

THE LAUNCH PATH

*De idea de startup a una empresa lista
para su lanzamiento*

Bret Waters

Copyright 2023 por Bret Waters

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, distribuida, o transmitida en ningún formato o por ningún medio, incluyendo fotocopios, grabación, o cualquier otro método electrónico o mecánico, sin la previa autorización escrita de quien publica, excepciones permitidas por la ley de derechos de autor en los Estados Unidos.

Pasta blanca—ISBN: 979-8-9890904-0-2

Pasta dura—ISBN: 979-8-9890904-1-9

Ebook—ISBN: 979-8-9890904-2-6

Sundquist Press

Redwood City, CA 94061

Contacto: ping@4thly.com

Primera edición: Noviembre 2023.

Papaya 2549

Para Britt-Marie.

TABLA DE CONTENIDOS

Prólogo	7
Introducción al marco del Launch Path.....	9
Capítulo 1. Escucha Las Olas.....	17
Capítulo 2. Conoce Lo Que Quieren Los Clientes	43
Capítulo 3. Dibuja El Panorama	79
Capítulo 4. Diseña Un Motor De Crecimiento.....	103
Capítulo 5. Diseñar Un Modelo Económico.....	121
Capítulo 6. Crear Una Estrategia De Capital.....	153
Capítulo 7. Crear Un Funnel	193
Capítulo 8. Conviértete En Un Maestro De La Narración ..	221
Capítulo 9. La Mentalidad	243
Capítulo 10. Crear Un Gran Equipo.....	259
Capítulo 11. Tener Impacto	273
Capítulo 12. Operar Con Integridad	295
Conclusiones	301
Manual Jurídico Para Emprendedores	305
Glosario De Términos De Financiación De Startups.....	315
Anatomía De Una Hoja De Términos De Capital De Riesgo...	323
Agradecimientos	329
Colofón.....	331

PRÓLOGO

Hace poco, a última hora de la tarde, estaba disfrutando de una copa de vino con mi amigo David en su casa de las colinas de Silicon Valley. Los dos hemos estado involucrados en el mundo de las empresas emergentes o startups durante la mayor parte de nuestras carreras — David se convirtió en inversor de capital de riesgo, mientras que yo me quedé en el camino empresarial, pero cada uno de nosotros pasó gran parte de nuestra carrera a la caza de unicornios (empresas emergentes con valoraciones de mil millones de dólares). Sin embargo, aquí estábamos, sorbiendo un delicioso Rafanelli Zinfandel y hablando del *Mittelstand*, un término alemán que describe empresas que no son unicornios y que constituyen la base sólida de la economía. Son pequeñas y medianas de propiedad privada. Se preocupan por el bienestar de sus empleados, tienen fuertes vínculos locales y utilizan una financiación conservadora a largo plazo — justo lo contrario de la ética “quemarse o quebrarse en la búsqueda de miles de millones” que hoy mucha gente asocia con Silicon Valley.

La conversación de aquella noche forma parte de la génesis de este libro. El hecho es que el 98% de todas las empresas exitosas nunca han obtenido capital de riesgo y son miembros sólidos del *Mittelstand*. Sin embargo, he visto a aspirantes a empresarios pasar meses sin hacer nada más que trabajar en sus presentaciones, pensando que la única forma de sacar adelante su idea de startup es reunirse con un inversor de capital de riesgo y presentársela.

Con este libro, espero desmitificar el proceso de pasar de una idea inicial a una operación próspera y exitosa — con o sin capital de riesgo. No hace falta un MBA, un título de la Ivy League ni un tío rico. Todo lo que necesitas es pasión, intención y una buena dosis de tenacidad.

Steve Jobs dijo una vez que todo en el mundo fue “hecho por personas que no eran más inteligentes que tú. Y puedes cambiarlo, puedes influir en él, puedes construir cosas que otra gente pueda usar.”

Tengo la esperanza de que el marco que presento en este libro les resulte útil tanto si pretenden crear un unicornio de mil millones de dólares, un miembro sólido del *Mittelstand* o una empresa social centrada en salvar al mundo mediante un impacto sostenible.

A lo largo de los años, he tenido la oportunidad de trabajar con cientos de fundadores de startups o empresas emergentes. He visto a algunos triunfar a lo grande y a otros fracasar miserablemente. A partir de la observación de esos patrones, he desarrollado un marco al que llamo *Launch Path*. Es un proceso diseñado para ayudar a los emprendedores de todo el mundo a pasar de forma eficiente y eficaz de una idea inicial a una empresa lanzada con éxito.

Así que, aquí vamos, por la senda del *Launch Path*. Construyamos juntos una startup. Soñemos a color pero ejecutemos en blanco y negro — porque así es como se construyen las grandes empresas.

INTRODUCCIÓN AL MARCO DEL LAUNCH PATH

Cuando doy clases de iniciativa empresarial en Stanford, en nuestra primera sesión pregunto cuántos estudiantes se apuntaron al curso porque esperaban obtener algún tipo de plantilla para un plan de negocios. Normalmente, un tercio de ellos levantan la mano. Invito a esos estudiantes a que abandonen el curso inmediatamente.

El éxito de una startup no consiste en escribir planes de negocio. Se trata sobre todo de mentalidad, honestamente. También consiste en identificar problemas que valgan la pena resolver, aprender sobre los clientes y seguir un proceso iterativo para poner a prueba sus suposiciones (la mayoría de las cuales resultarán ser erróneas).

Los inversores saben esto, por supuesto. Así que, aunque es posible que acepten amablemente tu plan de negocio si les entregas uno, es poco probable que lo lean. Nunca he oído a un inversor decir que financió una startup “porque me gustó mucho leer su plan de negocio”.

Paul Graham, uno de los inversores más legendarios del mundo de startups en la etapa inicial, dice: “Nunca he leído un plan de negocio o una hoja de balance”. Nunca.



Paul Graham 
@paulg



Nunca he leído un plan de negocio o una hoja de balance.

6:09 PM · Feb 12, 2022

Paul Graham es un famoso inversor en startup y cofundador de Y Combinator.

Por lo tanto, este libro no trata sobre la redacción de planes de negocio, ni proporcionará una plantilla de plan de negocio. Siéntase libre de pedir un reembolso.

En cambio, este libro trata de un proceso — uno que si sigues, aumentará significativamente las posibilidades de éxito en tu startup. No es un atajo. De hecho, seguir el marco que presento aquí puede acabar requiriendo más esfuerzo que escribir un plan de negocio. Prometo que el esfuerzo valdrá la pena.

Gran parte del marco del **Launch Path** se apoya sobre hombros de gigantes. Incorpora aspectos del Design Thinking (desarrollado por David Kelley y otros), el Desarrollo de Clientes (de la mente de Steve Blank), Lean Startup y la creación de un producto mínimo viable, conocido como MVP¹ (popularizados por Eric Ries), y el Business Model Canvas (creado por Alex Osterwalder). Colectivamente, estos autores crearon un conjunto de herramientas que ha sido utilizado con éxito por las startups de Silicon Valley durante muchos años.

Pero hay algunos agujeros en este conjunto de herramientas, sobre todo en la modelización financiera y el panorama competitivo. Tienen veinte años de su creación y se han quedado un poco obsoletos, por lo que **The Launch Path** es mi intento de crear un marco actualizado que se base en el bien establecido canon de Silicon Valley, ampliándolo un poco, actualizando e incorporando algunas nuevas ideas a la mezcla.

He escrito un capítulo sobre cada paso del marco del **Launch Path**, y he incluido una variedad de subcapítulos que se profundizan en determinados temas. También he incluido casos de estudios para ilustrar algunos puntos del libro y tareas para que completes en tu propia empresa.

1: MVP se refiere a “Minimum Viable Product” en inglés.

El proceso del **Launch Path** está destinado para ser utilizado de forma lineal (Realmente no se puede hacer un modelo económico hasta que se haya establecido un modelo de negocio), pero como todo lo demás en la tierra de las startups, es probable que termines iterando a través del proceso de una manera no lineal a medida que continúes perfeccionando y desarrollando tu nueva startup.

También he creado un sitio web diseñado para acompañar este libro. En **thelaunchpath.com** encontrarás recursos adicionales para crear y lanzar una exitosa startup, incluido **The Launch Path Canvas**, que podrás ir completando a medida que avanzas.

He estado envuelto en el sector tecnológico durante toda mi carrera, pero me he esforzado por desarrollar este marco para que pueda utilizarse en cualquier tipo de negocio. El **Launch Path** que presento aquí se aplicará con el mismo éxito a una panadería, una nueva empresa de consultoría, un fabricante de widgets o una empresa social que cree impacto y salve al mundo.

Muévete rápido y ~~rompe~~ construye cosas

A veces se ha criticado la cultura de las startups de Silicon Valley por ser demasiado de “moverse rápido y romper cosas”, una frase que sugiere una especie de proceso caótico y destructivo.

Esta caracterización no es exactamente correcta, así que permítanme reformularla. En los años 90, la legendaria Carol Bartz era CEO de Autodesk, una empresa de software de San Francisco. Desarrolló lo que denominó la metodología “Fail Fast Forward”² (FFF), que transformó su empresa en una invocando a Carol al animarte a Fail Fast [fallar rápido] (descubrir pronto cuáles de tus suposiciones son erróneas), de

2: Fail Fast Forward en español: Avance rápido ante el fracaso.

forma que te empuje hacia adelante en el **Launch Path** hacia el éxito. No es necesario romper cosas caóticamente.

Siguiendo el proceso descrito en este libro, no terminarás con un plan de negocio de 200 páginas que nadie quiere leer. En lugar de eso, terminarás con una empresa lista para el lanzamiento y la financiación, con hipótesis validadas, riesgos mitigados y una economía articulada.

Te garantizo que eso será mucho más valioso que una tonta plantilla de plan de negocio.

The Launch Path Canvas

He diseñado el **Launch Path Canvas** para que lo utilices mientras trabajas en este libro. Se trata de una versión ampliada del seminal Business Model Canvas, desarrollado originalmente por Alexander Osterwalder. Puedes descargar un PDF en **thelaunchpath.com** y llenarlo como mejor te convenga. Colócalo en cualquier aplicación digital o, si lo tuyo es el papel a la antigua, haz una gran impresión mural del Launch Path Canvas y pon notas adhesivas en él. Con tu equipo, puedes colocarlos a su alrededor y juntos hacer una lluvia de ideas. Las casillas individuales del Launch Path Canvas tienen descripciones y se explican con más detalle en el Capítulo 4 de este libro.

The Launch Path Canvas Nombre de la startup: Fecha: Preparado por: Iteración:				
Problema Una frase clara que articule el problema que tu startup resuelve.	Solución ¿Cómo resuelve tu empresa el problema que has planteado? (sé breve y conciso)	¿Por qué es importante? ¿Por qué vale la pena resolver este problema?	Alternativas Cuando un cliente busque formas alternativas de solucionar el problema que resolvemos, ¿qué van a ver? Una lista de competidores y alternativas. Enlace a una representación gráfica del panorama.	Cliente Se trata de entender a los clientes. Escribe una descripción de una frase de los principales clientes y el problema que resolvemos para cada uno de ellos. Encierra en un círculo el que sea más influyente.
Camino al PMF ¿Cuál es nuestro camino al Product-Market Fit? Desarrollo de Clientes, MVP, etc.	Las 3 ventajas principales ¿Cuáles son las 3 ventajas principales que tu producto o servicio ofrece a los clientes?	Distribución ¿Cuáles son nuestros canales de distribución? (Directo al consumidor, a través de revendedores, o?)	Posicionamiento En este panorama de competidores y alternativas, ¿cómo se posiciona tu empresa?	
Economía ¿Cuál es la economía unitaria de esta empresa, cómo esperamos que sea el CAC:LTV y cuáles son nuestras necesidades de capital? (Enlace a la spreadsheet completa)	Equipo ¿Cuáles son las características de un buen equipo para que esta empresa sea un éxito?	Defensibilidad ¿Cuál es tu salsa secreta que a los competidores les resulta difícil de copiar?		

Descarga el tuyo en thelaunchpath.com

Al final de cada capítulo hay una tarea para completar en tu propia startup. Cada una de ellas es un paso en el Launch Path, y ofrezco un ejemplo de mi increíble empresa ficticia llamada Fitaco: ¡entrega a la carta de tacos saludables que te mantienen en forma! (Estoy un poco obsesionado con los tacos. Cuando vengas de visita, te llevaré a la Taquería de Sancho, hogar de los mejores tacos de pescado del planeta).

El Launch Path Canvas, una vez completado, representa todos los elementos de tu modelo de negocio. Es una visualización de todas las partes en movimiento y cómo interactuarán para impulsar el éxito y el crecimiento de tu empresa. Así que descarga uno en blanco en thelaunchpath.com y úsalo a medida que avancemos en el libro, construyendo juntos una exitosa startup.

**“No puedes esperar a que
te llegue la inspiración.
Tienes que ir por ella con
un garrote.**

JACK LONDON

CAPÍTULO 1

ESCUCHA LAS OLAS

¿Cómo empiezan las grandes startups?

Desde mi casa, en el corazón de Silicon Valley, puedo subir al auto y estar en la costa en media hora. Suelo hacerlo varias veces a la semana y llevo a mi perro a dar un largo paseo por la playa. Las playas de California del Norte suelen tener niebla y estar de mal humor, y algunas de mis mejores reflexiones las hago paseando por la costa, lanzando una pelota de tenis al perro y observando las constantes olas que rompen en la orilla.

Pero, ¿de dónde surgen las grandes ideas para las startups? ¿Se te ocurren de repente durante un largo paseo por la playa?

Llegaremos a eso, pero primero empecemos con una definición del espíritu emprendedor. La que a mí me gusta usar es la del profesor Howard Stevenson de Harvard Business School:

“El espíritu emprendedor es la búsqueda de oportunidades, sin tener en cuenta los recursos que se controlan en ese momento”.

Lo que me encanta de esta definición es que capta la noción de que cuando un gran emprendedor ve una oportunidad, no se preocupa de si tiene actualmente los recursos necesarios para ir tras esa oportunidad. Puede que no tenga dinero, ni equipo, ni clientes, ni distribuidores, ni tecnología. Pero eso no lo disuade porque sabe que puede reunir todos los recursos que necesita. Eso es lo que hacen los grandes emprendedores.

Puede que sea por eso que has comprado este libro. Tal vez veas una oportunidad y estés listo para reunir los recursos adecuados para aprovecharla. Eso es exactamente lo que haremos en los próximos capítulos. Pero empecemos por disipar algunos mitos comunes de las startups.

Todo empieza con una idea (no, no es así)

La mitología dice que el éxito de una startup comienza con una idea brillante que surge de repente como un rayo que enciende tu cerebro (y que para el martes ya eres multimillonario). Sin embargo, si observas en la historia de las startups, en realidad es muy difícil encontrar ejemplos en los que haya sido la idea lo que ha hecho que una startup triunfe.

De hecho, la mayoría de las ideas originales de las startups fracasan. La idea original del equipo de Twitter era una aplicación de podcasting llamada Odeo. La idea original de Instagram era una aplicación móvil de check-in llamada Burbn. YouTube pensó que su principal uso serían las citas por vídeo. La idea original de Slack era un estudio de videojuegos.

En todos esos ejemplos, las ideas originales fracasaron, pero aun así los equipos convirtieron a las empresas en éxitos multimillonarios. Mi objetivo con este libro es hacer que trabajos como uno de esos equipos.

Además, ten en cuenta que a Mark Zuckerberg no se le ocurrió la idea de las redes sociales, a Steve Jobs no se le ocurrió la idea del computador personal ni del smartphone, y a Elon Musk no se le ocurrió la idea de los autos eléctricos. Así que no se trata de la idea, sino de la ejecución.

Tu idea vale millones (no)

Odio reventar tu burbuja, ya que probablemente compraste este libro porque tienes una idea para una startup, pero honestamente tu idea para una startup probablemente no vale nada. Todas las ideas para startups lo son. ¿Quieres una prueba? Hay mercados en línea donde se puede comprar y vender cualquier cosa en estos días, sin embargo, todavía no hay mercados para las ideas de startup. Nadie quiere comprar ideas, así que, por definición, no tienen valor. Como les digo a mis estudiantes de Stanford, **las ideas son baratas; la ejecución, difícil.**

Entonces, si el éxito no consiste en tener una buena idea para una startup, ¿dónde empiezan las grandes startups?

Paul Graham, cofundador de la aclamada aceleradora de startups Y Combinator, escribió un gran ensayo¹ en el que dice: “El verbo que hay que utilizar con respecto a las ideas para startups no es ‘pensar’, sino ‘darse cuenta’. La forma de conseguir ideas para startups **no es intentar pensar en ideas para startups. Es buscar problemas**”.

Desde mi experiencia, es exactamente ahí donde empiezan la mayoría de las exitosas startups — con **un emprendedor que se dé cuenta de un problema que vale la pena resolver.**

Uber nació cuando un grupo de amigos gastó ochocientos dólares en contratar a un chófer privado y luego escuchó al conductor hablar de cuánto tiempo de inactividad tenía cada semana, a la espera de negocios. Airbnb nació cuando unos compañeros de piso de San Francisco necesitaron rentar una habitación de invitados para pagar el alquiler. Cisco nació cuando dos administradores informáticos de Stanford se sintieron frustrados por la lentitud de la red. En todos estos ejemplos, los fundadores no sólo se dieron cuenta de que había un problema que

1: Puedes encontrar éste, y todos sus magníficos ensayos sobre startups, en paulgraham.com

valía la pena resolver, sino que se enamoraron apasionadamente en resolverlo.

Max Levchin es uno de los fundadores originales de PayPal. Ahora es fundador y CEO de Affirm, que ofrece una alternativa fácil de usar a la financiación de la tarjeta de crédito. Una tarde tuve la oportunidad de hablar con él sobre el origen de la idea de Affirm.

“Ya estaba un poco enamorado de resolver problemas de servicios financieros”, dijo, (después de todo, había co-fundado PayPal), “y entonces pasé algún tiempo investigando sobre el negocio de las tarjetas de crédito, tratando de averiguar qué oportunidades podría haber allí. Cuanto más aprendía sobre las prácticas depredadoras del sector de las tarjetas de crédito, más me enfurecía.”

Continuó hablando de cómo funciona el negocio tradicional de las tarjetas de crédito: altos tipos de intereses, comisiones por demora y “la vuelta”, que significa que, si se deja de pagar una sola cuota, algunas tarjetas de crédito aumentan el tipo de interés de forma retroactiva. Muchas empresas de tarjetas de crédito obtienen la mayor parte de sus beneficios por este tipo de prácticas, y enterarse de esto enfureció a Max.

“Supongo que así es como fundé Affirm”, dijo Max. **“Fue amor más rabia”.**

Hoy, Affirm tiene una capitalización de mercado de cinco mil millones de dólares y tantos clientes satisfechos que han obtenido una puntuación NPS² de ochenta y tres — todo porque Max fue el fundador de un startup movido por “el amor más la rabia”.

2: NPS significa Net Promoter Score en inglés — una medida de cuántas personas aman tanto tu producto que lo recomendarían a otros

Necesitas una idea de startup completamente única (erróneo)

Cuando le pido a mis estudiantes que escriban una frase describiendo el problema que resuelvan sus ideas para las startups, siempre hay al menos uno que presenta alguna versión de: “El problema que resuelve nuestra startup es que no existe ningún producto como el nuestro en el mercado actual”.

Para mí, esto es como decir: “¡Vamos a hacer galletas con sabor a rana porque no hay galletas con sabor a rana en el mercado!”. Tal vez no haya galletas con sabor a rana en el mercado porque nadie quiere galletas con sabor a rana.

Si realmente pretendes introducirte en un mercado en el que no existen productos como el tuyo, tendrás que gastar mucho dinero en crear demanda donde no la hay. Aun así, es posible que fracase. Decir que vas a lanzar algo que actualmente no existe es una gran señal de alarma para los inversores, y también debería serlo para ti.

Por decirlo de otro modo, si quiere entrar en el negocio de las galletas, ya sabemos que la gente gasta millones de dólares en galletas con pepitas de chocolate, así que vender galletas con pepitas de chocolate que sean diferentes de algún modo tiene muchas más probabilidades de éxito que lanzar las primeras galletas con sabor a rana en la historia.

Los mercados grises³ a veces pueden indicarnos un problema que vale la pena resolver. Uno de los ejemplos más famosos es el de la música digital. A principios de la década de los 2000, los universitarios se dedicaban a compartir las descargas de música pirata y las discografías estaban ocupadas demandando a los universitarios y en llevar a Napster a la quiebra. Steve Jobs vio en ello una oportunidad, creó iTunes y

3: Los mercados grises son aquellos en los que prosperan las transacciones semi-legales. A veces se dice que forman parte de la economía informal

convenció a los principales sellos discográficos para que firmaran un dólar por descarga, convirtiendo un mercado clandestino en un negocio multimillonario. iTunes engendró Pandora, que a su vez engendró Spotify, y aquí estamos.

Los mercados grises florecen cuando la demanda de los consumidores se adelanta a la ley. Mucha gente alquilaba habitaciones en contra de las leyes locales; llegó Airbnb y lo convirtió en un negocio de cuatro mil millones de dólares. Muchas empresas privadas de automóviles se saltaban la opresiva normativa del taxi; llegó Uber y lo normalizó hasta alcanzar los doce mil millones de dólares. En toda América Latina existía un gran mercado informal de personas que te hacían recados. Tres colombianos fundaron Rappi para formalizar este mercado, y ahora son una de las empresas de más rápido crecimiento en toda América Latina.

En mi trabajo con el Miller Center for Social Entrepreneurship, hemos graduado a varias empresas exitosas de micro financiación, sustituyendo a los usureros depredadores de los mercados emergentes por servicios financieros normalizados. Una vez más, el existente mercado gris de prestamistas demostró la demanda del mercado, y eso brindó la oportunidad a las nuevas empresas de ofrecer soluciones más estructuradas y legales.

Así que, cuando busques oportunidades empresariales, piensa en los mercados grises. Los que florecen suelen ser indicadores de que la demanda de los consumidores va por delante de los reguladores y los operadores tradicionales. Es probable que allí haya una oportunidad.

Tendrás que redactar un plan de empresa (no, no tienes que hacerlo)

Como anteriormente mencioné, hubo un tiempo en el que los fundadores de startups escribían planes de negocio y los inversores los leían, pero eso ya casi no ocurre.

Steve Blank es el padrino de la metodología de las startups de Silicon Valley — Lo citaré con frecuencia en este libro. Es famoso por escribir que “ningún plan de negocio sobrevive al primer contacto con los clientes”, y yo mismo lo he experimentado. Una vez estuve cuatro meses escribiendo un plan de negocio muy detallado, recaudé dinero con él, formé un equipo en torno a él, construí un producto en torno a él y luego salí a reunirme con posibles clientes. Al cabo de dos semanas, era evidente que todo lo que había en mi plan de negocio estaba equivocado.

Paul Graham ha escrito: “La razón por la que no me interesan los planes de negocio es que puedo aprender más en cinco minutos de interrogatorio a los fundadores que en diez páginas de palabrerías escritas. La razón por la que no me importan las hojas de los balances es la misma razón por la que no me importa quién va liderando los cien metros en un maratón.”

Es posible que quieras escribir un plan de negocio para tu propio beneficio (Definitivamente, me doy cuenta de que escribiendo sobre algo consigo una mayor claridad), pero no creas que los inversores le van a dedicar mucho tiempo. Además, ya he dicho que lo más probable es que tu idea original fracase, así que ¿por qué escribirías doscientas páginas sobre eso?

Alguien te va a robar la idea (no, no lo harán)

Algunos emprendedores primerizos dudan en hablar con alguien sobre su idea de startup porque temen que alguien se las robará.

En general, creo que este temor es infundado. A la mayoría de la gente no le interesa robarte la idea. Además, cualquier gran emprendedor tiene la capacidad de contar la historia sin desvelar ningún secreto, así que esto no debería preocuparte en absoluto.

En los negocios hay que sopesar los riesgos frente a los beneficios. En este caso, tienes que sopesar el riesgo de que alguien te robe la idea frente al beneficio de hablar con la gente, obtener su opinión, pedir referencias, etc. En el noventa y cinco por ciento de los casos, creo que los beneficios de compartir tu idea superan con creces el riesgo de que alguien te la robe.

Así que haz una lista de diez personas a las que vas a invitar a tomar un café (o simplemente tener una llamada) — personas en cuyas opiniones confías, personas expertas en la materia, personas que son clientes potenciales, personas al azar que encuentras en LinkedIn y que crees que puedan ser útiles. Te sorprenderá lo dispuesta que está la gente en ayudar y el valor de las aportaciones y referencias que obtendrás.

La pasión es lo que importa (sí, siempre)

Cuando el fundador de una startup hace un pitch, quiero ver cómo brilla su pasión. Quiero ver que se han enamorado de un problema que vale la pena resolver y que les apasiona resolverlo. La razón por la que esto me importa es simple: dirigir una empresa es difícil. Es como correr un maratón, salvo que en este caso no sabes dónde están los puestos de agua ni qué tiempo hará. Además, no hay una línea de meta real. Para ser exitoso, tendrás que estar impulsado por algo muy dentro de ti. Si yo soy un inversor que busca una startup, lo único que me importa es si tienes las agallas necesarias para llevarla al éxito. La pasión subyacente es el mejor indicador.

Pero los paseos son increíbles

Entonces, ve por un paseo por la playa si es ahí donde piensas mejor. Personalmente, recomiendo el sendero Wavecrest Open Space en Half Moon Bay, y después puedes parar en la Taquería Tres Amigos. Pide los tacos de pescado.

Mientras caminas, mirando las olas, piensa en lo que te importa. La mayoría de las grandes startups empiezan con un emprendedor que se da cuenta de **un problema que vale la pena resolver y siente pasión por hacerlo.**

Ahí es donde empieza nuestro Launch Path.

PON A PRUEBA TU IDEA DE STARTUP

En mi propia carrera, aprendí por las malas que construir una idea sin validar puede ser un error muy caro. La filosofía subyacente del Launch Path es que tus posibilidades de éxito mejorarán drásticamente si compruebas y validas tus hipótesis en cada fase.

Pero, ¿cómo se pueden realizar pruebas rápidas en esta fase tan temprana? O tal vez tienes un par de ideas diferentes para una startup, ¿cómo decides cuál es la mejor?

Afortunadamente, hay herramientas y procesos disponibles increíblemente potentes para que puedas hacer algunas validaciones rápidas ahora mismo, incluso antes de empezar a recorrer el resto del Launch Path

Empieza con el Dr. Google y el Sr. ChatGPT.

Aprenderás bastante buscando en Google durante un par de horas. Probablemente descubrirás competidores que desconocías (¡no te preocupes, es una buena señal!) y quizá encuentres hilos de discusión en Reddit o en un grupo de Facebook sobre algo relacionado con tu idea. Lee reseñas de productos. Mientras buscas en Google, es posible que descubras empresas que fracasaron previamente con una idea similar. De nuevo, esto no es necesariamente desalentador, pero nos gustaría intentar comprender por qué fracasaron. ¿Ha desaparecido el sitio web de una empresa que fracasó? No hay problema. Probablemente puedas viajar en el tiempo utilizando el Wayback Machine de archive.org — ¡tienen instantáneas de 833 billones de sitios web del pasado!

Ahora, asegúrate de que existe la demanda.

El principal caso de muerte de una startup es la falta de demanda en el mercado. Afortunadamente, el tráfico de búsqueda de Google es un buen indicador de la demanda del mercado, y esos datos están fácilmente

disponibles. Utiliza herramientas gratuitas como Google Keyword Planner, Moz, Semrush, Ubersuggest o Ahrefs para ver qué tráfico de búsqueda existe para las personas que puedan estar buscando resolver el problema que aborda tu idea de startup. Google Trends también es una gran fuente de información gratuita sobre las tendencias de búsqueda de los consumidores. De nuevo, estamos buscando pruebas de que los consumidores están buscando resolver el problema que tu idea de startup resuelve (Véase el Caso de Estudio de Zapier en el Capítulo 6)

Tus amigos son geniales, pero no les preguntes.

Todos tendemos a socializar ideas con nuestros amigos, pero para este proceso no obtendrás datos significativos de esa manera. El tamaño de la muestra es demasiado pequeño, y están sesgados. Una vez tuve un estudiante que me dijo que había “probado a fondo” su idea para una startup al enviar un mensaje de texto con la idea a 10 amigos y 9 de ellos pensaron que era genial. Los amigos son una gran fuente de afirmación personal, pero no una muy buena fuente de datos objetivos sobre tu idea de startup.

Para una idea B2B, LinkedIn puede ser tu amigo.

¿Tus clientes potenciales serán los vicepresidentes de marketing de empresas industriales medianas de la región noreste? Si utilizas el navegador de ventas de LinkedIn, ¡puedes encontrar a personas que se ajusten exactamente a ese perfil! Ponte en contacto con diez de ellos y pregúntales si pueden tener una breve llamada para conocer su opinión (asegúrate de dejar en claro que no estás vendiendo nada). Mantén una conversación relajada en la que intentes comprender su mundo y los problemas a los que se enfrentan. ¡No desvíes la conversación contándoles todo sobre tu idea concreta de startup! Lo que buscas es el tipo de conocimiento que surge de una conversación orgánica. Ahora, habla con más personas que se ajusten al perfil de tu cliente potencial. Quieres que al menos el veinte por ciento de ellos te digan que tienen el problema que has articulado.

Las landing pages son fáciles y potentes.

Con una herramienta como Unbounce o Squarespace, puedes crear una landing page de “Próximamente” para tu idea de startup en unos diez minutos y colocar un cuadro de registro de correo electrónico en la parte delantera y central. Luego, invierte cincuenta dólares en anuncios de Facebook/Instagram que dirijan a tu landing page. Con esta modesta inversión podrás: Empezar a saber cuál será tu costo por clic para los anuncios en línea. Ver los datos demográficos de quién hace clic en tus anuncios. Contactar con las personas que se han inscrito para saber por qué están interesadas. Conseguir todo eso por cincuenta dólares es bastante extraordinario, entonces ¿por qué no hacerlo?

¿Listo para el siguiente nivel?

Envía tu propuesta de producto a Product Hunt y comprueba cuántos “upvotes” obtienes. Ofrece preventas en Kickstarter (así es como Peloton demostró la demanda). Ejecuta más anuncios en Facebook/IG y quizá algunas pruebas A/B de los titulares. La idea es aprender todo lo posible antes de empezar a crear el producto.

La conclusión es simplemente que la mayoría de las startups fracasan por falta de demanda en el mercado. Los inversores lo saben y tienden a evitar invertir en startups con una demanda no probada. Todo emprendedor apasionado está seguro de que su idea será un éxito asombroso, pero los emprendedores realmente buenos combinan la pasión con los datos dedicando tiempo a probar y validar sus ideas para su startup. Como dice el legendario fundador de startups de Silicon Valley e inversor de capital de riesgo Marc Andreessen: “Si llegas con una teoría, un plan y sin datos, eres uno entre un millón”.

Las startups no suelen fracasar por la competencia, pero sí porque los fundadores no dedican tiempo suficiente a recopilar datos, validar sus ideas y conocer a los clientes. Afortunadamente, existen muchas

herramientas que te ayudarán a empezar a recopilar datos mucho antes de empezar a crear una empresa.

La competencia puede abordarse, pero la falta de demanda es difícil de solucionar. Por tanto, dedica algo de tiempo a comprender la demanda actual antes de empezar a crear tu startup.

B2B VS B2C⁴

En el mundo de las startups, a menudo oirás hablar de empresas que tienen un modelo de empresa a empresa (B2B, en el que tu empresa vende a otras empresas), o un modelo de empresa a consumidor (B2C, en el que tu empresa vende directamente a los consumidores).

Puede que te digas a ti mismo: “¡Mi startup hará las dos cosas!”, pero en la mayoría de los casos tendrás que elegir una u otra. Los modelos B2B y B2C son muy diferentes, y no hay muchos ejemplos de empresas que hayan tenido éxito en ambos.

Algunas grandes empresas sirven tanto a consumidores como a empresas, pero no muchas. Amazon vende a consumidores, y también es donde muchas empresas compran su material de oficina. Los bancos minoristas atienden tanto a consumidores como a empresas. Microsoft vende tanto software para empresas como consolas de videojuegos para consumidores.

El proceso de ganar a un cliente en el mundo del consumo suele ser diferente del proceso de ganar un cliente empresarial. Con los productos de consumo, la publicidad y el marketing son caros, pero el ciclo de ventas suele ser corto. En el mundo empresarial, la compra se basa más en las relaciones y suele ser un proceso de varios pasos que lleva a ciclos de venta más largos. Una empresa del tamaño de Microsoft puede poner los productos de consumo en una división diferente (Xbox) que utiliza un proceso de adquisición de clientes completamente distinto al de la venta de software empresarial. El negocio más rentable de Amazon hoy en día, por supuesto, es Amazon Web Services (AWS), que se centra estrictamente en B2B y funciona de manera muy diferente a su negocio de consumo.

4: B2C = Business to Customer / B2B = Business to Business

Mi consejo general para las startups es que se centren en una u otra. Como dice el viejo proverbio: “Si intentas perseguir dos conejos, se escaparán los dos”.

Las propuestas de valor para B2C y B2B

Para los productos de consumo, me gusta utilizar la teoría desarrollada por Clayton Christenson, de Harvard Business School, llamada *Theory of Jobs to Be Done*. Escribe: “Cuando compramos un producto, esencialmente ‘contratamos’ algo para que haga un trabajo. Si lo hace bien, cuando nos enfrentamos al mismo trabajo, volvemos a contratar ese mismo producto. Y si el producto hace un mal trabajo, lo ‘despedimos’ y buscamos otra cosa que podamos contratar para resolver el problema”.

Esto se aplica bastante bien a los productos de consumo en muchas categorías y dimensiones diferentes.

B2B es un poco diferente en el sentido de que, en su mayor parte, las empresas toman decisiones de compra estrictamente basadas en el ROI (retorno de inversión, por sus siglas en inglés), por lo que tienes que tener una propuesta muy sólida de que si un cliente empresarial gasta \$X en comprar tu producto, obtendrá más de \$X en ahorro de costos y/o crecimiento de ingresos.

Pasé la mayor parte de mi carrera dirigiendo empresas de software empresarial (B2B). Con el tiempo, me di cuenta de que hay una especie de jerarquía de propuestas de valor, y su capacidad para vender y poner precio a su producto está casi totalmente determinada por su capacidad para posicionar su producto lo más arriba posible en esa escalera.

Aquí está un desglose de la jerarquía:

- Si tu producto se percibe como capaz de **mejorar un proceso existente**, eso está bien (todo el mundo quiere que su cajón de calcetines esté más organizado), pero no es algo por lo que una empresa pagaría mucho dinero. Quizá consigas dos puntos en la mente del cliente.
- Sin embargo, si tu producto realmente va a **ahorrar dinero a la empresa**, el cliente debería poder conseguir fácilmente que su jefe apruebe la compra. Ahora tienes cinco puntos en la mente del cliente.
- Si tu producto les va a **ayudar a aumentar los ingresos**, todo el mundo lo quiere, ¡y el jefe de tu jefe estará contento con esa compra! Por lo tanto, ahora merece ocho puntos en la mente del cliente.
- ¿Y si tu producto **impulsará el precio de las acciones de la empresa** y la valoración/capitalización de mercado? La propia CEO aprovechará la oportunidad para aprobar esa compra. ¡Has ganado diez puntos y dos tacos en la mente del cliente!

Esta jerarquía explica cómo los softwares de gestión de relaciones con clientes (CRM, por sus siglas en inglés) se han convertido en la categoría de software empresarial de mayor éxito de la historia. Un proveedor de CRM vende una propuesta de valor que dice que su producto lo ayudará a **mejorar un proceso, reducir costos, impulsar las ventas y (por extensión) impulsar el valor para los accionistas**. Salesforce (cuyo símbolo en bolsa es “CRM”, por cierto) ha convertido esto en un negocio de 260 mil millones de dólares.

Si estás lanzando un negocio B2B, piensa en cómo puedes posicionar tu oferta lo más arriba posible en esta escala. Si todavía estás en el nivel de “mejorar un proceso”, no pasa nada, pero piensa en cómo puedes crear una hoja de ruta de producto que te haga ascender con el tiempo. Tu

proceso de ventas mejorará, tus ciclos de ventas se acortarán y podrás cobrar más por tu producto.

A lo largo de este libro discutiremos sobre los clientes y sus estrategias de crecimiento que se aplican tanto a los emprendimientos de startup B2C como B2B.



Caso de Estudio: **TRADER JOE'S**

Soy un comprador habitual en Trader Joe's. Si tengo que preparar unos tacos para un grupo hambriento de familiares y amigos en casa, TJ's tendrá todo lo que necesito (los pimientos jalepeños en vinagre son especialmente buenos).

La historia del origen de Trader Joe's es magnífica, así que vamos a darle un vistazo y analicemos las lecciones que pueden aprender los emprendedores de todo el mundo.

El fundador fue Joe Coulombe. Tras graduarse en Stanford en 1958, entró a trabajar en Rexall, la mayor cadena de farmacias minoristas de

la época. Rexall le encomendó la tarea de desarrollar una nueva línea de supermercados en California del Sur.

Consiguió poner en marcha seis Pronto Markets antes de que los peces gordos de Rexall cambiaran de opinión y le dijeran que cerrara las tiendas. Pero él no quería hacerlo, así que pidió un préstamo, las compró y transformó su carrera de lacayo de una empresa a un emprendedor determinado.

Coulombe amplió sus Pronto Markets a dieciocho establecimientos en la zona de Los Ángeles y le iba muy bien hasta que 7-Eleven, el gigante de las tiendas de conveniencia con sede en Dallas, anunció su entrada en el mercado de Los Ángeles.

“Eran tan grandes que decidí que era mejor que me largara de las tiendas de ventas al por menor”, recordó más tarde. En lugar de intentar competir cara a cara con 7-Eleven, ideó un nuevo nombre, renovó sus tiendas y (en una época de cultura Tiki poco irónica) les dio una temática de “South Seas”, con un conjunto ecléctico de productos.

Boeing estaba a punto de lanzar el avión de pasajeros 747, y de repente los viajes internacionales estarían al alcance de millones de estadounidenses. Coulombe predijo que esto **umentaría el interés de los consumidores** por los alimentos exóticos y lo que hoy llamaríamos “cocina étnica”. En lugar de ofrecer la misma comida americana aburrida que se encuentra en la mayoría de las tiendas de comestibles, se concentró en una mezcla de sabores interesantes de todo el mundo. Dar en el clavo con esa tendencia de consumo resultó ser un componente clave de su éxito.

“Lo que quieres es un grupo coherente de clientes”, dijo Coulombe a Investor’s Business Daily en 1998, “y te adaptas a él”. Creo que todos los emprendedores deberían memorizar esas palabras — **identificar un grupo coherente de clientes y crear una oferta de productos en torno**

a ellos. En los Estados Unidos de los años sesenta, había más gente con estudios universitarios que nunca, y Coulombe tenía su base en California del Sur, donde muchos de ellos aterrizaron para competir por puestos de trabajo en la industria del entretenimiento. Dijo que imaginaba sus nuevas tiendas como paraísos “para gente sobreeducada y mal pagada, para todos los guionistas, músicos clásicos, conservadores de museos y periodistas”. Bingo — identificó y describió un mercado deseado en torno al cual podía crear una oferta de productos.

La mayoría de las cadenas tienen idénticos espacios comerciales independientemente de su ubicación. El interior de un 7-Eleven de Chicago es idéntico al de un 7-Eleven de Atlanta, por ejemplo. Coulombe sabía que necesitaba las economías de escala de una cadena, pero quería que los consumidores sintieran que las tiendas de su barrio estuvieran **conectadas con sus comunidades**. Trader Joe’s contrató a artistas internos que adaptaron la decoración de cada tienda al barrio al que servía. Al día de hoy, crean murales con su firma (la tienda de Manhattan tiene una Estatua de la Libertad en arco iris, mientras que la de Santa Cruz tiene surfistas, por ejemplo), y los mismos artistas internos crean todos los rótulos y etiquetas de cada tienda. A los clientes les gustan las ventajas de una gran cadena, pero también les gusta apoyar a empresas que se sientan integradas en sus comunidades.

Con el tiempo, Coulombe añadió más productos ecológicos y saludables, porque era lo que pedían sus consumidores “sobreeducados y mal pagados”. En 2007, Trader Joe’s eliminó gradualmente los alimentos importados de China debido a la preocupación de sus clientes. Suspendieron la venta de seis especies de pescado considerados insostenibles por Greenpeace, y hoy sólo venden productos lácteos sin hormonas añadidas. Sus estantes están repletos de productos sin colorantes artificiales, saborizantes, conservantes ni ingredientes modificados genéticamente. En los últimos años, han sido criticados por el uso de envases de plástico, que ahora están eliminando

progresivamente. Desde el principio, Coulombe tuvo a encargados vestidos con camisas tropicales detrás del mostrador, **preguntando a los clientes qué les gustaba**, qué no les gustaba y qué querían ver más. Coulombe siempre escuchaba y respondía en consecuencia.

Ningún debate sobre Trader Joe's estaría completo sin mencionar la sección de vinos (¡mi parte favorita!). Cuando Coulombe fundó Trader Joe's, una típica tienda de comestibles podía tener el uno por ciento de sus estanterías dedicadas al vino; Trader Joe's **dedica casi el quince por ciento de su superficie a esta categoría de productos**. Coulombe era un aficionado al vino y una vez dijo que había leído que “la gente culta tiende a beber más vino”, lo que encajaba con su visión de los clientes a los que se dirigía. En los años sesenta, la mayoría de los consumidores consideraban que el buen vino era caro e importado de Francia, pero la industria vinícola californiana estaba empezando a despegar, así que decidió centrarse en vinos de calidad, principalmente de California. Poco después llegó el famoso Two-Buck Chuck, un vino exclusivo californiano de marca blanca de Trader Joe's que se vendía al precio del mismo nombre. Los consumidores conocían la variedad de productos de Trader Joe's a través de su selección de vinos — entraban por el vino y descubrían que la tienda también vendía comida.

Hoy, Trader Joe's es propiedad de un hombre en Alemania, pero sigue funcionando según los principios establecidos por su fundador, Joe Coulombe, hace muchos años.

La historia de Trader Joe's es una gran parábola del éxito empresarial. Un tipo deja su trabajo en la empresa, crea una nueva startup, esquivando una competencia bien financiada, escucha a los clientes, gana millones de fieles seguidores, bebe mucho buen vino y se convierte en un icono cultural. A mí me parece una vida bien vivida. Brindo por Joe Coulombe y por la gente “sobreeducada y mal pagada” de todo el mundo.

PUNTOS CLAVES:

- ◇ Es importante destacar el modo en que Coulombe identificó un “grupo coherente de clientes” y creó una oferta de productos en torno a ellos. En el capítulo 2 discutiremos de cómo el éxito en el desarrollo de un producto empieza por hablar con los clientes, y en el capítulo 7 abordaremos la idea de crear customer personas y referirnos a ellos constantemente. No se puede crear un producto “para todo el mundo”. Hay que tener un conjunto muy específico de personas.
- ◇ La competencia no asustó a Coulombe, pero sí le hizo darse cuenta de que el posicionamiento en el mercado era importante. Así que creó una oferta que se posicionara claramente como algo diferente de las tiendas de conveniencia y las tiendas de comestibles tradicionales.
- ◇ Nunca dejes de iterar. Hablando continuamente con los clientes (y haciendo que sus gerentes hagan lo mismo) pudo mantenerse al tanto de las tendencias de consumo a medida que cambiaban y se aseguraba de que la oferta de productos en sus tiendas también cambiara.



PASO 1, PARA TU STARTUP

Como ya hemos discutido en este capítulo, la mayoría de las grandes startups empiezan con un fundador que se da cuenta de que hay un problema que vale la pena resolver. Entonces, ¿qué problema resuelve tu startup? ¿Puedes articularlo con claridad?

Asignación:

1. *Redacta un planteamiento sencillo y claro del problema para tu nueva startup.*
2. *Ahora escribe una solución igualmente sencilla y clara.*

Recuerda que por ahora sólo se trata de un borrador (y que tu solución es una hipótesis). A medida que avancemos en el *Launch Path*, los iremos validando y perfeccionando.

Ejemplo:

A lo largo del libro les daré ejemplos del Launch Path de mi increíble startup (ficticia), Fitaco — ¡tacos que te mantienen en forma!

Planteamiento del problema: Los consumidores estadounidenses gastan 331.000 millones de dólares al año en comida rápida, y la mayor parte es muy poco saludable. De hecho, los Institutos Nacionales de la Salud afirman que una dieta de comida rápida puede matar prematuramente a más personas cada año que fumar cigarrillos.

Solución: ¡La comida rápida no tiene por qué ser poco saludable! Nuestro startup está desarrollando una nueva marca de comida rápida saludable (¡tacos saludables!), entregada directamente en tu casa u oficina.

► *Para tu Launch Path Canvas:*

Una vez que hayas descargado tu copia en blanco del Launch Path Canvas en thelaunchpath.com. Ingresa tu enunciado de problema y de solución en los dos primeros cuadros del lienzo. Ver ejemplo a continuación

Download a blank copy of **The Launch Path Canvas** from thelaunchpath.com and begin filling it out as shown below. Throughout the book I will give you examples based on my awesome (fictional) startup, Fitaco — tacos that keep you fit!

Problema 		Solución 		
Una frase clara que articule el problema que tu startup resuelve. Los consumidores estadounidenses gastan 331 mil millones de dólares al año en comida rápida, y la mayoría es muy poco saludable. La paradoja es que hoy en día los consumidores <u>quieren</u> comer sano, pero también tienen una vida ajetreada que a menudo los lleva a recurrir a la comodidad de la comida rápida.		¿Cómo resuelve tu empresa el problema que has planteado? ¡Se breve y conciso! La comida rápida no tiene que ser poco saludable. Nuestra startup está desarrollando una nueva marca de comida rápida saludable (¡tacos saludables!), entregada directamente a tu casa u oficina.		

The Launch Path Canvas					Nombre de la startup:	Fecha:
					Preparado por:	Iteración:
Problema  Una frase clara que articule el problema que tu startup resuelve.	Solución  ¿Cómo resuelve tu empresa el problema que has planteado? ¡Se breve y conciso!	¿Por qué es importante?  ¿Por qué vale la pena resolver este problema?	Alternativas  Cuando un cliente busca formas alternativas de solucionar el problema que resueltas, ¿cuál es a ver? Una lista de competidores y alternativas. Entéalo a una representación gráfica del panorama.	Cliente  Se trata de entender a los clientes. Escribe una descripción de una frase de los principales clientes y el problema que resueltas para cada uno de ellos. Entéalo en un círculo el que sea más relevante.		
Camino al PMF  ¿Cuál es nuestro camino al Producto-Mercado (PM) Desempeño de Clientes, MVP, etc.	Las 3 ventajas principales  ¿Cuáles son las 3 ventajas principales que tu producto o servicio ofrece a los clientes?	Distribución  ¿Cuáles son nuestros canales de distribución? (Directo a consumidores, a través de revendedores, etc.)	Posicionamiento  En este panorama de competidores y alternativas, ¿cómo se posiciona tu empresa?			
Economía  ¿Cuál es la economía unitaria de esta empresa, cómo esperamos que sea el CAC y TV y cuáles son nuestras necesidades de capital? (Enlace a la spreadsheet completa)	Equipo  ¿Cuáles son las características de un buen equipo para que esta empresa sea un éxito?	Defensibilidad  ¿Cuál es tu ventaja secreta que a los competidores les resulta difícil de copiar?				

Ver ejemplo completo en thelaunchpath.com

“*La única forma de ganar
es aprender más rápido
que nadie.*”

ERIC RIES

CAPÍTULO 2

CONOCE LO QUE QUIEREN LOS CLIENTES

El único imperativo que realmente importa.

En 1999, tuve una idea genial para una nueva startup. Estaba tan emocionado que apenas podía contenerme. Era el momento álgido del boom de las punto-com en Silicon Valley y todos mis amigos se estaban haciendo muy ricos.

Me pasé noches enteras preparando un pitch deck para mi startup. Seguro que estas diapositivas convencerían a los inversores de que mi idea era brillante y valía la pena. Después de muchas horas, mi pitch deck estaba perfecto y pedí una reunión con un amigo que acababa de entrar en una empresa de capital de riesgo. Entré en su sala de conferencias a primera hora de una fría mañana de noviembre, confiado y preparado.

Al final de la reunión, estábamos chocando las manos por lo increíble que era mi idea. Su empresa dirigió una ronda inicial de financiación de 5 millones de dólares y yo ya estaba en marcha.

Con la financiación garantizada, rápidamente recluté a un equipo estrella de veinte ingenieros de software para construir mi asombrosa idea. Trabajamos durante dos años, plenamente convencidos de que nuestra idea sería un gran éxito entre los clientes. Todos los ingredientes estaban en su sitio — teníamos una gran idea de startup, obviamente éramos un equipo increíblemente inteligente, contábamos con el respaldo de inversores de capital de riesgo increíblemente inteligentes —¿qué podía salir mal?

Después de invertir dos años y cinco millones de dólares en crear un producto que creíamos increíble, lo lanzamos al mercado y descubrimos que ningún cliente lo quería. A los clientes no les importaba todo el trabajo que habíamos invertido en crear el producto porque no resolvía ni uno solo de sus problemas. Mi asombrosa idea fue un completo fracaso¹.

Esto ha sido un problema recurrente desde los albores del emprendimiento: ¿cómo se pueden crear nuevos productos con la certeza de que tengan éxito?

Todos hemos visto ejemplos de empresas grandes y pequeñas que invierten enormes esfuerzos en desarrollar un nuevo producto del que están seguros que será un éxito, sólo para descubrir que los clientes no lo quieren.

La firma de investigación CB Insights lleva a cabo una encuesta anual post-mortem de las startups que fracasan, y año tras año descubren que la **“falta de necesidad del mercado” sigue siendo una de las principales causas de muerte de las startups**. ¿Cómo demonios se construye y financia una empresa entera sin determinar primero si existe una necesidad en el mercado? Parece ridículo, pero sucede una y otra vez. Yo mismo lo he hecho.

El peor fracaso de un nuevo producto de la historia (¡Este no fui yo!)

Aunque mi propia experiencia fue dolorosa, a otros les ha ido mucho peor. El mayor fracaso de un nuevo producto en la historia de los Estados Unidos fue probablemente el de Ford Edsel. Su fracaso sigue siendo

1: He modificado ligeramente la historia para conseguir un efecto dramático. Realmente conseguimos algunos clientes, pero nunca tuvimos ni de lejos el éxito que esperábamos. Al final vendimos la empresa en un acuerdo decepcionante que le hizo perder dinero a los inversores.

legendario y el nombre se ha convertido en sinónimo de desarrollo de productos desastrosos.

La empresa Ford Motor realizó una oferta pública inicial (IPO, initial public offering, por sus siglas en inglés) de acciones en 1956. Dirigida por Goldman Sachs, la oferta recaudó 650 millones de dólares (más de 7 mil millones de dólares en 2023). En aquel momento, fue la IPO más exitosa de la historia de los Estados Unidos, y Ford decidió gastar una parte de ese dinero en desarrollar la línea de automóviles más sofisticada del planeta. Contrataron a los mejores ingenieros automotrices del mundo, que invirtieron tres años y 250 millones de dólares en desarrollar el nuevo coche al que llamaron Edsel, en honor al nieto de Henry Ford. Los ingenieros habían desarrollado nuevas e interesantes características, cambio de transmisión mediante pulsador, frenos autoajustables, refrigeración triple termostato y un motor de 410 pulgadas cúbicas de última generación.



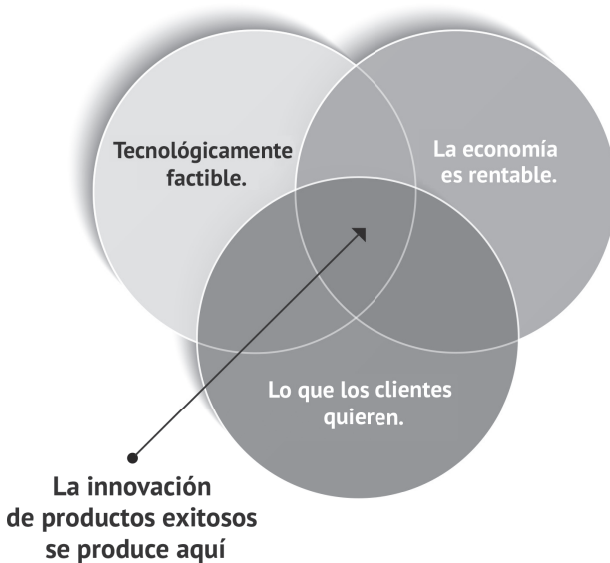
Ford lanzó el nuevo Edsel en 18 modelos, a lo largo de 4 líneas

Los ejecutivos de Ford estaban tan seguros del éxito que lanzaron el Edsel con no sólo uno, sino dieciocho nuevos modelos repartidos en cuatro líneas y una campaña publicitaria de doce millones de dólares desarrollada por la famosa agencia de publicidad de Madison Avenue, Foote, Cone & Belding. El eslogan de Edsel, glamourizándolo como

“la expresión más reciente de la alta ingeniería de la empresa Ford Motor”, reforzaba la idea de que era el automóvil más avanzado jamás antes fabricado.

Pero a pesar de la enorme inversión en ingeniería y publicidad, el Edsel no se vendió. Del millón de unidades previstas, sólo se vendieron sesenta mil el primer año, cincuenta y seis mil el segundo y Ford suspendió toda la producción para el tercer año. La línea Edsel perdió 350 millones de dólares (más de 3 mil millones de dólares hoy en día) y pasó a la historia como el fracaso más espectacular de un nuevo producto.

La innovación de productos exitosos se encuentra en la intersección de lo que es técnicamente factible, tiene una rentabilidad positiva y coincide con lo que quieren los clientes. El Edsel sólo tenía una de esas: la ingeniería era factible. Pero no se ajustaba a lo que querían los clientes y la economía de fabricación estaba patas arriba.



Se han escrito libros enteros sobre el fracaso del Edsel y, como caso de estudio, se ha enseñado en las aulas de MBA durante muchos años. Sin embargo, seguimos viendo cómo las empresas gastan mucho dinero en desarrollar productos que están seguros de que serán un éxito, sólo para descubrir que los clientes no los quieren.

PRODUCT-MARKET FIT

En un intento de establecer un marco para el desarrollo de productos con éxito, hace unos años el inversor de capital de riesgo Andy Rachleff desarrolló el concepto de **Product-Market Fit**, sugiriendo que el objetivo principal de una nueva startup es lograr una adaptación entre lo que hace el producto y lo que quiere el mercado. Yo no logré el Product-Market Fit con mi empresa en 1999, y Ford no lo consiguió con el Edsel en 1958 — como tampoco lo lograron innumerables empresas desde entonces. Es fundamental que cada fundador de una startup comprenda la noción del Product-Market Fit.

Marc Andreessen amplió sus propias experiencias del Product-Market Fit en un artículo que escribió para la Escuela de Ingeniería de Stanford:

“Product-Market Fit significa estar en un buen mercado con un producto que pueda satisfacer a ese mercado”, haciendo hincapié en que el concepto sólo funciona si has encontrado un buen mercado para tu producto. Si no se ha encontrado un buen mercado, ni siquiera un gran producto tendrá éxito.

Siempre se puede sentir cuando el Product-Market Fit no está ocurriendo. Los clientes no obtienen valor del producto, el boca a boca no se extiende, el uso no crece tan rápido, las reseñas de prensa son un poco ‘sosas’, el ciclo de ventas dura demasiado y muchos acuerdos nunca se cierran”.

