

# GUÍA STARTUP

PARA  
EMPREENDEDORES  
INGENIOSOS



DESCUBRE LAS OPORTUNIDADES, RETOS Y ESTRATEGIAS QUE TODA PERSONA DEBE CONOCER AL MOMENTO DE EMPRENDER.

maestros  
del web 



EDICIÓN ONLINE



NEGOCIOS  
CATEGORIA



INTERMEDIO  
NIVEL

# Guía Startup: Para emprendedores ingeniosos



Versión 1 / Febrero 2011

Nivel Básico / Intermedio

La Guía Startup se encuentra en línea en:

<http://www.maestrosdelweb.com/editorial/startup-estrategias-empresas-online/>

Un proyecto de Maestros del Web

- » Edición: Stephanie Falla Aroche
- » Diseño y diagramación: Iván Mendoza

Este trabajo se encuentra bajo una licencia Creative Commons

*Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported (CC BY-NC-SA 3.0)*

Contacto: — <http://www.maestrosdelweb.com/sitio/correo/>

Redes sociales:

 @maestros — <http://www.twitter.com/maestros>

 Maestros del web — <http://www.facebook.com/maestrosdelweb>

**maestros  
del web** 



## GUÍA STARTUP

# Introducción

Eres el tipo de persona que ha intentado iniciar una Startup o tienes muchas ideas para crear una empresa en Internet. Entonces esta guía será un útil recurso para ayudarte a alcanzar el éxito en tus proyectos de emprendimiento. Descubre a través de sus 11 capítulos temáticas que te guiarán sobre las oportunidades, retos y estrategias que toda persona debe conocer al momento de emprender.

El 80% de los conocimientos y el “know-how” para emprender son comunes en todas las situaciones para las personas que se disponen a hacerlo. El otro 20% son factores y contextos diferentes de cada propuesta. Si son business to business (b2b) o business to consumer (b2c), así como los diferentes mercados a los que se dirigen.

### ¿Qué aprenderás con la Guía Startup?

Si tu meta es abrir un restaurante online, vender cohetes por Internet o buscas diversificar la oferta actual de tu empresa. Estoy seguro que obtendrás algún beneficio de la Guía Startup. Además, adquirirás conocimientos sobre el mundo de la inversión de capital riesgo y business angels.

Entre las temáticas que abordará la guía para tu aprendizaje y reforzar conocimientos se encuentran:

- » Definir mejor tu producto.
- » Llevar una documentación financiera básica.
- » Crear modelos de negocio sustentables.
- » Las ventas de tu producto.
- » Entender el negocio de los inversionistas.

Hay buenas noticias sobre proyectos en Colombia, México y Chile. Además, tenemos algunos países con mucha experiencia como Argentina y Brasil con empresas exitosas con varios años de recorrido bajo su brazo. Lo que espero difundir es la necesidad de crear empresas que se ajusten a las necesidades de los mercados y los clientes regionales, nacionales e internacionales.

Esta claro que no se hace de la noche a la mañana pero por algún lugar se debe empezar y esto será siempre en casa. Espero disfruten leyendo cada uno de los capítulos, así como yo lo hago en compartirlos con ustedes. Animo, sueña y diseña productos pensando a lo grande.

## SOBRE EL AUTOR

# Claudio Cossio



Egresó del Tecnológico de Tijuana y tiene un posgrado en Seguridad Informática en la Universidad Politécnica de Catalunya en Barcelona. Le apasiona la tecnología, los móviles, emprendimiento y todo lo que mueve o conecta las relaciones humanas. Es editor europeo para Maestros del Web, promueve *AppCircus* por todo el planeta y organiza eventos como el *iWeekend México* (DF, Queretaro, Monterrey y Tijuana).

Comunícate a través de redes sociales:

 @ccossio — <http://twitter.com/ccossio>

 Claudio Cossio — <http://www.facebook.com/ccossio>



# Indice

- » [Estrategias para crear empresas online](#).....7
- » [Estrategias enfocadas a la parte operativa de tu proyecto](#)..... 12
- » [El mercado online ¿vendes aspirinas o vitaminas?](#) ..... 17
- » [Modelos de Negocios en Internet, alternativas al modelo Freemium](#) ..... 22
- » [Finanzas y flujo de efectivo, vitales para emprender](#) ..... 29
- » [Modelos de financiamiento, Bootstrapping e Inversionistas](#) ..... 35
- » [Modelos de financiamiento con inversionistas](#)..... 40
- » [El equipo, eje central de emprender](#) ..... 45
- » [La estrategia de ventas, el pulso de tu Startup](#) ..... 49
- » [Inyectar sustentabilidad a la Startup, renovarse o morir](#) ..... 53
- » [Vender o no vender tu Startup, el famoso exit](#) ..... 56
- » [Otras guías](#) ..... 60



## CAPÍTULO UNO

# Estrategias para crear empresas online

*Uno de los retos que enfrenta un emprendedor a la hora de crear una Startup es la manera en que el líder del proyecto sienta las bases para crear la empresa. Hay diferentes tipos de empresas y muchas variables, pero tengo que dejar algunos puntos en común para dictaminar un camino claro a la hora de emprender en Internet.*

# 01 Estrategias para crear empresas online

Asumiré los siguientes puntos:

- » Que ofreces un servicio online.
- » Este servicio tiene un límite, tanto de tiempo o uso del servicio.
- » El servicio tiene un coste.
- » Resuelves un problema en específico.
- » Tienes una versión de prueba o gratuita.
- » Tu promoción es por posicionamiento orgánico o de pago, tanto en medios de búsqueda y redes sociales.

Estoy aterrizando las características de la empresa, pero como ven esta puede aplicar a muchos sectores online. La idea es ofrecerles estrategias para poner en marcha la idea y hacer un negocio, no pretendo que estas se sigan al pie de la letra, son algunos “best practices” que he aprendido durante mi emprendimiento y también cosas que he leído en libros/blogs/ebooks.

*Debes entender en que etapa del ciclo de tu mercado te encuentras. Si entras con tu proyecto en la cúspide del ciclo te enfrentarás a mayores retos que si empiezas en la parte baja del ciclo. En la cúspide los precios son más altos y la competencia es más agresiva, afectando tus beneficios.*

*Ronald Cohen – fundador Apax Partners.*

Utilizaré una metodología llamada “Markets”, el cual se enseña en la Universidad de Judge Business School en Cambridge, Inglaterra. Es un framework para crear tu estrategia de puesta en marcha y aterrizar la idea para tomar una decisión sobre la viabilidad del negocio de tu propuesta. Cada punto no es una estrategia en si sola, son una combinación de puntos a considerar para tomar la decisión de emprender.

## Análisis de mercado

Tienes que investigar que tan grande es el mercado al cual te estas dirigiendo, porque es la primera pata del framework: Market (mercado). recuerda que tu producto tiene que estar alineado a las necesidades de tus clientes y que tu solución calme un dolor a tus clientes. Muchos emprendedores no se dan cuenta de lo grande o pequeño de su mercado hasta que es demasiado tarde. Una vez elaborada la estrategia es difícil realizar cambios y tener un buen resultado.

Debes considerar lo siguientes puntos antes de iniciar cualquier línea de código o idear tu producto, controla la ansiedad de ponerte a trabajar y empezar a codificar rápidamente. Tienes que pensar antes de actuar y creo que muchos de nosotros no hacemos esto lo suficiente. Por eso debes tener en cuenta las siguientes características del mercado.

- » Dónde se localizan físicamente tus clientes.
- » Qué lugares frecuentan online.
- » Las búsquedas que realizan online.
- » Qué medios son considerados estándar de la industria.
- » Cuáles son las personas consideradas “thought leaders” y líderes del sector.
- »Cuál es tu alcance en esta industria, hasta donde llega tu influencia.
- » Qué barreras de entrada tiene un negocio que quiere establecerse en dicho mercado.
- » Contra quien compites en los medios tradicionales y online.

Estos puntos te darán una visión global de tu posición para competir. Cuánto tiempo tardarás en penetrar el mercado y darte a conocer, la influencia que podrás tener en dichos medios así como el potencial de monetizar tus contactos. Son los retos que tendrás que superar para crear tu negocio online.

////////////////////

Algunos indicadores clave que te darán una pista del crecimiento en tu sector son: anuncios en las páginas amarillas, los clasificados de trabajos, anuncios en los diarios y revistas. Son claros indicadores de la fuerza del mercado.

*Ronald Cohen – fundador Apex Partners*

El mercado siempre dictaminará el proceso de venta en el cual se verá involucrada tu Startup, debes coordinar muy bien tu modelo de negocio con el de tus clientes. Esto será esencial para tener una estrategia clara de monetización, donde podrás tener como resultado una métrica de X dinero en tu producto da como resultado X beneficio en tu cliente. En cuanto puedas dar con esta métrica, será sencilla la venta de tu producto o servicio. El coste beneficio es un factor clave en la decisión de compra de cualquier consumidor y aunque tu “bien” sea intangible no hay una diferencia con una compra física.

Cuando tienes información sobre el mercado puedes afinar con mayor veracidad la estrategia para crear un negocio que será viable, así como establecer objetivos claros en la monetización de tu servicio. El ángulo de venta hacia tus clientes podrá mejorar el posicionamiento de tu marca en la mente de ellos y tendrás la oportunidad de conectar mediante un servicio que de solución a un problema recurrente en su negocio.

## **Ventajas competitivas de tu modelo de negocio**

La ventaja que podrás establecer deberá ser mediante innovación y por propiedad intelectual, son las barreras tradicionales que siempre se han hablado en los libros de texto de negocio. Ahora es un factor poco relevante ya que los mercados están constantemente cambiando y no hay ningún factor que pueda determinar una ventaja competitiva clara. La tecnología esta pasando a un segundo plan y es el trato al

cliente, así como la proximidad de tu empresa para escucharle para solucionar sus problemas que es el factor clave para su decisión de adquirir productos o servicios a tu empresa.

Tienes que entender el modelo de negocio de tus clientes, así como el tuyo. Cuando un inversor ve un plan de negocio, no se lo pensará 2 veces en llamar a un cliente potencial para verificar si el precio de tu producto esta alineado a su capacidad económica.

Ronald Cohen – Inversor Apax Partners

Aunque últimamente se ha visto una tendencia por humanizar las empresas y poner al cliente en el centro del proceso de la creación de tu negocio. Algo denominado *Customer Development*<sup>1</sup> que ha sido ampliamente difundido por *Steve Blank*<sup>2</sup>, así como *Eric Ries*<sup>3</sup> en su metodología de LeanStartup. No quiero repetir lo que ya hay online. Así que mencionare los factores relevantes para posicionar competitivamente a tu empresa.

- 1 Que tu empresa hable el mismo lenguaje que tu cliente, no estamos hablando de inglés, castellano o portugués. Hablo de entender sus necesidades y de ponerte en sus zapatos para sentir su dolor.
- 2 Hacer un servicio donde el Retorno de la Inversión (ROI) es claro para tu cliente, el beneficio lo recibe en reducción de costes o en un incremento de ventas. Al final los resultados se deben medir en dinero.
- 3 Medir la afectividad de tu producto, esto se refleja en métricas que tu cliente puede entender sin necesidad de un FAQ. Por favor no le mandes los típicos datos de Analytics, estas aquí para facilitar su labor, nunca lo olvides.
- 4 Tener claro cuales son los riesgos que tendrá tu cliente al utilizar tu producto, deberás reducirlos para que pueda depositar su confianza en tu empresa.
- 5 Maneja una economía de escalas, esto quiere decir que en cuantos más usuarios hay en tu plataforma esta aporta más valor hacia tu comunidad. Busca el valor colectivo que estas creando, que información es valiosa para todos sin pisar la cola a ninguno y que se pueda compartir fácilmente para crear esa viralidad.

Sin embargo el cliente es quien tiene la última palabra sobre el éxito y el fracaso de tu negocio, por eso es vital tenerlo muy cerca de todas las decisiones que realices. Ya que ellos son la razón de tu existencia, aunque muchas veces el cliente no sabe lo que quiere, es labor del emprendedor tener la habilidad de crear una solución a sus problemas. Tienes que analizar a tu equipo y vuestra propuesta de valor para identificar

1. <http://www.startuplessonslearned.com/2008/11/what-is-customer-development.html>

2. <http://www.stevenblank.com/>

3. <http://www.startuplessonslearned.com/>

las ventajas competitivas. Por favor no te inventes palabras de guru para ir a vender tu producto.

## Recursos de tu Startup

La manera en que sacas provecho a tus recursos tanto humanos, propiedad intelectual, capital y naturales (población, demográficos y culturales) es un factor que deberás considerar en el planteamiento. Qué información tienes que te pueda dar esa ventaja inicial que el resto de tus competidores no han visualizado.

