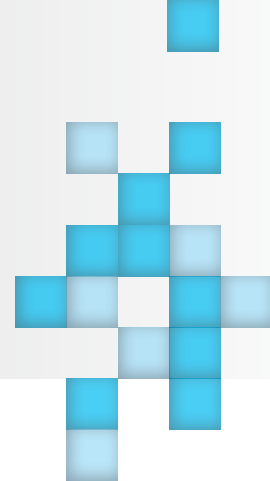


CEEI ▶ Tguía

EL MÉTODO LEAN STARTUP



GUÍAS TEMÁTICAS PARA EMPRENDEDORES



índice

1. Finalidad y utilidad de la guía

2. ¿Qué es un Start Up?

3. Características de un Start Up

4. Fases de un Start Up

5. Entonces... ¿Tengo yo una Start Up?

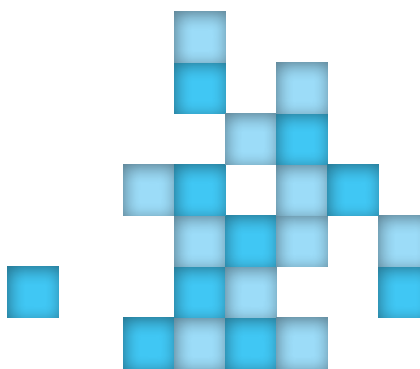
6. La filosofía Lean Start Up

7. El modelo de desarrollo de clientes

8. Las Fases del proceso Lean

9. ¿Pivotar o Proceder?

10. Conclusiones (No te olvides de...)



THE LEAN
STARTUP

1. Finalidad y utilidad de la guía

Cuando planificar es adivinar... lo mejor es seguir el Proceso Lean Startup.

Siempre se nos ha dicho, que antes de empezar o arrancar una actividad empresarial, es fundamental realizar un buen plan de negocio; pero...

¿Alguna vez has intentado hacer un plan de negocio?

¿Te has enfrentado a una hoja de papel que te miraba desde el blanco más profundo retándote a no ser capaz de completarla?

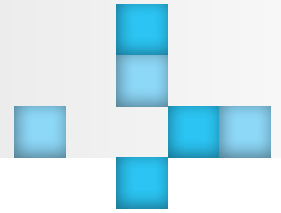
¿Has intentado buscar datos sobre volúmenes de mercado, pero ninguno se ajustaba a tus necesidades?

¿Cuando has intentado planificar las ventas, has tenido que chuparte la punta del dedo para ver por dónde venía el aire?

¿Has llegado a pensar: "si no te gustan estos datos... pues pongo otros..." al más puro estilo Groucho Marx?

Tranquilo... esa sensación es normal, sobre todo cuando nos enfrentamos a una situación de incertidumbre tal, que es complicado conseguir referencias de mercado sobre el modelo de trabajo que queremos poner en marcha.





Y es que en la actualidad, si queremos establecer un negocio exitoso, estable, y en el mejor de los casos, escalable, tenemos que ser capaces de diferenciarnos de todo lo que está haciendo nuestra competencia; y para ello, necesitamos innovar...

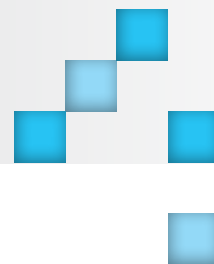
- en producto,
- en diseño,
- en modelo de negocio,
- en estrategias de distribución,
- en sistemas de fijación de precio,
- en colaboraciones externas,
- en exploración de nuevos mercados,
- en... todo aquello que se nos ocurra



Pero claro, lo realmente complicado es saber si esa innovación realmente va a suponer un hito en el desarrollo de un sector, y si el mercado va a aceptar las propuestas que le hacemos. Ahí es dónde la filosofía Lean, desarrollada, testada y probada en numerosas Start Up de éxito, nos puede ayudar, mediante la aplicación de unos criterios metodológicos que me van a permitir afinar todas las variables para intentar alcanzar el éxito.

Todo esto está muy bien.... Pero yo no tengo una Start Up... ¿o sí?





2. ¿Qué es una Start Up?

Sin duda, el término **Start Up** está de moda; y como todo lo que está de moda, en muchas ocasiones se confunde o se prostituyen las acepciones y el propio significado.

El origen del término no está muy claro; no se sabe realmente quién fue el que acuñó por primera vez la palabra Start Up aplicado al mundo empresarial, pero sí que contamos con la definición de **Steve Blank**, una de las personas que más ha contribuido, trabajado y estudiado el mundo de este tipo de organizaciones y las metodologías aplicables para su desarrollo.

“Organización temporal de personas orientas a la búsqueda de un modelo de negocio recurrente y escalable”



Si tratamos de diseccionar la definición, Steve Blank habla de:

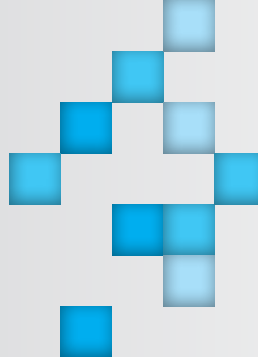
Equipo de trabajo: es complicado tratar de montar una Start Up sólo.

Temporalidad: una Start Up es una organización temporal... tiene unas fases, un principio, y un final.