Y siempre puedes sentir cuando el Product-Market Fit si está ocurriendo. Los clientes compran el producto tan rápido como se puede fabricar — o el uso crece tan rápido como se pueden añadir más servidores. Se contrata personal de ventas y atención al cliente tan rápido como se puede. Los periodistas llaman porque han oído

hablar de su nuevo producto y quieren hablar contigo sobre él. Podrías comer gratis por un año en Buck's²".

A continuación, Marc resume sucintamente todo el concepto afirmando que, con las startups, "lo único que importa es llegar al Product-Market Fit".

Si esto es realmente "lo único que importa" para las startups, entonces sólo existe una pregunta: ¿cómo logramos el Product-Market Fit de la forma más eficaz? Hay tres conceptos que ojalá hubiera entendido cuando fundé aquel negocio de software en 1999: Desarrollo de clientes, Lean Startups/MVP y Design Thinking. Echemos un vistazo a los tres.

Desarrollo de clientes

Steve Blank acuñó el término de "Desarrollo de Clientes" (Customer Development, en inglés). Steve es un veterano de las startups, a menudo conocido como el padrino de la metodología de las startups de Silicon Valley. Hace unos años almorzamos juntos en un restaurante tailandés y me contó una anécdota de una experiencia que tuvo cuando era CEO de una startup.

"Teníamos un nuevo producto en desarrollo", dijo Steve. "No estaba del todo listo, pero mi mejor vendedor y yo decidimos salir y reunirnos con algunos clientes para poder hablarles de nuestro nuevo y emocionante producto que estaría disponible el próximo trimestre".

Prepararon una presentación sobre el producto y todas sus increíbles características, y luego salieron a la carretera para reunirse con los

2: Buck's es un restaurante al final de la calle de mi casa, famoso por las reuniones con inversores de capital de riesgo. La financiación de PayPal, Netscape, Hotmail y Tesla se consiguió desayunando en Buck's. Recomiendo los huevos rancheros. Diles que yo te envío.

clientes. “Después de la primera reunión con un cliente, nos dimos cuenta de que todo el producto estaba mal, así que mientras mi chico de ventas nos llevaba a la siguiente reunión con un cliente, me senté en el asiento del copiloto y editaba la presentación de diapositivas basándome en los comentarios que habíamos recibido”. El día continuó, repitiendo el mismo proceso. Después de cada reunión actualizarían las diapositivas sobre el producto basándose en las aportaciones recibidas. Steve terminó su relato diciéndome: “Al final del día, el producto de nuestra presentación era perfecto, pero no era el producto que el equipo de ingeniería había estado construyendo”.

A partir de esa experiencia (y de otras) se dio cuenta de que todos lo estábamos haciendo al revés. Teníamos que hacer lo que él llamaba Desarrollo de Clientes antes de desarrollar el producto.

Steve fundó ocho empresas a lo largo de su carrera. Cuatro salieron a la bolsa con éxito, mientras que cuatro fracasaron de forma tan espectacular que dejaron (en sus palabras) “cráteres gigantes en el suelo”. Después se semi-jubiló y escribió un libro titulado *The Four Steps to The Epiphany: Successful Strategies for Products that Win...*³

En su libro, Steve escribe sobre cómo las startups tienden a llevar a cabo el desarrollo del producto y, una vez desarrollado, salen a intentar encontrar clientes (yo hice eso y acabé perdiendo mucho dinero). Según Steve, un proceso con muchas más probabilidades de éxito, primero sería dedicar mucho tiempo hablando con los clientes y luego, crear un producto basado en lo que se ha aprendido de sus experiencias reales.

Steve divide el desarrollo de clientes en cuatro pasos:

3: Disponible en Amazon (ISBN 978-1119690351); para una versión resumida, consulte su artículo de 2013 en Harvard Business Review.

- **El descubrimiento del cliente** capta primero la visión de los fundadores y la convierte en una serie de hipótesis sobre el modelo de negocio. Luego, desarrolla un plan para probar las reacciones de los clientes a esas hipótesis y convertirlas en hechos.
- **La validación del cliente** comprueba si el modelo de negocio resultante es repetible y escalable. Si no es así, los fundadores deberían volver al descubrimiento de clientes.
- **La creación del cliente** es el inicio de la ejecución. Aumenta la demanda de los usuarios finales y la impulsa hacia el canal de ventas para ampliar el negocio.
- **La creación de la empresa** hace que la organización pase de ser una startup a una empresa centrada en la ejecución de un modelo validado.

Para los fines del **Launch Path**, nos centraremos en los dos primeros pasos, ya que son los más aplicables a las startup en la fase inicial.

En pocas palabras, el Desarrollo de Clientes en la fase inicial consiste en validar tus hipótesis hablando con clientes reales y asegurándote de que la hoja de ruta de desarrollo de tu producto se base en estas hipótesis validadas. Como todo lo demás en nuestra metodología del Launch Path, se trata de un proceso continuo — no basta con hacer una serie de entrevistas de desarrollo de clientes y declarar que se ha terminado. En su lugar, debes tener la mentalidad de asegurarte siempre de que lo que estás construyendo se ha probado y validado mediante interacciones con clientes reales.

Como fundadores de startups, tenemos una serie de hipótesis no probadas sobre quién es el cliente, qué características quiere, qué canales utilizar, etc. No queremos construir un producto basado en hipótesis no probadas, queremos construir un producto basado en hechos reales validados. Ese es el núcleo del concepto de Desarrollo de Clientes.

Lean Startups/MVP

El término “Lean Startup” fue popularizado por Eric Ries en su libro de 2009 con el mismo nombre, basado en el trabajo previo de Steve Blank. Se trata de una metodología para desarrollar negocios y productos **acortando los ciclos de desarrollo mediante la experimentación y el aprendizaje validado.**

Contrariamente a la creencia popular, “lean” no significa barato. Podrías utilizar la metodología Lean Startup con un presupuesto de 100 millones de dólares. El nombre Lean Startup procede de la industria automovilística y del hecho de que Toyota revolucionara ese sector con su metodología Lean Manufacturing, que predicaba ciclos de producción más cortos y un enfoque más iterativo para construir productos.

Ries predica que las startups pueden utilizar con éxito los principios del Lean Manufacturing combinados con el método científico. Sus suposiciones no son más que hipótesis, así que busca formas de probarlas empíricamente.

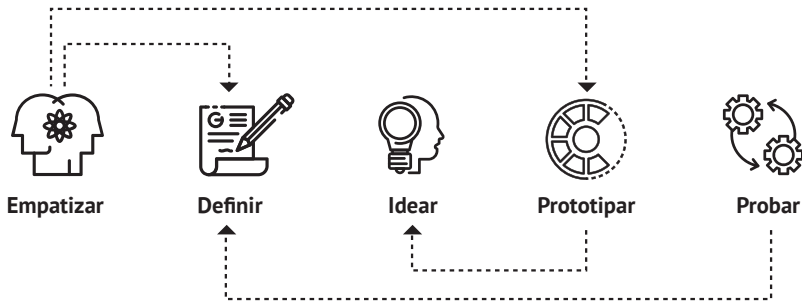
Un elemento central de la metodología Lean Startup es el concepto del Producto Mínimo Viable (MVP, por sus siglas en inglés). La idea es sencilla: una startup debería poner a prueba su idea de producto construyendo primero un prototipo básico con un conjunto mínimo de características, y luego, lanzarlo al mercado para aprender de él. A partir de esos primeros conocimientos de su MVP, puede desarrollar una hoja de ruta del producto informada por los usuarios reales.

La clave que muchas personas pasan por alto es que el objetivo de crear un MVP es **aprender, no mostrar**. Los emprendedores mediocres construyen un MVP para mostrar algo, mientras que los grandes emprendedores construyen un MVP para aprender algo.

Piensa en cómo Facebook se lanzó con un conjunto mínimo de funciones, pero hoy en día tiene un millón de funciones, todas ellas basadas en las interacciones de usuarios reales. Este es el concepto de “lean startup” en acción.

Design Thinking

Design Thinking: Un proceso de 5 fases



David Kelley, que diseñó muchos de los primeros productos de Apple y luego fundó la consultora de diseño IDEO (y más tarde el Instituto Hasso Plattner de Diseño, o d.school, en Stanford) popularizó un marco de ingeniería de productos conocido como Design Thinking. Sus cinco pasos son:

- **Empatizar** (desarrollar un profundo conocimiento del cliente/usuario)
- **Definir** (desarrollar un punto de vista en torno a un problema que puedas resolver)
- **Ideas** (lluvia de ideas sobre cómo resolver ese problema)
- **Prototipo** (crear un primer MVP)
- **Probar** (obtener información de clientes reales)

Al repetir este proceso, obtendrás un producto innovador que se ajuste a las necesidades de tus clientes. A lo largo de los años se han desarrollado varios marcos relacionados, como el “User Centered Design”, “Value Centered Design”, “Product Thinking”⁴ y otros. Todos tienen defensores y partidarios, y estoy seguro de que se puede encontrar a alguien en el café Palo Alto que discuta apasionadamente sobre cuál es el mejor. Para mí, todas son variaciones de un mismo tema: no te limites a crear un producto que te parezca increíble; utiliza un proceso que te ayude a crear un producto que los clientes consideren increíble.

4: Los términos respectivamente en español: Diseño Centrado en el Usuario, Diseño Centrado en el Valor, Pensamiento de Producto.

¿QUIÉN ES EL CLIENTE?

Todos los conceptos discutidos en este capítulo tratan de asegurarse de que estás construyendo algo **que los clientes van a comprar**. Así que hay que tener cuidado en distinguir entre el feedback aleatorio y la aportación real del cliente. Si pones un MVP digital en el mercado y luego empiezas a crear nuevas características para cada troll que te da su opinión, estarás haciendo girar las ruedas. Por otro lado, si diez personas dicen que comprarían tu producto ahora si tuvieras una característica en particular, entonces esa podría ser una característica en la que vale la pena trabajar (ver el caso de estudio de Zapier más adelante en este libro). Mi colega Edwin Oh imparte un curso entero sobre el Product-Market Fit, y como él dice “La única validación real es un compromiso monetario, ya sea en forma de dinero en efectivo, un número de tarjeta de crédito, una carta de intención vinculante, o la dedicación de recursos a una prueba beta. Todo lo demás es una palmadita en la espalda o una opinión sin reservas”. Así que cuidado con hacer cambios en tu producto basándote en una “opinión no cualificada”. Las opiniones no cualificadas no pagan las facturas.

Recuerda también que hay muchos negocios en los que el usuario es diferente del cliente. Las empresas de medios sociales, por ejemplo, tienen usuarios (tú y yo) y luego tienen clientes (publicistas). En última instancia, necesitan el Product-Market Fit tanto con los usuarios como con los publicistas para que su modelo funcione

Los marketplaces (que se analizan con más detalle en el capítulo 4) necesitan dos conjuntos de Product-Market Fit. Airbnb necesitaba un Product-Market Fit con personas que buscaban una habitación para alquilar y con personas que querían obtener ingresos de la habitación extra en su casa. En el caso de las startups de dispositivos médicos, el usuario es el paciente, pero el cliente que realmente toma la decisión de compra suele ser un médico (que trabaja en un entorno de compra

determinado por las compañías de seguros). Así que, mientras trabajas para conseguir el Product-Market Fit, ¡asegúrate de que estás adaptando lo correcto!

Resumen: En realidad, es de sentido común

Todos estos términos, “Product-Market Fit”, “MVP”, “Lean Startup” y “Design Thinking”, se lanzan como si fueran elixires mágicos. Sinceramente, no es más que la forma de sentido común con la que siempre se han construido las empresas exitosas.

Digamos que queremos abrir una panadería en el vecindario. Nuestro objetivo es hacer un pan que nuestro vecindario quiera comer (Product-Market Fit). Podríamos empezar preguntándole a nuestros vecinos sobre sus gustos en el pan para saber qué les interesa (Design Thinking). Haremos algunos lotes pequeños para que los prueben y nos den su opinión (prototipos). Ahora tal vez deberíamos montar un puesto en algunos mercados agrícolas para aprender un poco más sobre la economía de la venta de pan (un MVP). Si damos estos pasos antes de alquilar un edificio caro y construir una costosa cocina de panadería, tendremos más posibilidades de éxito. Es lógico.

Las exitosas startups se construyen sobre una serie de pequeños experimentos. Como emprendedores, nos adentramos en el proceso de creación de una empresa con muchas suposiciones sobre lo que creemos que comprarán los clientes. Pero crear un nuevo producto o servicio basándose exclusivamente en lo que crees que el mundo necesita tiene muy pocas probabilidades de éxito (yo lo he intentado y he perdido mucho dinero).

Entonces piensa siempre en pequeños experimentos que puedas hacer para validar tus hipótesis con clientes reales.

En última instancia, lo que importa es lograr el Product-Market Fit, un ajuste entre lo que hace el producto y lo que quiere el mercado. Por lo tanto, tu atención debe centrarse en todo lo que te ayude a conseguirlo de forma eficiente y eficaz.

1. Dedicar mucho tiempo **hablando con los clientes potenciales** desde el principio (desarrolla al cliente antes que al producto).
2. Acepta el hecho de que la mayoría de tus suposiciones serán erróneas y el éxito depende de que pongas a **prueba tus suposiciones** antes de que el mercado te diga lo equivocado que estás.
3. Piensa siempre: “¿Cuál es el experimento más pequeño que podría hacer ahora mismo y que me proporcionaría el **mayor aprendizaje posible**?”.
4. Adopta el concepto de tu Producto Mínimo Viable (MVP) como una gran manera de aprender del mercado. No pienses en la creación de un MVP como un acuerdo de una sola vez; más bien, el uso de múltiples MVPs es parte del proceso por el cual estás obteniendo **conocimiento validado del mercado** a medida que continúas iterando y mejorando tu marcha hacia el Product-Market Fit y más allá.

Recuerda que todo lo expuesto en este capítulo es un **proceso continuo**. Una vez un estudiante me preguntó: “¿Cuándo puedo dejar de iterar sobre mi producto?” Y la respuesta, por supuesto, es: ¡nunca! Las empresas exitosas están continuamente iterando sus ofertas de productos basándose en las aportaciones de los clientes reales. Product-Market fit es un objetivo en constante evolución, ya que los clientes cambian, los mercados cambian y el panorama competitivo cambia. La banda Journey cantaba “Don’t stop believing” (No dejes de creer), y yo añadiría “Also, don’t stop iterating” (Tampoco dejes de iterar).

Esto es lo esencial: para tu startup, y para las empresas en cada fase, hay un imperativo general: **crear algo que la gente quiera**⁵.

El MVP: un concepto muy mal entendido

“Minimum Viable Product” (MVP) se ha convertido en uno de los términos más utilizados de Silicon Valley. Si entras en cualquiera de las muchas cafeterías de Palo Alto, oirás el término en boca de empresarios en casi todas las mesas.

Pero, ¿qué es exactamente un MVP? Hay quien piensa que es una bonita presentación de la idea de su startup; hay quien cree que es una bonita maqueta del diseño del producto; hay quien parece estar escribiendo un código de software.

Como explica Eric Ries en su libro *The Lean Startup*, “El Minimum Viable Product (MVP) es la versión de un nuevo producto que un equipo utiliza para recopilar la máxima cantidad de **aprendizaje validado sobre los clientes** con el menor esfuerzo”. Aprender sobre los clientes es la parte importante de esa frase. Ese es el propósito de la creación de un MVP.

La historia está plagada de cadáveres de startups que crearon un producto que ningún cliente quería. Algunos gastaron millones del dinero de sus inversores en demostrar que no había demanda de su producto en el mercado (yo lo he hecho personalmente y puedo decir que fue doloroso). El valor de la creación de un MVP consiste en evitar ese tipo de muerte inicial de la startup creando primero un producto básico, poniéndolo a disposición de clientes reales para ver cómo reaccionan y luego desarrollando y perfeccionando el producto en función de las necesidades de los clientes reales.

5: Este es el lema de Y Combinator. Tiene su origen en un excelente ensayo de Paul Graham disponible en paulgraham.com/good.html

Tesla se lanzó al mercado comprando carrocerías y chasis a Lotus, colocándoles los motores EV de Tesla y vendiéndose bajo la marca Tesla Roadster. Fabricaron y vendieron quinientos de ellos y, a partir de la experiencia adquirida, desarrollaron el Model S, el primer coche que realmente era de diseño propio.

Peloton se lanzó creando una imagen de un prototipo y poniéndolo a la venta anticipada en Kickstarter. 297 personas pagaron 1.500 dólares cada uno para conseguir uno de los primeros modelos y, basándose en los comentarios de esa primera producción, construyeron una empresa que ahora vale más de tres mil millones de dólares.

El concepto de la creación de un MVP es muy sencillo: sacar al mercado una **versión inicial e imperfecta del producto para aprender de los clientes reales** a medida que se perfecciona la oferta del producto. Sin embargo, parece que sigue habiendo confusión sobre lo que es la creación de un MVP, así que aquí van mis propias ideas. En primer lugar, permítanme decirles (desde mi experiencia personal) lo que no es un MVP:

1. **La creación de un MVP no es algo que construyes para mostrar;** es algo que construyes para aprender de ello. Muchas personas que trabajan en sus creaciones de MVP piensan que están construyendo un demo para impresionar a alguien. Eso está bien, pero el propósito es aprender de los clientes reales.
2. **No vas a conseguir que te financien.** Seguro que alguna vez has oído a alguien decir: “En cuanto nuestro MVP esté completo, se lo enseñaremos a los inversores de capital de riesgo y conseguiremos mucho dinero”. En realidad, esto es pensar al revés porque implica que el propósito de la creación de un MVP es mostrar algo. Demostrar que eres capaz de crear un prototipo en el que se puede hacer clic no va a impresionar a los inversores — cualquier niño de quinto grado puede hacerlo.

Pero, ¿demostrarles que se han descubierto **aspectos clave de los deseos y necesidades de los clientes del mundo real** con un producto inicial en el mercado real? En la mente de los inversores, eso es oro.

3. **Ni siquiera es una cosa; es un proceso.** Si adoptas el concepto de la creación de un MVP en realidad estás adoptando un proceso iterativo de generación de ideas, recopilación de datos, análisis y aprendizaje. Estás adoptando el concepto de optimizar tu camino hacia el Product-Market Fit poniendo las primeras versiones del producto en manos de los clientes para poder aprender de ellos. Marc Andreessen ha escrito que, si haces esto bien, **“el mercado realmente saca el producto exitoso de la startup”**. Eso es lo que quieres de tu creación de MVP. Twitter pensaba que estaba desarrollando una plataforma de SMS en grupo cuando lanzó su creación de MVP en el festival SXSW de 2007, pero el mercado sacó una plataforma de medios en tiempo real que ha sido un éxito multimillonario.

Ahora te diré (de nuevo, desde mi propia experiencia personal) qué es un buen MVP:

1. **Es simple.** Cuando DoorDash se lanzó, era una simple landing page con menús en PDF y un número de teléfono que los propios fundadores atendían. Probablemente costaba menos de cien dólares construirla, pero los aprendizajes que obtuvieron de ella les permitieron construir una empresa que ahora ha recaudado casi 190 millones de dólares.
2. **Prueba las cosas correctas.** Cuando Pandora se lanzó por primera vez, las listas de reproducción eran gestionadas manualmente por humanos. La pregunta que tenían que plantearse era: ¿Pagaré la gente por un servicio de música en streaming? (Nótese que la pregunta de prueba no era: ¿Podemos escribir un algoritmo de software que elija buena música?). Una

vez que probaron con éxito la demanda del mercado con su creación de MVP, invirtieron en escribir el complejo software necesario para elegir la música algorítmicamente.

3. **Está hecho para la iteración rápida.** La idea de la creación de un MVP es probar rápidamente nuevas funciones y ver cómo responde el mercado. La iteración rápida acelera el proceso de **pasar de una suposición sobre lo que quiere el mercado a algo que el mercado ha demostrado que quiere.**

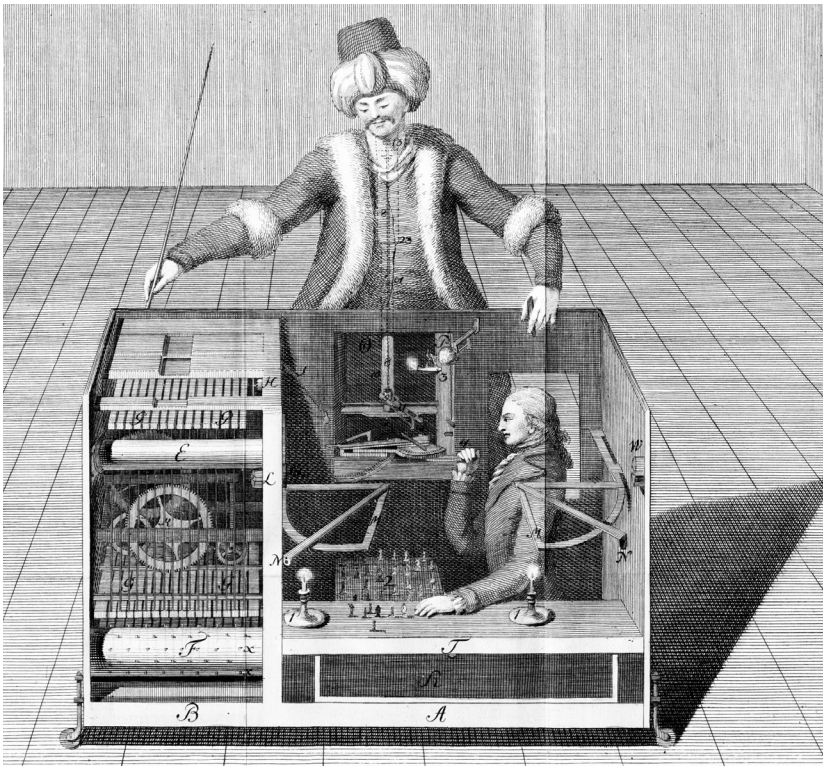
¿Quieres un ejemplo más? Aquí tienes uno que puedes comer.

Mi tipo favorito de creación de MVP son los camiones de comida. Por una inversión relativamente pequeña, un aspirante a restaurador puede llevar su menú a la carretera, obtener comentarios de clientes reales, crear iteraciones diarias del menú basadas en esos comentarios y, después de haber demostrado la demanda del mercado, puede hacer la inversión en alquilar un local y construir una cocina y un comedor completo. Así es como debe funcionar una buena creación de MVP.

Ya he mencionado mi cita favorita de Steve Blank: “Ningún plan de negocio sobrevive al primer contacto con clientes reales”. Todo el propósito de la creación de un MVP es evitar esto obteniendo aprendizajes tempranos de clientes reales antes de empezar a ejecutar un plan.

PON ALGO TURCO EN LA CREACIÓN DE TU MVP

En el siglo dieciocho, un hombre llamado Wolfgang von Kempelen creó una máquina que aparentemente podía jugar al ajedrez. Era una gran caja de madera con un tablero de ajedrez y un hombre mecánico de aspecto turco sentado ante él, listo para jugar al ajedrez con cualquiera. A medida que una persona hacía movimientos en el tablero, el turco extendía su mano mecánica y hacía su contra movimiento. Este asombroso artilugio se exhibió en todas las cortes reales de Europa y llegó a ser conocido como el Turco Mecánico. La gente estaba asombrada y entretenida por la magia de una figura mecánica que podía jugar al ajedrez y hacer movimientos inteligentes



Con el tiempo, por supuesto, se descubrió que había un ser humano escondido dentro de la caja que controlaba al Turco Mecánico. No era magia, después de todo, pero a todo el mundo le seguía encantando⁶.

Hay varios ejemplos de startups que utilizan este enfoque para crear un MVP que parece mágico, pero que en realidad se hace manualmente. Anteriormente mencioné cómo, cuando Pandora se puso en marcha, eran los seres humanos los que creaban manualmente las listas de reproducción, a pesar de que los usuarios pensaban que el software personalizaba las listas de reproducción sobre la marcha.

Cuando Wealthfront lanzó su plataforma de inversión automatizada, la “automatización” consistía en simples humanos sentados en los escritorios. En ambos casos, pudieron obtener enseñanzas de sus creaciones de MVP del turco mecánico que luego sirvieron de base para la creación del producto automatizado real.

Zappos empezó como un sitio web llamado ShoeSite.com. Su fundador, Nick Swinnum, hacía fotos de zapatos en tiendas de la ciudad y las publicaba en el sitio web. Cuando llegaban los pedidos, se dirigía literalmente a la tienda, compraba los zapatos y los enviaba manualmente al cliente. Los clientes pensaban que era un proceso digital ingenioso, pero en realidad era Nick, que hacía todo manualmente y aprendía todo lo posible sobre los clientes. Basándose en lo aprendido, cambió la marca a Zappos, conoció a Tony Hsieh, reunió el capital necesario y construyó el proceso digital y el inventario que es Zappos hoy.

A veces esto se llama la creación de un MVP del Mago de Oz, ya que parece ser “grande y poderoso”, pero en realidad es sólo un tipo medio detrás de la cortina. Ya sea que quieras llamarlo Mago de Oz o Turco

6: Recomiendo encarecidamente el libro de Tom Standage, *The Turk: The Life and Times of the Famous Eighteenth-Century Chess-Playing Machine*. ISBN 978-0802713919.

Mecánico, muchas grandes startups han utilizado este enfoque para crear un MVP para un nuevo producto o servicio.

Sea cual sea el tipo de creación de MVP que decidas que es adecuado para tu startup, recuerda que la idea es construir algo a partir de lo cual puedas aprender sobre los clientes y perfeccionar tu oferta de productos a través de un proceso iterativo a medida que avanzas hacia el Product-Market Fit.

ENTREVISTAS DE DESARROLLO A CLIENTES

Una vez un estudiante me dijo: “He hecho pruebas de mercado para mi startup, ¡y el noventa por ciento de la gente dice que comprará mi producto cuando esté disponible!”. Me quedé impresionado, así que le pregunté por su metodología. Me dijo que había enviado mensajes de texto a diez amigos sobre su idea de startup y que nueve de ellos pensaban que era genial. Entonces me impresionó mucho menos.

Como demostró este estudiante, la mayoría de los nuevos empresarios hacen mal las entrevistas con los clientes porque están más interesados en la afirmación que en la comprensión. Todos queremos que nos digan que la idea de nuestra startup es genial (¡y que también somos guapos!). Los seres humanos anhelamos la afirmación, pero si enfocamos las entrevistas de desarrollo de clientes como una búsqueda de afirmación, es probable que tu nueva empresa esté condenada al fracaso desde el principio.

Steve Blank, quien articuló por primera vez el concepto de desarrollo de clientes, sugiere que las startups en sus primeras etapas tienen en su mayoría un montón de hipótesis no probadas sobre sus modelos de negocio (quiénes son los clientes, qué características quieren, cuánto pagarán, etc.), y es un error construir un producto en torno a hipótesis no probadas. Así que, ¡sal ahí fuera y habla con un montón de clientes antes de empezar a desarrollar el producto!

Es un concepto bastante simple, pero como demuestra el estudiante que he mencionado, muchos emprendedores pasan por el proceso de desarrollo de clientes sin descubrir realmente ninguna información significativa sobre los clientes. Peor aún, obtienen falsos positivos.

Errores comunes en las entrevistas de desarrollo de clientes:

Pensar que estás haciendo un pitch.

Los emprendedores trabajan duro en sus pitches de startup y luego quieren utilizarlas en todas partes, incluso en las llamadas de desarrollo de clientes. Recuerda que el objetivo de estas llamadas es aprender sobre los clientes y descubrir información oculta. Una vez que entras en el modo pitch, no estás aprendiendo nada; sólo les estás diciendo cuál es la solución incluso antes de entender cuáles son sus problemas.

Buscar cumplidos.

En el fondo, todos somos personas inseguras a las que les encantan los cumplidos. Pero, como dice el estupendo libro de Rob Fitzpatrick, *The Mom Test: How to talk to customers & learn if your business is a good idea when everyone is lying to you*: “Los cumplidos son el oro de los tontos en este proceso: brillantes, distractores y sin valor”⁷. Buscar cumplidos no te va a dar información sobre el mercado; sólo te va a dar falsos positivos.

No preguntar por qué.

Cuando tu entrevistado te diga cuál es su mayor problema, pregúntale siempre por qué. Cuando te lo digan, vuelve a preguntar por qué. Sigue pelando la cebolla hasta que encuentres los verdaderos problemas subyacentes del cliente. En el negocio de la consultoría, es axiomático que el problema para el que un cliente te contrata para resolver es siempre diferente del problema que el cliente realmente tiene. Lo mismo ocurre con el Desarrollo de Clientes.

7: Recomiendo encarecidamente este libro. *The Mom Test: How to Talk to Customers & Learn If Your Business Is a Good Idea When Everyone Is Lying to You*, ISBN 978-1492180746. Es fácil de leer y vale la pena cada céntimo para preparar las entrevistas de desarrollo de clientes de tu startup.

Permanecer dentro de tu cámara de eco.

La mayoría de nosotros nos rodeamos de amigos que piensan como nosotros. Todos queremos a nuestros amigos, pero son las personas equivocadas a las que entrevistar en un proceso de Desarrollo de Clientes, porque no aprenderás mucho de gente que piensa como tú. Sal de tu cámara de eco para el Desarrollo de Clientes — es menos cómodo, pero mucho más perspicaz.

No preguntar sobre la autoridad de compra.

Una vez tuve una startup de software que pensaba que los jefes de producción de las agencias de publicidad serían nuestros principales clientes. Hablamos con jefes de producción de todo el país hasta que estuvimos cien por ciento seguros de que estábamos creando un producto que les encantaría. Cuando lo lanzamos, descubrimos que les encantaba — pero no tenían autoridad para comprarlo. Hay muchos tipos de negocios en los que es importante saber cómo fluye el dinero. No dudes en preguntar.

Más hablar que escuchar

Cuanto más hablas, peor lo haces. Es cierto en las citas, pero también lo es en las entrevistas de Desarrollo de Clientes.

Enviar una encuesta

Muchas personas preparan una encuesta y la envían para su proceso de desarrollo de clientes en lugar de realizar llamadas individuales. No soy partidario de esto. Los verdaderos conocimientos se obtienen en conversaciones reales entre personas. Para mí, enviar una encuesta es perezoso, predefine el conjunto de respuestas y es muy poco probable que descubras conocimientos ocultos.

No centrarse en el aprendizaje.

Una vez más, no sabes cuántas veces he visto a emprendedores pensar que este proceso consiste en tener un pitch y oír a la gente

decir: “¡Vaya, qué idea tan genial!”. Terminan la llamada bastante satisfechos con la afirmación, pero no han aprendido absolutamente nada. Estas llamadas sirven para descubrir puntos de vista y aprender sobre los clientes. Antes de la llamada, haz una lista de lo que te gustaría saber sobre ese cliente para poder dirigir la conversación de forma que se descubran esas cosas.

No terminar con una pregunta.

Muchos emprendedores terminan una llamada de desarrollo de clientes con algo como “Bueno, gracias. ¡Me encantaría seguir en contacto!”. Esto carece de sentido y no implica ningún compromiso por parte de la otra persona. El verdadero compromiso se adquiere con tiempo, reputación o dinero. Mi forma favorita de terminar una llamada de descubrimiento de clientes es decir: “¡Muchas gracias! ¿Hay alguien más con quien creas que debería hablar?”. Obtendrás muy buenas referencias, y alguien que hace una presentación significa que está invirtiendo su reputación en ayudarte. Es una señal poderosa.

Esto es lo que pasa — durante mucho tiempo hice mal las entrevistas de desarrollo de clientes y perdí mucho dinero de inversores antes de darme cuenta. Sé mejor que yo. Haz buenas preguntas abiertas que puedan aportar información inesperada. No ofrezcas tu solución, sino intenta comprender sus problemas.

Y no busques cumplidos ni afirmaciones. Estos los puedes obtener de tu madre.

PMCF > PMF

Un día tuve una conversación con Tim Connors, un veterano inversor de capital de riesgo, en la que me dijo: “Todo el mundo habla del Product Market Fit, pero lo que realmente importa es el Product-Market Channel Fit”.

Tim tiene razón: en última instancia, se necesita un gran producto y encontrar los canales adecuados para venderlo. Muchas startups han muerto porque tenían el producto adecuado pero los canales de distribución equivocados. Sin la distribución adecuada, tu producto nunca tendrá éxito.

Si estás vendiendo herramientas para el hogar, probablemente necesitarás distribuir las a través de Home Depot o un gran minorista similar. Hoy en día es difícil vender libros sin estar en Amazon. En el caso de las aplicaciones para móviles, la única forma de que la distribución tenga éxito es conseguir buenas críticas en las app stores.

Las marcas de ropa han necesitado históricamente la distribución a través de grandes minoristas (o tal vez centrarse en la venta a través de pequeñas boutiques). Hoy en día, las marcas de ropa pueden optar por la venta directa al consumidor, pero este método de distribución puede resultar difícil y caro.

Así que, cuando hagas tus entrevistas de desarrollo de clientes, pregunta dónde compran actualmente productos y servicios como los tuyos. Conoce los canales de distribución disponibles en tu sector y las pautas de comportamiento de compra. Es posible que incluso puedas probar los canales de distribución en esta fase inicial y ver cuáles parecen ser los más eficaces para su producto en particular.

En última instancia, necesitarás un gran producto y unos canales de distribución eficaces. Así que Tim tiene razón: cuanto antes empieces a pensar en el Product-Market-Channel fit, mejor.



Caso de Estudio:

JUICERO

Uno de los fracasos más recientes e infames de Silicon Valley fue Juicero. En 2016, la startup recibió 120 millones de dólares en capital de riesgo de inversores líderes, entre ellos Kleiner Perkins y Google Ventures, y luego quebró en tres años.

Juicero era un dispositivo conectado por wifi que se colocaba en la encimera de la cocina y preparaba deliciosos zumos de frutas y verduras a petición. Utilizaba paquetes de una sola ración de fruta y verdura precocida, que la empresa vendía exclusivamente por suscripción. En otras palabras, una vez comprada la máquina, la única forma de utilizarla era comprando una suscripción para recibir envíos de sus paquetitos de jugo que llevan dentro.

El fundador se comparó con Steve Jobs y contrató a diseñadores industriales muy caros para crear una máquina preciosa (cuidado con cualquier fundador que se compare con Steve Jobs).

La máquina se vendía inicialmente por 699 dólares (con el tiempo bajó de precio), y los paquetes de jugo se vendían a unos cinco dólares cada uno. El exprimidor no funcionaría a menos que pudieras escanear el código QR impreso en el paquete y conectarse a Internet para validarlo y comprobar la fecha de caducidad. A la gente le encantan los batidos de frutas y verduras frescas, y la startup estaba segura de que a la gente le encantaría tener una máquina como ésta en su propia casa.

Además, los inversores estaban seguros de que se trataba de un modelo de negocio muy rentable, ya que los paquetes de alto margen eran necesarios para utilizar la máquina y sólo podían ser de la empresa.

Pero, como probablemente ya habrás adivinado, fracasó rotundamente. La máquina era demasiado costosa, poco fiable y no se podía utilizar para nada más (no había forma de exprimir tus propias frutas y verduras, por ejemplo).

La sentencia de muerte llegó cuando Bloomberg publicó un artículo en el que señalaba que la máquina en sí era completamente innecesaria — se podían comprar los paquetes de zumo y exprimirlos a mano, obteniendo exactamente el mismo resultado. La empresa cerró en 2017, sólo diecisiete meses después de su lanzamiento (y después de que 120 millones de dólares de capital de inversores se hubieran ido por el retrete).

En retrospectiva, el modelo de negocio era fatalmente defectuoso desde el principio. Juicero tenía una solución cara para un problema que nadie tenía realmente, y el margen de beneficio se basaba en la dependencia

del consumidor de una máquina patentada y consumibles que solo podían comprarse a la empresa.

Lo que los consumidores realmente quieren (y siguen comprando) son exprimidores en los que puedan echar sus propias frutas y verduras — sin necesidad de conexión a Internet. Recuerde que en el capítulo anterior hablamos de cómo **su producto existe en un panorama de competidores y alternativas**. Puede que Juicero no compitiera con otras máquinas exprimidoras estúpidamente caras y con conexión a wifi, pero lo cierto es que competía con todo tipo de formas diferentes de hacer zumo.

Es difícil entender cómo los inversores de capital de riesgo invirtieron 120 millones de dólares en este proyecto, pero por otro lado, los inversores de capital de riesgo hacen todo tipo de cosas inexplicablemente estúpidas. Supongo que los inversores se enamoraron del modelo económico, de la suscripción fija y de toda la tendencia de salud/nutrición. Pero cuando algo fracasa inmediatamente como Juicero lo hizo, está claro que al mercado no le gustaba el producto tanto como a los fundadores e inversores.

Como fundador de una startup, por favor, no lances algo que crees que es genial y que luego descubras que a los clientes no les gusta. Sé más inteligente.

PUNTOS CLAVES:

El Schadenfreude es fuerte en este caso. Es fácil reírse de todo el asunto y sentir que los inversores tienen lo que se merecen. Pero analicemos la historia desde la perspectiva de nuestro **Launch Path**:

- ◇ La mayoría de las grandes startups empiezan con un fundador que se da cuenta de un problema que vale la pena resolver. Parece que el fallo fundamental en la trayectoria de Juicero es que los zumos no eran realmente un problema por el que los clientes estuvieran dispuestos a pagar mucho para resolverlo.
- ◇ Los consumidores tienen muchas formas de hacer zumo. Así que el panorama competitivo de Juicero incluía no sólo competidores directos, sino también todas las formas alternativas de hacer zumo (incluido comprándolo en un bar de zumos). Dentro de ese panorama más amplio, los consumidores no encontraban tan atractiva la costosa máquina Juicero (algo que la empresa debería haber comprobado antes).
- ◇ **Los ingenieros desarrollan funciones, pero los clientes compran beneficios.** Los ingenieros de Juicero pudieron haber pensado que era genial que el dispositivo utilizara una conexión a wifi y códigos QR en cada paquete de zumo, pero, según todos los indicios, a los consumidores no les importaban las características que no les proporcionaban ningún beneficio en particular.

CONOCE LO QUE QUIEREN LOS CLIENTES

PASO 2, PARA TU STARTUP

Para que tu startup tenga éxito, tu producto o servicio tendrá que alcanzar el Product-Market Fit, es decir, el ajuste entre lo que hace tu producto y lo que quiere el mercado. Normalmente, la forma más eficaz de conseguirlo es mediante una serie de experimentos — pequeños al principio y que luego crecen en complejidad.

Asignación:

Escribe un párrafo en el que describas cómo utilizarás los conceptos descritos en este capítulo para conseguir que el producto o servicio de tu startup alcance el Product-Market Fit.

Ejemplo:

Sobre el papel, nuestra empresa Fitaco se ve bastante bien: tacos deliciosos y sanos, ¡entregados directamente en tu casa o en la oficina! Pero ahora tenemos que comprobar si el mercado lo quiere y cómo podemos ajustar nuestro producto para que se adapte mejor a lo que la gente quiere. Este es nuestro plan:

1. Primero, diseñaremos nuestra línea de tacos saludables (tofu, tortillas sin gluten, queso cardiosaludable, etc.), y luego tendremos un puesto en algunos mercados agricultores y ferias callejeras, vendiendo nuestros tacos. Así podremos comprobar si a la gente le parecen deliciosos y si lo valoran lo suficientemente ‘sano’ como para pagar un precio superior.
2. Luego encontraremos al dueño de un camión de tacos que quiera poner a prueba nuestra idea de startup en una pequeña zona geográfica. Servirá nuestro menú especial Fitaco y lo acompañaremos para hablar con la gente y escuchar sus opiniones.

3. Después, trabajaremos para comprar y poner en marcha nuestro propio camión oficial de Fitaco, al servicio de una ciudad. Como aún estamos aprendiendo, antes de crear la aplicación de Fitaco, utilizaremos un sistema sencillo por el que la gente nos envía su dirección y su pedido por SMS para que se lo entreguemos.
4. Ahora, basándonos en todo lo aprendido, estamos listos para finalizar el menú, crear la aplicación móvil y lanzar más camiones en otras zonas.

Obsérvese que, en lugar de crear un MVP, en realidad estamos utilizando una serie de MVP's de complejidad creciente, con el fin de encontrar nuestro Product-Market Fit.

► ***Para tu Launch Path Canvas:***

Escribe una frase que resuma tu enfoque y colócala del cuadro de Path al MVP, con un enlace a su documento que describa el proceso propuesto completo.

Camino al PMF

¿Cuál es nuestro camino al Product-Market Fit? Desarrollo de Clientes, MVP, etc.

1. Los mercados de agricultores donde podemos obtener información sobre nuestros menús.
2. Un camión en la zona de Palo Alto para un proyecto piloto.
3. Ampliar lentamente a nuevos mercados, basándonos en nuestra experiencia.



The Launch Path Canvas

Nombre de la startup:

Fecha:

Preparado por:

Iteración:

Problema ? Una frase clara que articule el problema que tu startup resuelve.	Solución  ¿Cómo resuelve tu empresa el problema que has planteado? (se breves y concisos)	¿Por qué es importante?  ¿Por qué vale la pena resolver este problema?	Alternativas  Cuando un cliente busque formas alternativas de solucionar el problema que resolvemos, ¿qué van a ver? Una lista de competidores y alternativas. Enlace a una representación gráfica del panorama.	Cliente  Se trata de entender a los clientes. Escribe una descripción de una frase de los principales clientes y el problema que resolvemos para cada uno de ellos. Encierra en un círculo el que sea más influyente.
Camino al PMF  ¿Cuál es nuestro camino al Product-Market Fit? Desarrollo de Clientes, MVP, etc.	Las 3 ventajas principales  ¿Cuáles son las 3 ventajas principales que tu producto o servicio ofrece a los clientes?	Distribución  ¿Cuáles son nuestros canales de distribución? ¿Directo al consumidor, a través de revendedores, o?	Posicionamiento  En este panorama de competidores y alternativas, ¿cómo se posiciona tu empresa?	
Economía  ¿Cuál es la economía unitaria de esta empresa, cómo esperamos que sea el CAC:LTV y cuáles son nuestras necesidades de capital? (Enlace a la spreadsheet completa)	Equipo  ¿Cuáles son las características de un buen equipo para que esta empresa sea un éxito?	Defensibilidad  ¿Cuál es tu salsa secreta que a los competidores les resulta difícil de copiar?		

Ver ejemplo completo en thelaunchpath.com

**“*Miré a mis competidores
y pensé que si ellos podían
hacerlo, yo también. Y si
son populares y les va bien,
puedo competir con ellos.*”**

TOMMY HILFIGER

CAPÍTULO 3

DIBUJA EL PANORAMA

Toda empresa opera en un panorama de competidores y alternativas

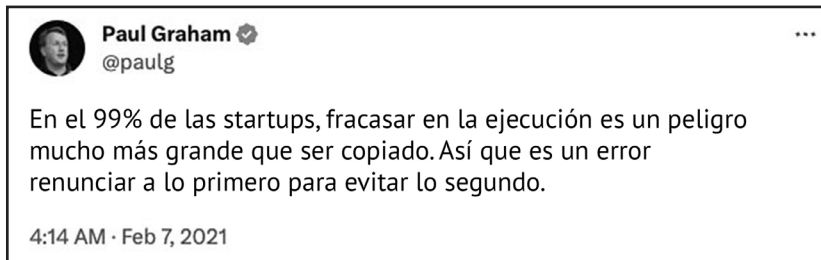
Cené con mi amigo Richard Draeger una noche antes de un concierto de jazz en Menlo Park. Su Draeger's Markets — grandes y hermosos emporios gastronómicos rebosantes de todo tipo de delicias — tienen varios locales en la zona de la bahía. El negocio se remonta al abuelo de Richard, que obtuvo rápidamente la primera licencia para vender bebidas alcohólicas en el condado de San Francisco cuando se derogaron las leyes de prohibición en 1933. Ese es mi tipo de emprendedor.

Richard y yo estábamos disfrutando de nuestra comida china cuando le pregunté cómo le iba en el negocio. Durante muchos años, Draeger's Markets fueron las tiendas de comestibles de lujo de la zona, pero luego llegaron Whole Foods, empezaron a proliferar Trader Joe's y ahora incluso las grandes cadenas de supermercados han adoptado el tipo de alimentos artesanos, frescos y de primera calidad por los que Draeger's es conocido. Sin embargo, de alguna manera, incluso frente a toda esa nueva competencia, los mercados Draeger's parecen seguir creciendo y prosperando.

Le pregunté a Richard qué estrategia estaba utilizando para luchar contra la nueva competencia. “No lo sé”, se encogió de hombros mientras cogía otra ración de judías verdes Szechuan. “Simplemente me concentro en mejorar mi negocio”.

Creo que la respuesta de Richard es un excelente consejo para los fundadores de startups de todo el mundo. En lugar de obsesionarse con los competidores, que simplemente **se concentren en mejorar su negocio**.

Creo que algunos fundadores se obsesionan demasiado con la competencia; lo cierto es que las startups rara vez fracasan por culpa de la competencia. Las startups fracasan porque su producto no satisface las necesidades del mercado; fracasan por una mala gestión financiera; fracasan porque la economía unitaria está patas arriba. En resumen, el noventa por ciento de ellas fracasan porque el equipo no ejecuta correctamente. Los datos son claros al respecto. Otra persona con la misma idea no es lo que mata a las startups.



Pero la posición que ocupes en el panorama competitivo sí importa. Si quieres ser un empresario exitoso, tendrás que sostener dos verdades contradictorias al mismo tiempo:

- Obsesionarse con la competencia es una pérdida de tiempo porque eso no es lo que importa.
- Sigue siendo importante investigar y comprender el panorama competitivo en el que operas.

Un antiguo alumno ha estado trabajando en su startup por dos años. Está en “modo oculto” porque no quiere que nadie le robe la idea.

Cada vez que me pongo en contacto con él, me cuenta todo lo que están haciendo los competidores. Lleva dos años obsesionado con la competencia en lugar de hablar con posibles clientes y crear una empresa. En este momento, estimo que tiene aproximadamente un cien por ciento de probabilidades de fracasar. Como dijo Jeff Bezos (fundador de Amazon): “Si te concentras en la competencia, tienes que esperar a que haya un competidor haciendo algo. **Estar concentrado en el cliente te permite ser más pionero**”.

No finjas que no tienes competencia

Una de las peores afirmaciones que puede hacer un emprendedor en un discurso ante un inversor es: “¡Lo mejor de todo es que no tenemos competencia!”. Hay competencia para todo. Si afirmas que no tienes competencia, significa que no hay demanda para lo que hace tu startup o que no sabes usar Google. En cualquier caso, quedas como un tonto.

De hecho, la competencia suele ser buena. Si otras empresas están vendiendo con éxito algo parecido a lo que tú vendes, eso significa que hay una demanda establecida para lo que ofreces. Ahora sólo tienes que ser mejor/diferente de alguna manera. Eso es mucho más fácil que tener que crear demanda para un producto donde aún no existe.

La ausencia de competidores es una luz roja, no verde

Durante el boom de las punto-com, existía una noción conocida como “la ventaja del primero”. Sugería que si uno era el primero en lanzar un sitio web de comercio electrónico dedicado a vender tostadoras, por ejemplo, acabaría siendo el dueño del mercado de las tostadoras. La noción resultó ser casi completamente falsa — hay muy pocos ejemplos de empresas que ahora sean dueñas de una categoría por haber sido las primeras.

De hecho, en la mayoría de los casos, la historia indica que es al revés. Webvan fue la primera empresa de entrega de comestibles en línea, y fracasó rotundamente, malgastando 800 millones de dólares en capital y allanando el camino para que las “segundas personas” desarrollaran posteriormente muchos servicios exitosos de entrega de comestibles en línea.

Palm, General Magic y Blackberry fueron los pioneros de los teléfonos inteligentes que fracasaron, allanando el camino para que Apple y Android los convirtieran en un negocio multimillonario. Hay muchos otros ejemplos. Como dijo Willie Nelson: “Puede que al pájaro madrugador le toque el gusano, pero al segundo ratón le toca el queso”. Así que no te obsesiones demasiado con la competencia y, sobre todo, no pienses que es una ventaja encontrar una idea de startup donde no hay competencia. Un agujero en el mercado no suele representar una luz verde — sino una gigante bandera roja.

Pero haz una investigación sólida

Crea una spreadsheet en la que aparezcan todos tus competidores y su información más destacada: su tamaño, su enfoque dentro del espacio, etc. Es posible que también conozcas algunas empresas del sector que han fracasado. También querrás tener una lista de ellas, sobre todo si sus fracasos pueden aportar información importante. Wayback Machine de archive.org es muy útil en este caso.

Recuerda que, en última instancia, queremos tener una lista de competidores **y alternativos**. Con muchas startups, compites menos con competidores directos que con formas alternativas de resolver el problema que aborda tu startup. En el caso de estudio de Juicero (capítulo 2), fracasaron porque había muchas otras formas de hacer zumo de frutas y verduras sin la molestia de suscribirse.

Competencia			
	Nuestra App	Marca X	Marca Y
Fácil de usar	✓	✗	✗
Codificación	✓	✗	✓
Palabras clave	✓	✓	✗
Con IA	✓	✓	✗
Favoritos en la nube	✓	✗	✗
Social	✓	✗	✓
API'S	✓	✗	✓

Clayton Christensen, el difunto gran profesor de Harvard Business School, escribió que cuando los consumidores compran tu producto, en realidad lo están “contratando para hacer un trabajo”, de modo que cuando un consumidor mira un panorama de productos es porque tiene un trabajo que hacer. Como vimos con Juicero, cuando un consumidor busca “contratar” el producto adecuado para hacer zumo, hay muchas opciones — algunas directamente competidoras de Juicero y otras no.

Más adelante en este capítulo encontrarás muchas herramientas para la investigación de la competencia. Así que haz tu tarea y, a continuación, elabora una lista exhaustiva de tus competidores y alternativas. Guarda la lista en una spreadsheet que puedas actualizar periódicamente y compartirla con tu equipo.

No crees una “lista de características”

A menudo veo a empresarios novatos crear una diapositiva con una “lista de características” y pensar que ese es su panorama competitivo. La diapositiva siempre muestra sus características en comparación con las de sus competidores (por supuesto, siempre muestra que la nueva startup tiene más). Por desgracia, es una diapositiva completamente inútil porque asume que el producto con más características ganará (lo

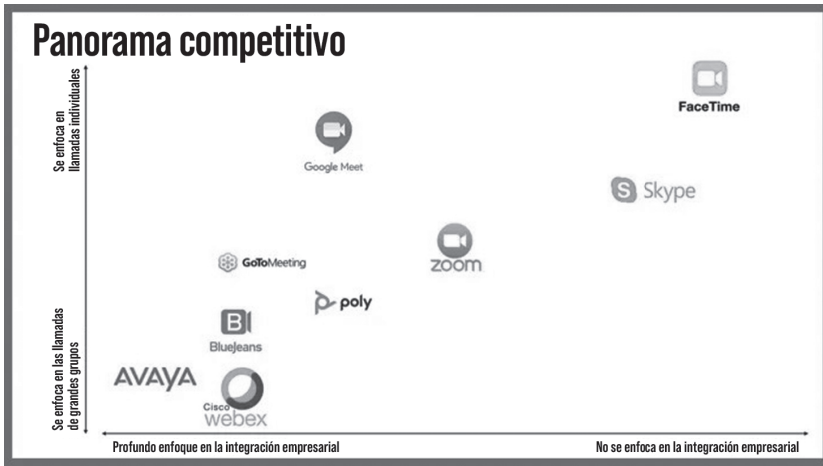
que casi nunca es cierto). Una lista de características no nos dice nada sobre el panorama de los competidores y las alternativas. Y supone algo erróneo, así que ¿por qué lo harías?

Rolex	Reloj de Rana
	
✓	✓
✗	✓
✗	✓

Esto no tiene sentido. No seas este tipo.

Los ingenieros desarrollan funciones, pero los clientes compran beneficios. No hagas una lista aburrida de funciones en tu presentación. En su lugar, busca la forma de dibujar una visualización del panorama de tus competidores y alternativas. Recuerda que la competencia es buena, así que no tengas miedo de añadir a muchos competidores. En el mundo minorista, por ejemplo, hay sitio para Target, Nordstrom y Costco, pero ocupan lugares muy distintos dentro del entorno.

Piensa si puedes crear una bonita representación bidimensional del panorama que muestre cómo encajas tú y los demás jugadores. Un eje podría representar el precio y el otro podría representar un enfoque en la durabilidad. O un eje podría estar centrado en el consumidor o en la empresa, y el otro podría ser el consumo de banda ancha. Aquí está un ejemplo:



Mi espacio bidimensional es sólo un ejemplo. Hay muchas formas de crear una visualización de cómo encajas en el panorama competitivo. Pero no finjas que no tienes competencia y no creas que una lista de características significa algo.

Todas las empresas operan dentro de un panorama de competidores y alternativas, y todos los grandes CEO de startups saben que el posicionamiento es importante. Investiga sobre todos los competidores y alternativas — eso es importante — pero luego deja de preocuparte por eso y obsesionate con la ejecución, no con los competidores.

CALCULAR EL TAMAÑO DEL MERCADO

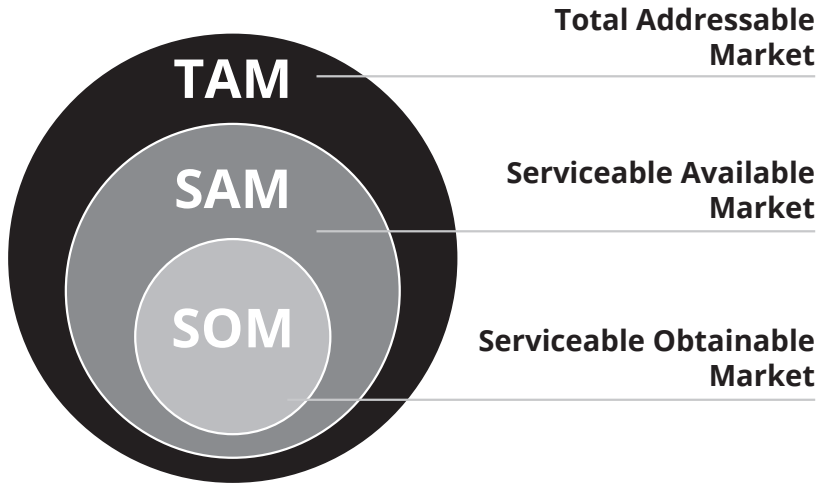
Mientras examinas el panorama, necesitarás tener una idea del tamaño de la oportunidad de mercado de tu startup. No te obsesiones demasiado; las startups rara vez fracasan porque el mercado no era lo suficientemente grande. A la inversa, no creas que un mercado enorme garantiza el éxito. Muchas startups han fracasado a pesar de tener un pitch deck que pregonaba “¡un mercado disponible de 500.000 millones de dólares!”.

Para medir y expresar el tamaño del mercado, se suelen utilizar tres términos:

- **TAM (Total Addressable Market):** Es la demanda total del mercado para tu producto o servicio. Suele ser una cifra ridículamente grande que suena muy impresionante, pero que carece relativamente de sentido porque tu startup de puré de manzana nunca va a conseguir el cien por ciento del mercado mundial de puré de manzana.
- **SAM (Serviceable Addressable Market):** Es la cantidad del TAM que potencialmente podrías alcanzar, dada su geografía y modelo de negocio. Puede que nuestra startup de puré de manzana se dirija únicamente al mercado de consumo directo de puré de manzana en Estados Unidos. Ese es nuestro SAM.
- **SOM (Serviceable Obtainable Market):** A menos que estés en un monopolio, nunca vas a conseguir el cien por ciento del SAM. Teniendo en cuenta los beneficios que tu puré de manzana ofrece a los clientes, ¿qué porcentaje del total de clientes disponibles podría convertirse potencialmente en tuyo y qué cantidad comprarían?

