

BIK!

CEEI



Validación de Modelos de Negocio

- - - - -

Introducción



GENERALITAT
VALENCIANA

IVACE
INSTITUTO VALENCIANO DE
COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

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

CEEI
COMUNITAT
VALENCIANA
CENTROS EUROPEOS DE
EMPRESAS INNOVADORAS



afice yoEmpr^{endo}

Proyecto cofinanciado por los fondos FEDER, dentro del Programa Operativo FEDER de la Comunidad Valenciana 2014-2020

COPYRIGHT 2018 ©

AUTOR

DISEÑO Y MAQUETACIÓN

EDICIÓN

COPYRIGHT DE LA PRESENTE EDICIÓN

AFICE. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

José Antonio de Miguel Visa

José Antonio de Miguel Visa

Centro Europeo de Empresas Innovadoras de Elche (CEEI Elche)

Centro Europeo de Empresas Innovadoras de Elche (CEEI Elche)

Queda rigurosamente prohibido, salvo autorización escrita de los titulares del Copyright, bajo una sanción establecida por Ley, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidas la reprografía o tratamiento informático y la distribución de ejemplares mediante préstamos público.

Este manual ha sido elaborado gracias al apoyo prestado por el IVACE (Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial de la Generalitat Valenciana) a través del Convenio Singular de Colaboración 2018-2019 para apoyar la Coordinación del mapa del ecosistema emprendedor de la Comunitat Valenciana hacia un sistema innovador, diversificado y eficiente. Proyecto cofinanciado por los fondos FEDER, dentro del Programa Operativo FEDER de la Comunitat Valenciana 2014-2020.

¿Qué es BIK Startup?

El sistema BIK Startup está diseñado para ayudar a los emprendedores y empresas a **validar sus modelos de negocio** y sus proyectos. Esto puede ser de utilidad tanto para emprendedores que vienen desde la “fase idea” que deben modelizar y poner a prueba un modelo completamente nuevo, como para emprendedores y empresas que quieren analizar y mejorar modelos que actualmente están ejecutando.

El objetivo final es poder ayudar a llevar al mercado nuevos modelos e innovaciones de una forma eficiente y con sentido, aprovechando y optimizando al máximo los recursos de los que se dispone. Un modelo basado en la experiencia con cientos de emprendedores y startups, de la mano de **José Antonio de Miguel** (más conocido como “Yoemprendo”) en colaboración con los CEEI de la Comunidad Valenciana.

El modelo propuesto se basa en la metodología **Lean Startup** en su parte más importante hacia mercado, validando no sólo que nuestra idea o propuesta de valor es consistente (esto lo podemos descubrir en BIK Idea – Itinerario Modelo de Negocio) sino descubriendo si realmente existe un mercado real donde salir a vender nuestro producto o servicio.

¿Cómo está estructurado el modelo de BIK Startup?

- 1. Introducción.** Reflexión inicial acerca del modelo de negocio y mercado.
- 2. Experimentación.** Cómo definir hipótesis y modelizar experimentos de cliente y modelo.
- 3. Tracción.** Comprender el mercado, validar canales. Métricas de control y crecimiento.
- 4. Material de ventas.** Producto Mínimo Viable, comprender mercado temprano, primeros clientes.