- » En un inicio recuerda que es tu tiempo y fondos personales lo que mantendrán tu proyecto (aun no eres empresa).
- » Ya teniendo un prototipo, podrás ir a conseguir algún tipo de financiamiento para darle forma a tu producto e incorporar la empresa.
- » Pasando estas dos fases, ahora estarás buscando algún inversor ángel, o pedirás dinero a tus amigos/familiares; lo ideal es tener esos primeros clientes que te puedan financiar esta etapa. Para que puedas quedarte con la mayoría de las acciones de tu empresa.
- » En la fase de crecimiento, estarás buscando capital de trabajo para incrementar el alcance de tu empresa y competir a nivel nacional/internacional (creo que en nuestra industria debemos apuntar internacionalizar de un comienzo).
- » El tiempo en cada una de estas fases es un recurso finito, nunca dejes de considerarlo. No hay nada más valioso y es un recurso finito.

En cada una de estas etapas deberás administrar e investigar las necesidades de cada uno de las personas que te están apoyando para identificar el modelo de riesgos y retornos que les estas proponiendo. Así sean tus socios, amigos e inversores, cada uno tiene diferentes motivaciones en apoyarte. Estudiarlas a detalle te garantiza evitar problemas a corto plazo, para que puedas gestionar esa relación con facilidad.

Cuando has crecido lo suficiente para que tus clientes vengan a buscarte, tu modelo de negocio dependerá del mercado y de tu labor de marketing; será el inicio de crear una marca.

*Ronald Cohen – Inversor Apax Partners*

Si desde el inicio administras bien tus recursos, tendrás una visión clara hacia donde vas y que te hará falta más adelante para completar tus metas, se que estas pensando -pero si no tengo mucho que administrar- tienes tus cuentas: ADWORDS, Facebook ADS, Yahoo Marketing, Paypal o Dineromail y hosting, creo que con eso tienes para empezar. Así que administrarlo bien requerirá que seas constante y no quitar el pie del acelerador.

Si has leído hasta este punto estas en la fase: ¿me lanzo o no a la piscina?. Ánimo, ahora es cuando puedes lanzar tu proyecto y convertirlo en una empresa.



## CAPÍTULO DOS

# Estrategias enfocadas a la parte operativa de tu proyecto

*Hablemos de estrategias enfocadas a la parte operativa de tu proyecto, como visualizar en números el estado actual de tu recorrido y sobre todo como ejecutar en base a la propuesta en tu modelo de negocio.*

## 02 Estrategias enfocadas a la parte operativa de tu proyecto

### Métricas claves

Algo importante en las herramientas de todo emprendedor es la creación de un Dashboard donde todo el equipo pueda ver claramente los avances que tiene el proyecto. Hay factores que en una empresa online son claros como el agua:

- » La adopción de usuarios. En el cual tendrás un costo de adquisición de usuarios.
- » Interactividad entre tu producto y tus clientes.
- » Resultados positivos y negativos en el uso de tu producto.
- » Costo de retención de tus usuarios, ya sea por medio del soporte a clientes o creación de nuevas funcionalidades.
- » Coste de tu Pay Per Click promedio de tus distintos medios publicitarios.
- » El ratio de conversión para nuevos usuarios o consumición de servicios.

Estos son algunos ejemplos que deberás tener claramente plasmados en un dashboard al cual debes dar acceso a las personas que trabajan en el proyecto. Esto permitirá la transparencia en todo el proyecto y concentrarte en tu labor de generar más negocio en lugar de estar respondiendo a correos o peticiones por mensajería instantánea.

De las 15,000 propuestas que hemos revisado para inversiones de capital semilla, hemos invertido en un 2% del total. De los cuales 2 de cada 10 han sido inversiones con un alto retorno. Esto significa que en realidad solo un 0,04% de los emprendedores van a crear una empresa excepcional.

*Ronald Cohen – fundador Apex Partners*

Tienes que buscar aquellos factores claves que se reflejan en dinero para tu empresa y clientes, revisar semanalmente para ver si los cambios que haces tienen un impacto en el proyecto. Así mismo reflejarlo públicamente para que tus socios vean los avances o los cambios necesarios dado los resultados y tener una motivación elevada para afrontar los retos venideros.

### Ejecutar lo establecido

No hay peor resultado que una idea mal ejecutada. Esto quiere decir que puedes tener miles de ideas, solo las que ejecutas con respaldo de información y sobre todo con un objetivo claro van a reflejar un beneficio para tu empresa. Sin embargo, la mayoría de los emprendedores carecen de paciencia para tener toda la información necesaria y ejecutar una idea con claridad. Culpando a factores externos por su error.

La mayoría de los emprendedores no ven claramente el contexto en el cual operan; se encuentran perdidos en lo que ellos creen es un bosque. El emprendedor debe entender que esta a la merced de las tendencias y los ciclos, así como no confundir uno de otro.

Ronald Cohen – fundador Apax Partners

Debemos considerar todo aquello que esta dentro de nuestro control al momento de tomar una decisión, ejecutar una tarea siempre con la perspectiva de hacerlo bien, sobre todo demostrar que tenemos una ventaja competitiva; ya que la competencia puede replicar nuestras iniciativas disolviendo todo aquello que pudo ser a nuestro favor.

Algunos de estos factores son:

- 1 Saber si el tiempo es oportuno, ya que debemos considerar en que parte del ciclo de consumo se encuentra el mercado y si la aceptación de nuestra propuesta será bienvenida.
- 2 Entiende que todos las industrias y mercados se rigen por ciclos.
- 3 Evalúa la economía si es débil o fuerte. Tienes que identificar las ventajas y si generarás un valor agregado o les ahorraras dinero. La claridad en tu propuesta de negocio es importante para que tu cliente compre tu servicio.
- 4 Estudia la prensa financiera, revistas y diarios de tu sector para que puedas entender bien las razones por las cuales están llevando acabo iniciativas tus clientes, que los motiva y mueve. No solamente codificar por codificar.
- 5 Debes estar alerta al ambiente financiero y utilizar la experiencia acumulada para anticipar las oportunidades, antes que tus competidores.

La puesta en marcha, las modas y los ciclos tiene un impacto en el éxito de los emprendimientos, igual o mayor a tener una buena idea, respaldo económico y tener un equipo excepcional. Jamás olviden este detalle.

## Estrategia de ejecución

Es un factor importante que no podemos dejar de lado, como llevar acabo toda la lista interminable de acciones para realizar. Parte de esto depende del arte de “delegar” responsabilidades y es aquí donde tener un equipo sólido brinda sus dividendos. El equipo de una sola persona no tiene palanca suficiente para ejecutar como es requerido de una Startup.

*No es sólo cuestión de entender tu modelo de negocio, también debes entender el modelo financiero para crear una empresas rentable y escalable.*

Ronald Cohen – fundador Apax Partners

Por otro lado tener una metodología para establecer las prioridades es básico para gestionar correctamente las tareas que van surgiendo en la operación diaria de tu negocio. En lo personal me encanta como escribe [Chris Brogan](#)<sup>1</sup> sobre este tema. Con encontrar tus *tres actividades fundamentales*<sup>2</sup> y como distinguir *entre productividad vs sembrar-cosechar*<sup>3</sup>, siguiendo sus recomendaciones anotare las más destacadas y otras de mi propia cosecha:

- » Hay que identificar que actividades darán resultados a corto, mediano y largo plazo. Dentro de ellas están las que se distinguen como sembrar y cosechar. Entre medio sabes que esta el mantenimiento y el seguimiento a la actividad si esta fue delegada. No caer en el ritmo de “todo es urgente”.
- » Así mismo hay que asignar actividades a cada uno de los miembros del equipo, si tu trabajo es hacer “desarrollo de negocio” deberás concentrarte en traer nuevas oportunidades de negocio; si eres de “ventas” es traer nuevos clientes al portafolio. Asigna 3 tareas básicas por miembro, siempre van a faltar manos, así que acostúmbrate. Lo importante es hacer las tareas que muevan hacia adelante tu Startup.
- » Durante tus actividades encontraras algunas oportunidades tales como encontrar un socio estratégico, un nuevo fichaje para tu equipo, un posible inversor y hasta un potencial cliente “pez gordo”. Deberás asignarles la prioridad de acorde a la situación actual de tu proyecto. No te ciegues y se sincero, aprendiendo a decir “no gracias” para aquellas oportunidades a las cuales no estas preparado.
- » También deberás aprender a delegar aquellas actividades que no son tu fuerte o que van más lejos de tus habilidades y encontrar aquellas personas que las puedan ejecutar mejor.
- » Establece una fecha limite, para que todos los involucrados se comprometan a ejecutarla.

Hay mil maneras de ejecutar, pero al final deberá ser decisión vuestra que es “importante” para tu proyecto. Ningún experto podrá decírtelo por que nadie conoce el proyecto tan bien como tú. Nadie es perfecto y es cuestión de ir aprendiendo que es mejor para tu empresa durante las interacciones con tus clientes, así como con tus socios.

## El equipo fundador

El equipo es un factor clave en poder crear tu Startup, el líder del proyecto deberá tener la completa confianza en su idea, así como contar con las habilidades necesarias y el entusiasmo para ir gestionando la empresas durante el periodo de tiempo necesario para generar ingresos, para después obtener las ganancias esperadas.

1. <http://twitter.com/chrisbrogan>

2. <http://www.chrisbrogan.com/stick-to-three-core-functions/>

3. <http://www.chrisbrogan.com/productivity-vs-time-worked-farming-and-harvesting/>

*Si alguien te propone una idea de negocio, ya sea como Inversor o emprendedor – aunque sea una gran oportunidad – debes preguntarte ¿tengo la capacidad necesaria para ejecutar? si la respuesta es no, ten mucho cuidado.*

*Ronald Cohen – fundador Apax Partners*

Un aspecto que se deja de lado es la validación del equipo, ya que no es fácil encontrar talento. Muchas veces dejamos de lado la validación de nuestros socios, estamos tan contentos de tener aliados que nos olvidamos de evaluar si podrán estar durante todo el periodo de conceptualizar, comprobar y validar el modelo de negocio de la Startup. Así que debemos tomar en cuenta los siguientes puntos:

- » Un socio deberá figurar como el líder del proyecto con la determinación, el empuje y liderazgo suficiente para motivar a todo el equipo; pero al mismo tiempo tener conocimientos técnicos adecuados y generar negocio para la Startup.
- » El resto de los socios deberán aportar lo necesario para atacar las necesidades del inicio de la empresa, como los retos técnicos y viabilidad del negocio.
- » Que se tengan los recursos necesarios para crecer el equipo rápidamente y así llevar a mercado el producto o servicio.
- » Tener una red de contactos externos, donde figuran expertos en el aspecto técnico y comercial relacionados a tu proyecto; tienes que asumir que no tendrás todas las respuestas, por eso debes rodearte de mentores que simpaticen con tu proyecto y te puedan apoyar en las distintas áreas de tu proyecto.

////////////////////

Nosotros tenemos un dicho: siempre apostamos por el jinete en lugar del caballo. Las ideas sobran, la habilidad para ejecutar es un don raro.

////////////////////  
*Ronald Cohen – fundador Apax Partners*



## CAPÍTULO TRES

# El mercado online ¿vendes aspirinas o vitaminas?

*Poca gente tiene el talento nato de crear y comerciar una idea, pero tampoco es algo muy difícil de aprender, sólo es cuestión de practicar y desarrollar un marco de trabajo para tener una vista panorámica de lo que acontece en el sector al cual deseas ofrecer tu propuesta de negocio.*

## 03 El mercado online ¿vendes aspirinas o vitaminas?

El emprendedor debe conocer el mercado objetivo del producto o servicio que esta creando y las técnicas para entender su mercado. En tecnología se habla mucho sobre innovación y las tecnologías que se utilizaron, pero poco se habla sobre el proceso para llevar el producto a tus clientes. No los culpo porque no es algo novedoso, como los nuevos componentes de librerías de Jquery o Zend. Como usuarios de tecnología siempre queremos estar a la moda y con lo último que saca nuestro sector.

Dejamos de lado el aspecto comercial de la aplicación o servicio web que desarrollamos y delegamos siempre a los de negocios/marketing la propuesta de vender nuestras creaciones. Muchas veces sin compartir el mismo lenguaje y es por eso que tenemos algunas propuestas poco extendidas en Latinoamérica.

### La vitamina del siglo XXI

Una pregunta que hacen los académicos de las escuelas de negocio es ¿qué ofrecen? ¿una vitamina o una aspirina? pregunta típica de todo curso de emprendedores. Vamos a poner ambas propuestas sobre la mesa para darnos cuenta de sus beneficios y retos al plantearse un negocio, con esto encontraremos cuales son los incentivos de tus clientes.

