



Kit

Primeros pasos para emprender

Una guía completa para pasar de la idea a la acción,
desarrollada por expertos de la red Endeavor.

endeavor

Índice

01. Introducción	Pág. 4
02. Tengo una idea (validación)	Pág. 6
03. Quién es mi cliente	Pág. 10
04. Cómo definir mi modelo de negocio	Pág. 14
05. Cómo consigo fondos para empezar	Pág. 18
06. Primeras contrataciones	Pág. 22
07. Cómo logro que mis clientes me conozcan	Pág. 26

Sobre Endeavor

Somos la comunidad de emprendedores de alto impacto más grande del mundo.

Desde 1998, apoyamos estratégicamente a los mejores fundadores de compañías para escalar su crecimiento a nivel regional y global de la mano de una red de mentores, inversores y talento de primer nivel.

En Argentina, además, trabajamos para promover la cultura emprendedora en todos los estadios de desarrollo, con programas específicos para cada tipo de emprendedor y eventos de inspiración y capacitación.

Seguinos en



www.endeavor.org.ar

01. Introducción

Si tenés una idea de negocio o un proyecto en el que ya estás trabajando, pero tenés algunas dudas sobre cómo avanzar o si tiene potencial para crecer, estás en el lugar justo. A lo largo de este ebook, te vamos a explicar los conceptos básicos que tenés que tener en cuenta en tus primeros pasos como emprendedor. Vas a aprender a:

- Desarrollar una **mentalidad emprendedora**, con foco a largo plazo.
- Identificar dónde hay **oportunidades de negocio** y cómo aprovecharlas.
- Trabajar la **misión de tu negocio** (o mejorarla si es que ya la tenés).
- Analizar los **modelos de negocio** que existen y ver cuál se ajusta mejor a tu proyecto.
- Derribar mitos sobre el **levantamiento de capital** y sus herramientas.
- Aprovechar el rol que juega un **mentor** en el desarrollo del negocio.
- Tomar mejores decisiones iniciales en temas como **finanzas y marketing**.

Sin dudas, sabemos que todo lo maravilloso (y vertiginoso) que es emprender no se puede resumir en un simple ebook, por eso te recomendamos ampliar estos y otros contenidos en nuestro [Blog](#).

02. Tengo una idea (validación)

Existe una falsa creencia de que para emprender se necesita una buena idea, una idea original, innovadora, que no se le haya ocurrido a nadie. Hace ya tiempo que se viene educando sobre este tema y existe material al respecto.

“La idea por sí sola no garantiza nada, podemos tener una idea buenísima pero sin una buena ejecución no tiene ningún sentido. Incluso, una idea innovadora, que incorpore un nuevo concepto o una forma nueva de hacer las cosas va a requerir mucho



María Julia Bearzi | Directora Ejecutiva, Endeavor Argentina

*más trabajo de evangelización, de demostrar que mi idea tiene potencial, de investigación y de escalar rápido” opina **María Julia Bearzi**, Directora Ejecutiva de Endeavor.*

Entonces, ¿cómo definimos una buena idea de negocio? El primer paso es identificar si hay una **oportunidad de mercado**, es decir, si con el producto/servicio le estoy resolviendo un problema a un cliente y si ese cliente estaría dispuesto a pagar para obtenerlo. Seguramente habrás escuchado varios casos de emprendedores que “llegaron temprano al mercado” y por eso su startup fracasó, esto no significa que su idea era “mala” sino que el mercado no estaba preparado aún para adoptar esa solución/producto. Podés ver un claro ejemplo de timing en [esta nota](#) sobre la compañía Endeavor, Agrofy.

Por otro lado tenemos que definir cuál es el tamaño de esa oportunidad o en otras palabras, qué tan grande es el mercado en el que vamos a competir. Existe una serie de definiciones para representar esto y se conocen como **TAM SAM SOM**.

TAM

Es el **mercado total**, por ejemplo, si mi emprendimiento es sobre comida saludable, mi mercado total será todas aquellas personas del mundo que se alimentan. En ese mercado mi emprendimiento se va a estar moviendo.

SAM

Se trata del tamaño de mercado que estaría **dispuesto a comprar mi propuesta de valor**. En términos concretos, ¿cuántos estarían dispuestos a comprar comida saludable?

SOM

Entendemos por SOM a la porción de ese mercado que podés **capturar a corto plazo**.

Viabilidad Técnica

Un estudio de VIABILIDAD TÉCNICA debe proveer **información sobre las distintas formas de materializar el proyecto** o los diferentes procesos que puedan utilizarse para producir un bien o servicio. En este estudio se determina si con los recursos disponibles permiten hacer realidad el proyecto y entender si es conveniente llevarlo a cabo.