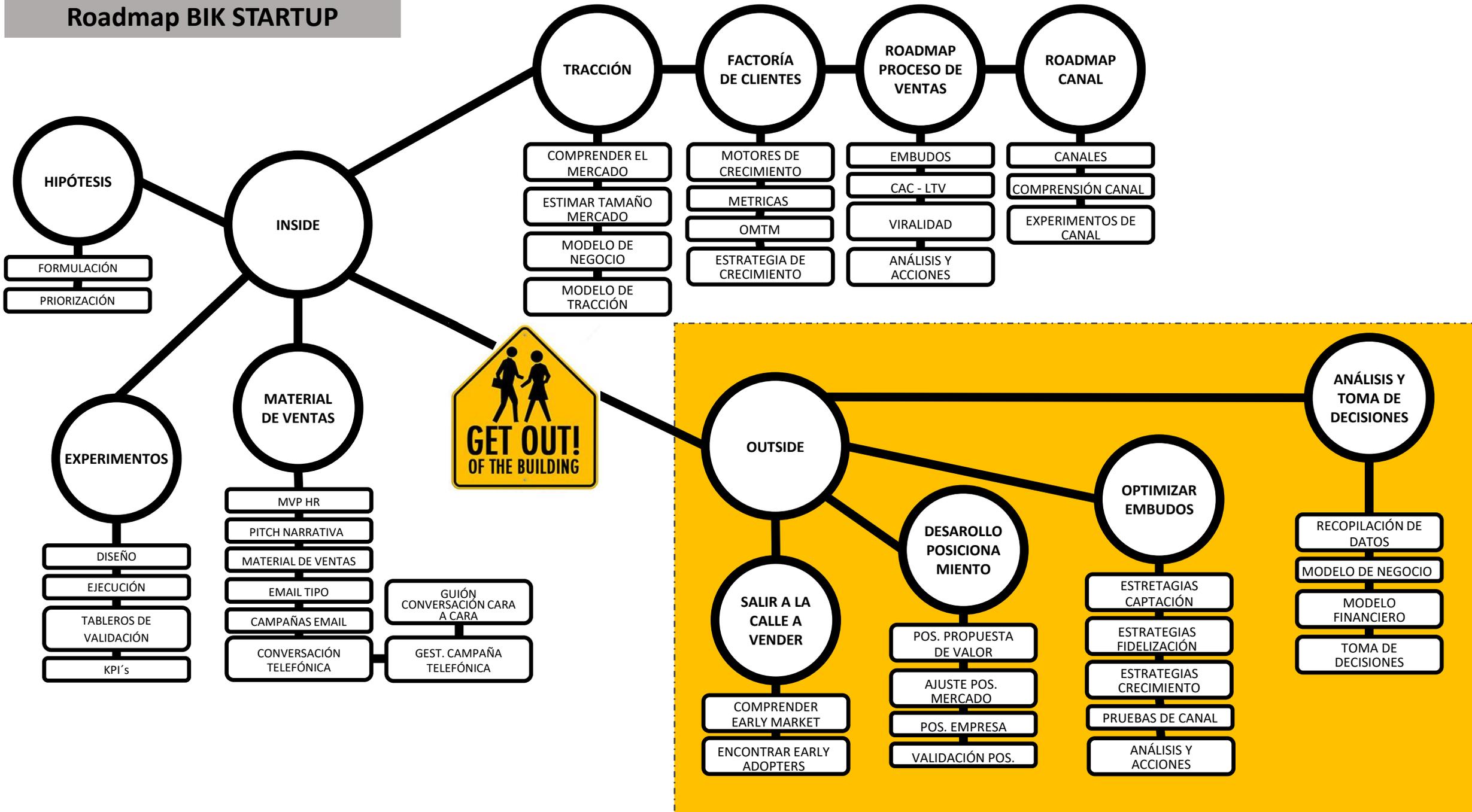
De BIK IDEA a BIK STARTUP



Cómo pasar de una “simple” idea a un negocio con sentido y futuro. Cómo pasar de un escenario aparentemente caótico donde todo cabe a un escenario realista donde comprendamos la realidad del mercado. ¿Qué diferencia entonces a una metodología como Design Thinking de otra como es Lean Startup?

Design Thinking	Lean Startup - Validación
Generar y desarrollar ideas	Dar forma a negocio y validar
Incertidumbre – Patrones – Insights	Clarificar – Enfocar – Vender
Objetivo: Definir la meta	Objetivo: Validar el camino
Investigar personas y usuarios	Encontrar clientes (Early Adopters)
Test para ver el USO del producto	Pruebas de compra y consumo con clientes

Roadmap BIK STARTUP



Índice

Objetivo
Antes de iniciar
Itinerario
Ejemplo
Anexo

El primer paso en cualquier transformación, en el inicio de algo importante, es aceptar tanto lo que sabemos como lo que no sabemos.

Podemos decir qué visión tenemos, a dónde nos gustaría llegar, cuál es nuestra definición de éxito, antes de empezar. Podemos tener, incluso, un plan para llegar de un punto a otro.

Pero cada paso es un experimento. Es lo que llamamos producto mínimo viable.