Modelo de negocio: una Start Up busca un modelo de negocio, es decir, una manera de hacer las cosas genuina, original e innovadora.

Recurrencia: la Start Up persigue poder repetir las mismas situaciones en multitud de ocasiones.

Escalabilidad: intentar que con los mismos recursos poder generar una gran cantidad de ingresos.



¿Qué es un modelo de negocio?

La base de todo, por tanto, es la búsqueda de un modelo de negocio genuino, innovador y original.

Acudamos al “saber de todos”, o Wikipedia, como lo llaman algunos, para ver una definición formal de modelo de negocio:

Un modelo de negocio, también llamado diseño de negocio o diseño empresarial, es el mecanismo por el cual un negocio busca generar ingresos y beneficios. Es un resumen de cómo una compañía planifica servir a sus clientes. Implica tanto el concepto de estrategia y su implementación comprendiendo los siguientes elementos:

- Cómo seleccionará sus clientes
- Cómo define y diferencia sus ofertas de otros productos
- Cómo crea utilidad para sus clientes
- Cómo consigue y conserva a los clientes
- Cómo se muestra ante el mercado
- Cómo sale al mercado (estrategia de publicidad y distribución)
- Cómo define las tareas que deben llevarse a cabo
- Cómo configura sus recursos
- Cómo consigue el beneficio
- Cómo establece beneficios sociales

En una definición más actual, podemos decir que un “modelo de negocio describe el modo en que una organización crea, distribuye y captura la atención de un segmento de mercado”. Esta definición conlleva un tratamiento del concepto que va mucho más allá de la generación de ingresos o gastos y divide el concepto en partes más pequeñas (p.ej. Segmentos de clientes, proposición de valor, canales, relación con los clientes, esquema de ingresos, recursos, actividades, socios y estructura de costos) que pueden ser abordadas, tanto de un modo individual como analizando cómo se configuran las relaciones entre ellas.

Un buen punto de partida para comenzar a conceptualizar el modelo de negocio, es utilizar el Lienzo de Modelos de Negocio ideado por Alex Osterwalder, a través del cual, podremos, de un vistazo, generar ideas y alternativas sobre cómo se interrelacionan cada uno de los aspectos del modelo de negocio.

Conoce más sobre Modelos de Negocio pinchando en http://www.ceeicr.es/uploads/tx_icticontent/GuiaNEGOCIO_03.pdf

3. Características de una Start Up

Una organización empresarial que pueda ser considerada como una Start Up, contará, pues, con las siguientes características básicas:

Incertidumbre: quizá esta sea la característica fundamental; ya que estamos construyendo un modelo de negocio distinto, el gran problema al que nos enfrentamos es la gran duda que nos surge al considerar el alto grado de desconocimiento que el mercado tiene acerca de mi modelo, y si éste será aceptado en los términos y premisas que considero.

Pequeña organización: para desarrollar una Start Up hace falta ser muy ágil; no necesitamos un gran equipo de trabajo en diferentes disciplinas, sino un pequeño grupo de personas que sea capaz de idear y conceptualizar un nuevo modelo.

Tecnología: aunque no es condición *sine qua non*, en un gran número de ocasiones, los proyectos de modelo de negocio innovador van asociados a la tecnología.

La facilidad de acceso a ella, junto con las posibilidades de interrelación con terceros y las capacidades que nos ofrecen, hacen que una ventaja tecnológica, o un nuevo diseño basado en tecnología pueda marcar la diferencia de un nuevo modelo de negocio.

Alta proyección: normalmente, una Start Up tiene una alta proyección, ya que su novedad y diferenciación, implica una ventaja competitiva que puede hacerla destacar enormemente en un sector determinado.

Vida delimitada: una Start Up deja de ser una Start Up cuando el entorno de incertidumbre se disipa, de manera que pasa a ser una empresa gestionada con técnicas más tradicionales, a la vez que entran competidores a tratar de posicionarse cerca de la idea o modelo innovador.

Alta capacidad de inversión... y de rentabilidad. Al nacer con vocación escalable y de alta proyección, una Start Up se convierte en un negocio para inversionistas más o menos profesionales, ya que se espera, en un plazo medio, la obtención de muy altas rentabilidades.

4. Fases de una Start Up

Como hemos quedado que dos de las características principales de la Start Up es la incertidumbre y la temporalidad... a través de qué fases vamos a ir atravesando?

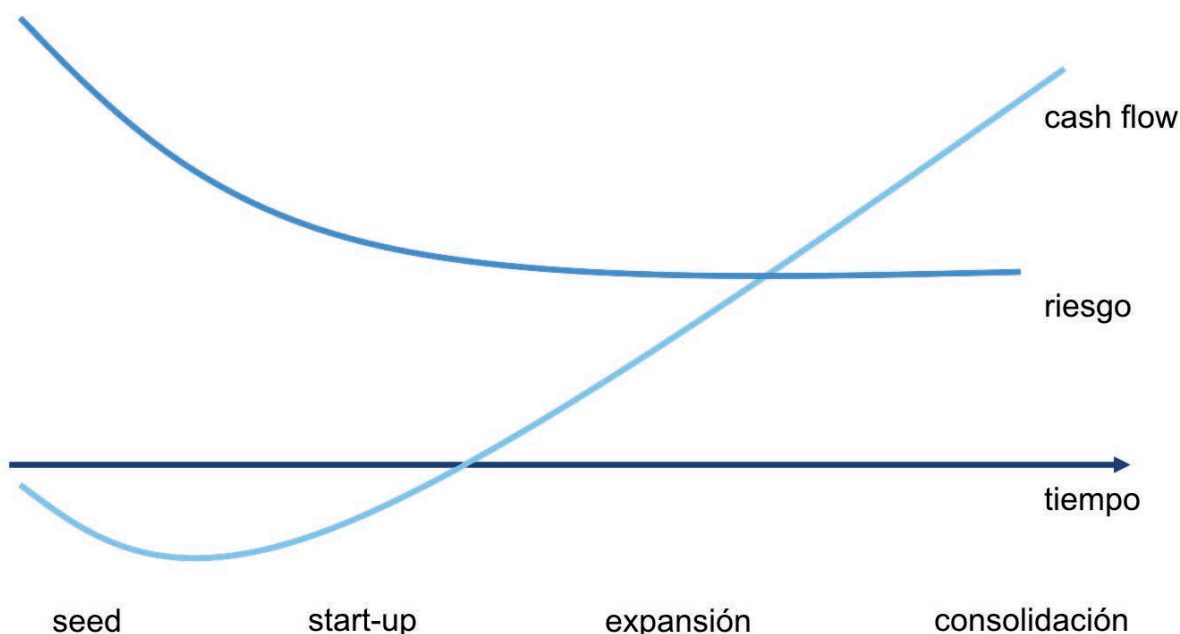
Existen varios criterios para identificar las fases de una Start Up; fundamentalmente, se utilizan dos:

Riesgo: nivel de incertidumbre a que se enfrenta.

Cash Flow: entendido como generación de tesorería.

Si fijásemos una línea temporal, que además marcase la cota cero de riesgo y cash flow, y tratásemos de elaborar una curva de niveles de ambos criterios, obtendríamos un gráfico muy parecido a la figura 1.

figura 1. Fases de una Start Up



Como se observa, el nivel de riesgo inicialmente es muy alto, para ir conteniéndose a lo largo del tiempo, sin llegar nunca a ser cero, mientras que, el nivel de generación de ingresos inicialmente está por debajo de cero (se pone mucho más de lo que se genera), para luego, si las cosas salen como debieran, se alcanza un crecimiento por encima de cero.

Basado en este modelo, identificamos cuatro grandes fases:

Seed: literalmente, la fase semilla de la organización, en la que se **conceptualiza y construye el modelo de negocio**.

Start Up: en la fase Start Up o "inicio de la subida", se comienza a desarrollar la **recurrencia del modelo**, con el fin de comenzar a obtener un modelo repetitivo.

Expansión: en la expansión, comienza al **escalabilidad**, con la característica de generación rápida de ingresos.

Consolidación: en la fase de consolidación es cuando realmente se deja de ser una Start Up y la organización comienza a ser una estructura más estable.

Con la evolución de la tesorería y el riesgo, identificamos, para cada fase, diferentes tipos de posibles inversores y financiadores del proyecto (Figura 2):

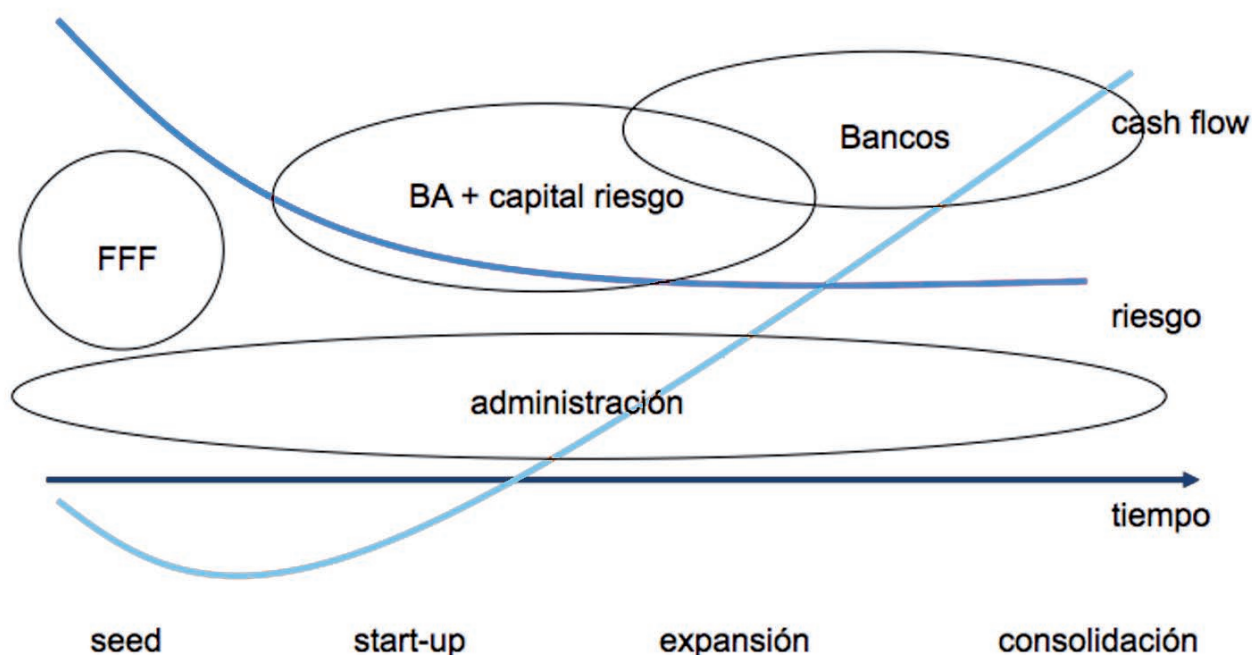


Figura 2: financiación de un proceso de Start Up



Business Angel + Sociedades de Capital Riesgo: son dos formas de inversionistas profesionales, que buscan alta rentabilidad y pueden aportar tanto grandes cantidades de dinero como valor en la gestión.

Normalmente, están dispuestos a entrar cuando la empresa ha podido contrastar su modelo de negocio y está empezando a facturar sus primeros euros.

Bancos: dado el nivel de aversión al riesgo que este perfil de inversionistas está adquiriendo, sobre todo a raíz de los últimos años de crisis, los bancos sólo aparecen cuando la situación de riesgo inicial está muy reducida. Pueden financiar la expansión, y sobre todo, dan herramientas para apoyar la consolidación empresarial.

Administración pública: la administración está presente en todas las fases de la Start Up, con diversas fórmulas y cuantías de colaboración.

Siempre está presente con subvenciones y ayudas, aunque en los últimos tiempos están utilizando fórmulas de coinversión más novedosas, a través de entidades como puede ser la Empresa Nacional de Innovación, tipo préstamos participativos y modelos de financiación conjunta con inversionistas profesionales.

5. Entonces.... ¿Tengo yo una Start Up?

Aunque no se cumplan todas las condiciones o características, indudablemente, cuentas con un proyecto Start Up si se cumplen tres características fundamentales: innovación, incertidumbre, y pocos recursos.

innovación + incertidumbre + pocos recursos = Start Up

Y nos referimos a “proyecto”, y no “negocio” de manera deliberada; es decir, indudablemente, si estoy montando una organización o empresa de alto crecimiento y con un alto grado de innovación, es seguro que estoy involucrado en una Start Up, pero... una empresa consolidada puede adoptar o poner en marcha proyectos Start Up para lanzar un nuevo producto, abordar un nuevo mercado, o tratar de cambiar las cosas.

Ese punto de inflexión también es considerado Start Up, y las metodologías que vamos a explicar a continuación, son perfectamente aplicables a este tipo de situaciones.

Pero recuerda que el nombre es siempre lo de menos, y que sin duda, podrás aplicar las técnicas que explicamos a continuación en múltiples ocasiones, siempre y cuando estés de acuerdo con la filosofía “lean”.

Un negocio minorista tipo franquicia, tienda de moda, o pequeño local de hostelería no puede ser considerado una Start Up; cierto que puede ser que nos enfrentemos a un negocio con pocos recursos, pero tendremos muchas referencias de mercado que me van a ayudar a elaborar un plan de negocio más o menos fiable:

- **Referencias de la competencia.**
- **Referencias de consumo en la zona**
- **Gente que transita por la calle**
- **Información de las asociaciones empresariales y hosteleras**
- **Datos previos de otros franquiciados (si fuese una franquicia)**
- **Etc...**

Sin embargo, si lo que pretendo es cambiar el modelo de negocio, proponiendo un nuevo sistema de autoservicio por parte de la clientela, o un alto grado de personalización o participación de los clientes potenciales, sí que puedo añadir a los pocos recursos un componente innovador y de incertidumbre, con lo que la Filosofía Lean Start Up sí que puede llegar a focalizar mi proyecto.

6. La filosofía Lean Start Up

“Lean” significa algo así como “magro” o “sin grasa”.

El término Lean Start Up tiene su origen en la filosofía Lean Manufacturing, puesta en marcha en las fábricas de Toyota en Japón, con el objetivo de incrementar la productividad de los recursos disponibles.

La filosofía *Lean Manufacturing* se basa en la introducción de pequeños cambios en el proceso, análisis de impacto de esos pequeños cambios, y revisión de las mejoras productivas.

Esos pequeños cambios se basan en la eliminación de todos los desperdicios y se persigue no desaprovechar ni desperdiciar ninguno de los recursos del proceso.

La creación de flujo se focaliza en la reducción de los ocho tipos de “desperdicios” en productos manufacturados:

- **Sobre-producción**
- **Tiempo de espera**
- **Transporte**
- **Exceso de procesados**
- **Inventario**
- **Movimientos**
- **Defectos**
- **Potencial humano subutilizado**

Eliminando el despilfarro, mejora la calidad y se reducen el tiempo de producción y el costo

Esta filosofía de mejora continua, se aplica en los procesos de las organizaciones Start Up con el objetivo de **minimizar el tiempo que se tarda en llegar al mercado, y tratar de iterar muy rápido y cuanto antes con el cliente, con el fin de testar y revisar las premisas de trabajo que hemos asumido como válidas para tratar de afinar los procesos y el modelo de negocio en sí mismo.**

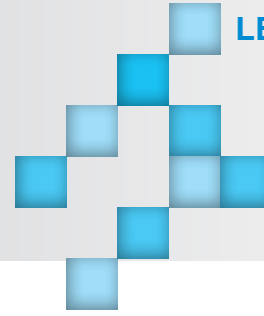
En definitiva, hay una máxima en el proceso de desarrollo de un proyecto bajo la filosofía Lean Start Up:

¡Fracasa rápido, fracasa barato!

Se trata de optimizar los pocos recursos financieros y humanos de que disponemos para desarrollar algo que genere valor para nuestro cliente objetivo; pero claro, como se trata de algo innovador, no sabemos realmente si mi cliente lo va a valorar ni en qué medida, por lo que, trataremos cuanto antes de obtener un feedback rápido y barato de aquellas premisas que asumimos.

El proceso Lean Start Up sigue un modelo de desarrollo de clientes, no de desarrollo de negocio.





7. El modelo de desarrollo de clientes

El modelo de desarrollo de clientes, es definido por Steve Blank como:

El proceso para organizar la búsqueda de un modelo de negocio

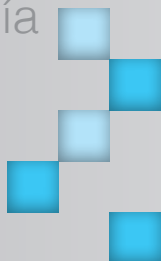
El núcleo del desarrollo de clientes es simple: los productos desarrollados por personas que salen y se enfrentan con los clientes pronto y rápido, triunfan.

El modelo de desarrollo de clientes que ideó Steve Blank, se basa en 14 reglas que componen el “Manifiesto del Desarrollo de Clientes”:

No hay hechos dentro de tu oficina... así que sal fuera: normalmente, los directivos de las organizaciones plantean hipótesis en los despachos; situaciones, que normalmente deberían funcionar de una determinada manera.

La única manera de saber si esas hipótesis son correctas, es que hayan nacido a partir de los hechos que nuestros propios clientes (reales o potenciales), nos comuniquen o transmiten; es estrictamente necesario conocer, poniéndole cara y ojos a nuestros clientes, y obtener información de primera mano de cómo se comportan en la realidad, para, a partir de ahí, poder desarrollar premisas de trabajo que sustenten nuestro modelo de negocio. Por eso es importante dedicar parte de nuestro tiempo a salir fuera de la oficina y chequear los hechos de comportamiento de nuestros clientes.

Asume el desarrollo de clientes con el metodologías ágiles de trabajo: el desarrollo de clientes requiere la rápida implementación y validación de cambios de nuestro modelo; debe existir un compromiso por parte de todo el equipo de trabajar de manera ágil y rápida, de manera que no se pierda tiempo perfeccionando funcionalidades o características del servicio que no sabemos si van a ser valoradas por el cliente.



Concepto de MVP

La mejor manera de ser ágil es trabajar bajo la filosofía de desarrollo únicamente de aquellos valores por los cuales mi cliente objetivo está dispuesto a pagar. A eso se le llama el Mínimo Producto Viable (lo podéis encontrar por sus siglas en inglés como MVP: Minimum Viable Product).

Ser ágil implica trabajar sobre lotes o pilas de trabajo en cortos periodos de tiempo que implican pequeñas adaptaciones o desarrollos.

Posteriormente, veremos la utilidad real del MVP, que no es otra más que poder validar cuanto antes las funcionalidades desarrolladas con nuestros clientes, para así, afianzar los pasos que vamos dando en el modelo de desarrollo nuestra Start Up, afianzando todas las hipótesis de trabajo, y mitigando la incertidumbre previa.

El fallo es parte integral del proceso de investigación: dado que el desarrollo ágil y la validación de funcionalidades es una parte fundamental del proceso, también debe serlo asumir que existirán funcionalidades o cambios en el modelo contempladas en las premisas de trabajo que no serán validadas o aceptadas por el cliente. Las buenas noticias es que ya sabremos lo que no hay que hacer en desarrollos posteriores.

“No fracasé, sólo descubrí 999 formas de cómo no hacer una bombilla”

Thomas Alva Edison

Haz continuas iteraciones y pivota: cuanto más validemos valores con los clientes, más posibilidades tendremos de afinar el modelo y contrastar las hipótesis de trabajo; de igual manera, podremos pivotar o realizar los ajustes y cambios necesarios a las características desarrolladas.

Ningún plan de negocio sobrevive al primer cliente: antes de emplear tiempo en realizar un plan de negocio a un horizonte temporal largo (tres o cinco años, por ejemplo), con sus correspondientes planes de recursos humanos, inversiones, finanzas, etc... dediquemos tiempo a trabajar en diferentes hipótesis y alternativas de trabajo, que luego puedan ser contrastadas poco a poco con el cliente.

Una gran manera de desarrollar y visualizar alternativas de forma barata, es utilizando el Lienzo de Modelos de Negocio, que nos permitirá trabajar en el modelo completo, *como vimos en nuestra guía sobre innovación en modelos de negocio.*

Diseña experimentos para testar y validar tus hipótesis: antes de realizar los test de validación de las hipótesis trabajadas, identifica primero qué datos o qué resultados esperas analizar para chequear y contrastar tus hipótesis de trabajo.

Ejemplo 1: Creo que mi cliente objetivo son hombres de 35 a 45 años residentes en zonas urbanas.

Para contrastar ésta hipótesis, necesitaré una herramienta que me permita chequear el grado de interés de los clientes en mi producto.

Para ello, puedo realizar una pequeña inversión en una campaña de anuncios en Facebook; Facebook tiene la capacidad de segmentar muy bien los anuncios que publicamos, además de, con posterioridad, dejarnos información muy rica sobre qué perfil de usuarios han hecho click en nuestros anuncios; de esta manera, con una pequeña inversión, podremos testear el perfil de personas que se han interesado por las propuestas que estamos realizando.

Ejemplo 2: Necesito saber si el cambio realizado en el formulario de contacto de mi web es efectivo.

A día de hoy, las posibilidades que me ofrece la tecnología me pueden servir para testear la receptividad de cualquier cambio en nuestros clientes.

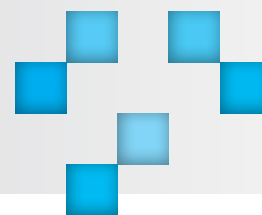
Cualquier cambio en la información que ofrecemos en la web para motivar la captación de leads, puede ser fácilmente revisado gracias a una prueba A/B.

La prueba A/B consiste en la coexistencia de dos diseños de una misma página de nuestra web; gracias a la tecnología que Google Analytics proporciona, aleatoriamente, parte del tráfico aterrizará en un diseño (A) o en otro (B). Revisando con posterioridad el grado de efectividad o conversión de cada una de las páginas, podremos validar si las propuestas que estamos realizando tienen un incremento de valor para nuestros clientes potenciales.

Acuerda el tipo de mercado; el tipo de mercado lo cambia todo: es mi mercado objetivo un mercado maduro? Es un mercado nuevo? Estamos tratando en enfocarnos a un nicho de mercado?

En un mercado maduro tendremos tendencia a tratar de competir realizando grandes inversiones en Marketing, mientras que en un mercado nuevo, tendré que emplear más esfuerzos en contrastar si las hipótesis validadas en el mercado anterior son útiles para estos nuevos consumidores, antes de realizar un Big Bang de inversiones en marketing



**Las métricas de una Start Up difieren de una compañía consolidada:**

no se pueden medir los resultados de una Start Up con las mismas métricas que una empresa tradicional; la información debe fijarse en términos de criterios cuantitativos que nos permitan contrastar hipótesis, y no en los criterios financieros de organizaciones tradicionales.

Rapidez en la toma de decisiones, velocidad, y ciclo: la rapidez es muy importante en una Start Up; poder llegar antes al mercado con los valores propuestos es fundamental.

Todo tiene que ver con la pasión: los participantes en una Start Up deben tener un componente de pasión que les permita aguantar todo el proceso; las continuas interacciones y la velocidad de los ciclos, puede llevar a sentimientos de frustración que deben ser compensados con la pasión de completar el propio proyecto.

Los cargos en una Start Up son distintos a los de una gran compañía: de entrada, son organizaciones más planas, y las personas con responsabilidad ejecutiva deben contar con un perfil orientado al cliente y con la flexibilidad que supondrá el proceso iterativo.

Guarda toda la tesorería hasta que haga falta; luego gástala: ahorra hasta el último céntimo que puedas a la hora de validar las hipótesis del modelo, una vez que lo tengamos cerrado y validado, será el momento de invertir en lanzar producto, marketing, etc. En ese momento sí que hay que realizar el gran gasto para conseguir captar el máximo de cuota de mercado antes de que nuestra competencia comience a imitar los aspectos clave de nuestro modelo.

Comunica y comparte el aprendizaje: todo lo que podamos compartir con el equipo, enriquecerá todo el proceso de aprendizaje y generación de nuevas hipótesis de trabajo.

El inicio del proceso de desarrollo de clientes comienza con la venta interna del mismo: antes de iniciar el proceso, hay que realizar un proceso de venta interna que garantice que todo el equipo involucrado está comprometido en el desarrollo de los puntos anteriores.

El proceso de desarrollo de clientes refleja las mejores prácticas de las Start Up de éxito; evidentemente, no es un proceso sencillo, y tratar de implantar los catorce puntos anteriores puede llevar tiempo y requiere tener paciencia hasta comenzar a ver los primeros resultados.

Sin embargo, éste compromiso a medio plazo incrementará las posibilidades de éxito de la Start Up.



8. Las fases del proceso Lean

Descubrimiento de clientes

Antes de invertir algo de dinero en trabajar el producto o desarrollar el negocio, hay que poner el foco en responder a cuatro preguntas clave:

¿Hemos identificado un problema que el cliente quiere que sea resuelto?

¿Nuestro producto resuelve este problema o necesidad?

Si es así... ¿nuestro modelo de negocio hace que sea viable y rentable?

¿Hemos aprendido lo suficiente para salir y vender?

Para poder responder a estas preguntas, tenemos que tangibilizar la visión y las premisas de trabajo en hipótesis de propuestas de valor y modelos de negocio que sean contrastables con clientes reales.

El valor es todo aquello por lo cual nuestros clientes están dispuestos a pagar; la propuesta de valor, por tanto es el binomio producto – servicio que diseñamos pensando en quitarle un dolor o generar algún beneficio por el cual alguien está dispuesto a pagarnos un dinero

Nuevamente, hacemos referencia a definir cuantas hipótesis de trabajo sean necesarias vía Lienzo de modelos de negocio, y al desarrollo de mínimos productos viables que nos permitan testar con clientes las propuestas realizadas.

Para ello hay que:

Mantener muchas entrevistas con clientes, y detectar realmente necesidades y beneficios.

Realizar una lista de todas ellas, y priorizar cuáles pensamos que son las más relevantes.

Establecer grupos de trabajo e investigación para testar el desarrollo de las funcionalidades que aportan valor.

Es muy importante realizar una buena selección de clientes potenciales sobre los cuales mantener reuniones y tratar de validar hipótesis:

Debemos asegurarnos que por una parte son suficientemente representativos, pudiendo seleccionar perfiles de diferentes tipologías para evaluar resultados en varios segmentos distintos.

Y por otra, pueden llegar a tener cierta influencia como líderes de opinión para que nos ayuden a realizar las fases siguientes del modelo.

Un buen cliente para probar, debe cumplir las siguientes características básicas:

Tiene un problema

Sabe que tiene un problema

Ha estado buscando su solución, o la está buscando de manera activa

Tiene presupuesto o puede conseguirlo fácilmente.

Validación

La premisa del proceso de validación es que siempre ocurre fuera de la oficina; se basa en los conceptos presentados anteriormente de:

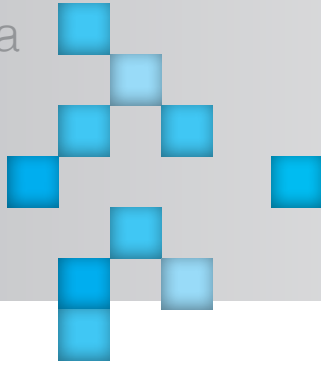
Selección de primeros adoptantes o de los clientes clave sobre los cuales trabajar

Desarrollo del MVP que nos permita testar propuestas de valor, priorizando aquellos aspectos que pensamos que generan más valor que otros.

Elaboración de los experimentos y métricas sobre las cuales realizar la validación de hipótesis

Análisis de resultados y próximos pasos, basado en el desarrollo de nuevas funcionalidades, o en el lanzamiento de la fase de creación de clientes.

Vale la pena recordar que en esta fase debemos ahorrar el máximo dinero posible, y que no debemos acelerar el proceso o tener prisa para llegar a la fase de creación de clientes.



El proceso de validación quedará completo cuando seamos capaces de contestar a las siguientes preguntas:

¿Puede nuestro negocio ser escalado o replicado en clientes de similares características a los usados en el proceso de validación?

¿Tenemos claro el proceso para poder llegar o comunicar el valor a los nuevos clientes?

¿Tenemos claro el proceso de ventas del producto o servicio? Es decir... ¿sabemos cuáles son las fases del proceso de venta? ¿cuánto dura el periodo de maduración de la venta? ¿cómo se informa, evalúa alternativas? ¿cómo se paga?



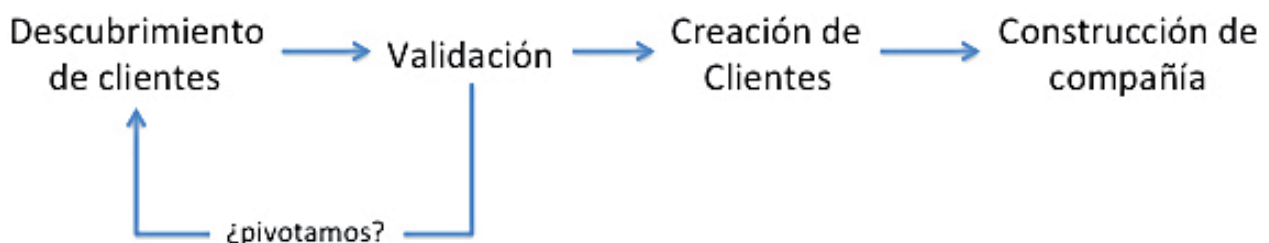
Creación de clientes

Este es el momento de invertir y escalar el proyecto, desarrollando los canales e invirtiendo en las premisas de trabajo que previamente hemos validado y construido.

Company Building

En una última fase, llega el momento de construcción de la compañía, estableciendo los recursos humanos clave en los puestos de responsabilidad, y comenzando a tener un perfil más de compañía que de Start Up.

Las fases del proceso lean se resumen en el siguiente gráfico:



9. ¿Pivotar o Proceder?

Existe un punto intermedio entre la fase de Validación y la de creación de clientes, que refleja la posibilidad de pivotar o volver al punto inicial para cambiar alguna de las premisas de trabajo; esto sucede cuando no somos capaces de responder con seguridad a las siguientes cuestiones:

Tenemos un problema o beneficio identificado

Nuestro producto resuelve el problema o aporta el beneficio

Tenemos claro que el mercado de clientes seleccionados es suficientemente grande como para obtener beneficios

El modelo de negocio escogido me permite llegar a ese mercado sin incurrir en grandes costes de estructura adicionales

Tengo claro quiénes son los clientes, los usuarios y los canales para llegar hasta ellos y cómo se interrelacionan

Tengo suficiente información y métricas para contrastar todos los puntos anteriores.

Si tengo dudas o no tengo claro algunas de las cuestiones, es preferible pivotar, replantearse temas, o repetir las fases de descubrimiento y validación de clientes.



10. Conclusiones (No te olvides de)

Existen un montón de situaciones, a la hora de establecer un nuevo negocio, o de concebir un producto o servicio adicional o distinto, en las que la elaboración de un plan de negocio no siempre es útil, y es preferible ahorrarnos el tiempo y los recursos que pensábamos dedicar en su elaboración, en replantearnos si podemos trabajar con una filosofía basada en: Pasar tiempo con los que pensamos pueden ser nuestros clientes potenciales chequeando aquellos aspectos que realmente pueden generar un valor añadido.

Reducir los tiempos de desarrollo de producto y servicio, poniendo el foco en sólo aquello que pensamos que es realmente imprescindible para el cliente.

Establecer grupos de trabajo para validar funciones, atributos y valores.

Realizar diferentes hipótesis de trabajo sobre el papel, y contrastarlas con tipos de clientes reales.

Recopilar y analizar toda la información necesaria para contrastar la validación de las premisas.

No tener miedo a cambiar cosas, y poder implementar cambios rápidamente.

Tener la valentía para, en el momento adecuado, realizar las inversiones necesarias para el lanzamiento y extrapolación del producto o servicio al resto de clientes objetivo.

Todo esto se resume en una idea básica:

Las cosas SIEMPRE suceden fuera de la oficina... sal, pregunta, investiga, prueba, comprueba, y luego... vende



CEEI ▶ Tguía

GUÍAS TEMÁTICAS PARA EMPRENDEDORES

©2014

EDITA: CEEI Ciudad Real

TEXTOS: Kuvi Consultores

DISEÑO Y MAQUETACIÓN: JG & Asociados

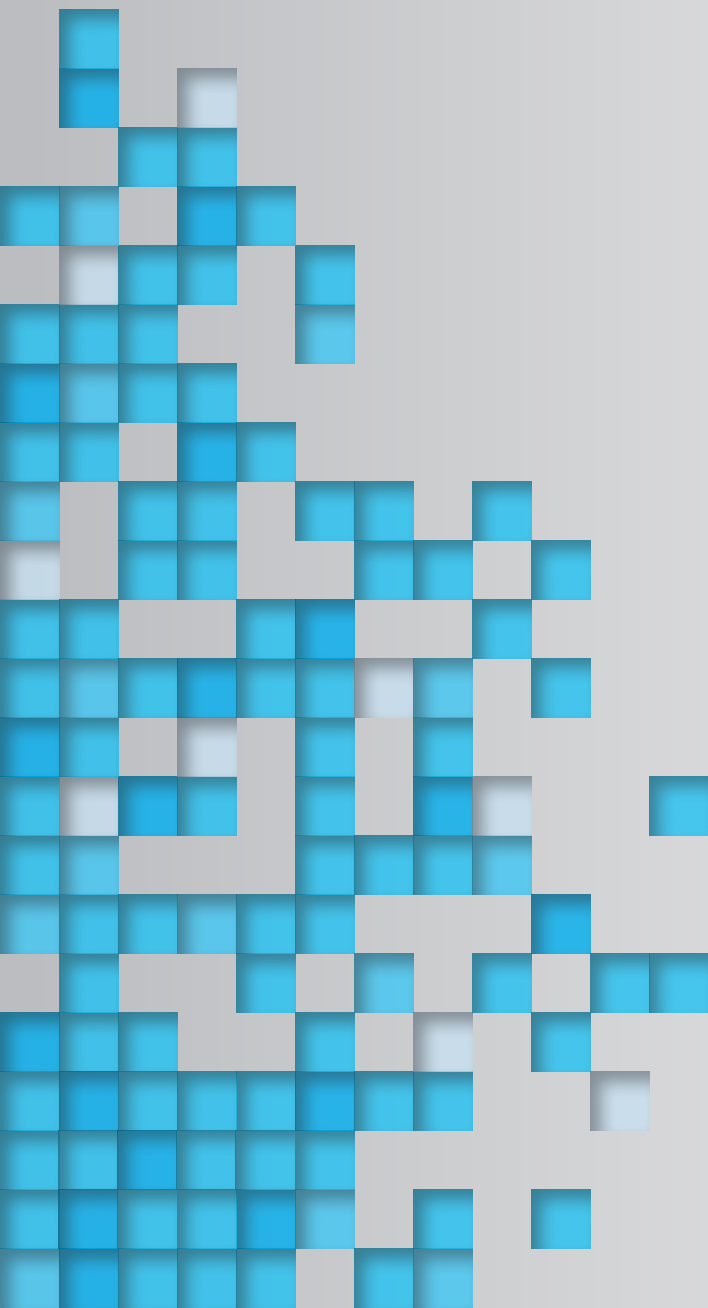
Proyecto cofinanciado por:



Unión Europea
Fondo Europeo
de Desarrollo Regional
"Una manera de Hacer Europa"



Castilla-La Mancha



Centro Europeo de Empresas e Innovacion

Oficinas CEEI Ciudad Real
Edificio Cámara de Comercio
C/ Lanza, 2 - 2ª Planta - 13004 Ciudad Real
Telf.: 926 27 30 34 - Fax: 926 21 63 98
ceei@ceeicr.es - www.ceeicr.es

Creacion y Desarrollo de Empresas Innovadoras

Parque Empresarial
"Ciudad Real"
Polígono de Larache
C/ Pedro Muñoz, 1
13005 Ciudad Real

Parque Empresarial
"Vicente Buendía"
Polígono La Nava II
Avenida Europa, 7
13500 Puertollano