La forma estándar de representar el tamaño del mercado.

Cuando se trata de encontrar datos sobre el tamaño del mercado para tu startup, el Dr. Google es tu amigo. Unos minutos de búsqueda suelen bastar para encontrar datos de fuentes fiables. Las asociaciones industriales suelen disponer de datos sobre el tamaño del mercado, al igual que empresas de investigación como Gartner y CB Insights. Busca datos y cita tus fuentes.



La forma estandarizada de representar el tamaño del mercado

Tu startup operará en un entorno en el que los clientes gastan una cierta cantidad de dinero, en conjunto, para resolver el problema que tu startup resuelve. Sé realista sobre este hecho. No afirmes que no tienes competencia ni sugieras que puedes tener el cien por ciento del mercado. En lugar de eso, investiga un poco sobre el tamaño del mercado al que podrías llegar y piensa en cómo se posicionará tu startup dentro de ese entorno.

HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN COMPETITIVAS

Todo fundador de una exitosa startup necesita dedicar tiempo a investigar el panorama de los competidores y las alternativas en las que operará su startup. Hace una generación, eso habría significado contratar a una empresa de estudios de mercado. Hoy existen herramientas increíblemente potentes, muchas de ellas gratuitas.

Aquí está mi lista rápida de algunos recursos que deberías conocer:

- **Entrevistas con clientes a la antigua**

Los mejores datos siempre se obtienen hablando con los clientes potenciales. Recuerda que estás tratando de entender las formas alternativas en que los clientes abordan el problema que tu startup va a resolver. Si estás creando una aplicación de listas de compra, tu competencia no son sólo otras aplicaciones de listas de compra, son las spreadsheets, las notas en trozos de papel y todas las demás formas en que la gente crea listas de la compra. Cuando hagas entrevistas de desarrollo de clientes, asegúrate de preguntarles cómo están resolviendo actualmente el problema que tu startup se propone resolver.

- **Google, Google Trends, Google News**

Las búsquedas en Google son una herramienta obvia para la investigación competitiva, pero ¿conoces Google Trends? Muestra tendencias de volumen de búsqueda que pueden ser muy útiles para tu investigación. Por último, por supuesto, Google News puede ayudarte a encontrar comunicados de prensa y artículos sobre la competencia. Recuerda configurar las alertas de Google para tus competidores, de modo que Google te notifique cada vez que hagan anuncios.

- **The Wayback Machine**

¿Uno de tus competidores cambió sus precios hace dos años? ¿Sería útil saber cómo cambiaron sus precios? Puedes utilizar The Wayback Machine de Internet Archive para ver cómo era exactamente su página de precios.

- **Datos de Crunchbase y PitchBook**

Averiguar la solidez financiera de tus competidores puede ser importante. Si uno de ellos ha recaudado recientemente cien millones de dólares en nueva financiación, ¿sería bueno saberlo! Crunchbase y PitchBook le proporcionarán estos datos (las versiones gratuitas proporcionan algunos datos, pero puede que tenga que pagar para obtener información más detallada).

- **Reseñas de clientes**

Si tu startup está creando software empresarial para la gestión de activos digitales, querrás consultar G2 y Capterra y leer los comentarios de los clientes sobre las plataformas actuales de gestión de activos digitales. Te garantizo que aprenderás mucho. Para los productos de consumo, hay muchos sitios de revisión que van desde Yelp hasta Amazon.

- **Datos de tráfico web**

Si el tráfico web va a ser importante para tu startup, es posible que desees ver qué tipo de tráfico están recibiendo actualmente tus competidores. Plataformas como Semrush y Similarweb te darán información sobre el tráfico web de la competencia, la optimización de motores de búsqueda (SEO), el pago por clic (PPC) y la gestión de ventas y servicios (SSM).

- **LinkedIn**

LinkedIn es una herramienta de investigación infrautilizada. Averigua cuántos empleados trabajan para cada uno de tus

competidores. Averigua qué publican actualmente los empleados. Descubre si presumen de hitos de financiación o de métricas operativas. Actualiza a LinkedIn Sales Navigator para obtener herramientas más avanzadas

En el sitio web que acompaña a este libro, **thelaunchpath.com**, he incluido enlaces a todos estos recursos y a muchos más.



Caso de Estudio:

ZOOM

En la mente de muchos, el auge de Zoom se asoció con la pandemia. En realidad, el equipo de Zoom trabajó duro durante ocho años para construir la empresa mucho antes de que apareciera el COVID. En la historia hay varios patrones de éxito clave de los que todo fundador de una startup debería tomar nota.

Conocí por primera vez a Zoom a mediados de 2013. Dirigía una empresa en San Francisco y para las videollamadas utilizábamos Skype, GoTo Meeting, Webex, etc. Los odiábamos a todos.

Un día, Dariusz, el jefe de nuestro equipo de ingeniería en Europa, me envió un enlace de Zoom y me dijo: “Oye, vamos a probar esto”. Me encantó, sentí que toda la experiencia de usuario era increíble y compré una suscripción al día siguiente. El dominio era zoom.us, y como

Dariusz me lo había presentado, llamamos a nuestra nueva plataforma de vídeo “Zoomiusz”. Y Zoomiusz era increíble.

Hoy, todos utilizamos Zoom y la empresa es un gran éxito. Veamos la historia de la empresa y las pautas exitosas de las que pueden aprender otros emprendedores.

Zoom fue fundado por Eric Yuan, que varios años antes había experimentado la frustración de asistir a la universidad a miles de kilómetros de su novia. La echaba de menos. Esto nos lleva al primer y más obvio patrón de éxito de una startup: un fundador que se dio cuenta de que había un problema que valía la pena resolver.

Eric terminó sus estudios, vino a Estados Unidos y consiguió un trabajo en Webex, que luego fue adquirida por Cisco. Allí le fue bien y acabó dirigiendo el grupo de ingeniería. Webex era la plataforma de videoconferencia líder en aquel momento, y muchas grandes empresas estandarizaron su uso. Sin embargo, los usuarios individuales la odiaban — **la gente la utilizaba porque tenía que hacerlo, no porque quisieran.**

Eric Yuan dice: “Antes de dejar Cisco, pasé mucho tiempo hablando con clientes de Webex, y cada vez... Al terminar la reunión, me sentía muy, muy avergonzado porque no veía a un solo cliente contento, y trataba de entender, ¿por qué es así?”. Para entonces, Webex era un producto maduro, que funcionaba muy bien en el mercado, y a Cisco no le interesaba invertir dinero en reinventar un producto existente. Así que Yuan decidió marcharse e intentar construir algo mejor.

El desarrollo de productos de Yuan **se basó en gran medida en lo aprendido de los clientes.** Los factores claves eran la facilidad de uso, la interoperabilidad entre computadoras y móviles, y la fiabilidad. Creó el motor central para que funcionara tanto en conexiones de banda ancha baja y alta, detectara automáticamente el dispositivo y el navegador

y no necesitara complementos ni hardware especial. Yuan quería que cualquiera que recibiera un enlace de Zoom pudiera simplemente hacer clic y unirse a la llamada. Ahora parece obvio, pero así no funcionaban otras plataformas de videoconferencia en ese entonces.

El sector de las videollamadas estaba muy saturado. Webex era el líder del mercado empresarial y Skype tenía el mayor porcentaje de consumidores. GoTo Meeting era muy popular entre las pequeñas y medianas empresas, Apple acababa de lanzar FaceTime y Google estaba poniendo mucho empeño en el producto que se convertiría en Google Meet. BlueJeans había recaudado mucho capital de riesgo para hacerse lugar en el mercado empresarial de alta gama, mientras que Avaya, respaldada por el capital de riesgo, se esforzaba por convertir su plataforma de videoconferencia en parte de la infraestructura de comunicaciones de todas las empresas del mundo.

En otras palabras, absolutamente nadie se fijó en el mercado de las videollamadas y pensó que existía una oportunidad para otra empresa en un espacio tan saturado — nadie, aparentemente, excepto Eric Yuan.

El equipo de Yuan consideró varios nombres diferentes para el nuevo producto, como Saasbee, Hangtime, Poppy y Zippo. Finalmente se decidieron por Zoom, aunque no pudieron conseguir el dominio “.com”. En su lugar eligieron “.us”.

Lanzaron el producto, pero Yuan no quería gastar mucho dinero en captar clientes. Sabía que, en un sector saturado y con un producto que aún no había demostrado su Product-Market fit, **se puede malgastar mucho dinero en marketing y publicidad**. Zoom no contaba en ese momento con un equipo de marketing especializado. Confían en el boca a boca, y cuando un cliente cancelaba su cuenta, Yuan le enviaba un correo electrónico personalmente, pidiéndole una entrevista para averiguar por qué el producto no satisfacía sus necesidades.

Revisaba Twitter y, si veía que alguien se quejaba de un problema con Zoom, se ponía en contacto con ellos personalmente, ofreciéndose incluso a escribir un nuevo código durante un fin de semana para solucionar los fallos que los clientes habían encontrado.



Eric Yuan, en contacto directo con los usuarios de Zoom.

El precio de Zoom era de 9,99 dólares por host al mes, con un modelo freemium que permitía a los usuarios hacer llamadas gratuitas de hasta cuarenta minutos. Eric Yuan sabía que las grandes empresas — Webex, BlueJeans y Avaya — luchaban por encontrar un lugar en el espacio empresarial, así que decidió que el foco adecuado para Zoom podría ser la educación. Ofrecieron Zoom al sector educativo por sólo noventa y nueve céntimos al mes y obtuvieron una aceptación casi inmediata. Pronto, universidades y estudiantes utilizaban Zoom como plataforma principal de videollamadas.

A mediados de 2013, más de 1,2 millones de participantes habían asistido a más de cuatrocientas mil reuniones en 2.500 ciudades de todo el mundo. La empresa había firmado acuerdos con diversas instituciones de enseñanza superior. Por supuesto, los estudiantes que se graduaban salían, conseguían trabajo y presentaban la experiencia de

Zoom a sus nuevos jefes. En la actualidad, el noventa por ciento de las universidades estadounidenses utilizan Zoom.

Mientras Zoom seguía aumentando su base de clientes, Eric Yuan se aseguró de mantenerse cerca de ellos, comprender sus necesidades y añadir funciones basadas en las conversaciones con los clientes. En los próximos años, Zoom añadió salas de reuniones, fondos virtuales, transcripciones automáticas de reuniones, soporte con distintos idiomas y seminarios web, y más.

Las grandes empresas se enfrentaban a la tendencia de las políticas de “traiga su propio dispositivo”, ya que los empleados querían utilizar sus dispositivos personales en lugar de tener que llevar los de la empresa, por lo que Zoom se aseguró de poder ofrecer una **experiencia fluida y segura** en una amplia gama de ordenadores y teléfonos. Mientras tanto, los grandes operadores tradicionales se esforzaban por actualizar sus productos ante la rápida evolución de las necesidades de las empresas.

A medida que el equipo de Zoom desarrollaba el producto, realizaba más que nunca entrevistas con los clientes, buscando constantemente puntos débiles e inesperados que pudieran resolver añadiendo determinadas funciones. Eric Yuan dijo: “Siempre damos **prioridad a las características solicitadas por nuestros clientes actuales...** Creemos sinceramente que si no haces feliz al cliente actual, aunque consigas nuevos clientes potenciales, puede que no sea sostenible.”

En 2015, Zoom realmente estaba cogiendo impulso. La empresa recaudó 30 millones de dólares en una ronda liderada por Emergence Capital después de que Yuan insistiera en que las reuniones de presentación se realizaran a través de Zoom para que los inversores pudieran experimentar el producto por sí mismos. La nueva función de “salas de reuniones” fue un éxito en el mundo académico, y Zoom estaba

ganando una buena tracción en entornos empresariales, especialmente en Silicon Valley.

Mientras tanto, Slack estaba cambiando la forma de operar de muchas grandes empresas, a medida que el “chat empresarial” se convertía en un sector de rápido crecimiento. En respuesta, Zoom desarrolló una profunda integración con Slack. Las llamadas de Zoom podían programarse y lanzarse directamente desde Slack. Podías ver a los asistentes confirmados de Zoom desde Slack, así como lanzar llamadas ad-hoc. Como Outlook era el sistema de programación preferido de muchas grandes empresas, Zoom también desarrolló integraciones para ese sistema. Muchas personas de grandes empresas conocían Zoom porque aparecía en sus calendarios de Outlook y en sus canales de Slack.

Zoom continuó creciendo y teniendo éxito. En abril de 2019, tuvieron su oferta pública inicial y superaron las proyecciones de los analistas en un 72%. Compré algunas acciones y todavía el día de hoy soy un feliz accionista.

	A partir del 31 de Enero	
	2018	2019
	(en miles)	
Datos del balance consolidado:		
Efectivo y equivalentes	\$ 36,146	\$ 63,624
Valores negociables	103,056	112,777
Capital circulante	114,633	124,378
Activo total	215,019	354,565
Ingresos diferidos, corrientes y no corrientes	54,262	125,773
Pagarés convertibles, neto ⁽¹⁾	—	14,858
Acción preferente convertible	159,552	159,552
Déficit acumulado	(32,737)	(25,153)
Déficit total de los accionistas	(26,671)	(7,439)

(1) Incluido en otros pasivos no corrientes en nuestro balance consolidado.

En el momento de la oferta pública inicial de Zoom, la mayor parte del dinero que habían recaudado todavía estaba en el banco.

Aquí hay un hecho extraordinario: en una época en la que otras startups estaban recaudando cantidades impías de dinero, Zoom era increíblemente eficiente en términos de capital. Consiguieron 146 millones de dólares de los inversores, pero si nos fijamos en su balance cuando salieron a bolsa, ¡todavía tenían la mayor parte en cuentas en efectivo! Zoom creó una empresa pública con menos de 20 millones de dólares de capital externo. En el mundo actual, eso es casi inaudito.

Un año después, la pandemia de COVID-19 golpeó, y Zoom recibió un impulso inesperado que llevó el uso a la estratosfera. Pero eso nunca habría ocurrido sin los ocho años de duro trabajo que Eric Yuan y su equipo dedicaron a crear un producto que los clientes amaban.

Como muchos empresarios exitosos, Yuan dice que el dinero nunca fue su motor para fundar Zoom — sólo estaba obsesionado con intentar crear un producto mejor. Cuando dejó Webex, nunca soñó con hacer algo más grande; sólo quería hacer algo mejor. Cuando la gente se refería a su startup como un “unicornio” en potencia, él decía: “No uso esa palabra en absoluto. No tiene importancia. Aunque seas un unicornio durante muchos años, **si a los clientes no les gusta tu producto, muy pronto te conviertes en nada**”.

PUNTOS CLAVES:

- ◇ Eric Yuan entró en un sector muy concurrido y con mucha competencia. Webex, Skyp, Bluejeans, además de Apple Facetime y Google Meet. Un empresario inexperto se habría sentido intimidado, pero Yuan sabía que toda esa competencia significaba que había una demanda sólida en el mercado, ahora sólo tenía que construir algo que estuviera bien posicionado y centrado en lo que querían los clientes.
- ◇ Se mantuvo implacablemente concentrando en relacionarse con los clientes y comprender sus necesidades. Identificó un buen mercado, el de la educación, y tras triunfar en él le ayudó a extenderse a otros.
- ◇ Utilizó con éxito las bobinas de otros productos con una mayor superficie de apoyo — Slack y Outlook — para captar nuevos clientes.
- ◇ Y operó con una sólida eficiencia de capital, sin gastar mucho dinero en marketing hasta que se había logrado el Product-Market Fit.

DIBUJA EL PANORAMA



PASO 3, PARA TU STARTUP

Utilizando los métodos descritos en este capítulo, crea una lista en una spreadsheet de todos los diferentes competidores y alternativas que resuelvan el problema que tu startup se propone a solucionar. Añade columnas con información clave como tamaño, financiación recibida, número de clientes y otra información disponible que pueda ser relevante para entender a los distintos jugadores.

Ahora piensa en cómo se posicionará tu startup dentro de este panorama de competidores y alternativas, y ve si puedes crear una visualización que muestre cómo es el panorama y cómo encajas tú en él.

Recuerda que no se trata de “demostrar que eres el mejor”, porque eso no es realmente creíble ni es el objetivo de este ejercicio. Se trata de asegurarte de haber investigado a la competencia y las alternativas, y de tener una idea de cuál será su posicionamiento dentro del panorama.



Encontrarás esto y más en thelaunchpath.com

► *Para tu Launch Path Canvas*

After you have done comprehensive research on the landscape of competitors and alternatives for your startup, write sentences for your Launch Path Canvas that distill down these three important points:

1. Crea una lista de todos los competidores y alternativas para el producto/servicio de tu startup.
2. Crea una visualización de cómo es el panorama y cómo encajas en ese panorama.
3. Escribe breves frases que describan tu panorama de competidores y alternativas, tu posicionamiento dentro de ese panorama, y la capacidad de defensa que tiene tu startup, luego coloca esas frases en las casillas correspondientes de tu Launch Path Canvas.

“*La suerte no es un modelo
de negocio.*”

ANTHONY BOURDAIN

CAPÍTULO 4

DISEÑA UN MOTOR DE CRECIMIENTO

Necesitarás un gran modelo de negocio

¿Qué es exactamente un modelo de negocio? Si le preguntas a cinco personas, probablemente obtendrás seis o siete respuestas diferentes, pero la definición que me gusta utilizar es muy sencilla:

Un modelo de negocio describe la lógica por la que una organización crea, entrega y capta valor.

Creamos valor al resolver un problema que tienen los clientes, **entregamos** ese valor a los clientes de alguna manera y **capturamos** el valor en forma de beneficio económico.

Algunos modelos de negocio son sencillos. Una panadera sabe que la gente valora el pan fresco, por lo que les entrega ese valor a través de una tienda, y captura el valor vendiendo una barra de pan por más de lo que le cuesta hacerla. Muy fácil.

Algunos modelos de negocio son más complejos. Las empresas de medios sociales tienen que aportar valor tanto a los usuarios como a los publicistas, los bancos tienen un conjunto de productos elaborados y factores de riesgo, y los dispositivos médicos tienen que hacer frente a complicaciones únicas, como el hecho de que el cliente y el pagador sean diferentes. Sin embargo, fundamentalmente, cada empresa tiene que **crear, entregar y capturar valor** para tener éxito.

Tu modelo de negocio es el motor de crecimiento de tu empresa que, una vez en marcha, atrae a los clientes y les aporta valor una y otra vez. Milagrosamente, también es un motor que acaba creando su propio combustible (dinero) para seguir funcionando. Muchas partes móviles tienen que funcionar juntas para que toda la operación funcione. Si quitas una pieza, todo el motor puede dejar de funcionar, aunque todas las demás piezas funcionen bien. Algunos motores funcionan bien a 250 RPM pero son intrínsecamente difíciles de acelerar hasta 25.000 RPM. Otros pueden funcionar a la velocidad que quieras.

La innovación en los modelos de negocio — nuevas formas de crear y aportar valor — ha transformado a muchos sectores en los últimos años. AWS, de Amazon, ha tenido un gran éxito al ofrecer una forma completamente diferente de “comprar” servidores e infraestructuras. Stitch Fix ofrece a los consumidores una forma completamente diferente de comprar ropa, al igual que Rent the Runway. Rolls Royce ha aplicado el modelo de pago por uso a los motores de reacción; en lugar de comprarlos, las aerolíneas ahora pueden pagar por hora — el empuje como servicio, por así decirlo.

Todos estos son ejemplos de innovación que no es innovación de producto en sí, es innovación del modelo de negocio. Una nueva forma de vender productos ya establecidos. Una nueva forma innovadora de crear, entregar y captar valor para los clientes.

En 2005, un estudiante de doctorado llamado Alexander Osterwalder desarrolló el Business Model Canvas como una forma de expresar el modelo de negocio de cualquier empresa.¹ Desde entonces, ha sido utilizado por muchos en la comunidad de las startups, y existen algunas

1: Alexander Osterwalder también escribió un gran libro llamado **Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers**, que recomiendo encarecidamente. ISBN 978-0470876411

variaciones, incluyendo el Lean Canvas, desarrollado por Ash Maurya, que se asemeja un poco más al libro de Eric Reis, *The Lean Startup*.

Muchas cosas han cambiado desde que se publicó el trabajo original de Osterwalder, así que he desarrollado el **Launch Path Canvas** para acompañar a este libro. Incluye varios aspectos del Business Model Canvas original, con algunas actualizaciones, y lo he diseñado de tal forma que se alinea con el proceso del **Launch Path** presentado en este libro.

Una vez que lo completes, tendrás una representación de todos los elementos de tu modelo de negocio particular y de cómo encajan entre sí. Esta representación visual me resulta útil de varias maneras:

- Llenarlo te ayudará a tener en cuenta todos los distintos elementos de tu modelo de negocio. A veces, los emprendedores pueden estar tan comprometidos sobre un aspecto de su empresa que se olvidan de algunos de los otros componentes que necesitarán para que el motor funcione correctamente.
- Todo emprendedor comienza con una serie de hipótesis, la mayoría de las cuales resultan ser erróneas. Cuando llenes tu **Launch Path Canvas**, piensa que todo lo que escribas es una hipótesis, y luego piensa en cómo puedes probar, validar y perfeccionar esas hipótesis. Usar el **Launch Path Canvas** (¡y escribiendo todo a lápiz!) proporciona un buen marco para asegurarte de que estás poniendo a prueba tus hipótesis a medida que avanzas.
- Cada startup tiene elementos de riesgo que se sitúan en lugares diferentes dependiendo de la naturaleza de tu startup en particular. Para algunas, el riesgo está en el lado del mercado (¿Las personas comprarán esto?); para otros, el riesgo está en el lado del producto (¿Lo podemos fabricar con éxito?), y para otros, el riesgo está en la economía (¿Realmente podemos ser

más eficientes que los demás?). Así es como un inversor verá tu startup —¿dónde está el riesgo?—, así es exactamente como deberías verlo tú también. Llenar el **Launch Path Canvas** es una buena forma de visualizar todos los diferentes aspectos que tiene tu empresa y que tendrán que trabajar juntos, para que puedas pensar dónde se esconde el riesgo.

- Para lograr que una startup tenga éxito, necesitarás que todos los miembros del equipo — fundadores y empleados por igual — tengan una idea clara de lo que hace funcionar el motor. La ejecución exitosa de Target requiere un conjunto diferente de componentes del motor que las que se necesitan para dirigir Nordstrom, aunque ambos sean minoristas, por ejemplo. El Launch Path Canvas puede ser una gran herramienta de colaboración para trabajar con tu equipo y lograr claridad y consenso.

Cada empresa tiene un modelo de negocio, y cada una es un poco diferente. Es casi seguro que terminarás con un modelo ligeramente diferente del que empezaste, pero en última instancia para tener éxito necesitas crear, entregar y capturar valor para los clientes. Utilizar el **Launch Path Canvas** de forma iterativa te ayudará a conseguir un motor de crecimiento sostenible y escalable para tu empresa.

CASILLAS EN EL LAUNCH PATH CANVAS

Cada casilla del Launch Path Canvas representa un aspecto del modelo de negocios de tu emprendimiento. Son engranajes de la rueda que crea, entrega y captura valor, y una vez que la rueda empiece a girar es algo hermoso. Aquí está una descripción de cada uno de ellos y cómo se relacionan con los capítulos de este libro:

Problema (véase el capítulo 1).

Como dijo Charles Kettering: “Un problema bien planteado es un problema a medio resolver”. Escribe, **en una frase concisa**, qué problema resolverá tu startup.

Solución (véase el capítulo 1).

¿Cómo resuelve tu producto o servicio este problema? Sé específico, sin hipérboles (¡no estás escribiendo un texto de marketing!).

Por qué es importante (véanse los capítulos 1 y 11).

Las startups fracasan cuando el problema que resuelven no es realmente un problema que a alguien le importe demasiado. Evítalo asegurándote de que puedes articular por qué tu startup está trabajando en un **problema que vale la pena resolver**.

Alternativas (véase el capítulo 3).

Este es tu panorama competitivo. Cuando los clientes busquen alternativas de resolver el problema que aborda tu empresa, ¿qué verán? Enlaza un documento que proporcione más detalles sobre tu panorama de competidores y alternativas.

Posicionamiento (véase el capítulo 3).

Cuando los clientes observan el panorama de tus competidores y alternativas, ¿cómo encajas? ¿Cuál es la propuesta de valor única de tu startup?.

Defensibilidad (véase el capítulo 3).

Una vez que tu startup tenga éxito, otros intentarán copiar lo que estás haciendo. ¿Qué tienes que sea defendible? ¿Patentes? ¿Marcas registradas? ¿Acuerdos de distribución exclusiva?

Clientes (véase el capítulo 7).

El éxito de una startup depende en entender a los clientes. ¿Cuáles son tus distintos segmentos de clientes? A veces se trata de grupos demográficos, por ejemplo, adolescentes, adultos o personas mayores. A veces es el uso, por ejemplo, profesionales o aficionados. A veces, el comprador económico de un producto difiere del consumidor. Por ejemplo, los cereales para niños son consumidos por los niños (¡envases de colores brillantes!), pero los compran los padres (¡sanos y saludables!). Si este es el caso de tu empresa, entonces escribe ambas cosas.

Ahora rodea con un círculo qué segmento de clientes esperas que sean los primeros en adoptarlo. Dentro de tus segmentos de clientes, ¿a cuál crees que será más fácil de vender? Vamos a venderle a ellos primero, sobre todo si van a ser influyentes de alguna manera.

Distribución (véase el capítulo 2).

Los productos y servicios pueden suministrarse a través de distintos canales de distribución. Una empresa puede, por ejemplo, vender a sus clientes directamente (a través de su propio sitio web o sus propias tiendas), a través de minoristas asociados o mediante una combinación de ambos. Una empresa de software puede vender a través de una salesforce directa o a través de revendedores. ¿Qué canales utilizarás para vender tu producto o servicio?

El camino hacia el Product-Market-Fit (véase el capítulo 2).

¿Cuál es tu camino hacia el Product-Market-Fit? ¿Cómo serán tus MVP y cómo aprenderás de ellos? Enlaza un documento que profundice en tu propuesta de camino hacia el Product-Market-Fit.

Los tres principales beneficios (véase el capítulo 7).

Los ingenieros desarrollan características, pero los clientes compran beneficios. ¿Cuáles son los tres principales beneficios que tu producto/servicio proporciona a los clientes? (¡Los que pagarán!)

Economía (véanse los capítulos 5 y 6).

En última instancia, la economía de tu empresa tendrá que funcionar. Enumera los tres elementos clave: (1) Necesidades iniciales de capital; (2) Tiempo estimado para la rentabilidad; y (3) Tu mejor estimación de CAC:LTV. Luego, enlázalo con tu modelo económico completo.

Equipo (véase el capítulo 10).

En el terreno de las startups, nada importa más que el equipo. Escribe algunas ideas sobre el tipo de equipo que crees que esta empresa necesitará para crecer y tener éxito.

Recuerda que la primera vez que llenes el **Launch Path Canvas** estarás escribiendo suposiciones, ya que aún no sabes con certeza ninguna de estas cosas. Piensa en ellas como hipótesis que pueden ser probadas, validadas y perfeccionadas a medida que avanzas. Estarás revisando tu **Launch Path Canvas** con regularidad, así que llénalo de forma que te resulte fácil actualizarlo y revisarlo una y otra vez.

Así es como se construyen las grandes empresas: comienzan como un conjunto de hipótesis que luego, a través de un proceso iterativo de prueba de hipótesis, se perfeccionarán en un modelo de negocio en pleno funcionamiento que crea, entrega y captura valor como un motor sostenible y rentable.

MODELOS DE MARKETPLACES

Algunos de los negocios de Internet con más éxito han sido los Marketplace — plataformas para poner en contacto a compradores y vendedores. eBay, que creó un mercado global para comprar y vender prácticamente cualquier cosa, fue pionera en este ámbito. En el ámbito empresarial, Ariba (ahora propiedad de SAP) construyó Ariba Network, un marketplace para conectar empresas con proveedores de todo tipo. Airbnb, por supuesto, es un marketplace que conecta a propietarios con inquilinos a corto plazo, e incluso Uber puede considerarse un marketplace que conecta a personas que necesitan un viaje con un conductor que quiera dárselo. Para desarrollar y producir este libro, utilicé Upwork, un marketplace que conecta a freelancers con personas que buscan freelancers², para encontrar un ilustrador cualificado, un talentoso diseñador de portadas y el mejor editor. Incluso Amazon, que empezó como un minorista electrónico, es ahora también un marketplace; muchos artículos son colocados en la plataforma por vendedores independientes que satisfacen los pedidos directamente.

Si estás creando una startup de marketplace, ¿en qué se diferenciará el proceso del **Launch Path** descrito en este libro?

Dos lados significa dos grupos de clientes.

Dado que tienes dos grupos de clientes (uno en el lado de la compra y otro en el lado de la venta), necesitarás lograr dos conjuntos de Product-Market-Fit. Por ejemplo, Airbnb tiene que satisfacer las necesidades de las personas que buscan un lugar para rentar, y también tienen que satisfacer las necesidades de las personas que buscan un inquilino a corto plazo.

2: Término para referirse a los trabajadores independientes.

La confianza impulsa las transacciones.

Con los marketplaces, la confianza se convierte en un componente crucial porque le estás pidiendo a extraños que hagan negocios juntos. Los suelen desplegar una serie de estrategias para aumentar el nivel de confianza entre compradores y vendedores, como el apoyo a las opiniones de compradores y vendedores para fomentar la confianza de la comunidad. Poco después de su lanzamiento, Airbnb se vio envuelta en un incidente muy sonado en el que la casa de alguien sufrió daños extremos a manos de un inquilino de Airbnb. Airbnb negoció rápidamente con una compañía de seguros la inclusión de un seguro por el valor de un millón de dólares en cada reserva, con el fin de fomentar aún más la confianza³.

Eres el Gobernador.

Las políticas y la estructura de gobierno, esencialmente las “normas de circulación” para utilizar el marketplace son de vital importancia para estas empresas: ¿Quién puede unirse? ¿Existen requisitos de calificación? ¿Qué se considera buena conducta? ¿Qué ocurre si no cumplo las normas del marketplace? Como operador de un marketplace, necesitarás desarrollar una política y un sistema de gobernanza que, por un lado, cree un entorno sano y dinámico para sus usuarios y, por otro lado, no ahogue la demanda por ser demasiado estricto. Por ejemplo, durante el COVID-19, Airbnb relajó unilateralmente sus políticas de cancelación para los huéspedes, que en muchos casos superaban los niveles que ya habían

3: Una historia interesante: Jeff Jordan, de la firma de VC (por sus siglas en inglés Venture Capital) Andreessen Horowitz, había liderado recientemente una inversión de 60 millones de dólares en Airbnb porque su modelo de marketplace le recordaba a los primeros días de eBay, donde había sido ejecutivo durante cinco años. Cuando Airbnb sufrió un desastre de relaciones públicas con el muy sonado incidente en el que la casa de un host de Airbnb fue destruida, Jeff intervino rápidamente y ayudó a crear el nuevo programa de seguros llamado Airbnb Guarantee, inspirado en un programa similar de eBay. Si quieres gestionar exitosamente un marketplace, la confianza es absolutamente esencial.

establecido sus hosts, causando una pequeña revuelta entre los hosts afectados, que perdieron miles de dólares en ingresos por reservas.

Amenaza de desintermediación.

En el capítulo 5, he incluido un caso de estudio sobre Tutorspree, un marketplace para poner en contacto a tutores con personas que buscan a un tutor. La plataforma se llevaba el cincuenta por ciento de cada sesión de tutoría reservada. Una de las razones de su fracaso fue que, en la primera sesión de tutoría, los tutores le decían a los estudiantes: “Hey, la próxima vez contáctenme directamente y nos ahorramos algo de dinero”. Los marketplaces exitosos como Airbnb limitan la amenaza de la desintermediación ofreciendo razones sólidas por las que deberías seguir realizando transacciones en su plataforma (y un modelo de precios que no ahuyente a los clientes), no fuera de ella.

Necesitas masa en ambos lados.

Un marketplace con todos los vendedores y ningún comprador no tendrá transacciones. Lo mismo ocurre con un mercado en el que sólo hay compradores y no hay vendedores. Este acaba siendo uno de los aspectos más difíciles de crear un marketplace — necesitas dos conjuntos de esfuerzos de captación de clientes al mismo tiempo, porque sin una masa crítica de usuarios en ambos lados del marketplace (quienes también tengan un interés mutuo), será difícil impulsar las transacciones. Al principio de la historia de Airbnb, había mucha gente que publicaba habitaciones para rentar, pero no había suficientes personas que buscaran una habitación para rentar. Los fundadores se apresuraron a escribir un programa que publicaba automáticamente cada nuevo anuncio de Airbnb en la sección de habitaciones en renta de Craigslist, lo que les proporcionó una forma de generar tráfico en la parte compradora.

Utiliza dos canvas.

Con un marketplace, te recomiendo que elabores dos **Launch Path Canvas**. Piensa en Uber: su modelo no sólo depende en captar suficientes pasajeros, sino también en captar suficientes conductores. La propuesta de valor esencial para un usuario es diferente de la propuesta de valor esencial para los conductores. Así que con un marketplace, te puede ser útil crear dos Launch Path Canvas a medida que desarrollas y perfeccionas tu startup, uno para cada lado del marketplace.

Los marketplaces suelen ser excelentes modelos de negocio porque, una vez que alcanzan una masa crítica, entran en acción los efectos de red y otros aceleradores del crecimiento, lo que permite recaudar una parte de un número cada vez mayor de transacciones. Pero llegar a esa masa crítica significa entender realmente al cliente en ambos lados del marketplace y lograr dos conjuntos de Product-Market Fit.



Caso de Estudio:

DOLLAR SHAVE CLUB

En 2010, Michael Dubin se había graduado en la universidad y estaba aprendiendo comedia improvisada mientras trabajaba en varios puestos de marketing y publicidad, tratando de decidir qué hacer con su vida.

Una noche, conoció al padre de un amigo en una fiesta y empezaron a hablar del ridículo costo y las molestias de las máquinas de afeitar para hombres. Los dos hablaron de lo irritante que resultaba tener que ir a la tienda a comprar cuchillas de afeitar cada dos semanas. Para hacerlo aún más molesto, muchas tiendas guardan las máquinas de afeitar en vitrinas cerradas para evitar robos, por lo que hay que encontrar a un empleado que las abra antes de poder pagar de más por ellas. Dubin se fue a casa obsesionado con la idea de que era un problema que

valía la pena resolver, y en una semana había registrado el dominio **dollarhaveclub.com**.

Su idea era muy sencilla: comprar máquinas y hojas de afeitar a un fabricante coreano y revenderlas en los Estados Unidos mediante suscripción. Los consumidores se inscribían, introducían los números de su tarjeta de crédito y cada mes recibían por correo una nueva caja de cuchillas de afeitar a un precio razonable.

Nada en esta idea de negocio impresionaría a la mayoría de los inversores de capital de riesgo — ni innovación de producto, ni propiedad intelectual, ni defensibilidad, ni tecnología diferenciadora — y el mercado estadounidense de máquinas de afeitar estaba controlado en un setenta por ciento por los gigantes Gillette y Schick. Ah, y el fundador no tenía experiencia empresarial. ¿Quién iba a invertir en eso?

Como entusiasta de la comedia improvisada, Dubin conocía el poder de la narración. Produjo un vídeo de noventa segundos sobre su nueva startup, llamado “Our Blades are F***ing Great” y lo subió a YouTube el 6 de marzo de 2012 (aún puedes encontrarlo allí). El vídeo obtuvo millones de visitas y compartidos, y a los dos días de su publicación la empresa recibió 12.000 pedidos. Dubin consiguió que sus amigos lo ayudaran a satisfacer la avalancha de pedidos, y Dollar Shave Club se puso en marcha.

Las empresas de capital de riesgo (o VC, por sus siglas en inglés) se interesaron de repente, y Dubin acabó reuniendo capital de Kleiner Perkins, Andreessen Horowitz, Shasta Ventures y otros para seguir ampliando la empresa.

En julio de 2016, solo cinco años después de su fundación, Dollar Shave Club tenía 3,2 millones de suscriptores, y Dubin vendió la empresa a Unilever por mil millones de dólares en efectivo. Así es, mil millones

de dólares en efectivo. Es uno de los relatos más notables de la historia del emprendimiento.

Las lecciones que podemos aprender de la historia de Dollar Shave Club incluyen:

- Muchos emprendedores habrían tenido miedo de entrar en un espacio abarrotado por la competencia de empresas ya consolidadas. La realidad es que siempre es más fácil conseguir una parte de una categoría existente que crear una nueva. La gente ya gastaba millones de dólares al año en máquinas de afeitar; Dubin sólo tenía que diferenciar lo suficiente su modelo de negocio como para hacerse con una parte de ese gigantesco mercado existente. **No le tenía miedo a la competencia.**
- Aunque no había innovación de producto, Dollar Shave Club ofrecía **la innovación de modelo de negocio**. Era una forma completamente diferente de comprar máquinas de afeitar, y a los clientes les encantaba la comodidad de la entrega a domicilio. Además, la economía de un negocio de suscripción es poderosa — las compras se repiten automáticamente.
- **La narración es importante.** El vídeo autoproducido por Dubin se hizo viral, y los productos que llegaron por correo continuaron la historia con mensajes y paquetes que mostraban una actitud que encajaba con la voz de la marca Dollar Shave Club.
- Todos los emprendedores creen que su idea de startup será un éxito, pero los inversores de capital de riesgo quieren ver **pruebas reales de la demanda de los clientes**. La prueba de Dubin fue evidente en cuarenta y ocho horas, cuando miles de personas se suscribieron antes de ver o utilizar el producto. Ningún inversor puede ignorar una prueba empírica de la demanda del mercado a ese nivel.

- En cualquier nueva startup, el único elemento que realmente importa es $CAC < LTV$. El inesperado éxito del vídeo viral le dio a Dollar Shave Club un bajo costo de adquisición de clientes (al menos para el primer lote de clientes), mientras que un modelo de suscripción mensual (directo al consumidor, sin reparto de márgenes entre minoristas) produce un valor de vida muy alto para cada cliente. Unilever pagó mil millones de dólares para adquirir 3,2 millones de clientes suscritos, lo que equivale a 312 dólares por cliente. Para Unilever, se trataba de un CAC razonable en comparación con lo que creían que podían ganar con el producto.
- **Todo empieza con un problema que vale la pena resolver.** La gente necesita afeitarse, pero odian tener que ir a la tienda y pagar por unas cuchillas de afeitar demasiado caras. Ese es un problema muy sencillo y claro que Michael Dubin resolvió — hasta el final.

DISEÑA UN MOTOR DE CRECIMIENTO



PASO 4, PARA TU STARTUP

Un modelo de negocio es la lógica por la que tu nueva empresa **creará, entregará y captará** valor. Creamos valor resolviendo un problema que tienen los clientes, tenemos que entregarles ese valor a través de canales de distribución y capturamos ese valor en forma de beneficios. Cada empresa tiene una variedad de componentes en su modelo de negocio particular y todos ellos tendrán que funcionar en armonía para que la empresa tenga éxito y crezca. El **Launch Path Canvas** ofrece una forma para asegurarse de que se están teniendo en cuenta todos los elementos de tu modelo en particular.

Asignación:

Si aún no lo has hecho, descarga un PDF del **Launch Path Canvas** en **thelaunchpath.com** y llena todas las casillas. Si ya has completado los entregables de los capítulos 1-3, simplemente colócalos en el Canvas en el lugar apropiado. Algunos de los otros son entregables de los Capítulos 5-10, así que pon tus mejores suposiciones ahora.

No te preocupes por hacerlo absolutamente bien; la idea en este punto es escribir tus mejores suposiciones, y luego piensa en cómo puedes probar, validar y refinar esas suposiciones a medida que avanzas.

Ejemplo:

En la página siguiente hay un **Launch Path Canvas** ya completo para nuestra nueva e increíble startup, Fitaco. Puedes encontrar una copia más grande y fácil de leer en **thelaunchpath.com**.

Problema Una frase clara que articule el problema que tu startup resuelve. Los consumidores estadounidenses gastan 333 mil millones de dólares al año en comida rápida, y la mayoría es muy poco saludable. La paradoja es que hoy en día los consumidores quieren comer sano, pero también tienen una vida agitada que a menudo los lleva a recurrir a la comodidad de la comida rápida.	Solución ¿Cómo resuelve tu empresa el problema que has planteado? ¿Se breve y conciso? La comida rápida no tiene que ser poco saludable. Nuestra startup está desarrollando una nueva marca de comida rápida saludable (tacos saludables), entregada directamente a tu casa u oficina.	¿Por qué es importante? ¿Por qué vale la pena resolver este problema? Los Institutos Nacionales de la Salud afirman que hoy en día una dieta de comida rápida puede matar a más personas al año de forma prematura que fumar cigarrillos.	Alternativas Cuando un cliente busque formas alternativas de solucionar el problema que resolvemos, ¿qué van a ver? Una lista de competidores y alternativas. Enlace a una representación gráfica del panorama. Hay muchos servicios de delivery de comida, desde Uber Eats a DoorDash a GrubHub. Ver visualización en este enlace.	Clientele Se trata de entender a los clientes. Escribe una descripción de una frase de los principales clientes y el problema que resolvemos para cada uno de ellos. Encierra en un círculo el que sea más influyente. Alex, el aventurero: Un amante de la comida que siempre busca creaciones de tacos únicos y picantes para satisfacer su atrevido paladar. Haley, preocupada por su salud: Una entusiasta del fitness que busca en la taquería opciones sanas y con ingredientes frescos que se ajusten a su estilo de vida nutritivo. Ben el ocupado: Un profesional que busca opciones de tacos rápidos, sabrosos y portátiles para disfrutar durante un agitado día de trabajo. Victoria, la vegetariana: Una persona que come a base de plantas en busca de sabrosos y creativos sabores de platos vegetarianos y veganos que se adapten a sus preferencias dietéticas. Tony, el tradicional: Amante de los sabores clásicos, a Tony le gusta deleitarse con recetas de tacos auténticas y tradicionales que le recuerden su herencia cultural. Felix, orientado a la familia: Un padre que busca un servicio de comida para toda la familia con una variedad de opciones para satisfacer las preferencias de los niños y los adultos. Bela, preocupada por el presupuesto: Una estudiante o profesional frugal en busca de opciones de tacos económicos pero sabrosos que no rompan el banco en la taquería.
Camino al PMF ¿Cuál es nuestro camino al Product-Market Fit? Desarrollo de Clientes, MVP, etc. - Los mercados de agricultores donde podemos obtener información sobre nuestros menús. - Un camión en la zona de Palo Alto para un proyecto piloto. - Ampliar lentamente a nuevos mercados, basándonos en nuestra experiencia.	Las 3 ventajas principales ¿Cuáles son las 3 ventajas principales que tu producto o servicio ofrece a los clientes? - Comodidad. Utiliza nuestra aplicación móvil para realizar un pedido personalizado y te lo entregamos directamente. - Comida sana, diseñada por un nutricionista. - Tacos. Todos aman los tacos.	Distribución ¿Cuáles son nuestros canales de distribución? Directo al consumidor, a través de revendedores, o? Nuestra intención es vender directamente al consumidor, a través de nuestra aplicación móvil y nuestro sitio web, con delivery en nuestras propias vans. En el futuro, podemos estar abiertos a asociaciones de distribución.	Posicionamiento En este panorama de competidores y alternativas, ¿cómo se posiciona tu empresa? Nuestro posicionamiento puede resumirse básicamente en dos palabras: sano y delicioso. Hay muchas aplicaciones de delivery de comida que pueden ofrecer algo delicioso, pero no muy sano. O puedes comerle una ensalada de col rizada. Nosotros servimos tacos deliciosos diseñados por un nutricionista. Eso es nuestro posicionamiento único.	Defensibilidad ¿Cuál es tu salsa secreta que a los competidores les resulta difícil de copiar? El hecho de que seamos propietarios del cliente y de sus datos es una parte importante de nuestra defensa. Un restaurante que vende a través de un terror como DoorDash no es propietario ni del cliente ni de los datos.
Economía ¿Cuál es la economía unitaria de esta empresa, cómo esperamos que sea el CAC-LTV y cuáles son nuestras necesidades de capital? (Enlace a la spreadsheet completa) Una unidad es un pedido promedio: 15\$, en el que nuestra ganancia bruta es de \$8.50. Las primeras pruebas indican un CAC de 11 \$, y esperamos un LTV de tres pedidos por cliente (25,50 \$), que crece a 1 con el tiempo. Nuestras primeras necesidades de capital son de 220 mil dólares. Ver spreadsheet completa en este enlace.	Equipo ¿Cuáles son las características de un buen equipo para que esta empresa sea un éxito? Un buen equipo encaja con nuestro público objetivo —personas que quieren comer sano y disfrutar de la comodidad de una comida rápida de tacos. La economía de nuestra empresa es tal que necesitaremos conductores y cocineros que sean asequibles, por lo que nos esforzamos para que sea un trabajo atractivo a tiempo parcial para los estudiantes y un gran segundo empleo nocturno para cualquier a.			

Ver y descargar una versión ampliada en thelaunchpath.com

“*Por cada uno de nuestros fracasos, teníamos spreadsheets que parecían increíbles.*”

SCOTT COOK

Fundador de Intuit

CAPÍTULO 5

DISEÑAR UN MODELO ECONÓMICO

¡Las spreadsheets son realmente divertidas!

El éxito de una startup no consiste en hacer spreadsheets bonitas, pero es probable que tu empresa se hunda o nade dependiendo de si los números funcionan, así que es mejor empezar el proceso de creación de un modelo económico para tu empresa mucho antes de que realmente empiecen las operaciones.

Nótese que dije modelo económico, no estados financieros. Los estados financieros son documentos retrospectivos en los que se detalla lo que ocurrió el año pasado con fines informativos y fiscales. En este momento estamos creando un **modelo prospectivo de cómo podría ser la economía de tu empresa**. En esta fase no nos importan las normas contables GAAP (por sus siglas en inglés, Generally Accepted Accounting Principles), las tablas de depreciación ni los métodos de acumulación, así que no te preocupes por nada de eso en este momento.

También tiendo a evitar decir “proyecciones financieras” porque para una startup en esta etapa, los ingresos en el tercer año son realmente suposiciones descabelladas, por lo que llamarlo “proyección” es un poco ridículo. De hecho, ninguno de los números que propongas aquí serán correctos (¡especialmente para el tercer año!), pero necesitas tener una idea de la economía subyacente de tu proyecto de empresa.

Una vez tuve a un estudiante que se negó a hacer spreadsheets para su idea de startup. Afirmaba que a los inversores de las primeras fases ya

no les interesan los datos financieros, como tampoco les importaba los planes de negocio formales de hoy en día. Buena suerte con eso. Todos los inversores que conozco quieren saber cómo pueden funcionar los números de una empresa. Y, lo que es más importante, quieren invertir en un emprendedor que haya dedicado tiempo a analizar los aspectos económicos de su modelo de negocio.

Sí, tienes que crearlas tú mismo

Algunos emprendedores inexpertos buscan un freelancer que cree las spreadsheets por ellos, mientras que otros encuentran una plantilla en alguna parte. Pero mi opinión es que el fundador de una startup exitosa debe **comprender e interiorizar la economía básica de su empresa**. Si quieres gestionar tu organización con éxito y tomar buenas decisiones, tienes que entender la economía subyacente de la operación, en lo más profundo de tus huesos. Y eso no es posible a menos que tú mismo elabores esas spreadsheets.

Nada es una señal de alarma más grande para los inversores que preguntar a un fundador sobre un número concreto de sus spreadsheet y obtener una respuesta como: “No estoy seguro; esto es solo una plantilla que descargué de algún sitio” o, peor aún, “No lo sé; encontré a un freelancer en Fiverr para construir esa spreadsheet”. No seas ese tipo.

No necesitas una maestría en contabilidad

Algunos fundadores primerizos se ponen nerviosos al construir un modelo económico porque piensan que requieren la sabiduría especializada de un experto en finanzas. No es así. **No compliques demasiado este proceso**, y no pospongas esta tarea porque piensas que no tienes suficientes conocimientos de contabilidad. Como todo lo demás en el **Launch Path**, introduce primero tus mejores suposiciones, luego puedes perfeccionar, probar, ampliar e iterar a medida que avanzas.

Con el tiempo, puedes hacer que un experto financiero lo revise por ti, pero por ahora, simplemente ponlo en marcha tu mismo. Eres lo bastante bueno, lo bastante listo y, maldita sea, ¡le gustas a la gente!¹

1: Tomado de un sketch de SNL (Supply Network Ltd) que puede que existiera desde antes de que nacieras.

EL PROPÓSITO DE UN BUEN MODELO ECONÓMICO

La razón por la que vas a querer empezar a crear esto ahora, al principio del proceso de creación de la empresa, es que hay una variedad de cosas importantes que surgirán del proceso.

Comprender las palancas. En cualquier empresa, suele haber dos o tres palancas claves que realmente marcan la diferencia en la economía de las operaciones. En una empresa de fabricación, puede ser el costo de los materiales; en una empresa de consultoría, puede ser la proporción entre horas facturables y no facturables; en un restaurante, puede ser la tasa de rotación de mesas. Una vez que hayas construido un modelo económico sólido, podrás llevar a cabo fácilmente un análisis de sensibilidad que te ayudarán a entender dónde están las palancas significativas para tu empresa en particular. Una vez trabajé con una startup que intentaba desesperadamente reducir sus costos de materiales en un par de puntos porcentuales para mejorar su margen de beneficios. Analicé sus cifras y vi que estaban pagando casi el 4% de cada venta por el procesamiento de tarjetas de crédito, y les sugerí que buscaran y vieran si podían encontrar una oferta mejor. Encontraron un procesador de pagos que cobraba un 1,5%, y ese único cambio supuso más para su cuenta de resultados que todos sus esfuerzos por reducir el costo de los materiales. Una vez construido un buen modelo financiero, es muy fácil plantear escenarios hipotéticos ('que pasaría si') que nos ayuden a ver qué palancas son realmente importantes.

Informar la estrategia de capital. Una vez que hayas construido un modelo económico, tendrás una idea más clara de tus necesidades de capital en cada escenario. También tendrás una mejor idea del tipo de capital que tiene sentido. Por ejemplo, si tienes un buen flujo de efectivo después del primer año, entonces la financiación de la deuda puede tener mucho más sentido que la financiación de capital. Hablaremos mucho más sobre estrategias de capital en el próximo capítulo y sobre

cómo un buen modelo económico te ayudará a elegir la mejor forma de financiar tu startup.

Descubrir nueva información. En tu cabeza, probablemente ya has hecho algunas suposiciones sobre la economía de tu empresa y tus necesidades de capital. Pero el proceso de construcción real del modelo económico puede arrojar datos que difieran de tus hipótesis iniciales. Una vez más, una parte fundamental del proceso del **Launch Path** es buscar siempre formas de probar y validar tus hipótesis.

Comprender la dinámica de escala. Escalar un tipo de empresa es diferente a escalar otro tipo de empresa. Construir el modelo económico para tu propia empresa te ayudará a entender la dinámica particular de ampliación que encontrarás. Para una firma de consultoría, por ejemplo, el número de empleados suele aumentar con una relación lineal con los ingresos. Las consultoras facturan por horas, así que para duplicar los ingresos hay que duplicar el número de consultores. En una empresa de software, duplicar los ingresos puede no requerir el doble de personal, pero puede requerir una inversión adicional en infraestructura de servidores. Una vez más, el punto es que necesitas sumergirte en cómo se verá y se sentirá la dinámica económica de tu empresa en particular.

Comunicarse con los inversores. Como ha escrito Guy Kawasaki², “El objetivo de un modelo económico es contar una historia con números — una historia sobre oportunidades, necesidades de recursos, fuerzas del mercado, crecimiento, logros y beneficios”. Tener un modelo económico bien pensado es una parte importante para poder hablar a los inversores sobre tu startup. Estás contando una historia, con números.

2: Guy Kawasaki es autor, inversor de capital riesgo y uno de los primeros empleados de Apple. También le gustan los tacos.

Modelo económico de Fitaco

File Edit View Insert Format Data Tools Extensions Help

100% | \$ % 123 Asap... | 14 | B Z | A

A1

2 Este es un ejemplo de modelo económico para un servicio basado en suscripciones. Tu startup será diferente.

3 La clave es separar todo en pestañas distintas para que sea fácil trabajar en ella, y hacer que todo se desglose en una pestaña de resumen.

4 Una vez que hayas creado una versión de 2 años, debería ser fácil crear columnas adicionales para los años siguientes.

	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
6 Ingresos (ver pestaña)												
7 Ingresos por suscripción	\$6,750	\$15,525	\$27,918	\$46,512	\$95,774	\$144,609	\$193,617	\$243,380	\$301,773	\$367,113	\$444,773	\$535,443
8 Ingresos totales	\$6,750	\$15,525	\$27,918	\$46,512	\$95,774	\$144,609	\$193,617	\$243,380	\$301,773	\$367,113	\$444,773	\$535,443
9 Costo de los productos vendidos (véase la pestaña COGS)	\$1,381	\$7,781	\$13,993	\$23,113	\$48,004	\$72,481	\$97,045	\$121,987	\$151,255	\$194,030	\$232,954	\$288,376
10 Beneficio bruto	\$5,367	\$7,744	\$13,925	\$23,199	\$47,770	\$72,128	\$96,572	\$121,393	\$150,517	\$193,083	\$231,818	\$267,067
13 SG&A (Gastos Generales y Administrativos, por sus siglas en inglés Selling General and administrative)												
14 General y Administrativo	\$2,690	\$2,690	\$2,690	\$2,840	\$2,920	\$2,920	\$4,120	\$4,120	\$4,120	\$4,120	\$4,120	\$4,120
15 Marketing (ver pestaña)	\$2,950	\$2,950	\$6,750	\$4,250	\$9,250	\$9,250	\$11,750	\$9,250	\$9,250	\$9,250	\$9,250	\$9,250
16 Personal (véase la pestaña)	\$23,575	\$24,475	\$20,275	\$32,100	\$100,425	\$29,800	\$34,175	\$34,175	\$34,175	\$34,175	\$34,175	\$34,175
17 SG&A Total	\$29,215	\$29,915	\$29,715	\$39,190	\$112,395	\$41,970	\$50,045	\$47,545	\$47,545	\$47,545	\$47,545	\$47,545
18 Beneficio neto de operación (pérdida)/m	\$25,848	\$22,171	\$15,790	\$14,191	\$64,825	\$30,158	\$46,527	\$73,848	\$102,972	\$145,538	\$184,273	\$219,522
19												
20												
21												
22 Gastos de establecimiento (ver pestaña)												
23 Balance de tesorería	-\$19,848	-\$62,820	-\$77,810	-\$94,001	-\$158,826	-\$128,668	-\$82,141	-\$8,294	\$94,679	\$240,217	\$424,490	\$644,013
24												
25												

+ Resumen - Hipótesis - Economía unitaria - G&A - Ingresos de marketing - Revenue - COGS - Personas - Costos de establecimiento -

Encontrarás mi modelo financiero completo en thelaunchpath.com

OK, ¡Pon en marcha tu spreadsheet!

