FUNDACIÓN persán

Universidad Internacional de Andalucía

CURSOS DE VERANO 2018

CÓMO EMPRENDER DE FORMA RENTABLE DESDE EL PRIMER DÍA

Método Lean Start Up y Canvas

JOAQUÍN LÓPEZ LÉRIDA

(jlopez@Kolokium.com)

Estructura del taller

Método Lean Start Up y Canvas

1. Consideraciones previas
2. De la idea de negocio al modelo de negocio
3. Los equipos digitales
4. El modelo de negocio
5. Buscando un PMV

Herramientas para el modelado del PMV

6. Prototipado de productos
7. Prototipado de servicios

1. Consideraciones previas

Negocios 2.0 (I/II)

- Es vital utilizar redes sociales para conectar con otras webs
- El contenido generado propio es la clave
- La colaboración es vital. Hay que saber jugar con los demás.
- El marketing offline y el online no son tan diferentes aquí.
- El ancho de banda no tiene importancia (siempre que tengas el suficiente)
- Hay que entender bien el Copyright y el CC
- Las startups son tan importantes como las grandes. Forma parte de tu competencia.
- Consideración sobre los aspectos multimedia
- La función de anuncios es más importante que nunca en la web 2.0. No la subestimes.
- Escucha a los expertos
- Lo verde y la RSC son muy importantes en la web 2.0.

Negocios 2.0 (II/II)

- El RSS es uno de los factores por los que los usuarios volverán
- El dominio es más importante de lo que parece. Entiende bien cómo funcionan.
- Facilita la comunicación con funciones como el chat, «click to call», foros, listas, …
- Prueba sin miedos, siempre estás en Beta
- Usa intensamente el feedback. Se trata de experiencias.
- La movilidad importa. Se responsivo.
- Ofrece todas las cosas gratis que puedas.
- Básalo todo en el web. El software está desfasado.
- Piensa en el software libre siempre que puedas.
- Haz un plan de negocios. Lo vas a necesitar.
- Haz algo que te guste. Vas a trabajar mucho.
- Google debe ser cercano a ti. Lo debes conocer bien.
- Crea tu marca personal.
- Piensa siempre que todo va a cambiar.

Venta online: algunas claves

Cumple algo de lo siguiente

- Tener producto propio
- Precios o distribución exclusiva
- Precio más bajo
- Valor más allá del precio
  - Creación de guías completas
  - Descripciones y listados de productos detallados
  - Guías de instalación o configuración
  - Creación de video detallado sobre el producto
  - Establecer un sistema fácil para entender la compatibilidad
- Producto con muchos componentes
- Personalizable
- Requiere instalación o configuración técnica

Mejores grupos de clientes

GRUPOS CON UN HOBBY

EMPRESAS

COMPRADORES RECURRENTES

¿Cuál es el mayor desperdicio que puede tener una Startup?

“Crear productos que nadie quiere”

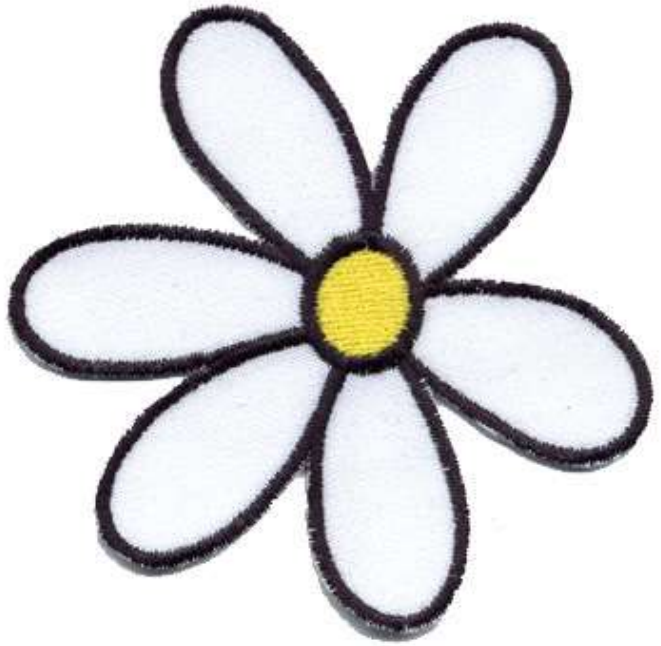
Nadie está libre de esos productos

Herramientas casi imprescindibles

2. De la idea al Modelo de Negocio

Objetivo: Dibujar una flor para ser los mejores del mercado.

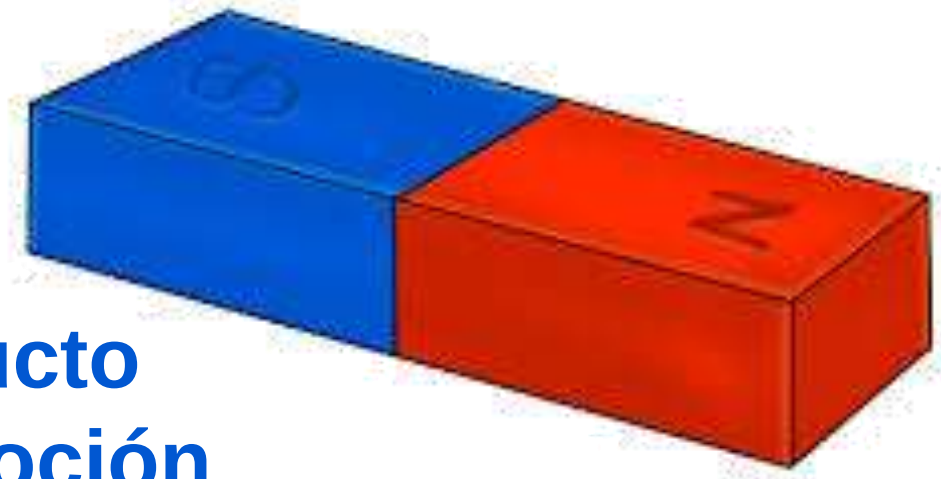
Tiempo: 5 segundos.