Viabilidad Económica

La VIABILIDAD ECONÓMICA es **estudiar si existe suficiente dinero para financiar los gastos e inversiones que implican la puesta en marcha y la operación del proyecto**. El estudio de VIABILIDAD ECONÓMICA debe probar que es posible financiar todas las etapas del emprendimiento con las fuentes de financiamiento existentes, dentro de un período de tiempo determinado.

Viabilidad Comercial

La VIABILIDAD COMERCIAL tiene que ver con identificar la **demanda de individuos, empresas u otras entidades económicas**, a fin de diseñar la mejor oferta, tal que permita la puesta en marcha de un proyecto y satisfaga las necesidades o elimine un problema al mercado al que apuntamos.

03. Quién es mi cliente

Una vez que definimos que el proyecto es viable, es fundamental que definamos quién es el cliente, identificar si quien compra es quien consume, o está comprando para que use o consuma otra persona.

Buyer Persona

Existe una metodología para analizar cualitativamente cómo es mi cliente potencial, esto se llama Buyer Persona y es una **representación ficticia de mi cliente ideal**, de sus comportamientos, de sus hábitos y entorno. Es una construcción de tu cliente ideal, de modo más humanizado y personalizado.

>> **En este artículo vas a encontrar más información sobre la metodología de [buyer persona](#).**

Para contrastar este modelo con la realidad, tenemos que generar entrevistas en profundidad para entender sus “dolores”, desafíos, cómo consumen, cómo pagan, qué medios utilizan, cuáles son sus expectativas y frustraciones, entre otras. ¿Cuál es el número ideal de entrevistas? La mayor cantidad posible, pero entre 20 y 25 nos puede dar un insight interesante desde dónde partir.



Herramienta Recomendada

Generador de Buyer Persona de HubSpot. [Ver herramienta](#)

B2C o B2B: ¿a quién le vendo?

B2C

B2C o **Business to Consumer** se denomina al tipo de compañía que le vende directamente al usuario final. Por ejemplo: los emprendimientos que venden a través de marketplaces como Tiendanube o Mercado Libre.

B2B

B2B o **Business to Business** es el tipo de compañía que le vende a otras empresas, puede ser que el cliente lo use para sus propios procesos o bien venda al cliente final. Ejemplos de esto puede ser una software factory para el primer caso y una empresa que fabrica alimentos con marca blanca y los vende a supermercados u otras empresas de alimentos.

Existen algunos casos en los que el modelo es **B2B2C**, es decir empresas que integran la oferta de productos/servicios de otras empresas dentro de la suya. Por ejemplo: Mercado Libre.

04. Cómo definir el modelo de negocio

El modelo de negocio **es la forma en la que el emprendimiento crea valor para sus clientes y cómo captura ese valor para el negocio.**

El primer paso en el análisis del modelo de negocio es identificar a los **clientes objetivos** y el **problema o la necesidad** que la empresa está abordando. ¿Quiénes son mis clientes y qué producto/servicio le estoy ofreciendo?

Luego, tenemos que definir el **modelo de ganancias**, es decir cómo vamos a extraer valor. Para esto, es clave identificar los flujos de ingresos y los costos asociados. Los modelos de ingreso/ganancias más comunes son: transaccional, freemium, suscripción y licencia.

Por último, definir la **lógica del modelo de negocio**. Es un argumento que muestra por qué (y bajo qué condiciones) el negocio tendrá éxito.

Un emprendimiento está en constante búsqueda del modelo de negocio apropiado y la herramienta más eficiente para buscar el modelo de negocios es a través del **Business Model Canvas**, creada por el emprendedor Alex Osterwalder.

Hay muchísimo material disponible sobre este tema en este [artículo](#) de nuestro [blog Endeavor](#) por eso acá nos vamos a enfocar en uno de los puntos más importantes que son los tipos de modelo de negocio.



**Herramienta
Recomendada**

Generador de Business Model Canvas online. [Ver herramienta](#)

Según Osterwalder, hay **7 tipos de modelos de negocio**. Puede ser que adoptemos más de uno, por tener distintos segmentos de clientes como target:

Suscripción

Cualquier modelo de suscripción se basa en encontrar un patrón de compra que sea **repetitivo** y **periódico**.

Modelo Freemium

Ofrece productos o servicios gratuitos como base. Si el usuario quiere acceder a más funcionalidades o features, deberá pagar por el servicio.

Publicidad

Las aplicaciones gratis necesitan obtener dinero mediante “Microtransacciones” o el uso de **publicidad** y **anuncios**, de esta forma, suelen sacarnos algo de “dinero”.

Franquicias

Es un modelo de negocio en el que el fundador vende a un tercero el **derecho a explotar su marca** y su identidad corporativa.

