

RUNNING LEAN E INCUBADORES



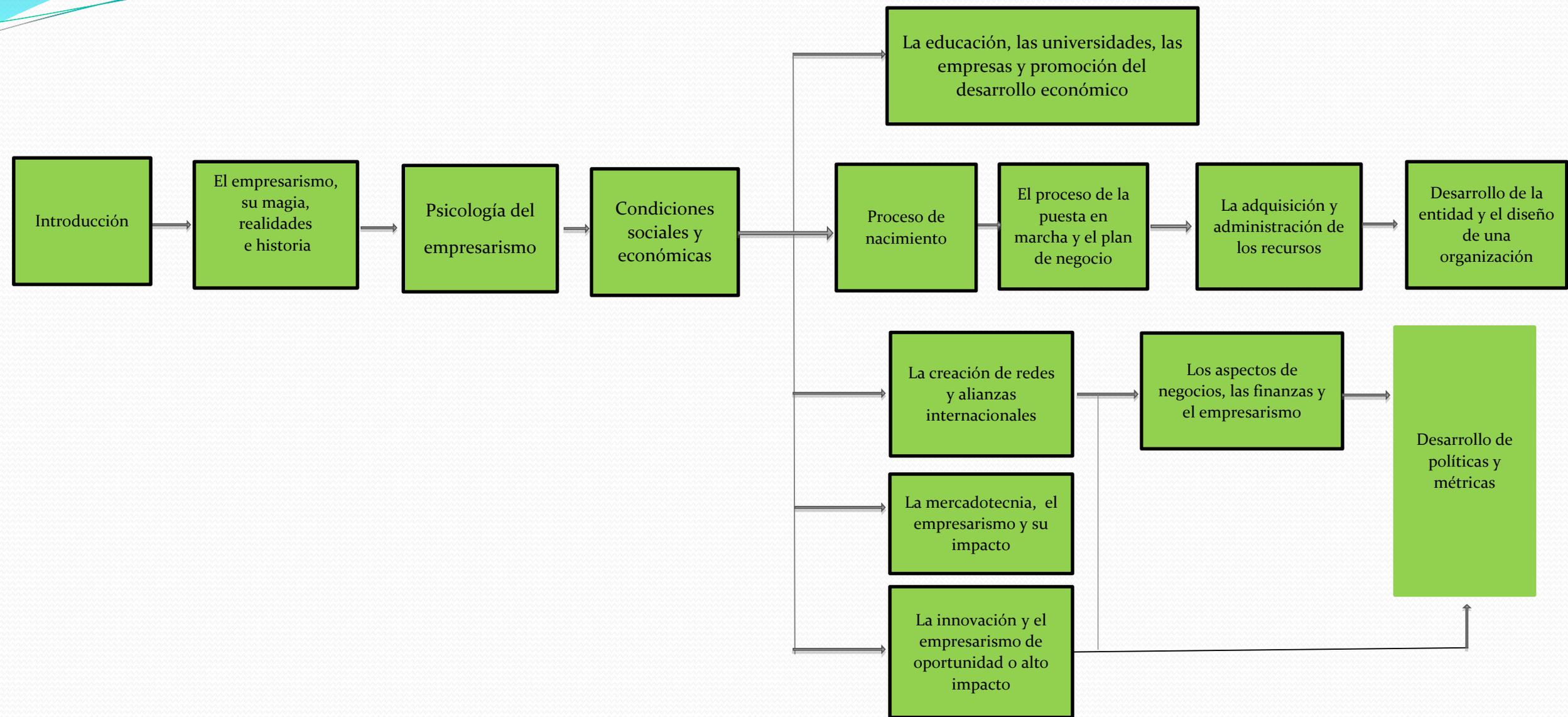
Por: Bartolomé Gamundi Cestero

*El empresarismo
es convertir ideas
en oportunidades*



Bartolomé Gamundi Cestero

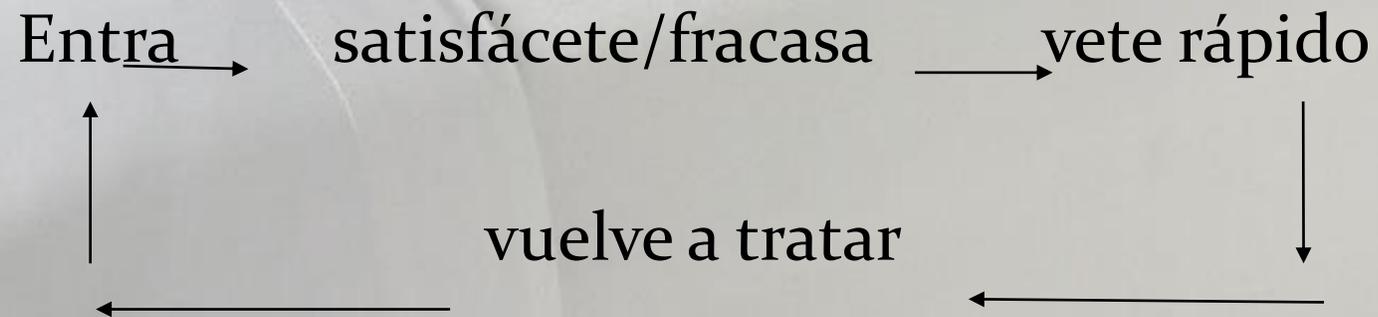
EL PROCESO DEL EMPRESARISMO



¿Qué es un incubador de negocios?

1. No es suficiente tener una facilidad.
2. Una facilidad por debajo del mercado no se recomienda.
3. Una facilidad que ofrece solamente servicios de oficina y equipo compartidos no es suficiente.
4. Una facilidad que ofrece ayuda gerencial vía referido a otra organización de servicio no es suficiente.
5. **Una facilidad con:**
 - **una lista de servicios empresariales tangibles,**
 - **ayuda gerencial y**
 - **servicios técnicos (algunos de referido y algunos de entrega directa)****comienza a merecer el nombre de incubadora de negocios.**