Oceanos rojos y azules

Estrategia de Océano Rojo	Estrategia de Océano Azul
Competir en mercados ya existentes	Crear nuevos espacios de mercado
Vencer a la competencia	Volver a la competencia irrelevante
Explotar la demanda ya existente	Crear y capturar nueva demanda
Escoger entre costo y diferenciación	Procurar un mejor costo y una mayor diferenciación

Océanos azules y startups



Producto
Promoción
Distribución

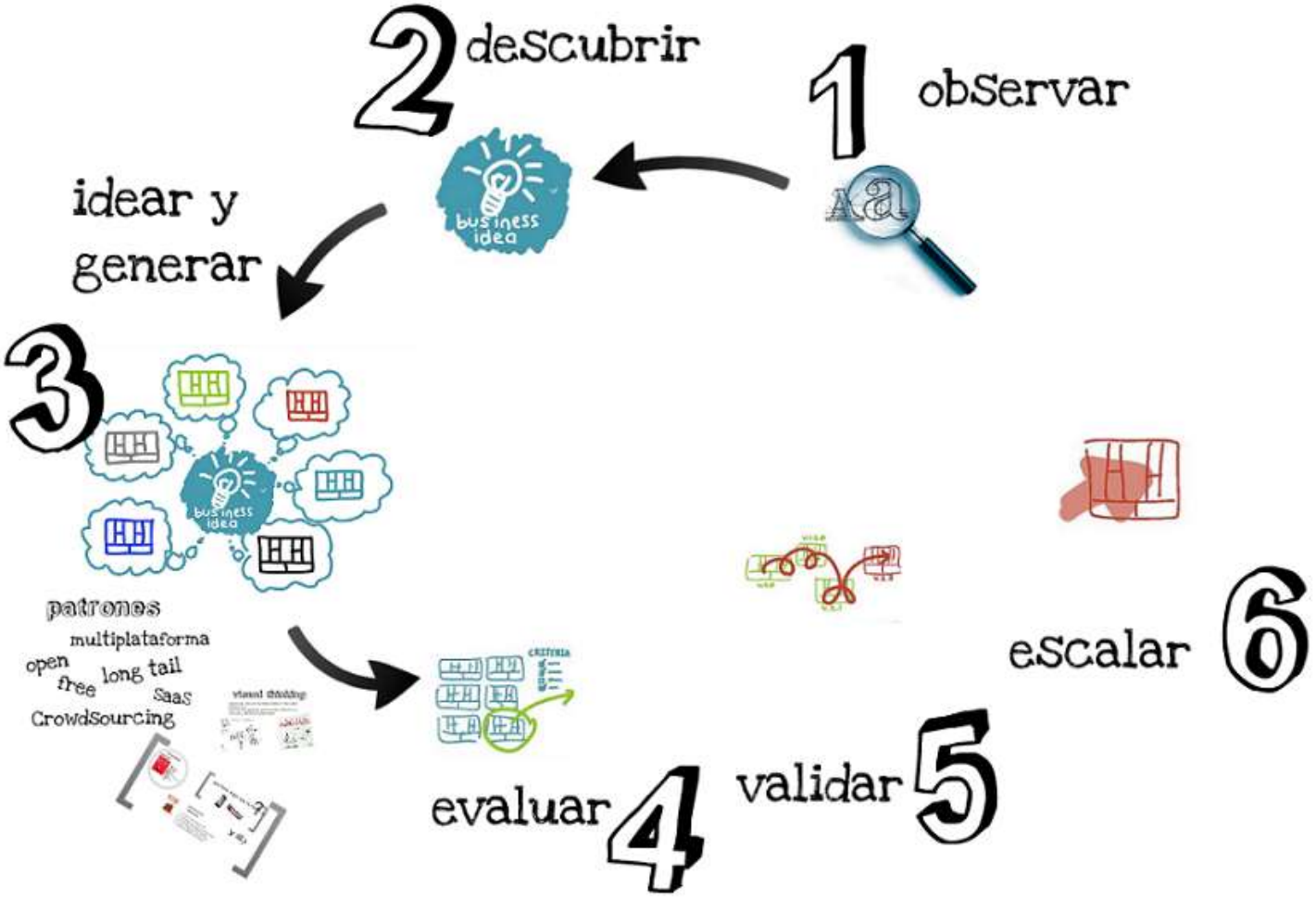
Precio

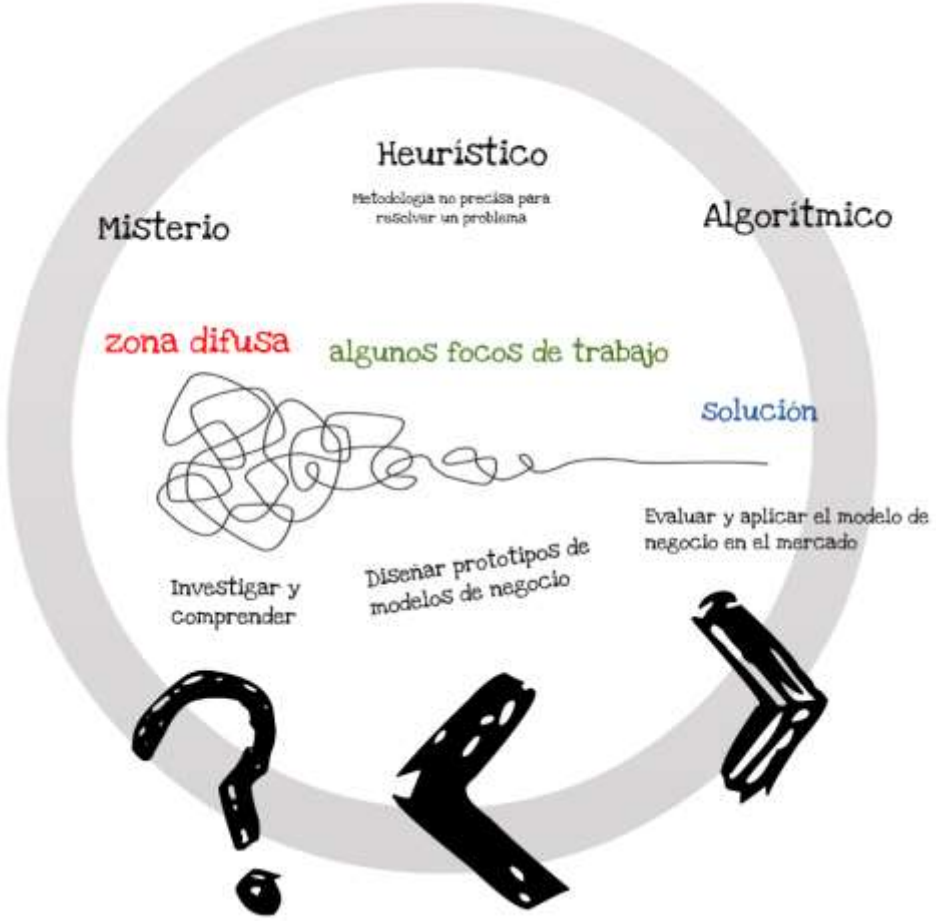
Océanos azules tecnológicos

Paradigma del Manifiesto Ágil

- Valorar a los individuos y su interacción por encima de los procesos y las herramientas.
- Valorar al producto/servicio que funciona por encima de la documentación exhaustiva.
- Valorar la colaboración con el cliente por encima de la negociación contractual.
- Valorar la respuesta al cambio por encima del seguimiento de un plan.