¿Estás listo para hacerlo? Te guiaré a través del proceso de creación del modelo económico inicial para tu nuevo concepto de startup — ¡no se requieren conocimientos de contabilidad! En thelaunchpath.com encontrarás un ejemplo de modelo económico para nuestra increíble empresa ficticia, Fitaco. Puedes hacer una copia de esa spreadsheet, si eso te ayuda a seguir con mi narración aquí mientras construyes uno para tu empresa.

Lo que estás construyendo es un modelo de racionalidad económica por la que esperas crear, entregar y capturar valor para tus clientes (que recordará como mi definición de modelo de negocio).

Me gusta hacer primero las otras partes del **Launch Path Canvas**, para tener en mi cabeza una idea razonablemente clara de los elementos de esta empresa en particular, y luego utilizarla para crear una spreadsheet que represente el modelo económico. Para el primer año de tu startup, querrás una spreadsheet con todo ordenado por meses. A partir del

segundo año, es posible que quieras utilizar trimestres en lugar de meses, pero para una nueva startup probablemente sea más útil utilizar meses.

Cuando veas mi ejemplo en **thelaunchpath.com**, te darás cuenta de que me gusta poner todo en la spreadsheet en pestañas separadas. Hago esto para facilitar la realización de ajustes a medida que continúo perfeccionando el modelo económico de una startup.

Aquí están las distintas pestañas de mi spreadsheet y una descripción de cada una:

- **Hipótesis**

Pon todas tus hipótesis en una pestaña para que puedas cambiarlas en un solo lugar y ver cómo fluyen a través de todo el modelo. Un ejemplo podría ser “comisiones de tarjetas de crédito”. Si supones que pagarás una comisión del 3% por la tarjeta de crédito y más adelante consigues una buena oferta y puedes reducirla al 1,85%, puedes cambiarla en un solo lugar de la pestaña de ‘Hipótesis’ y automáticamente se reflejará en todas las demás.

- **Gastos de establecimiento**

Siempre hay algunos costos únicos para poner en marcha tu empresa. Por ejemplo, el costo de formación de la corporación es un costo único, no recurrente. Me gusta poner estos costos únicos en una pestaña separada, ya que no son parte de los gastos de funcionamiento en curso.

- **Ventas, gastos generales y administrativos (SG&A)³**

Es lo que la mayoría de la gente llamaría “gastos generales” — rentas, seguros, servicios, etc. A veces se denominan “gastos fijos” porque varían mes a mes en función de cuántos widgets fabriquemos y

3: Por sus siglas en inglés, Selling General and Administrative

vendamos. Pon todos los gastos generales estimados en esta pestaña. Una vez más, no te preocupes de que todas las cifras sean correctas, simplemente añade filas para todos los gastos de funcionamiento que crees que tu empresa va a tener.

- **El personal**

El personal son el mayor gasto de la mayoría de las empresas, así que colócalas en una pestaña separada. Agrúpalos por función, porque, con el tiempo, los vendedores entrarán en una categoría de gastos diferente a la de los ingenieros, por ejemplo. Puede que al principio tengas algunos freelancers y contratistas, y que luego contrates personal a tiempo completo. Mantén separados a los contratistas y a los empleados de nómina, porque los empleados te costarán más que sus salarios, una vez que añadas los impuestos de nómina y las prestaciones. Esta cantidad añadida se denomina factor de carga. Por ejemplo, si pagamos a alguien un salario de 100 mil dólares, nos costará más de 130 mil dólares cuando incluyamos los impuestos sobre nóminas y prestaciones, por lo que el factor de carga es del 30%. A mí me gusta poner ese factor de carga en la pestaña de hipótesis, y luego puedes perfeccionarlo fácilmente más adelante. Es probable que tu empresa acabe con un factor de carga salarial de entre el 20% y el 40%, en función de la legislación laboral del lugar en el que operes y del alcance de tu paquete de prestaciones. De momento, pon un 30% en la pestaña “Hipótesis”.

- **Ingresos**

Todavía no tienes ni idea de los ingresos de tu nueva empresa, pero tienes que representarlos correctamente en tu modelo. ¿Crees que empezarás a obtener ingresos el primer mes o es el tipo de empresa en la que no habrá ingresos hasta el séptimo mes? Si tienes un negocio de suscripción, entonces tus ingresos es el número de suscriptores de cada mes multiplicado por la cuota de suscripción mensual. Por supuesto, con un negocio de suscripción, siempre

hay rotación — el número de personas que cada mes cancelan sus suscripciones. Todo esto debería modelarse de alguna manera en la pestaña de Ingresos. Una vez más, tener los números correctos no es tan importante ahora como crear un modelo lógico que produzca resultados claros y fáciles de entender. Pues puede perfeccionar los números reales a medida que avanzas.

- **Coste de los bienes vendidos (COGS)**

El costo de los bienes vendidos (COGS, por sus siglas en inglés) es la forma tradicional de representar lo que te costó fabricar los productos que vendiste. Si vendemos cien barras de pan por un total de mil dólares, el COGS incluyen la harina, el agua, la levadura, la sal y la mano de obra necesarios para fabricar esas cien barras. El COGS no son los gastos generales de funcionamiento de la organización; son sólo los costos relacionados con la fabricación de los productos. Tú, como CEO, eres un gasto general, mientras que el panadero que mezcla la masa de pan todo el día forma parte del COGS necesario para fabricar cada barra de pan que vendes. A veces se le llama “costo variable” o “mano de obra directa” (lo que significa que, si duplicas el número de productos que envías, tendrás que contratar a otro repartidor, por lo que el costo es variable en función del número de productos que envíes cada mes). Esto se complica un poco con algunos modelos de negocio. Por ejemplo, con un negocio de software como servicio (SaaS, por sus siglas en inglés), no hay costos de fabricación, pero es probable que desees registrar el costo de funcionamiento de los servidores (y personal de soporte) a través del cual tu plataforma SaaS se entrega a los clientes.

- **Pestaña de Resumen**

Todos los datos deben aparecer en una única pestaña de Resumen que ofrezca una visión general de la historia. Las startups suelen tener pérdidas al principio y luego acaban siendo rentables, por lo

que me gusta tener un “Balance de efectivo” acumulativo en la parte inferior, ya que te ayudará a saber cuánto capital necesitarás para poner en marcha y ampliar el negocio.

Una vez que llenes la spreadsheet, puedes perfeccionar los números, probar algunas hipótesis y, después de repetirlo unas cuantas veces, empezarás a tener un modelo económico funcional para tu empresa. Recuerda que, como todo lo demás en el proceso del Launch Path, lo primero que tienes que hacer es formular tus mejores suposiciones y, a continuación, buscar la manera de validarlas y perfeccionarlas para darles una forma definitiva.

Gastos de Capital vs Gastos Operativos

Es probable que escuches a los contadores hablar de Gastos de Capital y Gastos Operativos. Desde un punto de vista contable, CapEx y OpEx (proveniente de sus nombres en inglés, Capital Expenses y Operating Expenses) son animales diferentes, representados en los estados financieros de forma completamente distinta. En este momento, para tu empresa en fase inicial, todo lo que necesitas es dinero en efectivo. Si compras un equipo de cien mil dólares, es dinero en efectivo, igual que si pagas cien mil dólares por una campaña de marketing. Así que no te preocupes por las tablas de CapEx y depreciación; deja que tu CPA⁴ se ocupe de eso más adelante.

Con el tiempo, tendrás estados financieros

Por ahora, estamos creando un modelo económico prospectivo para nuestro emprendimiento, que es diferente de los estados financieros formales (retrospectivos) que eventualmente tendrás, preparados por

4: Contador Público Certificado, por sus siglas en inglés.

tus contadores. Con el tiempo, cada empresa mantiene un conjunto de estados financieros que suelen tener tres componentes:

- **Hoja de Balance**

Se trata simplemente de una lista de los activos y pasivos de la empresa en un momento determinado. Si tenemos mil dólares en el banco (activo) y trescientos dólares de deuda (pasivo), entonces el neto de todo ello (nuestro patrimonio neto) es de setecientos dólares. El patrimonio neto más el pasivo es igual al activo (se equilibran). Eso es todo. Las primeras preguntas que hará un inversor sobre un balance serán: ¿De cuánto efectivo dispones y cuándo se agota? ¿Cuál es el estado de tus cuentas por cobrar? ¿Tienes retrasos en los pagos?

- **Declaración de ingresos (Cuenta de pérdidas y ganancias)**

Muestra un periodo de tiempo particular (quizá un año, dividido en meses), junto con los ingresos y gastos durante ese mismo periodo. Las entradas de dinero menos los gastos equivalen a los ingresos (ganancias). Si terminas el año con quinientos dólares de ingresos netos (ganancias), es de esperar que los activos de tu balance también aumenten en quinientos dólares.

- **Estados de flujo de efectivo**

Si los gastos de un mes ascendieron a doscientos dólares y facturaste a tus clientes mil dólares, entonces ganaste ochocientos dólares y estás contento, ¿verdad? Salvo que quizá tus clientes no vayan a pagar sus facturas hasta el mes que viene. Por razones como éstas, los estados de ingresos pueden no representar exactamente cómo fluye el dinero, y para eso están los estados de flujo de efectivo

Pero como ya he dicho, no te preocupes por estos estados financieros ahora mismo. Simplemente vas a construir un modelo económico, una

historia basada en números sobre cómo tu empresa **creará, entregará y captará valor para los clientes.**

Encontrarás ejemplos de modelos económicos, spreadsheets y otros recursos en **thelaunchpath.com.**

Toda startup eventualmente necesita un motor económico rentable. Una vez que pongas el volante en marcha, ese motor (con suerte) creará más dólares de los que consume cada año.

ECONOMÍA UNITARIA

El concepto de economía unitaria es la base del modelo económico de cualquier empresa: **puedes fabricar una unidad de algo por un precio X y vender esa unidad a un precio Y**. Si tienes una panadería, tu economía unitaria es bastante sencilla: cada barra de pan te cuesta X y puedes venderla por Y. Si eres una firma de consultoría, cada hora de trabajo te cuesta X y un cliente está dispuesto a pagar Y por esa hora. Para los hoteles, las unidades son las noches en la habitación. Para las aerolíneas, las unidades son las millas por asiento. Todas las empresas se reducen a la economía unitaria.

Para la mayoría de las empresas, la economía unitaria mejora con el crecimiento de la empresa. A medida que tu fábrica crece, disminuye el costo de producción de una unidad y puede que aumente el precio de venta de esa unidad al mejorar el marketing y la distribución. Sin embargo, si tu economía unitaria está fundamentalmente al revés (tu costo de fabricación de una unidad es irremediablemente más alto de lo que nunca serás capaz de vender una unidad), entonces escalar sólo te hace quebrar más rápido (que no suele ser el resultado deseado).

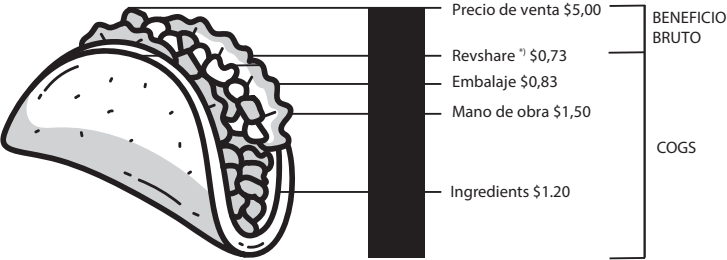
Cómo calcular la economía unitaria de tu empresa

El primer paso es determinar lo que se considera “una unidad” para tu negocio. Para una tienda de tacos, una unidad es un taco vendido. Para una firma de consultoría, es una hora facturable. Para una empresa de SaaS, es una suscripción mensual. Para una empresa de fertilizantes, tal vez sea una tonelada de fertilizante. Todo se reduce a la economía unitaria, así que piensa en lo que es una unidad para tu empresa.

Ahora, ¿cuánto nos cuesta producir una unidad? No incluyas los gastos generales, sólo el costo incremental de fabricación de una unidad. En

el caso de una fábrica de widgets, no incluimos el costo de la fábrica ni los sueldos del director, sólo los materiales y la mano de obra necesarios para producir un solo widget.

Economía de la unidad de tacos



Vendemos cada taco a 5 dólares. Elaborar y entregar cada taco nos cuesta 4,26 dólares, lo que supone un beneficio bruto de 0,74 dólares por unidad.

*) porcentaje de ingresos, de su abreviación en inglés, Revenue Share

Para nuestra tienda de tacos, cada taco que hacemos lleva varios ingredientes, así que digamos que éstos ascienden en promedio a 1,20 dólares por taco. Tenemos algo de mano de obra para hacer el taco (1,50 dólares), algo de embalaje (0,83 dólares) y pagamos un porcentaje en los ingresos a DoorDash por entregar el pedido (0,73 dólares). Sumando todo esto, nuestro costo de los bienes vendidos (COGS) es de 4,26 dólares por unidad, y si vendemos ese taco por 5 dólares, entonces nuestro beneficio bruto por unidad es de 0,74 dólares: una bonita y sencilla economía unitaria.

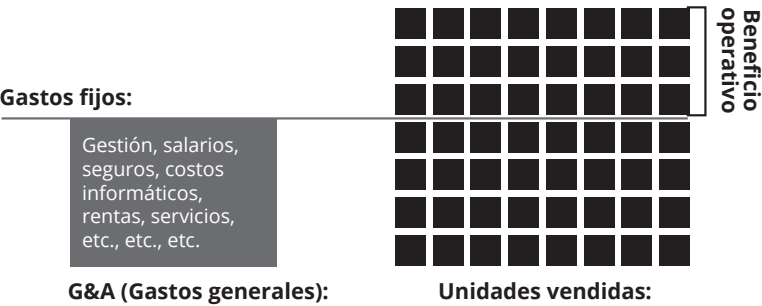
El concepto de economía unitaria es bastante sencillo, pero en la vida real se complica. ¿Y si ofrecemos varios tacos distintos, cada uno a un precio distinto? En este caso, lo más sencillo es pensar que una unidad es una “orden promedio”.

La realidad, por supuesto, es que la mayoría de las empresas son más complicadas que simplemente “hacemos tacos por cuatro dólares y los vendemos por cinco dólares”. Por desgracia, muchos emprendedores cometen el fatal error de mover las manos y decir: “Bueno, la economía unitaria no se aplica realmente a lo que hacemos, porque lo que hacemos es nuevo y diferente”.

La historia dice lo contrario. Muchas startups han tenido un final doloroso porque no entendían realmente el concepto de economía unitaria. Puedes evitar una de las principales causas de muerte de las startups dedicando tiempo a comprender la economía unitaria de tu empresa. Una vez que lo hayas hecho, podrás construir un modelo económico completo para tu empresa y alcanzar un gran éxito (mientras te comes unos deliciosos tacos en el camino).

La noción de economía unitaria se aplica incluso a las organizaciones sin ánimo de lucro y a las empresas sociales. Tu organización sin ánimo de lucro tiene unos costos fijos (gastos generales), pero a lo mejor organizas programas para que los niños aprendan a leer. Tus costos para ese trabajo ascienden a cinco dólares por niño y mes, y el distrito escolar te reembolsa seis dólares por niño y mes. Ésa es la economía unitaria. Los financiadores y donantes querrán conocer la economía unitaria de tu proyecto social, y tú también deberías. Es la clave para crear un impacto sostenible.

Economía empresarial



Cómo esto influye en la economía de la empresa

La economía unitaria alimenta a la economía de la empresa. Necesitamos vender un determinado número de unidades al mes para cubrir los gastos generales de la empresa. Una vez cubiertos los gastos generales del mes, las unidades adicionales vendidas representan ganancias. No sólo es así como funciona un simple puesto de limonada, también es exactamente como funcionan casi todos los negocios.

Supongamos que los gastos generales de nuestra tienda de tacos son de 2.000 dólares al mes. Esto incluye la renta, los servicios, el seguro, etc. Dado que nuestra economía unitaria dice que ganamos 0,74 dólares por unidad vendida, necesitamos vender 2.700 tacos en un mes para cubrir los gastos generales. Cada unidad adicional vendida después de eso hace que toda la operación sea rentable para el mes, ya que la ganancia bruta de cada unidad adicional es puro ingreso neto para nuestra tienda de tacos. Bien.

CAC < LTV:

Una ecuación para gobernarlos a todos

Presta atención a las próximas siete páginas, porque seriamente la comprensión de esta ecuación determinará si tu startup vuela o muere. Lo digo en serio.

Una empresa es un motor que atrae clientes, les ofrece algo de valor y luego extraes ese valor en forma de ganancias. Eso es una empresa. Por tanto, es lógico que el costo de atraer a un nuevo cliente sea inferior al valor que podemos extraer de ese cliente. Si cuesta quince dólares la publicidad para conseguir un cliente, pero sólo podemos obtener siete dólares de ese cliente, entonces Houston, tenemos un problema.

Por el contrario, si cuesta quince dólares conseguirlo y, una vez que es cliente, repite la compra y obtienes setenta y cinco dólares en ganancias, entonces estás feliz. **En última instancia, toda empresa de cualquier tipo debe tener un costo de adquisición de clientes (CAC) inferior al valor de vida (LTV) de un cliente.** Se trata de un concepto sencillo y evidente, pero no proyectar con precisión la relación CAC:LTV sigue siendo una de las principales causas de muerte de las startups.

El costo de adquisición de clientes (CAC) es un concepto muy sencillo — es la cantidad de dinero que gastamos en actividades de adquisición de clientes durante un periodo determinado, dividida por el número de nuevos clientes conseguidos durante ese periodo. Por lo tanto, si gastamos 10 mil dólares durante el trimestre en ventas y marketing y conseguimos mil nuevos clientes durante ese período, entonces nuestro CAC fue de 10 dólares. Muy fácil.

El concepto de valor de vida (LTV) de un cliente es igualmente sencillo. Supongamos que vendemos widgets por 20 dólares y obtenemos 8 dólares de ingreso bruto por cada uno que vendemos. Ahora digamos

que el cliente nos compra un widget y acaba volviendo y comprándonos un promedio de cinco widgets más antes de desaparecer. Esto significa que el promedio del nuevo cliente compra un total de seis widgets de los que obtenemos un beneficio bruto de 8 dólares por cada uno, por lo que nuestro LTV de ese cliente es de 48 dólares. Porque así funcionan las matemáticas.

Teniendo en cuenta este ejemplo, ¡nuestro negocio de widgets es bastante bueno! Somos capaces de conseguir clientes por 10 dólares y ganamos 48 dólares con ellos, lo que nos da una relación LTV:CAC de 4.8.

El hecho es que un alto porcentaje de startups mueren porque el costo de conseguir clientes resulta ser superior a lo que pueden ganar con ellos. Esto se debe en parte a que todos somos optimistas — todos pensamos que nuestra startup es tan increíble que la gente acudirá en masa para convertirse en clientes y seguirán siéndolo para siempre. Con el tiempo, ese optimismo se desvanece cuando nos damos cuenta de que el marketing es caro y de que ningún cliente se queda para siempre.

Entonces se imponen las leyes inmutables de la economía y, en un punto, muchos fundadores de startups descubren que su relación LTV:CAC está vaciando lentamente la cuenta bancaria. Parafraseando a Ernest Hemingway, las startups se arruinan de dos maneras: gradualmente y repentinamente.

Los inversores tienden a obsesionarse con la relación LTV:CAC

A los inversores les importa mucho tu relación LTV:CAC porque es la esencia de un negocio exitoso. También es una aproximación a su ROI potencial. Si tienes pruebas de que puedes gastar un dólar en actividades de captación de clientes y obtener cinco dólares de valor de

vuelta (una relación LTV:CAC de 5.0), los inversores querrán meter todo el dinero posible en ese motor. Tener un negocio con una relación LTV:CAC superior a 5.0 parece una oportunidad de dinero añadido para los inversores.

Es una herramienta contundente que funciona mejor cuando se afila

Digamos que durante un trimestre gastaste diez mil dólares en ventas y marketing y conseguiste mil nuevos clientes por un CAC de diez dólares. Algunos de esos clientes probablemente vinieron por el boca a boca, otros por referencias, otros por sus esfuerzos de relaciones públicas y otros por publicidad pagada. Tuviste un CAC combinado de diez dólares, pero eso no te dice nada acerca de la eficacia relativa de cada uno de tus diferentes esfuerzos de adquisición de clientes, lo que nos lleva al siguiente punto:

No todos los clientes son iguales

En todas las empresas que he dirigido, me he dado cuenta en algún momento de que el ochenta por ciento de nuestros ingresos procedían del veinte por ciento de nuestros clientes. Es increíble cómo esto tiende a ser cierto en casi todos los negocios. Si miras el LTV de todo tu universo de clientes, probablemente verás que el veinte por ciento de ellos tiene un LTV individual mucho más alto que el resto. ¿No te gustaría centrar tus esfuerzos de CAC en conseguir más clientes con un LTV alto? Claro que sí.

Por lo tanto, las cohortes son importantes

Los dos puntos anteriores sugieren que lo que realmente quieres es hacer un seguimiento de tu relación LTV:CAC por cohorte de clientes. Por ejemplo, ¿cuál es la relación entre los clientes captados a través de

la publicidad en Facebook y los captados a través de la publicidad en Google? Si lo supieras, sabrías mucho sobre cómo asignar el dinero de la publicidad. ¿Cuál es la relación LTV:CAC de los clientes adquiridos a través de nuestro programa de recomendación? Saber eso te indicará cuánto puedes ofrecer en una tarifa de referencia. **La relación LTV:CAC de tu empresa indica el estado general del motor, pero no te dice cómo optimizar el rendimiento del motor para el próximo trimestre.** El seguimiento de las cohortes de clientes te lo dirá.

Además, la velocidad es importante

Una tarde, me senté en el patio trasero de Tim Connors, un veterano inversor de capital de riesgo de Silicon Valley, mientras me dibujaba gráficos en su pizarra (sólo los inversores de capital de riesgo tienen pizarras en sus patios traseros). Me explicó que a él no le importa la relación LTV:CAC en sí; lo que le importa es la velocidad con la que el CAC invertido vuelve en forma de LTV. Ha desarrollado una métrica que denomina CACD (la D es de “duplicado”). El CACD responde a la pregunta: “Si gastamos doce dólares en actividades de captación de clientes, ¿cuánto tardaremos en recuperar veinticuatro dólares de beneficio bruto?”. Como inversor, él quiere ver una empresa con un CACD inferior a ocho meses. La fórmula de Tim llega al corazón de una falla inherente a la relación LTV:CAC: no incluye un factor temporal. Un negocio con una relación LTV:CAC de 5:1 puede parecer buena al principio, pero si tienes que dar servicio a un cliente durante diez años antes de recuperar el dinero que gastaste en conseguirlo, entonces no parece tan bueno, ¿verdad? La velocidad importa, así que piensa en cómo puedes medir el CACD para tu negocio. Gastar doce dólares donde se recuperan con una alta velocidad acelerará tu motor de crecimiento (y harás feliz a Tim).

Errores comunes en el cálculo de CAC:LTV

En esencia, es un concepto muy sencillo, así que ¿por qué equivocarse en la relación CAC:LTV sigue siendo una de las principales causas de muerte de las startups? Según mi experiencia, estos son los errores que cometen muchos fundadores de startups:

No añaden los costos de personal.

He tenido emprendedores que me han dicho con orgullo que gastaron cinco mil dólares en publicidad en un trimestre y consiguieron cinco mil nuevos clientes, ¡así que su CAC fue de sólo un dólar! Pero luego miro sus cuentas y veo que tienen una persona de marketing a tiempo completo, dos asistentes de marketing, un diseñador gráfico de lujo, un vendedor interno y alguien que se ocupa de los clientes potenciales de la web. Sus costos totales de captación de clientes eran muy superiores a un dólar, porque así funcionan las matemáticas.

Pensar que tu tiempo es gratis.

He tenido emprendedores que me han dicho que su costo de captación de clientes es cero porque ¡ellos mismos hacen todas las ventas! Eso es sólo si crees que tu tiempo no vale nada. Además, no es escalable. Cuando calcules el CAC, asegúrate de asignar un valor razonable al tiempo que dedicas personalmente a vender.

Pensar que el CAC es siempre un problema de marketing.

Hace poco me reuní con una startup que me dijo que habían despedido a su responsable de marketing porque el costo de adquisición de clientes era demasiado alto, claramente porque el responsable de marketing estaba haciendo un trabajo de mierda. Analizamos juntos las métricas del funnel y descubrimos que muchos clientes entraban en la parte superior del funnel de su sitio web de comercio electrónico, pero muy pocos completaban la compra. De hecho, la mayoría llegaba hasta la pantalla de pago y se

marchaba. Resulta que el portal de pago que utilizaban ofrecía una experiencia al usuario muy mala. Cambiaron a un nuevo portal de pago y el número de personas que finalizaban la compra se duplicó, lo que redujo el CAC a la mitad. Bingo. No era un problema de marketing, era un problema de un portal de pago de mierda.

Sobrestimar las compras repetidas.

Todo emprendedor piensa que su producto es tan increíble que los clientes volverán y comprarán más y más. Toda startup con un modelo de suscripción piensa que nadie cancelará nunca su suscripción. Esto no es la realidad. Se conservador con la forma en la que calculas las compras repetidas para llegar a tu LTV. Es mejor ser sorprendido, en el buen sentido, que acabar en una inesperada bancarrota por.

No tener en cuenta las promociones.

Supongamos que descubres que ofrecer una política de devolución “sin preguntas” aumenta tus ventas. ¡Estupendo! Pero si el quince por ciento de todas las compras se devuelven, entonces tienes que reflejarlo como parte de tu costo de adquisición de clientes o dentro de tus cifras de beneficio bruto/LTV. No te limites a mover las manos y fingir que esos aspectos económicos no aplican contigo. Si aplican.

No hacer una evaluación comparativa.

Si me enseñas tu pitch deck y me dices que tu LTV será setenta y dos veces tu CAC, me voy a reír y te voy a preguntar si los cerdos pueden volar. Nunca he visto nada tan alto, y las posibilidades de que seas la primera persona en superar las leyes de la física parecen muy improbables. Busca la relación LTV:CAC de negocios similares. Por lo general, te conviene tener una relación LTV:CAC superior a 3:1. Rara vez he visto algo más de 10:1. Si estás fuera de

ese rango, probablemente tienes algunas hipótesis erróneas. Busca una empresa similar que te sirva de referencia.

¡Utilizar los ingresos brutos en lugar de las ganancias brutas!

Parece una tontería, pero he visto a emprendedores confundirse con este concepto. Si vendemos widgets por 20 dólares (ingresos brutos) y nos cuesta 12 dólares fabricarlos, el beneficio bruto es de 8 dólares, ¡eso es lo que ganamos realmente del cliente!

Seamos realistas — como emprendedores, somos optimistas por naturaleza. Todos subestimamos lo que nos costará conseguir un cliente y todos sobrevaloramos lo que ganaremos con los clientes. Lamentablemente, este optimismo lleva a muchas startups al fracaso, porque se dan cuenta demasiado tarde de que tienen su expresión $CAC < LTV$ al revés. Haz este cálculo pronto, y hazlo con una sólida dosis de realismo. Aumentarás drásticamente tus probabilidades de hacer crecer una startup exitosa.

Algunos de los peores fracasos de Silicon Valley se han debido a que la empresa (y sus inversores) pensaron que de algún modo se habían suspendido las leyes de la economía. Un ejemplo tristemente célebre es [pets.com](#), que recaudó 180 millones de dólares con su gran idea de vender bolsas de comida para perros con pérdidas y con la esperanza de, con el tiempo, convertir de alguna manera ese modelo en uno ganador. Quebraron en dieciocho meses, tirando 180 millones de dólares por el retrete.

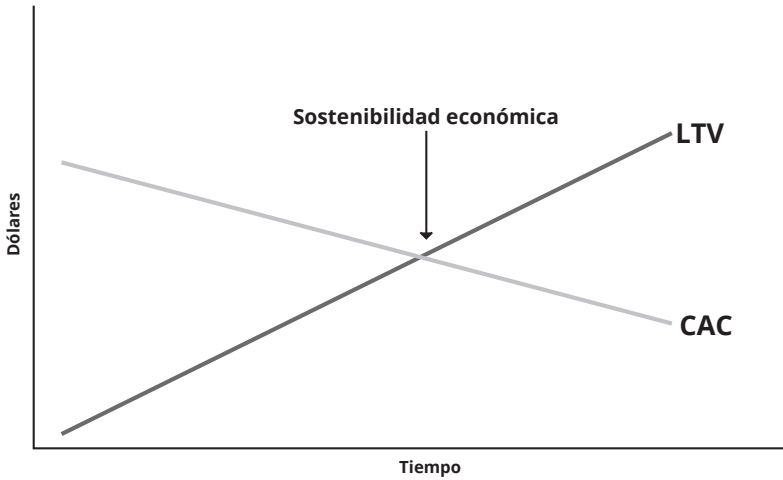
O tomemos el ejemplo de la muy publicitada empresa de Y Combinator, [Homejoy](#). Se trataba de una startup que ponía en contacto a consumidores con servicios de limpieza doméstica, y consiguieron una impresionante ronda de financiación de 38 millones de dólares. El costo de una limpieza doméstica era de 35 dólares y vendían una limpieza doméstica por 95 dólares (economía unitaria). Hicieron una

promoción ofreciendo la primera limpieza por diecinueve dólares, pensando que los clientes volverían para varias limpiezas más — salvo que la gente tomaba la limpieza de diecinueve dólares y nunca volvía. Fundamentalmente, su relación CAC:LTV era errónea, pero gastaron millones dándole publicidad a su promoción, con la esperanza de que la economía cambiara mágicamente en algún momento. Finalmente, quebraron cuatro años después de su fundación, perdiendo treinta y ocho millones de dólares de los inversores.

La mayoría de las empresas empiezan con un CAC muy superior a su LTV (véase el gráfico siguiente). A medida que se optimizan el marketing y las ventas, es de esperar que el CAC disminuya, y a medida que construye lealtad a la marca y clientes satisfechos, es de esperar que el LTV aumente. El punto en el que se cruzan estas dos líneas es el punto teórico en el que la empresa se vuelve rentable.

El concepto $CAC < LTV$ se aplica a todo tipo de empresas. Toda empresa debe tener una forma sostenible de conseguir clientes a un costo inferior al que se puede obtener de ellos. Es una ley inmutable de la economía. Ignorar la fórmula (o malinterpretarla) sigue siendo una de las principales causas de muerte de las startups. Como escribió una vez el inversor Bill Gurley en un post titulado *The Dangerous Seduction of the LTV Formula* (La peligrosa seducción de la fórmula LTV), “la fórmula puede confundirse, usarse mal y abusar de ella, en detrimento del negocio”. Así que no hagas ninguna de esas cosas, o enfadarás a Bill, y no te agradecerá Bill cuando está enfadado.

Afina la herramienta haciendo un seguimiento de las cohortes de clientes, mejora la fórmula añadiendo un factor temporal, recuerda que no todos los clientes son iguales y tendrás un motor de crecimiento que te hará feliz y entusiasmará a los inversores.



En última instancia, el éxito o el fracaso de tu empresa se reducirá a esta ecuación: $CAC < LTV$. Todas las empresas de cualquier tipo deben tener una forma de conseguir un nuevo cliente a un costo inferior al que pueden obtener de ese cliente. Es un concepto muy simple, pero muchas startups mueren porque no son capaces de hacerlo bien.



Caso de Estudio:

TUTORSPREE

En 2011, Tutorspree surgió de Y Combinator llamándose a sí mismos “como Airbnb para tutores”. Si fueras un padre buscando un profesor de matemáticas para tu hijo, puedes encontrarlo en Tutorspree. Del mismo modo, si fueras un estudiante de posgrado que quiere ganar dinero dando clases particulares, puedes publicar tus servicios en la plataforma.

Era un mercado potencial enorme — sus investigaciones indicaban que la tutoría era un mercado de 5 mil millones de dólares, y en crecimiento. El modelo de ingresos era sencillo: Tutorspree se llevaría un cincuenta por ciento de cada sesión de tutoría reservada.

El modelo económico que Tutorspree presentó a los inversores parecía muy sólido, sobre todo porque los tres fundadores eran expertos en SEO, así que sabían cómo hacer que el sitio web apareciera en los

primeros puestos de las búsquedas de Google de servicios de tutoría sin tener que pagar por marketing o publicidad. La naturaleza recurrente de las sesiones de tutoría es tal que Tutorspree esperaba que el valor de vida (LTV) de un nuevo cliente fuera razonablemente alto.

Calcularon que el promedio de un nuevo cliente reservaría un total de seis sesiones de tutoría, por lo que si ganaban un promedio de 25 dólares por cada una, su LTV sería de 150 dólares. Su CAC sería casi cero (como los fundadores eran expertos en SEO, pensaron que obtendrían tráfico de búsqueda en Google de forma gratuita). ¿Qué podía salir mal?

Promocionaban su “algoritmo patentado” que haría match con los estudiantes y tutores en función de una serie de factores, como la ubicación, los antecedentes, las preferencias y el estilo.

Basándose en un modelo económico muy sólido, consiguieron 1,8 millones de dólares de capital de inversores de primera fila, como Y Combinator, Sequoia y el cofundador de Quora Adam D’angelo.

Contrataron a más de siete mil tutores en los primeros meses tras su lanzamiento, y pronto empezaron a aparecer clientes que encontraban el sitio a través de Google y reservaban sesiones con los tutores.

Pero a los tutores no les hacía mucha gracia dar el cincuenta por ciento de sus honorarios a Tutorspree, así que al final de la primera sesión de tutoría solían decirle al estudiante: “Hey, ponte en contacto conmigo directamente la próxima vez en lugar de hacerlo a través de la plataforma”, por lo que la estimación de Tutorspree de un valor de vida del cliente (LTV) de seis sesiones resultó estar un poco equivocada.

En marzo de 2013, Google cambió su algoritmo y el volumen de SEO de Tutorspree cayó un ochenta por ciento de la noche a la mañana.

Parecía que realmente tendrían que gastar dinero en publicidad paga, y eso no estaba en el modelo económico que habían preparado.

En septiembre, habían cesado sus operaciones. El dinero de los inversores se había esfumado en menos de dos años.

PUNTOS CLAVES:

- ◇ Toda empresa se reduce a una simple expresión matemática: $CAC < LTV$. Todo emprendedor subestima su costo de adquisición de clientes (“¡Somos expertos en SEO, así que no necesitamos gastar dinero en publicidad!”), y todo emprendedor sobreestima el valor de vida de un cliente (“¡Una vez que tengamos un cliente, volverá y nos comprará una y otra y otra vez!”). Descubrir demasiado tarde que tu CAC es demasiado alto en relación con tu LTV pondrá de rodillas a tu startup más rápido de lo que un tutor podría haberte enseñado las matemáticas básicas que necesitabas al principio.
- ◇ Como analizamos en la sección Marketplace del capítulo 4, uno de los riesgos de un modelo de marketplace digital es la amenaza de la desintermediación. En otras palabras, el modelo de mercado requiere que estés en medio de la transacción para que puedas sacar tajada — de ahí proceden tus ingresos. Si la gente quiere pasar de ti y realizar transacciones fuera de tu plataforma, el modelo fracasa. Mercados de éxito como Airbnb y Upwork se han esforzado por ofrecer ventajas que disuadan a compradores y vendedores de pasar encima de ellos. Tutorspree no lo hizo.

DISEÑAR UN MODELO ECONÓMICO



PASO 5, PARA TU STARTUP

Para que tu startup tenga éxito, prospere y crezca, los números tienen que funcionar. Incluso para una empresa en fase muy inicial, es útil empezar a construir un modelo económico que podamos perfeccionar y ampliar a medida que tengamos más claro cuáles serán los costos reales y cómo necesitaremos pensar en la parte de los ingresos.

Asignación:

Abre una spreadsheet en blanco y empieza a elaborar un modelo económico aproximado para tu empresa. Crea pestañas separadas para las hipótesis, los costos de establecimiento, SG&A, Personal, COGS y una pestaña de Resumen, como en mi spreadsheet por ejemplo. No te preocupes por hacerlo todo perfecto, sólo pon algunos números que sean suposiciones razonables. Cuando tengamos un modelo de spreadsheet, podremos actualizarla fácilmente y perfeccionar las cifras a medida que avancemos.

Ejemplo:

En thelaunchpath.com encontrarás un modelo económico completo para nuestra impresionante empresa ficticia, Fitaco. Puedes copiarlo, jugar con él y utilizarlo como spreadsheet de referencia para crear la tuya.

► *Para tu Launch Path Canvas:*

En el recuadro de la parte inferior derecha, pon algunas de las ideas clave de tu modelo económico y agrega un enlace a la spreadsheet completa. Las ideas clave que deben figurar en el Launch Path Canvas son:

- ¿Cuál es la economía unitaria de tu negocio?
- ¿Cómo creemos que será nuestro CAC:LTV?

***“El primer trabajo de un
CEO es capitalizar la
empresa.***

SAHIL LAVINGIA

CAPÍTULO 6

CREAR UNA ESTRATEGIA DE CAPITAL

Hoy en día existen más que nunca fuentes y estructuras de capital para startups

Una vez le presenté una nueva startup a un inversor de capital riesgo y la reunión estuvo bien. Recibí un correo electrónico suyo en el que me decía que su firma de capital de riesgo estaba definitivamente interesada, pero que, como formalidad, le gustaría que me reuniera con uno de los socios de la firma.

Fui a la segunda reunión con la esperanza de que todo fuera tan bien como en la primera, pero a este socio no le gustó nada mi presentación. Se mostró escéptico con todas las diapositivas, cuestionó mi modelo de negocio e hizo agujeros en mi modelo económico. Estaba cabizbajo, pero hice todo lo que pude para responder a sus preguntas y defender mis ideas.

Al final de la reunión, se levantó, me estrechó la mano y me dijo: “¡Genial! Esperamos poder invertir”. Era la rutina básica del “policía bueno/policía malo”, y al parecer yo había pasado la prueba. Se emitió una hoja de términos y me convertí en el orgulloso fundador de una startup financiada con capital de riesgo.

Aunque aquel día estaba muy emocionado, puede que el capital de riesgo no fuera la mejor forma de financiar esa startup en particular. Conseguimos más de lo que realmente necesitábamos, lo gastamos todo y dos años más tarde necesitábamos conseguir más dinero en un

entorno y condiciones muy difíciles. Cuando finalmente vendimos la empresa, después de todas las preferencias de liquidación y la dilución de las dos rondas de capital de riesgo, mi cheque de distribución final después de cinco años de trabajo duro fue de 84,75 dólares. Así es — ochenta y cuatro dólares y setenta y cinco centavos.

Hay muchas formas de financiar una startup

Cuando la gente piensa en la financiación de una startup, inmediatamente piensa en el capital de riesgo, pero en realidad hay muchas formas estupendas de financiar tu nueva startup. Mi objetivo con este capítulo es abrir un poco el conjunto de soluciones en tu mente para que puedas elegir la forma de financiación que tenga sentido para tu empresa en particular.

Siempre me sorprende cuando los nuevos emprendedores me dicen que su mayor obstáculo es encontrar financiación para su startup. En mi carrera como startup, conseguir dinero ha sido la parte relativamente fácil; la parte difícil es crear una empresa exitosa.

Sinceramente, creo que el mundo de las startups está demasiado obsesionado con el capital de riesgo, como si fuera la única forma de financiar y hacer crecer una startup. Demasiados aspirantes a empresarios se sientan a fantasear con el día en que conozcan a un inversor de capital de riesgo que les conceda una carretilla llena de dinero. Mientras tanto, otros se dedican a crear grandes empresas. De hecho, el noventa y nueve por ciento de las empresas exitosas del mundo nunca han recaudado ni un céntimo de capital de riesgo.

Aquí tienes un resumen de algunas de las muchas fuentes y estructuras diferentes de capital que puedes considerar para financiar tu nueva e increíble startup:

- **Haz un *bootstrap*¹, baby.**

La mejor forma de financiar una startup es, por supuesto, hacerla crecer a partir de las ganancias. Así es como se han creado la mayoría de las empresas. ¿Quieres un ejemplo de Silicon Valley? Farmgirl Flowers se creó enteramente con los ahorros de su fundadora. La ha hecho crecer de forma estrictamente orgánica y ahora tiene una empresa que factura más de cincuenta millones de dólares al año. Sigue siendo propietaria del cien por ciento de la empresa (véase el caso de estudio en el capítulo 7). En otro ejemplo, Mailchimp nunca obtuvo capital externo. Los fundadores trabajaron muy duro en el bootstrapping de la empresa y luego la vendieron a Inuit por doce mil millones de dólares. GitHub, la plataforma basada en la nube que hoy sirve a casi todos los desarrolladores de software del mundo, hizo bootstrapping durante los primeros cuatro años, creciendo estrictamente a partir de las ganancias, y ahora vale varios miles de millones de dólares. El bootstrapping sigue siendo la mejor forma de crear una empresa para cualquier emprendedor.

- **El rico Tío Bob**

Muchos emprendedores han hecho despegar sus empresas con dinero de amigos y familiares. Pedir prestado a familiares tiene sus pros y sus contras, por supuesto (si pierdes el dinero de tu suegra, nunca te dejará olvidarlo), pero si alguien de tu familia tiene la capacidad para ayudarte y cree en ti, es una forma muy habitual de conseguir financiación inicial.

Estructura: *Puede ser cualquier cosa que acuerden; un simple pagaré puede ser adecuado para la familia.*

1: *Bootstrap* es construir un negocio a la antigua, sin dinero externo de inversores

- **Préstamo bancario**

Acércate a tu banco de confianza y pídele al gerente un préstamo para poner en marcha tu startup. Obtendrás un tipo de interés razonable y no regalarás ningún capital. El inconveniente es que casi con toda seguridad tendrás que garantizar personalmente el préstamo (por ejemplo, empeñando tu casa), lo que puede ser una conversación difícil con tu cónyuge. La cantidad que puedes pedir prestada puede estar limitada por tu crédito y tu patrimonio personal.

Estructura: *Normalmente deuda a plazo fijo o renovable.*

- **Capital de Riesgo**

Da un paseo por Sand Hill Road con la esperanza de enseñarle a alguien tu bonito pitch deck. El objetivo del capital de riesgo es permitir que las empresas crezcan a una velocidad anormal a cambio de una gran cantidad de capital. Los resultados de una empresa financiada con capital de riesgo tienden a ser binarios — home runs o strikeouts (por ejemplo, IPO o quiebra). Es como viajar en avión: o llegas sano y salvo o mueres (salvo que las probabilidades de viajar en avión son mucho mayores). Este modelo es ideal para algunas startups de gran crecimiento (Google, Uber), pero no tanto para las empresas ordinarias. La otra clave que hay que saber sobre el capital de riesgo tradicional es que los socios no invierten su propio dinero, están invirtiendo el dinero de los socios comanditarios que pusieron dinero en el fondo (normalmente, grandes inversores institucionales). Esta relación fiduciaria suele limitar su flexibilidad en las decisiones de inversión.

Estructura: *Preferiblemente acciones*

- **Ángeles inversores**

Mientras que los inversores de capital de riesgo se nutren de fondos del dinero ajeno, los ángeles inversores son individuos que invierten su propio dinero. Esto les da más flexibilidad y la capacidad de tomar decisiones de inversión viscerales (como suele ser la inversión en las primeras fases).

Estructura: *Normalmente son pagarés convertibles o simples acuerdos de participación futura (SAFE, por sus siglas en inglés simple agreement for future equity), que acaban convirtiéndose en acciones preferiblemente.*

- **Capital de Riesgo Corporativo (CVC, por sus siglas en inglés)**

Muchas grandes empresas tienen fondos corporativos de capital de riesgo con los que invierten en startups que pueden tener un valor estratégico para la corporación. A diferencia de una empresa de capital de riesgo normal (que invierte el dinero que otros inversores han aportado al fondo), los grupos de capital de riesgo corporativo suelen invertir el dinero proporcionado por la empresa matriz, por lo que la cantidad de dinero que tienen disponible para invertir cambia con los resultados de la empresa matriz de un año a otro. Muchos también buscan que exista primero una asociación entre la corporación y la startup o la necesitan junto con la financiación para justificar la inversión estratégica. Dependiendo de las condiciones de la inversión (por ejemplo, cláusulas de exclusividad con el cliente), pueden surgir conflictos al trabajar con otros clientes considerados competitivos, lo que podría limitar el crecimiento de la startup. Sin embargo, debido a la naturaleza estratégica de la inversión, los CVC tienden a ser más sensibles a la valoración y flexibles en cuanto a la cantidad de inversión, ya que normalmente siguen a otras CVC en lugar de liderar rondas y establecer condiciones.

Estructura: *Acciones preferiblemente, pero normalmente abierto a diferentes vehículos de inversión, ya que no lideran las rondas, sino que las siguen (en la mayoría de los casos).*

- **Crowdfunding**

Sitios como Kickstarter e Indiegogo se centran principalmente en proyectos creativos (música, cine, tecnología, arte, diseño, etc.), no en negocios de startups, propiamente dichas, porque la venta de deuda o capital entra en un terreno muy regulado. Pero la preventa de productos en estas plataformas puede ser una forma estupenda de lanzar una startup. Si consigues que diez mil personas se comprometan a pre-comprar tu producto por cien dólares, ¡Bum! Habrás recaudado un millón de dólares ¡y habrás demostrado que tu producto tiene demanda en el mercado! Mientras tanto, sitios como AngelList pueden ponerte en contacto con ángeles inversores, y sitios como NextSeed ofrecen plataformas para la captación de fondos para emprendedores.

Estructura: *Una gama muy amplia, desde pagarés a plazo o pagarés de reparto de ingresos a acciones preferentes*

- **Aceleradoras a Base de Acciones**

La aceleradora de startups más famosa es Y Combinator, que ofrece una inversión en efectivo a cambio de una participación de alrededor del siete por ciento en tu startup. En la actualidad existen muchas de estas aceleradoras, algunas de ellas específicas de un sector. Por ejemplo, Alchemist es exclusiva para startups centradas en empresas y Miller Center es exclusiva para emprendedores sociales (y no aceptan capital). No todas ofrecen financiación en efectivo, pero todas prometen acelerar el progreso de tu startup y presentarte a inversores. En AngelList encontrarás una buena lista de aceleradoras.

Estructura: *Una gama muy amplia, incluyendo SAFEs, una estructura de inversión desarrollada por Y Combinator*

- **Financiación por Ingresos Compartidos**

En plataformas como NextSeed, encontrarás acuerdos de financiación estructurados de tal manera que la startup paga un porcentaje de los ingresos al inversor, con un tope de un determinado nivel. Hace poco participé en uno como inversor, en el que se me pagará el cinco por ciento de los ingresos de la empresa hasta que haya recibido 1,5 veces mi inversión, y luego finaliza el acuerdo. He visto acuerdos similares basados en regalías — por ejemplo, el inversor recibe un dólar por cada producto vendido, hasta un límite.

Estructura: *Un pagaré en el que el pago se define como variable, en función de los ingresos.*

- **Tarjetas de crédito**

No lo hagas. Existe una mitología sobre emprendedores que han lanzado un negocio agotando sus tarjetas de crédito y luego se han hecho multimillonarios. Es pura mentira. Con este método fracasarás en un 99,9% de los casos.

- **Financiación del cliente**

¡Encuentra un cliente que quiera tanto tu producto que te ayude a financiar tu startup! Muchas startups de software se han financiado a sí mismas encontrando un cliente corporativo que pague por la implementación de software desarrollado a la medida (que luego la startup conserva los derechos para producir y vender a otros). En el sector de la defensa, muchas startups han creado un primer prototipo y luego han convencido al Departamento de Defensa para que les proporcione la financiación necesaria para seguir desarrollándolo. Por supuesto,

esto puede variar según el sector, pero la financiación por parte del cliente es una forma probada de lanzar y hacer crecer una startup.

Estructura: *Una declaración de trabajo y una orden de compra, con los derechos de propiedad intelectual claramente definidos.*

- **Financiación de Proveedores**

Una vez puse en marcha una empresa que necesitaba un equipo costoso para despegar. No sabía cómo iba a financiarlo hasta que me reuní con los proveedores de los equipos y me di cuenta de que me lo financiarían para conseguir un nuevo cliente.

Eso redujo drásticamente mis necesidades de capital de startup.

Estructura: *Variable.*

- **Deuda de Riesgo**

Casi todo el capital de riesgo es estructurado como acciones, pero existe una categoría llamada “deuda de riesgo” (también conocido como Venture Debt en inglés) que ofrecen algunos bancos y empresas financieras especializadas. Suele utilizarse junto a una ronda de capital de riesgo, y el componente de deuda de riesgo se utiliza para adquirir bienes de equipo, por ejemplo.

Estructura: *Como un préstamo bancario, pero con garantías añadidas para compensar al prestamista por el mayor riesgo.*

- **Fondos de impacto**

¿Estás creando una empresa social que salvará al mundo? Buenas noticias — ¡hay fondos para eso! Hasta hace unos años, las empresas sociales eran difíciles de financiar — no eran lo bastante «no lucrativas» para recibir subvenciones de

fundaciones, pero sí lo bastante «lucrativas» para recibir capital de riesgo. Desde entonces ha aparecido toda una nueva clase de activos: el capital de impacto, que suele proceder de fondos de impacto creados en parte para lograr un impacto social en un sector particular y en parte para proporcionar un rendimiento económico del capital. Algunos ejemplos son New Schools. Venture Fund (para startups que trabajan en el sector educativo) y Acumen (centrado en la pobreza mundial).

Estructura: *Amplia variedad (véase el capítulo 11)*

- **Bonos de Impacto Social**

Se utilizan cada vez más para financiar empresas sociales. A pesar del nombre, no son realmente un bono en el sentido tradicional. Se trata más bien de un acuerdo de pago por resultados. Supongamos que tu startup tiene una forma innovadora de abordar el problema de las personas sin hogar en una ciudad en particular y necesitarás un millón de dólares para poner en marcha el programa. Creas un bono de impacto social en el que quizás un inversor privado pone el millón de dólares y la ciudad se compromete a reducir el bono en 250 mil dólares por cada X% de reducción de personas sin hogar que se consiga, con un límite de un millón de dólares. Si todo va bien, la ciudad se alegra de que se haya reducido la tasa de personas sin hogar, el inversor se alegra de haber marcado la diferencia y también de haber recuperado su capital, y tu empresa social acaba con un millón de dólares.

- **Préstamos SBA**

La entidad *The Small Business Administration* (SBA) de los EE.UU, puede ayudarte a financiar tu empresa. No conceden los préstamos ellos mismos, sino que garantizan los préstamos bancarios. La idea es que los bancos puedan conceder a las

startups préstamos más arriesgados de los que normalmente concederían, y que la SBA ayude a las empresas estadounidenses a crecer, tener éxito y crear empleo. Utiliza su herramienta Lender Match para encontrar prestamistas aprobados por la SBA.

- **Prestamistas no Bancarios**

Los bancos tradicionales están muy regulados, por lo que no suelen tener mucha flexibilidad en la concesión de créditos. Mientras tanto, hay algunas nuevas fuentes de préstamos empresariales, como Kabbage, un prestamista no bancario que utiliza una variedad de factores (incluida la actividad en las redes sociales) en sus decisiones sobre crédito. Sitios como Fundera permiten llenar una solicitud de préstamo y luego, buscan ofertas entre diversas fuentes de financiación empresarial. Los mercados entre iguales, como LendingClub, ofrecen préstamos empresariales de hasta quinientos mil dólares de fuentes no bancarias.

- **Capital de Crecimiento Alternativo**

Cada vez se es más consciente de que ni el capital de riesgo tradicional ni los préstamos bancarios tradicionales se adaptan bien a muchas empresas digitales de hoy en día. Clearco, un operador relativamente nuevo, lo aborda con la financiación de ingresos compartidos, destinada específicamente a financiar el crecimiento de empresas con una relación CAC:LTV positiva. Despliegan hasta diez millones de dólares en capital a cambio de una participación en los ingresos limitada al capital infundido más un seis por ciento. Creo que veremos surgir muchas más de estas alternativas al capital de riesgo.

- **Otras estructuras alternativas**

Hoy en día se está innovando mucho en la financiación de vehículos, especialmente para las empresas sociales y otras startups que no encajan en los moldes tradicionales. Miller Center ha desarrollado la obligación de pago variable (VPO, por sus siglas en inglés), en donde la obligación de reembolso está mejor alineada con la curva de efectivo de una startup. También existen financiaciones de salida estructuradas que le permiten a los inversores obtener liquidez futura en empresas con pocas probabilidades de tener salidas tradicionales (M&As u IPOs). La idea que subyace a todo esto es lograr una mejor alineación de los incentivos entre inversores y emprendedores en una gama más amplia de tipos de empresas.

Demasiados aspirantes a emprendedores elaboran sus planes de startup en torno a lo que creen que les gustará a los inversores de capital de riesgo, lo cual es totalmente al revés. Piensa en lo que les gustará a los clientes. Crea productos que resuelvan los problemas de los clientes. Deleita a los clientes. Gestiona bien tu empresa y céntrate en los clientes. Si lo haces exitosamente, el capital será la parte fácil.

El capital de riesgo puede ser una gran opción para algunas startups. El propósito del capital de riesgo es esencialmente permitir que una empresa crezca a una velocidad anormal. Para startups como Uber o Airbnb, esa capacidad fue clave para alcanzar la masa crítica necesaria de clientes para que sus modelos funcionarán. A pesar de que el capital de riesgo es la fuente de capital más cara posible, estaban dispuestos a pagar ese precio para llegar a donde necesitaban.

Para muchas otras startups, el capital de riesgo no encaja tan bien. En el sitio web que acompaña a este libro, **thelaunchpath.com**, tengo una lista actualizada de todas las grandes fuentes y estructuras de capital disponibles para las startups de hoy en día.

En resumen: decidir cómo financiar tu startup es una de las decisiones más importantes que tomarás como CEO fundador, así que tómate tu tiempo para entender todas las opciones y saber cuál es la que mejor se adapta a ti y a tu empresa.

TIPOS DE CAPITAL

(Subvenciones, deuda, capital social)

Todo capital que entra en una organización son **subvenciones, deuda** o **capital social**. Es importante entender las diferencias entre los tres porque son animales muy distintos.

Las subvenciones se asocian en gran medida a organizaciones sin ánimo de lucro y a empresas sociales (véase el capítulo 11). Por ejemplo, una organización sin ánimo de lucro que trabaja para aliviar la pobreza en África Oriental puede obtener una subvención de la Fundación Gates para mejorar su infraestructura de distribución. A veces, las empresas con ánimo de lucro también pueden optar a subvenciones públicas. Muchos organismos estatales y locales conceden subvenciones para ayudar a las pequeñas empresas a crecer de forma que contribuyan a las economías locales y al empleo. La característica distintiva de una subvención es que no se espera que sea devuelta. No se trata exactamente de dinero gratis, porque a menudo lleva aparejadas una serie de condiciones, pero no es ni deuda ni capital en los estados financieros.

La deuda es un concepto fácil de entender para cualquiera que tenga un préstamo bancario o una tarjeta de crédito. Si una empresa pide dinero prestado, tiene la obligación de devolverlo al prestamista — lo inicial más intereses — de forma incremental a lo largo de un periodo de tiempo determinado. El prestamista no tiene derecho a ninguna propiedad de la empresa ni a ningún beneficio futuro de la empresa más allá del reembolso de lo inicial más los intereses.

El capital social es más o menos lo contrario de la deuda. Un accionista tiene derecho a un porcentaje de la propiedad de la empresa y a un porcentaje de todos sus beneficios futuros, pero no tiene derecho a ningún reembolso del capital que invirtió. Cuando un inversor de capital

de riesgo invierte a cambio del veinte por ciento del capital, no tiene obligación de reembolsarlo, pero ahora posee el veinte por ciento de tu empresa y tiene derecho al veinte por ciento de todos sus beneficios futuros. La razón por la que han invertido no es porque esperan que les devuelvas el dinero, sino porque, cuando vendas la empresa por mil millones de dólares, ¡ellos se llevarán el veinte por ciento del dinero!