Internet se ha convertido en el principal proveedor global de vitaminas (en el sentido figurado y no figurado); tal es el caso de las redes sociales y servicios de “life streaming”. Las Startups que ofrecen una vitamina pueden convertirse con el paso del tiempo en una aspirina, ya que crean la necesidad en sus clientes y estos necesitan de su dosis diaria para aliviar la ineficiente del mundo offline.

La red social *Facebook*<sup>1</sup> nos pone un ejemplo muy claro de como iniciaron como una vitamina (algo novedoso en el campus de Harvard) y se ha convertido en un fenómeno social donde ahora “todos están en Feisbuc”. *Twitter*<sup>2</sup> también esta teniendo esa metamorfosis y en poco tiempo se presenciaremos una competencia por “la red social”.

### Características de una Startup vitamina

Sabemos de entrada que nuestra idea no cubre una necesidad en concreto, puede tener varios usos e integrarse en varios sectores económicos. Esto sucede con la mayoría de servicios web con un API abierta donde los fundadores se pueden dar cuenta en que sector se utilizará más y atacar ese primer mercado donde exista tracción para generar esos primeros clientes.

1. <http://www.maestrosdelweb.com/editorial/mark-zuckerberg-creador-facebook-the-social-network/>  
2. <http://www.maestrosdelweb.com/editorial/jack-dorsey-creado-de-twitter/>

Voy a generalizar sobre cuales son aquellos aspectos que componen una Startup vitamina:

### Cientes:

- » No tienen un cliente objetivo: no pueden ponerle cara, edad, ni han identificado donde vive.
- » El uso es esporádico: pero tiene la capacidad para ser un servicio recurrente una vez identificada la utilidad por parte del cliente.
- » Cubre varias necesidades: no pretende ser utilizada por un solo tipo de usuario.
- » Puede que sea difícil de explicar en un principio: el cliente tarda en entender su beneficio.
- » Los primeros usuarios son la red de contactos alrededor del equipo fundador.

### Mercado:

- » El mercado objetivo se ataca por el ángulo de la novedad, mas que por el de la necesidad de cubrir una carencia.
- » No pretenden vender el servicio en un comienzo, adoptan un modelo de negocio en donde regalan el servicio básico.
- » Hay una dependencia de promoción por medio de los “early adopter” (primeros usuarios), para ir acaparando mercado o posicionamiento.
- » Tiene que existir una fuerte comunicación entre el mercado y el servicio para mantenerse vigente en la mente de los posibles clientes o usuarios.
- » Existe la posibilidad de crecer globalmente, sin incentivarlo y sin haberlo adaptado a la localidad, el cual representa una ventaja pero también te expones a la competencia de otros servicios ya posicionados en países con fuerte desarrollo tecnológico.

No hay nada de malo en crear una Startup con las bases de un modelo de negocio “vitamina”; siempre y cuando estés consciente que tendrás que estar presente en la mente de tus clientes para que escojan tu marca en vez de otro servicio que pueda ofrecer funcionalidades similares. Dependerás de la publicidad y ruido que puedas generar.

Muchas de las empresas en Internet de esta década han crecido en base a esta perspectiva y utilizan métodos del juego para mantener la base de usuarios. Es una metodología muy efectiva y que esta teniendo resultados. Tal es el caso de *Zynga*<sup>1</sup> y *PlayFish*<sup>2</sup>, así como servicios de LBS (Location Based Services) como *FourSquare*<sup>3</sup> y *Gowalla*<sup>4</sup>.

Sin embargo, para América Latina es un reto, ya que la sociedad aún no esta tan conectada como en países anglosajones. Pero el crecimiento demográfico y la adopción

1. <http://www.zynga.com/>
2. <http://www.playfish.com/>
3. <http://foursquare.com/>
4. <http://gowalla.com/>

siempre esta en crecimiento, creando oportunidades en miles de sectores. Por ejemplo, algunas empresas de politonos y juegos para móviles han tenido auge.

Cualquier Startup que se dedique al ocio entra en este sector, ya que hay reemplazos tanto en el sector offline como en Internet para el entretenimiento y estamos viendo como las redes sociales han creado un mini-industria dentro del sector de juegos. También tenemos algunos servicios de agregación de datos que están despegando pero su curva de adopción es costosa de mantener.

## Los dolores de la sociedad de la información

Hay que reconocer que en la actualidad se han desarrollado muchos servicios online que resuelven algunos problemas básicos de la población, como los servicios de comunicación y formato de datos; agilizar procesos de negocio, canales de distribución, pero aun así siguen habiendo retos y oportunidades que surgen conforme estos servicios se van consumiendo por la toda la sociedad.

En México se habla de la factura electrónica, pero aunque se pretende abordar el problema de la recaudación por medio de la digitalizar el proceso de la declaración de impuestos mas que agilizar, han logrado automatizar la burocracia del sistema de recaudación. No todas las soluciones pueden ser una aspirina, aunque en un principio su intención sea resolver un problema grave de la sociedad puede que no cumplan con su finalidad.

## Características de una Startup aspirina

Una herramienta para resolver un problema y al mismo tiempo facilitar la solución, es una Startup “aspirina”, este puede ser un servicio elaborado específicamente para atacar un dolor de un cliente. Deberá ofrecer lo siguiente:

- » Eliminar la complejidad.
- » Sencillez.
- » Crear oportunidades.
- » Ampliar las perspectivas del usuario.

### Clientes:

- » El producto fue desarrollado para un cliente o persona en concreto, conocen su edad, donde vive, sus hábitos y que actividades desarrolla y sobre todo que necesidad satisface el producto dentro de su modelo de negocio.
- » El uso es recurrente o tiene un lapso de tiempo en los intervalos de uso.
- » Cubre una necesidad en concreto, pero la interacción con sus cliente puede llevar a descubrir nuevas maneras de emplearse en otras actividades.
- » En teoría el uso debe ser muy claro para los clientes, ya que entienden el dolor que alivia el producto.
- » Los primero usuarios son los propios fundadores del servicio, que por lo general están resolviendo un problema recurrente que han encontrado en su sector.

## Mercado:

- » El mercado objetivo se ataca directamente y se comercializa específicamente para un tipo de usuario.
- » La oferta del servicio tiene un costo inicial, pero se puede ofrecer una prueba gratuita o servicio con funcionalidades limitadas.
- » Se promueve en nichos de mercado por la facilidad de segmentación y acercamiento a los clientes. Si se cuenta con recursos se lanza al mercado de consumo, pero en una primera fase se limita el mercado para obtener métricas de crecimiento y adopción.
- » La fidelidad y lo recurrente del uso por parte del cliente, va de la mano del servicio que recibe por parte de la empresa. Así que no hay mejor publicidad que la que realiza tu propio cliente.
- » El crecimiento va relacionado directamente con la capacidad que tenga el equipo y el servicio de escalar conforme las necesidades de sus clientes. Así mismo el servicio tiene que limitarse para poder llevarlo fuera de las fronteras de la empresa y deberá adaptarse según las necesidades de cada región/país.

Crear una solución que sea “aspirina” requiere de estudiar con mayor determinación tu mercado para adaptar bien tu servicio a las necesidades de tus clientes y de esta manera vender desde un comienzo. No todos tenemos la facilidad y los recursos para identificar estas oportunidades. Sin embargo, en Latino América tenemos la ventaja que las ofertas que observamos en países anglosajones aún no han sido “tropicalizadas” en nuestros respectivos países.

Ahora la disyuntiva es que estamos cansados de “refritos europeos o gringos”, pero aun así mucha de la oferta actual se puede mejorar y aterrizar para hacer un negocio lucrativo; el problema no es hacer “copy-cats”, es más bien no tener la visión de mejorarlos para adaptarlos al mercado que deseamos atacar.

Los muestreos son una herramienta esencial en este proceso, no necesitas hacer un sondeo de más de 100 personas. Puedes tomar una muestra de 30 posibles clientes y preguntarles si necesitan el servicio, el precio que pagarían por el producto y el tiempo de uso que le darían si estuviera disponible ahora. Un pequeño cuestionario de 10 preguntas, así de sencillo.

Aquí es donde te tienes que levantar del escritorio y preguntar; ni eso es necesario con redes sociales de negocios como [Xing](https://www.xing.com/)<sup>1</sup>, [Viadeo](http://www.viadeo.com/es/connexion/)<sup>2</sup> y [LinkedIn](http://www.linkedin.com/)<sup>3</sup>. Si tu cliente no está allí te puedes adentrar en Facebook. No hay excusas para no escuchar a tus clientes, los tenemos en la red y tu lo sabes. En nuestro siguiente capítulo hablaremos sobre los Modelos de Negocio en Internet.

1. <https://www.xing.com/>

2. <http://www.viadeo.com/es/connexion/>

3. <http://www.linkedin.com/>

## CAPÍTULO CUATRO

# Modelos de negocios en Internet, alternativas al modelo Freemium

*A la hora de hacer negocio y crear una empresa tienes que resolver el reto de monetizar tu idea ¿cómo hacer dinero? debes identificar ¿quién pagará toda la fiesta? descubre todos los componentes que deben formar parte de tu modelo de negocio para que funcione.*

## 04 Modelos de negocios en Internet, alternativas al modelo Freemium

No vamos a inventar el hilo negro, así que nos vamos a basar en la metodología de Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Alan Smith y Patrick Van der Pijl de *Business Model Generation*<sup>1</sup>. Quienes han compartido con nosotros mucha información al respecto y de los cuales vamos a tomar su *The Business Model Canvas*<sup>2</sup>.

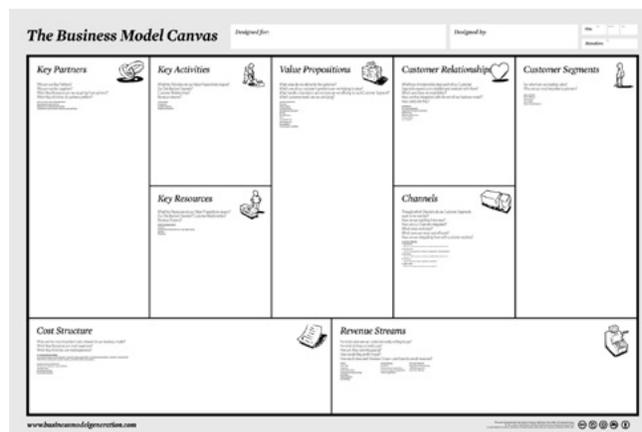
### Modelo Freemium

El modelo Freemium es cuando recibimos todo el producto de forma gratuita, pero con la opción de adquirir una versión del producto con más funcionalidades a un determinado precio. Sin embargo este modelo puede ser un peso extra que el emprendedor debe evitar a toda costa, porque la idea de hacer una empresa es generar ingresos.

La lógica de un usuario ante un producto gratuito es que este deberá mantenerse así para “siempre” y rara vez pasará a ser un usuario de pago, cuando lo ha utilizado gratis. En la actualidad tenemos muchos servicios gratuitos en línea, pero se rompe con este esquema en el momento que tu negocio genera una ganancia o refleja un ahorro substancial para la empresa; no todos los servicios pueden demostrar dicha métrica. Pero es labor del emprendedor demostrarlo.

### Canvas del modelo de negocio

El marco de trabajo que utilizaremos se llama The Business Model Canvas, donde se refleja todo el proceso de negocio que esta detrás de tu idea y podrás ver como actúan todas las partes que conforman la propuesta de negocio de tu empresa. Revisemos los componentes del modelo de negocio:



» The business model canvas

1. <http://businessmodelgeneration.com/>
2. <http://businessmodelgeneration.com/downloads.php>

## The Business Model Canvas

- » Tus clientes: segmenta a tus clientes para que puedas identificarlos.
- » La relación con tu cliente: identifica los factores que rigen la relación comercial.
- » Canales de distribución: define medios para promover tu producto o servicio.
- » Propuesta de valor: promueve los beneficios que se obtendrá de tu producto o servicio.
- » Actividades claves: define las actividades vitales para tu Startup.
- » Recursos claves: adquiere responsabilidad y asigna valor a los recursos.
- » Socios comerciales: identifica tus socios comerciales.
- » Estructura de costos: desarrolla una estructura para evaluar su crecimiento.
- » Flujos de ingreso: identifica la forma de pago por tu producto o servicio.

## Tus clientes

Define quien es tu cliente, segmenta a tu cliente de tal forma que puedas identificarlo de inmediato, que puedas venderle una propuesta de valor que no podrá rechazar (como el Padrino). Deja los términos 2.0, quieres que tu cliente obtenga un resultado que le genere valor económico pero tiene que palparlo para que puedas experimentar un crecimiento. Los datos básicos que debes tener sobre tus clientes son:

- » Edad.
- » Dónde se encuentra físicamente.
- » Poder adquisitivo.
- » Lugares que frecuenta (donde te podrá encontrar).
- » Ocio (como se entretiene).
- » Métricas de valor (qué es valioso para él).
- » Competencia.
- » Modelo de negocio (cómo generan dinero).