El Proceso


2 descubrir
1 observar
idear y
generar
3
business idea
patrones
multiplataforma
open
free
long tail
SaaS
CrowdSourcing
evaluar 4
validar 5
escalar 6


Heurístico
Metodología no precisa para resolver un problema
Misterio
Algorítmico
zona difusa
algunos focos de trabajo
Solución
Evaluar y aplicar el modelo de negocio en el mercado
Diseñar prototipos de modelos de negocio
Investigar y comprender

La generación de la idea

1. Conocimiento técnico/profesional de los participantes.
2. Datos provenientes de estudios.
3. Habilidad de extrañamiento.

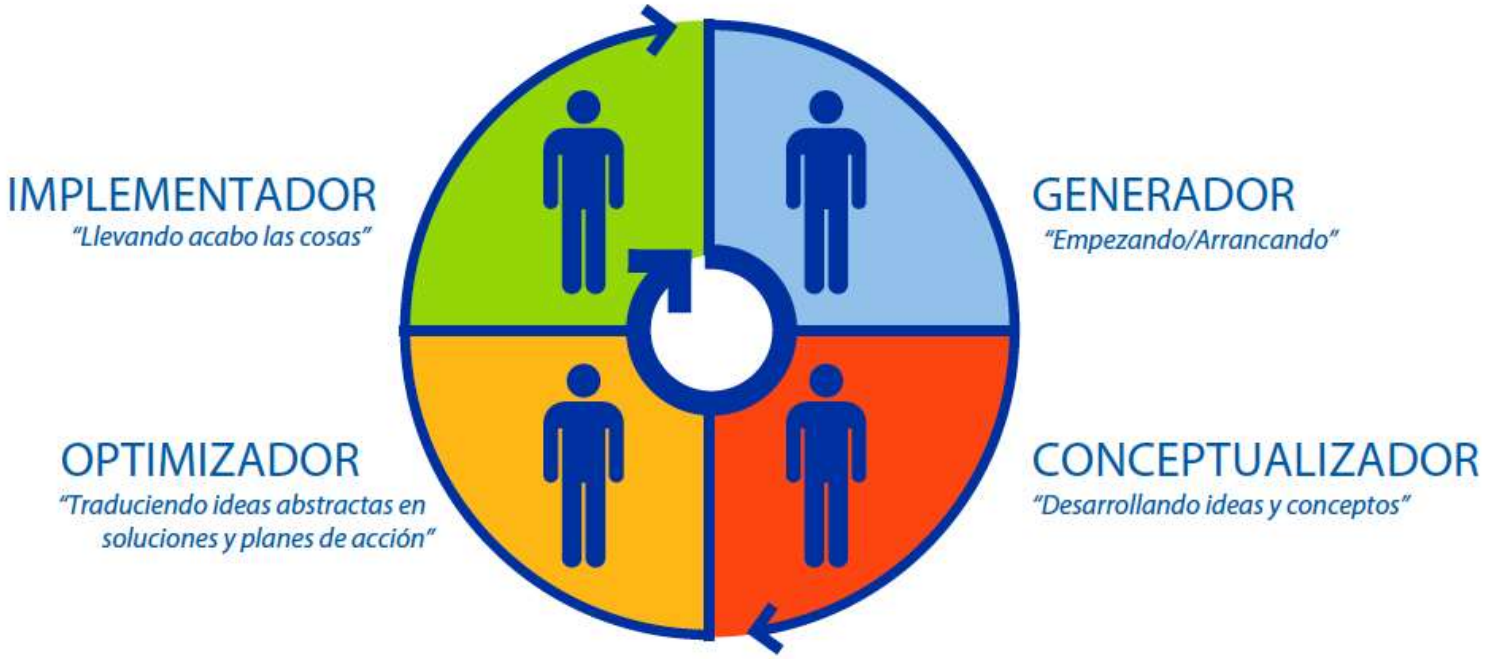
Algunas herramientas útiles

3. Los equipos digitales

Caracterización

- De diferentes especialidades.
- De diferentes culturas.
- De diferentes edades.
- De diferentes experiencias profesionales.
- Heterogéneo
- Número ideal: 3 a 5

Perfiles de creatividad



Consejos de cómo gestionar equipos en Startups

1. La clave está en orientar y coordinar, no en dirigir y controlar.
2. Crear un buen ambiente de trabajo para conseguir unos resultados extraordinarios. Trabaja jugando.
3. Alguien tiene que ser el jefe
4. Equipo de desarrollo del producto, equipo de desarrollo del cliente.
5. Considera que los errores son la forma que todos tenemos de aprender.
6. No trates mal a los empleados pero si encima tu negocio es un "negocio de personas"
7. Comunica en todo momento.
8. Arma un equipo con diversos perfiles profesionales y de carácter.
9. Contrata lento, despide rápido

4. El canvas del modelo de negocio

Asociaciones Clave

¿Quienes son nuestros socios clave?

¿Quienes son nuestros proveedores clave?

¿Qué recursos clave podemos adquirir de nuestros clientes?

¿Qué actividades clave desempeñan nuestros socios?

Motivaciones para la asociación

Optimización y economía

Reducción de riesgos e incertidumbres

Adquisiciones de recursos concretos y actividades

Actividades clave

¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?

¿Nuestros canales de distribución?

¿Relaciones con los clientes?

¿Fuentes de ingresos?

Categorías
Producción
Venta
Soporte

Recursos clave

Recursos clave para nuestra propuesta de valor

Para nuestros canales

¿Relaciones con los clientes?

Tipos de recursos

Humanos
Físicos
Intelectuales
Económicos

Propuesta de valor

¿Qué valor añadido entregamos a nuestros clientes?

¿Qué problemas estamos ayudando a resolver?

¿Qué productos y/o servicios ofrecemos a cada segmento?

¿Qué necesidades estamos satisfaciendo?