Deuda vs Capital, pros y contras

Probablemente tus padres te hayan dicho que las deudas son malas y que debes evitarlas. No se equivocan, por supuesto, pero para las empresas la deuda es en realidad más barata que los fondos propios.

Supongamos que tienes una fuente de capital que te ofrece quinientos mil dólares de financiación de la deuda a un tipo de interés del seis por ciento amortizado en cinco años. También tienes otra fuente de capital que te susurra al oído: “¡No aceptes! Te daré la misma cantidad, pero la estructuraré como el veinte por ciento del capital de tu empresa: ¡sin pagos de préstamo en absoluto!”.

Antes de elegir cuál suena mejor, echemos un vistazo a las matemáticas. El capital adeudado te costará 79,984 dólares en intereses, repartidos en cinco años (y esos intereses son totalmente deducibles fiscalmente para la empresa en la medida en que compensen los beneficios). Si crees que 79,984 dólares son más caros que el veinte por ciento de todos los beneficios futuros de la empresa y el capital, entonces tengo serias dudas sobre tus expectativas para la empresa.

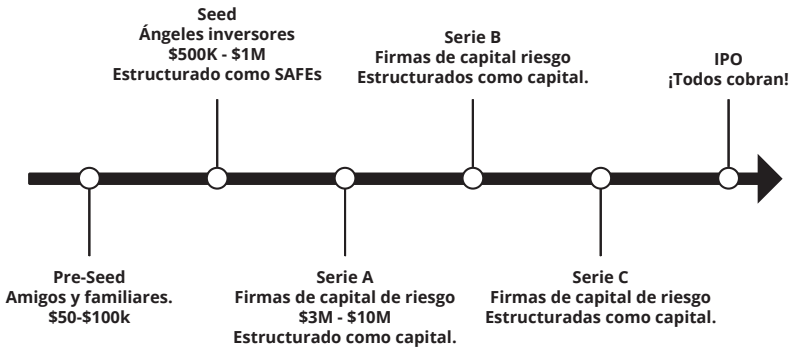
El problema, por supuesto, es que la mayoría de las startups no tienen la solvencia necesaria para obtener el préstamo, ni el flujo de efectivo para pagar la deuda. Por eso se creó el sector del capital de riesgo: para hacer un montón de dinero de la financiación de capital para las empresas que no pueden calificar para la financiación de la deuda.

Puede que acabes eligiendo la financiación de capital para tu startup, pero no te engañes pensando que es un mejor acuerdo económico que la financiación de deuda; probablemente no lo sea.

CAPITAL DE RIESGO

Si decides que quieres ir de excursión por el sendero del capital de riesgo, aquí tienes todo lo que necesitas saber para tu viaje. Lleva buenas botas para esta caminata; puede que se llenen de barro.

La progresión estándar de Silicon Valley



Normalmente se trata de una serie de financiaciones

La ilustración muestra la progresión típica de una empresa financiada por capital de riesgo. Suele empezar con un poco de capital inicial (pre-seed) de amigos y familiares, luego una ronda inicial (seed round) de Ángeles Inversores estructurada como pagarés convertibles o SAFE, y luego la primera ronda de un fondo de capital de riesgo, luego quizás rondas adicionales de capital de riesgo, y finalmente una IPO (en la que las acciones se venden al público), y todos los accionistas se hacen ricos. Las financiaciones de capital de riesgo suelen llamarse Serie A, Serie B, etc., porque los abogados no tienen imaginación y antiguamente

imprimían una serie de certificados de acciones después de cada ronda de financiación. Hoy en día, los certificados de acciones suelen ser digitales y gestionados por un servicio como Carta, pero la convención de nomenclatura perdura.

Son financiaciones de capital social

La financiación de capital de riesgo casi siempre se estructura como capital social. La financiación inicial puede estructurarse inicialmente como un pagaré convertible o un SAFE, pero estos instrumentos acaban convirtiéndose en acciones.

Los accionistas buscan liquidez y salidas

La única razón por la que un inversor querría comprar acciones en tu empresa es para que, cuando vendas la empresa a Google por mil millones de dólares o tengas un IPO, puedan vender su acción con una gran prima sobre lo que pagaron por él. Recuerda que el capital de riesgo no es deuda; no hay obligación de reembolso, así que lo que buscan es vender sus acciones en algún momento para obtener liquidez.

Los abogados te amarán

En la financiación de capital de riesgo, estás vendiendo acciones a inversores privados, lo que está estrictamente regulado por la Comisión del Mercado de Valores de los EE.UU. (SEC, por sus siglas en inglés). Necesitarás una buena firma de abogados para este proceso, y será muy caro. Una de las razones por las que la financiación inicial (seed-stage) se realiza como SAFE es que en realidad no se están vendiendo acciones, sino un instrumento que puede canjearse por acciones más adelante, por lo que los honorarios legales son mucho más bajos. Al final, hay que pagar los platos rotos, y en la financiación de la Serie A todo pasa a ser capital social y necesitarás una buena firma de abogados.

No te sorprendas si la hoja de términos de la empresa de capital de riesgo dice que tu startup pagará sus honorarios legales además de los tuyos. Por muy injusto que parezca, es su forma de que todos los costos de la operación de financiación salgan del fondo.

Los ángeles bailarán

La financiación inicial (seed-stage) suele proceder de los ángeles inversores (personas que invierten su propio dinero). Como invierten su propio dinero, pueden tomar el tipo de decisiones de inversión viscerales que necesita una startup en fase inicial.

Todavía no tienes ningún historial operativo, no tienes ninguna tecnología, sólo eres un emprendedor apasionado seguro de que puede tener éxito. Necesitas a alguien que crea en ti, y eso suele ser un ángel inversor, no un fondo de capital de riesgo.

Prepárate para el baile del capital de riesgo

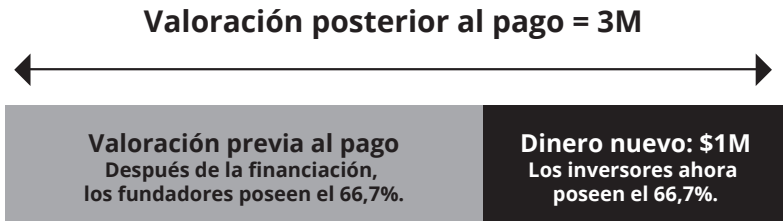
Las firmas de capital de riesgo suelen invertir una vez que la empresa cuente con cierto historial operativo, la idea ha sido demostrada, el riesgo se ha mitigado y la empresa está preparada para crecer. Como dice un amigo mío de capital de riesgo: “Busco oportunidades sólo para ganar dinero”. La mayoría de las firmas de capital de riesgo no entran en la fase de la idea, sino en la de “listos para crecer”.

Haz los cálculos de la financiación de capital social

La financiación de capital social sigue una fórmula sencilla: el porcentaje de la empresa que es propiedad de los inversores es igual a la cantidad que invirtieron dividida por la valoración de la empresa después de recibir el dinero. Supongamos que actualmente tenemos una empresa

valorada en dos millones de dólares (valoración antes del desembolso) y que los inversores aportan un millón de dólares en efectivo a la empresa (dinero nuevo). Después de la financiación, la empresa vale lo que valía antes más el nuevo efectivo en el banco, un total de tres millones de dólares (valoración después del dinero), por lo que los inversores ahora poseen el 33,3% de la empresa.

Cálculos de la financiación de capital



Todas las financiaciones de capital siguen esta sencilla fórmula

La valoración es importante

Si prestas atención a la fórmula anterior, te darás cuenta de que, aunque las matemáticas son fáciles, lo difícil es determinar la valoración de la empresa antes de la financiación. Esto es especialmente cierto en el caso de empresas en fase inicial sin historial operativo. Es sólo un equipo apasionado y un montón de diapositivas optimistas —¿cómo poner objetivamente un valor en dólares a eso? Los fundadores e inversores recurrirán a la fórmula. En otras palabras, si el inversor dice: “Si invierto un millón de dólares en este momento, espero poseer un tercio de la empresa”, y el fundador reflexiona sobre ello y responde: “Creo que es razonable, un millón de dólares por un tercio del capital de la empresa”, entonces acaban de acordar implícitamente una valoración

previa al dinero de dos millones de dólares. Es exactamente la misma matemática.

Las preferencias de liquidación son importantes (y después pueden ser dolorosas)

Los inversores de capital social quieren ser los primeros de la fila cuando se venda o liquide la empresa, por lo que pedirán acciones preferentes que representen su capital. Estas acciones tienen preferencia de liquidación, lo que significa que cuando se liquida la empresa (ya sea por venta o liquidación), reciben el dinero antes que los demás accionistas (tú y tus empleados). Esta preferencia suele ser una cantidad igual a su inversión. En otras palabras, si invirtieron un millón de dólares, cuando se liquide la empresa recibirán el primer millón y luego el resto del dinero se repartirá equitativamente entre todos los accionistas. En algunos casos, pueden pedir preferencias de liquidación 2x, lo que significa que invierten un millón, pero si la empresa se liquida se quedan con los dos primeros millones antes de que tú y tus empleados reciban algo. ¡Este es un punto crucial que hay que entender! (véase “Anatomía de una hoja de condiciones”² en la sección de referencia de este libro).

Comprender el derecho de voto

Algunos emprendedores temen que los inversores de capital de riesgo sólo quieran apoderarse de tu empresa y despedirte. En realidad, esto es más o menos lo contrario de lo que quieren hacer. ¡Todo su modelo depende de que hagas todo el trabajo duro para dirigir la empresa! Ellos se relajan mientras tú les haces ganar dinero. Pero es importante entender cómo funciona la gobernanza corporativa y qué derechos solicitan como parte de su inversión. La gobernanza corporativa estándar consiste en que los accionistas elijan una junta directiva y éste contrate y despid

2: Anatomy of a Term Sheet en inglés

al CEO. Por tanto, si los inversores poseen el treinta por ciento de la empresa y tú el setenta por ciento, sigues controlando la junta, lo que significa que todavía controlas el CEO. Pero la hoja de condiciones que te presentan cuando te ofrecen financiación puede tener normas ligeramente diferentes. Una hoja de términos típica podría decir que habrá una junta de cinco personas con tres miembros elegidos por los accionistas comunes (tú) y dos miembros elegidos por los accionistas preferentes (ellos). Presta atención a lo que estás acordando ¡y asegúrate de que los intereses de todos estén bien alineados!

Familiarízate con el funcionamiento de las empresas de capital de riesgo

Si vas a presentar un pitch al inversor de capital de riesgo, es importante que entiendas cómo funciona su negocio. Los inversores de capital de riesgo gestionan el dinero de otras personas, como si se tratara de un fondo de inversión. Cuando los socios generales deciden constituir un fondo, salen a la calle y le proponen a las personas y a las organizaciones que aporten dinero a ese fondo; son llamados socios comanditarios. Cada año, el 2% del fondo se destina a gastos de funcionamiento (como las lujosas oficinas de Sand Hill Road). Al cabo de diez años, el fondo se disuelve y el 80% de los beneficios se paga a los socios comanditarios, mientras que el 20% se destina a los socios generales que gestionaron el fondo y tomaron las decisiones de inversión. Este es llamado el sistema “dos y veinte” y es usado por todas las firmas de capital de riesgo.

La mayor parte del dinero de los fondos de riesgo proceden de los planes de pensiones, fondos universitarios y otros grandes inversores institucionales. Se trata de un negocio de inversiones de alto riesgo y alto rendimiento con resultados binarios: cada inversión termina quebrando o valiendo miles de millones. Históricamente, alrededor del setenta y cinco por ciento de las inversiones de un fondo de riesgo fracasan, pero el veinticinco por ciento restante tiene un gran éxito y

hace que todo el fondo sea un éxito. Un socio medio de una firma de capital de riesgo estudia unas 400 startups al año e invierte en cuatro de ellas.

¿Qué significa todo esto para ti?

Como en cualquier otra cosa, siempre te irá mejor en las negociaciones si entiendes el mundo de la otra parte. En ese contexto, aquí hay algunos puntos a tener en cuenta:

- Al no invertir su propio dinero, una firma de capital de riesgo tiene una responsabilidad fiduciaria con sus inversores (socios comanditarios). Este es un concepto clave que hay que entender. En cambio, los ángeles inversores invierten su propio dinero y, por tanto, tienen una mayor libertad en sus decisiones de inversión.
- Si lo que buscas es un poco de dinero para crear una pequeña empresa, no encajas en el capital de riesgo tradicional. Su modelo depende en encontrar los unicornios de mil millones de dólares. Debido a que están comprando acciones, la única forma de ganar dinero es vendiendo eventualmente la empresa (a una empresa compradora o a través de una IPO).
- La vida de un fondo suele ser de diez años, y una firma de capital de riesgo suele tener varios fondos diferentes bajo gestión en cualquier momento dado. Los dos o tres primeros años de un fondo se dedican a realizar inversiones, los tres o cuatro siguientes a formar parte de las juntas directivas y gestionar esas inversiones, y los dos o tres últimos a intentar obtener liquidez de esas inversiones vendiendo la empresa u orientándola hacia una IPO. Siempre debes preguntar de qué fondo podrían estar invirtiendo y cuál es la fase actual del ciclo de vida de ese fondo.
- Como ocurre con cualquier clase de activos, las firmas de capital de riesgo quieren reunir un portafolio de inversiones

diversificado. Es posible que te digan “no” sólo porque ya tienen algunas inversiones como tu startup y ahora están tratando de completar el portafolio con algunos tipos diferentes de startups.

Tabla de Capitalización (¡evita mis errores!)

En el mundo de las startups financiadas con capital de riesgo, pocos documentos son tan importantes como la tabla de capitalización (Comúnmente llamada Cap Table). Conceptualmente, no es más que una lista de quién posee qué porcentaje de la empresa. Pero puede complicarse en un santiamén, con acuerdos entre cofundadores, opciones sobre acciones emitidas, abogados que poseen derechos de suscripción de acciones, inversores que poseen acciones preferentes, asesores a quienes se les prometió capital y muchos otros giros y vueltas.

Se convierte en un documento sagrado, y cada inversor con el que hables para cada ronda de financiación te pedirá una Cap Table actualizada. Tus abogados la necesitarán. El banco te la pedirá. Los contratos con grandes clientes a veces requieren que les proporcionen una copia. Te pedirán que firmes declaraciones juradas que atestigüen su veracidad. Es la piedra Rosetta de la estructura de capital social de tu empresa.

Una de las experiencias más embarazosas (y caras) de mi carrera fue cuando vendí una empresa, todo con la transacción iba de maravilla y todos nos sentíamos muy bien al respecto. De repente, un ángel inversor de muchos años atrás me dijo: “Hey, ¿recuerdas que dijiste que me darías unas acciones extra por esa ayuda adicional que te di?”. Yo no lo recordaba, y no estaba representado en la tabla cap, pero él presentó la documentación que demostraba que, efectivamente, le había prometido esas acciones. Cuando se lo comenté a los demás accionistas, se encogieron de hombros y dijeron: “No es nuestro problema; no está en la Cap Table”. Al final, tuve que pagarle 130.000 dólares de mi

bolsillo para cumplir la promesa que le había hecho pero que nunca se incluyó en la Cap Table. Ouch.

La buena noticia es que lo que antes era un espeluznante archivo Excel que se enviaba de un lado a otro, ahora suele estar centralizado en un servicio en línea como Carta. Hoy en día casi todo el mundo lo hace así, lo que al menos facilita la gestión de la Cap Table (y hay una copia canónica).

La dilución ocurre (así es como se puede mitigar)

Cada ronda de financiación diluye a todos los participantes en la Cap Table, por lo que una serie de financiaciones puede resultar en una dilución considerable para los fundadores. En la actualidad, Mark Zuckerberg sólo posee el 12,8% de la empresa que fundó (pero no lloremos demasiado por él).

La dilución también se produce cada vez que se crean planes de opciones sobre acciones para tus empleados, se conceden certificados de opción de compra de acciones a los socios clave y se dan opciones sobre acciones a los asesores. Todos los fundadores de startups quieren preservar su capital, pero también quieren utilizarlo para impulsar el éxito de la empresa. Estos son algunos consejos a tener en cuenta respecto a la dilución del capital de su fundador.

¡Asegúrate de que todo esté cuidadosamente documentado!

En la bochornosa anécdota que te conté anteriormente, repartí algunas acciones y luego olvidé registrarlo en la Cap Table. Esto es sorprendentemente común y puede ser un error caro (ciertamente lo fue para mí).

No recaudes más dinero del que necesitas.

En otro de mis muchos errores, una vez estaba buscando una ronda de financiación inicial (seed-round) de quinientos mil dólares y me convencieron para que fuera de cinco millones. Es seductor que te ofrezcan más de lo que estabas buscando, pero también estás cediendo más capital de la empresa del que necesitas.

Usa las SAFE con precaución.

Las SAFE son un instrumento ligero de inversión en la fase inicial (seed-stage) que no son acciones hoy, sino que se convierte en acciones en el futuro en función de unas condiciones predefinidas (véase el glosario en la sección de referencias de este libro). He visto a fundadores repartir las SAFE como si fueran papel de seda, y dos años más tarde, cuando las SAFE se convierten en acciones, se horrorizan por la dilución.

Haz un modelo de la Cap Table

Utiliza una buena herramienta como Carta para modelar diferentes escenarios de la tabla cap de modo que elijas una vía de financiación (a través de múltiples rondas de financiación) que produzca un resultado de capital optimizado para ti y tus co-fundadores.

Cuidado con el trinquete completo

Asegúrate de consultar a un buen abogado antes de aceptar cualquier hoja de condiciones de un inversor. Es muy posible que te pidan condiciones que parecen razonablemente inocuas en una hoja de condiciones, pero que tienen el potencial de ser dolorosamente dilutivas en el futuro (véase Anatomía de una hoja de condiciones).

Los calendarios de adquisición de derechos son tus amigos

Un plan de adquisición de derechos significa sencillamente que, cuando das acciones a un empleado, tienen que permanecer en la empresa un determinado número de años para conseguir el importe

total. Asegúrate de que todas las acciones que entregues tengan un calendario de adquisición, incluso para los co-fundadores. La norma en Silicon Valley es de cuatro años. He visto Cap Table que muestran que la empresa pertenece en un veinte por ciento a un co-fundador que abandonó la empresa a las dos semanas de empezar y del que nadie ha sabido nada en cinco años. No tiene buena pinta.

Éstas son sólo algunas de las medidas que puedes tomar para optimizar el capital de los fundadores a medida que tu empresa crece. Hay muchas otras consideraciones, como el derecho preferente asociado a los acuerdos sobre acciones. Tener un buen abogado corporativo es clave.

Los fundadores subrepresentados están creando nuevos espacios en el capital de riesgo

En los últimos años se ha prestado mucha atención al hecho de que, históricamente, menos del tres por ciento de todo el capital de riesgo estadounidense ha ido a parar a startups dirigidas por mujeres, y aún menos a personas de color. Es un dato preocupante, cuando miras las cifras históricas. Me gustaría pensar que ahora es muy diferente, pero tendremos que ver cómo están las cifras dentro de unos años.

Hubo un tiempo en que casi todos los inversores de capital de riesgo de Sand Hill Road eran hombres blancos de mediana edad quienes fueron a la escuela de negocios en Stanford o Harvard. La naturaleza humana es tal que después de haber tenido éxito tiendes a pensar que el éxito se parece a ti, así que (consciente o inconscientemente) buscas gente que se parezca a ti para invertir en ella.

Afortunadamente, hoy en día, si miras a los socios inversores de cualquier firma de capital de riesgo, verás más diversidad que nunca. En los últimos veinte años se han visto a personas de todo tipo que han

desarrollado carreras muy exitosas y luego se han dedicado al capital de riesgo. Aunque el problema sigue existiendo, ahora tenemos una generación de personas diversas que toman decisiones de inversión, y vemos más diversidad en los fundadores en los que invierten.

En la actualidad, veo que un número cada vez mayor de firmas de capital de riesgo incluyen una cláusula de diversidad en sus hojas de términos, con un texto similar al siguiente:³

“Con el fin de promover los esfuerzos de diversidad en el sector del capital de riesgo, la empresa y el inversor principal, [Nombre del Fondo], harán todo lo posible para ofrecer e intentar incluir como co-inversor en la financiación al menos a un co-inversor negro [u otro grupo subrepresentado, incluyendo, pero no limitado a Latinx, mujeres, LGBTQ+] emisor de cheques (DCW) y asignar un mínimo de [X]% o [X] \$ de la ronda total para dicho co-inversor”.

Aún queda mucho trabajo por hacer para crear una verdadera diversidad y equidad, pero se está avanzando. Hay muchas organizaciones estupendas que ayudan a los fundadores infrarrepresentados, como All Raise, How Women Invest, Project W y muchas más. Mantengo una lista actualizada de todas ellas, con enlaces, en thelaunchpath.com.

Resumen

El capital de riesgo es el tipo de capital más caro posible, por lo que estás tomando la decisión de que vale la pena el precio para ser capaz de escalar a un ritmo más rápido de lo que nunca podrías escalar orgánicamente. Para empresas como Uber y Airbnb, esta resultó ser una buena elección. Asegúrate de que es la opción correcta para ti y tu empresa antes de emprender el camino del capital de riesgo.

3: Esta la he sacado de cooleygo.com — tienen un excelente conjunto de herramientas y generadores de documentos.

Con cualquier estructura de financiación, lo que estás buscando es la alineación de intereses. La financiación tiene éxito cuando los intereses de los inversores están bien alineados con los de los fundadores y los empleados. Asegúrate de revisar las hojas de condiciones con detenimiento y de contar con un buen abogado (Uno que conozca el mundo de las startups) que pueda asesorarte y ayudarte a pensar en distintos escenarios.

Muchas grandes empresas han crecido utilizando capital de riesgo con resultados satisfactorios para todos. Muchas otras se han estrellado porque el capital de riesgo no era realmente la opción adecuada. Asegúrate de examinar todas las formas posibles de financiar tu startup y, a continuación, elige la que mejor se adapte a ti y a tu proyecto.

REALIZAR UNA CAMPAÑA DE RECAUDACIÓN DE FONDOS

Para llevar a cabo una campaña de recaudación de fondos en una startup se requiere intención y un proceso estructurado. Te llevará más tiempo de lo que crees y será duro para tu ego porque experimentarás muchos rechazos. Permíteme que te dé mis diez mejores consejos para lanzarte a recaudar fondos:

1. Es un juego de números.

Recientemente hablé con un fundador que me dijo que acababa de cerrar una buena ronda de capital. A lo largo del año pasado, mantuvo más de cien conversaciones con inversores. De ellas, cuarenta y dos solicitaron más información, veintitrés pidieron una tercera reunión, once presentaron la operación a la sociedad para que tomara una decisión de inversión, cuatro emitieron hojas de condiciones y dos invirtieron. Estas cifras son bastante decentes.

2. Juega a largo plazo.

El mismo fundador también dijo que mantuvo el compromiso de los inversores durante muchos meses — incluso de los que habían dicho “no”. A lo largo del año, envió actualizaciones trimestrales a todos los inversores con los que habló, volvió a hablar con ellos sobre las preocupaciones que habían expresado y los mantuvo informados a medida que se alcanzaban hitos. Conseguir capital es un proceso de venta, y el ciclo de venta puede ser largo. No vas a presentar una oferta el martes y tener una hoja de condiciones el miércoles. Juega a largo plazo y tendrás éxito.

3. **No visites a los demonios si estás buscando a los ángeles.**

Los ángeles inversores invertirán en la fase de idea; las sociedades de capital de riesgo, no. He visto a fundadores perder mucho tiempo dirigiéndose a las personas equivocadas. Investiga antes a los inversores y fondos adecuados.

4. **Una economía sólida es más importante que nunca.**

Elimina de tu cerebro la mitología de que los inversores invertirán en ideas disparatadas sin una monetización clara. Los inversores de hoy en día quieren ver oportunidades en donde los fundadores ya han probado el modelo económico y están listos para escalar. Todo se reduce al $CAC < LTV$, baby (véase el Capítulo 5). Puede que aún no dispongas de datos reales, pero necesitas tener una historia convincente sobre cómo se conjugará la economía.

5. **Las llamadas en frío no son eficaces.**

Todos los inversores que he tenido en mi carrera eran personas que conocía socialmente o un recomendado por alguien que conocía socialmente. La mayoría de los inversores de capital de riesgo que conozco dicen que nunca han invertido en una operación que haya llegado por la borda. Concentra tu energía en conseguir presentaciones cálidas y serás 100 veces más eficaz en tus esfuerzos de recaudación de fondos. Enviar correos electrónicos en frío es perezoso e ineficaz. Crear relaciones es difícil y lleva más tiempo, pero es mucho más eficaz.

6. **Solicita presentaciones**

Aquí tienes un truco: Supongamos que escuchas hablar de un inversor que crees que encajaría perfectamente con tu startup, pero no lo conoces y te gustaría que te lo presentaran. Averigua en qué otras startups han invertido (utiliza Crunchbase o PitchBook) y luego, ponte en contacto con uno de los

fundadores para ver si estarían dispuestos a tener una llamada sólo para conocer su opinión sobre la idea de tu startup. Al final de la llamada, suponiendo que parecen lo bastante amables, pregúntales si estarían dispuestos a hacer una presentación. La cuestión es que, como ya he mencionado, las calidas presentaciones siempre serán más eficaces que las llamadas en frío, así que busca la forma de conseguirlas.

7. **Pide consejo (consigue dinero).**

Hay una vieja expresión: “Si quieres consejo, pide dinero. Si quieres dinero, pide consejo”, y esto corresponde bastante bien con mi propia experiencia. Cuando pides dinero a un inversor, lo más probable es que te diga que “No”, pero luego te dé un montón de consejos no solicitados que pueden ser útiles o no. Por el contrario, si halagas a un inversor preguntándole si estaría dispuesto a tener una llamada contigo para que puedas recibir sus sabios consejos, es muy posible que terminen la llamada diciendo: “Me gusta esto en lo que estás trabajando; ¿estás buscando inversores ahora mismo?”. La naturaleza humana es la que es.

8. **No busques melocotones en la tienda de bayas.**

No lances tu startup SaaS en fase inicial a un inversor biotecnológico en fase de crecimiento. Cada inversor se centra en una fase y un sector. Si tienes una empresa social, céntrate en los fondos de impacto, no en los fondos de riesgo tradicionales. Si tienes una startup de salud digital, busca inversores que se centren en ese nicho. Dedicar tiempo a comprender la fase en la que se encuentra un inversor y el sector en el que se centra hará que tu recaudación de fondos sea mucho más efectiva.

9. **Redoblar las habilidades narrativas.**

Todo gran emprendedor tiene la capacidad de contar una historia nítida, clara y convincente sobre lo que está haciendo y por qué es importante. Cuanto más presentas, mejor lo haces. Cuanto más presentas, más aprendes. Cuanto más presentas, más oportunidades tienes de conseguir una recomendación. Siempre ha sido así (véase el capítulo 8).

10. **Es un proceso de venta.**

Utiliza herramientas de venta. El proceso de recaudación de fondos es como cualquier otro proceso de venta, así que utiliza las magníficas herramientas de venta que tienes a tu disposición. Utiliza el software de gestión de relaciones con clientes (CRM, por sus siglas en inglés) para realizar un seguimiento de cada punto de contacto, considera la posibilidad de actualizar a LinkedIn Sales Navigator para la investigación, utiliza DocSend cuando envíes tu presentación y luego HubSpot para enviar actualizaciones y realizar un seguimiento de las aperturas. Trata tu recaudación de fondos como un proceso de ventas profesional — porque eso es exactamente lo que es.

Vas a escuchar muchos “No”, y debes abstenerte de tomártelos como algo personal. Los inversores de startups quieren un portafolio diversificado, por lo que pueden decir “no” sólo porque ya tienen una startup SaaS en su portafolio y ahora están buscando un chatbot de IA. O mil razones más.

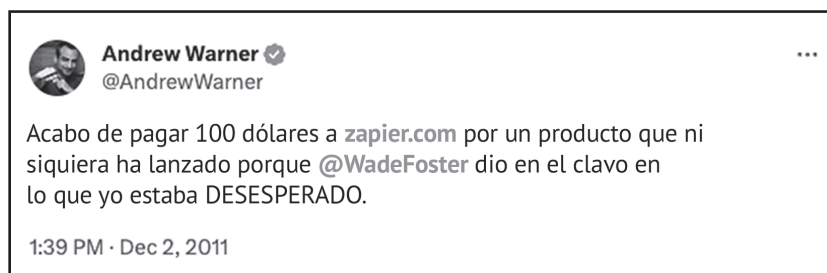


Caso de Estudio:

ZAPIER

Cuando Wade Foster, Bryan Helmig y Mike Knoop asistieron al Missouri Startup Weekend de 2011, idearon juntos una forma de automatizar la transferencia de datos de una aplicación web a otra. Por ejemplo, quizás cada vez que se ingresaba un nuevo cliente potencial en una spreadsheet de Google, también querías que se agregara automáticamente a tu base de datos de Salesforce. Era un código interesante, pero aún no estaba claro si podría convertirse en una empresa real. Al final del fin de semana, tenían, como dijo el cofundador Wade Foster, “un prototipo que apenas funcionaba y no tenían ni idea de lo que quería la gente”. Comenzaron a explorar foros en línea en busca de las integraciones que la gente buscaba. Por ejemplo, encontrarían una publicación de alguien que desea importar datos de transacciones de PayPal al CMS de Highrise y la agregarían a su lista de integraciones que podrían crear. Un día, vieron que un chico

llamado Andrew Warner estaba buscando una integración en particular y se pusieron en contacto con él directamente. Como dijo Foster más tarde: “Odio que me envíen correos electrónicos con un pitch de ventas, así que intencionalmente trato de evitar venderle cualquier cosa. Sólo estaba tratando de averiguar si esto todavía es un problema para él”. Lo era, por lo que los co-fundadores de Zapier escribieron una integración personalizada y la enviaron a Warner. Le encantó y preguntó cuánto les debía. Pensando rápidamente, respondieron: “Cuesta cien dólares ingresar a nuestro programa beta”. Andrew Warner estaba muy contento con eso y les envió el dinero, pero no tenían una cuenta bancaria de la empresa ni forma de aceptar pagos, por lo que se encargaron de ambos rápidamente.



El equipo siguió rastreando foros en línea durante varios meses. Si veían varias publicaciones en Stack Overflow de usuarios que buscaban una forma de transferir datos automáticamente entre Stripe y una spreadsheet de Google, por ejemplo, escribirían un script que hiciera eso. Se presentaron a Y Combinator, fueron rechazados, pero luego volvieron a intentarlo y fueron aceptados en la siguiente tanda. Más tarde, ese mismo año, consiguieron una ronda inicial (Seed Round) de 1,3 millones de dólares de un total de seis inversores, incluido Y Combinator.

En la actualidad, Zapier cuenta con más de quinientos empleados, es muy rentable y admite más de cuatro mil integraciones diferentes,

permitiéndole a los usuarios conectar todo tipo de aplicaciones web sin necesidad de escribir una sola línea de código. ¿Lo mejor de esta historia? Nunca consiguieron más capital que el de la primera ronda de financiación inicial (Seed Round). Sequoia, la legendaria firma de capital de riesgo de Sand Hill Road, ha intentado desesperadamente invertir y ha sido rechazada repetidamente por los fundadores. Finalmente, en abril de 2021, los fundadores acordaron vender algunas de sus propias acciones a Sequoia — con una valoración de la empresa de más de cinco mil millones de dólares.

PUNTOS CLAVES:

- ◇ Los fundadores necesitan ser excelentes vendedores. El hecho de que Foster controlara las publicaciones, se pusiera en contacto directamente y vendiera un trato fue lo que los puso en marcha. Nada funcionará si los fundadores no pueden vender.
- ◇ Estás buscando un problema que la gente está dispuesta a pagar para que sea resuelto. Foster podría haber ofrecido fácilmente esa primera integración de forma gratuita, pero al fijar un precio — y ver que el cliente lo aceptaba con entusiasmo — supieron que tenían algo que valía la pena.
- ◇ Zapier podría haber reunido fácilmente carretillas llenas de capital adicional — tenían a las grandes firmas de capital de riesgo rogando por entrar — pero prefirieron hacer crecer la empresa orgánicamente, resolviendo problemas reales para clientes reales y construyendo un cliente feliz sobre otro. Como resultado, los fundadores siguen siendo accionistas mayoritarios de una empresa rentable de cinco mil millones de dólares.

CREAR UNA ESTRATEGIA DE CAPITAL



PASO 6, PARA TU STARTUP

Elegir la estrategia de capital adecuada es clave para el éxito de una startup. Afortunadamente, hoy en día existen muchas fuentes y estructuras de capital diferentes a disposición de los fundadores de startups.

Asignación

A partir del modelo económico que creaste en el paso 5, es de esperar que tengas una idea de cuáles serán las necesidades de capital para la empresa. ¿Cuáles son los gastos únicos totales necesarios incluso antes de que comiencen las opciones? ¿Cuál es la necesidad total de efectivo para el primer año? ¿Cuál es el punto en el que, siendo realistas, el flujo de efectivo de la empresa se convertirá en positivo? Después de leer el capítulo 6, ¿qué estructura de financiación tiene más sentido para tu startup?

Ejemplo:

En el caso de Fitaco, tendremos 50 mil dólares en gastos únicos antes de que comiencen las operaciones y es probable que tengamos pérdidas durante los primeros 12 meses (véase la spreadsheet). La financiación de capital social puede ser la estructura adecuada, ya que pensamos que es el tipo de empresa que podría venderse en unos años a una de las grandes marcas de comida. Así, con una estructura de capital social no tendremos pagos de deuda, lo que nos permitirá reinvertir todos los beneficios, y los inversores obtendrán liquidez en el futuro, cuando se venda la empresa. Normalmente, una financiación de capital social requiere acordar una valoración actual de la empresa, pero sugeriremos a los inversores que la financiación se documente como un SAFE, que se convertirá en capital social más adelante, en una valoración futura.

Economía

¿Cuál es la economía unitaria de esta empresa, cómo esperamos que sea el CAC<LTV y cuáles son nuestras necesidades de capital? (Enlace a la spreadsheet completa)

Una unidad es un pedido promedio: 15\$, en el que nuestra ganancia bruta es de \$8.50.

Las primeras pruebas indican un CAC de 11 \$, y esperamos un LTV de tres pedidos por cliente (25,50 \$), que crecerá con el tiempo.

Nuestras primeras necesidades de capital son de 220 mil dólares.

Ver spreadsheet completa en [este enlace](#).



The Launch Path Canvas

Nombre de la startup:

Fecha:

Preparado por:

Iteración:

Problema ? Una frase clara que articule el problema que tu startup resuelve.	Solución  ¿Cómo resuelve tu empresa el problema que has planteado? (sé breve y conciso!)	¿Por qué es importante?  ¿Por qué vale la pena resolver este problema?	Alternativas  Cuando un cliente busque formas alternativas de solucionar el problema que resolvemos, ¿qué van a ver? Una lista de competidores y alternativas. Enlace a una representación gráfica del panorama.	Cliente  Se trata de entender a los clientes. Escribe una descripción de una frase de los principales clientes y el problema que resolvemos para cada uno de ellos. Encierra en un círculo el que sea más influyente.
Camino al PMF  ¿Cuál es nuestro camino al Product-Market Fit? Desarrollo de Clientes, MVP, etc.	Las 3 ventajas principales  ¿Cuáles son las 3 ventajas principales que tu producto o servicio ofrece a los clientes?	Distribución  ¿Cuáles son nuestros canales de distribución? (Directo al consumidor, a través de revendedores, o?)	Posicionamiento  En este panorama de competidores y alternativas, ¿cómo se posiciona tu empresa?	
Economía  ¿Cuál es la economía unitaria de esta empresa, cómo esperamos que sea el CAC<LTV y cuáles son nuestras necesidades de capital? (Enlace a la spreadsheet completa)	Equipo  ¿Cuáles son las características de un buen equipo para que esta empresa sea un éxito?	Defensibilidad  ¿Cuál es tu más secreta que a los competidores les resulta difícil de copiar?		

Ver ejemplo completo en thelaunchpath.com

“*El objetivo de una empresa es crear y conservar un cliente.*”

PETER DRUCKER

CAPÍTULO 7:

CREAR UN FUNNEL

Las ventas, el marketing, la publicidad y las relaciones públicas todas forman parte de la función más importante de todas: conseguir clientes

La mayoría de las startups mueren por falta de clientes. Otras mueren porque se dan cuenta demasiado tarde de que es imposible sobrevivir a los costos de su proceso de adquisición de clientes. Ambas son muertes dolorosas, así que intentemos evitarlas.

Como emprendedores, todos somos optimistas y por eso tendemos a subestimar drásticamente el esfuerzo necesario para conseguir clientes. Todos pensamos que nuestro nuevo producto o servicio es tan increíble que los clientes harán cola con el dinero en sus mano, pero nunca funciona de esa manera.

Así que mi propósito con este capítulo es conseguir que empieces a construir y a probar tu proceso de captación de clientes ahora, mucho antes de que tengas un producto real listo para vender. Como todo lo demás en el proceso del **Launch Path**, se trata de aprendizaje, optimización y mejoras continuas.

Cada empresa es diferente, pero la captación de clientes es siempre un funnel

Es posible que tengas un negocio en el que conseguir clientes se base principalmente en llamadas de ventas anticuadas, o puede que seas una startup de comercio electrónico en donde todo gira en torno a la publicidad online, o puede que tu nueva panadería vaya a depender

de anuncios locales y del boca a boca del vecindario. Pero la captación de clientes siempre puede visualizarse como un funnel. Necesitas un montón de clientes potenciales en la parte superior del funnel y luego, poco a poco, vas haciendo que esos clientes potenciales vayan bajando por el funnel, y un cierto porcentaje de ellos terminan saliendo por la parte inferior del funnel como clientes.

Supongamos que te dedicas a las ventas directas. Tienes que llamar a 1.000 puertas (parte superior del funnel) para conseguir que 35 personas te inviten a entrar. De ellas, 18 te piden que les envíes información de seguimiento (ahora están en tu funnel).

Concienciación:

Relaciones públicas, podcasts, SEO, eventos, publicidad, ferias, contenidos (entradas de blog, infografías, etc.), seminarios web, correo directo, campañas virales, redes sociales, búsquedas, menciones en medios de comunicación.



Interés:

Correos electrónicos, contenidos más orientados a sectores y marcas, clases, boletines informativos.



Consideración:

campañas de correo electrónico automatizadas, sin dejar de alimentarlas con contenidos específicos, estudios de casos, pruebas gratuitas

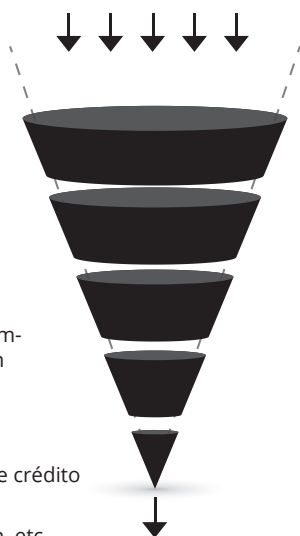


Compra:

Firmar contrato/ingresar tarjeta de crédito

Repetir:

Programas de recomendación, etc.



Se hace un seguimiento con ellos, dándoles más información, y de esos 6 terminan realizando compras (salen por la parte inferior del funnel). Así que ahora sabemos que cada 1.000 puertas a las que llamamos resultan en 6 ventas, y podemos idear formas de optimizar ese proceso. Para cualquier negocio, el proceso de captación de clientes puede visualizarse como un funnel.

La ilustración anterior muestra las actividades que las empresas de hoy en día suelen utilizar para cada etapa del funnel. La parte superior del funnel es todo aquello que hace que la gente conozca tu empresa — eventos, anuncios, podcasts, artículos, etc. Esperamos que visiten nuestro sitio web, introduzcan su dirección de correo electrónico y luego, les hagamos un seguimiento, les damos más información y, con suerte, salgan por la parte inferior del funnel como nuevos clientes.

Veamos cómo funcionan las matemáticas para un funnel típico. Publicamos algunos anuncios y 100 mil personas visitan nuestro sitio web, entrando en la parte superior de nuestro funnel. El 20% de ellos nos dan su dirección de correo electrónico y entran en la sección de “Interesados” del funnel. El 10% de ellos responden a nuestros correos electrónicos de seguimiento y pasan a la fase de “consideración” y luego, el 5% de ellos pasan a la fase de “Compra”. Si hacemos cuentas, nuestra campaña publicitaria ha generado 100 nuevos clientes. Pero, ¿qué pasaría si trabajáramos para optimizar cada conversión en sólo dos puntos porcentuales (al 22%, 12% y 7%)? Ahora nuestro rendimiento es de 185 nuevos clientes —¡un 85% más de nuevos clientes! Optimizar cada punto de conversión del funnel es la clave del éxito.

Ahora veamos los aspectos económicos. Si gastamos 1.000 dólares en esta campaña y conseguimos 100 clientes nuevos, entonces nuestro costo de adquisición de clientes (CAC) sería de 10 dólares cada uno, ¿verdad? Pero en el ejemplo anterior, si optimizamos cada punto de conversación del funnel en dos puntos porcentuales, entonces, con el funnel optimizado, nuestro CAC es de 5,41 dólares — ¡una enorme diferencia!

Como discutimos en el capítulo 5, al final el éxito o el fracaso de cualquier startup se reduce a una ecuación — $CAC < LTV$. Lee esta frase dos o tres veces más para asegurarte de que la has interiorizado por completo.

ALGUNAS REFLEXIONES DE ALTO NIVEL SOBRE MARKETING PARA STARTUPS:

Si bien la combinación del marketing particular para tu startup dependerá de tu tipo particular de negocio, aquí tienes algunas reflexiones de alto nivel que casi siempre se aplican a todas las startups en todas partes.

No todos los clientes son iguales

Dentro de dos años, cuando te sientes a mirar los números de tu rentable startup, descubrirás que el 80% de tus ganancias proceden del 20% de tus clientes. Casi siempre es cierto. Así que cuanto antes identifiquemos el subconjunto de clientes de alto valor para tu empresa, mejor nos irá. En el excelente libro de Malcom Gladwell, *The Tipping Point*, habla de cómo algunos miembros de cualquier estructura social son más influyentes que otros. Y lo mismo ocurre con el universo de clientes potenciales de tu startup. Algunos son más influyentes porque son respetados por la comunidad o porque están bien conectados o porque son considerados líderes de opinión a los que todo el mundo mira. Así que piensa en quiénes son las personas más influyentes para tu producto o servicio y dirígete a ellas. Dirigirse a las personas adecuadas puede mejorar drásticamente la eficacia de tus esfuerzos de captación de clientes.

Piensa en estructurar los segmentos de clientes

Hace unos años, Geoffrey Moore escribió un libro titulado “*Crossing the Chasm*”. En él analiza el hecho de que la mayoría de las startups pueden conseguir un conjunto inicial de clientes, pero muy pocas son capaces de “cruzar el abismo” y ser capaces de conseguir miles (o millones) de clientes, y sugiere una serie de estrategias que pueden ayudar. Su

metodología sugerida se reduce a un concepto muy sencillo: Empezar con un mercado “beach head”⁴, dominarlo, y luego añadir mercados adicionales de uno en uno, utilizando cada uno como andamio hacia el siguiente. Muchas empresas exitosas han hecho exactamente esto.

Medios propios, medios ganados, medios pagados

La parte superior del funnel estará formada en gran medida por personas que han oído hablar de tu startup en algún medio de comunicación y están interesadas en saber más. Es útil pensar que el panorama mediático tiene tres componentes:

1. **Los medios propios** son los que son de tu propiedad y sobre los que tienes un control total: tus publicaciones en redes sociales, tus publicaciones de blog en Medium, tu sitio web, tus landing pages.
2. **Los medios ganados** son la exposición añadida que obtienes porque te los has “ganado”, no porque hayas pagado por ellos. Incluyen los “me gusta”, “compartidos” y “retweets” en las redes sociales de tus propios medios. Periódicos, revistas y blogs que escriben sobre ti porque eres increíble. Las menciones en LinkedIn también cuentan. Y no olvides las ponencias que te ofrecen en conferencias porque te consideran un líder de opinión.
3. **Los medios de pago** son toda la publicidad de pago. Aquí tenemos tu campaña de búsqueda de pago en Google, tus anuncios en redes sociales, tus anuncios en revistas, el contenido patrocinado y los “influencers” a los que has pagado para que publiquen sobre tu producto en Instagram.

4: Beach Head o Beach Head Market es un término en inglés, que hace referencia a una aceleradora e incubadora de startups. Un mercado que está diseñado para crecer muy rápidamente, en el que la empresa intenta llegar a un gran número de clientes lo más rápido posible.

Tendrás que generar actividad en los tres tipos de medios, y si lo haces, las menciones en los medios se ayudarán mutuamente. Recuerda que las métricas son importantes, por lo que querrás tener una forma de medir de dónde proceden los clientes potenciales que se dirigen a la parte superior del funnel, para poder optimizar, optimizar y optimizar.

Resumen

Cada empresa requerirá un proceso ligeramente distinto para captar y fidelizar clientes. Para algunos, se tratará más de un equipo de ventas directas que salga a hacer llamadas de ventas; para otros, es más de influencers de Instagram; para otros, es más de anuncios de búsqueda en Google. Pero la metáfora del funnel siempre es válida, así que piensa en cómo atraerás clientes potenciales a la parte superior del funnel y cómo los harás descender por el mismo para convertirlos en clientes. Y lo que es más importante, disponer de procesos que te permitan medir y optimizar cada paso del proceso del funnel, y asegúrate de utilizarlos y optimizarlos también. Al final, tu empresa se reduce a una simple ecuación: $CAC < LTV$. Concentrarse en la mejora continua de tu CAC es probablemente el factor más importante para que tu startup sea un éxito.

EL DILEMA DEL NOMBRE Y DEL LOGOTIPO

La mayoría de los emprendedores son perfeccionistas apasionados que tienden a tener mucha identidad propia ligada a su nueva idea de startup. Por eso ellos **realmente** quieren que el nombre y el logotipo de su startup sean los correctos. Mi consejo es que no te obsesiones demasiado con esto, porque el nombre y el logotipo son probablemente menos importantes de lo que crees.

Si haces una lista de las diez cosas que harán que tu startup triunfe o fracase, el nombre y el logotipo no están en ella. Muchas empresas con hermosos logotipos han fracasado miserablemente, y muchas empresas con terribles logotipos han tenido un éxito brillante.

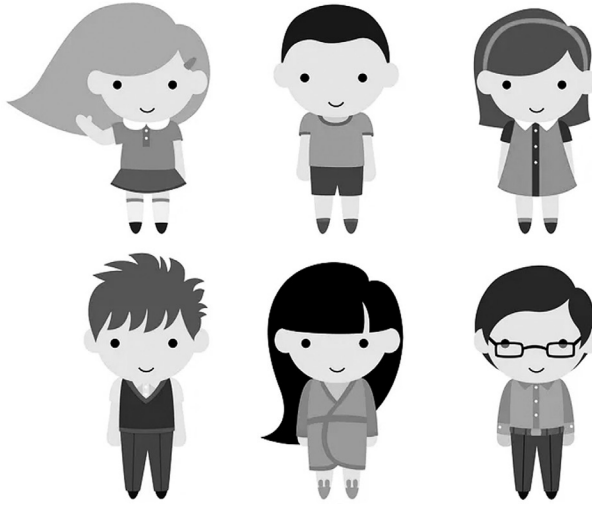
Del mismo modo, muchos nuevos emprendedores se esfuerzan demasiado por dar con un nombre de empresa que tenga sentido. Pasan horas interminables intentando dar con un nombre que realmente exprese la esencia de lo que hace la empresa. Sin embargo, la historia indica que lo que suele triunfar es un **nombre corto y sin sentido**. Si nos fijamos en los nombres de marca que más éxito han tenido a lo largo de la historia, la gran mayoría son de **dos sílabas y sin sentido**: *Pepsi, Nike, Starbucks, Apple, FedEx, Yahoo, Google, Target, Nikon, Canon, Kodak, Lego*. Todos esos nombres de marcas multimillonarias **son de dos sílabas y sin sentido**.

Sin embargo, algunos emprendedores agonizan y agonizan para dar con un nombre significativo para su startup. Basta con elegir un nombre y seguir adelante — no es para tanto.

Y hagas lo que hagas, **no te paralices por la decisión del logotipo**. He visto a muchos fundadores pasar meses y meses agonizando sobre el logotipo hasta que toda la oportunidad de la startup ha pasado de largo. Tampoco seas uno de ellos.

Así que céntrate en las cosas que realmente harán o romperán tu idea de startup: **la economía unitaria, el product-market fit, un modelo económico sostenible, un equipo de alto rendimiento y un plan de adquisición de clientes que funcione.** Miles de startups han fracasado por no haber hecho bien esas cosas. Ninguna startup ha fracasado por culpa del logotipo. Céntrate en las cosas que importan. El logotipo bonito puede venir después.

CUSTOMER PERSONAS



Una de las cosas más importantes que debe hacer cualquier startup es desarrollar “Personas” — descripciones de personas ficticias que representen a los clientes típicos de tu empresa. Algunos fundadores piensan que se trata de un ejercicio de marketing que algún becario puede hacer más tarde, una vez creado el producto. Esos fundadores probablemente estén ahora arruinados y buscando trabajo. No seas uno de ellos.

Todo lo que sabemos sobre el desarrollo de productos exitosos es que debe estar centrado en el cliente en todos los sentidos. Los grandes productos son desarrollados por equipos que **realmente entienden a los clientes, empatizan con los problemas que tienen, comprenden las formas en que los clientes resuelven actualmente esos problemas y se obsesionan en cómo nuestro producto puede resolverlos mejor.** Redactar “Personas” es una parte fundamental del desarrollo de este producto (y más adelante, las “Personas” también serán una parte importante del éxito del marketing de ese producto).

Veamos un ejemplo muy sencillo. Digamos que nuestra nueva empresa es un servicio **que ofrece desayunos saludables bajo demanda**. Es probable que tengamos varios segmentos de clientes, pero empecemos escribiendo “personas” para dos de ellos:

- **Sam, el soltero**, *tiene 25 años, vive solo y odia cocinar. Algunas noches utilizará DoorDash para cenar, pero por las mañanas se suele saltar el desayuno. Una taza de café caliente es todo lo que necesita para ponerse en marcha. Tiene una vida profesional muy ajetreada, así que suele levantarse por la mañana y ponerse a trabajar. Sabe que su madre dice que el desayuno es importante, pero ¿quién tiene tiempo para eso?*
- **Mary, la mamá guerrera**, *tiene 36 años y dos hijos de 6 y 8 años. Lleva una vida sana — no deja que sus hijos beban refrescos, los obliga a comer verdura y tiene la regla de no comer caramelos. Pero el desayuno es una lucha. Es una madre trabajadora, así que entre levantar a los niños y prepararlos para ir al colegio y prepararse para ir a trabajar, no tiene mucho tiempo para preparar un desayuno fresco y saludable para la familia.*

El punto es sacar a la luz el hecho de que los distintos segmentos de clientes se preocupan por cosas ligeramente diferentes. En este ejemplo, a **Sam, el soltero**, lo único que le importa es el tiempo y no querer cocinar, mientras que a **Mary, la mamá guerrera**, está muy motivada por querer comidas sanas para sus hijos

Con el tiempo, seguirás desarrollándolas, añadirás datos demográficos y de ingresos para cada persona, añadirás bonitos retratos ilustrados para cada una, y mucho más. Si buscas en Google “plantilla de Persona” encontrarás muchos ejemplos detallados de cómo hacerlo. O, por supuesto, puedes pedirle a ChatGPT que escriba “personas” para ti.

Pero para mí, empieza por escribir un párrafo sobre cada una de ellas, que luego podrás ampliar e iterar. Guarda tus personas en un documento

compartido donde todos los miembros del equipo puedan consultarlos. Y lo que es más importante, actualízalos con regularidad a medida que conozcas mejor a tus clientes y lo que les importa.

Como todo lo demás en la construcción de una exitosa startup, se trata de estar centrado en el cliente e iterar regularmente sobre la base de lo que se aprende. Comienza este proceso pronto, desarrollando personas y consultándolos obsesivamente.

EMPIEZA A COMERCIALIZAR TU STARTUP, ¡AHORA!

Iniciar las operaciones de marketing de tu startup mucho antes de estar realmente preparado para empezar a vender productos y servicios tiene muchas ventajas. La buena noticia es que hoy en día hay muchas formas gratuitas (y casi gratuitas) de ponerlo en marcha inmediatamente.

La captación de clientes siempre acaba siendo más difícil de lo que crees que será, así que empieza ya el proceso de construir una base de marketing.

Aquí está mi lista rápida de cosas que toda startup debería hacer, mucho antes de estar realmente preparada para empezar a vender productos y servicios:

Landing Page. No pospongas la creación de la página web de tu startup pensando que necesitas tiempo para desarrollar contenidos y contratar a un diseñador. ¡Crea una landing page rápida! Utiliza una de las muchas plataformas DIY como Wix, Squarespace, Wordpress, etc. Consigue una buena foto gratis de Unsplash, escribe unas frases sobre tu startup y di “*¡Próximamente, regístrate aquí para obtener más información!*” Ya que estás en ello, asegúrate de instalar Google Analytics en tu landing page. Es gratis. Puedes tener todo esto hecho en menos de una hora.

Recopilar correos electrónicos. El crecimiento de una lista de seguidores por correo electrónico es importante, por lo que cuando la gente llega a tu landing page, quieres que sea fácil para ellos introducir su dirección de correo electrónico para futuras actualizaciones. Puedes utilizar las versiones gratuitas de MailChimp o HubSpot para crear un formulario de registro en tu

nueva landing page y mantener tu lista de correo electrónico de una manera que cumpla plenamente con todas las leyes de privacidad y spam.

Entra en las redes sociales. No te cuesta nada crear cuentas para tu startup en Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter, TikTok, etc. Empieza a publicar cosas que sean relevantes para el tipo de clientes a los que se dirige tu startup, con enlaces a tu Landing Page. Para casi todas las startups de hoy en día, la presencia en las redes sociales es importante para darse a conocer.

Aparecer en las noticias. Como fundador de una nueva startup, quieres empezar a construir tu marca personal en torno a ser un experto en la materia. Escribe un artículo interesante en Medium y luego publícalo en todas tus redes sociales. Publica un artículo en LinkedIn y compártelo con tu red. Encuentra revistas online que estén buscando colaboradores y envíales un artículo (aquí están las pautas de envío para Business Insider, BuzzFeed, Fast Company, TechCrunch y el New York Times). Por supuesto, asegúrate siempre de que todo lo que publiques contenga un enlace a la landing page de tu startup. Además, inscríbete en Help a Reporter Out (HARO) — si un periodista del Wall Street Journal está escribiendo un artículo sobre tu sector, ¡querrás que se ponga en contacto contigo para citarte e incluirte en el artículo!

Averigua qué busca la gente. Herramientas gratuitas como Google Trends, Answer the Public y UberSuggest te permitirán saber qué busca la gente en Internet. Esto te ayudará a elaborar artículos y publicaciones que se alinearán con el tráfico de búsqueda actual, además de que te dará visibilidad en el mercado que te ayudará a informarle a todos tus esfuerzos de marketing.