(Eric Ries, autor “The Lean Startup”)

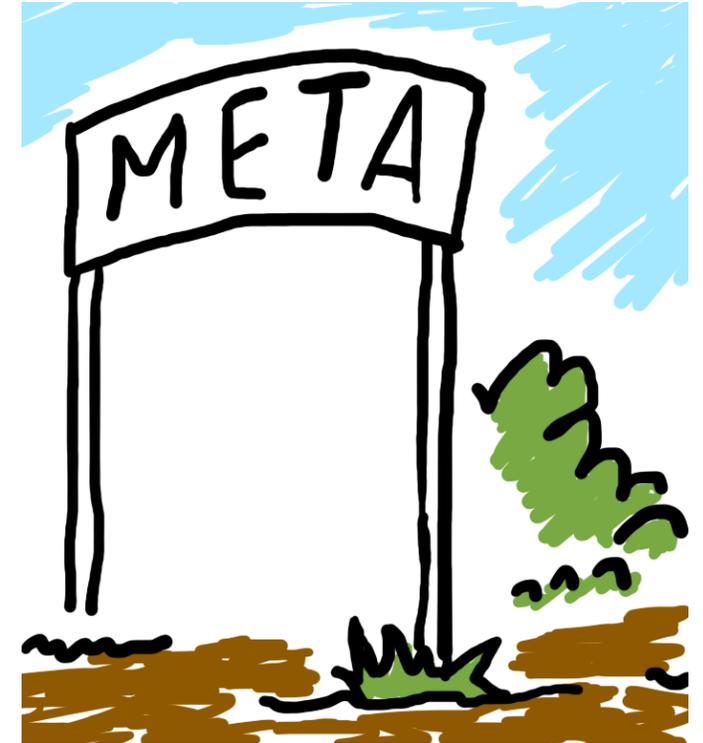


Haz click en el icono para escuchar la frase en boca del propio Eric Ries.
(Fuente: entrevista JA de Miguel a Eric Ries año 2018).

Objetivo

Este itinerario te ayudará a responder...

- ¿Hay un modelo de negocio real detrás de mi idea?
- ¿Puede crecer el negocio?
- ¿Existe un hoja de ruta para vender?
- ¿El embudo de ventas es predecible?



Antes de iniciar

Todos estamos cansados de escuchar grandes historias de éxitos de multimillonarios jóvenes en Silicon Valley que generaron un gran producto, vendieron por muchísimo dinero... Todos estos mitos favorecen que el éxito parezca algo no sólo alcanzable, sino inevitable, si uno cuenta con todo lo necesario para ello. ¿Por qué son tan populares estos mitos?

Eric Ries, pionero del concepto “Lean Startup” a raíz del sistema de Customer Development (desarrollado por Steve Blank) y su unión con las metodologías ágiles del software, define esta metodología como: *Una manera de abordar el lanzamiento de negocios y productos que se basa en el aprendizaje validado, la experimentación científica y la iteración continua con el cliente.*

¡FALSO!

Una Startup es una versión en pequeño de una empresa.

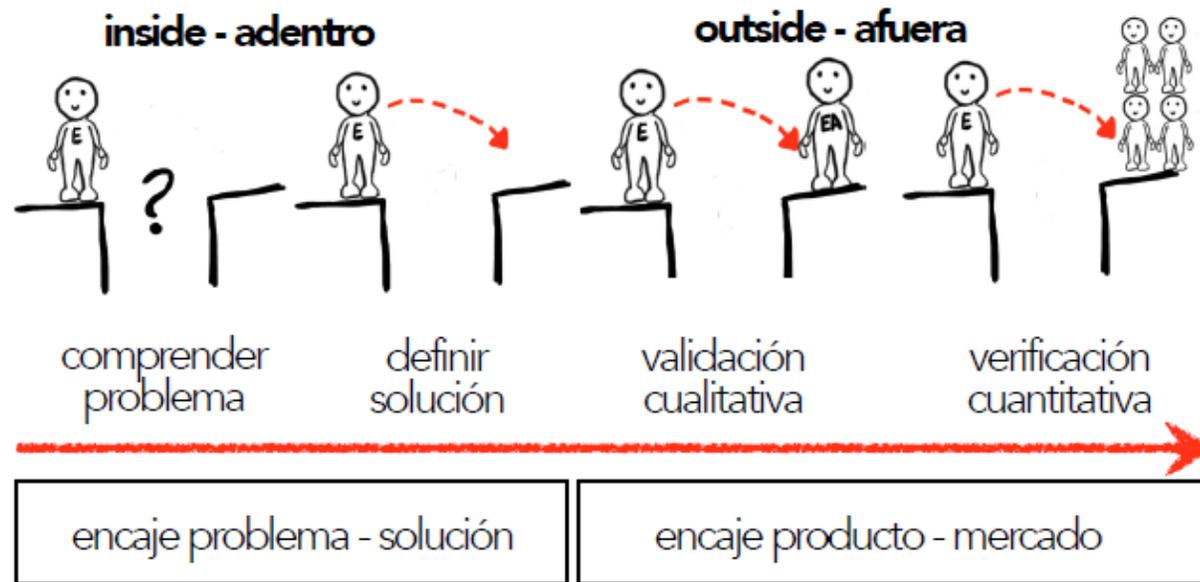
¡FALSO!