Características

Precio

Novedad

Calidad

Conveniencia

Marca o Status

Desempeño

Reducción de riesgos

Reducción de costes

Diseño

Customización

Relaciones con clientes

Tipo de relaciones con cada segmento de clientes

Qué relaciones hemos establecido

Asistencia personal

Asistencia personal dedicada

Autoservicio

Automatización de los servicios

Comunidades

Co - creación

Canales

A través de qué canales queremos llegar a nuestros clientes

Qué canales funcionan mejor

Cuáles son más eficientes

Tipos de canales

Consciencia
Evaluación
Compra
Entrega
Post-venta

Segmentos de clientes

A quién va dirigida nuestra propuesta de valor

Quiénes son nuestros clientes más importantes

Mercado de masas

Nichos de mercado

Segmento

Diversificación

Estructura de costes

Cuáles son los costes más importantes de nuestro modelo de negocio

Qué recursos cuestan más

Qué actividades clave cuestan más

Fuentes de ingresos

Qué precio están dispuestos a pagar los clientes

¿Qué precio pagan actualmente?

¿Cuáles son los métodos de pago?

¿Cómo prefieren pagar?

Qué porcentaje de ingresos constituye cada una de las vías de ingresos

NESPRESSO

Key Partners

- Machine manufacturer

Key Activities

- B2C distribution
- Marketing
- Production

Value Proposition

Customer Relationships

- Nespresso club

Customer Segments

- households
- Business

Key Resources

- Brand
- Patents
- Coffee
- Production facilities
- Distribution channel

Channels

- retail
- Mail order
- Website
- Call centre
- Stores

Cost Structure

- production
- B2C distribution
- Marketing

Revenue Streams

- 1xMachine Sales
- Pods

5. Buscando un PMV

Proceso del negocio digital

Identificación del nicho de negocio

Creación de Prototipo

Medición de resultados

Aprender sobre resultados

Poner en marcha la empresa

Pacto de socios

Pruebas de mercado

- Es obligatorio realizar pruebas de mercado. No sabemos si nuestro producto/servicio realmente será bien acogido por nuestro mercado objetivo.

- Estas pruebas parten de lo siguiente:
  - Gastar el menor dinero y tiempo posible (100€/1día)
  - Se realizan sin necesidad de fabricar el producto o servicio
  - Proceso de las pruebas de mercado:
    - Crear (un prototipo del producto/servicio)
    - Medir (desarrollar el cliente)
    - Aprender (saber si tuvimos éxito o no y pivotar)

Producto Mínimo Viable (PMV)

- Tan rápido como sea posible.
- ¿Qué es un PMV?
  - Versión del producto que permite dar una vuelta entera al circuito C-M-A con mínimo tiempo y esfuerzo de desarrollo
  - Puede estar falto de muchos elementos que harán falta posteriormente
- El PMV no es necesariamente un producto perfecto ya que la idea de negocio está basada en suposiciones (el PMV no es más que un experimento para probar nuestras suposiciones)

Validación del PMV

- La aplicación correcta de la **UX** (User eXperience) es la clave más importantes a la hora de validar un PMV.
- Algunas normas a tener en cuenta para UX:
- Cuanto más pequeño y concreto los grupos de prueba mucho mejor
- Hay más herramientas para medir aparte de Google Analytics
- Es importante probar y experimentar sobre el terreno
- Las landing page son casi imprescindibles. Deben ser realmente atractivas (la dos primeras páginas sobre todo). Contenido de la landing:
  - Características más relevantes de la solución al problema que se resuelve
  - Ni la solución ni el problema suelen ser buenos argumentos
- Debe ser cualitativa y cuantitativa
  - Cualitativa.- No estadísticamente significativa, centrada en observar el comportamiento de determinados usuarios
  - Cuantitativa.- Centrada en los números, fuera de la observación directa y centrada en lo que la gente real hace con tus productos/servicios

PMV NO ES:

- Una versión básica del producto final
- Prototipo o prueba de concepto (no queremos probar si puede crearse sino validar la hipótesis de negocio)

6. Prototipado de productos

¿Qué es prototipar productos?

- Poner en macha PMVs sin necesidad de realizarlos (mínimo stock)
- Objetivo fundamental: realizar pruebas de mercado

Prototipado

Pruebas de mercado

- El objetivo de las pruebas de mercado es conocer de forma anticipada la viabilidad del producto ofrecido sin tener stock del mismo
- Deben ser cualitativas y cuantitativas
- El feedback de las pruebas de mercado condiciona el fondo y la forma de los pivotajes que se puedan hacer posteriormente

¿Reglas para crear un prototipo?

- Realmente **no hay reglas concretas**
- Algunos consejos:
  - Eliminar cualquier elemento, proceso o esfuerzo que no contribuya al aprendizaje
  - Si no está claro hay que simplificar todo lo que se pueda
  - Hay que diferenciar claramente si estamos haciendo un prototipo de un **producto existente o no existente**

MEDIR y APRENDER

- La contabilidad de la innovación tiene un enemigo peligroso con los prototipos: **los indicadores vanidosos**
- **Indicadores vanidosos**: cifras que nos hacen creer que nuestro prototipo está progresando cuando no es más que una ilusión
  - Un indicador vanidoso habitual es el número de visitas: incrementos en el número de visitas pueden no estar justificadas
- **Indicadores a utilizar** (indicadores verdaderos):
  - Demuestran una clara relación causa-efecto (accionables)
  - Son tan simples que todo el mundo los entiende (accesibles)
  - Los datos son creíbles para cualquier persona (auditables)

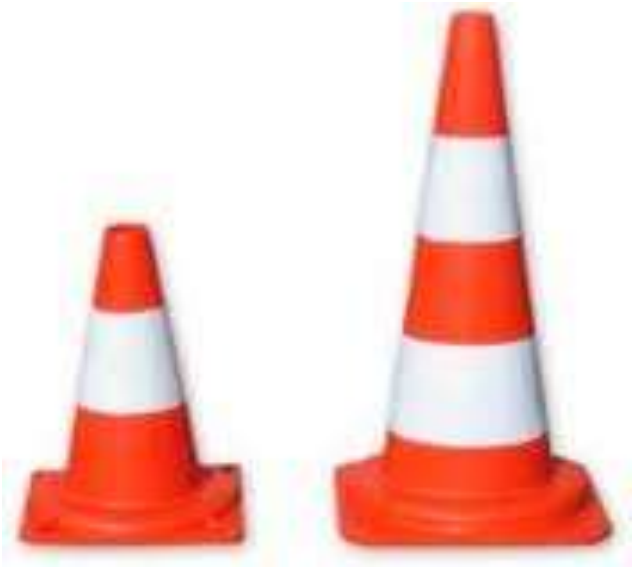
PIVOTAR

¿Hay que hacer cambios importantes?