Algunos parámetros no aplican a todas las industrias, pero te ayudarán a definir mejor tu clientela. Recuerda que ellos son la razón de tu existencia, así que debes entender su modelo de negocio, no hay nada peor que un servicio que no se apegue a las necesidades del negocio de su cliente. El bolsillo de tu cliente dictamina que puedes ofrecerle, si llegas a crear un servicio que le aporte ganancias puedes crear un círculo “virtuoso” ya que incrementas las posibilidades de repetir la venta.

## La relación con tu cliente

Una vez que estableces una relación comercial, identifica los factores que rigen la relación. No siempre serán los mismos y tu trabajo es conocer las tendencias del mercado. Además, conocer las necesidades en el proceso de negocio que estableces con tus clientes.

Hablamos del círculo “virtuoso” donde el uso continuo de tu servicio por parte del cliente le genera un beneficio sustancial que lo incentiva a seguirlo utilizando. No existe una fórmula para crear estos servicios. La interacción diaria con tus clientes es fundamental. Algunos ejemplos:

- » Asistencia por teléfono, mail o chat.
- » Las diferentes redes sociales a las que pertenece.
- » Newsletter.
- » Blog.
- » Cámaras de comercio.
- » Clubs o grupos de Industria.

Deberás retener al cliente después de un periodo de uso, para que continúe utilizando tu servicio y no el de la competencia. Ya que no estarás solo por mucho tiempo y es normal que empiecen a surgir competidores en tu espacio. Recuerda que debes estar siempre en mente de tu cliente.

## Canales de distribución

¿Cómo llegar a tu cliente? debes contemplar las campañas de marketing, fidelización, evangelización o simplemente trata de promover tu marca. Cada una tiene un elemento en común: poner nuestro servicio como una opción en la mente de nuestros clientes. No importa si estamos reemplazando un servicio existente o estamos agregando valor a su proceso de negocio. Lo importante es identificar aquellas características de cada canal como:

- » Canales a los cuales tenemos acceso para llegar a nuestros clientes, que estén dentro de las posibilidades de la empresa. A todos nos gustaría salir en HackerNews o TechCrunch, pero no todos contamos con ese PR.
- » Qué costo representa para la empresa, es decir por cada peso o dólar que me gasto a cuantos clientes esta llegando mi mensaje.
- » Desarrollar métricas viables de conversión en cada canal que hemos desarrollado. A todos los posibles clientes que han recibido mi mensaje, cuántos se han hecho clientes de pago o han pagado por mi servicio.
- » La mejor herramienta es el boca/oreja en un inicio, después las campañas de Facebook nos pueden dar un buen empujón a un bajo coste y ya que se tenga mas tracción nos vamos con Adwords.

Hay servicios vitales, que deberán utilizarse a menudo como el Blog de la empresa y su cuenta de Twitter, sólo recuerda de tener una misma voz en todos los canales por los que están tratando de llegar a tu cliente. Se sincero contigo mismo y con tus clientes, ahora más que nunca es necesario ser transparente.

## Propuesta de valor

Recuerda el cliente debe tener certeza de los beneficios que esta adquiriendo al utili-

zar tu producto o servicio. El efectivo es lo más claro en un negocio, el reto es poder reflejar un efecto que sea resultado de la utilización de tu producto. Esto por lo general es poco aparente cuando vendes “vitaminas” pero muy obvio cuando vendes “aspirinas”.

Cuando el cliente no sabe que tienen una necesidad, no resulta sencillo mostrarle el beneficio que obtendrá al utilizar tu producto. Por ejemplo, los productos que son innovadores en la industria, requieren de un periodo de “evangelización” para que el cliente se de cuenta de su valor.

Estudia los siguientes aspectos para tu propuesta de valor:

- » Qué tan latente es la necesidad.
- » Identificar el tipo de valor que generas.
- » En que fase de la cadena de negocio se incorpora tu servicio.
- » Eres un valor agregado post-venta o un factor diferenciador en tu cliente.
- » Qué alternativas hay en la industria.
- » El coste de implementar tu servicio.
- » Modifica la estructura de costes de tu cliente.

El Modelo Freemium ha sido aceptado para generar esa tracción inicial, el problema está cuando después de un periodo continuo de uso “gratuito” la empresa decide monetizar el servicio y se encuentra que no muchos de los usuarios quieren pagar por algo que han recibido de manera gratuita.

Para que esto no suceda es recomendable realizar una fase de usuarios “beta” y no debemos temer al cobrar por un servicio que sabemos que aportará valor al cliente. Después de la fase “beta” podrás tener métricas suficientes para relacionar costo/beneficio y presentarla ante tus posibles clientes.

## Actividades claves

Define qué actividades son vitales al momento de ejecutar los procesos internos de tu empresa. Las actividades esenciales se relacionan con: la propuesta de valor, canales de distribución, relación con tus clientes, identificar tus clientes, son la clave para crear el modelo de negocio de tu Startup.

No olvides que tu objetivo es crear un negocio que genere ganancias, para ello es indispensable desarrollar un esquema para monetizar el esfuerzo del equipo de trabajo. En ocasiones nos centramos en aspectos más técnicos del proyecto como la codificación y el diseño del sitio web, pero no olvides que es una empresa y no un hobby que pretendes crear.

## Recursos claves

Nuestros recursos serán mínimos al inicio, pero debes responsabilizarte y asignarles un valor. El tiempo representa nuestro activo principal y la manera en que lo gestionamos dictamina la eficiencia del equipo de trabajo. Debemos asignarle a cada actividad los recursos necesarios para ejecutar las actividades claves de nuestro canvas.

Al principio el esfuerzo se centrará en encontrar un modelo de negocio, no perder la mira de encontrar aquellas oportunidades de monetizar y estar siempre cerca de tu cliente para identificar los cambios en las tendencias dentro de tu industria. Tu serás el que tiene la última palabra como líder del proyecto y siempre es una mezcla de instinto con experiencia la que te dirá qué camino tomar.

## Socios comerciales

En el proceso de creación de tu empresa, desarrollarás muchas relaciones comerciales, pero debes identificar los socios comerciales que permiten monetizar las relaciones con tus clientes. No hay un parámetro específico para identificarlos, pero puedes identificar quién aporta directamente al coste de tu servicio o facilitan posicionarte en el mercado.

Cada uno de los componentes mencionados tendrán alguna empresa o individuo externo que está involucrado de manera indirecta o directa en cada faceta de tu modelo de negocio. Tu labor es identificarlos y encontrar posibles reemplazos, que aporten valor a tu propuesta de valor y ayuden a monetizar a tu Startup.

## Estructura de costos

Como vas a estructurar tu empresa reflejará los costes que incurrirás durante todas las etapas de crecimiento de tu Startup, así mismo las actividades y los recursos clave tendrán un coste. Algunos factores a considerar son:

- » Regirás tu empresa por el coste.
- » El valor que aportas a tu cliente.
- » En base a que seleccionas tus actividades/recursos; al menor coste o mayor valor.
- » El costo de la relación con tu cliente.
- » Los servicios que te ofrecen tus socios comerciales.
- » El Conversion Rate de tu PPC o CPM.

## Flujos de ingreso

Para las empresas en Internet los flujos de ingreso son muy sencillos, ya que hasta el momento se ha estandarizado como el cliente paga por el servicio:

- » Servicio Gestionado por la Empresa (consultora), se nos paga en base a una cuota que es por hora-hombre.

- » Software como servicio (SaaS), donde puede ser una cuota anual o mensual.
- » Paquete de software, típico producto bajo licencia donde se tiene un pago único.
- » Productos digitales, se ha extendido en las redes sociales y juegos online.

Hace falta explorar, la explosión de los MarketPlaces para aplicaciones móviles abre posibilidades de monetizar proyectos de corto lapso de crecimiento. Por ahora hemos tocado todos los aspectos para identificar el modelo de negocio de tu Startup. En el siguiente capítulo hablaremos sobre: Flujo de efectivo y las finanzas.

## CAPÍTULO CINCO

# Finanzas y flujo de efectivo, vitales para emprender

*En este artículo hablaré de como establecer un marco de trabajo para llevar las finanzas y establecer el documento denominado “Flujo de efectivo”. Abordaré el tema de la viabilidad financiera de la Startup. Ya tienes la idea, el producto y el mercado: fantástico, pero ¿cómo vas a hacer dinero? No solo es cobrar, es llevar una gestión correcta de tus gastos y obtener un margen de ganancia. No hay una fórmula secreta, tienes que llevar los “libros” financieros.*

05

maestros  
del web

## 05 Finanzas y flujo de efectivo, vitales para emprender

Hablamos de visualizar tu idea y darle forma mediante un “Canvas del modelo de negocio”, identificando los actores en todo el proceso de venta de tu producto o servicio; vimos como estructurar tu modelo de negocio, la única alternativa a ser Freemium es cobrarle al cliente por nuestro producto. Podemos inventar el hilo negro, pero estamos de camino a llevarnos una sorpresa y es que el primer contacto de las hipótesis de tu “Plan de negocio” jamás son acertadas al estar delante de tu cliente (hablamos de quien abre su billetera).

### La gasolina de tu Startup

El efectivo es la gasolina de tu empresa, no puedes hacer nada sin él. No hay vuelta de hoja, puedes hacer algunos trucos para evitar pagar y mantener los costes relativamente bajos, pero al final del día aparecen los recibos. El objetivo al principio de tu emprendimiento, será obtener la gasolina suficiente para llegar a la siguiente meta.

Para una Startup es inviable llevar un libro de contabilidad tal como se estipula en los libros de administración de empresas, por ello revisaremos un formato muy fácil de llevar diariamente. Es crucial tener un panorama semanal de como están tus niveles de ingreso y egreso, así sabes cuanto más debes vender o recortar en gastos.

El efectivo en la caja es más importante que tu madre.

– Profesor de negocios de NYU

El efectivo te dará flexibilidad y margen de maniobra, es lo que lubricará a tu empresa para hacer los cambios necesarios. Es por eso que deberás tener los siguientes documentos siempre a mano:

- » Hoja de Balance.
- » Hoja de Ingresos.
- » Flujo de Efectivo.

Con estos 4 documentos podrás navegar bien en las aguas desconocidas de emprender tu negocio, sin embargo hay que tener en cuenta que estamos en busca de un modelo de negocio. Ese debe ser tu principal objetivo, encontrar la manera en que tus clientes compren de manera recursiva tu producto o servicio.

### El estado financiero

La mayoría de los documentos financieros te dan una introspectiva sobre tu negocio, sin embargo un emprendedor no ha generado suficiente información para hacer uso de la mayoría de estos documentos. La hoja de balance te ayuda a tener una vista global de todos los activos de tu negocio.

En la hoja de balance debes registrar el balance de tu cuenta de cheques, el dinero que te deben tus clientes e inmuebles que sean de tu propiedad. Más importante aún son las deudas y recibos que has generado al operar tu negocio. ¿Por qué debo llevar todo esto? Por que si algún día quieres demostrarle a un potencial inversor el valor de tu empresa, de aquí sale el resultado de tu valuación.

Hoja de Balance - Mi Startup				
Activos				01/02/11
		<i>Activos Actuales</i>		
Efectivo				\$24,865.00
Recibos pendientes				6300
Prepagos y otros activos				2262
<b>Subtotal activos</b>				<b>\$33427</b>
Inmobiliario				500
Equipo de computo				1500
<b>Total activos</b>				<b>\$35,427.00</b>
<b>Deficit de accionistas</b>				
		<i>Obligaciones actuales</i>		
Credito a largo plazo				\$831.00
Cuentas por pagar				4200
Salarios				5560
Otras obligaciones				2445
<b>Subtotal obligaciones</b>				<b>\$13,036.00</b>
Otros creditos				10101
<b>Total obligaciones</b>				<b>\$23,137.00</b>
		<i>Liquidez de Accionistas</i>		
Capital activo				5000
Beneficios acumulados				\$12,290.00
<b>Total liquidez accionistas</b>				<b>\$17,290.00</b>
<b>Valuacion</b>				<b>\$17,290.00</b>

////////////////////

Recuerda siempre mantener un margen “saludable” en el precio de tu producto, ya que debes anticipar fluctuaciones en tu mercado.

Greg Gianforte – RightNowTechnologies.

El valor de tu empresa lo dictamina la diferencia entre tus activos y tus pasivos. Aquí no sirve el valor de tu idea o el capital humano, el negocio reflejara números atractivos si tu modelo de negocio ha dado resultado. Se vera claramente que ya has superado el punto de equilibrio y estas generando ganancias.

