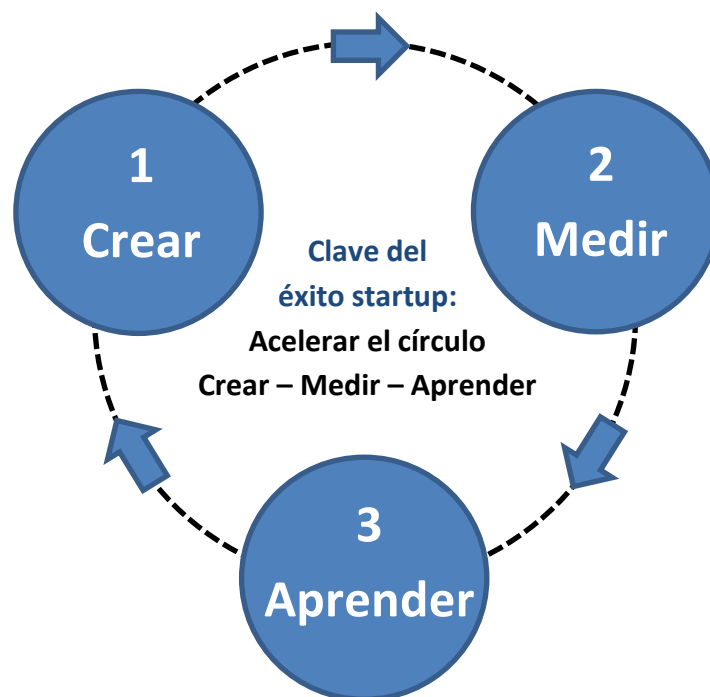


CÓMO CREAR UNA STARTUP DE ÉXITO

La creación de empresas es un arte que lleva siglos evolucionando. Desafortunadamente, las herramientas tradicionales de la administración empresarial no están diseñadas para solventar la situación de incertidumbre extrema de las startups (empresas tecnológicas de nueva creación, basadas en la innovación o de rápido crecimiento). Como respuesta a esta necesidad surge el método Lean Startup, que consiste en un conjunto de prácticas diseñadas para incrementar las probabilidades de éxito en la formación de compañías de nueva creación. Este método, detallado en el libro “El método Lean Startup” de Eric Ries, a partir del cual se ha elaborado esta guía, está basado en tres acciones clave, que se retroalimentan de forma cíclica:



Paso 1: Crear

Una startup ha de validar dos hipótesis para generar interés de cara a los inversores: la **hipótesis de creación de valor** y la **hipótesis de crecimiento**. Facebook fue una startup que rápidamente demostró aprobar estos dos “exámenes”, atrayendo grandes inversiones de capital riesgo en muy poco tiempo. Lo que más gustó a los inversores cuando vieron a sus jóvenes fundadores fueron dos puntos clave: la red social conseguía que los usuarios pasaran mucho tiempo en ella y, además, se había extendido rápidamente entre los campus universitarios de los creadores. Para ello no habían gastado ni un solo dólar en marketing.

Muchos emprendedores tratan de tomar estos precedentes como punto de partida para crear un nuevo Facebook, pero cada empresa debe validar sus propias estrategias. Tal vez tu modelo

de negocio sí necesita que inviertas en marketing nada más empezar o, a lo mejor, en lugar de buscar inversores debes centrarte en buscar clientes. Lo único evidente es que cada proyecto debe dilucidar qué técnicas son las adecuadas para el mismo y esto solo se puede lograr con el método de prueba y error. Debes centrarte en probar el máximo número de estrategias en el menor tiempo posible y gastando el mínimo dinero. Tu objetivo debe ser desarrollar un producto básico viable y mostrárselo al mundo para ver qué feedback te dan los posibles clientes, entender cuál es tu cliente potencial y estudiar cómo mejorar tu efectividad.

Hay dos grupos de emprendedores principalmente, los que actúan por intuición sin hacer ningún estudio y los que caen en el “parálisis por análisis”, pues pasan demasiado tiempo analizando el mercado y la estrategia, haciendo que su proyecto nunca arranque. No debes ser ni del primer grupo ni del segundo. El punto de inflexión está en el desarrollo del **producto mínimo viable (PMV)**.