- Si hay que introducir cambios en nuestro prototipo estamos pivotando
- Cuanto antes entendamos que hay que pivotar menos recursos gastaremos
- ¿Cuándo hay que pivotar?
  - Por muchas pruebas que se hacen, los resultados no acaban de converger hacia lo previsto en el plan de negocios
- Pivotar no es sinónimo de cambiar radicalmente sino de dejar lo que funciona y cambiar lo que no

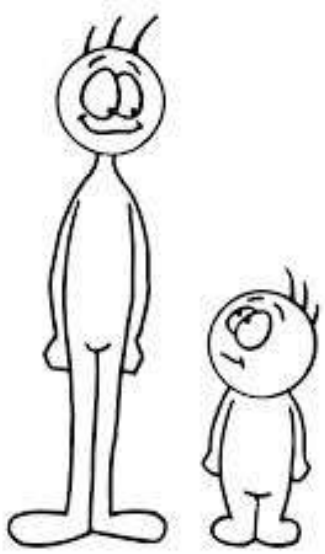
TIPOS de PIVOTES

- Acercamiento (Zoom-in)
- Alejamiento (Zoom-out)
- Segmento de consumidor
- Necesidad de consumidor
- Plataforma
- Arquitectura de negocio
- Captura de valor
- Motor de crecimiento
- Canal
- Tecnología



Lotes Pequeños

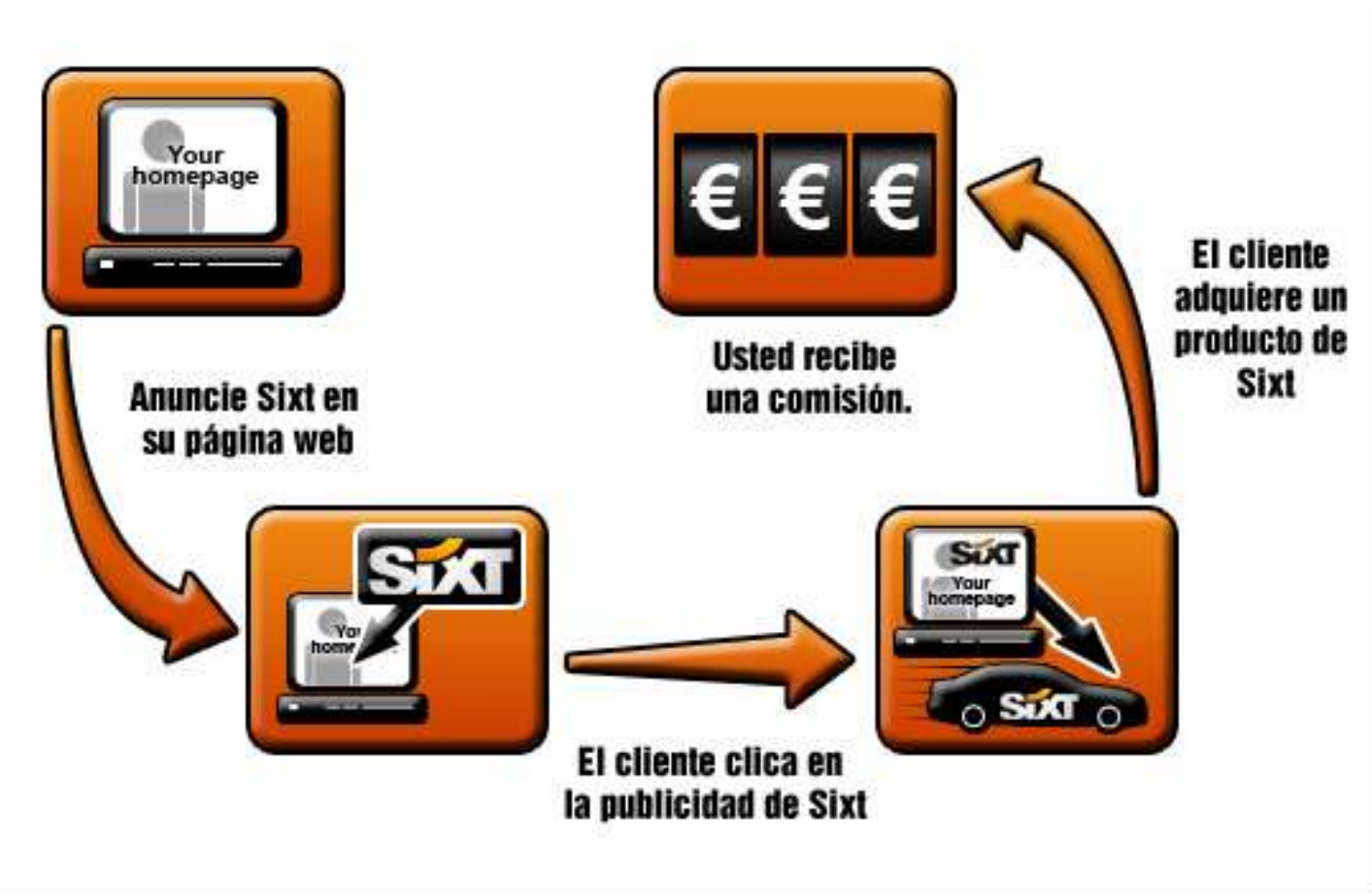
- El proceso de fabricación en torno al prototipo debe ser pequeño, idealmente de uno en uno



- Fabricar de uno en uno al principio permitirá:
  - Depurar los posibles errores
  - Evitar entrar en un stock excesivo (y tal vez inserv
- Proceso de fabricación inicial:
  - Dropshipping o afialización si es posible
  - Impresión 3D para productos únicos
  - Facilidad de actualización online si es software

HERRAMIENTAS PARA PROTOTIPADO
producto existente

Afiliación


Your homepage
Anuncie Sixt en su página web
SIXT
El cliente clica en la publicidad de Sixt
SIXT
Your homepage
SIXT
Usted recibe una comisión.
€ € €
El cliente adquiere un producto de Sixt

	zanox.	TradeTracker	affilinet	Add Value	adjal	afilead.com
INGRESOS						
CPM - Impresiones	✗	✓	✓	✓	✗	✓
CPC - Click	✓	✓	✓	✓	✓	✓
CDC - Doble click	✓	✓	✗	✓	✓	✗
CPV - Venta	✓	✓	✓	✓	✓	✓
CPL - Formulario	✓	✓	✓	✓	✓	✓
PAGOS						
Ingreso minimo	25€	25€	50€	50€	5€	100€
Transferencia	✓	✓	✓	✓	✓	✓
PayPal	✗	✗	✗	✓	✓	✗
Paises				latam		latam

	argonas	clickmagic	commission junction	Offiliation		I♥CPA
INGRESOS						
CPM - Impresiones	✗	✓	✓	✓	✓	✓
CPC - Click	✗	✓	✓	✓	✓	✗
CDC - Doble click	✗	✗	✓	✓	✓	✗
CPV - Venta	✓	✓	✓	✓	✓	✓
CPL - Formulario	✓	✓	✓	✓	✓	✓
PAGOS						
Ingreso minimo	50€	60€	25€	25€	40€	5€
Transferencia	✓	✗	✓	✓	✓	✓
PayPal	✗	✓	✗	✗	✗	✓
Paises		latam				latam