## Controla tus ingresos

El documento de “Perdidas y ganancias” es tu hoja de ingresos, en la cual verás diariamente las entradas de efectivo, los gastos y las ganancias. Lo útil del documento es que te permite ver en un periodo de tiempo como se ha comportado tu Startup y ver los resultados de las decisiones que has tomado. Por ejemplo: revisar los resultados de la campaña de Adwords, qué tan efectivo fue realizar una presentación en un congreso, y muchos otros aspectos.

Hoja de Ingresos – Mi Startup			
2011			
<i>Ingresos</i>			
Adsense			\$24,000.00
Usuario Premium			12000
Anunciantes			10000
<b>Total ingresos</b>			<b>\$46,000.00</b>
<i>Gastos</i>			
Salarios			\$18,000.00
Adwords			4400
Facebook Ads			2400
Yahoo Advertising			2000
Hosting			1200
Impuestos			0
Intereses			120
<b>Total gastos</b>			<b>\$28,120.00</b>
<b>Ingresos Netos</b>			<b>\$17,880.00</b>

El documento incrementará en complejidad al crecer tu Startup y al ir agregando nuevos productos o servicios. Pero en un principio es un documento de “fácil” lectura. El reto está en mantenerlo actualizado, que tu equipo tenga accesos y evalúe como su trabajo afecta a la Startup. Al final evaluar si tus gastos están excediendo tus ingresos. A partir de allí, seguir con las interacciones con tus clientes para generar ganancias al mismo tiempo que mejoras tu producto/servicio.

## Los flujos de efectivo

El último documento y el más crucial para el emprendedor es el estado de “Flujos de Efectivo” o “Cash Flow”. La habilidad que tengas para anticipar las entradas de efectivo te dará la oportunidad de sobrevivir hasta encontrar tu modelo de negocio y ge-

nerar ganancias. Los documentos pasados no te van a dar esta vista a futuro como lo hace el estado de CashFlow. Ya que te dará la claridad para tomar una decisión en el gasto de tu preciado “combustible”.

2/1/2011 al 2/6/2011	2/7/2011 al 2/13/2011	2/14/2011 al 2/20/2011	2/21/2011 al 2/28/2011	3/1/2011 al 3/7/2011	3/8/2011 al 3/14/2011	3/15/2011 al 3/21/2011	3/22/2011 al 3/31/2011
Inicio de Balance de Efectivo							
2500	1719.2	1239.7	1580.2	1668.7	1857.2	2034.2	2622.7
CASH COLLECTED							
Cuentas Premium							
50	100	150	100	50	100	200	250
Publicidad							
450		250		150	200	400	100
Consultoria							
Total							
3000	1819.2	1639.7	1680.2	1668.7	2157.2	2634.2	2972.7
CASH SPENT							
Hosting							
200		48			48		
Dominios							
150	86						
ADWORDS							
204							
Yahoo Marketing							
					75		
Facebook							
Skype							
	11.5	11.5	11.5	11.5		11.5	
Google Apps							
145.6							
Otros							
Mi Startup S.A de C.V.							
531							
Renta Local							
	232						
Clickatell							
50							
Donacion a Wikipedia							
	250						
Total							
1280.8	579.5	59.5	11.5	11.5	123	11.5	0
Balance Final							
1719.2	1239.7	1580.2	1668.7	1857.2	2034.2	2622.7	2972.7

Proporciona el beneficio adicional de una perspectiva de tu efectivo, que tanto puedes mantener el ritmo de los gastos durante un periodo. Esto te da agilidad para hacer los cambios necesarios en tu modelo de negocio o cualquier otro aspecto que afecte tus ingresos y gastos, modificando la planificación en el uso de tu efectivo.

El CashFlow es un documento que esta siempre en crecimiento y debe ser alimentado para que muestre los resultados deseados. Sobre todo aquellos gastos recurrentes deberán estar siempre anotados, los cambios y sobre todo las proyecciones de efectivo que anticipas.

## Las finanzas de tu Startup

Recuerda que en un principio estarás siempre en números negativos, pero no debes perder la esperanza en la búsqueda del modelo de negocio. Mientras sepas navegar bien entre lo que se ingresa y egresa, manteniendo al equipo en constante comunicación sobre el estado del proyecto, la gente puede enfocarse en dar resultados que

empujen hacia adelante la Startup.

Todos los documentos pueden ser extrapolados para darte una idea de un escenario “positivo” y “negativo”, para que puedas identificar en que momento es hora de replantearse el negocio. Estos documentos son para toma de decisiones, labor que el emprendedor debe hacer con la mayor certeza posible. Espero que ahora tengan más claro que crear una empresa no es labor solamente de ponerse a diseñar, codificar, promover y vender. Se debe hacer una gestión minuciosa de los recursos económicos si quieres sobrevivir.

» **Descargar el documento con las hojas financieras<sup>1</sup>**  
////////////////////////////////////

1. <http://www.maestrosdelweb.com/images/2011/02/Hojas-de-Calculo-Guia-Startup.xls>



## CAPÍTULO SEIS

# Modelos de financiamiento, Bootstrapping e Inversionistas

*En el artículo anterior hablamos sobre la gestión del efectivo de tu empresa y como este afecta las operaciones diarias de tu Startup, ahora hablaremos de como recibir esa primera inyección de efectivo. Vamos a dividirlo en dos partes uno dedicado a ¿cómo emprender por tu cuenta? (bootstrapping) y otro con inversionistas (Business Angels y Capital Riesgo), describiré los pasos a seguir para crear un plan de financiamiento.*

## 06 Modelos de financiamiento, Bootstrapping e Inversionistas

Hemos hablado de *los ángeles inversionistas*<sup>1</sup> y *el capital de riesgo*<sup>2</sup>, pero no hemos hablado de como emprender sin inversión. Podemos hacer un negocio sin dinero externo: utilizando nuestros ahorros y con un portátil en mano para vender nuestro producto. Por favor, no regalen sus creaciones. No esta mal si son beta tester's o darle el servicio por un periodo de prueba, pero deben estar pagando en un periodo no mayor a 3 meses.

### Ponerse las botas del emprendimiento

Es importante para la industria de tecnología de América Latina generar empresas con poco capital inicial y llevarlas a generar ingresos, ya que esto tiene como resultado que los fundadores iniciales retienen la mayor parte de las acciones de su empresa. En el momento que vendan o tengan una ampliación de capital, podrán convertirse en inversores ángeles o podrán lanzar alguna otra idea con mayor facilidad. Pieza clave para crecer el ecosistema de Startups Latino Americanas.

Demasiado dinero te crear una mentalidad estúpida (al tomar decisiones) en tu negocio.

— Jon NordMark — Fundador EBags.com.

Dejemos de lado las teorías y entremos a detalle sobre como hacer “BootStrapping”. Ahora que estamos trabajando en nuestro proyecto y estas pensando en dejar tu cheque constante, deberás planear la estrategia para financiar las operaciones de tu Startup. Estas son algunas razones por las que utilizar una estrategia de esta índole ayuda a generar empresas:

- » Estas delante de tus clientes desde el inicio, desarrollas tu producto y servicio codo con codo.
- » Si tienes efectivo en el banco, dejas hasta el último el proceso de venta. Lo pospones, ya que ha nadie le gusta vender un producto poco probado en el mercado.
- » Desarrollas una cultura del ahorro, ya que no tienes recursos infinitos. Sino todo lo contrario “cada peso o dólar cuenta”.
- » No pierdes tiempo, el producto se vende o no se vende. No te engañes.
- » Jamás tendrás el lujo de cometer errores financieros, ya que si lo haces se acaba “el cuento”.
- » Corres el menor riesgo posible, cuando mucho te acabas tus ahorros y regresas a formar parte de una empresa/consultoría.

1. <http://www.maestrosdelweb.com/editorial/business-angels-e-inversionistas-amigos-o-enemigos/>  
2. <http://www.maestrosdelweb.com/actualidad/capital-riesgo-expectativas-startups-interne/>

- » Serás dueño de casi toda tu empresa, cosa que no pueden presumir aquellos que tiene inversores externos.
- » Tienes libertad de acción e independencia.
- » Desarrollas tu creatividad al tener recursos limitados.

## Vender sin tener un producto

La mayoría de las empresas más grandes de tecnología han iniciado sin dinero en el banco, con una gran idea y sobre todo un prospecto a quien venderle. Esto quiere decir que la idea la puedes presentar al futuro cliente. Debes mostrar tu producto con la funcionalidad básica para realizar esa primera venta y entregarle “algo” que pueda utilizar.

Si puedes superar sus expectativas, te ganaras puntos que podrás utilizar más adelante, ya que la relación con tu cliente madure. Todo dependerá de tu habilidad para calcular el riesgo de recibir un anticipo y tener el margen suficiente para entregar el “mínimo producto viable”, recuerda que no deberás comprometerte en algo a lo que no estas preparado a entregar. No hay nada peor que no darle resultados a tu primer cliente.

## Tienes que encontrar el servicio “correcto”

¿Cómo voy hacer dinero de todo esto? Sera vital para que puedas desarrollar una propuesta de negocio que sea atractiva para tu cliente, de lo contrario estarás haciendo una empresa mediocre y del montón.

Solo mediante un estudio minucioso del mercado y acercando a tus clientes, podrás desarrollar un producto que tenga el margen suficiente para hacer una empresa. Lamentablemente en tecnología siempre se vive bajo la falsa expectativa que un producto “novedoso” se venderá por si solo, tiene que existir una necesidad detrás de toda la innovación para que el producto se pueda vender.

La clave es probar que hay una necesidad latente que tu producto puede satisfacer y sobre todo que tus clientes están depuestos a pagar por lo que estas ofreciendo. En un principio deberás realizar todas las actividades tu mismo. El objetivo es encontrar aquellos servicios que te generen ingresos, al inicio deben ser servicios de alto valor agregado para que los puedas vender tu mismo.

## Sumergirte en tu mercado

De cualquier manera que te propongas iniciar, deberás hablar por teléfono con tus clientes. No hay manera de evitarlo, tendrás que estar en completa comunicación con las personas que utilizarán tu producto, ya que esto representa la “piedra angular” de la estrategia del “bootstrapper”. Tu objetivo es encontrar ese primer cliente lo más rápido posible. Deberás encontrar alguien que este “desesperado” por una solución a sus problemas y sea “agradecido” de que le estés dando una herramienta para afrontar su dolor.

Aquí empieza una etapa de “benchmark”, ya que deberás explorar las ofertas de tus competidores y hablar con sus clientes para conocer lo que les gusta. Así mismo aprender de sus debilidades y servicios que no ofrecen para descubrir áreas de oportunidad que no están siendo satisfechas por la oferta actual de la industria.

## Los negocios son en blanco y negro

Para el emprendedor que no tiene muchos recursos, tiene que ver con claridad si una actividad le va a generar una ganancia de lo contrario es sólo una distracción de lo que “realmente” es importante. Las escuelas de negocio hacen ver que todo esto es un proceso complicado, pero es todo lo contrario. El único problema son las distracciones que evitan que llegues a tu meta.

El único objetivo de tu Startup es crear un producto que cueste menos de lo que la gente esta dispuesta a pagar. No tienes tiempo y tampoco el dinero para perderte en actividades que no ataquen este punto. Crear un producto que cumpla con las necesidades de tu cliente y que te genere una ganancia, el resto de las actividades deben ir enfocadas a facilitar o agilizar este proceso. Hay que tener madera y un checklist para emprender.

Esta estrategia no es para todos, definitivamente tienes que tener una ética de trabajo muy rigurosa para sacar adelante tu empresa. Pero es una de las metodología que te dan más satisfacción y que también dejan las mayores ganancias, el equipo detrás de ti tendrá que ser muy sólido para aguantar la ardua carrera hacia el “punto de equilibrio” de tu Startup y después la “montaña rusa” de vivir los cambios de tu mercado.

Revisa esta lista de actividades al momento de iniciar tu Startup:

- 1 Encuentra tu nicho de mercado.
- 2 Escoge un nombre con el cual tus clientes se sientan identificados y sea fácil de memorizar (por favor nada de nombres raros 2.0).
- 3 El servicio a cliente debe ser tu prioridad número 1.
- 4 La ganancia esta en simplificar los procesos.
- 5 Utiliza la prensa local para promover tu producto o servicio.
- 6 Resuelve los problemas con creatividad.
- 7 Procura que tus clientes te paguen por adelantado.
- 8 Enseña a tus socios y empleados que el servicio al cliente es prioridad.
- 9 Intenta aprender de las tendencias, en lugar de crear una.
- 10 Crea consciencia sobre los gastos de la empresa.