Cuentan los fundadores de Groupon que para empezar se apañaron con un blog de Wordpress, unas ofertas de producto muy limitadas, PDFs con cupones hechos manualmente y emails mandados de forma individualizada. No tenían ningún proceso automatizado ni colaboraciones con grandes marcas, pero esto fue suficiente para validar su forma de negocio. No tengas miedo de que tu PMV tenga poca calidad para tu consumidor potencial, pues de ser así, esto también será un aprendizaje para entender qué es lo que más valorarán los futuros clientes.

Todo esfuerzo que dediques más allá del PMV para validar tu negocio, será un despilfarro de tiempo y dinero.

Paso 2: Medir

Habitualmente, si un directivo de una empresa consolidada incumple un objetivo propuesto, solo hay dos posibles explicaciones: un error en la planificación o un error en la ejecución. En las startups es diferente, pues las proyecciones están envueltas de incertidumbre y muchas veces es difícil averiguar si el error ha sido una consecuencia de la planificación o que, simplemente, los emprendedores no están trabajando de una forma coherente y focalizada.

La solución a esta situación se encuentra dentro del método Lean Startup. Las previsiones financieras y la contabilidad tradicional carecen de sentido en las empresas de nueva creación, dado que son demasiado imprecisas. Lo que debemos contemplar en una startup es la **contabilidad de la innovación**. Esta funciona en tres etapas:

1. **Lanzar un PMV** que nos permita recoger datos y feedback del mercado, entender en qué momento se encuentra nuestra empresa y la capacidad que tenemos para responder. No tengas miedo de lanzar apuestas arriesgadas, tampoco tienes demasiado que perder en este momento. Estas acciones nos marcan un punto de partida.
2. **Poner en marcha el motor de crecimiento** de la empresa para llegar desde el punto de partida hasta el punto ideal. Cada paso adelante que demos en cuanto a desarrollo de producto o de marketing, debe ir enfocado a mejorar el modelo de crecimiento. Por ejemplo, si la usabilidad de tu web es un factor clave en la captación de nuevos

usuarios y el crecimiento de tu comunidad, tus avances deben ir enfocados en la mejora de la misma. Si no, estás yendo por el camino equivocado.

3. Una vez llevado a cabo ese crecimiento, llega la decisión entre **pivotar o perseverar**. Tenemos que evaluar si debemos pivotar hacia otro destino, porque el punto ideal no llega nunca o se aleja cada vez más o, sin embargo, hemos alcanzado los puntos meta y debemos perseverar con la estrategia diseñada y ampliarla para continuar con nuestro trabajo.

Para poder evaluar correctamente nuestras acciones, debemos diferenciar entre dos tipos de indicadores: los **indicadores vanidosos** y los **indicadores accionables**.

Para entender bien la diferencia entre ambos, imaginemos una tienda de ropa. Supongamos que durante el mes de julio el número de personas que entran en la tienda se ha multiplicado por dos. Un indicador vanidoso sería medir el número de visitantes que llegan al establecimiento, interpretando estas cifras como un éxito en el motor de crecimiento. Sin embargo, tal vez estos visitantes llegan por alguna oferta puntual de las tiendas de alrededor o simplemente porque se ha concentrado un mayor número de turistas en esa época del año. Si nos quedamos con estos números estaremos midiendo erróneamente la efectividad de nuestras acciones. Un indicador accionable (realista) sería, por ejemplo, medir el porcentaje de visitantes que compran algo o el valor medio de cada compra. Si los indicadores vanidosos crecen a lo largo del tiempo puede parecer que se están alcanzando los frutos esperados, cuando en realidad estamos incurriendo en un juicio de valor incorrecto.

Otra disyuntiva de la que tenemos que tener constancia es la de la **optimización** frente al **aprendizaje**. En una empresa con años de recorrido, optimizar un producto en calidad/precio significa, en muchos casos, mejorar las ventas. En las startups no es así. Si invertimos tiempo y dinero en mejorar y optimizar nuestro producto, pero estos cambios no repercuten en el comportamiento de los consumidores, estamos perdiendo el tiempo, las energías y el capital. Establecer hitos de aprendizaje nos ayudará a ver si estamos construyendo algo equivocado y si necesitamos un cambio de dirección.