Dropshipping

Proveedores de Dropshipping

HERRAMIENTAS PARA PROTOTIPADO
producto no existente

Websites / landing pages

instapage

Hostinger tm

Diseño de anuncios

Go! Animate

POWTOON

SPARKOL®

ANIMOTO

moovly

fiverr®

Catálogos de productos

flipsnack

MAKE BEAUTIFUL FLIPPING BOOKS!

ISSUU™

You Publish!

Fabricación

SICNOVA 3D
PLATAFORMA INTEGRAL TECNOLOGÍA 3D

shapeways

The Makerstore.eu

Quierofabricar.com
Me gusta tu idea, ¿La fabricamos?

protospain.com

Financiación CROWD

MUNDIAL

EUROPEA

NACIONAL

FUNDING

LENDING

KICKSTARTER

indiegogo

ulule

verkami

GOTEO

LANZANOS

Funding Circle

LoanBook CAPITAL

GROWLY

Bondora by isePankur

zencap

7. Prototipado de servicios

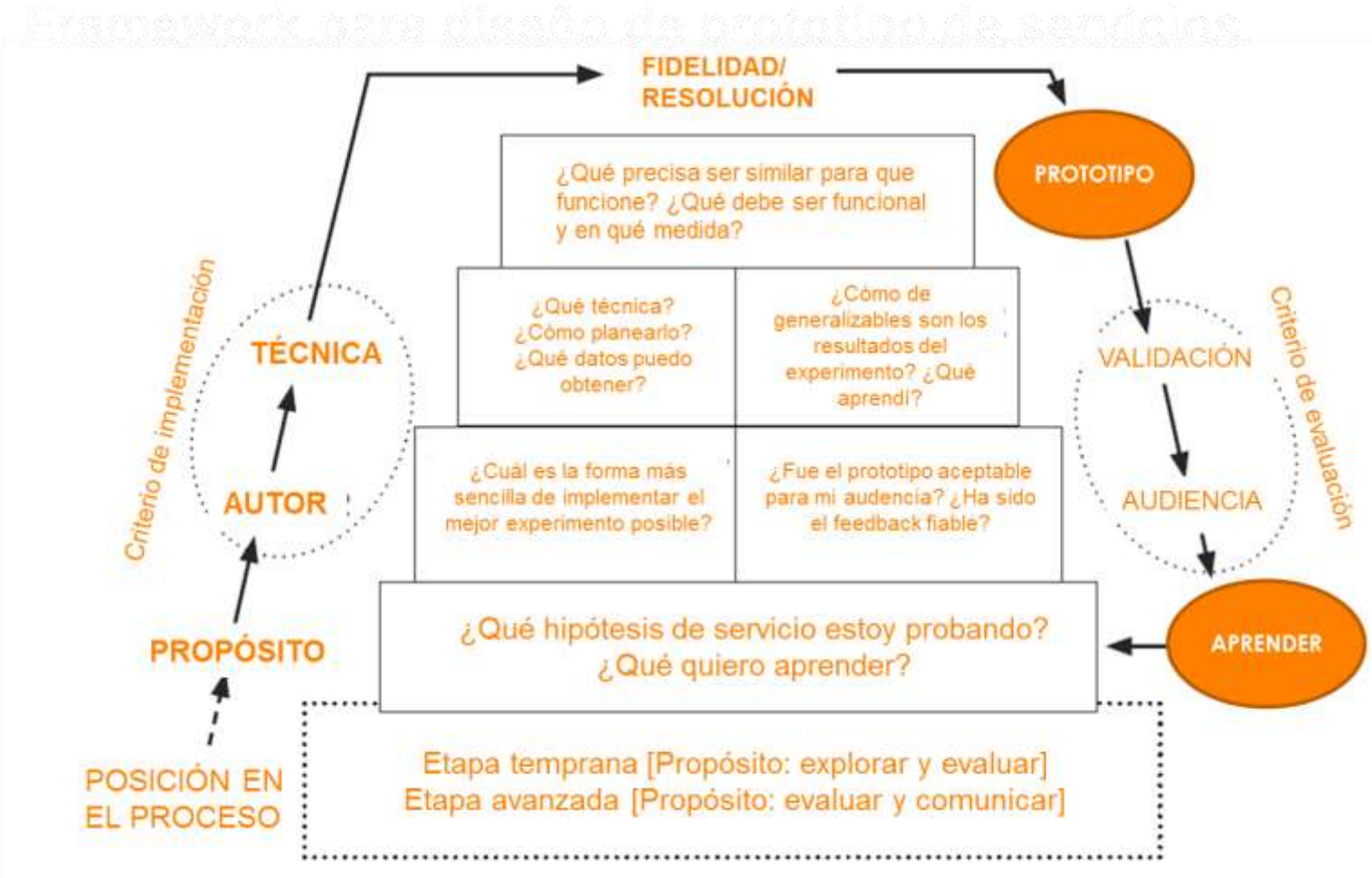
¿Qué es prototipar servicios?