## 11 Motiva a tu empresa el hábito de experimentar en el área de trabajo.

Con esto tienen suficiente para evaluar la estrategia de financiar la empresa mediante el proceso de “bootstrapping”. No es la única manera de conseguir lanzar tu proyecto, habrán más teorías sobre el tema y estas invitado a compartir con nosotros aquellas que te hayan dado resultado.





## CAPÍTULO SIETE

# Modelos de financiamiento con inversionistas

*Desde épocas remotas han existido los “patrocinadores” o “padrinos” para proyectos con mucho riesgo pero que al mismo tiempo representaban una oportunidad para obtener grandes ganancias.*

## 07 Modelos de financiamiento con inversionistas

Sin embargo esta última década en el sector de Internet han habido “detonantes” que han fomentado la inversión en empresas de tecnología, ha quien no le hubiera gustado obtener un pedazo de Google o Microsoft, más recientes aún de Youtube y Facebook. Existen empresas que se han vendido por cantidades atractivas, como la venta de *Heroku a Salesforce*<sup>1</sup> por 212 millones de dólares.

Por otro lado tenemos un mercado en constante crecimiento y la penetración de Internet se incrementa en la mayoría de los países en vías de desarrollo, esto lo que crea es un ecosistema saludable para que las empresas crezcan con mucha rapidez y sobre todo lleguen a monetizar con relativa sencillez sus servicios.

### Plan de negocio

Si deseas recibir inversión externa por medio de inversionistas privados (fondos o personales), necesitas: un “plan de negocio” o por lo menos un “resumen ejecutivo” y una presentación enfocada a inversionistas. El documento del resumen ejecutivo no debe pasar de 2 hojas y debe ser muy concreto en la propuesta de negocio que plasma en el papel. Algunos detalles que debe tener son:

- » Requisitos de Capital: que tanto dinero ocupas y para que lo necesitas.
- » La estrategia del producto o servicio: describe con mucha claridad a que te vas a dedicar, qué es lo que vendes y por qué hay mercado.
- » Estrategia de comercialización: tienes que delimitar el mercado al que te vas a enfocar a corto, mediano y largo plazo.
- » Ventas: como vas a venderlo, cuáles son tus ventajas competitivas y cómo vas a incentivar la demanda. Los canales de distribución son pieza esencial de la descripción.
- » Precios del producto o servicio: debes explicar los márgenes que tienes y justificar brevemente por que has decidido poner este precio.
- » El equipo de trabajo: quienes participan en el proyecto y sus respectivas funciones.
- » Finanzas de la Empresa: en esta primera etapa debes describir que haz hecho con tu dinero y hasta donde quieres llegar con la inversión.
- » Cierre: trata de concluir el documento con un buen argumento del ¿por qué invertir en el proyecto?.

### El modelo de negocio de un inversionista

El Capital Riesgo y Business Angels invierten para incrementar su patrimonio y te apoyará a llevar acabo todas las tareas para incrementar el valor de tu empresa. Porque

1. <http://techcrunch.com/2010/12/08/breaking-salesforce-buys-heroku-for-212-million-in-cash/>

al final del día tendrás que venderles un porcentaje a cambio de capital y conocimientos. Ahora empieza el proceso de gestionar la relación que se ha formado por recibir dicha aportación a tu empresa.

Tienes que saber de antemano que la única manera en que los inversionistas van a recibir una ganancia es vendiendo sus participaciones, esto puede ocurrir al momento de recibir una ronda de inversión, una adquisición o cotizar en la bolsa; por lo general no invierten en empresas que no tienen intenciones de venderse. Ahora mismo hay un mercado para la adquisición de empresas con alto valor agregado al ecosistema de servicios online.

Muchos fondos de inversión, manejan un portafolio de empresas y al recibir inversión del fondo, en ocasiones van ligadas cláusulas de adquisición de servicios del portafolio; esta es una manera en que mantienen las empresas rentables y fomentan el uso de su tecnología. Esto se da en fondos que gestionan un portafolio por encima de 500 millones de dólares, sobre todo en SiliconValley.

El Business Angel opera de manera independiente, pero a su vez se apoya de otras semejantes para realizar co inversiones y están adaptando el modelo de los fondos a un nivel micro. Iniciativas como *AngelForum*<sup>1</sup>, *Seedcamp*<sup>2</sup> y *YCombinator*<sup>3</sup> donde se asociación varios inversores privados para realizar rondas de co inversiones. Han tenido mucho éxito desde que vimos la primera edición de Seedcamp y las primeras salidas de Startups de YCombinator como *280North*<sup>4</sup> que se vendió recientemente a Apple.

## Etapas del desarrollo de una inversión

Describiré algunas de las etapas por las que pasa una Startup al recibir inversión, esto no es un diagrama que aplica a todos los proyectos pero nos proporciona un panorama para ver en qué etapa se encuentra tu proyecto y cuál es la inversión que probablemente recibas:

- 1 Idea inicial:** por lo general solamente tienes acceso a tu familia y amigos, dentro de los cuales puede estar uno de los fundadores que actuaría como socio capitalista. Un tío o conocido de la familia que crea en tu idea puede surgir. Inclusive no descartes profesores de tu universidad (intenta hacer una presentación, puedes llevarte una buena sorpresa).
- 2 Viabilidad:** ya recabando información e intentando conectar con el mercado al que te diriges conocerás a gente del sector, donde podrás encontrar gente que ya tiene experiencia y que podrían estar interesados en apoyarte. Encuentra a los Ángeles Inversionistas y Mentores, por otro lado puedes apoyarte de algunas ayudas del Gobierno o concursar en competencias de planes de negocio.

1. <http://www.angelforum.org/>

2. <http://seedcamp.com/>

3. <http://ycombinator.com/>

4. <http://280north.com/>

- 3 Prototipo:** empiezas a desarrollar tu primera oferta, que va de la mano de tu primer cliente e intentar realizar esas primeras ventas; también podrás encontrar Ángeles Inversores y posiblemente recibir un préstamo del banco; aquí estarás conociendo algunos fondos de inversión de capital riesgo. Ya tienes algo más “tangible” que mostrar e iniciaras a pulir tu plan de negocio.

## Preparar una presentación

Busca la oportunidad de presentar a tu posible inversionista tu idea, prepara una presentación según el tipo de inversor. No es igual presentar a un Business Angel que a un Partner de un fondo de inversión. Las cantidades que debes solicitar tienen que ser variables y los términos de la negociación (termo sheets) serán muy diferentes.

El nivel de detalle de la descripción del proyecto puede significar la diferencia en que te vuelvan a recibir para presentar ante más Partners y otros inversionistas ángeles, o sencillamente un “tu idea es buena...pero” así que tienes que estar preparado para ofrecer una descripción de la oportunidad de negocio.

Recuerda que estas ofreciendo un “negocio”, no estas pidiendo prestado y tampoco son personas que te escribirán un cheque para después olvidarse de ti. Estas escogiendo un inversor con quien vas a compartir tu negocio y eventualmente le vas a ceder el control. Muchos emprendedores no preparan los números necesarios para hacer atractivo el proyecto, algunos puntos que debes a evaluar son:

- » Listado de las empresas o clientes interesados en tu producto (mejor aún si ya lo han adquirido).
- » Investiga que empresas similares a la tuya han recibido inversión, para señalar una tendencia en la industria.
- » Tamaño total del mercado al que te diriges.
- » Margenes atractivos de venta del producto.
- » Una descripción de la oportunidad, explicarlo para que lo pueda entender hasta tu madre.
- » El inversor tiene que entender tu mercado, de lo contrario estas perdiendo tu tiempo.
- » Plasmar un mapa de los objetivos los próximos 6 meses, darle a entender que con el o sin el sigues adelante.
- » Tu competencia. Si no hay de seguro Google o Facebook lo son.
- » Estrategia de salida o quien te puede comprar. Para quien serás atractivo en un par de años.

## Recibir apoyo de un fondo de inversión

Debes entender que los inversionistas de capital riesgo (VC) se dedican a invertir, en más de mil planes de negocio anuales. Así que para los emprendedores “primerizos” es un reto negociar buenos términos con los VC’s, aun así la preparación de permite estar posicionado con ventaja.

Algunos VC's no son gente técnica, invierten por tendencias (si un fondo invirtió en algo similar tendrás buenas oportunidades de que te escuchen). Se apoyan en expertos de su fondo para evaluar los proyectos, aunque se les caracterice por inversión de riesgo rara vez tomarán decisiones que puedan poner en riesgo la pérdida del capital de su fondo.

Buscan altos retornos por su dinero, un multiplicador de 5 a 10 veces el monto que invirtieron. Cuesta lo mismo colocar \$100,000 dólares que \$20,000,000 millones. Suena absurdo pero es así su negocio, la ley del mínimo esfuerzo y riesgo. Ellos apuntarán a un Partner para darle seguimiento semestral o trimestralmente a tu empresa, revisa los documentos financieros de tu empresa por que tendrás que actualizarlos diariamente. Te guste o no es un compromiso que firmas en tu contrato.

## Tener el respaldo de un Business Angel

Es quizá una de las mejores rutas para recibir inversión "inteligente", no voy a menospreciar a los VC's pero ellos saben que no son adecuados para la mayoría de inversiones por debajo del millón de dólares. Es en este nicho que se mueven los Business Angels. También son gente con muchos contactos en la industria y pueden dar ese empujón en experiencia así como moral que una Startup necesita en situaciones claves.

Tienden a ser más activos en el desarrollo de la red de contactos de los fundadores y un poco menos formales en los que respecta a la documentación financiera del proyecto, aun así deberás reportarte con los avances que esta generando el equipo. Deberás tener tu documentación financiera porque muchos Business Angels co invierten con fondos de inversión y es un paso natural recibir después de un periodo de tiempo una inversión substancial de un fondo de capital riesgo.

Les gusta que la oferta venga hacia ellos, lo cual quiere decir que tienes que estar ubicado cerca de su región o país. Muchos de ellos no invierten en Startups foráneas. Aun así conozco unos cuantos que si lo hacen; así que no hay una regla escrita. Al final todo es un ecosistema, donde trabajan en conjunto los inversores para lanzar el siguiente Facebook o Twitter. Ya que dependen de que cada uno aporte en el proceso de creación de empresas con alto valor agregado.



## CAPÍTULO OCHO

# El equipo, eje central de emprender

*Hablemos sobre el tema más crucial para que una idea pueda crecer y cumplir con todas las metas necesarias para ser rentable: el capital humano.*

## 08 El equipo, eje central de emprender

Una gran empresa rara vez resultará del equipo de una sola persona, ya que se necesita un equipo para hacer realidad una idea. Ningún individuo tendrá toda la capacidad para realizar todas las tareas requeridas para lanzar una Startup y aunque subcontrates la mayoría de las labores necesitan un equipo remoto para ejecutar las actividades claves que se marcaron en el “Business Model Canvas”.

Dentro de los componentes está el equipo como eje central de la tu empresa. Ya que deberás delegar tareas hacia tus socios y depender de ellos que se ejecuten. Pero no solamente tienes los socios, en algún momento tendrás empleados, así como un grupo de mentores o un comité ejecutivo si haz recibido inversión externa.

### El papel del emprendedor en crear el equipo

Los principales dinamizadores para crear un equipo eres tu y el proyecto. Dependerá que tan bien “vendes” tu visión para que la gente se interese por emprender la aventura. Hay algunos aspectos de dictaminarán la calidad de tu equipo y la rapidez con que puedes reclutar a los fundadores, empleados, mentores. Estos son algunos puntos que son tu responsabilidad:

- » Habilidades técnicas.
- » Conocimiento del mercado.
- » La oportunidad de negocio.
- » Red de contactos.

Por lo general el emprendedor tiende a formar un equipo alrededor de sus amigos y colegas de trabajo, el cual puede darse de diferentes maneras; puede que el equipo ya este formado y se encuentren trabajando en un proyecto, la idea une al equipo por afinidades de emprender o el equipo se forma para después generar la idea. Cada uno presenta diferentes riesgos, sin embargo en un principio lo importante es que exista un balance en las habilidades de los fundadores como:

- » Experiencia en el negocio que se proponen.
- » Habilidad para detectar problemas y oportunidades.
- » Experto en la funcionalidad del producto.
- » Conocimiento y experiencia en la industria.

Es importante que todos los fundadores compartan la misma visión desde el inicio. Conocer los objetivos a donde quieren llevar y cómo quieren que crezca el negocio. Muchas de las discusiones a largo plazo girarán en torno a estos puntos.

### Apoyo externo para los fundadores

Tener a una persona cercana y de confianza para consultar sobre los retos o problemas a los que te enfrentas durante el proceso de creación, crecimiento y maduración

del proyecto. El papel de los mentores es clave, por que ya han pasado por todo el proceso y te pueden dar apoyo moral, pero muchas veces tendrán la respuesta que tanto estas buscando.