Las Startups se mueven por fe y no por hechos.

¡FALSO!

El éxito se alcanza, sobre todo, por un gran producto.

Antes de iniciar



A lo largo del proceso de ideación (BIK IDEA) el objetivo principal es encontrar las necesidades reales de los usuarios, sin poner de momento el foco en negocio sino en descubrir las motivaciones de consumo y uso de las personas. Los llamados "insights".

Este es el momento de definir y descubrir el encaje problema-solución. Si realmente lo que hemos diseñado aporta valor a las personas que lo van a usar.

Con la fase de validación (BIK STARTUP) buscaremos generar primeras ventas reales, encontrar los primeros Early Adopters y por tanto el llamado "Encaje Producto-Mercado".

Antes de iniciar

¿Qué es la validación de clientes?

En un contexto de enfoques ágiles como el de este manual la “validación de clientes” trata de demostrar que el negocio que identificamos en las fases anteriores **puede convertirse** en un modelo de negocio repetible que pueda generar un volumen de clientes necesario para crear una empresa rentable.

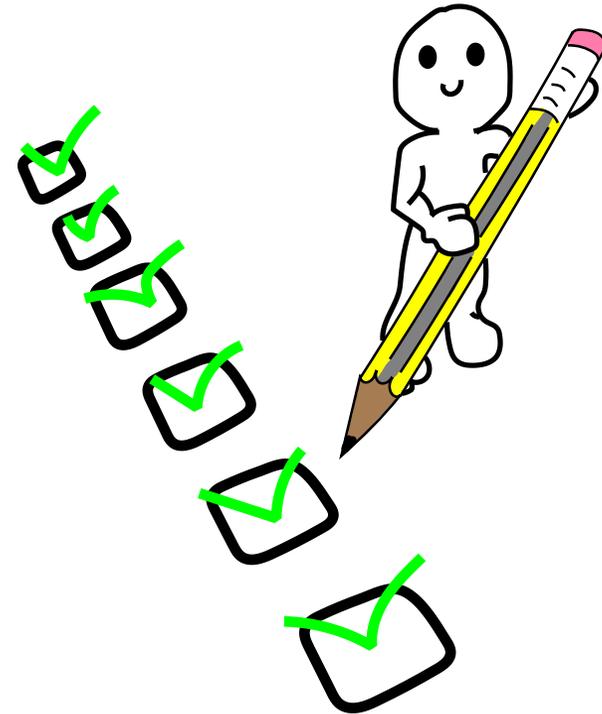
¿Cómo haremos la validación de clientes?

Para realizar la validación de clientes ejecutaremos una serie de **test** pass/fail para determinar si hay un encaje producto mercado lo suficientemente grande como **para justificar mayores gastos en marketing y ventas y seguir adelante con tu idea inicial de proyecto.**

Antes de iniciar

En la validación de clientes vamos a...

- Testear las características principales del producto
- Comprobar la existencia de mercado
- Localizar clientes
- Comprobar el valor percibido
- Comprobar la demanda
- Identificar a los compradores
- Establecer estrategias de precio
- Establecer estrategias de canal
- Poner a prueba el ciclo de venta