- Poner en macha PMVs relativos a servicios sin tener los recursos necesarios (lugar, personal, clientes o experiencia)
- Objetivo fundamental: realizar pruebas de mercado
- Supone una prueba de la evolución de usuarios tempranos y conocer lo que verdaderamente genera valor
- Es una forma de pensar haciendo
- Se parte de la base de que cuando algo es realmente nuevo, no podemos planear su existencia pero precisamos experimentar para conocer a través de un proceso de prueba y error
- La mayoría de las cosas son desconocidas de antemano acerca de la reacción de los usuarios al nuevo servicio: la captura de ese conocimiento precisa de un proceso estructurado

Bases del prototipado de servicios

- El prototipado de servicios es complejo principalmente por la intangibilidad del ámbito del diseño
- Los prototipos se conciben como manifestaciones visuales de ideas, de ahí la dificultad general para este tipo de prototipos
- Otro de los problemas es la coordinación de los objetos que forman parte del experimento
- El prototipado de servicios es más complicado que el de productos: podemos diseñar entornos para experimentar pero es muy complicado conseguir experiencias e interacciones

Framework para prototipado de servicios



Situaciones de prototipado

En función la situación inicial de la que se parte hay diferentes opciones a la hora de realizar el prototipado del servicio:

- Prototipado de laboratorio / on-site
- Usuarios artificiales / reales
- Personal artificial / real
- Mockups / proposiciones reales

Prototipado de laboratorio / on-site

Laboratorio	On-site
La localización real no existe	El espacio es el mismo, pero se utilizará de forma diferente al prototipar
No se pueden hacer cambios en la localización que se utilizará	Es fácil hacer modificaciones en el espacio actual, y esas modificaciones no afectan al negocio actual
El prototipo sería un problema para los usuarios y trabajadores actuales del negocio real	El contexto real es indispensable para validar el modelo de negocio
Es necesario probar una distribución espacial diferente y que actualmente no se conoce o está en exploración	

Prototipado de usuarios artificiales / reales

Usuarios artificiales	Usuarios reales
Los usuarios reales no existen todavía (servicio completamente nuevo)	La proposición de valor para los usuarios es sencilla y fácil de entender
El grupo objetivo es genérico (casi cualquier persona es un usuario potencial)	El grupo objetivo tiene necesidades específicas (grupo de edad por ejemplo)
Los usuarios reales no pueden ser localizados fácilmente	Los usuarios reales están disponibles y fallos en la prueba no comporta riesgos (no afectará a su confianza)
La hipótesis o concepto no está demasiado clara y confundiría a los usuarios	

Prototipado de trabajadores ficticios / reales

Trabajadores ficticios	Trabajadores reales
Los trabajadores no han sido especificados todavía	Es necesario un tipo de trabajador experto (utilizar trabajadores genéricos no mediría realmente la efectividad del servicio)
La prueba del servicio es un obstáculo para los trabajadores actuales (no podrían participar porque obstaculizaría su trabajo actual)	Los trabajadores han sido especificados y resultan clave en el desarrollo del servicio
El papel de los trabajadores no está claro y se está desarrollando	El objetivo del prototipo es comunicar a los trabajadores el nuevo servicio y entrenarlos para el mismo

Prototipado con mockups / proposiciones

Mockups	Propuesta real
El objeto que se va a prototipar no existe	El objeto existe y está disponible
Demasiado caro de desarrollar o temporalmente excesivo	Se puede modificar fácilmente algún servicio actual para probarlo
Será necesario pivotar muy frecuentemente o muy rápidamente	La dinámica del servicio no puede ser probada realmente sin tener un modelo real
El objeto no es un punto clave o su fidelidad es irrelevante para hacer la prueba verificable	La forma del servicio es vital para su prueba (de otra manera los resultados no serían significativos)
	Su usabilidad es el objetivo del prototipado

Servicio de Caja Lenta

Alternativa	Elección
Laboratorio / on-site	On-site, se pudo habilitar una caja alternativa en un supermercado de prueba. La caja estaba convenientemente señalizada.
Usuarios artificiales / reales	Reales (con indicaciones sobre el tipo de servicio)
Trabajadores ficticios / reales	Trabajadores reales con una breve formación previa
Mockup / propuesta real	Propuesta real
Resultado	**El experimento fue un éxito. La caja lenta facturó tanto como las reales y la tipología de clientes fue tan diversas como en las cajas normales. De hecho habitualmente tuvo más cola que el resto de cajas.**

Aplicación de contar personas en eventos a partir de fotografías

Alternativa	Elección
Laboratorio / on-site	On-site, se pudo habilitar un website de pruebas (convenientemente señalizado)
Usuarios artificiales / reales	Reales (con indicaciones sobre el tipo de servicio)
Trabajadores ficticios / reales	Trabajadores reales
Mockup / propuesta real	Mockup. En realidad la aplicación no estaba realizada sino que eran trabajadores los que contaban manualmente sobre las fotografías
Resultado	**El experimento fue un éxito en cuanto al funcionamiento y demostró que la aplicación no era del interés de los usuarios si tenían que pagar por ella.**

Medir

- La medición se debe realizar habiendo cumplido lo siguiente:
- El prototipo expresa correctamente su propósito y ámbito
- El prototipo habla el lenguaje correcto con la audiencia
- Los desarrolladores reciben feedback
- Los desarrolladores aprenden algo nuevo y de valor

APRENDER

¿Hay que hacer cambios importantes?

- Si hay que introducir cambios en nuestro prototipo estamos pivotando

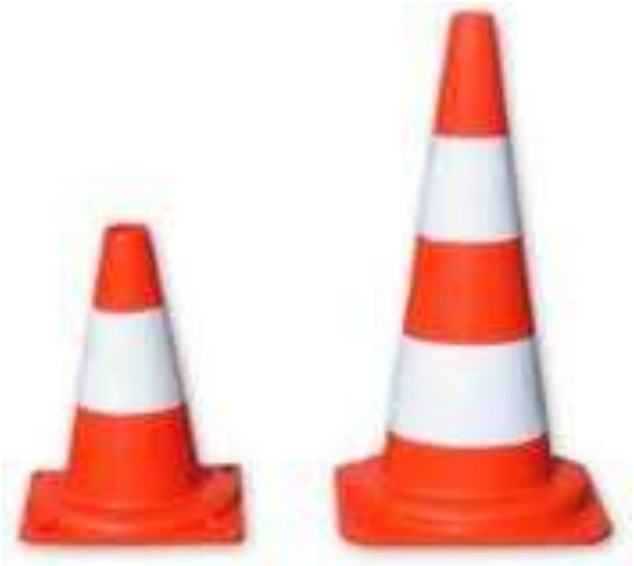
- Cuanto antes entendamos que hay que pivotar menos recursos gastaremos

- ¿Cuándo hay que pivotar?
  - Por muchas pruebas que se hacen, los resultados no acaban de converger hacia lo previsto en el plan de negocios

- Pivotar no es sinónimo de cambiar radicalmente sino de dejar lo que funciona y cambiar lo que no

TIPOS de PIVOTES

- Acercamiento (Zoom-in)
- Alejamiento (Zoom-out)
- Segmento de consumidor
- Necesidad de consumidor
- Plataforma
- Arquitectura de negocio
- Captura de valor
- Motor de crecimiento
- Canal
- Tecnología