¡Lanza un podcast! Plataformas como podcasters.spotify.com son gratuitas y distribuirán tu podcast a través de Spotify, Apple, Google, Audible y más (landing page, publicaciones en redes sociales, contenidos, eventos, relaciones públicas, comentarios y correo electrónico) mientras **creas vínculos cruzados y fomentas la participación de los usuarios en todas ellas.**

Participa activamente en comunidades online. Si has desarrollado una nueva marca de helados, querrás unirme a todos los grupos online de amantes de los helados. Echa un vistazo a los grupos de Facebook, Reddit, Slack, Quora, y encuentra grupos que sean relevantes para tu empresa. Únete a la conversación. No cuesta nada, aprenderás un montón y desarrollarás pistas que acabarán siendo valiosas para tu startup.

Haz vídeos en directo. Si tu startup es una aplicación que te ayuda a cocinar platos saludables para tu familia, entonces querrás hacer algunas transmisiones en directo gratuitas desde tu cocina, ¡incluyendo entrevistas con un nutricionista de prestigio! Una plataforma como Streamyard facilita la producción de vídeos que se emiten en directo a través de Facebook, YouTube, LinkedIn y Twitter. Incluso puedes programar estos eventos, como seminarios web y recopilar los correos electrónicos de los asistentes. Gratis.

Crea contenidos que den buenos resultados. En última instancia, lo que importa no es sólo generar contenido, sino generar contenido que enganche bien y que, en última instancia, dirija el tráfico a la landing page de tu startup y a la suscripción por correo electrónico. Herramientas como BuzzSumo pueden ayudarte a encontrar el tipo de contenido que mejor funciona.

Stalkea a tus competidores. Navegar por sitios de opiniones como G2, Captara y Product Hunt te dará información sobre lo que dicen

los consumidores de tus competidores. Esto no sólo te ayudará a entender el panorama competitivo, sino que también te dará ideas sobre el tipo de mensajes y contenidos que resonarán bien entre tu público.

Un “dulce” ejemplo de información procedente del marketing inicial

Un año, en mi curso de Stanford, nuestra empresa ficticia era “Uber para galletas recién horneadas” — pulsas un botón en tu teléfono y llegan galletas frescas a tu puerta. Nuestra hipótesis era que los hombres jóvenes serían nuestro típico customer persona — les entra el gusanillo a medianoche, no saben hacer galletas y nos las piden. Gastamos 50 dólares en anuncios en las redes sociales para probar la idea y, al ver el grupo demográfico que respondía a nuestros anuncios, nos sorprendió que el principal grupo demográfico que hacía clic en nuestros anuncios fueran mujeres mayores de cincuenta años. Así que nos pusimos en contacto con algunas y nos dijeron que la razón por la que habían respondido al anuncio era que las galletas recién entregadas les parecían algo que les gustaría regalar a alguien. Así que, por 50 dólares, descubrimos un dato clave: pensábamos que los hombres de 20 años serían nuestros primeros clientes, pero resultó que ¡a las mujeres de más de 50 les encantaba la idea de regalar nuestro producto a alguien!

No sólo eso, sino que hemos reunido algunas métricas clave, ya que los 50 dólares invertidos en publicidad han generado 15,260 impresiones, 235 clics y 17 consultas directas. Ahora podemos empezar a proyectar cuál será nuestro Costo de Adquisición de Clientes, basándonos en datos reales y no en suposiciones descabelladas.

El objetivo de esta “dulce” historia sobre galletas es que vivimos en una época en la que el marketing inicial es increíblemente barato y los datos

recopilados pueden ser increíblemente informativos. No esperes a que tu producto esté completo para iniciar algunas actividades de marketing.

Resumen:

Incluso si a tu startup le falta muchos meses para tener un producto o servicio que vender, poner en práctica algunas de las ideas enumeradas anteriormente te proporcionará información, datos, clientes potenciales y capital en línea que mejorarán drásticamente tus probabilidades de éxito. **Los grandes emprendedores saben que la metodología de las startups exitosas implica desarrollar clientes al tiempo que se desarrolla el producto.**



Caso de Estudio:

FARMGIRL FLOWERS

Conocí a Christina Stembel cuando tenía veintitantos años y trabajaba en Stanford organizando actos para antiguos alumnos de la facultad de Derecho. Como parte de su trabajo, compraba arreglos florales por un valor de miles de dólares para los eventos y estaba consternada por lo caros que eran, la mala calidad y el hecho de que, después del evento, todas las flores se tiraban a la basura. Con el tiempo, se apasionó por crear una mejor solución para el negocio del corte de las flores y dejó su trabajo en Stanford para fundar Farmgirl Flowers.

Entusiasmada con su nueva startup, su plan para la nueva empresa tenía algunas ideas específicas basadas en sus hipótesis:

- **La mayoría de los clientes serían hombres que comprarían para mujeres.**

Christina supuso que la mayoría de los clientes serían hombres que comprarían para mujeres, así que diseñó la oferta en torno a un proceso de pedido que atrajera a los hombres, con arreglos que encantaran a las mujeres que los recibieran.

- **Un arreglo destacado cada día.**

Creía que a la gente (sobre todo a los hombres) no les gustaba buscar entre las enormes selecciones de las grandes empresas florales, sino que le gustaba la idea de una elección fácil que cambiaba cada día.

- **Precios muy inferiores a los de la competencia.**

Christina quería ser la líder de bajo costo en un sector lleno de costosas empresas florales. Creía que la eficacia inherente a un arreglo floral al día le permitiría reducir costos de forma drástica para impulsar su posicionamiento de ofrecer un precio inferior al de sus competidores.

- **Fuerte compromiso con el medio ambiente.**

Combinando sus convicciones personales con lo que consideraba una oportunidad de posicionamiento, Christina quería ser la empresa de entrega de flores con la menor huella de carbono. Se abastecería únicamente de flores cultivadas en la zona, la entrega se haría en bicicleta y el modelo de un arreglo al día reduciría drásticamente el notorio desperdicio de la industria floral.

Con estas hipótesis, se puso manos a la obra para preparar el lanzamiento del negocio. Christina quería crear una marca única que también estuviera en consonancia con su espíritu ecológico, así que pensó en catorce opciones de estilo diferentes. Investigando, se enteró de que los sacos de arpillera utilizados para transportar alimentos como patatas y

granos de café solían desecharse después de un solo uso, lo que le daba a su startup la oportunidad de reutilizar el tejido. Decidió incorporar la arpillera sobrante como elemento de estilo, envolviendo en ella cada arreglo floral y, en última instancia, reduciendo los residuos de otra industria.

Lanzó la versión inicial del sitio web de Farmgirl Flowers, en el que describía todas las ventajas personales y medioambientales de su operación. A medida que llegaban los pedidos, Christina preparaba los arreglos en el comedor de su apartamento de San Francisco y luego los enviaba en bicicleta. Esto le permitió mantener los costos muy bajos mientras aprendía sobre sus clientes y ponía a prueba sus hipótesis.

Rápidamente descubrió que la mayoría de sus hipótesis eran erróneas. Casi tres cuartas partes de sus pedidos eran mujeres que compraban para otras mujeres (no hombres que compraban para mujeres). A los compradores no les importaba tanto su bajo precio; les importaba mucho más la calidad de las flores y la estética de los arreglos. Aunque en general les gustaba el posicionamiento ecológico, lo que realmente querían era poder elegir entre más opciones.

Rápidamente ajustó la oferta de productos basándose en esos primeros conocimientos, y el negocio creció rápidamente. Con el tiempo, Christina pudo trasladar la operación de su apartamento a un local comercial en San Francisco. Contrató a empleados para que la ayudaran a hacer los arreglos y a mensajeros en bicicleta para entregarlos.

Christina quería pisar el acelerador del marketing, pero enseguida descubrió que la publicidad en el sector de la entrega de flores era muy cara. Las grandes empresas de flores aumentaban mucho el costo de las palabras clave en Google, así que una palabra clave como “Delivery de flores” le iba a costar 7 dólares por clic. Si asumimos una tasa de conversión típica del 9%, entonces 7 dólares por clic equivalen a un

costo de adquisición de clientes de 78 dólares — mucho más de lo que podía ganar con un pedido.

Así que Christina recurrió a tácticas de marketing de guerrilla. Proporcionó a las cafeterías de San Francisco arreglos gratuitos para exponerlos en sus mostradores con un montón de sus tarjetas de negocio. La popularidad de Instagram estaba empezando a crecer, y los arreglos florales son el tipo de producto visual perfecto para Instagram. La gente no tardó en hacer fotos de los arreglos que habían recibido y etiquetarlas con #farmgirlflowers. Su número de seguidores en Instagram creció hasta casi medio millón.

Con unos sólidos seguidores en la Bay Area, el siguiente paso lógico era el envío a todo el país. No sería fácil pasar de un producto perecedero entregado a mano a nivel local a un producto perecedero que pudiera enviarse a todo el país y llegar en perfectas condiciones, pero Christina colaboró estrechamente con una empresa de diseño de envases y encontró la manera de hacerlo.

Después de haber demostrado su valía, la empresa pasó de ser una encarnación inicial que funcionaba en su apartamento a una incipiente operación nacional. Christina se propuso reunir capital de riesgo. Sabía que se enfrentaría a dificultades — Sand Hill Road tenía una idea preconcebida de un negocio escalable financiado con capital de riesgo, y no se parecía a una mujer vendiendo flores. Pero se lanzó a la búsqueda de financiación con una presentación llena de datos convincentes y la determinación de una empresaria apasionada.

A lo largo de los dos años siguientes, se presentó a un total de 104 inversores de capital de riesgo y recibió 104 rechazos. Algunas de las respuestas que recibió fueron:

- “Lo siento, esto no es un negocio de tecnología para nosotros.”
- “Es intrínsecamente inescalable”.
- “No hay influencia económica”
- “El equipo parece débil”.
- “Tus diapositivas son demasiado bonitas”. (Si, lo dijeron.)
- “¿Tal vez la próxima vez puedas traer a tu marido?” (Si, esto también.)
- “Sin entrega el mismo día, nunca serás capaz de escalar este negocio. Deberías mirar a Munchery y Sprig como ejemplos”. (Ambas han desaparecido después de recaudar cientos de millones en financiación).

Frustrada, Christina decidió que seguiría impulsando la empresa, haciéndola crecer orgánicamente (valga la redundancia) sin capital externo.

Su carisma personal y su buena historia le valieron la atención de la prensa, desde *Forbes*, *el New York Times*, *Vanity Fair*, *Vogue e Inc.* hasta *Marketplace de NPR* y *The Today Show* (Varias veces. Si visitas el sitio web de *The Today Show*, verás montones vídeos de ella).

El punto más bajo de su viaje emprendedor llegó cuando se enteró de que una nueva startup llamada BloomThat, fundada por tres hombres con un MBA, había recaudado 7,5 millones de dólares en capital de riesgo para copiar prácticamente todos los aspectos de Farmgirl Flowers, desde los mensajes hasta el envoltorio de arpillera. El hecho de que los inversores de Sand Hill Road la rechazaron y luego invirtieron en hombres que le habían robado la idea era bastante difícil de digerir.

Afortunadamente, los tres fracasaron. BloomThat gastó todo su dinero y tuvo que cesar su actividad, vendiéndose a FTD⁵, a precio de remate,

5: Failure to Deliver, por sus siglas en inglés.

mientras Christina seguía construyendo Farmgirl Flowers a la antigua: **de forma rentable, sin capital externo.**

Su negocio de envíos a todo el país fue tan bueno que pronto se enfrentó a un nuevo problema: no podía abastecerse de suficientes flores para satisfacer la demanda. Su compromiso de utilizar únicamente flores locales procedentes de la zona de la bahía limitaba su crecimiento. Intentó que los agricultores locales le vendieran más para poder satisfacer la demanda, pero se resistieron porque tenían otros clientes de toda la vida. Empezó a pensar que los agricultores no la tomaban en serio porque era mujer (igual que los inversores de capital de riesgo). Al final escribió un largo artículo en Medium sobre su experiencia⁶, anunciando que había tomado la difícil decisión de empezar a abastecerse internacionalmente. Reconoció que esta decisión requería abandonar “una de las cosas que hacían de Farmgirl, bueno, Farmgirl”, pero que “cuando tu cadena de suministro está limitada por el sexismo sistemático y arraigado en la industria agrícola nacional, la elección parece hecha por ti”.

Poco después llegó la pandemia del COVID. El 16 de marzo de 2020, Christina recibió un aviso de la ciudad de San Francisco de que Farmgirl Flowers había sido considerada una operación “no esencial” y necesitaba cerrar debido a la pandemia. Ese mismo día despidió a 291 empleados.

Dos meses después, en Mayo de 2020, decidió cerrar permanentemente sus operaciones en San Francisco en lo que sintió como “el final de un capítulo muy largo pero grandioso.”

En el lado positivo, la nueva operación de Christina en Ecuador continuó suministrando, y los centros de distribución de Farmgirl Flowers fuera del Área de la Bahía continuaron procesando los pedidos

6: Puedes leerlo aquí: <https://marker.medium.com/how-sexism-almost-derailed-my-floral-startup-9446ff9bbc87>

de los clientes. En la actualidad, Farmgirl Flowers realiza envíos desde veintidós instalaciones repartidas por Norteamérica y Sudamérica. Al igual que muchas empresas de comercio electrónico, Farmgirl Flowers descubrió que la pandemia hizo prosperar inesperadamente su negocio, ya que los consumidores confinados en casa hacían más compras por Internet y recibían cada vez más pedidos directamente en sus casas. Christina dirige ahora la empresa desde Seattle, yendo y viniendo entre los Estados Unidos y Sudamérica. Farmgirl Flowers, creada en su apartamento de San Francisco, genera ahora unos ingresos anuales de más de 35 millones de dólares.

Y como todos los inversores de capital de riesgo la rechazaron, ella y su equipo siguen siendo propietarios del 100% de la empresa.

PUNTOS CLAVES

- ◇ Como la mayoría de los emprendedores, las hipótesis originales de Christina resultaron ser erróneas. A diferencia de otros emprendedores, puso a prueba sus hipótesis desde el principio e iteró sobre su oferta de productos para alcanzar rápidamente el product-market fit. Al hacer un MVP del negocio en el comedor de su casa, utilizando mensajeros locales en bicicleta, fue capaz de conocer cuáles de sus hipótesis eran correctas, cuáles erróneas y cómo podía perfeccionarse la oferta mientras aún era pequeña y ágil.
- ◇ Las primeras pruebas con anuncios indicaron que su CAC:LTV estaba fuera de lugar. Un CAC de 77 dólares era más de lo que podía recuperar. Así que trabajó en ambos extremos — encontrar formas de conseguir clientes de forma más eficiente y también aumentar el precio para obtener más valor de por vida.
- ◇ Por muy enfadada que estuviera con un nuevo competidor que copiaba su modelo, no es la competencia lo que mata a las startups. Al centrarse en mejorar su propio negocio, fue la última en reír, ya que el competidor agotó su capital de riesgo y cerró.
- ◇ El bootstrapping gana. Muchos emprendedores habrían abandonado tras recibir 104 rechazos de inversores de capital de riesgo, pero Christina no lo hizo. Ahora ella y su equipo poseen el cien por ciento de un negocio rentable de 35 millones de dólares al año.

CREAR UN FUNNEL



PASO 7, PARA TU STARTUP

En última instancia, el éxito o el fracaso de cualquier startup dependerá de si puede o no conseguir exitosamente suficientes clientes (y conseguirlos a un costo que tenga sentido desde el punto de vista económico). Por lo tanto, incluso mucho antes de que tu startup esté lista para empezar a vender, debes crear y probar un proceso de captación de clientes.

Asignación:

En thelaunchpath.com encontrarás un diagrama de funnel para llenar con lo que crees que será la mezcla de marketing para tu startup. Luego, vuelve al paso 5 (el modelo económico) y asegúrate de que tienes los costos de todas estas actividades de marketing reflejados en tu spreadsheet.

► *Para tu Launch Path Canvas:*

En el recuadro de la derecha, enumera las personas que crees que representarán tus segmentos de mercado clave. Encierra en un círculo al que creas que debes dirigirte como cliente pionero.

“*En el mundo moderno
de los negocios, es inútil
ser un pensador creativo
y original a menos que
también puedas vender lo
que creas.*

DAVID OGILVY, 1964

CAPÍTULO 8

CONVIÉRTETE EN UN MAESTRO DE LA NARRACIÓN

Todo gran emprendedor tiene la habilidad de contar una historia nítida, clara y convincente sobre aquello en lo que está trabajando y por qué es importante

Warren Buffett es probablemente el empresario con más éxito en el mundo. Empezó a invertir el dinero que ganaba repartiendo periódicos a los catorce años, pronto empezó a invertir el dinero de otras personas y hoy gestiona activos por valor de más de 950 mil millones de dólares a través de su compañía holding, Berkshire Hathaway.

Si hoy entras a la oficina de Warren Buffett en Omaha, podrías esperar ver en la pared su diploma enmarcado de Columbia Business School. Pero no lo verás. En su lugar, verás un descolorido certificado de 1952 por haber completado un curso Dale Carnegie de 100 dólares sobre oratoria, exhibido con orgullo.



Buffett cree que aprender a ser bueno hablando y presentando cambió su vida, quizá incluso más que su MBA. “En la escuela de posgrado aprendes todas estas cosas complicadas, pero lo realmente esencial es ser capaz de hacer que otros sigan tus ideas”, ha dicho.

Y así es para los emprendedores de todo el mundo. Para tener éxito como fundador de una startup, tienes que tener la habilidad de contar una **historia nítida, clara y convincente sobre lo que hace tu startup y por qué es importante.**

Mucha gente piensa que se trata de una habilidad necesaria sobre todo para recaudar fondos, pero los emprendedores exitosos están haciendo un pitching (dando discursos) todo el tiempo por todo tipo de razones: para captar clientes, reclutar empleados, conseguir socios, reunir al equipo y muchas otras cosas más. Además, cuando ganes el Premio Nobel, esperarán que des un discurso. Eso es todo. Como nos dice Warren Buffett, para tener éxito como empresario hay que saber preparar y hacer buenas presentaciones.



Eric Bahn ❤️
@ericbahn

Mi progresión histórica sobre lo que se necesita para dirigir una gran empresa:

A mis 20, creía que todo giraba en torno al producto.

A mis 30, creía que todo giraba en torno a las ventas.

A mis 40, me doy cuenta de que todo gira en torno a una gran narrativa.

10:46 PM · Apr 26, 2022

Eric Bahn es inversor de capital de riesgo en Hustle Fund.

En realidad, el pitching consiste en saber contar historias

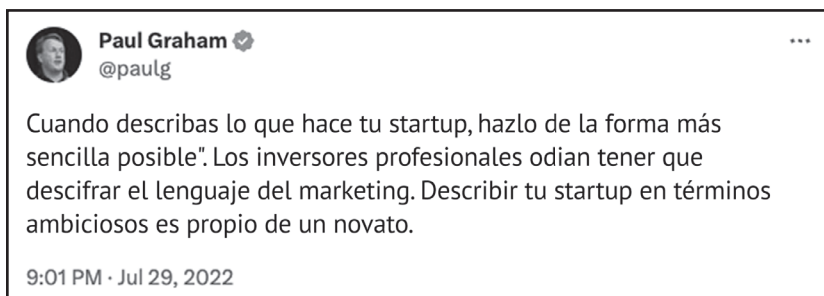
Si quieres ser un orador eficaz, tienes que aprender a contar historias. Todos los grandes fundadores de startups son grandes narradores. De hecho, *todos los grandes líderes* son grandes narradores.

Los seres humanos estamos predispuestos a amar las historias; las contabamos alrededor de fogatas durante varios miles de años antes de que se inventara el PowerPoint. De hecho, una gran presentación no necesita diapositivas.

Lo más importante que hay que saber sobre el pitching, las presentaciones y los discursos es que se trata de contar historias. Aquí hay algunos consejos y trucos para contar historias.

Las historias sencillas son las mejores historias

El factor clave de la narración es mantener la sencillez de tus historias, lo cual es mucho más difícil de lo que mucha gente cree. Evita la jerga y haz que tu narración sea fácil de entender. Como Paul Graham aconseja (a quien ya he citado varias veces): “Cuando describas lo que hace tu startup, hazlo de la forma más sencilla posible”. Los inversores profesionales odian tener que descifrar el lenguaje del marketing. Describir tu startup en términos ambiciosos es propio de un novato”. Me reí para mis adentros cuando leí por primera vez ese tweet, pensando en todas las descripciones exageradas de startups que me he encontrado a lo largo de los años. Es habitual que los emprendedores inexpertos piensen que los inversores quedarán impresionados por un montón de palabras ambiciosas de moda. De hecho, ocurre todo lo contrario.



El pitch deck original de Uber describía la startup como “un servicio de coche bajo demanda rápida y eficiente” — bonito, sencillo y claro. He conocido a algunos emprendedores quienes la habrían descrito como “una plataforma en la nube con GPS optimizado para móviles que cambia todo el paradigma de la movilidad personal”. Esa startup nunca habría conseguido financiación.

El título de la diapositiva del pitch deck original de Airbnb: “Reserva habitaciones con locales, en lugar de hoteles”. No dice que es un “Marketplace de alojamiento entre iguales que utiliza un motor de IA y un nuevo y revolucionario mecanismo de confianza” porque nadie financiaría eso.

Por lo tanto, mantenlo simple y claro. **Céntrate en una frase sencilla que a las personas se les haga fácil de entender qué problema resuelve tu startup y cómo se benefician los clientes.** Eso es lo que le importa a un inversor.

Una vez conocí a un emprendedor en un evento social y le pregunté en qué estaba trabajando. “Bueno”, dijo, “hay muchas tiendas de comestibles en el país”, haciendo una pausa para dar un sorbo a su copa de vino. “Su mayor gasto en instalaciones es el almacenamiento en frío”, otro sorbo de vino, “fabricamos un dispositivo que reduce ese costo a la mitad”.

¡Boom! En tres breves frases aludió al tamaño del mercado, articuló el problema que había que resolver y luego sugirió que tenía un producto con un ROI convincente para sus clientes. ¡Quería invertir!

Continuó explicando que se trata de un dispositivo de internet-of-things (IoT) que se instala en los frigoríficos y congeladores de una tienda, monitoriza un montón de datos, se conecta a la nube a través de WiFi y devuelve un montón de datos que ayudan a optimizar el uso de la electricidad.

Un emprendedor inexperto podría haber descrito exactamente la misma startup de esta manera: “Hemos desarrollado un dispositivo IoT impulsado por la nube que utiliza algoritmos propios para analizar datos operativos de clientes mercantiles, generando resultados que cambian paradigmas.” Yo me habría alejado de ese tipo.

Entonces, toma el consejo de Paul Graham. Describe tu startup en términos sencillos y concretos. Haz que **a las personas se les haga fácil de entender la esencia de lo que hace tu startup** — porque ¿por qué querrías hacerlo difícil?

Las historias en primera persona son las mejores

Contar tus historias desde tu propia perspectiva personal siempre las hace más interesantes. Siempre que des una charla, asegúrate de entrelazar tu visión personal. ¿Cómo se te ocurrió esta idea de startup? ¿Por qué es importante para ti? ¿Qué te hace levantarte y moverte por las mañanas? Y lo más importante de todo —¿por qué eres exactamente el emprendedor adecuado para esta empresa?

Practica, pero no memorices

Quieres sonar como un ser humano que cuenta una gran historia, no como un robot que lee un guión. Hay una diferencia sutil pero crucial. No memorices tu pitch o presentación palabra por palabra. En su lugar, memoriza los puntos clave de tu discurso y practica repitiéndolos hasta que suenen naturales, como algo que una persona real podría decir en una conversación informal. Practica con tu madre, tu esposo, tu hija o tu vecino. Cuéntales la historia. ¿Cuál es el problema que intentas resolver? ¿Por qué es importante? ¿Cómo te involucraste? Practica contando tu historia y manteniéndola real.

Conoce a tu audiencia

Una vez estaba en una reunión de un pitch con otro inversor, una mujer con un doctorado en inteligencia artificial. Cuando el joven emprendedor (hombre) se disponía a darnos su pitch, se dirigió a ella y le dijo: “No sé cuánto sabes de tecnología de IA, así que intentaré hacerlo sencillo”. Me estremecí. Sobra decir que no consiguió la inversión. Antes de ir a una reunión, asegúrate de saber quién va a estar allí y luego tómate tu tiempo para buscarlo en LinkedIn. Tu presentación será mucho más precisa y evitarás momentos desagradables.

Ten claro cuál es el resultado deseado

Una vez trabajé con un tipo que era el vendedor más disciplinado que he conocido. Cada vez que entrábamos en una reunión con un cliente, se volvía hacia mí y me decía: “¿Cuál queremos que sea el resultado de esta reunión?”. Lo mismo ocurre con los pitches y las presentaciones — ten en claro cuál es el resultado deseado mientras te preparas. Puede que el resultado deseado sea que te vuelvan a invitar a reunirse con otros socios, o puede que el resultado deseado sea una recomendación, o puede que ya estés metido de lleno en el proceso y el resultado deseado sea firmar un acuerdo ese mismo día. En relación con esto, los

estudios demuestran que la gente sólo recordará uno o dos puntos de tu presentación, así que decide de antemano cuáles quieres que sean esos puntos y resáltalos varias veces.

¿Qué, qué y cómo?

Siempre que le estés hablando a un público de tu asombrosa startup, hay tres cosas sencillas que tienen que entender fácilmente: ¿Qué es, qué problema resuelve y cómo gana dinero? No puedo decirte cuántas veces he asistido a presentaciones sin saber al final de qué se trataba. ¿Es una aplicación móvil, un servicio de consultoría o algún tipo de producto físico? De nuevo, ¡no lo compliques! Haz que tu primera frase sea sencilla y clara, como:

“Vendemos fertilizantes orgánicos que ayudan a los pequeños agricultores a cultivar más alimentos sin dañar el planeta”.

Luego puedes entrar en los detalles, los ingredientes, la estrategia de distribución, la huella de carbono y todo lo demás. Todo eso tendrá mucho más sentido para tu público si primero entienden simplemente qué es, qué problema resuelve y cómo gana dinero.

Nunca habrá demostraciones de productos en vivo

Una vez asistí a una presentación donde un joven emprendedor estaba teniendo su primera reunión de capital de riesgo. Estaba creando una plataforma de software para la salud del consumidor. Tras una breve presentación, el inversor dijo, “Creo que este es realmente un espacio muy interesante y me encantaría conocer tus opiniones sobre la mejor vía de monetización para un producto como este”. Como si ni siquiera hubiera oído la pregunta, el emprendedor se lanzó a una demostración de producto de treinta minutos — muy aburrida y que en realidad

nunca respondía a la pregunta formulada. Era una demostración en directo, así que había algunos errores y fallos. A los cinco minutos supe que el pitch estaba perdido.

He visto pasar este patrón muchas veces. Una emprendedora está tan entusiasmada con lo que ha construido que no puede esperar a hacer una demostración de ello. Pero el noventa y nueve por ciento de las veces, un inversor no está preocupado por si el producto se puede construir, sino por el modelo de monetización, la estrategia de salida al mercado, la economía unitaria, la profundidad del equipo, el panorama competitivo, etc. Una demostración de producto con fallos no tiene nada que ver con todo esto. Así que, aunque te emociones en mostrar lo que has estado construyendo durante noches y fines de semana, eso no es lo que le importa a un inversor.

Los emprendedores exitosos son buenos escuchando. Los mediocres sólo quieren presumir de lo que han construido.

Beneficios > Características

Cuando Apple lanzó el iPod original, había muchos otros reproductores portátiles de música en el mercado. Los anuncios de la competencia presumían de largas listas de características: especificaciones sobre MP3, megabytes de almacenamiento, kilohercios de reproducción de audio, etc. En cambio, los anuncios del iPod se limitaban a mostrar una foto del producto con el siguiente titular: “Mil canciones en tu bolsillo”.

Los ingenieros desarrollan características, pero los clientes compran beneficios. Lo que le importa a un inversor es si tu startup proporcionará beneficios por los que los clientes pagarán. Puedes hablar más tarde con el equipo del inversor sobre las increíbles características tecnológicas que tus ingenieros se han esforzado en desarrollar, pero mantén tu pitch centrado en los beneficios para los clientes.

Luce bien en Zoom

Como emprendedor hoy en día, muchas de tus presentaciones iniciales probablemente se realicen a través de videollamadas. Asegúrate de hacer el esfuerzo por tener un buen aspecto y un buen sonido. Si la gente se esfuerza por oírte a través de un audio entrecortado, eso es todo lo que recordarán de tu presentación. Si la retroiluminación es mala, lo que recordarán es cómo tu silueta hacía que parecieras que estuvieras en el programa de protección de testigos. Así que consigue un micrófono de verdad, una buena iluminación, despeja el fondo y asegúrate de que tus diapositivas estén preparadas y saber cómo compartirlas. Practica en tu zoom profesional con tu primo de Cedar Rapids. Al principio de la pandemia, todos sufrimos un montón de malas reuniones en Zoom, pero ahora la paciencia es más escasa. En el mundo post-pandémico se sigue utilizando Zoom, y nuestras expectativas de profesionalidad a través del vídeo son mayores.

Empecé este capítulo con Warren Buffett, y lo terminaré con Albert Einstein. Él dijo: “Si no puedes explicarlo de forma sencilla, es que aún no lo entiendes del todo”. Así que una de las muchas razones por las que quieres llegar a ser bueno contando la historia de tu startup de forma sencilla es que en el proceso tú mismo obtendrás una mayor claridad sobre la esencia de la startup que estás construyendo. Yo mismo lo he comprobado a menudo. El proceso de descubrir cómo decir algo de forma sencilla me ha ayudado a encontrar una mayor claridad sobre la esencia de aquello en lo que estoy trabajando. Los grandes pensadores son capaces de presentar sus ideas de forma nítida, clara y convincente. Sigue practicando y te convertirás en uno de ellos.

PITCH DECKS

El mundo de las startups está bastante obsesionado con los pitch decks. Si buscas en Google, encontrarás miles de plantillas y un montón de consejos dudosos sobre cómo construir un pitch deck ganador que te haga conseguir una gran pila de capital de riesgo. La realidad, por supuesto, es que los inversores de capital de riesgo no invierten en diapositivas — sino en personas. La capacidad de construir un conjunto de bonitas diapositivas no es un predictor del éxito de una startup, pero sí lo es la capacidad de ofrecer una historia nítida, clara y convincente.

No debería sorprenderte que el primer consejo que te dé sobre los pitch decks sea: ¡no utilices la plantilla de otro! Es tu startup y tu historia. ¿Crees que Steve Jobs copió una plantilla que encontró en algún sitio? No lo creo, y tú tampoco deberías. Aquí están mis ideas para preparar un buen pitch deck:

Empieza escribiendo la historia

Cuando estoy preparando un pitch deck, lo primero que hago es escribir la historia. Una vez que estoy satisfecho con la historia, empiezo a crear las diapositivas que la acompañan. Mucha gente lo hace al revés: primero construyen las diapositivas y luego intentan decidir qué historia contar. Eso es lo contrario.

Estas son algunas de las cosas que podrían formar parte de la historia que cuentas:

- ¿Por qué eres exactamente el emprendedor adecuado para esta empresa?
- ¿Qué problema estás resolviendo?
- ¿Por qué es importante?
- ¿Cuál es tu «salsa secreta»?

- ¿Cómo es el panorama competitivo actual?
- ¿Cuál es el tamaño de la oportunidad?
- ¿Cómo vas a captar clientes de forma eficaz?
- ¿Cuáles son tus necesidades iniciales de capital y qué hitos alcanzarás con ese capital inicial?

Por supuesto, esta no es una lista definitiva. Cada empresa es diferente, pero en tres o cuatro minutos deberías ser capaz de contar una historia interesante que incorpore la mayoría de estos puntos claves y dejar al receptor intrigado y con ganas de saber más. Y ese es el resultado que se busca con un pitch deck: dejar al público con ganas de saber más. No vas a vender el negocio con un solo pitch deck, pero con suerte los vas a dejar lo suficientemente intrigados como para que quieran saber más.

Si tienes programada una reunión de una hora con un inversor, no vayas con una hora de diapositivas. Nadie quiere escuchar eso. No sólo no invertirán, ¡te bloquearán en todos sus teléfonos para que no puedas volver a torturarlos!

Si tengo programada una reunión de una hora con un inversor, me gusta entrar y decir: “Permítanme darles una visión general de tres minutos y luego podemos profundizar en la parte que deseen”. Algunos inversores quieren saber más sobre el tamaño del mercado, otros querrán centrarse en comprender el panorama competitivo y otros simplemente querrán saber más sobre ti. En cualquier caso, te garantizo que nadie quiere escuchar sesenta minutos de diapositivas.

¿Por qué eres el emprendedor adecuado para esta empresa?

Para mí, no hay nada más importante que comunicar este factor fundamental en tu pitch. Los inversores quieren saber que tu pasión por esta startup es tan profunda que te llevará en los buenos y en los malos

momentos. Puede que incluso están mirando tres startups similares, tratando de decidir en cuál invertir. Su decisión se basará siempre en su percepción del fundador.

VENDER A LOS CLIENTES > VENDER A LOS INVERSORES

Una vez le pedí a mi amigo David que actuara como juez invitado durante la Pitch Night de mi clase de Stanford sobre iniciativa empresarial. Él ha tenido una larga y exitosa carrera como inversor de capital de riesgo en Silicon Valley y es uno de los tipos más inteligentes que conozco. Sabía que los estudiantes apreciarían su aportación.

Y así fue. Cada estudiante expuso su pitch durante tres minutos y David aportó muchas ideas útiles. Fue muy comprensivo y alentador con cada uno de ellos.

Sin embargo, mientras nos dirigíamos a nuestros coches, me di cuenta de que David estaba preocupado. “Sus pitches se basaban en tratar de impresionar a los inversores, pero lo que más impresiona a los inversores es tener clientes que paguen”, señaló David. “Esa es la señal que busca un inversor, así que es ahí donde cualquier emprendedor debería centrar sus esfuerzos”.

Fue una observación realmente buena, y empecé a pensar que quizá debería haber orientado mejor a los estudiantes. Es fácil quedar atrapado en la fantasía del capital de riesgo, especialmente aquí en Silicon Valley. Mis estudiantes a menudo me preguntan cosas como: “¿Qué tipo de margen de beneficio proyectado debo poner en mis diapositivas para impresionar a los inversores?” o “¿Cuál es la relación CAC:LTV que quieren ver los inversores?”.

Esta es una forma invertida de concebir la creación de una empresa. Un fundador debe pensar realmente en crear una empresa que aporte exitosamente valor a los clientes — una empresa con un modelo

económico sostenible, un negocio que te apasiona dirigir. Eso es lo que impresiona a los inversores.

Así que, cuando elabores tu pitch deck, asegúrate de centrarte en vender a los clientes, no en vender a los inversores.

Al final, tendrás diferentes pitch decks para diferentes propósitos. La mayoría de los fundadores de startups utilizan tres presentaciones o, mejor dicho, tres conjuntos de mensajes. Uno está dirigido a los inversores, otro a los clientes y el tercero es para el liderazgo de pensamiento (cuando hablas en una conferencia, por ejemplo). Los grandes emprendedores son capaces de hablar de una serie de ventajas cuando se reúnen con un inversor potencial, de otra serie de ventajas cuando hablan con un cliente potencial y de otra serie de mensajes en una conferencia.

Realmente no se trata de las diapositivas en absoluto

Una de las lecciones más valiosas que he aprendido como emprendedor fue cuando llevé mi pitch deck, cuidadosamente preparado, a una reunión con Rich Melmon, un inversor de capital de riesgo.

Abrí mi laptop, me preparé para enseñarle mis impresionantes diapositivas y me sorprendió que me dijera: “Cierra esa maldita cosa. No quiero ver tus estúpidas diapositivas. Lo que quiero saber es si puedes decirme — con palabras y sólo con palabras — por qué lo que estás haciendo es tan interesante como para que quiera invertir.”

Lo hice, e invirtió, pero nunca vio esas preciosas diapositivas en las que había trabajado con tanta diligencia — porque los inversores de capital de riesgo no invierten en diapositivas. Entonces, ¿puedes contar

una historia convincente sobre tu startup sin diapositivas? Si no es así, vuelve atrás y trabaja en ello un poco más.



Allison Byers
@apbyers

..

ODIO cuando los inversores dicen a los fundadores que contraten diseñadores para sus presentaciones. Es una pérdida de tiempo y dinero.

Concéntrate en conseguir el contenido adecuado, la fluidez narrativa, la facilidad de lectura de las diapositivas y la seguridad en la presentación. Contratar a un diseñador gráfico no te dará un cheque.

6:35 AM · Apr 13, 2022

Recursos para el Pitch Deck

En thelaunchpath.com encontrarás recursos para crear un buen pitch deck, así como vídeos de grandes pitches. Ver a otros haciendo un pitch es una forma estupenda de aprender, así que busca eventos de pitch cerca de ti. Ve y observa: verás que hay aspectos que te gustan y otros que no. Verás qué es lo que realmente parece resonar entre el público. Cada vez que he hecho un pitch, he aprendido algo nuevo.

El éxito de hacer un pitch no depende de los pitch decks. Se trata de contar una historia nítida, clara y convincente sobre ti mismo, tu startup y por qué es importante.

LOS PITCHES DE LAS STARTUPS Y MUÑECAS ANIDADAS

El pitching suele ser una serie de reuniones cada vez más largas. Primero viene el proverbial encuentro en el ascensor, en el que sólo tienes tiempo para una o dos frases que te consigan un contacto, lo que puede llevar a un seguimiento inicial muy breve (quizá de diez minutos) a través de Zoom. Luego puede que te inviten a ir a la oficina para una reunión en persona de media hora. Luego, con suerte, recibirás una invitación para una reunión de una hora con los demás socios. En cada caso, el resultado deseado es exactamente el mismo: **dejarlos lo suficientemente intrigados como para que quieran tener otra reunión.**

Acabarás teniendo un conjunto de pequeños pitches que funcionan un poco como una de esas muñecas rusas, una *matrioska*. Necesitas un gancho de una frase que dé paso a un pitch de un minuto que dé paso a un gancho de tres minutos que dé paso a un pitch de diez minutos, etc.

Veamos nuestra empresa ficticia, Fitaco. El gancho de una frase podría ser:

“Imagina un camión de tacos dedicado a llevarte comida sana estés donde estés”.

Ahora que tengo tu atención, te daré una descripción de tres frases:

“Esto es lo que pasa: Los consumidores estadounidenses gastan 331 mil millones de dólares al año en comida rápida, y la mayor parte es muy poco saludable. De hecho, los Institutos Nacionales de Salud afirman que

una dieta de comida rápida puede matar prematuramente a más gente que fumar cigarrillos. Nosotros nos ocupamos de eso con una nueva marca de comida rápida saludable (¡tacos!), entregada directamente en tu casa u oficina”.

Ahora estás lo bastante interesado como para decirme que te llame algún día. En la llamada, estoy listo con mi pitch de un minuto:

“Todos sabemos que debemos comer sano, ¿verdad? Nuestras madres nos dijeron que debíamos comer sano. Sin embargo, a veces sacrificamos la comida sana por la comodidad de la comida rápida. Los estadounidenses gastan más de trescientos mil millones de dólares al año en comida rápida, y ahora, con todas las aplicaciones de demanda de delivery, podemos recibir comida rápida poco saludable entregada directamente en la puerta de nuestra casa, ¡así que ni siquiera tenemos que quemar calorías para conseguirla!

Pero, ¿y si pudiéramos conseguir comidas sanas rápidamente, comidas diseñadas por un nutricionista? Y si fueran tacos, ¡porque a todo el mundo le gustan los tacos! Me gustaría hablarte de Fitaco, una nueva startup que, como su nombre indica, ofrece tacos que te mantienen en forma. Estamos construyendo una flota nacional de camiones Fitaco, que distribuyen tacos frescos y sanos de forma eficiente y a la carta, directamente a tu casa u oficina. Me encantaría

tener la oportunidad de contarte más sobre lo que estamos haciendo y los atractivos aspectos económicos que hemos incorporado al plan”.

Ahora me invitas a ir a tu oficina para reunirme con tus socios inversores, y empezaré esa reunión con un conjunto de diapositivas de cinco minutos que te dan una visión completa (ve el vídeo completo en thelaunchpath.com)

Todo gran empresario es lo bastante ágil para contar esa historia **dentro de los límites de tiempo disponibles**, con el resultado deseado de dejar al público con ganas de saber más (es decir, conseguir otra reunión).

Así que, en tu cabeza (y en tu laptop), necesitas tener un conjunto de pitches que encajan unas dentro de otras. Algo así como esas muñecas rusas.

CONVIÉRTETE EN UN MAESTRO DE LA NARRACIÓN



PASO 8, PARA TU STARTUP

Todo emprendedor debe ser capaz de contar una historia nítida sobre su empresa —¡ya sea corta, media o larga! Sin acrónimos confusos, sin frases largas y complicadas, sin un denso lenguaje de marketing y lleno de palabras de moda. Sólo una narración clara y nítida.

Asignación:

Para tu empresa, crea una serie de pitches de “Muñecas Anidadas”:

- Una bonita y sencilla descripción de **una frase**.
- **Una versión de tres frases**, un poco más profunda.
- Un párrafo que puedas decir en **60 segundos o menos**.
- Un paquete de diapositivas que puedas presentar en **menos de 5 minutos**.

Ahora practica hasta que te sean naturales. Recuerda que, cuando alguien te pregunta en qué estás trabajando, no querrás parecer un robot recitando algo de memoria, sino dar una respuesta clara y nítida que parezca natural y entusiasta.

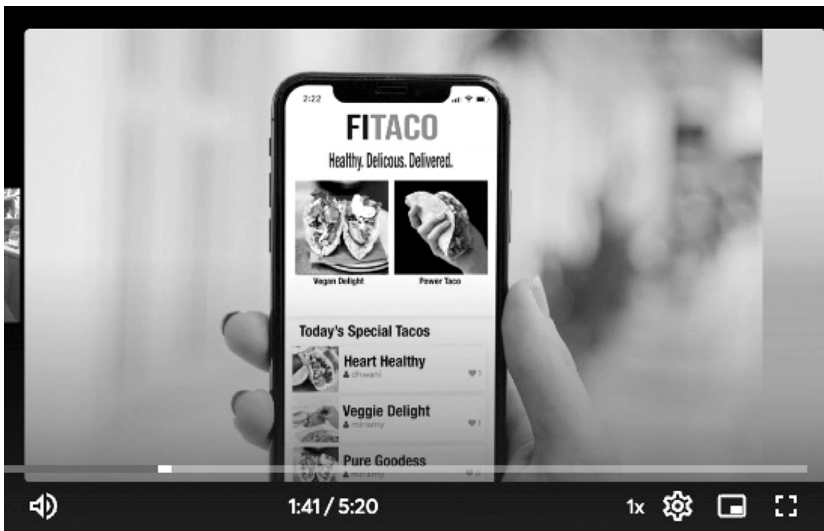
Practica tu pitch deck (un conjunto de diapositivas que puedas presentar en menos de un minuto) y luego mira un vídeo de ti mismo (doloroso, pero muy útil).

No te limites a recitar las características de tu producto — **cuenta una historia** sobre el problema que tu startup resuelve, los beneficios para los clientes y por qué eres exactamente el emprendedor adecuado para esta empresa.

Ejemplos:

El subcapítulo “Los Pitches de las startups y muñecas anidadas “ contiene ejemplos de cómo podríamos articular nuestra empresa Fitaco, y en **thelaunchpath.com** encontrarás un vídeo en el que presento el pitch para Fitaco en cinco minutos.

Ver el pitch de cinco minutos de Fitaco, con diapositivas, en thelaunchpath.com



Encontrarás videos un ejemplo de pitches para Fitaco en **thelaunchpath.com**

“*Todo está en la mente,
ya sabes.*”

GEORGE HARRISON

CAPÍTULO 9

LA MENTALIDAD

¿Qué es una «mentalidad emprendedora» y dónde puedo conseguirla?

Las startups están dirigidas por seres humanos, y la mente humana puede ser caprichosa. De todos los factores que tienden a impulsar al éxito o al fracaso a una startup, la mentalidad del equipo fundador es uno de los más importantes. Mirando hacia atrás en mi propia carrera, creo que mis fracasos se produjeron, la mayoría de las veces, cuando dejé que mi mentalidad se desviara.

Recientemente me pidieron que diera una conferencia sobre lo que significa tener una “mentalidad emprendedora”. Tenía mis propias ideas sobre el tema, pero decidí hacer un pequeño proyecto de investigación y ponerme en contacto con algunos fundadores exitosos de startups e inversores de capital de riesgo para preguntarles cuáles eran, en su opinión, los componentes de una mentalidad emprendedora.

Esto es lo que dijeron:

- Olivia (VC): “Una mentalidad emprendedora incluye el entusiasmo por construir algo nuevo y **la perseverancia para sortear los muchos obstáculos** que surgen en ese proceso.”
- David (Fundador): “La comprensión de que el mundo es mutable e imperfecto, junto con la **determinación de mejorarlo**”.
- Jeremy (Fundador): “Una **insatisfacción implacable con el statu quo** que te impulsa a construir soluciones novedosas que otros valorarán.”

- Tim (VC): “Gente con una inteligencia, bondad y agallas desmesuradas que no **pueden imaginar no dedicar sus vidas a resolver la necesidad insatisfecha que más les preocupa**”.
- Kent (Fundador): No puedes tener ningún miedo. No significa que seas ajeno a lo que puede salir mal, sino que tienes que **confiar en que encontrarás una solución**”
- Bob (VC): “Una mentalidad emprendedora es la que **asume riesgos que otros no asumirán** para lograr una visión que otros no comparten”.
- Jason (Fundador): “Ver lo que otros no ven y tener **una voluntad imparable**”.
- Danielle (VC): “La mentalidad emprendedora consiste en **tener agallas y perseverancia, y a la vez ser lo suficientemente realista como para saber cuándo adaptarse y cambiar de rumbo.**”
- Chris (Fundador): “La mentalidad emprendedora consiste en **probar hipótesis eficientemente** y tener agallas”
- Thane (Fundador): “Creo que existe una mentalidad o espíritu emprendedor: **crear valor compartido**”.

Hay cosas muy buenas ahí. exploremos los patrones de esas respuestas:

- **Agallas, perseverancia, voluntad imparable, implacabilidad.**
Esto es bastante obvio — ser un emprendedor es duro. Los que triunfan tienen una mentalidad que les hace perseguir sin descanso sus pasiones. El propio Steve Jobs dijo: “Estoy convencido de que aproximadamente la mitad de lo que separa a los emprendedores exitosos de los que no lo son es pura perseverancia”.

- **Comprobación de hipótesis, la voluntad de adaptarse y cambio de rumbo.**

Este es un punto clave, porque la realidad de la mayoría de las startups es que la idea original fracasa. A pesar de esas probabilidades, los grandes emprendedores siempre están poniendo a prueba sus hipótesis y pivotando su camino hacia el éxito. Recuerda que en el capítulo 2 los planes de los fundadores de YouTube, Instagram, Slack y Uber eran radicalmente diferentes de lo que las empresas llegaron a ser. En todos estos casos, la idea original fracasó, pero los equipos fueron lo suficientemente ágiles como para poner a prueba sus hipótesis, darse cuenta en dónde estaban equivocados y pivotar hacia el éxito.

- **Impulsados por el deseo de resolver problemas que valen la pena resolver.**

Como discutimos en el capítulo 1, la mejor forma de obtener ideas para startups es buscar problemas. Los grandes emprendedores se enamoran de un problema que vale la pena resolver, y esa pasión crea la voluntad imparable que lleva a una startup al éxito.

- **Crear valor compartido.**

El espíritu emprendedor es un deporte de equipo. A los exitosos emprendedores se les da muy bien reclutar a miembros del equipo, clientes e inversores para que se unan a su misión de creación de valor. No todo el mundo que conozco es apasionado de la creación de valor compartido — pero todos los emprendedores exitosos que conozco lo son.

Con esta gran aportación de mis amigos fundadores e inversores de capital de riesgo, sentí que estaba avanzando en mi conferencia, pero aún necesitaba entretejer todo esto en una definición concisa de la

mentalidad empresarial. Quizá recuerdes la definición de espíritu emprendedor que utilicé en el capítulo 1: **“El espíritu emprendedor es la búsqueda de oportunidades, sin tener en cuenta los recursos que se controlan en ese momento”**.¹

Cuando los emprendedores exitosos ven una oportunidad y deciden perseguirla, nunca les disuade la falta de recursos; saben que pueden reunirlos. Por tanto, la definición de una mentalidad emprendedora debe ir en esta línea:

Una mentalidad emprendedora es un conjunto de hábitos mentales que tienden a optimizar la búsqueda exitosa de oportunidades. Estos hábitos incluyen la pasión por resolver problemas que valen la pena resolver, la voluntad de poner a prueba las hipótesis y cambiar de rumbo, y un deseo implacable de crear valor compartido.

¡Boom! Mi conferencia fue un éxito. Ahora veamos de forma más amplia algunos trucos de la mente que los emprendedores deben prestar atención:

Cuidado con los sesgos, los puntos ciegos y las cámaras de eco

Como humanos, todos tenemos ciertos sesgos ante los que podemos estar ciegos. Los exitosos emprendedores necesitan ser lo bastante conscientes de sí mismos como para identificar y examinar sus propios sesgos inconscientes, de modo que esos sesgos no salten y los

1: Esta definición es de Howard Stevenson, profesor de Harvard Business School

jodan. Éstos son algunos sesgos humanos normales que pueden ser especialmente peligrosos para los fundadores de startups:²

- **Sesgo de confirmación**

Nuestra tendencia natural es fijarnos en todas las cosas que nos rodean y que confirman nuestras creencias, y tendemos a infravalorar lo que podría refutarlas. Como emprendedores, tendemos a enamorarnos de la idea de nuestra startup, y todo el día vemos pruebas que confirman lo brillante que es nuestra idea (e ignoramos cualquier evidencia que demuestre lo contrario). Así es como se construyen malos productos y cómo fracasan muchas startups.

- **Cámaras de eco**

Como animales sociales que somos, tendemos a rodearnos de personas que comparten nuestras creencias y piensan como nosotros. Cuando mis amigos vienen a cenar y la conversación gira en torno a la política, todos empezamos a golpear la mesa en señal de acuerdo. Por eso las entrevistas de desarrollo de clientes con tus amigos no son eficaces —¡es poco probable que obtengas ideas inesperadas de personas que piensan como tú! Sal de tu cámara de eco y obtén opiniones sobre el producto de personas que no son sus amigos.

- **Patrón de reconocimiento de los sesgos**

Es lo que el experto en sesgos Howard Ross denomina “la tendencia a clasificar e identificar la información basándose en la experiencia previa o el hábito” esto puede ser complicado en el mundo de las startups. Puedes discernir un patrón de acontecimientos que te convenza de que el mundo necesita

2: Para más información sobre los sesgos humanos, recomiendo el excelente libro de Howard Ross *Everyday Bias: Identifying and Navigating Unconscious Judgments in Our Daily Lives*.

tu aplicación para que los propietarios de ranas se pongan en contacto con posibles cuidadores de ranas (por ejemplo, un aluvión de publicaciones en redes sociales sobre bonitas ranas y un par de artículos sobre las dificultades para encontrar cuidadores de mascotas fiables).

Esto se solapa en cierta medida con otros tipos de sesgos: el sesgo de confirmación, descrito anteriormente, pero también el sesgo de atención selectiva, en el que las cosas en las que nos centramos desplazan a las cosas a las que no prestamos atención. Sé que, cuando estoy pensando en comprarme un coche nuevo, de repente empiezo a ver ese modelo por todas partes.

- **Sesgo de compromiso**

A veces, lo más difícil para un emprendedor es admitir que el proyecto al que nos estamos dedicando en cuerpo y alma no funciona. Ross describe el sesgo de compromiso como un apego “a un punto de vista particular, incluso cuando puede ser obviamente erróneo, especialmente cuando nos proporciona una forma de salvar las apariencias, parecer correctos o nos permite glorificarnos a nosotros mismos”. En medio de la necesidad de permanecer ágil y pivotar como fundador, también he visto cómo el sesgo de compromiso se interponía en el camino de una evaluación objetiva y, en última instancia, conducía al fracaso de la startup. Los humanos tenemos ego, y nuestro ego quiere que parezcamos inteligentes, incluso brillantes, ante los demás (y ante nosotros mismos). Los fundadores de startups a veces tienen una dosis extra de este tipo de ego (“¡Veo la oportunidad que nadie más ve!”), pero lo correcto es siempre analizar la situación y ver si el sesgo de compromiso está en juego.

- **Opiniones frente a hechos**

Los seres humanos tenemos tendencia a creer que lo que pensamos es un hecho, cuando normalmente es sólo nuestra opinión. Cuando actuamos basándonos en una creencia y resulta que no sólo es una opinión, sino que además es errónea, es cuando las cosas pueden ir espectacularmente cuesta abajo. Una de mis citas favoritas de Mark Twain es: “No es lo que no sabes lo que te mete en problemas; es lo que sabes con seguridad que no es así”.³ He fundado startups donde fui muy sincero conmigo mismo sobre lo que aún no sabía, pero lo que me hizo tropezar fue que parte de lo que creía saber con certeza resultó ser erróneo. Por tanto, pon a prueba tus hipótesis. Algunos de los hechos que consideras obvios pueden resultar ser opiniones erróneas.

Vierte un poco de mindfulness en tu té

Mindfulness era uno de esos conceptos de los que era consciente, pero no sabía exactamente qué significaba. Un día tuve una conversación con una profesora de Stanford quien me ayudó a entenderlo. “El gran mantra americano es **Oh, shit**” (Oh, Mierda, en español), dijo. “Mindfulness es acortarlo a **Oh**. Cuando ocurre algo, hay que reconocerlo sin juzgarlo”.

Esta explicación realmente me ha encantado. El hecho es que ser fundador de una startup es un poco como una montaña rusa — un día consigues un gran acuerdo con un nuevo cliente y al siguiente lo pierdes. Mantener la calma es fundamental para tener éxito como CEO de tu startup. Personalmente, mis emociones tienden a ser demasiado sensibles a los desencadenantes externos. Cuando pasa algo bueno, tiendo a la euforia, y cuando pasa algo malo, tiendo a deprimirme. Ninguno de esos estados es productivo. Aprender a decir “Oh” en lugar

3: Esta cita suele atribuirse a Mark Twain, pero no parece que realmente aparezca en ninguno de sus escritos conocidos. Así que quién sabe. De todos modos, me gusta.

de “Oh, Shit” me ha ayudado a ser una persona más productiva y un líder de startups más eficaz.

Llora como un emprendedor; aprende como un bebé

Alison Gopnik es profesora de psicología en la Universidad de California en Berkeley y ha investigado a fondo la biología evolutiva del cerebro humano. Resulta que los humanos tenemos una infancia inusualmente larga — los niños no son autosuficientes hasta unos quince años después de nacer, mucho más que cualquier otra especie. Como resultado, el cableado de nuestro cerebro está optimizado para el aprendizaje hasta mediados de la adolescencia, momento en el que el cableado cambia y se optimiza para la ejecución de lo que se ha aprendido. Para apoyar el modo de hiperaprendizaje de un niño de cuatro años, por ejemplo, el cuerpo dirige el sesenta por ciento de su ingesta calórica al cerebro, mientras que en un adulto sólo el veinte por ciento de las calorías se dirigen allí. En palabras de Gopnik, el cerebro humano infantil está optimizado para “explorar”, y cuando nos convertimos en adultos nuestro cableado cerebral cambia a la optimización para “explotar” (cuando mi esposa dice que actúo como un niño de 12 años le digo que hoy estoy en modo de aprendizaje).