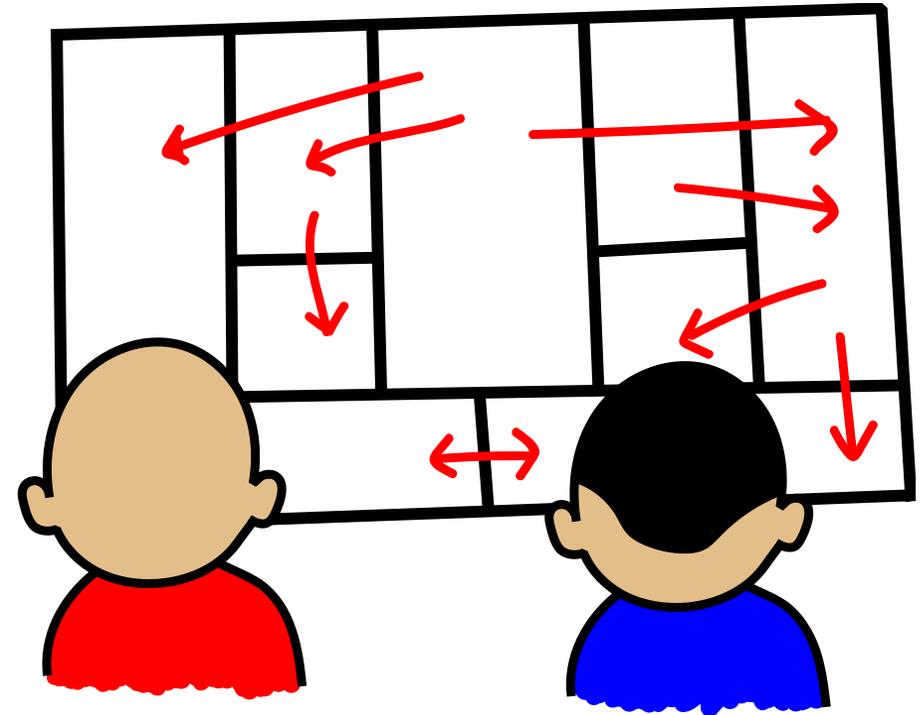
Antes de iniciar

Modelo de negocio

Un modelo de negocio describe de manera racional cómo una organización crea, entrega y captura valor.

Es clave entender un *modelo de negocio como un sistema* donde existe interdependencia entre sus componentes.

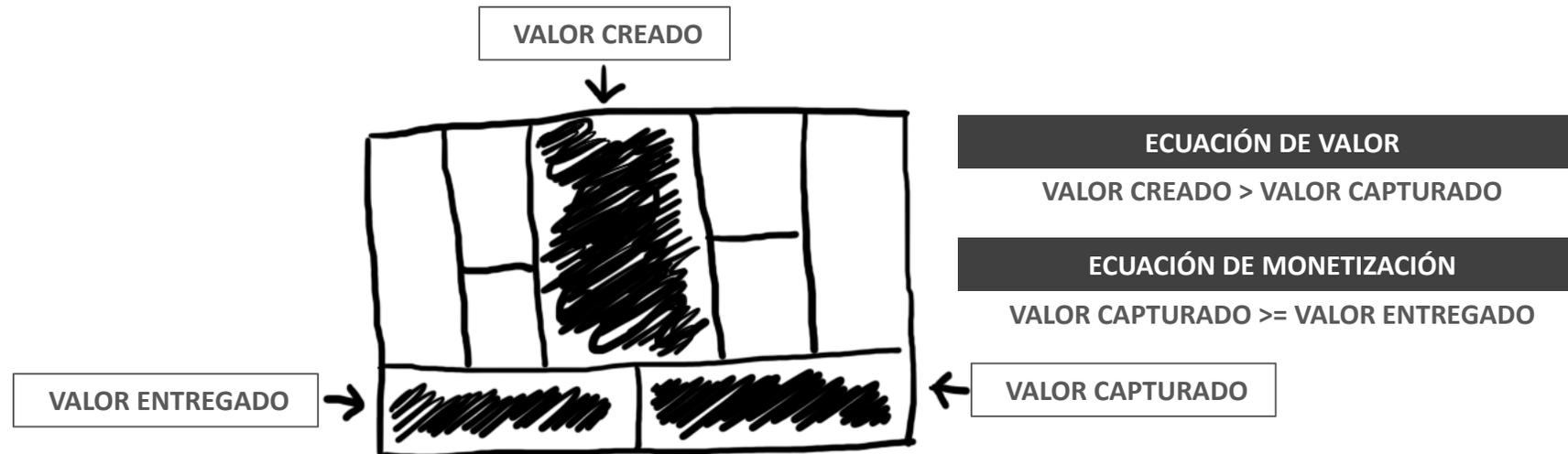
Un "canvas" o lienzo de modelo de negocio es una representación gráfica de un modelo de negocio.