LA TEORÍA DEL MOTEL



RUNNING LEAN

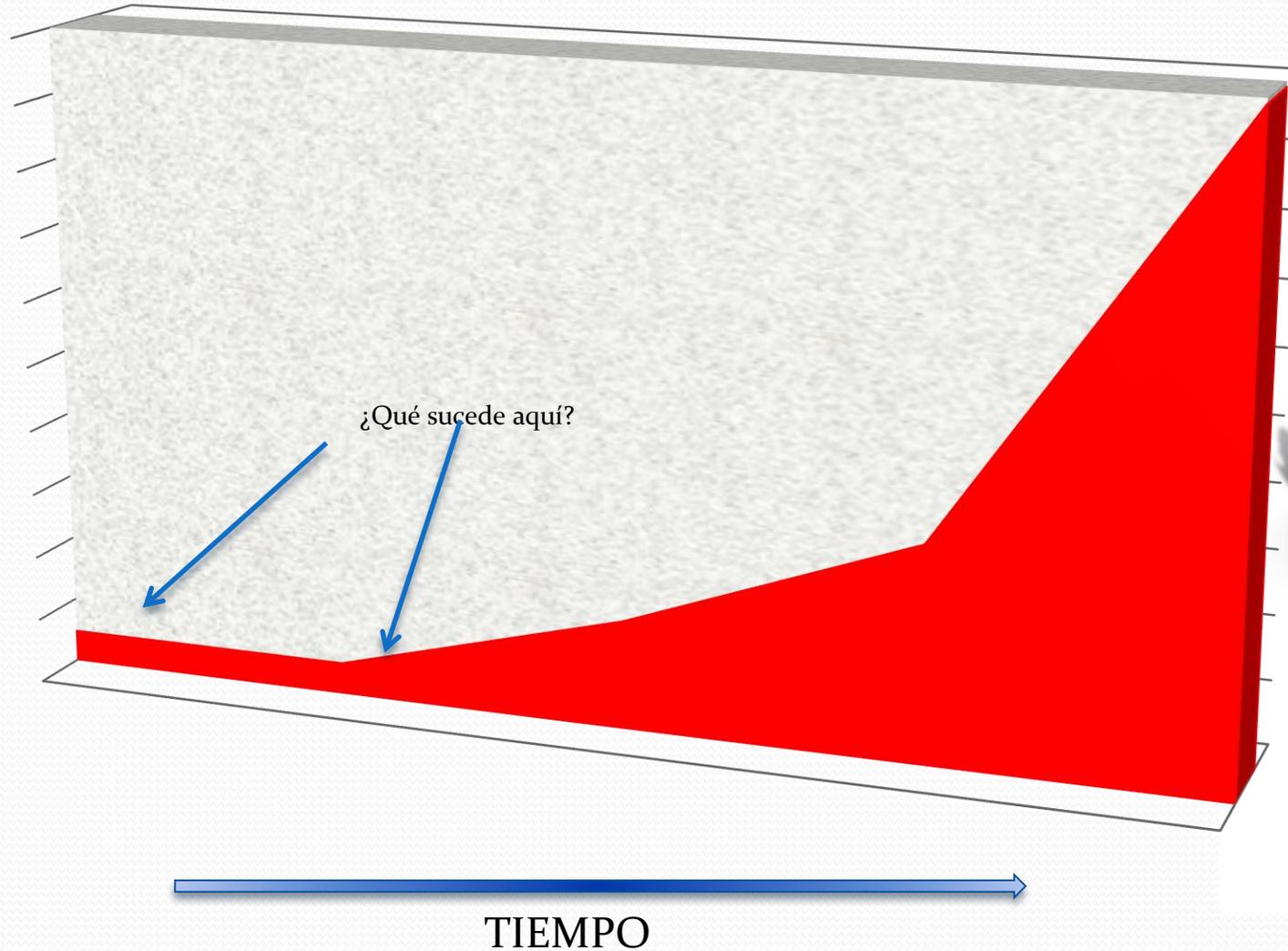
Es un proceso sistemático de iteración de plan A a un plan que funciona antes de agotar todos los recursos.

- *Running lean* es rapidez, aprendizaje y enfoque.
- *Running lean* es probar una vision midiendo como se comportan los clients.
- *Running lean* involucra a los clients mediante la validación de productos y mercados utilizando iteraciones cortas paralelamente.
- *Running lean* es una disciplina y un proceso riguroso.

