado donde someterás la idea a análisis por medio de la investigación exhaustiva del mercado primario para determinar si surge dolor del cliente de la idea inicial.

Ahora tu objetivo consiste en obtener ideas generales que, si les dedicas el tiempo suficiente, pueden servir de base a tu equipo para formar un negocio estable que os apasione. Usa la tabla de lluvia de ideas para vuestra idea o tecnología (ver página 7) para ordenar los planteamientos. Después, completa el Mini-Canvas adecuado (ver página 7) y empieza los 24 pasos.

Puedes encontrar libros enteros, cursos, conferencias e incluso compañías centradas en el proceso de «ideación» por lo que no voy a desarrollarlo demasiado aquí. Sin embargo, existen unos puntos clave relacionados con la lluvia de ideas basados en mi segunda investigación y experiencia:

1. **La lluvia de ideas tiene mayor éxito con diferentes perspectivas.** Si no se involucra todo el equipo, algunos de los miembros pueden sentirse menos implicados en el éxito de la empresa. Sin varias perspectivas vuestras ideas no serán lo suficientemente generales como para alcanzar una buena oportunidad de mercado.
2. **Emplea técnicas de formación e improvisación con tu equipo.** Son muy efectivas a la hora de pensar en los «sí, pero...» que tanto ayudan a las lluvias de ideas. En los «sí, pero...» no criticas o escrutinas cada idea que surge, sino que vas aportando de acuerdo con las demás ideas. Solo inicias un análisis crítico una vez hayas dado con muchas ideas.
3. **La lluvia de ideas y el filtrado** de las mismas es también un excelente camino para establecer quién debe o no debe formar parte del equipo fundador. Este ejercicio es más importante, si cabe, que dar con una idea. Dado que el verdadero trabajo de la nueva empresa no ha empezado todavía, creo que este proceso es mucho más útil para ver con quién no quieres trabajar y establecer las fortalezas del equipo fundador.
4. **Tómate la lluvia de ideas en serio** pero tienes que entender que solo es una parte del proceso. Es necesario empezar con una idea y esto te lleva a establecerte en el barrio acertado. Normalmente considero que la idea está sobrevalorada en el espíritu empresarial. La calidad de tu equipo, tener claro el mercado objetivo o un buen proceso para ejecutar (como los 24 pasos) son factores mucho más importantes para el éxito que vuestra idea inicial, que suele cambiar sustancialmente con el tiempo.

Lluvia de ideas: tecnología e idea

Usa esta tabla para identificar el conocimiento de tu equipo, las habilidades e intereses que puedan ayudarte a identificar las ideas de demanda de mercado (o tecnológica).

<p>Conocimiento: ¿En qué se va a centrar tu educación/trayectoria?</p>	
<p>Capacidades: ¿En qué ámbito eres más competente?</p>	
<p>Conexiones: ¿A quién conoces con conocimientos en diferentes sectores? ¿Conoces a otros emprendedores?</p>	
<p>Activos financieros: ¿Tienes acceso a capital financiero suficiente o vas a depender de ahorros personales para empezar?</p>	
<p>Experiencia laboral anterior: En trabajos o experiencias anteriores, ¿qué tipo de ineficiencias o «puntos críticos» existieron?</p>	
<p>Interés en algún sector: ¿Quieres mejorar la sanidad, la educación, la energía, el transporte?</p>	

Mini-Canvas de la demanda de mercado

<p>I. QUÉ: ¿Cuál es el principal problema que estamos tratando de resolver? ¿Cuál es la oportunidad que estamos buscando?</p>	<p>II. URGENCIA: Esto es: (rodea una)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vitamina (algo bueno). • Calmante (resuelve un problema crítico). • Revolucionario (abre nuevas oportunidades de mercado).
<p>III. POR QUÉ NOSOTROS: Nuestro equipo tiene o tendrá los siguientes activos que harán que estemos cualificados para llevar a cabo esta idea:</p>	<p>IV. PASIÓN:</p>

Mini-Canvas del empuje tecnológico

<p>I. QUÉ: Descripción del invento/tecnología:</p>	<p>II. POR QUÉ NOSOTROS: Por qué tenemos una ventaja frente a cualquiera en este invento:</p>
<p>III. UN PASO POR DELANTE: En comparación con las alternativas actuales, por qué somos tan convincentes que haremos cambiar de opinión a la gente y los sectores:</p>	<p>IV. PASIÓN: Sintetiza por qué nuestro equipo presta atención a esta idea para emprender este viaje tan arduo y de humildad:</p>

IDEA HÍBRIDA: COMBINACIÓN ENTRE DEMANDA DE MERCADO Y EMPUJE TECNOLÓGICO

Cuando escribí *La disciplina de emprender* buscaba la simplicidad por encima de todo y dividí los puntos de partida en idea o tecnología. Pero tal y como dijo el matemático Alfred North Whitehead «busca la simplicidad y desconfía de ella». Ahora, tras haber visto cientos de compañías que han aplicado los 24 pasos confío mucho más en ella, pero también he encontrado áreas que necesitan mayor explicación y esta es una de ellas.

La realidad es que muchos de los equipos empiezan con la demanda de mercado pero existe mucho empuje tecnológico, sobre todo en las universidades y laboratorios de investigación y desarrollo. Sin embargo, en algunos casos, los equipos empiezan en algún punto entre los dos modelos de demanda de mercado y empuje tecnológico. En los últimos años he visto cómo ha ido creciendo la conciencia sobre la importancia del mercado en todos los ámbitos. Hoy, incluso el científico del laboratorio empieza a pensar en la posible aplicación del descubrimiento en el que está trabajando. Todo lo que se parece a un empuje tecnológico tiene que estar inspirado en la demanda de mercado y viceversa.

Un ejemplo de una idea híbrida provino de una alumna mía, Parul Singh, que empezó con los conceptos fundamentales en los que los profesores necesitan ayuda y las nuevas tecnologías como el iPad, que permiten aprovechar oportunidades emocionantes. La convergencia entre la demanda y la ubicuidad repentina de las tablets era una oportunidad emocionante para crear una compañía. Aunque las cosas han ido cambiando con el tiempo, esta idea híbrida era lo suficientemente atractiva para que su cofundador Dante Cassanego y ella emprendieran el viaje hacia la creación de Gradeable. Su objetivo principal era reinventar la forma de evaluar a los estudiantes de primaria para incrementar la participación en clase.

<p>I. DEMANDA DE MERCADO: Esta idea es relevante para el mercado porque obtendrá valor por:</p>	<p>II. EMPUJE TECNOLÓGICO: La invención tecnológica es:</p>
<p>III. POR QUÉ NOSOTROS: ¿Qué es lo que nos hace estar cualificados para perseguir nuestro objetivo?</p>	

Tu análisis del cliente y del mercado constituirá un viaje de 24 pasos, no tu idea o tecnología. No importa lo increíble que te parezca ahora. Este paso es solamente el comienzo de un largo viaje. Vamos allá, ¡hacia adelante y hacia arriba!