En América Latina hay pocas personas accesibles que tengan la trayectoria y la experiencia para que puedas enviarles un correo, esperando que te respondan a la brevedad posible. Sin embargo, evalúa las instituciones educativas locales, donde tendrás a tu disposición profesores y directores de carrera con los conocimientos y contactos en la industria.

Asistir a conferencias y congresos para hacer networking da muy buenos resultados, he podido ser testigo de que estar en el lugar adecuado en el momento preciso da sus frutos. La red de contactos que vas tejiendo durante la creación y puesta en marcha de tu empresa marcará su trayectoria.

## Factores a considerar al reclutar

Llegará el momento que tendrás que expandir el equipo y cubrir áreas que en su momento no considerabas importante, pero por naturaleza del negocio deberás ir cubriendo para mantener un nivel de servicio adecuado y sobre todo ser competitivo en el mercado. Aunque también estos parámetros se pueden aplicar para considerar a tus socios.

Estos son algunos de los factores que tienes que considerar al hablar con posibles socios o empleados:

- » Experiencia con empresas en fase de crecimiento.
- » Habilidad para incorporarse a la cultura del proyecto.
- » Credibilidad de la persona en su área/mercado.
- » Técnicamente competente.
- » Contactos personales.
- » Habilidad de encontrar talento.
- » Creación de empresas.
- » Gestión de proyectos.

Un equipo jamás se creará en un fin de semana, hay eventos para emprendedores como iWeekend que te pueden exponer a una dinámica de formación de equipos de manera acelerada. No es una estrategia consolidada en la creación del equipo de una Startup, pero resulta perfecto para hacer networking e incrementar tu red de contactos.

## Áreas claves para una Startup en Internet

Puedes empezar con un equipo reducido, tomando en cuenta que no vas a sobrevivir si solamente estas programando o diseñando, habrán tareas para repartirse entre

los socios fundadores y que en su momento van a ser tareas delegadas a empleados. Dentro de estas actividades te encontraras las siguientes:

- » Contabilidad: no puedes escapar te tienes que llevar la documentación financiera básica de la Startup.
- » Promoción: en un principio todo el equipo fundador realizará dentro de sus capacidades la promoción del proyecto en sus redes sociales.
- » Desarrollo de Negocio: por lo general es el emprendedor líder que empieza a crear la red de distribución del producto.
- » Ventas: todos los socios deben ponerse delante del cliente para entender sus problemas y aportar a la solución en su área de experiencia.
- » Marketing: debemos separar lo que es promocionar de realizar actividades como el SEO, SEM y Campañas en redes sociales.
- » Diseño: es un área que se puede subcontratar pero tiene sus retos en cuanto a tiempos de entrega y el coste.

Es importante marcarse una estrategia y metas en cada una de estas áreas, tendrás que ir definiendo prioridades en cada una de ellas. El reto consiste en asignar recursos tanto de capital humano y económico. Ya que ningún área puede desarrollarse sin ambas.

Debes llevar un control estricto de lo que cada área genera en cuanto a negocio se refiere, ya sea retención o incremento de clientes, aumento de ventas, creación de oportunidades, promoción del producto, posicionamiento de la marca en la industria, generación de nuevos prospectos; al final son métricas que se deberá asignar el socio responsable de desarrollar cada área.

## CAPÍTULO NUEVE

# La estrategia de ventas, el pulso de tu Startup

*Toda empresa debe generar una ganancia para mantenerse viva. Aunque hablamos de las alternativas para financiarse, esto no quiere decir que podamos crear una empresa sin vender nuestro producto, es vital estar delante de nuestros clientes y ofrecerles nuestros servicios para ir adecuando nuestra oferta a sus necesidades. Las ventas es un proceso clave para seguir aprendiendo.*

## 09 La estrategia de ventas, el pulso de tu Startup

### Estrategia de ventas – Go to market

Como entrar en la industria e iniciar el proceso de penetración del mercado es una pieza fundamental para toda Startup, sobre todo para aquellos proyectos que no cuentan con una fuerza de venta. En un inicio serán los fundadores que tendrán que ir a vender su producto, muchas veces trabajan dentro de la industria y es por eso que identifican el problema que quieren solucionar, facilitando obtener esos primeros clientes.

Por más que te hayas pasado horas codificando y diseñando, recuerda que no tienes un negocio hasta que realices tus primeras ventas. Estos son algunos puntos a tomar en cuenta al crear tu estrategia:

- » Considerar el ambiente de la industria y el marketing que se utiliza.
- » Define las características de tus primeros clientes (estos irán cambiando).
- » Decide las tácticas que utilizarás para llegar a tus clientes (escoge 2 y crea métricas).
- » Piensa en estrategias de marketing para utilizar.
- » Aprende de los primeros usuarios.

Todo recurso es finito y aunque tengas acceso al Rolodex de tu ex-jefe, algún día se acabarán las tarjetas. Así que tendrás la necesidad de ir a tocar puertas, ir a los congresos de tu industria y crear ese primer prospecto. Aunque tengas una oficina, ordenadores, tarjetas de presentación y un equipo detrás eso no es hacer un negocio, las ventas son la manera de crear un negocio.

### Pre-venta de tu producto

Apple es el mejor ejemplo de una perfecta ejecución de pre-venta, lanza una idea al mercado obtiene respuestas y reacciones, crea suficiente demanda para justificar la producción y como si fuera por arte de magia crea un éxito comercial. Estas tácticas están a disposición de todos, no sólo de las grandes empresas de tecnología. Esta claro que Apple esta donde esta por tener una visión muy revolucionaria de a donde quiere ir y mucha gente ha comprado su visión.

Hoy la red promueve por si sola, productos y servicios innovadores o que resuelvan un problema con eficiencia. Esta claro que debes de tener algunos influyentes que crean en tu producto. Nada que un poco de networking no pueda resolver. Recuerden que estamos a 6 grados de separación de cualquier persona del mundo. Revisar algunas pautas para hacer una pre-venta de tu producto.

- » El producto aun no esta creado, tienes algunas ideas que plasmas en papel.

- » Te comunicas por lo menos con 50 empresas.
- » Solicitas hablar con el encargado del departamento que necesita tu producto o con el dueño.
- » Les envías una descripción de tu producto, con algunos wireframes o snapshots del producto (1 hoja solamente).
- » Preguntas si lo comprarían.
- » Habrá una minoría que dirán que sí.
- » Para el resto, debes preguntarles ¿Por qué no?
- » Preguntar ¿qué funcionalidades necesita?
- » Agrega estas funcionalidades a la descripción de tu producto.

Al final tendrás una versión mejorada de tu idea y posiblemente tus primeros clientes, la idea es tener una visión clara de como esta la industria, ya que tendrás un listado de las diferentes necesidades y algunas de ellas serán redundantes; lo que significa que hay una necesidad detrás de cada funcionalidad. Así mismo generas tu modelo de negocio, al investigar los márgenes que puedes tener al crear tu producto con dichas funcionalidades o características.

Algo que no debes de perder de vista es prometer la entrega inmediata de tu producto.

– Greg Gianforte – RightNowTechnologies

De esta manera entiendes mejor la motivación de tus clientes, centrándote en ellos y no en tu empresa. Así te evitas basar tu negocio en tus experiencias o en los estudios de mercados de las agencias. Con esta dinámica puedes encontrar oportunidades de negocio por medio de las necesidades del mercado, así creas un producto/servicio que soluciona una necesidad en particular.

## Busca tus primeras referencias

Al iniciar una Startup, esta claro que no tendrás clientes y muchas veces al intentar hacer esas primeras ventas, por lo general te preguntan ¿Quién más esta utilizando tu producto? esto crea un problema para el emprendedor. La manera más sencilla de solucionar esto es regalar tu producto a los primeros clientes.

No hablo de un modelo Freemium, la idea es vender desde un inicio. Solo que a las primeras personas interesadas y que veas que pueden aportar sus referencias para futuras ventas les regales “temporalmente” el producto, por lo menos la primera versión. No estas recibiendo una compensación económica pero si estas recibiendo aceptación por parte de un miembro de la industria. Esto muchas veces vale más que una venta.

Este proceso beneficia a todos, el emprendedor obtiene esos primeros clientes, los clientes obtienen un producto que soluciona sus problemas y al mismo tiempo vas creando marca en el mercado; donde el cliente se ve beneficiado de ser de los primeros en probar tu servicio.

## Personaliza la venta para cada cliente

Muchas veces no podemos cubrir con las necesidades de todos los clientes. Debes hacer un producto balanceado y enfocado a un tipo de cliente, esto no quiere decir que la venta no se pueda personalizar. Hay que encontrar el ángulo de venta para cada cliente, aunque solamente lo estés anunciando online, cada línea de venta en tus campañas online deberá ser enfocada a un cliente distinto.

La gente quiere sentirse única y es tu responsabilidad hacérselo saber. Recuerda que cuando la gente te escucha, te están analizando en 2 niveles: en lo intelectual y en lo intuitivo. Están viendo pero al mismo tiempo te están observando, para evaluar tu capacidad. La venta es algo difícil de hacer, pero es un proceso que el emprendedor deberá aprender para que pueda transmitir este conocimiento a las personas que se encargaran de las ventas.

## El factor psicológico de la venta

Como vendedor tendrás que sobre ponerte a varios obstáculos. Recuerda que es un proceso un tanto frustrante, pero de esto dependerá de si podrás llegar a montar tu Startup.

- » Las objeciones o excusas del cliente: tendrás el producto más innovador y el mejor del mercado, pero esto jamás impedirá que la gente lo critique y realice comentarios negativos sobre el servicio. Te vas a sorprender recuerda que cuando algo plantea cambiar la manera de hacer las cosas, encontrará algunas objeciones injustificadas y otras justificables, pero no importa lo que pase debes seguir trabajando duro hacia tus metas.
- » Te encontraras con el rechazo: nadie es invulnerable a sentirse rechazado. Desarrolla una pequeña coraza para que no te afecte, tu equipo depende de tu estado de ánimo. Recuerda que 7 de cada 10 llamadas que realices serán negativas o rechazos, si realizas 1 o 2 ventas es un buen resultado. Toma cada rechazo como un aterrizaje a la realidad y aprende de esa experiencia.

La mayoría de nuestros clientes serán conocidos o gente que tiene empatía hacia nuestra Startup, no te dejes disuadir por su entusiasmo. Así que debes analizar las características de tus clientes actuales, para distinguir las personas que tienen intenciones de comprar de las que solamente quieren escuchar tu propuesta de negocio (por lo novedoso que es).

## CAPÍTULO DIEZ

# Inyectar sustentabilidad a la Startup, renovarse o morir

*Uno de los aspectos más importantes que se ha estado promoviendo en las empresas de hoy en día es la sustentabilidad de sus productos y servicios. En el caso de Startups, esto se refleja en como se integran al ecosistema actual en Internet; como consumen los datos y la manera en que procesan la información para obtener los resultados deseados por los usuarios y clientes.*

Las sustentabilidad debe proveer ventajas competitivas sobre un periodo de tiempo finito. Ya que es imposible mantener una ventaja ilimitada en Internet, lo que puedes hacer es ir evolucionando tu propuesta de valor conforme el uso de tu servicio. Un ejemplo es como Facebook no fue creado con la intención de almacenar fotos y estos últimos 2 años se ha vuelto el repositorio más grande de fotografías en el mundo.

*En Facebook se suben alrededor de 100 millón de fotografías diariamente*

*– Mark Zuckerberg – CEO de Facebook.*

Al hacer una análisis de sustentabilidad de tu producto o servicio, debes contemplar varios factores:

- » Identificar quienes pueden ser tus competidores.
- » Crear una lista de sus ventajas competitivas.
- » Un comparativo de tus ventajas y las de tus competidores.
- » Crear un plan para maximizar tus ventajas.
- » Una comparativa de precios en el mercado.

La mayoría de las veces se utiliza el análisis cuando se detecta que tu producto o servicio esta sufriendo algún retroceso en su cuota de mercado de la marca o producto; estamos hablando de empresas que ya tienen un posicionamiento en la industria.

////////////////////

**Lo sostenible no aplica solamente a la tecnología, el trato al cliente y tu fuerza de venta son factores claves a evolucionar – Shailendra Vyakarnam.**

////////////////////

*– Director Ignite – Cambridge*

Aun así el análisis de sustentabilidad es importante para aquellos proyectos de negocio que pretenden “cambiar” una industria.