Paso 3: Aprender

Todo lo anterior es la antesala a la pregunta que realmente marca los pasos del desarrollo: ¿nuestra hipótesis de estrategia es correcta o debemos pivotar por medio de un cambio importante?

A menudo cometemos el error de pensar que cambiar de estrategia supondrá que todo lo avanzado hasta ese momento se pierda. Por culpa de ese miedo, continuamos con el método de partida, alimentando un proyecto sin viabilidad comercial o sin procesos eficientes. Es como seguir en una relación sentimental que sabemos que no tiene futuro, pero continuamos con ella por la melancolía que nos causan todos los momentos vividos en el pasado.

Elegir perseverar cuando los indicadores sugieren lo contrario, acabará destruyendo tu creatividad poco a poco y haciendo que el proyecto muera por sí solo. Tu empresa entrará en un estado zombie, en el que ni crecerá ni morirá. Esto provocará que tú, de forma inevitable, quedes atrapado en ella y te vayas arrugando como una uva cuando se convierte en pasa.

El modelo Lean Startup nos presenta diferentes tipos de pivotes en lo que a estrategia empresarial se refiere:

1. **Pivote de acercamiento (zoom-in):** Una parte o característica del producto la convertimos en el producto en sí, descartando el resto de elementos que lo componían y centrándonos en un segmento en particular.
2. **Pivote de alejamiento (zoom-out):** Es la inversa del anterior. Lo que se consideraba un producto completo, acaba siendo una parte o característica de un producto mayor.
3. **Pivote de segmento de consumidor:** El producto ofrecido acaba resolviendo, de forma inesperada, una necesidad de un grupo de consumidores que no se habían establecido como clientes potenciales en el planteamiento inicial. El cambio implicará centrarse en este nuevo grupo de consumidores.
4. **Pivote de necesidad del consumidor:** La necesidad del consumidor que estamos cubriendo resulta no ser tan importante para él y, gracias al feedback que hemos obtenido, comenzamos a ofrecerle nuevos productos que dan respuesta a otras necesidades más inmediatas o relevantes.
5. **Pivote de arquitectura del negocio:** Mayoritariamente las empresas siguen una arquitectura de negocio de volumen bajo y alto margen o, por el contrario, gran volumen y márgenes bajos. Este pivote consiste en rotar de la primera a la segunda, o viceversa.
6. **Pivote de captura del valor:** Hace referencia al cambio en la forma en la que monetizamos el modelo de negocio, es decir, la estrategia para captar ingresos a través del mismo.
7. **Pivote de motor del crecimiento:** Se trata de modificar la estrategia para buscar una forma de crecimiento más rentable o más rápida.
8. **Pivote de canal:** Se produce cuando la empresa verifica que el método o “canal” mediante el cual hace llegar sus productos a los clientes no es el más efectivo, buscándose un cambio en el canal de ventas.
9. **Pivote de tecnología:** Este pivote es muy habitual cuando una startup alcanza cierto grado de madurez. Consiste básicamente en implementar tecnologías nuevas para realizar un producto igual o similar, pero con resultados mucho más eficientes.

La mayoría de los emprendedores que han tomado la decisión de pivotar con su empresa, reconocen que deberían haberlo hecho antes. Esto se debe principalmente a tres razones. La primera es que los indicadores vanidosos pueden crear una falsa sensación de éxito, con lo cual el equipo no asimila que es momento de cambiar. La segunda es que, normalmente, las hipótesis de trabajo no están claras en las startups, con lo cual resulta difícil identificar cuándo se está fracasando. La última es el miedo a reconocer los errores, lo cual puede llevar a arrastrar estrategias equivocadas hasta el punto en el que sea demasiado tarde para pivotar.

El método Lean Startup nos deja claro que la clave del éxito de las empresas, especialmente las de nueva creación, reside en decidir cuándo pivotar y cuando perseverar en cada una de las estrategias aplicadas.



¡Espero que te haya gustado esta guía exprés!

Si estás en los primeros pasos de un proyecto emprendedor, te encantará leer mi libro. En él comparto errores, anécdotas y aprendizajes del mundo startup, con referencias y ejemplos reales. Es divertido y de rápida lectura.

[Comprar en
Amazon.es](https://www.amazon.es)



[Comprar en
Amazon.com](https://www.amazon.com)