Brick & Click

Se trata de **combinar la venta en tienda física con la venta en tienda online**. Es una estrategia de ampliación con nuevos canales de venta.

Negocios Transaccionales

Son aquellos que venden un **producto o servicio duradero**, con ciclos de recompra muy largos.

Pago por uso

Se ha popularizado enormemente para hacer referencia al pago por el consumo o uso de determinados servicios, soluciones o hardware. Se trata de un modelo de contratación con grandes ventajas para los clientes, al permitir que los costos sean variables, pero también para los proveedores y el canal IT. Es, por tanto, un modelo basado en el **pago exclusivo por el uso que se realiza del producto o servicio** en detrimento del tiempo durante el que se contrata.

05. Cómo consigo fondos para empezar

Al inicio una compañía puede financiarse con **ahorros propios**, “préstamos” de familiares y conocidos, lo que se denomina **friends and family**, y si no recurrir al capital semilla de entidades gubernamentales, **aceleradoras** o **fondos** que apoyan iniciativas en estadio temprano. Inclusive hay empresas que también están apostando por el talento emprendedor, como una forma de generar innovación.

Hay emprendedores que deciden empezar con ahorros propios o con los fondos que están a su alcance y crecer de esta manera. A este mecanismo se lo llama **Bootstrapping** y consiste en crecer a partir de los ingresos generados por la propia facturación. Generalmente, los emprendedores que acuden a esta forma crecen pero de manera más lenta, paso a paso. Para los negocios muy innovadores esta no suele ser la mejor opción porque son compañías que necesitan facturar pronto y sabemos que una tecnología nueva tarda tiempo en generar adopción.

Si el emprendedor elige bootstrapear, va a estar enfocado en conseguir clientes y en aprender todo sobre el negocio. A su vez no dará participación accionaria. En nuestro [blog](#) encontrarás casos de emprendedores que decidieron crecer con capital propio.

¿Cómo decidir si hacer bootstrapping o levantar fondos a través de capital privado?

- Dependerá de cada compañía y de **cuánto control de la compañía quiera ceder** el equipo fundador, cuán rápido quiera crecer y cuán innovadora sea la compañía y por ende cuánta inversión necesite para desarrollar o masificar esa compañía, por ejemplo: Satellogic.
- El mercado es muy competitivo y demandará mucha **inversión en Ventas y en Marketing** para crecer rápido.
- Es importante tener en cuenta que la **calidad y cantidad de fondos** que la compañía obtenga en los primeros pasos, puede determinar la inversión de futuros fondos.
- Cuando la compañía tiene un modelo de negocio probado, un track record de clientes y ya está pronto a la expansión regional va a necesitar capital para poder **desembarcar en un nuevo país o ampliar operaciones**. Esto significará contratar más talento, aumentar los presupuestos de marketing y comunicación, desarrollar y optimizar la tecnología actual, entre otras cuestiones que obviamente demandarán inversión.

06. Primeras Contrataciones

Las primeras contrataciones son tu línea de fuego. Es clave que cada uno esté alineado con la cultura. Tiene que tener el ADN de la compañía y generalmente a **esta contratación la hace el equipo fundador** porque al principio necesitás poner foco en el producto y en generar clientes, mientras vas delineando la cultura.

En algunas startups, se está dando lo que se llama **stock options**: Los empleados tienen una participación porque también están arriesgando al unirse a la compañía que recién empieza. No vas a competir con un Amazon o con una empresa de afuera que te paga en dólares y vos no podés ser competitivo en ese sentido, entonces, es una forma de atraer talento y el talento correcto. De alguna forma ellos también están arriesgando con vos.

Luego, para ir creciendo en equipo y perfiles más técnicos, sí es necesario sumar a una persona de **Recursos Humanos (HR)**, generalmente cuando la compañía tiene entre 20-30 empleados. HR no solo será responsable de las búsquedas sino también de generar los mecanismos de contratación, onboarding, desarrollo, retención, etc.

Claramente depende de la industria pero la estructura básica para todas sería un **CEO** que, en los primeros años coincide con el fundador. Un **CTO** si la compañía es de base tecnológica, un **CFO, CMO, CPO** serían los más típicos. En una compañía suelen llamarse **C-Levels**.

Más allá de las denominaciones, hay que tener en cuenta que, cuando una startup está dando sus primeros pasos, probablemente todos estén involucrados en todas las actividades de cada una de sus áreas, inclusive si esto significa hacer las compras para la oficina o contratar el servicio de internet, aún siendo CEO. Generalmente, las startups tienen un crecimiento vertiginoso en los primeros años. Por lo tanto, se requerirán perfiles comprometidos con el propósito que puedan liderar al equipo hacia la concreción de los objetivos. Personas lo suficientemente flexibles para cambiar de ruta cuando se lo necesite que, a su vez, puedan transmitir la cultura de la compañía a medida que escala. Y, Obviamente, con un mindset digital.