Antes de iniciar

La ecuación del Modelo de Negocio

VALOR CREADO > VALOR CAPTURADO >= VALOR ENTREGADO

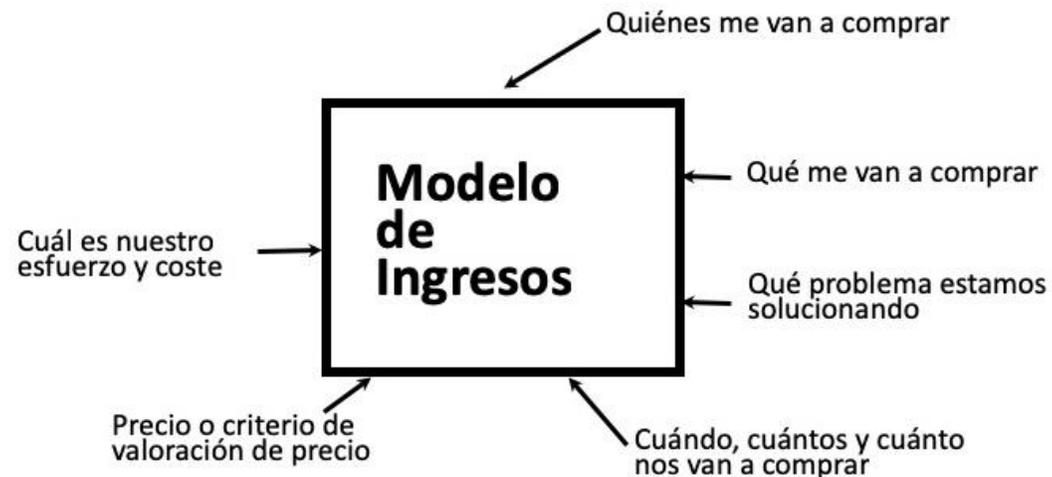


Adaptación de Ash Maurya

Antes de iniciar

Componentes modelo de negocio

Desde el momento cero...

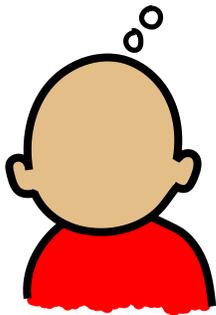
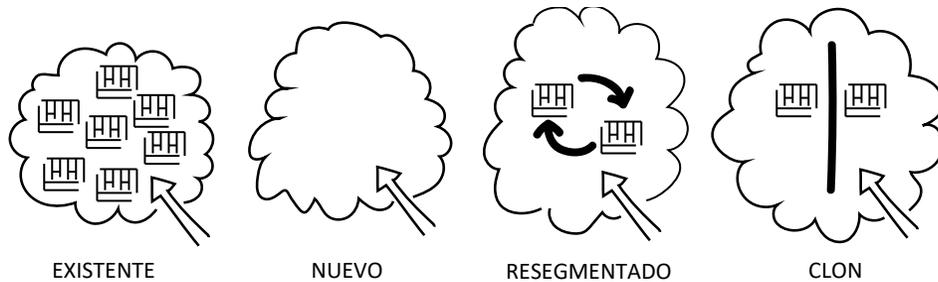


Antes de comenzar este Itinerario deberías responder a las preguntas de la imagen de la izquierda.

A estas respuestas iniciales – que no son más que un conjunto de conjeturas – las vamos a llamar hipótesis de nuestro modelo de negocio y serán la base en nuestro proceso de validación de clientes.

Antes de iniciar

Tipología del mercado



Es clave que definamos el tipo de mercado al en el que competimos o aspiramos a competir.

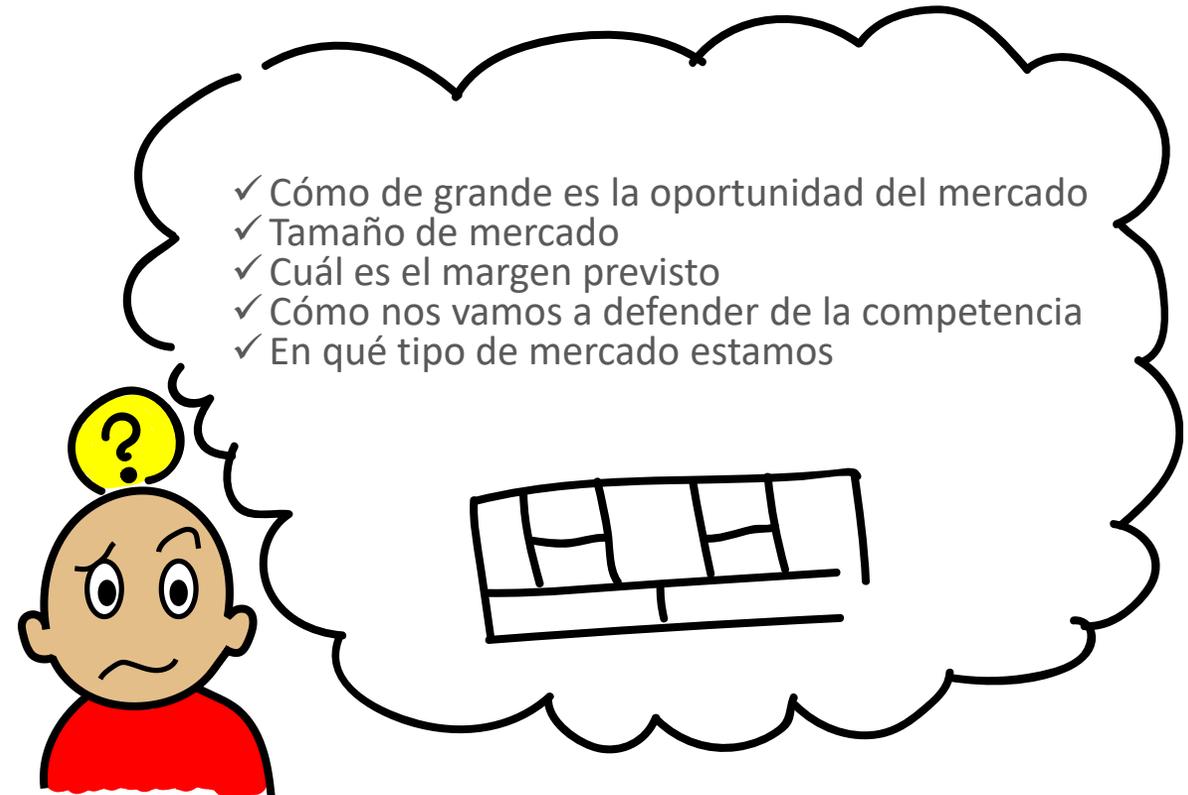
- EXISTENTE: Vamos a ser un competidor más en un mercado que ya existe
- NUEVO: Nuestro objetivo es crear un nuevo mercado
- RESEGMENTADO: Aspiramos a cambiar las reglas actuales del mercado
- CLON: Vamos a adaptar un modelo de negocio que ya funciona en otro país o sector