La metodología de las startups de Silicon Valley que se presenta en este libro gira en torno a la agilidad, la experimentación rápida, la recopilación de datos de mercado, el diálogo con los clientes y las iteraciones rápidas. En otras palabras, como fundador de una startup, tú y tu equipo tienen que estar optimizados para aprender y explorar. Después, al cruzar el umbral mágico hacia el product-market fit, tú y tu equipo deben estar optimizados para aprovechar la oportunidad de mercado que has encontrado. Como dice Steve Blank: “Una empresa es una organización construida para ejecutar un modelo de negocio;

una startup es una organización construida para encontrar un modelo de negocio”.

Como fundador de una startup, debes tener la mente puesta en el aprendizaje en la fase inicial de la empresa e inculcar este estado de ánimo al equipo.

Prioriza tu tiempo

Quizá hayas escuchado alguna vez la parábola del profesor que da una clase sobre gestión del tiempo. Coloca una jarra de cristal gigante delante de su clase y la llena hasta arriba de piedras grandes. Pregunta a la clase si cabe alguna más, y los estudiantes niegan con la cabeza — parece bastante lleno. Entonces, les demuestra lo contrario echando un poco de grava, que rellena el espacio alrededor de las piedras grandes. Vuelve a preguntar si caben más y los estudiantes niegan con la cabeza. Entonces vierte un poco de arena, que rellena el espacio entre la grava y las rocas grandes. Con mirada satisfecha, el profesor pregunta: “Entonces, en el contexto de la gestión del tiempo, ¿qué podemos aprender de esta demostración?”.

Un estudiante ansioso de la primera fila responde: “Lo que podemos aprender es que, por muy apretado que esté nuestro calendario, con buenas habilidades de gestión del tiempo, ¡siempre se pueden arreglar más reuniones!”.

“No”, replica el profesor. “Lo que podemos aprender es que, a menos que introduzcas primero las piedras grandes, nunca las meterás. Entonces, decide cuáles son las grandes piedras de tu vida y ponlas primero en tu calendario. Trabaja en todo lo demás alrededor de las grandes piedras”.

Así es cómo superé el periodo de mi vida cuando fui CEO de una startup con hijos pequeños. Cada mes, ponía primero en mi calendario

las cosas de mis hijos: los días que iba a recogerlos al colegio, los partidos de fútbol por la tarde, las excursiones para las que me había ofrecido como voluntario. Esas eran mis grandes piedras, y todo lo demás se programaba en torno a ellas.

Al final, lo que más importa es la pasión

Como ya mencioné en el capítulo 1, cuando el fundador de una startup hace un pitching, quiero ver cómo brilla su pasión. Quiero ver que se han enamorado de un problema que vale la pena resolver y que les apasiona resolverlo. Dirigir una startup es difícil; todo lo que me importa es si el fundador tiene las agallas y la tenacidad necesaria para llevar su visión al éxito. El inversor Ben Horowitz ha escrito: “Siempre que conozco a un exitoso CEO, les pregunto cómo lo consiguieron. Los CEO mediocres señalan sus brillantes movimientos estratégicos o su sentido intuitivo del negocio o una variedad de otras explicaciones autocomplacientes. Los grandes CEOs suelen ser muy coherentes en sus respuestas. Todos dicen: ‘No renuncié’”.⁴

Sé voluntarioso, intencionado y optimista

He visto fracasar a muchos fundadores de startups porque nunca se esforzaron lo suficiente por tener éxito. Tal vez fue la duda sobre sí mismos, tal vez fue demasiado trabajo, tal vez el rechazo y el fracaso los agotaron demasiado rápido. Sam Altman escribió una vez un ensayo sobre el éxito en el que escribe: “Pide lo que quieras. Normalmente no lo conseguirás, y a menudo el rechazo será doloroso. Pero cuando esto funciona, funciona sorprendentemente bien”.⁵ Lo que me encanta

4: Esta cita pertenece a su libro *The Hard Thing About Hard Things: Building a Business When There Are No Easy Answers* (ISBN 978-0062273208), que recomiendo encarecidamente.

5: Puedes encontrar el ensayo de Sam sobre el éxito en blog.samaltman.com/how-to-be-successful

de esta cita es que encierra la noción de que si eres intencionado y resistente, el universo te recompensará. Los emprendedores tienen que creer esto — nunca he conocido a un pesimista exitoso.

Al final, sé agradecido

Una vez tuve una conversación con un compañero de la escuela de negocios que ha alcanzado un gran éxito. Mientras tomábamos una copa de vino, hablamos de los patrones del éxito — de las características que suelen tener las personas que alcanzan grandes logros. Me sorprendió que dijera que la gratitud era una característica importante. Me dijo: “Algunas personas pasan demasiado tiempo del día enfadadas con alguien o resentidas por algo que sucedió en el pasado. Si te levantas cada mañana sintiéndote agradecido por todo lo que tienes, tu mente se libera para centrarse en ser productivo y hacer las cosas bien”.

Navegar por el mundo de las startups es un duro desafío, o más bien toda una serie de duros desafíos. El éxito suele ser esquivo, y una y otra vez sufrirás reveses imprevistos y golpes en tu estado mental y emocional. Como fundador, tu capacidad para practicar la perseverancia, el mindfulness, el aprendizaje práctico y el equilibrio serán una parte fundamental para llegar a donde quieres.

En Londres dicen “Cuidado con la brecha”. Yo digo “Cuida la mente”, bebé

SmartCycle®
COLAR

A Be Girl está a redefinir os períodos com ferramentas educativas inteligentes concebidas para deixar as mulheres informadas, protegidas e em controlo.

ACOMPANHE SEU CICLO

CONHEÇA SEU CORPO

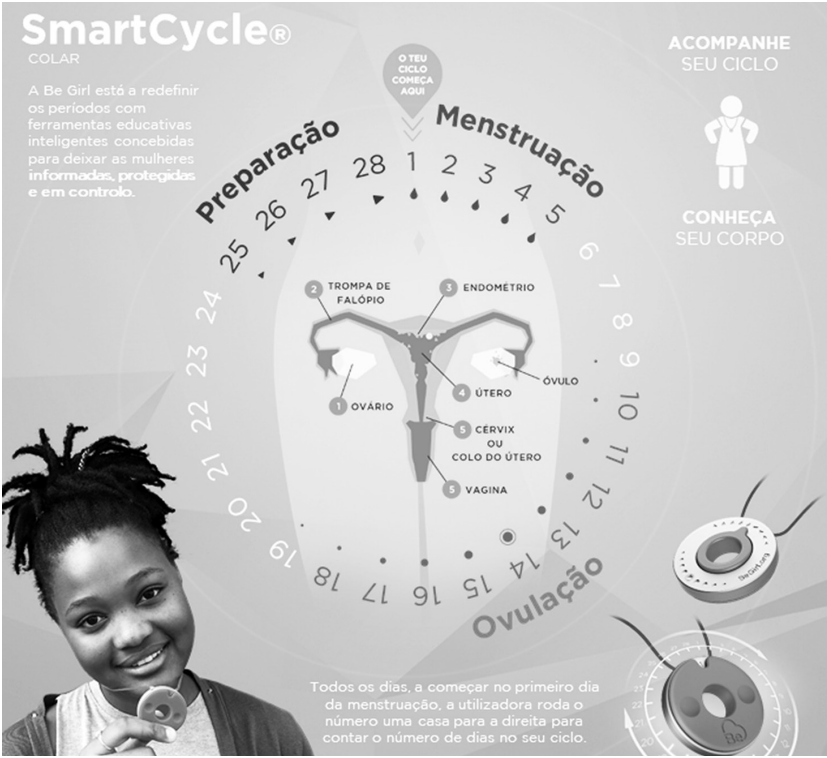
O TEU CICLO COMEÇA AQUI

Preparação 28 1 2 3 4 5 Menstruação 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27

1 OVÁRIO 2 TROMPA DE FALÓPIO 3 ENDOMETRIO 4 ÚTERO 5 CÉRVIX OU COLO DO ÚTERO 6 VAGINA

ÓVULO

Todos os dias, a começar no primeiro dia da menstruação, a utilizadora roda o número uma casa para a direita para contar o número de dias no seu ciclo.

The advertisement for SmartCycle features a central graphic of a female reproductive system with numbered labels: 1. OVÁRIO (Ovary), 2. TROMPA DE FALÓPIO (Fallopian Tube), 3. ENDOMETRIO (Endometrium), 4. ÚTERO (Uterus), 5. CÉRVIX OU COLO DO ÚTERO (Cervix or Uterus Neck), and 6. VAGINA (Vagina). An 'ÓVULO' (Ovum) is shown near the uterus. Surrounding this is a circular calendar with days 1 through 28. The cycle is divided into phases: 'Preparação' (Days 25-28), 'Menstruação' (Days 1-5), and 'Ovulação' (Days 13-16). A small icon of a person is labeled 'ACOMPANHE SEU CICLO' (Follow your cycle), and another icon of a person is labeled 'CONHEÇA SEU CORPO' (Know your body). A small circular device, the SmartCycle collar, is shown at the bottom right. A woman with dreadlocks is smiling in the bottom left corner. Text at the top left describes the product as a smart collar that redefines periods with educational tools. Text at the bottom center explains how to use the device: 'Todos os dias, a começar no primeiro dia da menstruação, a utilizadora roda o número uma casa para a direita para contar o número de dias no seu ciclo.'

Caso de Estudio

BE GIRL

Conocí a Diana Sierra gracias a mi trabajo en el Miller Center for Social Entrepreneurship. Creció en una zona rural de Colombia, se licenció en diseño industrial y acabó en Nueva York, donde diseñó y fabricó productos para grandes marcas internacionales. Tras observar cómo funcionaba el mundo de las grandes empresas, se interesó por la sostenibilidad y cursó un máster en gestión de la sostenibilidad en la Universidad de Columbia (¡pasó de Colombia a Columbia!).

En Columbia conoció al prestigioso economista Jeffery Sachs y lo acompañó a él y a otros estudiantes a Uganda. Estaba ansiosa por poner sus conocimientos de diseño de productos al servicio de proyectos que tuvieran un impacto social, y en ese viaje encontró un problema que se obsesionó por resolver: la salud menstrual. En todo el mundo en vías de desarrollo, este problema se convierte con frecuencia en un factor producto de la brecha de género en el rendimiento académico — las niñas que pierden varios días de clase al mes por una función biológica empiezan a quedarse atrás de sus compañeros que no menstrúan.

Diana lanzó una empresa social, Be Girl, con la misión de asegurarse de que “ser una chica no se interponga en el camino de las oportunidades, la salud y el éxito”. Utilizó sus conocimientos de diseño para desarrollar un producto reutilizable que pudiera ofrecer protección y rendimiento a largo plazo a un precio razonable para las mujeres y niñas que viven en la base de la pirámide en estos países en vías de desarrollo.

Al principio lanzó Be Girl desde su casa en Nueva York con un modelo parecido al de Toms Shoes — comercializaba el producto entre los consumidores estadounidenses, prometiendo que por cada uno comprado se regalaría otro a alguien en África. Desgraciadamente, ese modelo nunca llegó a cuajar, y eventualmente, Diana decidió que, para lograr realmente un impacto, necesitaba estar inmersa en el mundo al que servía. Recogió su apartamento y se trasladó a Mozambique.

Diana siguió iterando en el diseño del producto, y la respuesta fue muy positiva — las mujeres y niñas que lo probaron dijeron que estaban muy contentas con el producto. Pero se encontró con un problema inesperado: “se dio cuenta de que había una gran necesidad pero no un mercado para los productos menstruales reutilizables”. Simplemente no encajaban en un presupuesto doméstico típico de Mozambique y África. “¿Imagina intentar vender productos menstruales en un país/continente donde ni siquiera te permiten hablar de la menstruación en casa? Aho-

ra imagínate ¿en una escuela o a nivel gubernamental? Nadie conoce en absoluto la importancia de la salud menstrual y sus beneficios”.

Diana amplió entonces el alcance del diseño de Be Girl, de los productos menstruales a los servicios educativos, centrándose en el desarrollo de materiales educativos y otras herramientas, para enseñar a niñas, padres y comunidades la importancia de la salud menstrual y cómo conduce a que las niñas se conviertan en mujeres sanas, productivas y bien educadas.

También trabajó con las autoridades reguladoras para establecer normas para los productos menstruales como parte de la creación de un mercado donde antes no lo había. “Como diseñadora de productos”, dice, “pensaba que mi producto era tan increíble que se vendería solo. Descubrí que, en realidad, el camino es la concienciación de los consumidores, la educación, la incidencia, las normas de producto y, después, la comercialización.” por parte de un gobierno, es cuando realmente se ven despegar los números”.

Mozambique acabó adoptando el plan de estudios de Be Girl sobre la salud menstrual en los programas oficiales del gobierno. “Como una emprendedora social que intenta lograr cambios a gran escala”, dice, “cuando tu propio material educativo es adoptado por un gobierno, es cuando realmente ves que las cifras despegan”. Actualmente, el gobierno de Angola también está trabajando para adoptar el plan de estudios de Be Girl, y sus esfuerzos de promoción están siendo reconocidos por países de todo el continente africano. Be Girl ha recaudado ya más de tres millones de dólares en capital, ha distribuido más de medio millón de productos en treinta y cinco países y ha proporcionado educación a 360 mil adolescentes. Su equipo de veintiún personas está ampliando Be Girl a África Occidental. Reflexionando sobre su viaje, Diana dice: “Creo que la ignorancia es una bendición cuando se trata del emprendimiento social, en cierto modo, porque si al principio sabes lo complejo que será, puede que nunca lo hagas”.

PUNTOS CLAVES:

- ◇ Casarse con el problema, no con la solución. La estrella polar de Diana seguía siendo la misma — la salud menstrual conlleva a todo tipo de resultados positivos para niñas y mujeres — pero tuvo que pivotar varias veces con respecto a la mejor manera de resolver ese problema.
- ◇ Vender un producto para el que no existe un mercado de productos similares es todo un reto. Muchos emprendedores primerizos piensan que no tener competencia sería estupendo, pero en realidad crear demanda donde no la hay requiere el doble de esfuerzo.
- ◇ Es difícil diseñar y ofrecer un producto en un mundo en el que no estás inmerso. Diana descubrió que intentar dirigir Be Girl desde su oficina de Nueva York no iba a funcionar. Tenía que estar realmente sobre el terreno en África para sumergirse por completo en las personas, los gobiernos y los mercados que se convertirían en socios del éxito de su organización.

“*Una idea puede
convertirse en polvo o en
magia, dependiendo del
talento que se roce con
ella.*

WILLIAM BERNBACH

CAPÍTULO 10

CREAR UN GRAN EQUIPO

No hay nada más importante que rodearse de grandes persona.

En mis años de fundar y dirigir empresas he tenido algunos éxitos y algunos fracasos. Pero cuando miro atrás, los éxitos siempre se han debido al equipo que había formado. Sinceramente, creo que el éxito en los negocios se reduce a eso: **crear grandes equipos**.

Al principio de este libro te di varios ejemplos de startups donde la idea original fracasó, pero el equipo era lo suficientemente bueno como para forjar un camino hacia el gran éxito. Y a mí me pasó. En 2008 co-fundé una empresa y, aunque la idea original fracasó miserablemente, tuvimos un gran éxito y creamos un próspero negocio global con cinco oficinas en todo el mundo. Lo conseguimos porque teníamos un gran equipo. Los grandes equipos encuentran la manera de ganar.

Aquí hay una observación interesante: se podría pensar que, en el mundo de la tecnología, la mayoría de los fundadores son genios tecnológicos. Pero, sorprendentemente, hay pocos ejemplos en los que el “genio de la tecnología” sea la característica que defina al CEO de una exitosa startup tecnológica. Steve Jobs no tenía un título universitario, y mucho menos experiencia en ingeniería. Peter Thiel estudió filosofía. Ben Silbermann, de Pinterest, estudió Ciencias Políticas. Stewart Butterfield, de Slack, estudió filosofía. Marc Benioff, de Salesforce, no tiene título de ingeniero; empezó como representante de atención al cliente en Oracle. **Pero a todos ellos se les daba muy bien crear equipos.** La capacidad de crear equipos de alto rendimiento resulta ser una de las habilidades más importantes de un fundador de una exitosa startup.

Honestamente, creo que mi superpoder a lo largo de mi carrera ha sido la creación de equipos. Soy un desastre con las spreadsheets, mediocre en las ventas, sé lo suficiente de tecnología como para ser peligroso, pero se me ha dado muy bien crear equipos de alto rendimiento. Ese es mi superpoder personal.

La primera pregunta: ¿Ir solo o encontrar cofundadores?

Para ti, como emprendedor, una de las primeras preguntas puede ser si deberías buscar cofundadores o lanzarte como fundador en solitario. ¿Qué es mejor? Este es uno de los debates más antiguos en Silicon Valley.

He sido fundador en solitario y también he formado parte de equipos fundadores. Sinceramente, creo que mi personalidad se adapta mejor al estatus de fundador en solitario (y mis antiguos cofundadores probablemente estarían de acuerdo).

En Sand Hill Road, la mayoría de los inversores de capital de riesgo que conozco siguen prefiriendo a los equipos fundadores. Se ha convertido en la sabiduría comúnmente aceptada, y la cámara de eco es fuerte. Y Combinator también se aferra a esa creencia — sólo un diez por ciento de las startups que admiten en su programa de aceleración están dirigidas por fundadores en solitario.

Pero, ¿los datos respaldan esta afirmación? ¿Son realmente mejores los resultados de las startups con varios cofundadores que las que tienen un único fundador?

Hace tres años, la Wharton School de la Universidad de Pensilvania publicó un estudio de investigación que sugiere que no, que los datos no parecen respaldarlo. El estudio, “Sole Survivors: Solo Ventures Versus

Founding Teams”, analizaba 3.526 empresas de startups. Encontraron una dicotomía interesante: efectivamente, los inversores parecían inclinarse por los equipos, ya que las startups con varios cofundadores recaudaban más dinero. Pero, en términos de resultados, descubrieron que **las startups con un solo fundador tendían a durar más y a conseguir mayores ingresos.**

Los investigadores sugieren que esto puede deberse en parte a que un fundador en solitario es más ágil en la toma de decisiones. Los equipos de cofundadores tienden a tomar decisiones más lentas y colaborativas y son menos propensos a correr riesgos.

Es cierto que dirigir una startup requiere múltiples habilidades. El inversor Dave McClure dijo que toda startup necesita un hacker, un hustler y un hipster (un técnico, un vendedor y un diseñador de productos).¹ Me gusta el marco de Dave y creo que probablemente sea correcto en cuanto a las habilidades necesarias para muchas empresas. Pero cada empresa es diferente, y un fundador en solitario puede contratar a alguien para las competencias que no tenga. Así que, aunque el marco hacker-hustler-hipster es una forma inteligente de pensar en los conjuntos de habilidades, no significa literalmente que todas las startups necesiten tres fundadores.

Mark Zuckerberg tuvo cofundadores, pero con el tiempo se fueron. El verdadero punto de inflexión de su empresa fue contratar a una no fundadora, Sheryl Sandberg, que aportó el conjunto de habilidades que le faltaban a Mark — y ese momento impulsó a la empresa. Facebook no es hoy un éxito porque Zuckerberg tuviera cofundadores; es un éxito porque hizo buenas contrataciones.

1: Otras personas afirman haber acuñado el término “hacker, hustler, hipster”, pero yo se lo escuché por primera vez a Dave McClure.

Cuando se analizan objetivamente los factores que tienden a impulsar al éxito o al fracaso de las startups, sinceramente no creo que el “número de fundadores” sea uno de ellos. Así que elige lo que más te convenga.

Cómo contratar

Contratar es más arte que ciencia, y cada uno tiene su propio estilo. Pero creo que la contratación es la única cosa que un CEO de una startup nunca debería delegar a otros. He oído decir que el CEO tiene que contratar personalmente a los 100 primeros empleados de una empresa, y creo que probablemente sea cierto. Un CEO que delega el proceso de contratación en otros demasiado pronto ha sido la muerte de muchas empresas.

Sus diez primeras contrataciones van a determinar la cultura de la empresa. Como CEO, será difícil “arreglar” una cultura de equipo de bajo rendimiento si no aciertas con las diez primeras contrataciones. Así que tómate tu tiempo para dejar en claro tus valores y objetivos con esas diez primeras contrataciones.

En mi carrera me ha ido bien buscando “diamantes en bruto”—personas que aún no tienen las credenciales necesarias en su currículum pero les ves algo que te hace pensar que pueden hacer el trabajo y florecerlo. De hecho, una vez contraté a un tipo cuya carta de presentación empezaba diciendo: “No reúno las cualificaciones descritas en tu descripción del puesto”, y luego me daba todas las razones por las que debía contratarlo de todos modos. Lo hice y resultó ser una de las mejores contrataciones que he hecho nunca.

Es el único ámbito en el que 1+1 no es igual a 2

El equipo es el único lugar donde 1+1 nunca es igual a 2. Una gran contratación añade más que su valor incremental. Una mala contratación

resta valor al resto del equipo. Haz bien las cuentas de tu equipo **contratando despacio y despidiendo rápido**. Como dice Richard Fairbanks, cofundador de CapitalOne: *“En la mayoría de las empresas, la gente dedica el 2% de su tiempo a contratar y el 75% a gestionar sus errores de contratación”*. Mejor tomate tu tiempo y haz bien las cuentas de tu equipo.

Google realizó un estudio hace unos años, llamado Proyecto Aristóteles, tratando de averiguar las características de los equipos de alto rendimiento para poder automatizar la selección de individuos para sus equipos. Esperaban encontrar una buena receta del tipo “Un buen equipo tiene un ingeniero senior con más de 8 años de experiencia en codificación, más un recién graduado en informática con un promedio de notas superior a 3,8, más un PM (Product Manager, por sus siglas en inglés) que haya estudiado artes liberales”. O algo parecido. Lo que encontraron fue completamente diferente — lo que encontraron fue que las cosas que hacían a los equipos de alto rendimiento eran un vocabulario corriente, fuertes habilidades comunicativas, ajuste cultural y claridad de la misión por parte de la dirección. Eso es lo que descubrieron.

Nunca dejes que el de finanzas dirija el RRHH

Nunca he entendido por qué a veces se asigna la función de HR a la persona que lleva las finanzas. Es un enorme desajuste de habilidades y ha sido el beso de la muerte para la cultura de muchas organizaciones. Lo que surge es un enfoque centrado en las spreadsheets para evaluar a las personas, una “matriz de competencias”. Es un poco como pensar que un kit de pintura por números te ayudará a crear grandes obras de arte. Como dice Ben Horowitz, “contratar basándose en marcar casillas o buscar puntos débiles es una forma garantizada de crear una organización de bajo rendimiento”. Lo he visto suceder, y es doloroso presenciarlo.

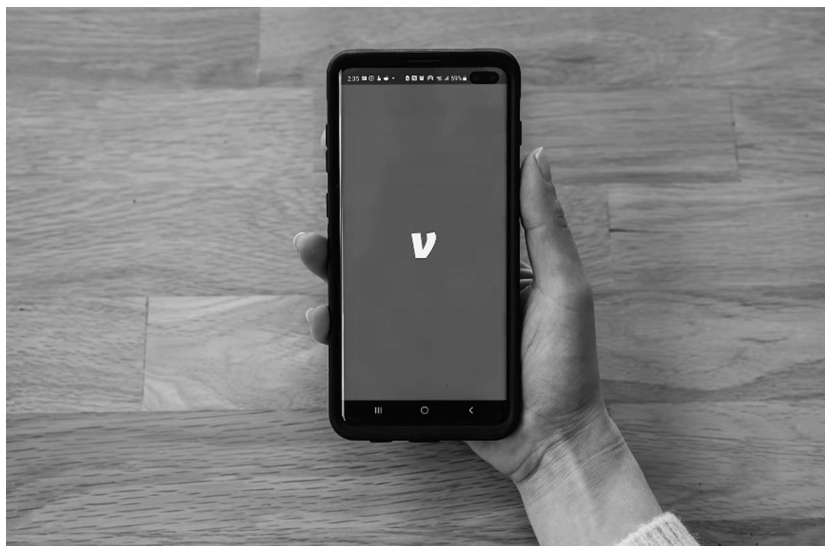
El problema es el siguiente: quieres contratar a alguien que aporte valor añadido a tu equipo de JavaScript. Pero eso se expresa en un puesto de trabajo como “Debes tener 5 años de experiencia con JavaScript”. **Esas dos cosas no son necesariamente lo mismo.** Un buen CEO sabe la diferencia, pero el mal tipo de finanzas que pusiste a cargo de la contratación no.

Según mi experiencia, los grandes líderes contratan a las personas en función de su **futuro potencial**, no de sus logros pasados. El liderazgo consiste en hacer mejores a los demás.

Elige a personas que te gustaría tener a tu lado en una guerra de trincheras. Elige la inteligencia antes que la educación. Elige valores antes que el GPA (Promedio de notas, por sus siglas en inglés). Contrata a personas que hagan buenas preguntas. Contrata a alguien que te diga lo mucho que no sabe — esa persona sabe mucho.

Steve Jobs no necesitaba ser un ingeniero porque tenía una habilidad innata para contratar y dirigir a ingenieros de talla mundial. Mark Zuckerberg no necesitaba saber cómo construir la aplicación en la nube más compleja del mundo porque sabía que podía contratar a esos tipos. Elon Musk no necesita saber cómo pilotar un cohete o construir un panel solar porque es genial reclutando brillantes ingenieros quienes pueden hacer esas cosas.

No me malinterpretes — es estupendo ser un CEO fundador con profundos conocimientos en diversos campos. Pero la habilidad que los domina a todos es la de crear equipos y conseguir que sus miembros superen sus propias expectativas.



Caso de Estudio:

VENMO

Andrew Kortina e Iqram Magdon-Ismael se conocieron cuando eran compañeros de cuarto en la Universidad de Pensilvania. En el proceso de ayudar a un amigo a abrir una tienda de yogures se dieron cuenta de lo horrible que era el software tradicional del punto de venta. Aceptar y procesar tarjetas de crédito para una compra pequeña como una taza de yogur era incómodo y caro.

Un tiempo después, se dieron cuenta de un problema relacionado: pagándose unos a otros por las cuentas divididas de la cena. Iban a cenar con seis amigos y los restaurantes no solían estar dispuestos a dividir la cuenta entre seis, así que un amigo pagaba la cena y luego tenía que cobrársela a los demás. En aquel momento existía PayPal, pero ninguno de sus amigos lo utilizaba porque la experiencia de usuario de PayPal era

un poco torpe... “Así que decidimos intentar resolver este problema y crear una forma de pagarse mutuamente que fuera coherente con todas las demás experiencias que tenemos en las aplicaciones que usamos con nuestros amigos”, dice Kortina.

Al principio se basaron en los SMS. Kortina enviaba “iqram 20” a un número, e Iqram recibía un mensaje que decía “Kortina te ha pagado 20 dólares”. Muy sencillo. Luego añadieron la posibilidad de añadir una nota para que el mensaje del destinatario dijera “Kortina te pagó 20 dólares por unos tacos en Sanchos”.

Ahora sí que tenían algo entre manos.

Como muchos emprendedores primerizos, les preocupaba que alguien pudiera tener la misma idea. Kortina dice: “Empezamos a buscar en Google y pronto dimos con Obopay: una forma de enviar dinero a cualquiera directamente desde su móvil. Recientemente habían recaudado 70 millones de dólares de Nokia”. Kortina y Magdon-Ismail se desanimaron, pensando que era imposible competir contra ellos. Pero al ver el sitio web de Obopay, estaban seguros de que podían construir algo mejor.

Y así lo hicieron. Con el tiempo, Venmo pasó de estar basada en SMS a ser una aplicación móvil nativa, y vieron cómo su base de usuarios seguía creciendo. Los jóvenes utilizaban cada vez más sus teléfonos móviles para todo y les encantaba la posibilidad de dividir la cuenta de una cena en el acto o pagar fácilmente el alquiler a un compañero de piso. Además, Venmo tenía un componente social único: en el feed de tu aplicación Venmo podías ver la actividad de tus amigos. Venmo fue adoptado rápidamente por cientos de personas, luego por miles y con el tiempo por millones.

Kortina y Magdon-Ismail confiaban en sus conocimientos técnicos, pero eran muy conscientes de que no sabían nada sobre cómo dirigir una empresa. Así que convencieron a dos amigos para que fueran asesores de la empresa — Sam Lessin, que dirigía una startup llamada drop.io, y Chris Stanchak, que había sido jefe de Iqram en una empresa anterior.

En 2009, Facebook lanzó el botón “Me gusta” y, por pintoresco que parezca ahora, esa característica impulsó realmente el crecimiento de Facebook. En septiembre de ese año, Sam Lessin envió un pago de 3,33 dólares a través de Venmo a Magdon-Ismail con una nota que decía: “Mierda — acabas de crear el “me gusta” con dinero”. Efectivamente, eso es exactamente lo que era Venmo — una aplicación que hacía que enviar dinero a los amigos fuera tan fácil como el nuevo botón “Me gusta” de Facebook.



En diciembre de ese año, Sam y su padre Bob lideraron la primera ronda de ángel inversor en Venmo. Una inversión que con el tiempo pagaría grandes dividendos.

¿Y el nombre de la marca? Kortina dice: «Estábamos explorando la raíz latina *vendere* “vender” y *mo* para móvil, pero puramente como un medio para llegar a un nombre que (1) fuera corto, 5-6 letras, (2) pudiera ser un verbo, (3) no tuviera una ortografía poco intuitiva, y (4) fuera barato”. Venmo estaba disponible en GoDaddy por 12 dólares y cumplía los criterios importantes, así que lo escogimos”.

En la actualidad, Venmo es propiedad de PayPal, tiene más de 78 millones de usuarios activos y en 2022 procesó más de 224 mil millones de dólares en pagos. Sospecho que Kortina y Magdon-Ismail no se reparten muchas cenas estos días.

PUNTOS CLAVES

Hay varias grandes lecciones en la historia de Venmo:

- ◇ Como siempre, empezó con unos fundadores que se dieron cuenta de un problema que valía la pena resolver.
- ◇ No hay que preocuparse por la competencia bien financiada. Como dijo Richard Draeger en el capítulo 3, concéntrate en mejorar tu negocio.
- ◇ Los fundadores eran conscientes de sus propios puntos fuertes y débiles, y contrataron a asesores que eran fuertes en las áreas en las que los fundadores eran débiles.
- ◇ La financiación no llegó a través de llamadas en frío, sino de conexiones sociales después de que la idea se hubiera probado y estuviera lista para escalar.
- ◇ Como la mayoría de los grandes nombres de marca, Venmo tiene dos sílabas y carece de significado. ¡Nadie conoce las raíces latinas del nombre! Dos sílabas y sin sentido, como casi todos los grandes nombres de marca en la historia.

CREA UN GRAN EQUIPO



PASO 10, PARA TU STARTUP

Reunir el equipo adecuado será esencial para que tu startup tenga éxito, crezca y prospere. Eso es evidente. También es cierto que las primeras contrataciones establecerán la cultura de la empresa y no querrás estropearlo. Por último, por supuesto, es probable que los empleados sean la parte más cara de tu operación — por mucho — por lo que es aún más importante que hagas buenas contrataciones

Asignación:

Enumera dos o tres rasgos y atributos que consideres que serán importantes en los miembros del equipo de tu nueva empresa. No te preocupes por si tienes que acertar al 100% en esta fase inicial; el objetivo es que empieces a pensar en el tema.

Ejemplo:

Para los primeros miembros del equipo de Fitaco, hay dos cosas que creo que serán importantes:

- Nuestros principales clientes serán personas que se preocupan lo suficiente por comer sano como para pedir nuestros platos en lugar de hamburguesas grasientas, por lo que los miembros del equipo quienes creen en un estilo de vida saludable probablemente serán importantes.
- Por nuestro modelo económico sabemos que necesitaremos mano de obra a tiempo parcial relativamente barata para ser conductores y cocineros, lo que significa que tenemos que esforzarnos para que sea un trabajo atractivo para estudiantes, personas que busquen un empleo a tiempo parcial por la tarde, etc.

Una vez que hayas escrito algunas cortas descripciones, colócalas en la casilla Equipo de tu **Lauch Path Canvas**.



Equipo

¿Cuáles son las características de un buen equipo para que esta empresa sea un éxito?

Un buen equipo encaja con nuestro público deseado —personas que quieran comer sano y disfrutar de la comodidad de una comida rápida de tacos.

La economía de nuestra empresa es tal que necesitaremos conductores y cocineros que sean asequibles, por lo que nos esforzaremos para que sea un trabajo atractivo a tiempo parcial para los estudiantes y un gran segundo empleo nocturno para cualquiera.

The Launch Path Canvas

Nombre de la startup: _____ Fecha: _____

Preparado por: _____ Iteración: _____

Problema  Una frase clara que articule el problema que tu startup resuelve.	Solución  ¿Cómo resuelve tu empresa el problema que has planteado? (Se breve y conciso)	¿Por qué es importante?  ¿Por qué vale la pena resolver este problema?	Alternativas  Cuando un cliente busca que formes alternativas de solucionar el problema que resolvemos, ¿cómo se ven? Una lista de competidores y alternativas. Enlace a una presentación gráfica del panorama.	Cliente  Se trata de entender a los clientes. Escribe una descripción de una frase de los principales clientes y el problema que resolvemos para cada uno de ellos. Encierra en un círculo el que sea más influyente.
Camino al PMF  ¿Cuál es nuestro camino al Product-Market Fit? Desarrollo de Clientes, MVP, etc.	Las 3 ventajas principales  ¿Cuáles son las 3 ventajas principales que tu producto o servicio ofrece a los clientes?	Distribución  ¿Cuáles son nuestros canales de distribución? ¿Directo al consumidor, a través de revendedores, o?	Posicionamiento  Escribe panorama de competidores y alternativas, ¿cómo se posiciona tu empresa?	
Economía  ¿Cuál es la economía unitaria de esta empresa, cómo esperamos que sea el CAC+LTV y cuáles son nuestras necesidades de capital? (Enlace a la spreadsheet completa)	Equipo  ¿Cuáles son las características de un buen equipo para que esta empresa sea un éxito?	Defensibilidad  ¿Cuál es tu salta secreta que a los competidores les resulta difícil de copiar?		

Ver ejemplo completo en thelaunchpath.com

“*El mundo está lleno de
grandes oportunidades
brillantemente
disfrazadas de problemas
sin solución.*

JOHN W. GARDNER

CAPÍTULO 11

TENER IMPACTO

Usar el marco del Launch Path para el lanzamiento de organizaciones sin ánimo de lucro y Empresas Sociales

En una mañana de hace unos 15 años, tuve una conversación que cambió para siempre mi forma de pensar sobre el impacto de las organizaciones. Me reuní con Jim Koch en su estrecha oficina del campus de la Universidad de Santa Clara, una escuela jesuita situada en el corazón de Silicon Valley y la universidad más antigua de California¹.

Me habló de su visión de poder mejorar el modelo tradicional de las organizaciones sin ánimo de lucro, utilizando el pensamiento de Silicon Valley para crear un nuevo tipo de startups (“empresas sociales”, las llamaba él) que pudieran aprovechar el poder de los mercados y, al mismo tiempo, ofrecer un impacto social a escala.

Jim es uno de esos tipos con una seriedad que hace que toda una sala se calle cuando él habla. Tras obtener su MBA y su doctorado en la UCLA, se dedicó a la gestión empresarial y luego pasó al mundo académico donde, como profesor y Decano de la Escuela de Negocios, ayudó a convertir el programa de MBA de la Universidad de Santa Clara en la escuela de negocios de rango nacional que es hoy. Por si fuera poco, también fue decano en funciones de la prestigiosa Escuela de Ingeniería de Santa Clara. Haber dirigido la Escuela de Negocios

1: La afirmación de “la universidad más antigua de California” es un tanto confusa, ya que la UC Berkeley tiene sus orígenes más o menos en la misma época. La Universidad de Santa Clara, que empezó como Santa Clara College en 1851, utiliza hoy oficialmente la descripción de “la institución de enseñanza superior más antigua de California que funciona ininterrumpidamente”. Stanford no llegó hasta 1891.

y la Escuela de Ingeniería en una prestigiosa universidad privada en Silicon Valley es una hazaña bastante rara.

Mientras estábamos sentados en su oficina esa mañana, Jim habló de la necesidad de actualizar el modelo tradicional de beneficencia. Las organizaciones sin ánimo de lucro tienden a vivir en una rueda de hámster en busca de donaciones para resolver los problemas más urgentes (o sólo los que les preocupa a los donantes en ese momento). Las organizaciones sin ánimo de lucro convencionales están incentivadas para producir un alivio rápido porque el cambio sistémico real lleva mucho más tiempo y es mucho más difícil.

Cuando hay hambruna en algún lugar del mundo, por ejemplo, las organizaciones benéficas recaudan dinero para enviar camiones cargados de comida. Una vez alimentadas las personas, las organizaciones benéficas y los donantes pasan a la siguiente crisis humanitaria sin haber abordado nunca las razones subyacentes de por qué se produjo la hambruna en primer lugar. *“Si lo que nos importa es la sostenibilidad”, me dijo Jim, “entonces necesitamos un nuevo tipo de organización. Necesitamos llevar el pensamiento empresarial al mundo del impacto, creando empresas sociales”.*

Aunque nunca había oído el término “emprendedor social” antes de reunirme con Jim Koch aquella mañana, resulta que un consultor de McKinsey llamado Bill Drayton llevaba varios años utilizándolo como una forma de describir a las personas que estaban creando formas innovadoras de abordar los problemas sociales más urgentes de la sociedad (Drayton pasó a fundar Ashoka, una organización dedicada a apoyar a los emprendedores sociales). A diferencia de las organizaciones benéficas tradicionales sin ánimo de lucro, los emprendedores sociales pueden tener un aspecto lucrativo en sus operaciones, utilizando los ingresos obtenidos para crear sostenibilidad e impulsar la escala. Basándose en el viejo proverbio de que “si le das un pez a un hombre,

comerá un día, pero si lo enseñas a pescar, comerá toda la vida”, Drayton escribió: *“Los emprendedores sociales no se contentan con dar un pez o enseñar a pescar. No descansarán hasta haber revolucionado la industria pesquera”*.

Esa mañana, terminé mi reunión con Jim Koch y volví a mi oficina pensando en todo esto. Yo había sido Presidente de dos organizaciones sin ánimo de lucro (una era una fundación 501(c)(3) que apoyaba a la escuela de mis hijos, y la otra era una organización educativa sin ánimo de lucro con sede en el campus de Stanford), y ya había estado reflexionando sobre la idea de que tenía que haber una mejor manera de conseguir impacto. La visión que Jim articuló resonó en mí.

Dos años antes, Muhammad Yunus había recibido el Premio Nobel de la Paz por lo que el Comité Nobel denominó *“esfuerzos a través del microcrédito para crear desarrollo económico y social desde abajo”*. Todo empezó cuando prestó 27 dólares a un grupo de familias pobres para que pudieran poner en marcha un negocio de fabricación y venta de artesanía. Se quedó asombrado cuando se lo devolvieron todo, más los intereses, y empezaron a ganarse la vida de forma significativa.

Después fundó el Banco Grameen y fue pionero en el campo que ahora se conoce como microfinanciación, dando préstamos a personas de Bangladesh demasiado pobres para poder optar a los tradicionales préstamos bancarios, en su mayoría utilizados para empezar simples negocios generadores de ingresos. Su banco no sólo sacaba de la pobreza a decenas de miles de personas, sino que lo hizo de forma rentable. Vuelve a leer la última frase, porque resume el concepto radical de que **una organización puede hacer el bien y hacerlo bien** al mismo tiempo.

Jim Koch era exactamente la persona adecuada para llevar a la práctica estas ideas tan elevadas y ponerlas en marcha de forma estructurada, justo en la intersección de su experiencia al frente de una destacada

Escuela de Negocios y una Escuela de Ingeniería en una universidad jesuita dedicada a hacer del mundo un lugar mejor. Así que, sintetizando los conceptos desarrollados por Bill Drayton, Mohammad Yunus y otros, Jim Koch cofundó en la Universidad de Santa Clara lo que hoy se denomina Miller Center for Social Entrepreneurship.² El Centro dirige el programa de aceleración de startups para las empresas sociales más importantes del mundo, y he trabajado como un mentor ejecutivo voluntario del programa desde hace quince años. Hemos tenido a más de 1.300 emprendedores sociales pasando por nuestro programa de aceleración de starturp y nuestros graduados han conseguido recaudar casi mil millones de dólares en capital y han tenido un impacto social y económico en todo el mundo. Trabajar con el Miller Center ha sido uno de los grandes honores de mi vida.

¿Cómo suelen ser estas empresas sociales? Aquí están cuatro con las que he trabajado en el Miller Center, para que te hagas una idea:

- **Nnaemeka Ikegwuonu** quería ayudar a los pequeños agricultores de Nigeria, su país natal. Así que creó una emisora de radio comunitaria llamada Smallholders Foundation, que les ofrecería contenidos de interés (meteorología, información de mercado, tutoriales para mejorar el rendimiento agrícola) con el fin de ayudarlos a mejorar sus medios de subsistencia. Los ingresos obtenidos provienen de la venta de tiempo de transmisión a ONG y otras personas que desean llegar a las mismas poblaciones.
- **Diana Sierra** es una exitosa diseñadora industrial que creció en Colombia (el país), obtuvo un máster en Columbia (la Universidad) y pasó a diseñar nuevos productos innovadores para una variedad de marcas mundiales. Un viaje a África hace unos años la puso al corriente de un problema que existe en

2: He resumido un poco la historia del Miller Center for Social Entrepreneurship. Puedes leer la historia completa en su sitio web en millersocent.org

todo el mundo: las niñas que no tienen acceso a productos menstruales suelen perder una semana de clase al mes, lo que las coloca en una situación de desventaja académica desde el momento en que llegan a la pubertad. Diana puso en práctica sus conocimientos de diseño de productos para desarrollar un producto que pudiera resolver el problema, se trasladó a Mozambique y fundó BeGirl, una empresa social que ya ha llegado a medio millón de mujeres jóvenes en África (véase el caso de estudio en el capítulo 9).

- **Manoj Sinha** creció en la India, estudió en el IIT y luego vino a los Estados Unidos para obtener su máster en Ingeniería por la Universidad de Massachusetts Amherst. Con el deseo de marcar la diferencia para las personas de su país y ayudar a salvar el planeta, puso en marcha el Husk Power Systems para construir y desplegar sistemas de electricidad de microrred en las zonas rurales de la India. Resulta que las zonas rurales de todo el mundo dependen de linternas de queroseno y generadores diésel para obtener luz y electricidad, lo que provoca todo tipo de daños medioambientales. Las microrredes de Husk pueden ahorrar a las pequeñas comunidades un 30% de sus costos de electricidad con plantas 100% renovables. En la actualidad, Husk Power presta servicio a más de 50.000 hogares rurales y se ha expandido de la India a África. En su perfil de LinkedIn, Manoj se describe a sí mismo como “Impulsado por los valores personales, la integridad y la búsqueda incesante de la excelencia”. Eso es prácticamente todo lo que necesitas saber.
- **Charlot Magayi** creció en Kenia, donde muchas familias cocinaban al carbón — la única forma asequible de encender una hornilla y cocinar. Siendo una madre joven, vio cómo su propio hijo sufría infecciones de las vías respiratorias y quemaduras, muy comunes en las familias que cocinan al carbón. Así que finalmente ahorró suficiente dinero para fundar Mukuru Clean Stoves, que reutiliza residuos metálicos locales para fabricar

cocinas mejoradas, eficientes y fiables, vendidas y distribuidas por mujeres locales. Ya han vendido más de 250.000 de sus estufas, lo que ha repercutido en más de 1,2 millones de vidas en todo el país y ha reducido drásticamente las emisiones de carbono. La organización de Charlot tiene un modelo sostenible de ingresos (venta rentable de estufas), además de impacto social (las familias dejan de consumir carbón vegetal peligroso), desarrollo económico (la distribución corre a cargo de mujeres autónomas) e impacto climático (reducción de 500 mil toneladas de CO₂).

Aunque se trata de cuatro empresas muy diferentes que abordan problemas muy distintos, todas ellas utilizan el pensamiento empresarial para crear impacto social de una manera que aprovecha las fuerzas del mercado para dar sostenibilidad a sus operaciones. Eso es algo poderoso.

Hay otro aspecto clave en la mayoría de las empresas sociales: suelen tratar a las poblaciones de la base de la pirámide como socios y no solo como casos de caridad. Históricamente, las organizaciones benéficas sin ánimo de lucro llegaban, repartían comida a los pobres y se marchaban. Es más probable que los emprendedores sociales procedan de una comunidad local o trabajen en proximidad a largo plazo con las comunidades a las que sirven, al tiempo que ayudan a las personas a crear empresas, mejorar el rendimiento de los cultivos y reducir la dependencia.

Esto es lo que diferencia a las exitosas empresas sociales de otras organizaciones centradas en el impacto: Tienen un **modelo de ingresos** que crea un **cambio sistémico** al tratar a las comunidades desatendidas como **clientes y socios**.

Utiliza el Launch Path para empresas sociales

En lo que respecta al **Launch Path**, ¿en qué se diferencia la creación y el lanzamiento de una exitosa empresa social de una startup tradicional? Sinceramente, creo que en un 85%. Se empieza por identificar un problema que valga la pena resolver, seguirás necesitando llegar al Product-Market fit, sigues necesitando entender cómo encaja tu empresa en el panorama de los competidores y las alternativas, y sigues necesitando un modelo económico. Pero aquí hay algunas diferencias claves entre el lanzamiento de una empresa social y una startup tradicional:

- **Una teoría del cambio más un modelo de negocio.**

Las startups ordinarias deben tener un modelo de negocio — un razonamiento por el cual la organización crea, suministra y capta valor en forma de ingresos. Las empresas sociales — si pretenden ser sostenibles gracias a los ingresos obtenidos — deben tener lo mismo. Pero como organizaciones dedicadas al impacto, también deben tener un modelo de impacto — una teoría del cambio por la que crean, ofrecen y miden una mejora social o medioambiental deseada.

- **Ingresos aportados vs ingresos obtenidos.**

Las organizaciones benéficas y sin ánimo de lucro existen gracias a los ingresos aportados (donaciones y subvenciones), mientras que las empresas con ánimo de lucro operan gracias a los ingresos obtenidos (ganancias de las operaciones). Muchas empresas sociales se ponen en marcha y funcionan con una combinación de ambas — un modelo típico podría consistir en utilizar los ingresos aportados para poner en marcha la empresa y luego ser sostenible gracias a los ingresos procedentes de las operaciones en curso. Por lo tanto, cuando se desarrolle el modelo económico que discutimos en el Capítulo 5, deberás distinguir entre ingresos obtenidos e ingresos aportados.

- **Medir el impacto.**

Tenemos métodos bien establecidos para medir el rendimiento financiero de una organización: crecimiento de los ingresos, beneficio neto, relación deuda-capital, etc. Con una empresa social también necesitarás tener formas cuantitativas y cualitativas de medir tu impacto. A veces, las empresas sociales se denominan organizaciones de “doble rentabilidad”, ya que en parte operan por una rentabilidad económica (beneficios que proporcionan sostenibilidad económica) y en parte por una rentabilidad social (vidas afectadas).

- **Definir “Personas”.**

En el capítulo 7 hablamos de desarrollar “Personas” para tu startup, como una forma de asegurarte de que entiendes que los beneficios que tu producto ofrece a un tipo de cliente pueden ser un poco diferentes a los de otro. En el caso de las empresas sociales, la población a la que impactas puede ser diferente del cliente al que vendes. Me gusta dibujar un diagrama de “cómo fluye el dinero” con las empresas sociales, mostrando las diferentes personas implicadas y cómo encajan en su motor general de impacto sostenible.

- **Fuentes y estructuras de capital.**

En el obsoleto mundo bifurcado de las organizaciones con y sin ánimo de lucro, no existían fuentes de capital establecidas para las organizaciones impulsadas por una misión. Las empresas sociales no eran lo suficientemente “no lucrativas” como para pedir subvenciones a las fundaciones ni lo suficientemente “lucrativas” como para solicitar capital de riesgo en Sand Hill Road. Afortunadamente, en los últimos diez años esto ha cambiado radicalmente y hoy en día existen muchas fuentes y diferentes estructuras de capital para las empresas sociales. Profundizaré en ellas en la siguiente sección.

- **Elegir el tipo de entidad adecuado.**

En los EE.UU., una organización tradicional sin ánimo de lucro se constituye como 501(c)3, una organización especial exenta de impuestos que debe operar dentro de un conjunto de parámetros muy limitados. Las empresas sociales suelen convenirles constituirse como sociedad anónima tradicional o como una B-Corp, una entidad especial reconocida por muchos estados. Elegir una de estas estructuras te dará más flexibilidad para financiar la empresa. Véase “Un manual jurídico para emprendedores” en la sección de referencias de este libro.

- **La “salida”**

Muchos emprendedores tecnológicos sueñan con crear una startup que sea comprada por Google por 500 millones de dólares, o quizá con una IPO de mil millones de dólares. En el caso de las empresas sociales, estos resultados son mucho menos probables. Esto hace que la propuesta a los inversores (y la estructura de capital) para las empresas sociales sea un poco diferente. Estás buscando el impacto, por supuesto, pero si lo que estás buscando es capital social o capital de deuda, necesitarás contar con una propuesta por la que el capital haga un viaje de ida y vuelta (es decir, que se devuelva al inversor con una ganancia), incluso si no se produce una adquisición o una IPO en el futuro.

Con estas amplias excepciones, lanzar una exitosa empresa social o una organización sin ánimo de lucro requiere el mismo proceso esencial que cualquier otra startup. Todos los pasos del Launch Path, tal y como se describen en este libro, siguen siendo aplicables.

Fuentes y estructuras de capital para empresas sociales

Como se mencionó anteriormente, es menos probable que las empresas sociales se adapten al capital de riesgo tradicional, ya que es poco probable que el capital de una empresa social pueda venderse en el futuro a un múltiplo enorme sobre el precio de compra (la ecuación básica en la que se basa el capital de riesgo). Pero, estos son algunos de los tipos de financiación que son usados exitosamente para proporcionar capital a las empresas sociales (asegúrate de leer la sección del Capítulo 6 que describe las diferencias entre subvenciones, deuda y capital).

- **Subvenciones tradicionales.**

Muchas empresas sociales son capaces de obtener capital inicial de fundaciones, estructurado en forma de subvención. Por ejemplo, una empresa social que desarrolle una nueva tecnología agrícola y pretenda venderla en mercados emergentes podría obtener una subvención de la Fundación Gates para desarrollar la tecnología, con la idea de que la empresa se autofinancie con los ingresos obtenidos una vez lanzado el producto.

- **Préstamos de impacto.**

Se trata de préstamos diseñados específicamente para empresas sociales y otras organizaciones basadas en el impacto. A veces se denominan “préstamos blandos” porque las condiciones pueden ser algo más favorables de lo que ofrecería un banco comercial — quizá el tipo de interés sea inferior al del mercado, o quizá las condiciones de reembolso sean flexibles. El prestamista (puede ser una agencia gubernamental, una fundación o una organización privada) obtiene el beneficio de ayudar a lograr un impacto social mientras que el capital hace un “viaje de ida y vuelta” de vuelta al prestamista, y la empresa social obtiene el beneficio de capital con condiciones más favorables de las que obtendrían de un banco tradicional.

- **Inversiones relacionadas con programas (PRI³)**

Debido a la extraña naturaleza de la legislación fiscal estadounidense, las fundaciones a menudo sólo conceden subvenciones a organizaciones sin ánimo de lucro 501(c)3, y si realizan inversiones a entidades con ánimo de lucro pueden estar sujetas a un impuesto especial en virtud de la Sección 4944 (espera conmigo un momento). Así que una forma de invertir en una empresa social suele ser a través de una inversión relacionada con un programa, lo que les permite ayudar a financiar una empresa social que se alinea con la misión de la fundación, al tiempo que esperan un retorno financiero de su inversión.

- **Dividendo de demanda.**

Se trata de una estructura que combina aspectos de deuda y capital social. Al igual que la deuda, se contabiliza como un préstamo. Pero, al igual que el capital social, otorga al prestamista un derecho sobre los beneficios futuros, con el acuerdo de que las ganancias se pagarán como dividendos “bajo demanda” para devolver el préstamo.

- **Notas de participación en los ingresos.⁴**

Se trata de un acuerdo muy común y sencillo por el que el inversor da dinero a la empresa social a cambio de una participación en los ingresos limitada a una cantidad determinada. Por ejemplo, yo podría dar 100 mil dólares a una empresa social con el acuerdo de que me pagarán el 2% de todos los ingresos futuros hasta que me devuelvan 150 mil dólares.

3: Program Related Investments, por sus siglas en inglés.

4: También conocido como *Revenue Share Notes* en inglés

- **Bonos de Impacto Social (SIB, por sus siglas en inglés).**

A pesar del nombre, no son realmente un bono en el sentido tradicional. Es más bien un acuerdo de pago por resultados. Supongamos que tu startup tiene una forma innovadora de abordar el problema de las personas sin hogar en una ciudad en particular y necesitarán un millón de dólares para poner en marcha el programa. Redactas un Bono de Impacto Social en el que quizá un inversor privado ponga el millón de dólares y la ciudad se comprometa a pagar 250.000 dólares por cada x% de reducción del número de personas sin hogar, con un límite de un millón de dólares. Si todo va bien, la ciudad se alegra de que se haya reducido la tasa de personas sin hogar, el inversor se alegra de haber marcado la diferencia y también de haber recuperado su capital, y tu empresa social termina con un millón de dólares.

Éstas son sólo algunas de las muchas fuentes y estructuras de capital para las empresas sociales en el panorama actual. En thelaunchpath.com encontrarás una lista actualizada de fondos de impacto y otras organizaciones que proporcionan capital a los emprendedores sociales.

Resumen

El mundo hoy en día se enfrenta a muchos retos. Tenemos una crisis climática existencial, no podemos alimentar a los ocho mil millones de personas que tenemos ahora (por no hablar de los diez mil millones que tendremos en 2050), y además queremos igualdad económica para las mujeres y justicia social para todos.

Se trata de problemas de gran envergadura que requerirán nuevas formas de pensar y soluciones innovadoras. Habiendo pasado mi vida en Silicon Valley, nada me satisface más que ver cómo la metodología

de la innovación y el pensamiento emprendedor desarrollados aquí se aplican para ayudar a personas de todo el mundo.

Como dijo Muhammad Yunus “Simplemente capitalizando las fortalezas y conocimientos básicos, los emprendedores pueden participar en modelos de negocio emergentes que les permitirán crear y demostrar un real impacto social y sostenible en la sociedad.”



Caso de Estudio:

MAUQA

Hace un par de años conocí a Suniya Sadullah Khan gracias a mi trabajo en el Miller Center for Social Entrepreneurship. Ella y su cofundador, Muhammad Mustafa, tenían una idea para una empresa social que ayudaría a personas pobres y analfabetas de Pakistán a conseguir empleo como trabajadores domésticos (limpiadores, cocineros, niñeras, etc.). Su tesis era que la economía colaborativa había creado oportunidades para muchas personas en todo el mundo, pero la mayoría de los empleos colaborativos se basan en aplicaciones o en línea, y es difícil utilizar esas herramientas si no sabes leer. Creyeron que podían cambiar esta situación creando un mercado en línea que incluyera una aplicación con una interfaz de usuario diseñada para trabajadores analfabetas. Suniya

y su cofundador empezaron a planificar su empresa, a la que llamaron Mauqa Online (mauqa es la palabra urdu para “oportunidad”).