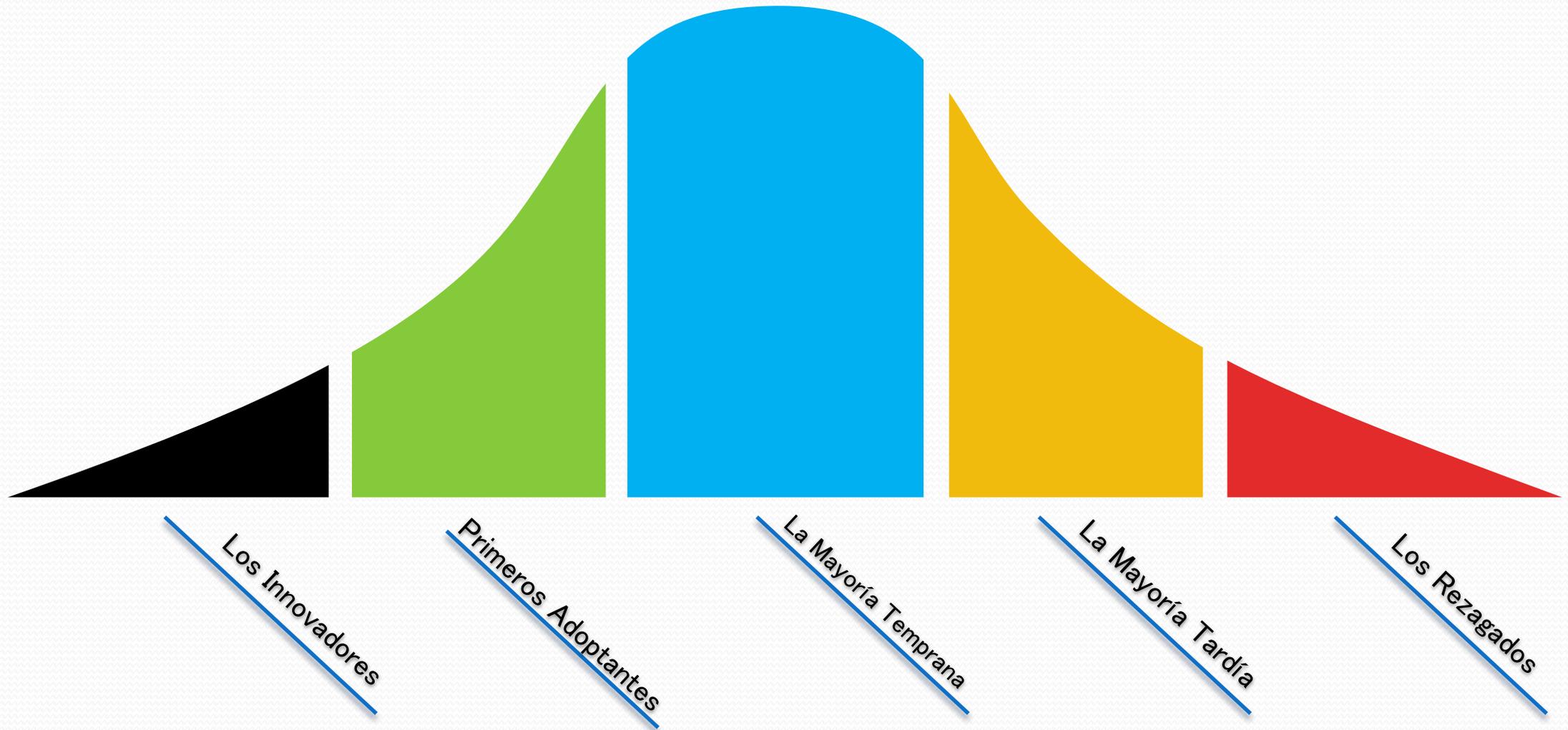
**The Four Steps to the Epiphany* por Steven Gary Blank

**Running Lean* por Ash Maurya

ITINERARIO *LEAN* PARA EL DESARROLLO DE UN PRODUCTO



CICLO DE VIDA REVISADO DE ADOPCIÓN DE TECNOLOGÍA



LO QUE *LEAN* *START-UPS* HACEN DIFERENTE

Los fundadores de *lean start-ups* no comienzan con un plan de negocio; comienzan con la búsqueda de un modelo de negocio. Los fundadores *lean* ejecutan solamente después que rondas de experimentación y retroalimentación revelan un modelo que funciona.

LEAN	TRADICIONAL
Estrategia	
Modelo de Negocio Impulsado por hipótesis	Modelo de Negocio Impulsado por implantación
Proceso para productos nuevos	
Desarrollo de Clientela Salir de la oficina y probar la hipótesis	Manejo de Producto Preparar la oferta para el Mercado siguiendo un plan lineal paso por paso
Ingeniería	
Desarrollo Ágil Construir el producto iterativa e incrementalmente	Desarrollo Ágil o de Cascada Construir el producto iterativamente o especificar el product completamente antes de construirlo
Organización	
Equipo de Clientes y Desarrollo Ágil Contratar por aprendizaje, agilidad y velocidad	Departamentos por Funciones Contratar por experiencia y habilidad para ejecutar
Informes Financieros	
Métricas con Significancia Costo de adquisición del cliente, valor de por vida del cliente, churn, virallness	Contabilidad Informe de ingreso, hoja de balance, informe de flujo de efectivo
Fracaso	
Lo Esperado Arreglar iterando ideas y alejándose de las que no funcionan	La Excepción Arreglar cesanteando ejecutivos
Rapidez	
Rápido Opera con data suficiente (<i>good enough</i>)	Medido Opera con data completa