Antes de iniciar

Preguntas clave

Estas son las preguntas clave que nos debemos hacer siempre a la hora de evaluar la oportunidad de mercado de nuestra idea o proyecto.

- Tamaño mercado (oportunidad)
- Modelo de ingresos
- Margen esperado
- Valor diferencial
- Dónde competimos



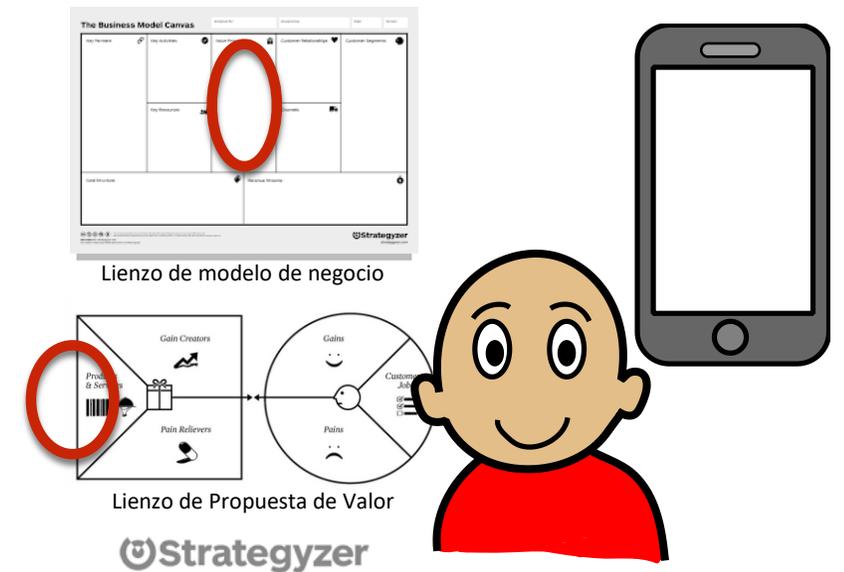
Antes de iniciar

Propuesta de Valor

Llamamos **Propuesta de Valor** a la descripción de los beneficios que pueden esperar los clientes de nuestro producto o servicio.

NOTAS:

- NUNCA confundir con “lo que nos diferencia” (eso es otra cosa).
- SIEMPRE desde la perspectiva del cliente.



Antes de iniciar

Claves de una gran Propuesta de Valor

El cliente tiene que ser capaz de captar el beneficio de nuestra Propuesta de Valor y empezar a usarlo de manera inmediata.

Pero, sobre todo tiene que mejorarnos la vida ofreciendo algo mejor a lo que ya está disponible o creando una nueva categoría

La fórmula es..