HERRAMIENTAS PARA PROTOTIPADO DE SERVICIOS

Prototipado de laboratorio / on-site

Laboratorio	
Mago de Oz	Simulación de servicios automáticos de forma humana
Conserje	Hacer manualmente lo que una aplicación haría
Funcionalidad única	No resolver un servicio complejo al 100% pero realizar una que lo resuelve al 80%
Experimento de marca	Decir todo lo que vas a hacer sin hacerlo y pre-contratar los servicios

Prototipado de usuarios artificiales / reales

Usuarios artificiales	
Typeform, Surveymonkey	Sin usuarios, construcción de cuestionarios
VoicePolls ($)	Selección de usuarios y realización de encuestas
Amazon Mechanical Turk ($)	Muchos usuarios, cualquier test
Google consumer survey($)	Muchos usuarios, no españoles
Survata ($)	Idem
Usertesting ($)	Gente real en el tipo de servicio que se proponga
Usability Hub	Usuarios anónimos, 5 segundos
Qualaroo	Permite añadir el test al propio web
Temper ($)	Test a/b (utilización de smiley)
Proved.co ($)	Posibilidad de probar y discutir ideas
Wolfram Alpha Facebook	Análisis de la audiencia de una página de Facebook y extracción de conclusiones

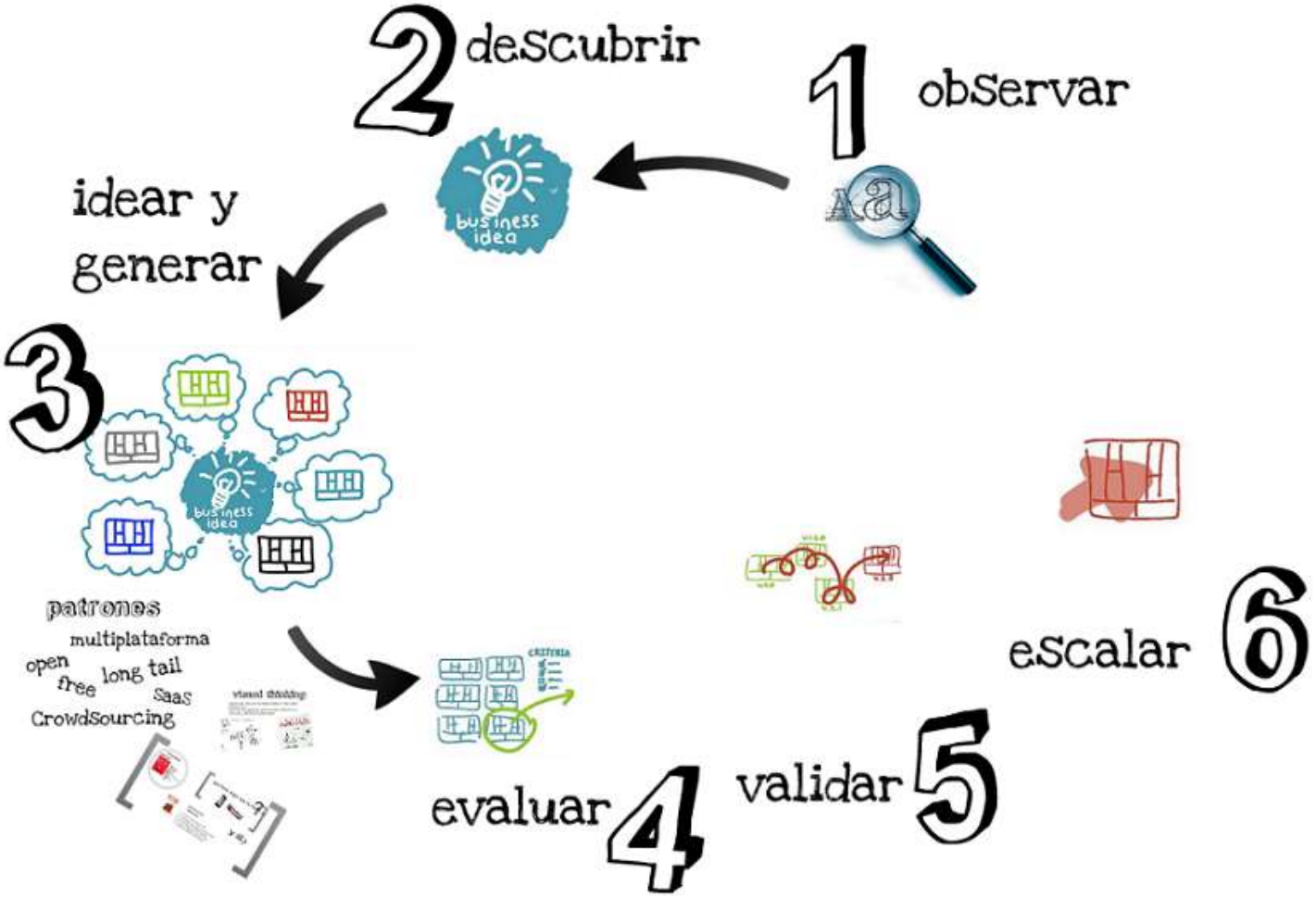
Prototipado de trabajadores ficticios / reales

Trabajadores ficticios	
Amazon Mechanical Turk	Trabajos breves con descripción funcional exacta
Crowdsource	Versión de mturk con posibilidad de incorporar workflows de trabajo
Microworkers, Freelancer, Odesk, elance	Trabajos de duración y complejidad variable
Samasource	Prácticamente cualquier tipo de trabajo
Mobileworks	Trabajo de mayor cualificación
Infojobs, Milanuncios	Trabajos con contexto local
Fiverr, 99designs	Trabajos de carácter digital
Guru.com	Freelancers de tipo técnico

Prototipado con mockups / proposiciones

Mockups	
Wix, instapage, hostinger	Páginas web, tiendas y servicios similares
Balsamiq, Mockingbird	Wireframes y mockups
Powtoon, Sparkol, GoAnimate, Animoto,	Realización de anuncios
Flipsnack, Issuu	Catálogos
Oculus Rift	Realidad virtual
Códigos QR	Diferentes tipos de simulación
……	Multitud de herramientas para diseño y simulación

¿El final?


2 descubrir
1 observar
idear y
generar
business idea
3
business idea
patrones
multiplataforma
open
free
long tail
SaaS
CrowdSourcing
escalar 6
evaluar 4
validar 5

FUNDACIÓN persán

Universidad Internacional de Andalucía

CURSOS DE VERANO 2016

¡¡ GRACIAS !!

JOAQUÍN LÓPEZ LÉRIDA

(joaquinlopezlerida@eoi.es)