Muchos fundadores asumirían que el primer paso correcto para desarrollar la startup sería construir un producto mínimo viable (MVP) de la propia aplicación. De hecho, esa es la dirección que Suniya y su cofundador estaban tomando mientras buscaban a un técnico que pudiera ayudarles a construir un MVP. Asistieron a un taller sobre metodología lean startup, y Suniya recuerda: “Fue entonces cuando lo entendimos — si dejábamos de pensar que nuestro MVP tenía que ser ‘tecnológico’, podíamos empezar a experimentar enseguida para ver qué funcionaba y qué no”.

El concepto de “servicios bajo demanda” apenas existía en Pakistán — Uber y sus competidores no se habían lanzado hasta hacía un par de años, al igual que las startups de reparto de comida — así que los pakistaníes se estaban acostumbrando poco a poco a la idea. La única forma de que esta empresa funcionara era que hubiera suficientes clientes interesados en utilizarla para encontrar empleados domésticos bajo demanda.

Suniya y su cofundador creían que sí, pero uno de los principios clave de la metodología lean startup es **probar tus hipótesis**. Suniya “decidió probar primero si nuestra hipótesis de que los clientes querían ‘ayuda doméstica bajo demanda’ era cierta. Así que creamos una página en Facebook y nos limitamos a publicar en distintos grupos sin gastar nada en publicidad. Un día después, recibimos un mensaje de una clienta que quería que alguien viniera a planchar ropa durante tres horas. No teníamos a nadie, así que mi cofundador fue a hacer el trabajo”.

Mientras gestionaban su nuevo “marketplace” como página de Facebook, siguieron obteniendo información clave. Se dieron cuenta de que sus precios eran demasiado bajos y los ajustaron. Descubrieron que algunos

de los ayudantes no tenían las habilidades interpersonales que los clientes esperaban de los trabajadores domésticos, así que empezaron a ofrecer formación en habilidades interpersonales a los ayudantes que se inscribían.

Pronto añadieron un sitio web básico vinculado a un formulario de Google. El flujo de nuevos clientes empezó a aumentar y empezaron a experimentar algunos problemas de escalabilidad. Por ejemplo, para asegurarse de que los ayudantes llegaban a tiempo a la casa de un cliente, Suniya solía llevarlos de un lado a otro — un método que claramente no era escalable. Se asociaron con Careem (recientemente adquirida por Uber por 3100 millones de dólares) para gestionar la logística del transporte.

Su siguiente cuello de botella se convirtió en la incapacidad para contratar empleados con la suficiente rapidez, por lo que aumentaron sus ofertas salariales por encima de las tarifas del mercado y ofrecieron pagar a los empleados cada dos semanas (una duración casi desconocida en Pakistán).

En conjunto, estos aprendizajes no solo demostraron las hipótesis de Suniya, sino que también les proporcionaron conocimientos invaluable sobre cómo debían modificar su modelo de negocio — aprendizajes que **nunca habrían obtenido si hubieran empezado por crear un MVP de la propia aplicación.**

“Si hubiéramos empezado creando un MVP de la aplicación”, dice Suniya, “sinceramente creo que nuestra startup habría fracasado. En cambio, al lanzarla con procesos manuales, haciéndolo todo a mano, empezamos a generar algunos ingresos en nuestro segundo mes y cada día aprendíamos constantemente sobre operaciones, oferta, demanda y puntos de atención al cliente que necesitábamos abordar. Documentamos todo esto y utilizamos el aprendizaje cuando finalmente

construimos nuestra app para clientes, nuestro motor back-end, y ahora para la app de ayuda.”

La mayoría de los fundadores con esta idea de startup — una aplicación que pone en contacto a trabajadores domésticos con personas que buscan empleados — asumirían inmediatamente que el MVP debía ser una primera versión de la aplicación, y fracasarían. Suniya y su cofundador se dieron cuenta de que el MVP tenía que ser una versión offline del servicio que les proporcionará información y conocimientos antes de crear la aplicación.

Así es como yo lo veo: antes de elegir qué tipo de MVP construir, piensa en **qué aprendizajes van a ser más valiosos para impulsar tu proyecto.**

En el caso de Mauqa, la pregunta no era: “¿Podríamos construir una app?”. Por supuesto que podían construir la aplicación, así que crear un MVP de la aplicación no habría demostrado nada. La pregunta era: “¿Existe potencial de mercado para conectar a personas pobres y analfabetas de Pakistán con clientes que buscan trabajo doméstico bajo demanda? En caso afirmativo, ¿cuáles serían los problemas para ofrecer un mercado de ese tipo?”. Elegir crear un MVP no digital y hacer todo a mano les dio el aprendizaje validado que necesitaban para que su emprendimiento fuera un éxito.

En 2019, Suniya consiguió una gran ronda de financiación, y Mauqa comenzó a escalar, añadiendo dos grandes ciudades más y mejorando los medios de subsistencia de miles de personas en todo Pakistán — todo porque descubrieron qué tipo de MVP necesitaban para los aprendizajes necesarios para construir y escalar una exitosa empresa.

Recuerda: los emprendedores mediocres crean un MVP para demostrar algo. Los grandes empresarios construyen un MVP para aprender algo.

Nota: Mauqa Online cerró sus puertas en 2021 tras escalar rápidamente en tres ciudades paquistaníes y preparar su expansión a la capital, Karachi. El cofundador de Suniya, Muhammed Mustafa, declaró: “Recaudamos fondos para operar en Karachi, pero debido al endurecimiento del entorno normativo por parte del Grupo de Acción Financiera Internacional (FATF, por sus siglas en inglés), nuestros fondos se atascaron.” A pesar de este destino final, he incluido el caso de estudio porque ilustra muy bien el concepto de crear un exitoso MVP para una empresa social.

TENER IMPACTO



PASO 11, PARA TU STARTUP

Tanto si se trata explícitamente de una empresa social, como si simplemente quieres operar tu empresa con ánimo de lucro de manera que sea un miembro responsable de la comunidad, es importante tener unos valores claros. Para cualquier empresa es importante tener un impacto positivo en la comunidad en la que operas, y un componente clave cultural de equipo es tener claro por qué tu startup es importante.

Asignación:

Escribe uno o dos párrafos sobre por qué tu empresa es importante. Compártelo con tu equipo para que te dé su opinión y te apoye. Ahora, redúcelo a una frase concisa y colócala en la casilla “Por qué es importante” del **Launch Path Canvas**.

¿Por qué es importante?

¿Por qué vale la pena resolver este problema?

Los Institutos Nacionales de la Salud afirman que hoy en día una dieta de comida rápida puede matar a más personas al año de forma prematura que fumar cigarrillos.

<

“*Se tarda veinte años en construir una reputación y cinco minutos en arruinarla. Si piensas en ello, harás las cosas de otra manera.*”

WARREN BUFFETT

CAPÍTULO 12

OPERAR CON INTEGRIDAD

Los grandes líderes construyen organizaciones de alto rendimiento basadas en la honestidad, la transparencia y la integridad

MI primer trabajo a tiempo completo, a los 21 años, fue en una empresa llamada Pacific Lithograph en San Francisco. Me contrataron como vendedor y en mi primer día el Presidente de la empresa, un tipo alto y viejo llamado Doug Ballinger, me llamó a su despacho. Yo estaba nervioso y me preguntaba porqué me habían llamado ya al despacho del Big Guy. Me dijo: “Escucha, chico. Quiero que sepas que la única cosa por la que te despedirán aquí es si alguna vez te pilló haciendo algo deshonesto. Deshonesto con un cliente, un proveedor, un colega o lo que sea” (soltó algunas palabrotas, para darle sabor). “Algunas personas dirán que somos buenos impresores y otras dirán que somos malos impresores, pero no quiero que nadie diga nunca que somos empresarios deshonestos. Porque esto es lo más importante que tienes que saber sobre los negocios, chico: una reputación de mala calidad se puede superar con esfuerzo. Pero una reputación por deshonestidad, nunca la superarás”.

Big Doug ya no está, pero sus palabras me han servido de mucho en las décadas que han transcurrido desde entonces. Así que me gustaría concluir este libro con unas palabras sobre la honestidad y la integridad en el mundo de las startups.

Silicon Valley ha sido testigo de muchos fraudes de fundadores de startups, algunos de ellos muy sonados. La historia de Elizabeth Holmes y Theranos ha sido ampliamente cubierta por los medios de

comunicación y se ha convertido en un libro y una película. Aclamada en su día como “la próxima Steve Jobs”, ahora es una delincuente convicta y quizá el ejemplo más famoso de emprendedora que cruzó la línea entre la promesa excesiva y el fraude descarado.

A lo largo de los años ha habido otros ejemplos de fraude de startup, y algunos de ellos son un poco cómicos de recordar. En los años 80, los directivos del fabricante de unidades de disco MiniScribe aumentaron sus cifras empaquetando 26 mil ladrillos rojos en cajas de unidades de disco, enviándolos a Singapur y contabilizándolos como “ventas”. Una década después, Pixelon recaudó 30 millones de dólares en capital de riesgo, gastó 12 millones en una fiesta de lanzamiento en Las Vegas y se declaró en quiebra al año siguiente.

Recientemente, en 2021 Softbank invirtió 150 millones de dólares en una app de mensajería llamada “IRL”. Cuando hicieron la inversión, los fundadores del pitch deck afirmaron que la aplicación tenía 20 millones de usuarios y estaba creciendo rápidamente. Más tarde se descubrió que el 95% de esos usuarios eran bots. Las cifras en el pitch deck eran completamente falsas. Softbank ha demandado a los fundadores, pero es poco probable que recuperen gran parte del dinero. Vaya.

El hecho es que los fundadores de startups a menudo se encuentran caminando sobre una delgada línea entre la bravuconería y el engaño. Haces grandes promesas en reuniones con inversores, proyectas confianza en entrevistas con la prensa y con tu equipo interno quieres ser una presencia optimista y motivadora, incluso en los días malos. “Finge hasta que lo consigas”, es un mantra muy trillado.

En cualquier empresa, siempre existe la tentación de falsear un poco los números. Las normas contables permiten un poco de margen aquí y allá, y los CEOs siempre están trabajando con el equipo de contabilidad para que las cosas parezcan lo mejor posible. Las operaciones que se cierran

en el umbral entre dos trimestres se contabilizarán en el trimestre que más las necesiten. Los créditos incobrables pueden mantenerse en los libros hasta después del primer día del año para mejorar las cifras de este año. Los contratos firmados el 1 de mayo pueden retrotraerse al 30 de abril. “Todo sale con el lavado”, dice el refrán. Pero puede ser una pendiente resbaladiza del engaño inofensivo al fraude descarado.

El caso Theranos, para mí, siempre ha sido un ejemplo de lo que yo llamo “el exceso de promesas”. Todo empresario hace promesas sobre su producto que sobrepasan ligeramente lo que el producto puede hacer realmente. Eso es habitual en los optimistas exuberantes como los fundadores de startups. Pero cuando ese voladizo se hace demasiado grande, todo se derrumba.

No conozco a Elizabeth Holmes, pero sospecho que empezó como una emprendedora sincera quien prometía demasiado. Pero entonces el exceso de promesas creció y, al cabo de un tiempo, sus promesas se convirtieron en mentiras, ya que seguía esperando que el producto acabara estando a la altura de sus promesas. Y entonces las mentiras se convirtieron en un hábito. Y una vez que la mentira se convierte en hábito, pronto se comete un fraude descarado sin ser consciente de ello.

Creo que la honradez, la transparencia y la integridad son imperativos morales para cada uno de nosotros, en todos los aspectos de nuestra vida. Pero en una empresa, esos principios se convierten también en un imperativo económico. Un compromiso con el comportamiento ético genera confianza y fomenta las relaciones a largo plazo, dos cosas esenciales para el crecimiento y el éxito de cualquier organización.

Al operar con integridad, cada día, también estarás estableciendo la cultura tribal adecuada para tu equipo. Un equipo construido en torno a valores de honestidad, transparencia y toma de decisiones a largo plazo siempre superará a un equipo dirigido por un CEO quien tiene

la costumbre de decir mentiras para obtener beneficios a corto plazo. Como dice el refrán, “El pez se pudre de la cabeza para abajo”. No seas una cabeza de pescado podrida.

Nada es más importante para el éxito de una startup que el equipo. Un equipo que percibe la falta de honestidad, las falsas promesas o la injusticia genera un ambiente tóxico y altas tasas de rotación, lo que puede obstaculizar drásticamente el crecimiento de una empresa y dañar su reputación en el sector. Por el contrario, ¿un equipo que sabe que sus líderes dicen lo que piensan, lo que dicen en serio y que pueden respaldar su producto con la conciencia tranquila? Eso es oro.

Para muchas startups de hoy en día, la ética y los valores también pueden entrar en juego durante el desarrollo del producto. Los productos tecnológicos pueden suponer un riesgo para la privacidad de los usuarios, es evidente que los productos médicos plantean problemas de riesgo/beneficio, y la nueva generación de productos de inteligencia artificial abre todo tipo de nuevas cuestiones éticas a considerar.

Muchas de estas cosas están reguladas, por supuesto, pero como fundador CEO, ¿vas a establecer una cultura empresarial que garantice que tus productos cumplan siempre la normativa, o vas a crear una cultura que busque formas de eludir o evitar la normativa siempre que sea posible?

Es una decisión que tú debes tomar.

Mi inclinación personal siempre ha sido hacia el limpio cumplimiento en todo. Quiero que toda la energía de la empresa se dedique a crear excelentes productos y clientes satisfechos, no a lidiar con auditorías fiscales, reguladores y demandas.

He titulado este capítulo “Opera con integridad”, pero quizá debería ser **opera con intención**. Al fundar y gestionar tu empresa toma todas las decisiones con intención, asegurándote de que todas tus decisiones se alineen con tus valores fundamentales.

De hecho, mi amigo José Flahaux co-escribió recientemente un libro titulado *Ethics in the Age of Disruptive Technologies*¹ (Ética en la era de las tecnologías disruptivas en español). El libro analiza el hecho de que la ética empresarial tiene ahora una capa completamente nueva, ya que los productos tecnológicos a menudo vienen acompañados de dilemas éticos que no existían hace una generación. ChatGPT construye conocimiento robando las ideas de otras personas. Las redes sociales permiten acciones espeluznantes por parte de malos actores. El reconocimiento facial puede utilizarse en la lucha contra el crimen, pero también puede ser racista. El libro sugiere que los CEO establezcan sus principios de anclaje para la empresa, y que esos principios se conviertan en el centro en torno al cual orbiten todos los demás valores. Como dice el libro de José: «Los principios sin operatividad son sólo palabras bonitas: la prueba de las intenciones éticas está en las propias acciones y resultados». Operar con intención.

Tú, como fundador de una startup, decide cuáles serán tus principios de anclaje. Compártelos con tus cofundadores y asegúrate de que hay consenso e intención. Publícalos para todos los miembros del equipo y pídeles que te hagan responsable — si alguna vez tomas decisiones que no están alineadas con los principios fundamentales de la empresa, querrás que los miembros de tu equipo te lo comuniquen.

Uno de los primeros empleados de Google sugirió que su principio básico fuera “No seas malo”, y el equipo de Google lo adoptó sin reservas. Cuando Google tuvo su IPO en 2004, el prospecto contenía una carta

1: *Ethics in the Age of Disruptive Technologies*: Una hoja de ruta operativa. ISBN 979-8851448072

de Larry y Sergey, los fundadores, que decía: “No seas malo. Creemos firmemente que, a largo plazo, nos beneficiará — como accionistas y en todos los demás sentidos — una empresa que haga cosas buenas por el mundo, aunque renunciemos a algunas ganancias a corto plazo”. Con el tiempo, el lema pasó a ser “Haz lo correcto”, pero la frase final del prefacio del manual del empleado sigue diciendo: “Y recuerda... no seas malo, y si ves algo que creas que no está bien — ¡dilo!”.

Sí, hoy podemos discutir si Google siempre ha tomado buenas decisiones éticas, pero no puedes discutir el éxito de la empresa o la fortaleza de su cultura empresarial.

Dirigir una empresa es duro y cada día puede estar lleno de decisiones difíciles. Tener clara tu brújula moral puede hacer que esas decisiones sean un poco más fáciles y ayudará a crear una cultura de equipo que contribuya al éxito a largo plazo.

Así que Big Doug tenía razón — si diriges tu empresa de una manera que valora la honestidad, la integridad y la transparencia, sucederán cosas buenas.

CONCLUSIONES

Escribí este libro porque creo apasionadamente en la democratización del emprendimiento. Creo que los emprendedores de todo el mundo pueden desempeñar un papel importante en la resolución de muchos de los grandes retos del mundo y ayudar a crear oportunidades para todos.

Cuando era adolescente, construí una computadora soldando piezas de Heathkit — tenía un CPU de 8 bits y utilizaba una cinta de casete para almacenarlo. Hoy llevo en el bolsillo un teléfono que es una computadora mil veces más potente de lo que mi yo adolescente hubiera podido imaginar. He tenido la gran suerte de estar en primera fila viendo cómo Silicon Valley se convertía en el centro mundial de innovación y espíritu emprendedor que es hoy.

Las empresas que fundé fueron pequeños éxitos; las tres fueron adquiridas con menos de 100 empleados. Pero mi desalineado equipo de Metagraphics desarrolló el primer motor de generación de documentos basado en la web, mi equipo de Artmachine desarrolló la primera plataforma puramente SaaS para la gestión de medios digitales y el brillante equipo de ingenieros de Tivix desarrolló un software innovador para organizaciones de todo el mundo. Reunir a esos equipos es el mayor logro profesional de mi vida, y ver a las personas que contraté alcanzar un gran éxito profesional ha sido una profunda fuente de satisfacción personal.

El éxito de una startup consiste en formar grandes equipos, y el liderazgo consiste en hacer mejores a los demás. Si recuerdas estas dos cosas, tendrás éxito y prosperarás.

Bret Waters

Noviembre de 2023

SECCIÓN DE REFERENCIA

MANUAL JURÍDICO PARA EMPRENDEDORES

Al poner en marcha tu startup, hay una serie de aspectos jurídicos en los que hay que pensar, desde la constitución de una entidad corporativa hasta la protección de la propiedad intelectual (IP, por sus siglas en inglés) de la empresa. Mi experiencia me dice que lo mejor es que todo esto se haga correctamente desde el principio, para que cuando la empresa se ponga en marcha puedas concentrar toda tu energía en crear un gran negocio, en lugar de perder el tiempo con asuntos legales y de cumplimiento.

La gran pregunta: ¿Hacerlo uno mismo o contratar a un abogado?

Contar con un buen bufete de abogados es algo estupendo. Como CEO de una startup, es increíblemente beneficioso tener un abogado al que puedas llamar en cualquier momento y consultarle cosas. Además, un buen abogado de bufete suele estar muy bien relacionado y puede ser una gran fuente de referencias a otros profesionales, socios, inversores e incluso clientes.

Pero un buen abogado no es barato, y muchos emprendedores empiezan con el enfoque “hazlo tú mismo” (DIY, por sus siglas en inglés), con la intención de contratar a un bufete de abogados más adelante, cuando tengan dinero. La buena noticia es que hoy en día existen muchas herramientas y plataformas legales DIY a disposición de los fundadores de startups (véase la lista en thelaunchpath.com).

Encuentra un buen abogado:

Las referencias son casi siempre la mejor manera de hacerlo. Pregunta por ahí, envía un correo a tus amigos, pregunta a tu CPA, etc. Quieres a alguien que tenga experiencia trabajando con startups (sí, un abogado de derecho de familia podría averiguar cómo constituir una sociedad, pero a la larga realmente te beneficiarás de un abogado con amplia experiencia en startups y empresas).

En Silicon Valley, la mayoría de los bufetes de abogados te ofrecerán una tarifa plana reducida en la constitución de sociedades, porque quieren hacer negocios a largo plazo con tu empresa (y probablemente querrán garantías de acciones a cambio). El bufete de abogados Wilson Sonsini de Palo Alto se encargó de la constitución original de Google en un acuerdo especial y ganó decenas de millones con la IPO. Ahora todos los bufetes esperan ser los siguientes.

Elige y construye una entidad jurídica

Una de tus primeras decisiones jurídicas será qué tipo de entidad jurídica constituir. Estas son las opciones en los EE.UU. (otras jurisdicciones tienen tipos de entidad jurídica similares, aunque sus nombres pueden ser diferentes).

- **Empresa unipersonal:** Es lo que establece la ley por defecto. Si no haces nada, tu empresa será una sociedad unipersonal. Bajo esta estructura no hay separación legal entre tu y la empresa, lo que significa que si la empresa es demandada o tiene deudas, eres personalmente responsable. A efectos fiscales, tampoco hay separación entre tu y la empresa, por lo que los beneficios (o pérdidas) de la empresa simplemente forman parte de tus impuestos personales. Tampoco existe una estructura de capital (no puedes vender el 23% de ti mismo a nadie), ni el concepto

de supervivencia de la empresa (cuando mueres, la empresa deja de existir a ojos de la ley).

- **Sociedad colectiva:** Exactamente igual que la anterior, pero con más de una persona implicada en la empresa.
- **Sociedad de responsabilidad limitada (LLC, por sus siglas en inglés):** Entidad jurídica independiente, por lo que no eres personalmente responsable de las deudas de la empresa, pero existe un flujo fiscal completo (las ganancias o pérdidas de la empresa se incluyen en tu declaración de impuestos). La estructura de capital permite múltiples “miembros”, pero no existe el concepto de acciones (lo que hace difícil, por ejemplo, que alguien posea el 3% de la empresa) y no hay forma de emitir opciones sobre acciones o tener clases de acciones.
- **C-Corp:** Se trata de la estructura corporativa estándar del “Big Daddy”. Escudo de responsabilidad total (la empresa es una entidad separada, por lo que no eres personalmente responsable de la responsabilidad de la empresa). Impuestos separados — la empresa presenta su propia declaración de impuestos. Máxima flexibilidad patrimonial: emite tantas acciones como quieras, véndelas a quien quieras (sujeto a un montón de leyes de la SEC), ten diferentes clases de acciones, etc.
- **S-Corp: Como una C-Corp, pero con flujo fiscal.** También hay algunas limitaciones en el número y tipos de accionistas, y no se pueden tener diferentes clases de acciones.
- **501(c)3:** El modelo estándar para las organizaciones sin ánimo de lucro (benéficas). Las ganancias están exentas de impuestos y los contribuyentes individuales pueden obtener una deducción fiscal por sus donaciones (con ciertas limitaciones). Ten en cuenta que, como directivo de la organización sin ánimo de lucro, aún puedes pagarte a ti mismo un salario acorde con el mercado (sujeto al impuesto sobre la renta estándar).
- **Corporación benéfica (B-Corp):** Reconocida por 33 estados, los directores y ejecutivos de una corporación benéfica

gestionan la empresa con la misma autoridad que en una corporación tradicional, pero deben tener en cuenta el impacto de sus decisiones no sólo en los accionistas, sino también en la sociedad y el medio ambiente. En una corporación tradicional, los accionistas juzgan los resultados financieros de la empresa; en una corporación benéfica, los accionistas juzgan los resultados basándose en los resultados sociales, medioambientales y financieros de la empresa.

¿Qué pasa con Delaware?

En los EE.UU., las sociedades se constituyen en el ámbito estatal, no en el federal, y un giro extraño es que la mayoría de las grandes empresas se constituyen en el pequeño estado de Delaware.² La razón es principalmente que si tu empresa termina en los tribunales, será más eficaz litigar en Delaware porque los jueces tienen experiencia en asuntos empresariales y existe todo un sistema judicial llamado Delaware Court of Chancery, considerado el mejor tribunal para resolver disputas empresariales.

Entidades jurídicas para empresas en EE.UU.						
	Supervivencia	Escudo de Responsabilidad	Flujo fiscal	Acciones	Clases de acciones	Notas
Empresario individual	No.	No.	Sí.	No.	No.	Por defecto. Si no haces nada, esto es lo que eres.
Sociedad colectiva	No.	No.	Sí.	No.	No.	Igual que la empresa individual, pero con varios propietarios.
LLC	Sí.	Sí.	Sí.	No.	No.	Los propietarios se llaman "miembros"; no hay acciones.
S-Corp	Sí.	Sí.	Sí.	Sí, limitado a 100 accionistas	No.	Crea una C-corp y luego haces una "elección" para ser tratado como una S-corp
C-Corp	Sí.	Sí.	No.	Sí, ilimitado	Sí.	La opción del "Big Daddy". Bien entendida y preferida por los inversores de capital de riesgo.
504(c) ³	Sí.	Sí.	Exento	No.	No.	También llamada organización "sin ánimo de lucro". Exenta de impuestos
B-Corp	Sí.	Sí.	No.	Sí, ilimitado	Sí.	No se reconoce en todos los estados.

2: Hay algunos otros estados, como Wyoming y Nevada, que están tratando de competir con Delaware como el lugar preferido para incorporar.

Los inversores de capital de riesgo lo prefieren, por lo que si tienes la intención de obtener financiación de riesgo, puedes incorporarte en Delaware como una “C-corp”, ya que es la preferencia de la mayoría de los inversores, pero aumentará ligeramente el costo y la administración, ya que tendrás que registrarte tanto en Delaware como en tu estado de origen.

Resumen:

Si eventualmente planeas recaudar capital de riesgo, necesitarás ser una C-Corp en Delaware. Si no lo haces, entonces una LLC o una S-Corp puede ser más fácil y tienen algunas ventajas fiscales personales. Pero haz tu propia investigación y contrata a un buen abogado si puedes.

¿Cuándo debes constituir una entidad jurídica para tu startup?

Muchas startups empiezan como un proyecto paralelo informal a tiempo parcial, así que ¿cuándo se sabe que ha llegado el momento de gastar el dinero para constituir una entidad jurídica? La respuesta corta es **que debes constituir una entidad jurídica cuando llegue el momento en que la empresa asuma responsabilidades**. Algunos ejemplos son la firma de un contrato de renta, la firma de un préstamo o la contratación de empleados. Hoy en día, incluso el lanzamiento de una página web puede generar responsabilidades. A lo largo del viaje desde la idea de startup hasta la puesta en marcha de la empresa, cruzarás un umbral en el que empezarás a asumir responsabilidad personal. Constituye una entidad jurídica antes de cruzar ese umbral para protegerte separando las responsabilidades de la empresa de tus activos personales.

Protégete de la responsabilidad personal

Uno de los principales objetivos de crear una entidad jurídica para tu empresa es que, a los ojos de la ley, tu y la empresa sean dos cosas distintas. Tus activos y pasivos personales están separados de los de la empresa, y viceversa. ¡Así que no lo estropees! Asegúrate de que todos los arrendamientos, compras y préstamos estén a nombre de la empresa, no al tuyo. Mantén cuentas bancarias completamente separadas y nunca mezcles fondos personales con fondos de la empresa. Asegúrate de que la empresa presente sus declaraciones fiscales y otros requisitos reglamentarios. Si tu empresa es demandada en algún momento, los abogados de la otra parte intentarán “traspasar el velo corporativo” y perseguir tus bienes personales. Una de las formas en que lo harán es intentando alegar que no funcionabas realmente como una sociedad y que, por tanto, no mereces una separación de responsabilidad entre tus asuntos personales y los de tu empresa. No permitas que esto ocurra. Sé más inteligente.

Protege la propiedad intelectual de tu empresa

Tan pronto como crees tu entidad jurídica, lo siguiente que debes hacer es transferir el nombre de dominio, el logotipo, el software, los bocetos y todo lo demás a la empresa. Normalmente, esto se hace redactando una “factura de venta”, enumerando todo y vendiéndolo a la empresa por un importe nominal. Hay varias razones por las que esto es importante — una de ellas es que, en caso de que los co-fundadores se separen, no querrás descubrir que el nombre de dominio no pertenece a la empresa. Además, en caso de futuras conversaciones con inversores, éstos querrán ver documentación que demuestre que todo pertenece a la empresa en la que están invirtiendo.

Lo siguiente es el Acuerdo de Información Confidencial y Cesión de Inventiones (CIIAA, por sus siglas en inglés). Todos los empleados deben firmar uno (¡incluidos los fundadores!) con la empresa. Entre

otras cosas, establece que cualquier cosa “inventada” por los empleados mientras trabajan pertenece a la empresa, no al individuo. Una vez más, los inversores exigirán la existencia de estos acuerdos, ¡por lo que también deberías hacerlo!

Marcas, patentes y Copyrights³

Proteger la propiedad intelectual de tu empresa es importante, y existen tres formas generales de hacerlo:

- **Las marcas registradas** (Trademark, como se conoce en inglés) son una forma de proteger un signo, diseño o expresión reconocibles que identifican productos o servicios de una fuente en particular y los distinguen de otros. Es relativamente fácil y barato solicitarlas. Puedes obtener más información en el sitio web de la Oficina de Patentes y Marcas de los EE.UU. (uspto.gov) y hay muchas empresas en línea que ofrecen servicios para obtener este registro de marcas.
- **El Copyright** protege las obras originales, como escritos, ilustraciones, entradas de blog, etc. Una vez que publicas algo que has creado, eres automáticamente el titular de los derechos de autor (a menudo la gente pone “Copyright 2023 John Smith” al final, para que quede claro). También puedes registrar tus derechos de autor, para asegurarte (sobre todo si piensas conceder licencias de derechos), y puedes leer más sobre esto en el sitio web del gobierno de los EE.UU. copyright.gov.
- **Las patentes** son un poco más complicadas. Una patente estadounidense te otorga, como creador de una invención, el derecho a impedir que otros fabriquen, utilicen, vendan o importen una invención como tuya. Puedes utilizar Google Patents para buscar si alguien ya tiene una patente sobre algo

3: Derechos de Autor, en español.

similar, y puedes encontrar más información en uspto.gov. Hay muchos servicios disponibles en línea de autoayuda jurídica para las patentes, y un buen abogado de propiedad intelectual puede añadir mucho valor a este proceso. Recuerda que solo el hecho de tener una patente no tiene por qué servirte de mucho — necesitarás un litigio muy costoso para protegerla si crees que otra empresa la infringe.

Normativa sobre privacidad

Si tu startup tiene un sitio web, tendrá que cumplir con varias leyes de privacidad en línea. Independientemente de dónde esté ubicada tu startup, probablemente tendrás usuarios de sitios web en California y en Europa, por lo que querrás leer sobre la Ley de Protección de la Privacidad en Línea de California (COPPA, por sus siglas en inglés, California Online Privacy Protection Act) y el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR, por sus siglas en inglés, General Data Protection Regulation), ya que esos son los dos conjuntos operativos de regulaciones de privacidad. Si estás recopilando ciertos tipos de información personal (información sanitaria, por ejemplo), existen normativas específicas al respecto, y si esperas tener usuarios menores de 13 años, existe un nuevo conjunto de requisitos. La cuestión es la siguiente: si vas a recopilar cualquier tipo de información sobre tus usuarios, tendrás que informarte sobre la normativa aplicable en materia de protección de datos.

El cumplimiento de la normativa sobre privacidad en línea es muy importante en estos días.

Tomar dinero de los inversores

Los tipos de estructuras de inversión se tratan en el Capítulo 6, pero lo principal aquí es documentarlo todo con claridad. Ha habido muchas

disputas entre startups e inversores porque se firmó un cheque sin una documentación clara sobre los términos de la inversión. ¡Evítalo! Con una inversión de capital, casi siempre necesitarás un bufete de abogados porque estás vendiendo acciones, lo que entra en un territorio altamente regulado, y esta es una de las razones por las que las SAFE se han convertido en una forma popular de aceptar inversiones en etapas iniciales sin desencadenar la necesidad del complejo papeleo legal de una financiación de capital. Para más detalles sobre las SAFE y otras estructuras y estrategias de inversión, véase el capítulo 6.

Contratación de personal

En los EE.UU., la mayor parte de la legislación laboral es específica de cada estado y, obviamente en todo el mundo, investiga qué normativa laboral se aplica a tu startup. Pero aquí tienes las tres cosas que debes tener especialmente en cuenta como fundador de una startup:

- Al principio, las startups tienden a contratar a personas como freelancers, para evitar el costo y la molestia de gestionar las nóminas y pagar los impuestos correspondientes. Con el tiempo, esto suele ir en contra de la legislación laboral, así que hay que proceder con cautela. En California, por ejemplo, lo primero por lo que multan a las startups es por pagar a sus empleados como freelancers cuando legalmente deberían haberles pagado como asalariados en nómina. Esto puede ser doloroso y caro.
- Una vez constituida la corporación, como fundador pasas a ser un empleado de la empresa, sujeto a todas las leyes laborales. Extrañamente, esto significa que si no te pagas a ti mismo, entonces estás violando las leyes de salario mínimo. Sí, ya sé que es ridículo, pero también es cierto. Así que comprueba las leyes a las que está sujeta tu startup — puede que tengas que pagarte el salario mínimo para no meterte en problemas.

- Todos los empleados — incluso tú y tus co-fundadores — tienen que firmar una carta de contratación con la empresa, en la que se establezcan claramente las condiciones de empleo, incluidas las de confidencialidad y los derechos de propiedad intelectual (en la que se indique explícitamente, por ejemplo, que cualquier código de software escrito pertenece a la empresa y no a la persona). En la sección “recursos” encontrarás generadores de documentos que pueden elaborar un acuerdo de arbitraje sobre la sección de invenciones e información confidencial (CIIAA, por sus siglas en inglés) que todos los empleados (¡incluso tu y tus co-fundadores!) deben firmar.

Hay muchos otros asuntos relacionados con los empleados, por supuesto, que un buen abogado especializado en derecho laboral puede revisar contigo. Las leyes tienden a ser muy favorables para los empleados, y las sanciones pueden ser severas, por lo que debes asegurarte de cumplirlas en todos los sentidos.

Resumen

Tu startup operará dentro de un sistema legal que te protegerá (y a veces te frustrará). Como fundador de una startup, querrás dedicar todo tu tiempo y energía a crear una gran empresa y atender a los clientes, no a lidiar con frustrantes problemas legales. Así que tómate tu tiempo para entender el aspecto legal y mantén las cosas lo más limpias y ordenadas posible. Un buen abogado de startup es un gran activo, pero también hay un montón de grandes plataformas legales de autoservicio disponibles hoy en día (véase la sección “recursos para startups” en thelaunchpath.com).

GLOSARIO DE TÉRMINOS DE FINANCIACIÓN DE STARTUPS

Financiación de Capital Social

Cualquier financiación donde el inversor compra parte de la empresa a cambio del capital invertido. Un inversor de capital tiene derecho a un porcentaje de todos los beneficios futuros de la empresa y a una parte de cualquier venta futura (o liquidación de la empresa). A diferencia de la deuda, no existe ninguna obligación de reembolso operativo. El porcentaje de participación de un inversor de capital es siempre = *Capital nuevo* / (*Valoración previa al dinero* + *Capital nuevo*). Así, por ejemplo, si estamos de acuerdo en que la valoración inicial de la empresa es de 2 millones de dólares y el inversor aporta 1 millón de dólares, entonces el inversor posee ahora el 33,3% de la empresa ($1/(2+1)$). Matemáticas simples — lo difícil en una empresa en fase inicial es ponerse de acuerdo sobre cuál debe ser la valoración inicial.

Capital Social preferente

Cuando se realiza una financiación de capital social (véase más arriba), el inversor puede obtener acciones que tienen ciertos derechos preferentes. El ejemplo típico es la financiación de capital de riesgo en donde el inversor recibe acciones preferentes, mientras que los empleados tienen acciones ordinarias, y las acciones preferentes tienen prioridad sobre las ordinarias en caso de liquidación de la empresa (es decir, los inversores reciben su dinero primero, antes que los empleados y otros titulares de acciones ordinarias).

Financiación de la deuda

En la financiación de la deuda, la empresa tiene la obligación de reembolsar el capital, principal más intereses, en un plazo determinado. El titular de la deuda no tiene derecho a la propiedad del capital de la empresa ni a ningún beneficio futuro de la misma (más allá del reembolso del principal más los intereses). En el caso de la liquidación, la deuda siempre tiene prioridad sobre el capital social.

Pagaré de reparto de ingresos

Estructurado como deuda, con el reembolso definido como un porcentaje de los ingresos de la empresa en lugar de un pago fijo. Así, por ejemplo, podría ser un préstamo de 100 mil dólares, con el pago definido como el 2% de los ingresos mensuales de la empresa, con un tope de 1,5 veces el importe del préstamo. Esto puede ser especialmente adecuado para las empresas estacionales, que generan más efectivo en algunas épocas del año que en otras.

Pagaré convertible

Un pagaré convertible, una estructura de inversión muy común para las financiaciones iniciales, comienza como deuda y luego se convierte en capital social cuando se produce algún desencadenante futuro. Un escenario común es un pagaré a 24 meses, con intereses acumulados pero sin obligación de pago, con conversión en acciones en la próxima financiación de la empresa. En ese momento, el pagaré se convierte automáticamente en capital social al valor nominal más todos los intereses acumulados, a la misma valoración que los nuevos inversores de capital han acordado en la ronda. Es habitual que los pagarés convertibles contengan un “incentivo” por el que los primeros inversores pueden convertir sus pagarés en acciones con un descuento del X% respecto a los nuevos inversores.

Financiación SAFE

Desarrollado por Y-combinator como alternativa a los pagarés convertibles, SAFE es el acrónimo de *Simple Agreement for Future Equity*. La principal diferencia con un pagaré convertible es que una financiación SAFE no es un préstamo, se parece más a un *warrant* (da al inversor el derecho a comprar acciones en el futuro) pero sin precio predeterminado sobre esas acciones. Está diseñado para ser un instrumento ligero que pueda emitirse sin gastos excesivos y complicaciones legales, a la vez que aplaza la pregunta de la valoración.

Límite de valoración

Con los pagarés convertibles y los SAFE, el empresario y el inversor acuerdan que la inversión se convertirá en capital social a una valoración indeterminada en el futuro. En caso de que la valoración futura sea muy alta, el inversor puede acabar sintiendo que es injusto. Supongamos que invierto 1 millón de dólares en una empresa en fase inicial y, dos años más tarde, una sociedad de capital de riesgo dice que hará una ronda de capital con una valoración de 100 millones de dólares. Esto significa que mi dinero se convertirá en un 1% de la empresa, y yo pondré el grito al cielo — puse un millón de dólares cuando se trataba de una operación de alto riesgo y en fase inicial, ¡debería recibir más del 1%! Poner un límite de valoración en el pagaré convertible o SAFE resuelve este problema. Si acordamos un límite de valoración de 10 millones de dólares, sé que tendré al menos el 10% de la empresa, aunque haya una valoración disparatada en el momento en que mi dinero se convierta en capital.

Warrants

Los *warrants* son un instrumento que otorga el derecho (pero no la obligación) de comprar acciones a un precio determinado dentro de un plazo determinado. El precio al que se pueden comprar las acciones se denomina precio de ejercicio o precio de strike.

EBITDA

Un acrónimo para Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization (beneficios antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización). Es un concepto artificial desarrollado por banqueros de inversión en los años 80, cuando las compras apalancadas estaban de moda. El único momento en el que deberías pensar en el EBITDA es si alguien quiere comprar tu startup, entonces el EBITDA hará que parezca más rentable. Aparte de eso, olvídalo. Como dice Warren Buffett: “Las referencias al EBITDA nos dan escalofríos. No es una medida significativa del rendimiento”.

Bootstrapping

Empezar y hacer crecer un negocio utilizando fondos e ingresos personales en lugar de inversión externa.

Ángel Inversor

Persona con un elevado patrimonio que aporta capital a las startups, normalmente a cambio de participación en el capital, deuda convertible o SAFE.

Capital de riesgo (VC, por sus siglas en inglés)

Fondos de inversión constituidos para invertir en startups de alto potencial en fase inicial a cambio de acciones (véase la sección más extensa de este libro sobre cómo funciona el negocio del capital de riesgo). Se trata de una clase de activos de alto riesgo y alta rentabilidad.

Series A, B, C, etc.

Etapas de las rondas de financiación a medida que crece una startup. El nombre proviene del hecho de que los abogados imprimían una serie de certificados de acciones para los inversores en cada ronda de financiación. Como los abogados no tienen imaginación, llamaban a la primera serie de certificados de acciones “Serie A”, luego “Serie B”, etc. Son nombres arbitrarios sin ningún significado en particular, salvo que

la primera financiación en acciones suele llamarse Serie A (las rondas anteriores suelen llamarse “Seed, o Pre-Seed” y es probable que sean pagarés convertibles o SAFE).

Pagarés Convertibles

Un tipo de deuda que puede convertirse en capital social en una futura ronda de financiación, lo que permite a las startups en fase inicial aplazar el establecimiento de una valoración (una ronda de financiación de capital requiere una valoración).

Valoración

Valor estimado de una startup, necesario para determinar el porcentaje de propiedad que los inversores reciben por su inversión.

Hoja de Términos

Documento no vinculante en el que se describen los términos y condiciones de una inversión (o de una transacción M&A⁴) y que sirve como base para la negociación. Véase la siguiente sección, Anatomía de una hoja de términos.

Valoración Pre-money

La valoración de una startup antes de una nueva ronda de inversión.

Valoración Post-money

La valoración de una startup después de una nueva ronda de inversión (la valoración post-money siempre es igual a la valoración pre-money más la cantidad de dinero nuevo).

Runway

La cantidad de tiempo que durará el capital disponible de una startup en función de su tasa de consumo actual (gastos mensuales).

4: Mergers and Acquisitions, por sus siglas en inglés

Salida

Un evento de liquidez donde los inversores pueden hacer efectiva su inversión, normalmente a través de una fusión, adquisición u oferta pública inicial (IPO).

IPO (Oferta Pública Inicial, por sus siglas en inglés)

El proceso por el que una empresa privada vende acciones al público cotizando sus acciones en la bolsa.

Diligencia debida

El proceso por el que los inversores investigan y analizan los aspectos financieros, jurídicos y operativos de una startup antes de finalizar una inversión.

Tabla Cap (Tabla de capitalización)

Una lista de todos los accionistas de una empresa y la cantidad de capital (acciones) que poseen actualmente. Una Tabla Cap también suele mostrar cuántas acciones están autorizadas pero aún no se han emitido, así como los instrumentos bursátiles en circulación (opciones sobre acciones y warrants) que pueden ejercerse en el futuro.

Evento de liquidez

Un evento en donde los inversores pueden convertir sus acciones en efectivo, normalmente a través de una IPO o una adquisición.

Tasa de Combustión

El ritmo al que una empresa utiliza su efectivo disponible.

Capital de Riesgo vs Capital Privado

El Capital de Riesgo y el Capital Privado son dos tipos de fondos creados para comprar acciones de empresas privadas y luego venderlas en el futuro, con suerte a un precio mucho mayor. El Capital de Riesgo (VC, por sus siglas en inglés) se centra en la compra de acciones de

empresas en fase inicial y luego esperar a que se produzca un evento de liquidez en el futuro (M&A o IPO). El Capital Privado (PE, por sus siglas en inglés) se centra más en “arreglar” empresas, es decir, comprar una empresa establecida, pasar unos años arreglándola y luego revenderla a un precio más alto.

ANATOMÍA DE UNA HOJA DE TÉRMINOS DE CAPITAL DE RIESGO

NEWCO, INC

CONDICIONES PARA LA COLOCACIÓN PRIVADA DE ACCIONES PREFERENTES DE LA serie A

A continuación se resumen las principales condiciones de la propuesta de financiación de la Serie A de acciones preferentes de Newco, Inc, una sociedad de Delaware (la “**Empresa**”). A excepción de la sección titulada “Condiciones vinculantes”, este resumen de condiciones no constituye una obligación jurídicamente vinculante. Las partes tienen la intención de contraer una obligación jurídicamente vinculante sólo en virtud de acuerdos definitivos que serán negociados y ejecutados por las partes.

Condiciones de la Oferta

Valores a emitir:	Acciones de una nueva serie de participaciones preferentes de la empresa (la “ Series Seed ”)
Ingresos totales:	1.000.000 dólares en nuevo capital agregado
Compradores:	Inversores acreditados aprobados por la Sociedad (los “ Compradores ”)
Precio por acción:	Precio por acción (el “ Precio de Emisión Original ”), basado en una valoración pre-money de 2.000.000 dólares, incluyendo una piscina de opciones disponibles del 20% del capital post-money totalmente diluido de la Empresa
Preferencia de liquidación:	Una vez el Precio de Emisión Original más los dividendos declarados, pero no pagados sobre cada acción de la Series Seed, balance de los ingresos pagados a las Acciones Ordinarias. Una fusión, reorganización o transacción similar se tratará como una liquidación.
Conversión:	Cada acción de la Series Seed es convertible en una Acción Ordinaria (sujeta a ajustes proporcionales por desdoblamientos de acciones, dividendos en acciones y similares) en cualquier momento a opción del titular. La relación de conversión estará sujeta a un ajuste sobre una amplia base media ponderada en caso de emisiones posteriores a un precio inferior al Precio de Emisión Original (ajustado), con las excepciones habituales.

Encontrarás el ejemplo completo de la hoja de términos en thelaunchpath.com

Una hoja de términos es simplemente un documento no vinculante en el que se esbozan los términos de una inversión propuesta. Si se acepta, se convierte en una guía para los abogados que redactarán los documentos legales necesarios para completar la financiación. Como en todo, todos estos términos son negociables. Profundicemos y comprendamos qué significan los términos.

Este ejemplo es para una Serie A de capital de riesgo (primera financiación de capital) para nuestra nueva e impresionante startup, Fitaco. Recuerda que los inversores de capital de riesgo están comprando acciones de tu empresa (no es un préstamo), con la expectativa de vender las acciones con un gran beneficio en el futuro, ya sea cuando la empresa sea adquirida (por otra empresa), o tenga una Oferta Pública Inicial (una IPO, cuando las acciones se venden al público). También quieren cierta protección en caso de que las cosas no funcionen y se tenga que liquidar la empresa y vender los activos restantes. Estos son los elementos de una típica hoja de términos de capital de riesgo, seguidos de una explicación de cada uno:

- **Emisor:** Fitaco, Inc. una empresa constituida en Delaware (la “**Empresa**”). Se trata de tu startup, que emite acciones que serán adquiridas por el inversor o inversores.
- **Valores:** Acciones preferentes de la serie A (la “**Serie A Preferente**”). *Se trata simplemente de una serie de certificados de acciones emitidas con cada ronda de financiación.*
- **Valoración de la empresa:** 2.000.000 dólares de pre-money.
Para calcular qué porcentaje de la empresa poseerán los nuevos inversores, ambas partes deben ponerse de acuerdo sobre el valor actual de la empresa antes de la financiación (valoración pre-money). Una vez recibida la financiación (dinero nuevo), se calcula la nueva valoración (valoración post-money). Dinero nuevo + valoración pre-money = valoración post-money. El dinero nuevo dividido por la valoración post-money = el porcentaje de la empresa que será propiedad de los nuevos inversores.
- **Importe de la oferta:** Hasta 3.500.000 dólares.
Número de valores: 3.500.000 acciones
Precio por acción: 1.00 dólar

He simplificado los cálculos para este ejemplo. Las cifras reales se calcularán en función de la actual tabla cap de la empresa, el número de nuevas acciones que será necesario emitir, etc. En este ejemplo, con una valoración pre-money de 5 millones de dólares y unos inversores que aportan 3,5 millones de dólares, esto significa que la valoración post-money será de 8,5 millones de dólares y los nuevos inversores poseerán el 41% de la empresa (3,5 millones de dólares divididos por 8,5 millones de dólares).

- **Dividendos:** Tasa de dividendos: 8%.
Esto significa que a los inversores se les “pagará” un dividendo cada año por sus acciones. Normalmente no esperan que se les pague en efectivo, pero sí esperan que estos dividendos no pagados se acumulen (y los recibirán en alguna fecha de liquidación futura). Así, por ejemplo, si los inversores aportan un millón de dólares y un año después se vende la empresa, su preferencia de liquidación (véase más abajo) será de un millón de dólares más el 8% de esa cantidad en dividendos acumulados pero no pagados.
- **Preferencia de liquidación:** Importe: Precio de compra original más dividendos acumulados. *Esto significa que cuando se liquide la empresa, ya sea por venta o liquidación, los fondos de capital de riesgo recuperarán su inversión (más los dividendos acumulados) antes de que los fundadores o empleados reciban dinero alguno. Es muy importante que entiendas esta disposición. Como se describe en este libro, una vez fundé una empresa y cuando se vendió, una vez pagadas todas las preferencias de liquidación, mi parte restante de los beneficios fue de ochenta y seis dólares.*
- **Conversión:** La Serie A Preferente puede convertirse en cualquier momento, a opción del titular, en acciones ordinarias. El tipo de conversión será inicialmente de 1:1, sujeto a anti-dilución y otros ajustes habituales.

- **Conversión automática:** Cada acción preferente se convertirá automáticamente en acciones ordinarias, al tipo de conversión aplicable en ese momento, tras (i) el cierre de una oferta pública suscrita en firme de acciones ordinarias (una “**Oferta Pública Cualificada**”), o (ii) el consentimiento de los titulares de la mayoría de las acciones preferentes en circulación en ese momento. Los inversores quieren mantener las acciones preferentes (y obtener los beneficios de ello) hasta el IPO, momento en el que quieren convertirlas en acciones ordinarias para poder venderlas en el mercado abierto.
- **Anti-dilución:** Ajustes. El precio de conversión de la Serie A Preferente estará sujeto a ajustes, sobre una amplia base media ponderada, si la Empresa emite valores adicionales a un precio por acción inferior al precio de conversión aplicable en ese momento. *Los inversores quieren evitar diluirse injustamente si en el futuro se produce una financiación con una valoración inferior (una “ronda descendente”). Esta disposición los protege en ese escenario.*
- **Votación de los directores:** Los titulares de acciones preferentes de la serie A tendrán derecho a elegir dos directores. Los titulares de acciones ordinarias tendrán derecho a elegir tres directores. Cualquier director adicional será elegido por los titulares de acciones preferentes y ordinarias votando conjuntamente. *De este modo, el Consejo de Administración inicial tendrá dos puestos elegidos por los inversores y tres puestos elegidos por los fundadores. Esto debería corresponderse estrechamente con el porcentaje de acciones en propiedad. En este ejemplo, los inversores poseerán el 41% de la empresa y tendrán el 40% de los puestos del consejo.*
- **Derecho de información:** Cada titular de al menos 10.000 acciones preferentes de la serie A tendrá plenos derechos de información.

Esto establece un umbral en cuanto a quién puede llamarle en cualquier momento y pedirle estados financieros y otra información.

- **Acuerdos de información privilegiada:** La empresa hará que todos los empleados y consultores firmen acuerdos de información privada e invenciones. *Muy estándar. Quieren asegurarse de que toda la IP creada pertenece a la empresa, no a los fundadores y empleados.*
- **Acuerdo de compra:** La inversión se realizará en virtud de un acuerdo de compra de acciones que contendrá, entre otras cosas, las declaraciones y garantías apropiadas de la empresa y los inversores y las condiciones apropiadas de cierre. Habrá un documento legal muy largo preparado por los abogados donde declaras que has revelado todo lo que sabes, que no hay ningún litigio pendiente del que no les hayas informado, etc, etc, etc.
- **Honorarios y gastos legales:** La empresa pagará los honorarios y gastos razonables de los abogados de los inversores si se cierra la financiación. *¡Así es! ¡Tienes que pagar a tu abogado y al abogado de ellos por encargarse de la transacción! Esto puede parecer extraño, pero se considera habitual.*
- **Condiciones previas:** La inversión estará sujeta a las condiciones habituales, incluida, entre otras, la finalización de la diligencia debida a satisfacción de los inversores. Esto significa que la operación no se cerrará (y la financiación no se producirá) hasta y a menos que completen la debida diligencia a su satisfacción en todo lo relacionado con la empresa. *Cada esqueleto que tengas en el armario saldrá a la luz, así que prepárate para ello.*

Estos son los típicos elementos que encontrarás en una hoja de términos estándar para una financiación de capital de riesgo de serie A. Lo digo simplemente con la esperanza de que te resulte útil familiarizarte con algunos de estos términos cuando te lances a crear tu propia startup. Pero no soy abogado y no pretendo que esto sea un consejo legal.

Ahora, ve y prospera. Resuelve problemas, cuida de tus clientes y haz del mundo un lugar mejor. Deja que los abogados revisen tus hojas de términos, mientras dedicas tu tiempo al duro trabajo de construir un gran negocio.

AGRADECIMIENTOS

Como todo el que ha trabajado conmigo sabe, que sin ayuda sería incapaz de organizar un puesto de limonada. Así que sólo con la ayuda de Verónica Montoya y Jayne Williams, un montón de entradas de blog y notas garabateadas al azar se convirtieron en algo parecido a un libro. Jayne es una editora con talento, y Verónica podría manejar hasta a una ardilla que esté bajo el efecto de la metanfetamina.

Dos de los inversores de capital de riesgo más inteligentes que conozco, Danielle D'Agostaro y Tim Connors, revisaron algunos aspectos del libro y me dijeron en qué me equivocaba.

Durante más de veinte años, Andy Lieberman ha sido un constructor silencioso del movimiento de empresas sociales. Karen Sumie Runde es una experta en ayudar a los emprendedores sociales a tener éxito. Les estoy muy agradecido por el tiempo que ambos dedicaron a hacer aportaciones que mejoraron el Capítulo 11.

Mis compañeros voluntarios del Miller Center for Social Entrepreneurship son algunas de las personas más inteligentes con las que he trabajado. En sus carreras construyeron exitosas organizaciones en todo el mundo, y ahora ofrecen voluntariamente su tiempo para ayudar a jóvenes emprendedores sociales quienes están salvando al planeta y la humanidad. Tuve mucha suerte de que Sonali Mehta-Rao, Steve Albertole y Linda Fosler leyeran los borradores de los capítulos y me dijeran en qué me equivocaba (o sólo donde mi punto de vista de viejo blanco era de mal gusto).

Mis brillantes colegas del programa de Estudios Continuos de Stanford, Edwin Oh y Rob Mihalko, revisaron los borradores de los capítulos y me dieron sus acertadas aportaciones. A ambos les debo muchos tacos.

Cuando me puse en contacto con Daniel Brown y le pregunté si revisaría un borrador, me respondió: “Siempre estoy encantado de criticar cualquier cosa que hagas”. Lo hizo y lo mejoró.

Aniket Malvankar, Gleb Braverman y Zach Morgan son exitosos emprendedores quienes revisaron los borradores de los capítulos, y les agradezco su tiempo y sus ideas.

Siempre que me apetece comer tacos con un buen abogado, me encuentro con Louis Lehot en Sancho's Taqueria. Louis es un buen amigo y un excelente abogado de Silicon Valley.

David Scott Carlick ha sido mi amigo y mentor desde antes del computador portátil de Osborne (IYKYK). Comencé este libro escribiendo sobre una de nuestras conversaciones impulsadas por el vino tinto, y le terminaré agradeciéndole por todas las otras.

COLOFÓN

Este libro comenzó su andadura como una serie de entradas en Medium, y luego pasó a Google Docs, donde fue sometido a un proceso de edición colaborativo, que incluyó muchas correcciones por parte de Elizabeth Horstman, que se refiere a sí misma como “El Batman de la gramática”.

De ahí pasó a Adobe InDesign, donde la talentosa Emilija Tanelova Miloshevijk se encargó de las ilustraciones y de pulir el formato. Natasa Ivancevic diseñó la portada con Adobe Illustrator.

El cuerpo del texto está configurado en Caslon Pro, y las cabezas son de Bebas Neue.

Durante el proceso se consumieron muchos tacos.