07. Cómo logro que mis clientes me conozcan

Partamos de la base de que cuando creamos una compañía, startup, un nuevo producto o servicio, nadie nos conoce. **¿Cómo vamos a lograr ventas si no nos conocen?** La respuesta es: tenemos que crear una marca que nos identifique y que transmita quiénes somos. No se trata solo de un isologotipo, diseño, tipografía y colores, parte importante de **definir una marca** es definir su personalidad, y claro que cada personalidad tiene determinados valores y características.

Vamos a un ejemplo concreto de la importancia de la marca. Una emprendedora tiene una fábrica de galletitas saludables y decide vender únicamente a través de dietéticas, porque considera que es el espacio ideal para su producto. ¿Por qué las dietéticas optarían por poner en la góndola tu producto que no es conocido, que no tiene marca ni tracción en redes sociales, por ej, siendo que ese mercado de las galletitas saludables está atomizado? Como clientes: ¿qué nos lleva a elegir un producto por sobre otro? El reconocimiento de marca, la comunicación de ese producto, sus valores, el packaging, los endorsers que utiliza la marca para comunicar. Es decir: **la marca juega un rol clave.**

Muchas veces las compañías, especialmente las que venden directamente a otras empresas, es decir las B2B, tienen una estrategia de ventas pero no una de marketing. No le dan importancia a la marca ni a su comunicación. Como si fueran entidades separadas.

A partir de la pandemia y del full home office las empresas se vieron en la necesidad de definir, si es que no tenían, o de mejorar su estrategia integral de marketing y comunicación. ¿Por qué? porque el único lugar desde donde vender hoy es el online, no hay reuniones presenciales, no hay eventos corporativos, de industria etc, entonces, ¿cómo llegás a tu prospect? Desde la virtualidad,

o sea hablando lisa y llanamente **tu compañía tiene que estar en internet** seas una empresa de servicios o de producto, más chica, más grande y eso se logra a través del marketing. Cada compañía tendrá su propia estrategia de acuerdo a sus objetivos, a qué tipo de cliente le venda: no es lo mismo venderle a una gran empresa que a un cliente final, y a su tamaño/presupuesto.

Si analizamos el tema más en profundidad, el marketing y la comunicación no solo contribuyen a las ventas sino a otros objetivos que puede tener la compañía como: la **captación de talento, recursos humanos, búsqueda de inversores, potenciales alianzas o acciones de co-branding**. En estos puntos ya utilizamos otras aristas de la comunicación como las relaciones públicas, la prensa, la generación de contenido o blogging, entre otros ejemplos.

Ahora bien, dicho esto, **¿es necesario tener a un responsable de marketing en los inicios de la compañía?** Al respecto, Yuliana Bustamante, Marketing & Communications Manager de Endeavor opina que: *“depende del proyecto, lo podés tener inhouse o contratar a una agencia externa que te ayude con temas particulares, pero en cualquier caso siempre conviene tener al menos una persona inhouse que entienda muy bien la visión de los fundadores o el fundador y que pueda articular con todas las áreas que impactan en el cliente y bajar claramente a las agencias/ a la agencia las necesidades de comunicación”*.

El fundador va a tener que tener bien claro cuáles son las bases de su proyecto: propósito, hacia dónde quiere ir, cuál es su diferencial, qué valores tiene la compañía, porque eso es lo que le va a transmitir al resto de los miembros de su equipo y a todos los terceros con los que trabaje.

“Veo muchas compañías, especialmente las grandes empresas, que tienen una agencia para objetivo: una de creatividad, otra de performance, etc y sus comunicaciones están totalmente



Yuliana Bustamante | Marcomm Manager, Endeavor Argentina

desconectadas, se manejan como entidades separadas y eso hace perder mucha identidad a la compañía, el cliente lo percibe” concluye Bustamante.

Por último, emprender es una actividad desafiante, que implica arriesgar y aprender a lidiar con la incertidumbre del contexto. Por eso es tan importante poner nuestra energía, talento y recursos a trabajar en esos factores de nuestro negocio sobre los que sí tenemos control. En esta [nota](#) **María Julia Bearzi**, Directora de Endeavor Argentina, te deja algunos consejos para que tengas en cuenta si estás pensando en emprender.

endeavor

¿Te resultó útil este contenido? Compartilo con todas aquellas personas que creas que les puede interesar.

Comunicate con nosotros a través de nuestros canales en redes sociales:

