CEEI ELCHE
CENTROS EUROPEOS DE EMPRESAS INNOVADORAS

GENERALITAT VALENCIANA
iVACE

UNIÓN EUROPEA
Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Una manera de hacer Europa

"Proyecto cofinanciado por los Fondos FEDER, dentro del Programa Operativo FEDER de la Comunitat Valenciana 2014-2020"

Analiza a tu cliente a través de la metodología Lean Startup

CONSUELO VERDÚ

Profesor de innovación en modelos de negocio,creatividad y presentación de proyectos

Desing thinking ,customer development y lean startup

Profesor estratégia excellens

EOI Escuela de organización industrial

Economista

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE MADRID

Mentor de proyectos

NEXT Startup Weekend

ESCP EUROPE

ESADE Business School

Master customer experience EOI

Experiencia de 20 años trabajando en:

bankinter.

Best Doctors

FUTUVER

CREDIT SUISSE

LV SALAMANC

Colaboraciones

NESTOR&CO

Prezi

busca un modelo de
negocio escalable

VS

ejecuta un modelo
de negocio conocido

android
NETFLIX
NOKIA
Gillette
BLOCKBUSTER
TAXI
UBER
Spotify
Madrid Rock
AVIS
HILTON
WORLDWIDE
airbnb
zipcar
ALSA
Telefonica
Bla Bla Car
Viaja en coche compartido

Principios Lean

The Toyota Production System

- Eliminar desperdicio
- Aumentar feedback
- Retrasar compromiso
- entrega rápida
- Potenciar el equipo
- Visión global y compartida

Customer Devel-

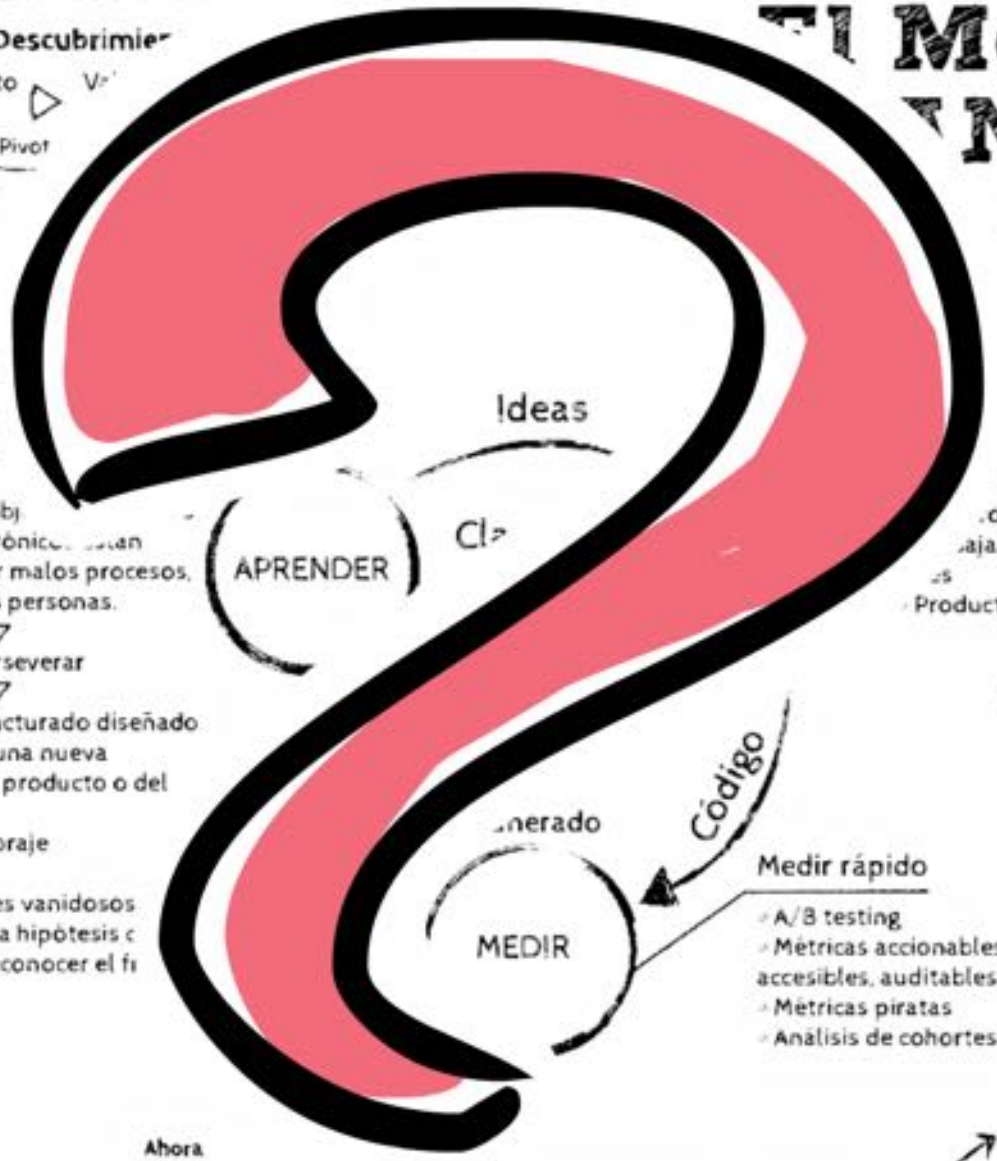
Descubrimie-

Descubrimiento de cliente → V-

Pivot

Test hipótesis

El Método
N STARTUP



Business Model Canvas

Describe como una organización crea y entrega **valor**

Aprender r

- 5 Porqués. conocer la ca problemas.
- La verdad obj problemas crónic- -stan causados por malos procesos, no por malas personas.

Pivotar / Perseverar

Cambio estructurado diseñado para probar una nueva hipótesis del producto o del modelo...

- Requiere coraje
- Enemigos
  - Indicadores vanidosos
  - No hay una hipótesis c
  - Miedo a reconocer el fr

r rápido

- Una acción en cada momento
- Parar cuando algo falla
- Respuesta rápida vs previsión

-ollo Continuo

-ajar en pequeños

-s

Producto Mínimo Viable

- Entrega de valor a menudo (entregas tempranas) feedback mas pronto
- Minimas funcionalidades necesarias para aprender (early adopters)
- Eliminar cualquier esfuerzo que no contribuya directamente al aprendizaje
- Recomendable para las visiones grandes del producto ej prototipo papel. Landing pages

-nerado

Medir rápido

- A/B testing
- Métricas accionables, accesibles, auditables
- Métricas piratas
- Análisis de cohortes

Gente

Equipo multidisciplinar (autogestionado). Basta de hacer perder el tiempo (y la pasión) a las personas. "aquí se viene a pensar"

Cultura

Organización adaptativa: No planificamos, estamos preparados. Estructuras y organizaciones que puedan combatir la incertidumbre extrema. Toleramos los errores la 1a vez

Proceso

Foco. Eliminar el desperdicio. Flujo de proceso. Controles visuales para no esconder la innovación en una "caja negra"

Evaluación

Mejora continua y aprendizaje vs objetivos o beneficios a corto plazo

Antes
Management Taylorista dividia la organización entre
Pensadores/gestores
Ejecutores/trabajadores

Ahora
No se trata de crear un producto, sino de crear las e- que cor- incert- extr-

Principios Lean Startup

-mprendedores están en todas

Una startup - experimento - Intuición humana diseñada para entregar un producto o servicio en condiciones de extrema incertidumbre. Si trabajas en una startup, eres un emprendedor.

Antes
Mercado predecible
Mercado estable

Ahora
Mercado desconocido
Mercado complejo

-es Management (gestión)

-validado

-edback. Crear-Medir-

Antes
La organización se basaba en lo que se llama "alcanzar el fracaso", ejecutar con exito un plan defectuoso

Ahora
Hay que demostrar empiricamente que el equipo ha descubierto información valiosa

Nuevo sistema de contabili- evaluar el progreso, método - decidir si Pivotar o Perseverar

-d de la innovación

©miquelmora 2013

qué es una startup?

una startup es una organización temporal de personas que estan buscando un modelo de negocio recurrente y escalable

qué es un modelo de negocio?

un modelo de negocio describe los fundamentos de como una organización crea, entrega y captura valor

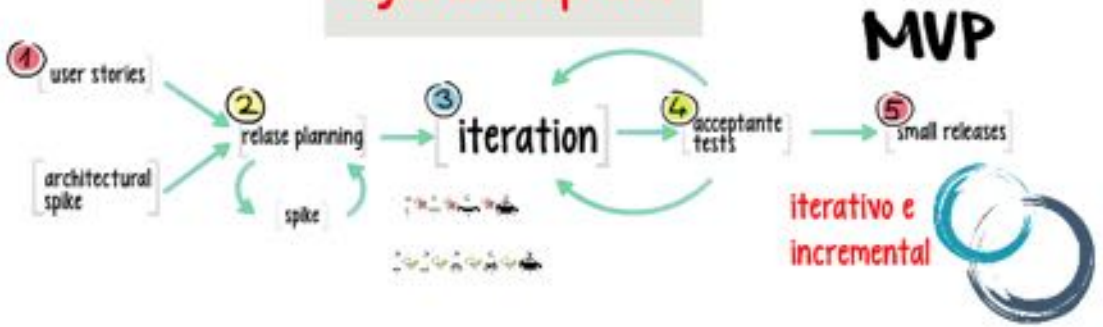
qué es Lean Startup?

es una manera de abordar el lanzamiento de negocios y productos que se basa en aprendizaje validado, experimentación científica e iteración con el cliente.

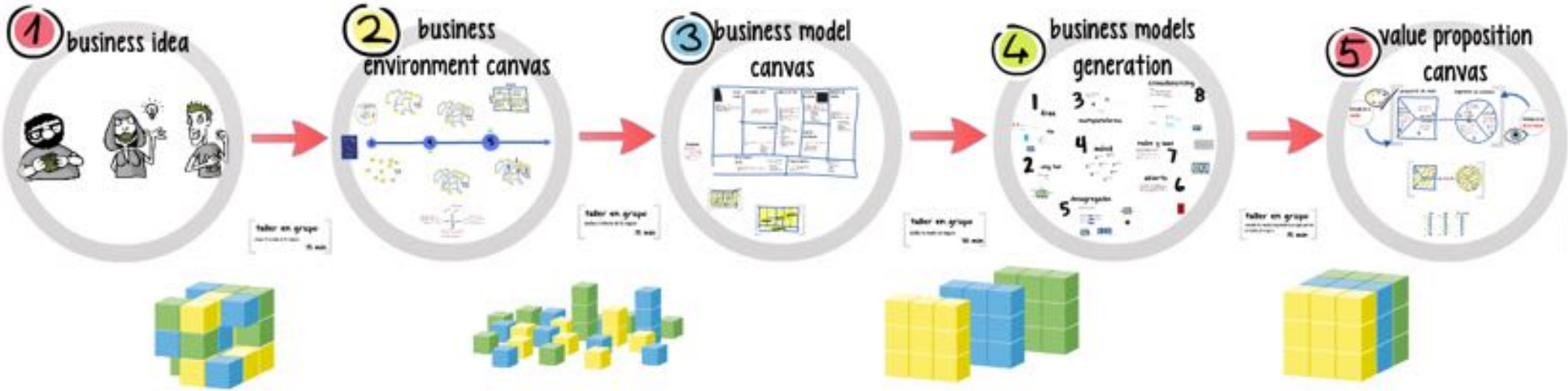
business design

customer development

agile development



business design



customer development

customer development

problem-solution fit

1 customer discovery

STOP

busqueda

pivote

product-market fit

2 customer validation

STOP

hipótesis de valor

growth-model fit

3 customer creation

STOP

ejecución

business-model fit

4 company building

hipótesis de crecimiento

+

hipótesis de valor

hipótesis de crecimiento

+

agile development

MVP

1 user stories

architectural spike

2 relase planning

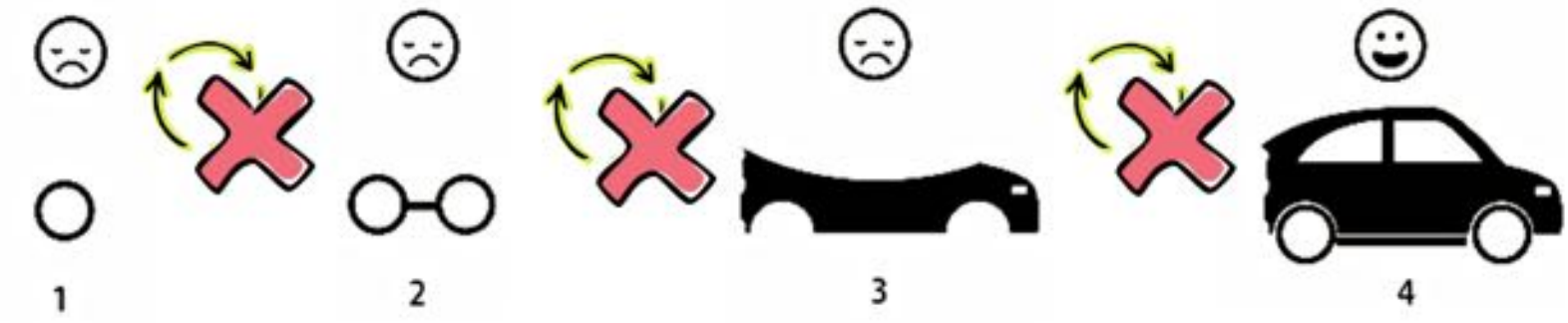
spike

3 iteration

4 acceptante tests

5 small releases

iterativo e incremental

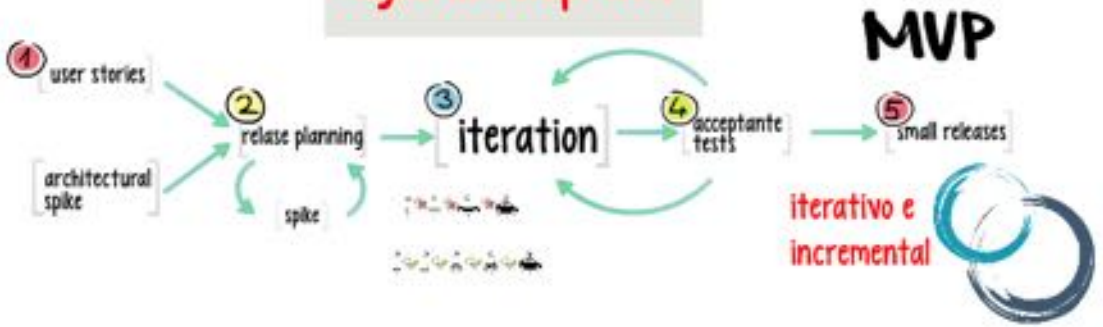

1
2
3
4

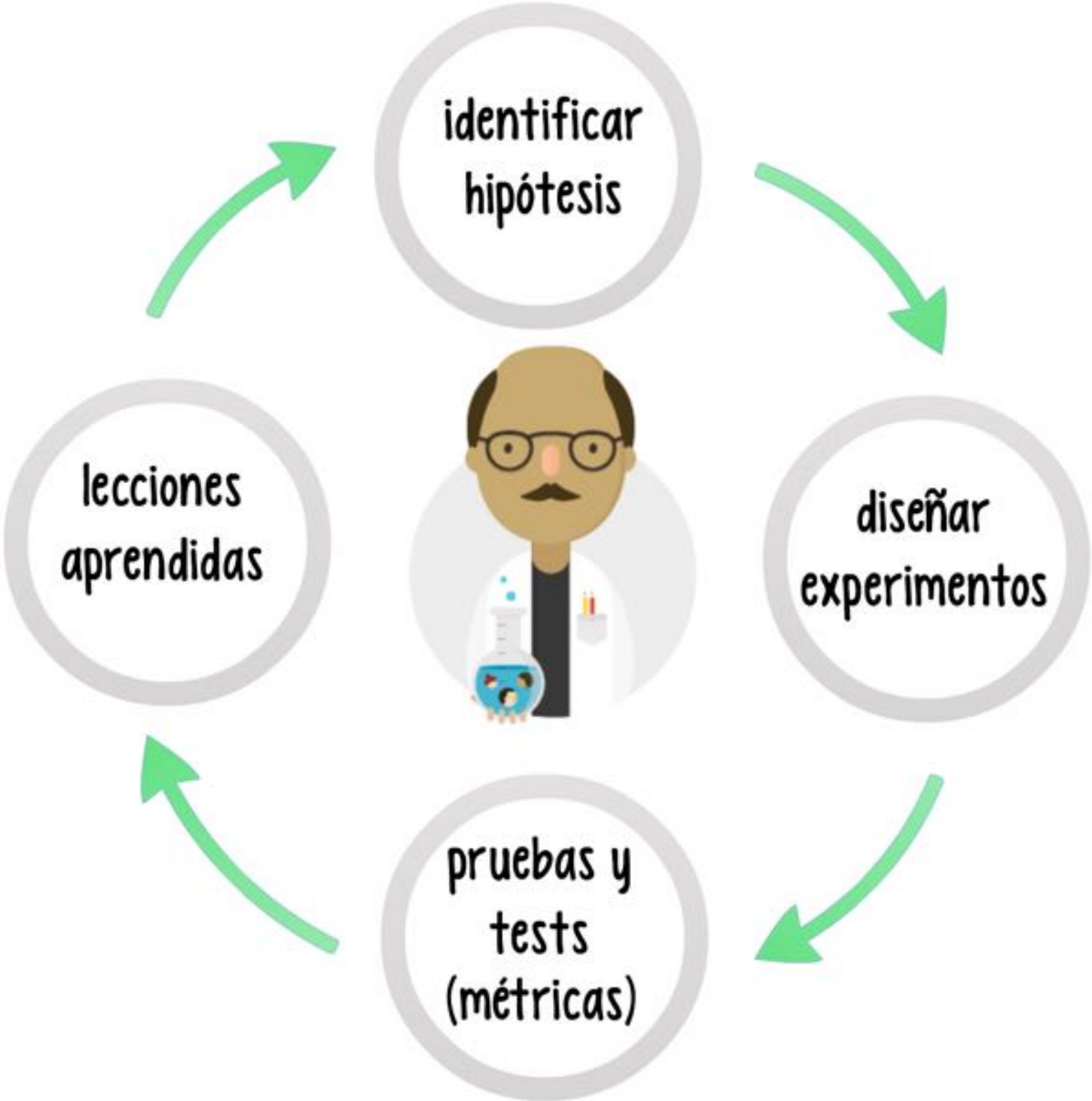
1
2
3
4
5

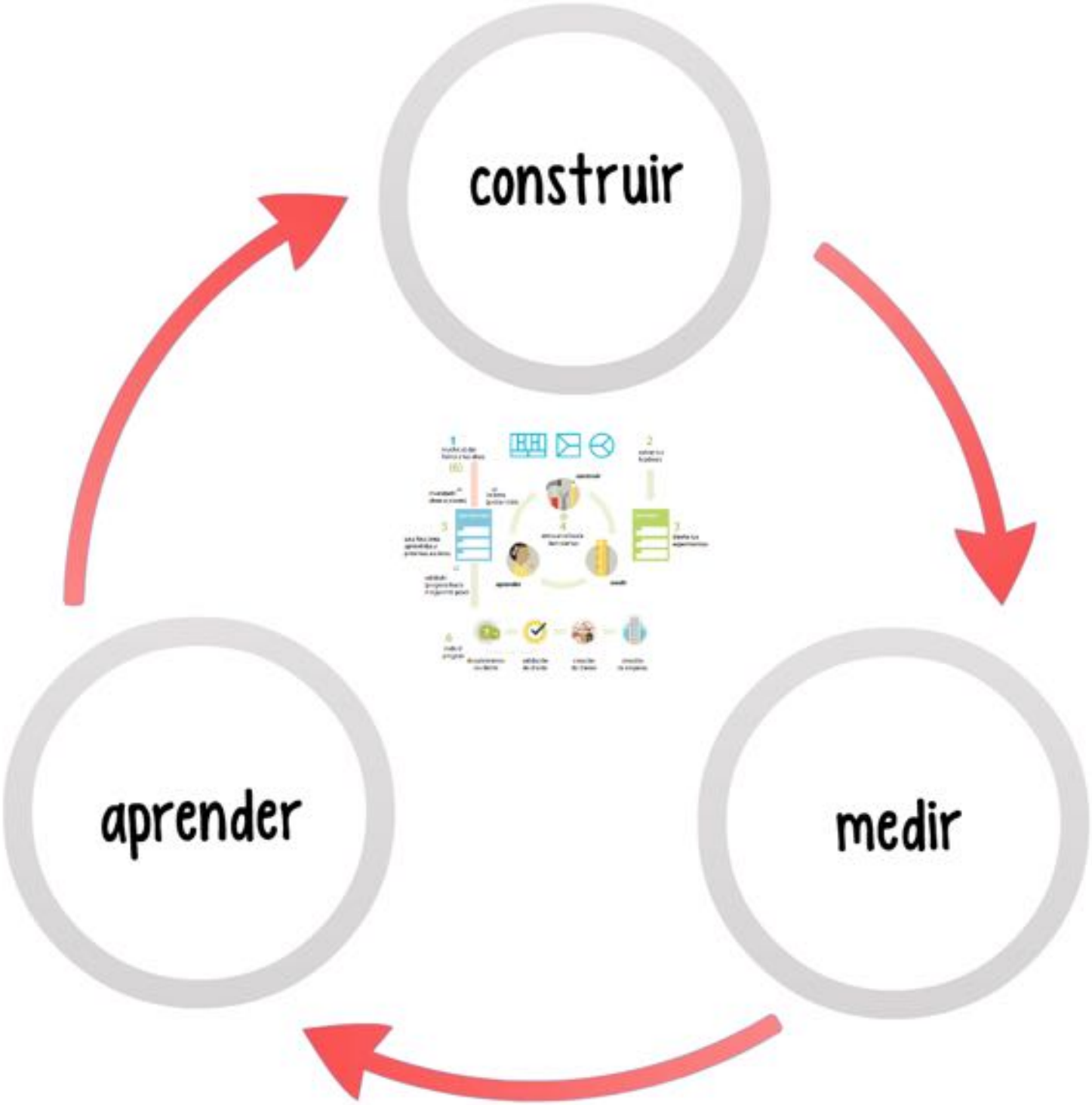
business design

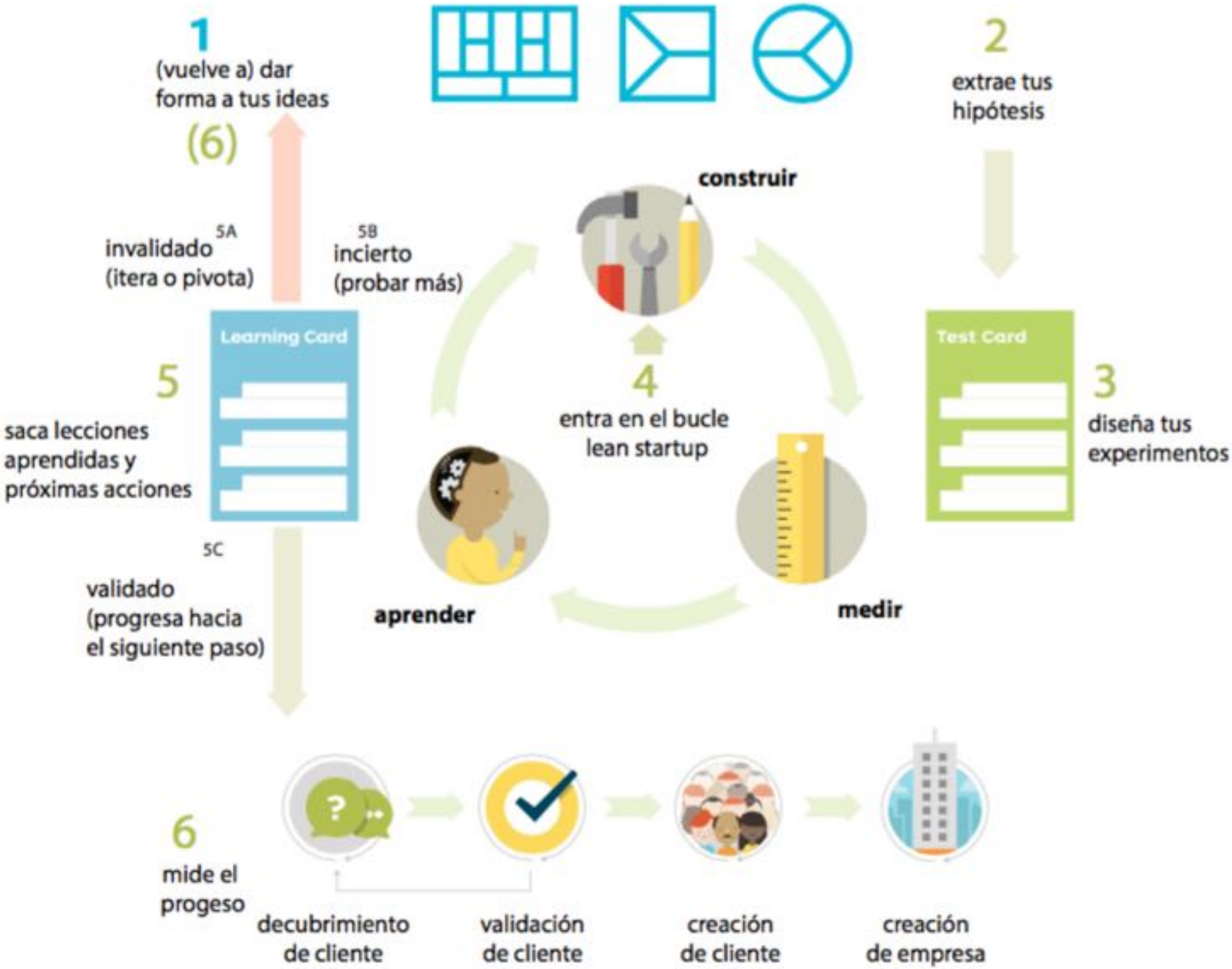
customer development

agile development

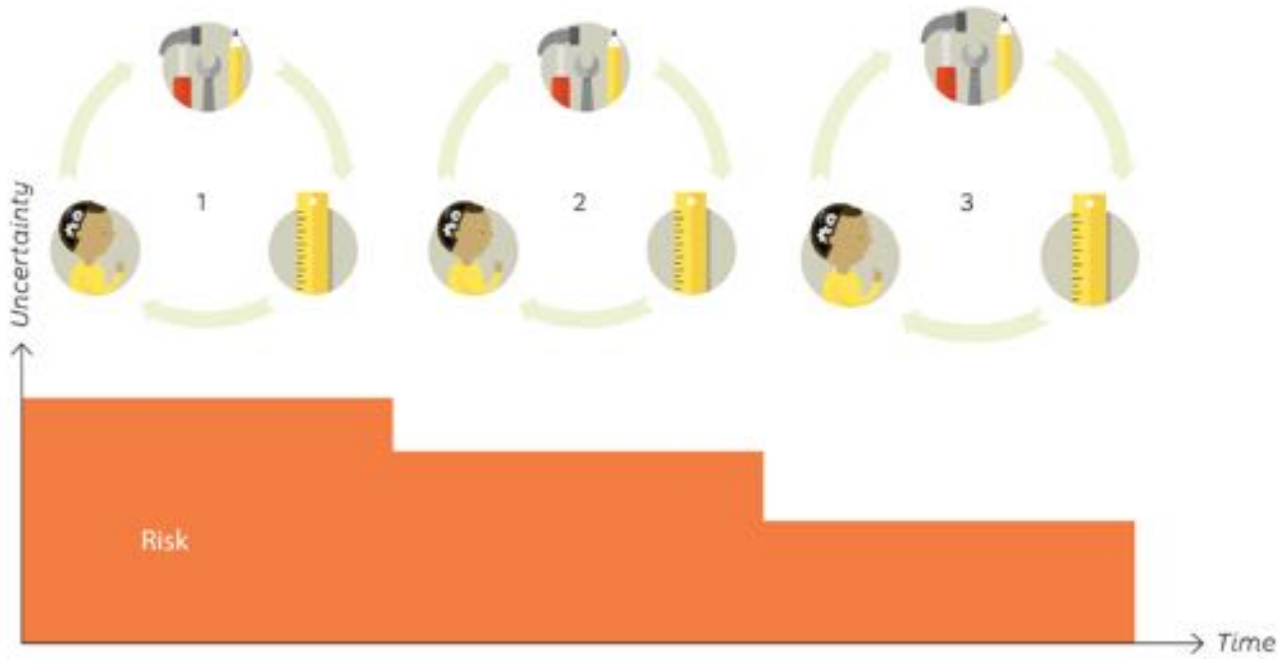



identificar hipótesis
diseñar experimentos
pruebas y tests (métricas)
lecciones aprendidas

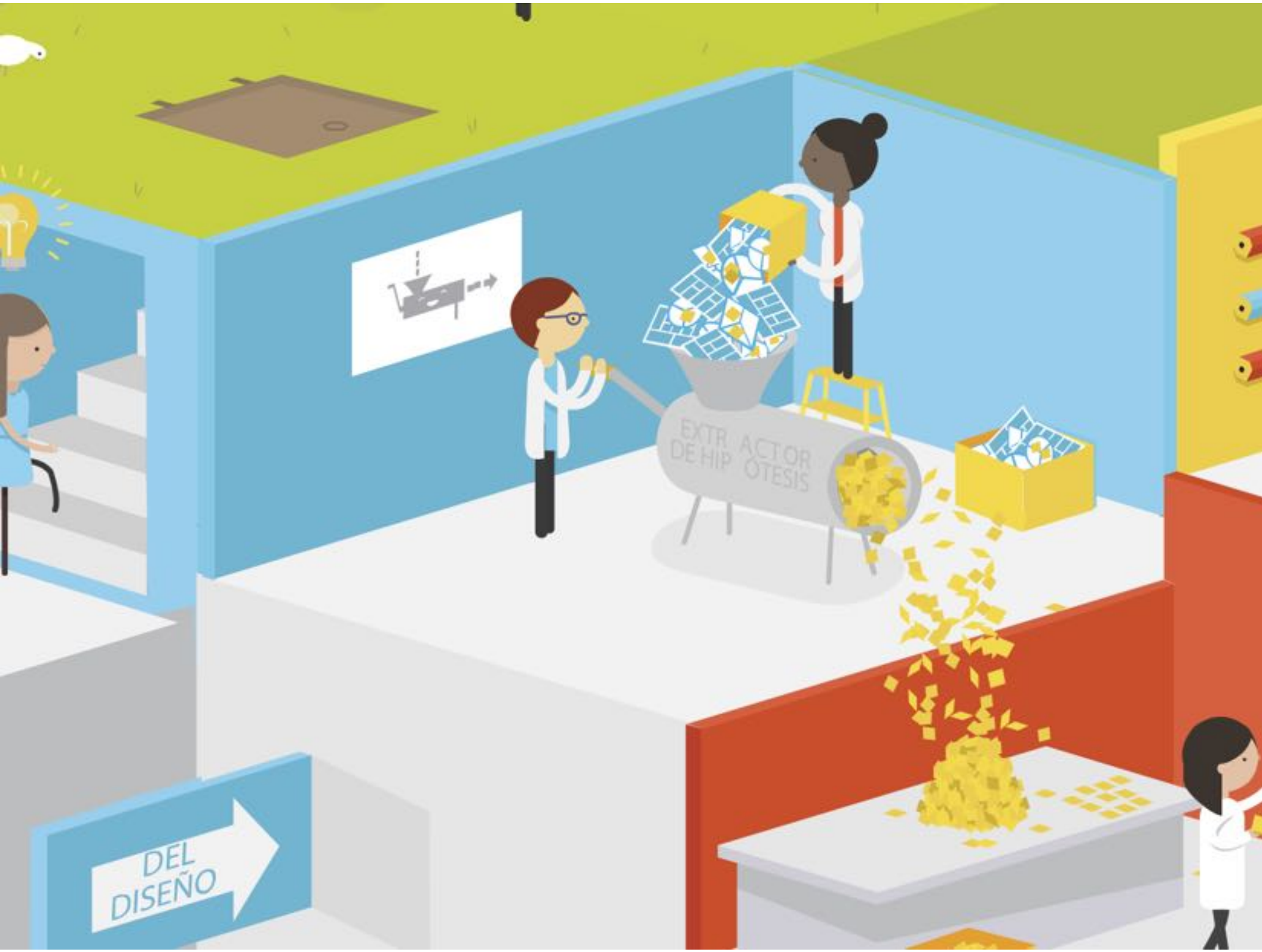

construir
medir
aprender


1
(vuelve a) dar forma a tus ideas
(6)
2
extrae tus hipótesis
construir
5A
invalidado (itera o pivota)
5B
incierto (probar más)
Learning Card
Test Card
5
saca lecciones aprendidas y próximas acciones
4
entra en el bucle lean startup
3
diseña tus experimentos
5C
validado (progresa hacia el siguiente paso)
aprender
medir
6
mide el progeso
decubrimiento de cliente
validación de cliente
creación de cliente
creación de empresa

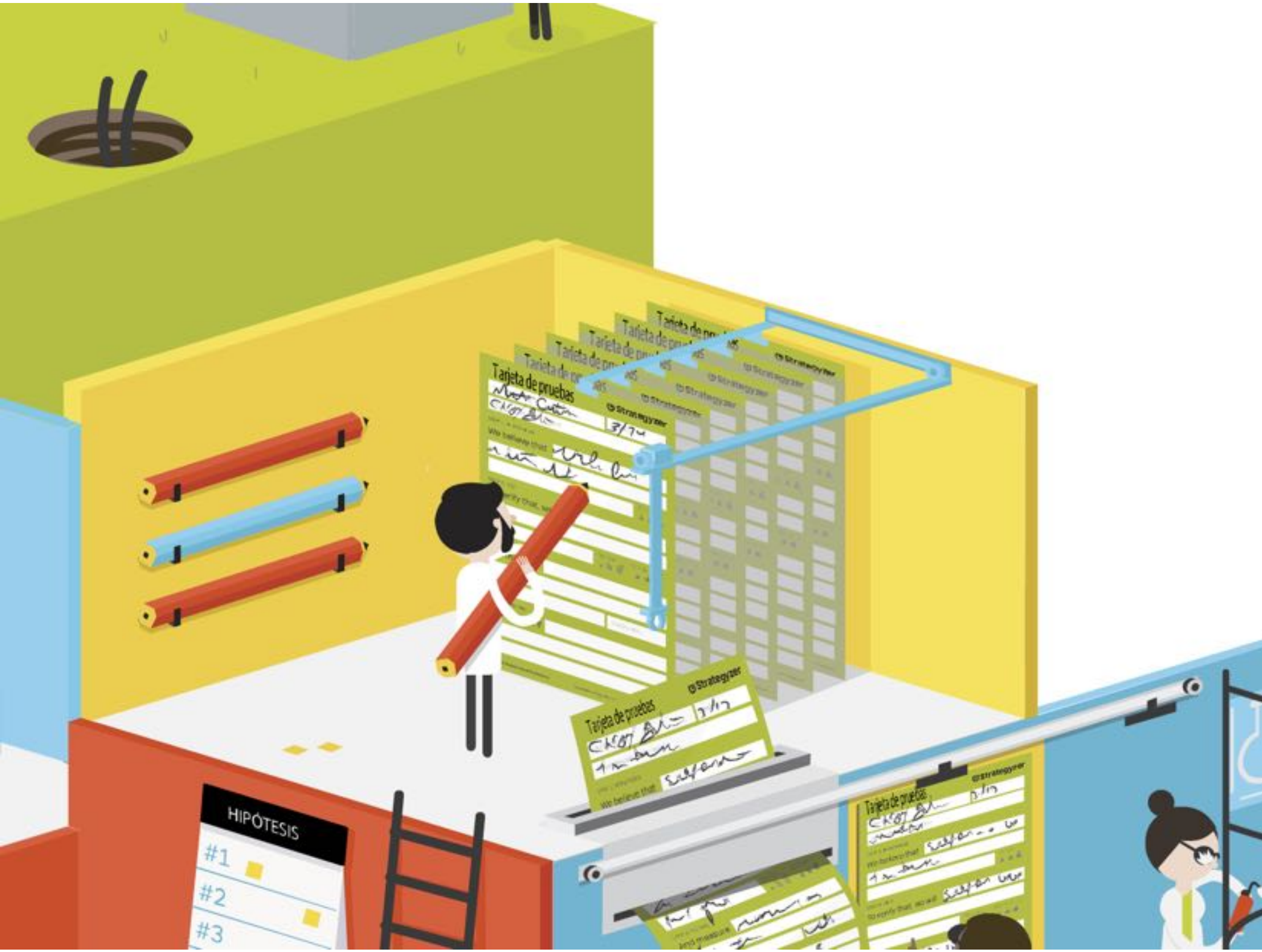
Uncertainty
1
2
3
4
5
6
Risk
Time


Uncertainty
1
2
3
Risk
Time

DE LAS PRUEBAS
PUNTOS DE PARTIDA
Tarjeta de aprendizaje
Strategyzer


EXTR ACTOR
DE HIP OTESIS
DEL
DISEÑO

EXTRACTOR DE HIPÓTESIS
HIPÓTESIS
#1
#2
#3
#4
#5
#6
#7
Tarjeta de proyectos


Tarjeta de pruebas
Strategyzer
HIPÓTESIS
#1
#2
#3

OBSERVACIÓN

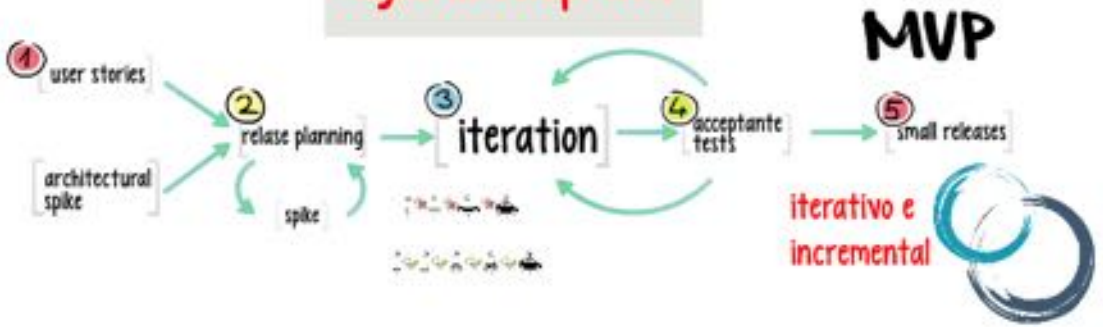
RECOLECTOR
DE DATOS
ANÁLISIS DE DATO

RECOLECTOR DE DATOS
ÉXITO
A DISEÑO
ANÁLISIS DE DATOS
3
2

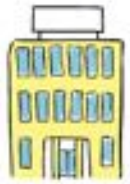
business design

customer development

agile development



customer development manifesto

1. 
no hay hechos en tu oficina
sal fuera del edificio

2.

trabaja conjuntamente
customer development
con agile development

3.
fallar forma parte del proceso
de búsqueda del modelo

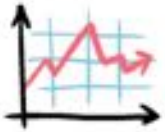
4.
haz continuos iteraciones y
pivotajes en el modelo

5.
ningún plan de negocio
sobrevive al primer cliente

6.
haz continuos experimentos
para validar tus hipótesis

7.

acuerda tu tipo de mercado
lo cambia todo

8. 
las métricas de startups son
diferentes de una compañía

9.
tomas decisiones rápidas
en tiempo y ritmo

10.
todo es cuestión de pasión

11.

los títulos en una startup son
diferentes de una compañía

12.
gasta poco en la búsqueda
pero después quémalo todo

13.
comunica y comparte todo el
conocimiento validado

14.
el éxito del proceso empieza
cuando lo aceptamos todos

basado en el customer development manifesto de Steve Blank adaptado y traducido por Nestor Guerra

@nestor_guerra

no hay hechos en tu oficina
sal fuera del edificio

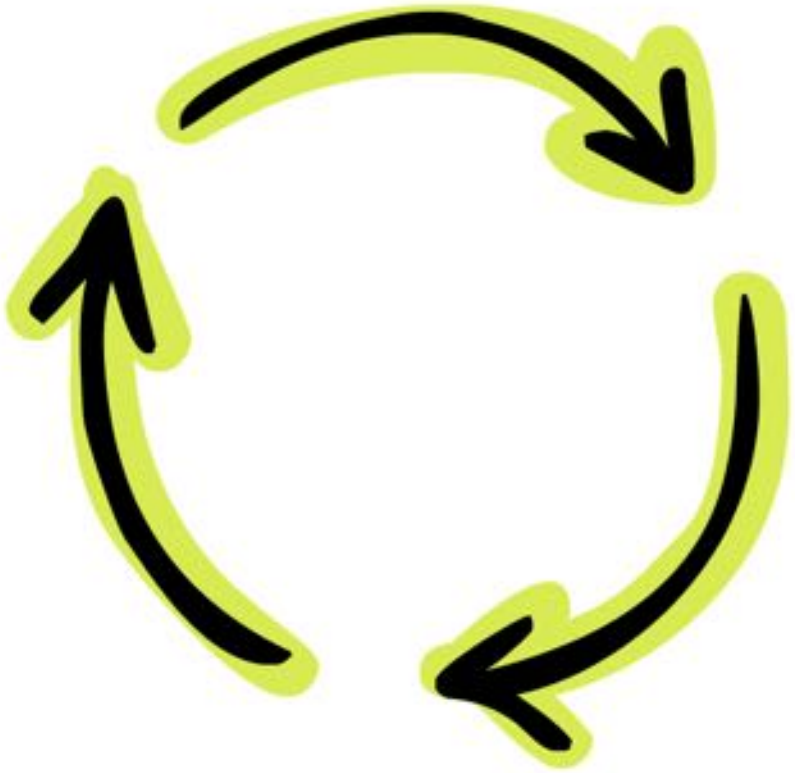
2

SCRUM

KANBAN

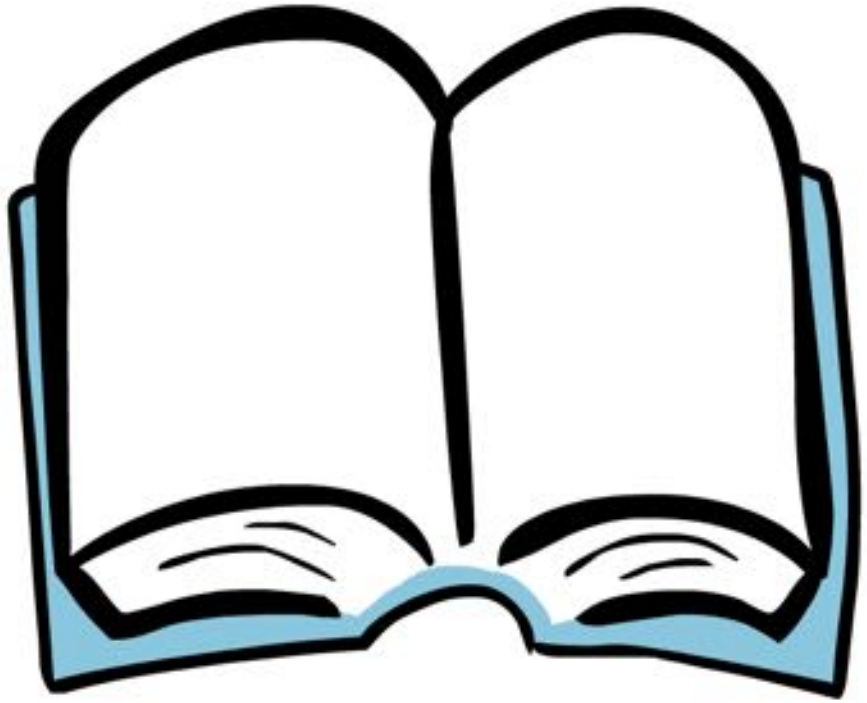
trabaja conjuntamente
customer development
con agile development

fallar forma parte del proceso de búsqueda del modelo



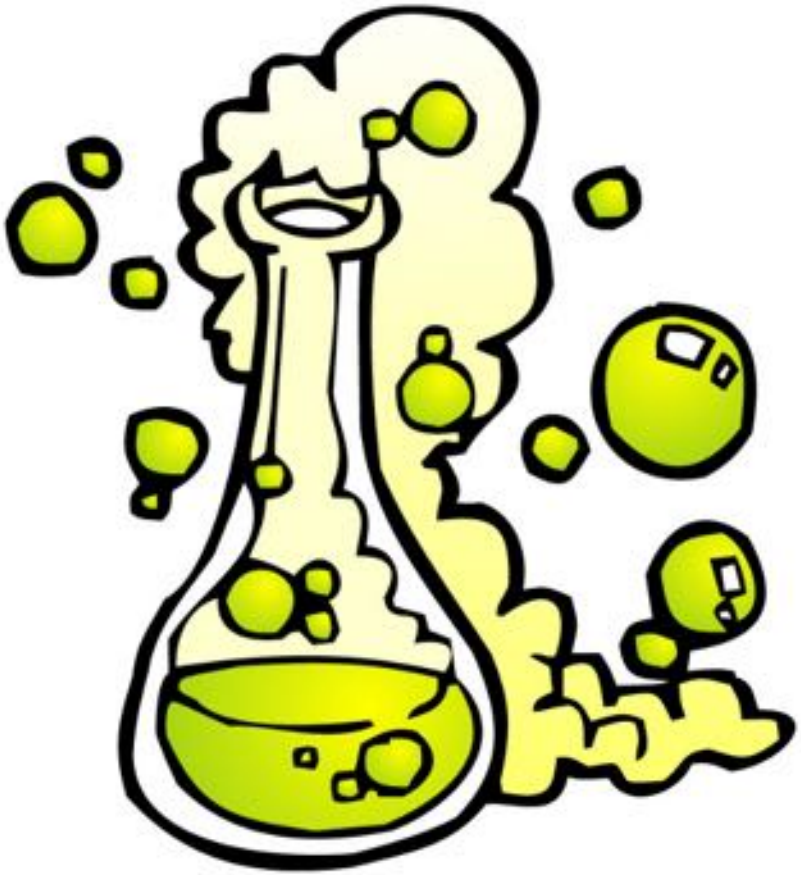
haz continuos iteraciones y pivotajes en el modelo

5



ningún plan de negocio sobrevive al primer cliente

6



haz continuos experimentos para validar tus hipótesis

7

existente

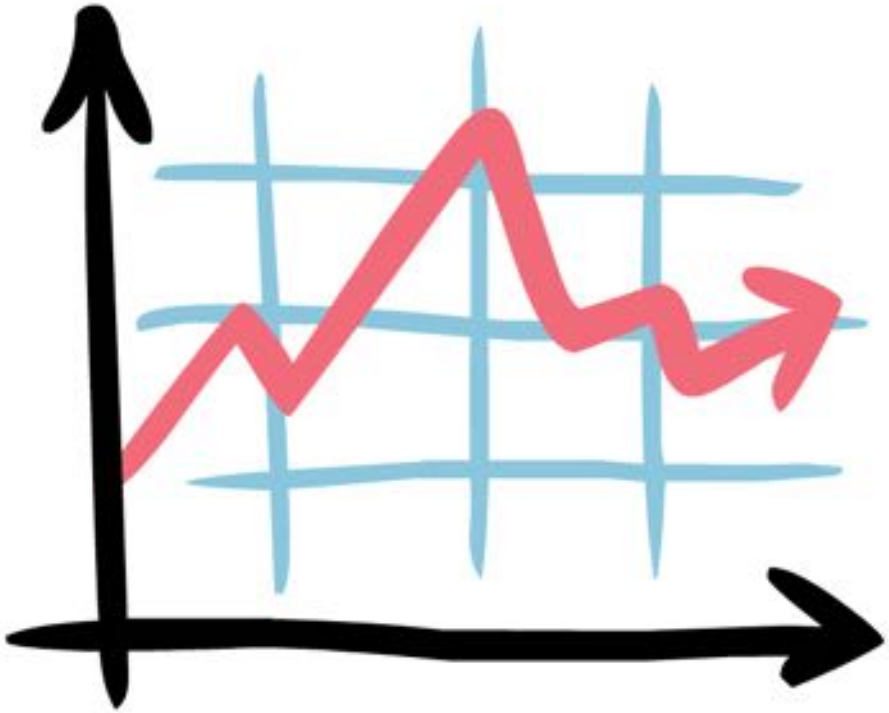
resegmentado

nuevo

clon

acuerda tu tipo de mercado lo cambia todo

8



las métricas de startups son diferentes de una compañía

9

tomas decisiones rápidas
en tiempo y ritmo

todo es cuestión de pasión

los títulos en una startup son diferentes de una compañía

12

gasta poco en la búsqueda
pero después quémalo todo

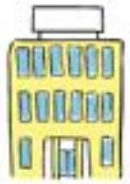
13

comunica y comparte todo el conocimiento validado

14

el éxito del proceso empieza cuando lo aceptamos todos

customer development manifesto

1. 
no hay hechos en tu oficina
sal fuera del edificio

2.

trabaja conjuntamente
customer development
con agile development

3.
fallar forma parte del proceso
de búsqueda del modelo

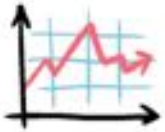
4.
haz continuos iteraciones y
pivotajes en el modelo

5.
ningún plan de negocio
sobrevive al primer cliente

6.
haz continuos experimentos
para validar tus hipótesis

7.

acuerda tu tipo de mercado
lo cambia todo

8. 
las métricas de startups son
diferentes de una compañía

9.
tomas decisiones rápidas
en tiempo y ritmo

10.
todo es cuestión de pasión

11.

los títulos en una startup son
diferentes de una compañía

12.
gasta poco en la búsqueda
pero después quémalo todo

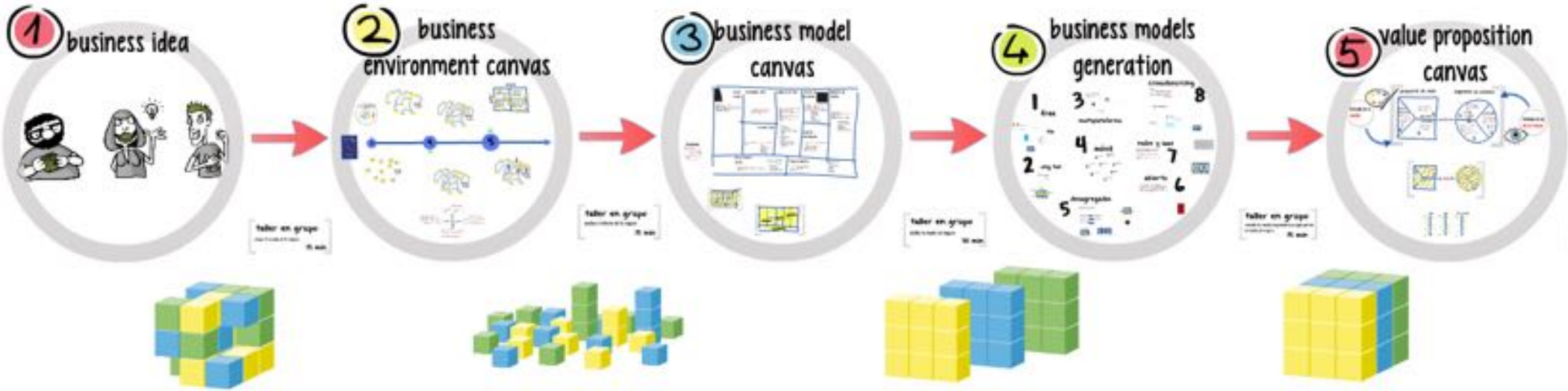
13.
comunica y comparte todo el
conocimiento validado

14.
el éxito del proceso empieza
cuando lo aceptamos todos

basado en el customer development manifesto de Steve Blank adaptado y traducido por Nestor Guerra

@nestor_guerra

business design



customer development

3 business model canvas

grupo

ru negocio

15 min

taller en

diseña tu modelo de

canvas

socios claves

quiénes son los aliados estratégicos?
quiénes nos apoyan con recursos y actividades claves?
qué actividades se pueden hacer de manera externa a mayor calidad y mejor precio?

actividades clave

qué actividades claves que necesitas para construir tu propuesta de valor? canales? relaciones con tus clientes? ingresos?

recursos clave

qué recursos requiere tu propuesta de valor? canal? relación? ingresos?

- físicos
- intelectuales
- humanos
- financieros

propuesta de valor

qué productos o servicios ofreces a tu cliente?
qué valor entregas a tu cliente?
cuáles son aquellas cosas por las que tu cliente paga?
qué beneficios tiene tu cliente por usar tu propuesta de valor
qué diferencia tiene tu propuesta con las de otros?

- novedad
- personalización
- ayuda a hacer el trabajo
- diseño
- marca
- status social
- precio
- reducción de costes
- reducción de riesgos
- usabilidad
- ...

relación con los clientes

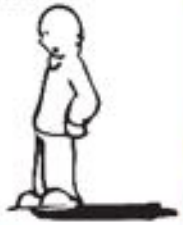
qué tipo de relación vas a usar para captar a tus clientes? y para retenerlo?
qué estrategia de relación con tus clientes?
cómo se integra esta relación en tu organización?

- adquisición
- activiación
- interes
- compra
- recomendación

canal de distribución

cómo vas a entregar el producto o servicios a tus clientes?
cómo vas a llegar a tus clientes?
a través de cuáles canales
cual es el coste del canal?

segmento de clientes



quiénes son nuestros clientes?
puedes describir los distintos tipos de clientes a los que te enfocas?
que difieren los segmentos de mercado?

- mercado masivo
- nichos de mercado
- segmentos
- diversificado
- plataforma multiple

estructura de costes

enfoque a → costes
enfoque a → valor

cómo es nuestra estructura de costes?
cuáles son los costes más importantes de nuestro modelo? recursos, actividades? socios?

- costes fijos
- costes variables
- economía de escala

flujo de ingresos

cómo es la estructura del modelo ingresos?
cómo ganamos dinero? cuales son los precios?
qué tipo de ingresos?

- venta de activo
- por uso
- por suscripción
- alquiler
- licencia
- publicidad
- ...

con
es

n vas a usar para captar a tus
cternerlo?
relación con tus clientes?
te relación en tu organización?

uisición

viación

res

pra

omendación

segmento de clientes

quiénes son nuestros clientes?
puedes describir los distintos tipos de clientes a los que te enfocas?
que difieren los segmentos de mercado?

mercado masivo

nichos de mercado

segmentos

diversificado

plataforma multiple

actividades clave

qué actividades claves que necesitas para construir tu propuesta de valor? canales? relaciones con tus clientes? ingresos?

propuesta de valor

qué productos o servicios ofreces a tu cliente?
qué valor entregas a tu cliente?
cuáles son aquellas cosas por las que tu cliente paga?
qué beneficios tiene tu cliente por usar tu propuesta de valor
qué diferencia tiene tu propuesta con las de otros?

novedad
personalización
ayuda a hacer el trabajo
diseño
marca
status social
precio
reducción de costes
reducción de riesgos
usabilidad
...

relación con los clientes

qué tipo de relación vas a usar para captar a tus clientes? y para retenerlo?
qué estrategia de relación con tus clientes?
cómo se integra este relación en tu organización?

adquisición
activiación
interes
compra
recomendación

segm clien

quiénes
puedes
que te e
que difie

recursos clave

qué recursos requiere tu propuesta de valor? canal? relación? ingresos?

físicos
intelectuales
humanos
financieros

canal de distribución

cómo vas a entregar el producto o servicios a tus clientes?
cómo vas a llegar a tus clientes?
a través de cuáles canales
cual es el coste del canal?

valor

freces a tu cliente?
nte?
r las que tu cliente

te por usar tu

uesta con las de

relación con los clientes

qué tipo de relación vas a usar para captar a tus clientes? y para reternerlo?
qué estrategia de relación con tus clientes?
cómo se integra este relación en tu organización?

adquisición

activiación

interes

compra

recomendación

segment clientes

quiénes son nuestr
puedes describir los
que te enfocas?
que difieren los seg

mer

nich

canal de distribución

cómo vas a entregar el producto o servicios a tus clientes?
cómo vas a llegar a tus clientes?
a través de cuáles canales
cual es el coste del canal?

n de riesgos
d

como vas a entregar el producto o servicios a tus clientes?
cómo vas a llegar a tus clientes?
a través de cuáles canales
cual es el coste del canal?

flujo de ingresos

cómo es la estructura del modelo ingresos?
cómo ganamos dinero? cuales son los precios?
qué tipo de ingresos?

venta de activo
por uso
por suscripción
alquiler
licencia
publicidad
...

ocios

aves

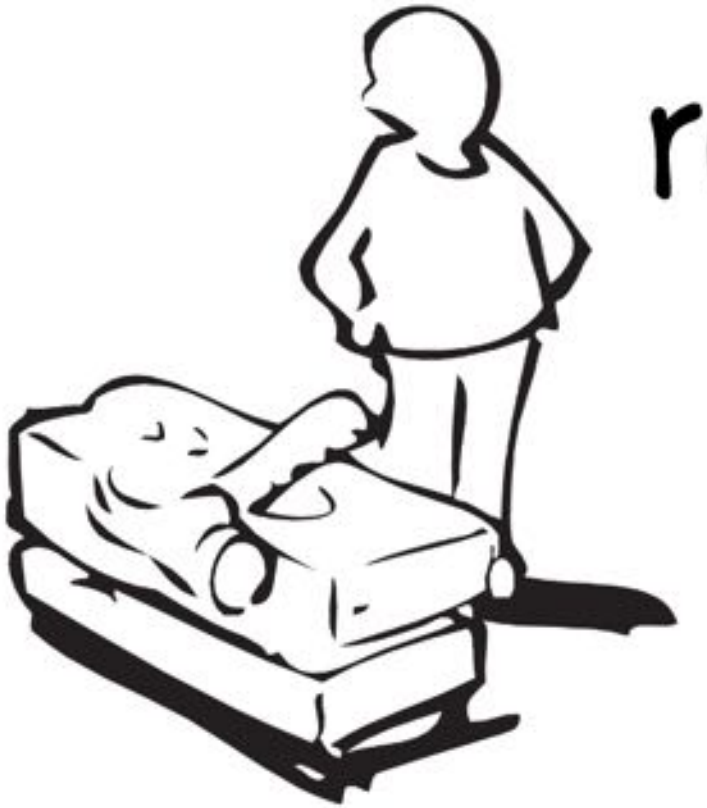
des claves?
externa a

actividades clave

qué actividades claves que necesitas para construir tu propuesta de valor? canales? relaciones con tus clientes? ingresos?

propues

qué producto
qué valor en
cuáles son ac
paga?
qué beneficio
propuesta de
qué diferenci
otros?



recursos clave

qué recursos requiere tu propuesta de valor? canal? relación? ingresos?

- físicos
- intelectuales
- humanos
- financieros

socios claves

quiénes son los aliados estrategicos?
quiénes nos apoyan con recursos y actividades claves?
qué actividades se pueden hacer de manera externa a mayor calidad y mejor precio?

activi

qué
cons
rela

qué recursos requiere tu propuesta de valor? canal? relación? ingresos?

- físicos
- intelectuales
- humanos
- financieros

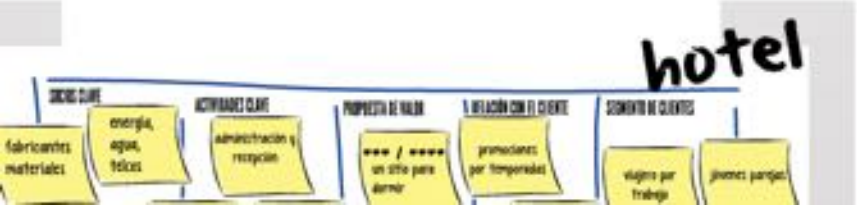
status social
precio
reducción de
reducción de
usabilidad
...

estructura de costes

enfoque a → costes
enfoque a → valor

cómo es nuestra estructura de costes?
cuáles son los costes más importantes de nuestro modelo? recursos, actividades? socios?

- costes fijos
- costes variables
- economía de escala



canvas

socios claves

quiénes son los aliados estratégicos?
quiénes nos apoyan con recursos y actividades claves?
qué actividades se pueden hacer de manera externa a mayor calidad y mejor precio?

actividades clave

qué actividades claves que necesitas para construir tu propuesta de valor? canales? relaciones con tus clientes? ingresos?

recursos clave

qué recursos requiere tu propuesta de valor? canal? relación? ingresos?

- físicos
- intelectuales
- humanos
- financieros

propuesta de valor

qué productos o servicios ofreces a tu cliente?
qué valor entregas a tu cliente?
cuáles son aquellas cosas por las que tu cliente paga?
qué beneficios tiene tu cliente por usar tu propuesta de valor
qué diferencia tiene tu propuesta con las de otros?

- novedad
- personalización
- ayuda a hacer el trabajo
- diseño
- marca
- status social
- precio
- reducción de costes
- reducción de riesgos
- usabilidad
- ...

relación con los clientes

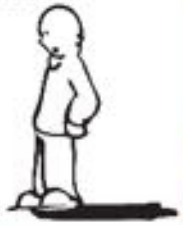
qué tipo de relación vas a usar para captar a tus clientes? y para retenerlo?
qué estrategia de relación con tus clientes?
cómo se integra esta relación en tu organización?

- adquisición
- activiación
- interes
- compra
- recomendación

canal de distribución

cómo vas a entregar el producto o servicios a tus clientes?
cómo vas a llegar a tus clientes?
a través de cuáles canales
cual es el coste del canal?

segmento de clientes



quiénes son nuestros clientes?
puedes describir los distintos tipos de clientes a los que te enfocas?
que difieren los segmentos de mercado?

- mercado masivo
- nichos de mercado
- segmentos
- diversificado
- plataforma multiple

estructura de costes

enfoque a → costes
enfoque a → valor

cómo es nuestra estructura de costes?
cuáles son los costes más importantes de nuestro modelo? recursos, actividades? socios?

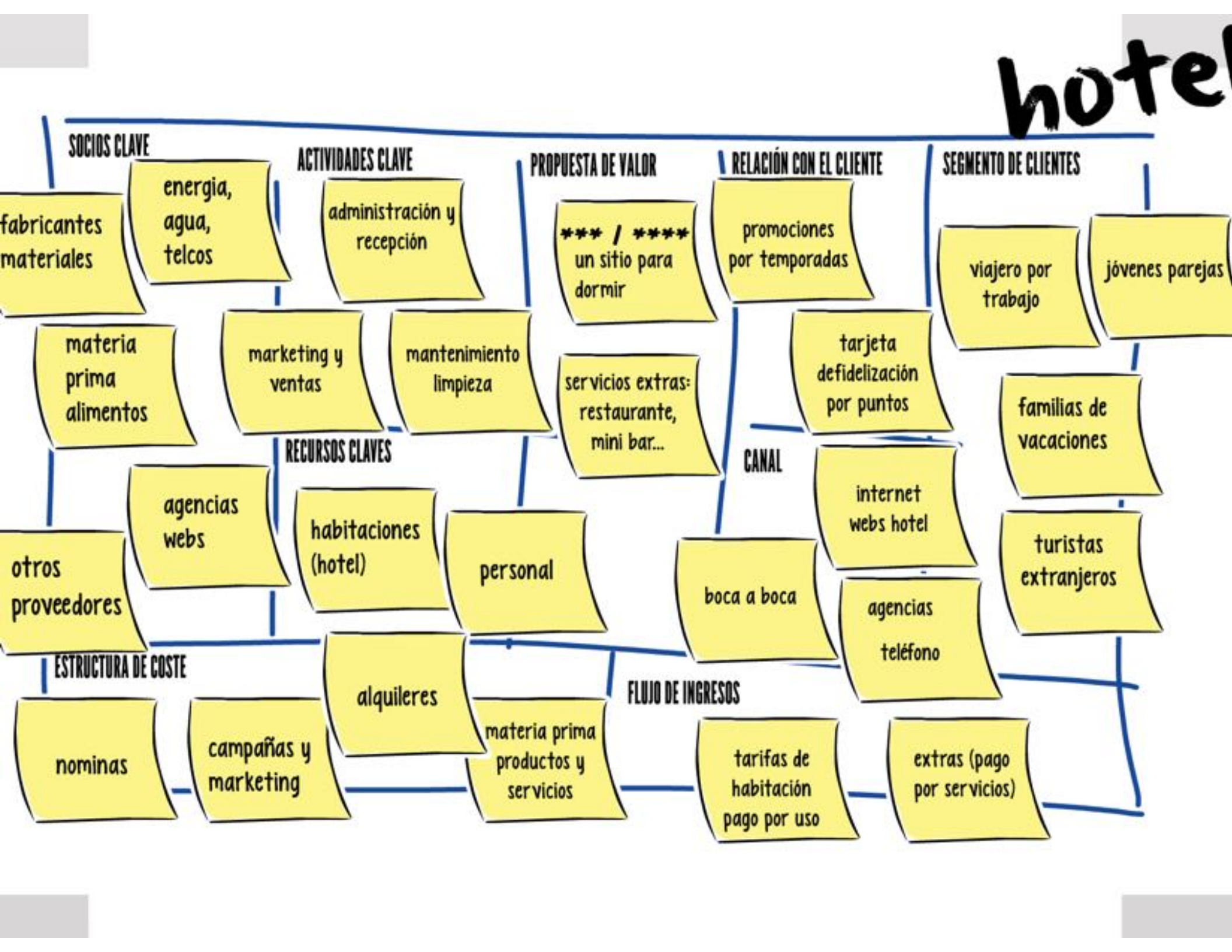
- costes fijos
- costes variables
- economía de escala

flujo de ingresos

cómo es la estructura del modelo ingresos?
cómo ganamos dinero? cuales son los precios?
qué tipo de ingresos?

- venta de activo
- por uso
- por suscripción
- alquiler
- licencia
- publicidad
- ...

cómo
qué
quien
cuanto


hotel
SOCIOS CLAVE
fabricantes materiales
energia, agua, telcos
materia prima alimentos
otros proveedores
agencias webs
ACTIVIDADES CLAVE
administración y recepción
marketing y ventas
mantenimiento limpieza
RECURSOS CLAVES
habitaciones (hotel)
personal
ESTRUCTURA DE COSTE
alquileres
nominas
campañas y marketing
materia prima productos y servicios
PROPUESTA DE VALOR
*** / ****
un sitio para dormir
servicios extras: restaurante, mini bar...
RELACIÓN CON EL CLIENTE
promociones por temporadas
tarjeta defidelización por puntos
CANAL
internet webs hotel
boca a boca
agencias teléfono
FLUJO DE INGRESOS
tarifas de habitación pago por uso
extras (pago por servicios)
SEGMENTO DE CLIENTES
viajero por trabajo
jóvenes parejas
familias de vacaciones
turistas extranjeros

3 business model canvas

grupo

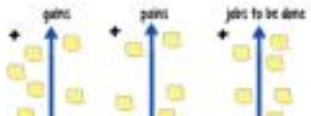
ru negocio

15 min

taller en

diseña tu modelo de

5 value proposition canvas



grupo

ote en algun patrón

15 min

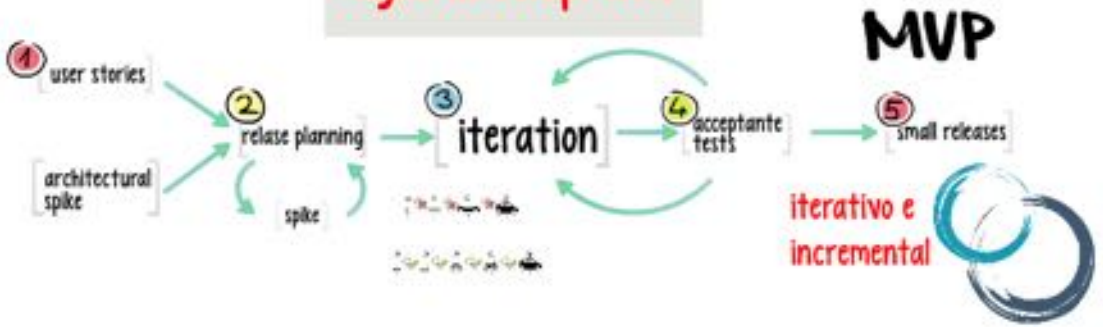
taller en

diseñar tu propuesta de
problem-solution fit a v

business design

customer development

agile development



customer development

problem-solution fit

1 customer discovery

STOP

busqueda

pivote

product-market fit

2 customer validation

STOP

hipótesis de valor

growth-model fit

3 customer creation

STOP

ejecución

business-model fit

4 company building

hipótesis de crecimiento

+

business-model fit

problem-solution fit

socios claves

actividades clave

recursos clave

propuesta de valor

relación con los clientes

canal de distribución

segmento de clientes

estructura de costes

ingresos

product-market fit

customer development

problem-solution fit

1 customer discovery

STOP

busqueda

pivote

product-market fit

2 customer validation

STOP

hipótesis de valor

growth-model fit

3 customer creation

STOP

ejecución

business-model fit

4 company building

hipótesis de crecimiento

+