## **Tus competidores**

Hay que recordar que es muy común, que empresas que son pioneras en ciertas tecnologías queden desbancadas cuando una empresa ya establecida en el mercado tome sus ideas y las ejecute con velocidad siendo un “rápido seguidor”. Tendrás que evaluar aquellas propuestas del sector y establecer los parámetros de diferenciación:

- » Patentes.
- » Partnerships.
- » Habilidades técnicas.
- » Conocimientos.
- » Segmentación del mercado y donde encaja tu propuesta.
- » Facilidades.

- » Estándar de la industria.
- » Reputación.

## Ventajas competitivas

En el momento que quieras identificar como plantear tu propuesta de valor deberás estar al tanto que mucho del valor que ofreces esta en manos del capital humano que tienes y puedas reclutar. Así también como la selección de tus partners con quien trabajas; una selección equivocada y todo se puede ir al basurero..

A continuación describimos un listado de las características a tomar en cuenta al describir tu ventaja competitiva.

- » Qué actividad nos aporta la mayor ventaja.
- » Qué tan reforzada tenemos la actividad en base a nuestros recursos.
- » Identifica el posicionamiento de la actividad en tu cadena de valor.
- » La sustentabilidad depende de nuestra empresa o de un partner.
- » Hay patentes o propiedad intelectual que la protege y cuanto cuesta litigar dicha patente.
- » Identificar las dependencias del modelo de negocio, tanto técnicas como humanas.
- » Evitar perder ventaja competitiva cuando la competencia reclute a nuestro personal.
- » Podemos codificar el conocimiento para protegernos del personal.
- » Tener en cuenta las inversiones que ha realizado la competencia.
- » El mercado esta expandiéndose o contrayéndose, para saber si hay espacio para todos o si la competencia será feroz.

Prepara el mayor número de respuestas para contrarrestar cualquier problemática que vaya surgiendo en el camino, no tendremos todas las respuestas pero debemos mantener siempre constante aquellos puntos que no podamos afrontar. El papel de los mentores y el equipo entra en acción, ya que se debe de tener un buen balance de aptitudes para hacer frente a los retos.

Desarrolla una fuerte ventaja competitiva que pueda ser sustentable para que puedas perseverar al entrar en un nuevo mercado. Es vital ser realistas en cuanto al nivel de ventaja que tienes sobre tus competidores, ya que muchos de tus proveedores/partners serán muy difíciles de reemplazar, a menos que el reemplazo represente un incremento sustancial de tu competitividad.

Con esto puntos tendrás la pauta para ser realista y a la vez entusiasta en lo que estas proponiendo a tus clientes, como también a tus proveedores y partners. Tienes que estar dispuesto a resolver los problemas de tu Startup y a la vez de tu industria con diferentes propuestas, que sean rentables así como innovadoras. Es un balance que tendrás que aprender a crear mediante una fuerte interacción con tus clientes.



## CAPÍTULO ONCE

# Vender o no vender tu Startup, el famoso exit

*Cuando tienes una empresa establecida, ser emprendedor tiene sus ventajas y desventajas. Cuando has logrado que todo tenga un ritmo diario de trabajo, los clientes van creciendo, te estableces en el mercado y ahora la gente se acerca para ofrecerte propuestas de negocio. Empiezas a preguntarte si deseas estar en tu propia empresa, puede que no tengas todas las participaciones pero aun así tienes la oportunidad de beneficiarte de la venta de tus acciones.*

## 11 Vender o no vender tu Startup, el famoso exit

En el caso de empresas que cuentan con participaciones de fondos de capital riesgo, tendrás pocas opciones para evitar la venta de tu empresa. Ya que ellos desde un inicio están pensando en ¿cuánto dinero vale tu Startup? para venderla a un múltiplo del dinero que invirtieron en tu idea.

### Pensar en la venta

Hay muchas maneras de ver este punto, no todos estarán de acuerdo. Tenemos derecho a opinar y sobre todo tendrán diferentes experiencias con lo que respecta a la venta de una empresa. Pero al final del día, hay muchos beneficiados en que esta acción se lleve a cabo. No todos los emprendedores tendrán la suerte de ver que su idea crezca, se consolide y después sea adquirida o se cotice en la bolsa.

Entre las principales razones por las que se está en contra de la adquisición de empresas consolidadas, es la forma en que se degrada el servicio y la separación del equipo fundador que han documentado el crecimiento de su Startup o simplemente el echo de formar parte de una empresa que no es bien recibida por la comunidad creada alrededor del servicio.

Para entender la perspectiva de una venta, tienes que investigar las posibilidades de salida que tiene tu negocio, ya sea en forma de una adquisición o una salida a bolsa. Pero esto cada vez se ha convertido en más irrelevante, ya que la mayoría de las empresas que se han creado en Internet tienen una salida en base a los siguientes factores:

- » Número de usuarios.
- » Ganancias.
- » Tecnología desarrollada protegida bajo patentes o propiedad intelectual.

Las empresas se valorizan por cualquiera de estos 3 puntos, tienes la responsabilidad de plantearte una estrategia clara de como comprobar avances en estas áreas. Sobre todo en el momento de hablar con los inversores para plantear las metas, el uso de los recursos de tu Startup para llegar a ellos y la rentabilidad que pretendes generar.

### Cotizar en la bolsa de valores

Revisa el estado actual del mercado en el que trabajas y si tienes la posibilidad de salir a bolsa, un realiza un análisis exhaustivo del mercado de valores para recibir una empresa de tecnología.

En el caso de la industria de inversión de América Latina, lo tenemos muy complicado ya que no existe actualmente una bolsa de valores para empresas tecnológicas como en Estados Unidos lo es Nasdaq; se ha intentado crear una bolsa similar en Europa y han fallado tal es el caso de Easdaq. La opción más viable es montar tu empresa en

Estados Unidos o Inglaterra para después cotizar en alguna de sus bolsas, ya que tienen los mecanismos fiscales y administrativos muy depurados para hacerlo. Tal fue el caso de Mercado Libre en 2007 que cotizó en la bolsa de Nasdaq.

Esta posibilidad en la actualidad está fuera del alcance de la mayoría de los proyectos de Internet que están activos en América Latina; esto no es por la falta de propuestas sino de los mercados de valores en los países Latinoamericanos. El ambiente irá cambiando con las economías emergentes de Brasil, Chile y México; pero falta muchas empresas por desarrollar y vender para tener un mercado factible para la creación de una bolsa de valores tecnológica Latinoamericana.

## Vender tu Startup

Ahora más que nunca las empresas en Internet de América Latina tendrán propuestas por parte de compañías establecidas de las industrias tecnológicas de Estados Unidos, Europa y Asia. Nuestros mercados y la penetración de Internet irán en crecimiento en las siguientes décadas. Si de momento no tenemos los números esperados es cuestión de tiempo hasta que se de el ambiente propicio para crecimientos exponenciales en nuestro país, para ser interesantes a empresas internacionales.

Por otro lado tenemos ejemplos en donde las adquisiciones no han sido tan exitosas a pesar de tener un equipo excelente y ser adquiridas por una empresa innovadora, este fue el caso de *Dopplr que se vendió a Nokia*<sup>1</sup> en 2009; que después de meses *el servicio y la comunidad de Dopplr se deterioraron*<sup>2</sup>.

Sin embargo tenemos casos como *FriendFeed que fue adquirida por Facebook*<sup>3</sup>, *Panoramio que fue adquirida por Google*<sup>4</sup>, *Loquo que fue vendida a eBay*<sup>5</sup> y el polémico evento de *Clandescuento con Groupon*<sup>6</sup>. Donde sus fundadores han pasado a formar parte del equipo y han cumplido con los términos del proceso de incorporación, convirtiéndose en ingenieros de la empresa, muchos lo han dejado volviendo a ser emprendedores o business angels.

## Necesidad de exits en América Latina

Lo que más se necesita en América Latina ahora son adquisiciones de Startups por empresas extranjeras, esto es mi opinión personal. Aunque habrá mucha gente que ahora estén pensando que soy un “malinchista” o “vendido”, déjeme aclarar mi punto y después con gusto en los comentarios podemos abrir el debate.

Lamentablemente hay pocas empresas de tecnología en América Latina, tenemos las empresas de telecomunicaciones como *América Móvil*<sup>7</sup> que son unos gigantes, pero

1. <http://techcrunch.com/2009/09/23/nokia-to-acquire-uk-startup-dopplr/>
2. <http://www.guardian.co.uk/technology/pda/2010/sep/10/slow-death-of-dopplr>
3. <http://www.facebook.com/press/releases.php?p=116581>
4. <http://www.panoramio.com/blog/google-agrees-to-acquire-panoramio/>
5. <http://www.auctionbytes.com/cab/abn/y05/m05/i18/s05>
6. <http://www.maestrosdelweb.com/actualidad/perdida-de-la-inocencia/>
7. <http://www.americamovil.com/amx/en/>

nos hacen falta empresas medianas que estén interesadas en reforzar su plantilla con personal valioso; esto hace que sea más factible una adquisición por parte de una empresa extranjera que una nacional.

Es una oportunidad para que los emprendedores locales trabajen de la mano con empresas foráneas en otro contexto que el de ser un empleado, esta claro que formarán parte de la plantilla en algún momento. Pero esta abre las puertas al círculo de emprendedores alrededor de la Startup para conectar a niveles más altos y extender su red más allá de las fronteras de su país.

Esto permitirá hacer el llamado a otras compañías que analizarán las posibilidades de adquirir otras empresas para competir en el mismo mercado o crear una filial. Las posibilidades son casi infinitas, lo que está claro es que dará una oportunidad a los fundadores de vivir la experiencia de crear y vender una Startup, que podrán replicar nuevamente.

## Ecosistema de emprendedores de América Latina

Estoy consciente que se está vendiendo una empresa nacional y se deja en manos foráneas. Pero esto no impide crear nuevas empresas y es posible que alguna de estas se puedan convertir en empresas líderes del sector. Solo que vamos a ser realistas y pocas veces pasa en un primer intento. Quidemos las barreras para experimentar con la tecnología e innovar, esto beneficiará nuestra comunidad.

En América Latina como en cualquier parte del mundo, la primera barrera por lo general es económica. Si se van creando emprendedores exitosos que apuesten por otros proyectos, es natural que el ecosistema vaya creciendo al mismo tiempo que aumentando su cadena de valor. Un claro ejemplo es lo que se ha generado en Argentina y Brasil, pero aun quedan muchos países que tienen potencial de crear ecosistemas de inversión y emprendimiento sólidos como es el caso de Chile, México y Colombia.

Con esta guía espero aportar algo de valor a sus proyectos y también al ecosistema de emprendedores de América Latina, apoyando eventos como *SGEmprende*<sup>1</sup>, *Webpreneur*<sup>2</sup>, *iWeekend*<sup>3</sup>, *Pio.la*<sup>4</sup>, *Conecta*<sup>5</sup>, *La Red Innova*<sup>6</sup>, *Barcamps*<sup>7</sup> y *Mobilecamp*<sup>8</sup> que ayudan a conectar a los emprendedores, inversores, business angels y empresas. Vamos a trabajar por que 2011 sea uno que marque la trayectoria del ecosistema emprendedor de Latino América hacia la innovación y consolidación.

1. <http://www.sg.com.mx/sgemprende/>

2. <http://www.maestrosdelweb.com/actualidad/webpreneur-2009-en-vivo/>

3. <http://www.maestrosdelweb.com/actualidad/iweekend-emprender-crear-startup-2010/>

4. <http://www.maestrosdelweb.com/actualidad/periodistas-en-la-web-piola/>

5. <http://www.maestrosdelweb.com/editorial/blogpower-2010-el-fenomeno-de-la-infoxicacion/>

6. <http://www.maestrosdelweb.com/actualidad/pro-palestinos-geeks-emprendedores-en-la-red-innova-madrid/>

7. <http://www.maestrosdelweb.com/editorial/barcamp-security-edition-2010/>

8. <http://apccircus.com/event/apccircus-mobilecampargentina>

# Otras guías

Crea tu propia aplicación para dispositivos móviles basados en iOS, y descubre las posibilidades de trabajo que este mercado ofrece a los desarrolladores.

<http://www.maestrosdelweb.com/editorial/guia-desarrollo-iphone-ipad/>

Zend Framework es un framework de código abierto para desarrollar aplicaciones y servicios web con PHP 5.

<http://www.maestrosdelweb.com/editorial/guia-zend/>

Tendencias en la creación de videos, herramientas, consejos y referencias en la producción de videos para la web.

<http://www.maestrosdelweb.com/editorial/guia-produccion-de-video-que-es-un-video-viral/>

ASP.NET es un modelo de desarrollo Web unificado creado por Microsoft para el desarrollo de sitios y aplicaciones web dinámicas con un mínimo de código. ASP.NET

<http://www.maestrosdelweb.com/editorial/tutoria-desarrolloweb-asp-net/>