

ALFONSO J. TORRES

EMPRENDE EN DIGITAL

DISEÑA
Y VALIDA
TU STARTUP



ALFONSO J. TORRES

Doctor en Economía (Universidad Rey Juan Carlos), máster en Dirección Comercial y Marketing (Centro de Estudios Europeos), máster en Humanidades (Universidad Francisco de Vitoria) y ha realizado cursos de especialización en la London School of Economics y la Universidad de Reno (Nevada, USA). Su carrera profesional se ha desarrollado en el grupo telefónica y en TNT Express Worldwide, donde ocupó diversos cargos directivos en ventas y marketing. Actualmente es profesor de economía y empresas en ESIC, Business & Marketing School, profesor de soluciones de financiación para emprendedores en el Executive MBA e investigador asociado en la Unidad Permanente de Investigación de ESIC.

Emprende en digital
Diseña y valida tu startup

Madrid 2020

Emprende en digital

Diseña y valida tu *startup*

Alfonso Jesús Torres Marín

BUSINESS&MARKETINGSCHOOL



æ
alphaeditorial

ALPHA EDITORIAL S.A.

Calle 62 20-46 esquina, Bogotá
Teléfono (57-601) 746 0102
cliente@alpha-editorial.com
www.alpha-editorial.com

LIBROS DIGITALES

www.alphaeditorialcloud.com

ESIC EDITORIAL

Avda. de Valdenigrales, s/n
28223 Pozuelo de Alarcón, Madrid
Teléfono 91 452 41 00
www.esic.edu/editorial

Primera edición: Madrid, 2020
Bogotá, 2022

© Alfonso Jesús Torres Marín
© Alpha Editorial S.A.
© ESIC Editorial

Todos los derechos son reservados. Esta publicación no puede ser reproducida total ni parcialmente. No puede ser registrada por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, fotocopia o cualquier otro, sin el permiso previo y por escrito de la editorial.

Coeditor: José Manuel Ponzoa Casado
Cubierta: Gerardo Domínguez

ISBN: 978-958-778-758-0 (Colombia)
ISBN: 978-84-18415-14-2 (España)
ISBN: 978-958-778-759-7 (Digital)

Impreso en Colombia
Printed in Colombia

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

Índice

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

PRIMERA PARTE

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

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

SEGUNDA PARTE

DISEÑO Y VALIDACIÓN DE TU MODELO DE NEGOCIO DIGITAL

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

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

Índice de ilustraciones

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

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

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

Introducción

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

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

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

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

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

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

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

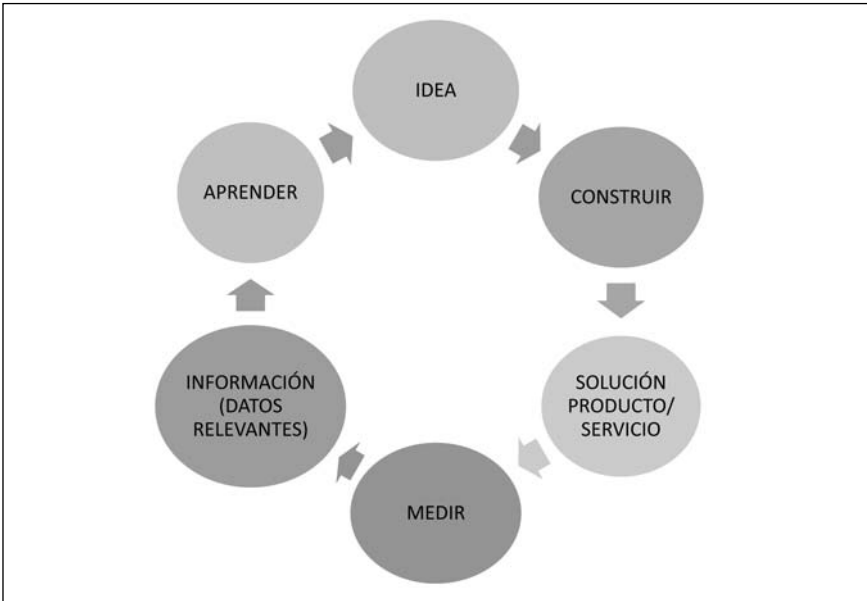
El segundo paso está asociado a la creación de un prototipo a partir del modelo de negocio, normalmente, empleando *software* libre, y tecnología de Internet que permitan añadir contenidos atractivos, un diseño (*look and feel* en terminología digital) adecuado y funcionalidades básicas. La recogida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

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

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

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

ILUSTRACIÓN 1.1
FASES EN LA CREACIÓN DE UN NEGOCIO DIGITAL



Fuente: Elaboración propia.

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

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

PRIMERA PARTE

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

El emprendedor digital: nuevas amenazas y oportunidades

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

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

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

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

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

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

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

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

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