

The Startup Owner's Manual

Entendiendo a tus clientes para el desarrollo de un Emprendimiento Tecnológico.

Documento elaborado a raíz de los HangOuts realizados por MeetLatAm con Bob Dorf Co-autor de "The Startup Owner's Manual"

Bob Dorf, Co-Autor de "The Startup Owner's Manual": Es un emprendedor en serie, considerado junto a Steve Blank uno de los padres del Lean Startup. Obtuvo su primer éxito con apenas 22 años. Pionero en la metodología de desarrollo de clientes ha creado 7 startups y ha asesorado e invertido en muchas otras. Steve Blank se basó en su ayuda cuando creó E.piphany, su octava startup. Marketing Itol la sexta StartUp de Dorf ayudó a su vez a E.piphany a conseguir sus primeros clientes. Bob Dorf actualmente imparte cursos sobre Customer Development y como crear empresas exitosas en Columbia Business School.

Introducción:

"Lo más importante no son los 2 grandes éxitos que tuve sino que los 3 desastres totales de mis 7 startups" – Bob Dorf. Los desastres son tan importantes ya que así es como realmente aprendes a construir una StartUp. Tú no aprendes a construir una Startup leyendo el libro que Steve Blank y Bob Dorf escribieron, "The Startup Owner's Manual", **No aprendes a construir una Startup de un profesor, o de un autor. Aprendes a construir una startup saliendo a la calle"**

"El Éxito de las Startups se inicia con mucho esfuerzo y trabajo, los equipos a los que les va mejor en México son los mismos que les va bien en cualquier otra parte del mundo, son los equipos que poseen 2 componentes comunes:

1. Realmente una buena, única y diferente idea
2. Pasión, motivación y dedicación por esa idea, por parte de los emprendedores.

"Sin alguno de esos 2 componentes ni siquiera deberías molestarte en intentarlo."

Las estadísticas sobre la expectativa de vida de las StartUps son muy feas. Si estás tratando de construir una StartUp escalable como *ArchDaily*, con la que Bob Dorf ha tenido la oportunidad de trabajar; básicamente lo que diferenció a ese equipo con miles de otros es que ellos solamente comían, dormían, y trabajaban. Y han hecho eso por 7 años y la compañía es exitosa y sigue creciendo, pero eso es lo que ellos quieren, tener un éxito cada vez mayor y de eso se tratan las StartUps.

Acorde a Bob Dorf, la metodología que ayuda al emprendedor a llegar hasta allí es: **Customer Development**, la que nace el 2001 desarrollado por Steve Blank en aproximadamente 3 años y es el corazón de lo que hoy se llama la metodología **Lean Startup**. Una adición crítica que hizo **Eric**

Ries¹ a la metodología, que viene de un lado más ingenieril, fue básicamente, si estás aplicando la metodología con las energías adecuadas, debes emparejarla con *Agile Development*, porque **si tu producto no puede cambiar de manera ágil y rápida, a medida que vas aprendiendo del cliente, no deberías molestarte con todo este trabajo de *Customer Discovery*.**

La Metodología.

La Fundación de la Metodología, es el *Business Model Canvas (BMC)*².

Alex Osterwalder desarrolló para grandes corporaciones una manera de pensar sobre innovación llamado el Business Model Canvas (BMC), “Steve y yo lo vimos, nos enamoramos de él, le hicimos unas modificaciones para su aplicación en Startups y lo usamos como el cimiento, es 1 página y la realizas en un máximo de 3 días, en oposición, a demorarte más de 10 semanas en escribir lo mismo en un plan de negocios, y se usa como punto de partida.”

El BMC, se utiliza como cuadro de mando en el desarrollo de clientes y describe el flujo entre los componentes claves de una empresa:

- Propuesta de valor que la empresa ofrece (productos/servicios, prestaciones)
- Segmentos de Clientes, Quiénes están interesados en adquirir la propuesta de valor.
- Canales de distribución, para llegar a los clientes y ofrecerles la propuesta de valor.
- Relaciones con los clientes para crear demanda.
- Fuentes de ingresos generados por las propuestas de valor.
- Recursos necesarios para hacer posible el modelo de negocio.
- Actividades necesarias para poner en práctica el modelo de negocio.
- Socios y proveedores que participan en el negocio y sus motivaciones para hacerlo.
- Estructura de costes según el modelo de negocios.

Las Startups no tienen historia, no tienen hechos, no tienen clientes, no tienen competencia y la Startup comienza su vida en *modo búsqueda*, en un modo donde está afuera testeando cada elemento, viendo si funcionan, y cada uno de estos elementos está definido en el BMC, y la manera de ver si funcionan es ir yendo de bloque en bloque en el BMC.

El bloque principal es la *Propuesta de Valor*, dicho en simple; **Porqué me van a dar dinero a mi en vez de a mi competidor, y cuáles son las características únicas, ventajas y beneficios de mi producto.**

El segundo bloque más importante es el de **Clientes**, quien es la persona que me va a dar dinero. Un ejercicio práctico para el emprendedor en esta etapa de búsqueda es definir 20 personas de la manera más acuciosa posible y luego tratar de encontrar algunos de estos. Si no se es capaz de encontrar 20 personas a las que venderle la idea, será muy difícil encontrar 20.000 ó 20.000.000.