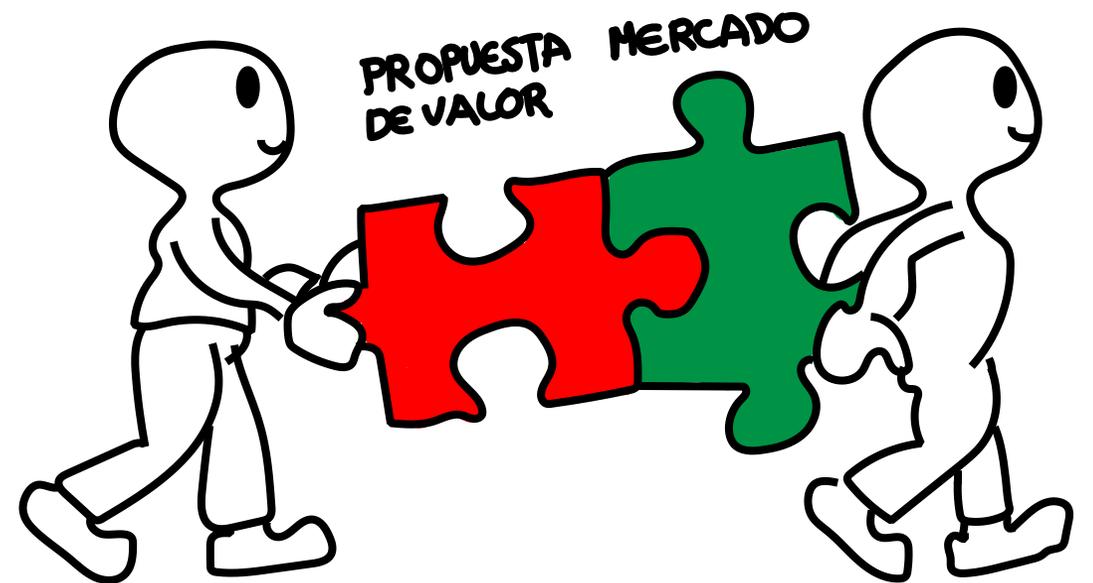


Antes de iniciar

Encaje producto-mercado

Definimos como *“encaje producto mercado”* la situación en la que nuestros productos o servicios son aceptados por el mercado y, por tanto comenzamos a vender.

En otras palabras, el *“encaje producto mercado”* materializa, hace real el modelo de negocio que nosotros hemos pensado para nuestro proyecto.

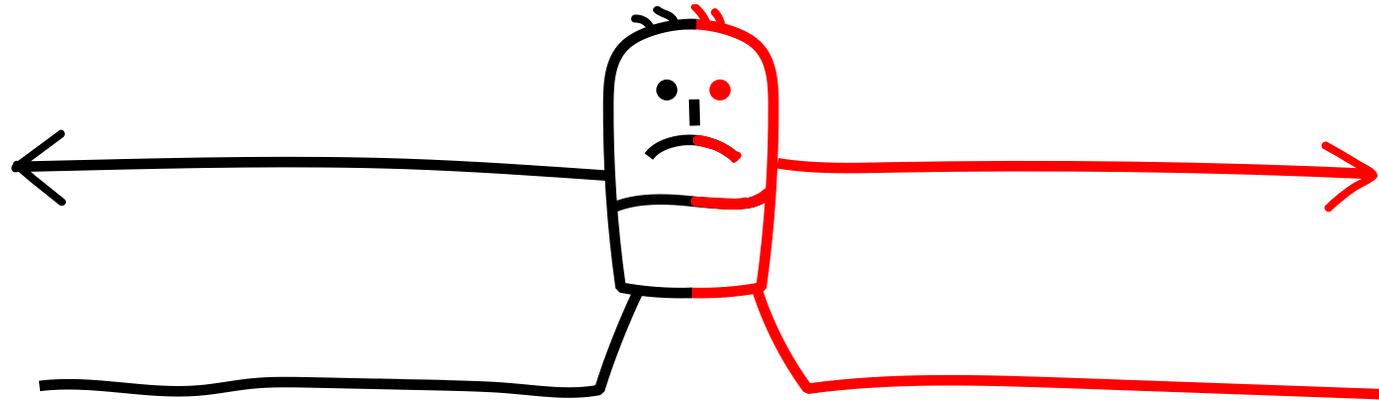


Antes de iniciar

Pivotar es...

Los pivotes son el resultado de los test y experimentación sobre las hipótesis.

Un pivote es un ***cambio significativo*** en alguno de los componentes del modelo de negocio



Itinerario BLK Startup



¡ATENCIÓN!

El Itinerario propuesto NO es lineal sino INCREMENTAL E ITERATIVO