¹ Eric Ries fue Alumno de Steve Blank, es un emprendedor de éxito y conocido por ser el autor de “The Lean StartUp”.

² El Business Model Canvas corresponde a un lienzo de 9 bloques en el cual cada uno representa un aspecto clave de la organización, y tiene por objetivo simplificar el tradicional plan de negocios, para ver de manera más clara el funcionamiento y modelo de negocios de la empresa. Fue propuesto por Alexander Osterwalder en su libro “Business Model Generation” (2010).

Esos primeros 20 pueden convertirse en algo similar a un *advisory board* dando *feedback* de precio, distribución, características, funcionalidad, etc.

Luego del BMC, viene un paso crítico que a la mayoría de los emprendedores les gusta saltarse ya que no estás vendiendo nada, ni siquiera hablando del producto o negocio en lo absoluto y recomendamos que tengas este tipo de conversaciones 40 o 50 veces, a esto es lo que se denomina ***Problem Discovery***, que es el primer paso en el proceso del ***Customer Discovery***.

La mayoría de los negocios tienen éxito por que resuelven un problema significativo, que es doloroso, que es caro, que la gente tiene una y otra vez, y están dispuestos a pagar para que alguien lo resuelva. ***Problem Discovery*** tiene relación con salir a la calle y hablar con **personas que piensas que serían tus clientes**. No debes hablarle de tu producto o de tu negocio, sólo debes hablarles del problema que quieres resolver. Lo relevante es que logres conseguir datos importantes para validar tus ideas y visión de la problemática, como por ejemplo: cuan a menudo ocurre el problema, que tan importante es para él, dónde ocurre el problema, etc.

Entender el match entre el Cliente y la propuesta de valor es el paso fundacional más crítico para cualquier startup y es lo que se llama ***Product-Market Fit***.

El segundo paso en el *Customer Discovery* es básicamente análisis de la competencia pero desde el punto de vista del cliente. El ejercicio consiste en convertirse en tu propio cliente, ir en búsqueda de la solución que vas a proponer, sabiendo que tu invención aun no sale al mercado pero, se debe analizar desde el punto de vista de diferentes tipos de clientes y hacer preguntas como ellos. Haz búsquedas en Google, ve cómo encuentran las soluciones existentes al día de hoy, luego de eso, debes pensar cómo la solución propuesta sobresaldrá de las ya existentes, **porque si no puedes encontrar una manera de sobresalir, es casi imposible pensar que tu negocio será exitoso**.

Debes obtener feedback continuo sobre **la única persona cuya opinión sobre el negocio importa, ¡Tus clientes!**

Sólo importa la opinión de quien va a dar dinero por la solución, hay que acercarse lo más pronto posible, lo más rápido posible y lo más a menudo posible.

El principal objetivo del emprendedor no es obtener un poco de ventas para levantar capital de un inversionista, en realidad tu meta es crear una compañía que posea un modelo de negocios en sincronía con las siguientes 3 palabras: **Repetible, Escalable y Rentable**.

1. **Repetible:** Un modelo de negocios es repetible si cada vez que se aplique funciona de la misma manera con la misma efectividad.

Muchos emprendimientos mueren porque hacen sus primeras ventas a conocidos, amigos, familiares, hacen lo que sea para obtener sus primeros 10 clientes, quizás tengan un poco de ingreso, un poco de inversión. Pero se les acabaron los clientes, esto quiere decir que no han encontrado el cliente que sea Repetible. Debes crear un proceso donde los clientes utilizan tu producto y lo adquieren de manera constante, entonces a medida que más muestras tu producto, más clientes consigues.

2. **Escalable:** En palabras simples, es cuando el modelo de negocios tiene el potencial de crecer de manera exponencial en ingresos con un mínimo incremento en los costos. Se está listo para escalar cuando se tiene un producto y modelo de negocios probado, con posibilidad de replicar esto en otros mercados o latitudes geográficas.

3. **Rentable:** Usualmente no es tan crucial *en un principio* como las otras 2, pero si el emprendedor puede demostrar que es repetible y escalable a un inversor, el cubrirá ese *gap* que falta para llegar a ser rentable.

*“Por último, a modo de recordatorio, para tener éxito se requiere un **trabajo brutalmente duro y no debes apresurarte**, necesitas tomar el tiempo para hacer decenas de entrevistas con el cliente cara a cara, no focus group, no encuestas. Y necesitas tiempo para darle a tu mente la posibilidad de cambio, Ej.: quizás nuestro producto necesite esta funcionalidad en vez de lo que habíamos pensado, quizás nuestro producto no necesite tales características pero si estas otras, y para esto no hay que estar apurado por vender, que es lo que lamentablemente la mayoría de los emprendedores tienen genéticamente incorporado y aman.”.*