Es Importante Reconocer

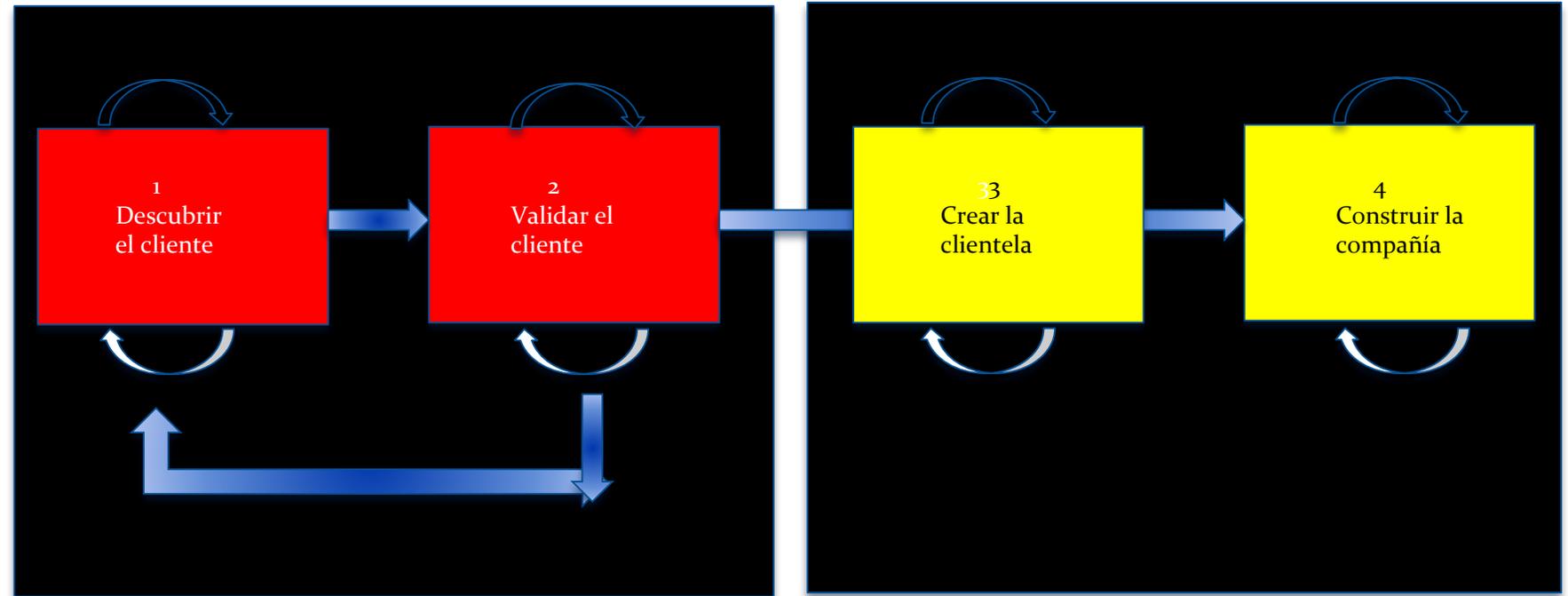
- Aprender del future según emerge
- Intuición
- Aceptar altos niveles de ambigüedad, incertidumbre y disposición al fracso
- Abrirse a lo impensable y el deseo de hacer lo imposible
- Balancear el temor y el riesgo al sentirnos parte importante de algo que emerge

Acuérdese que

- La innovación es significativa solo cuando hace algo diferente, no meramente hablar sobre nuevas ideas.
- La innovación y el liderato vienen de todos los niveles.

Escuche a los clientes

Durante el desarrollo de la clientela, un start-up para un modelo de negocio que funciona. Si la retroalimentación del cliente revela que la hipótesis del negocio es errónea, se revisa o gira hacia una hipótesis nueva. Una vez se comprueba un modelo, el start-up comienza a ejecutar construyendo una organización formal. Cada etapa de desarrollo de cliente es iterativa: un start-up probablemente fracasará varias veces antes de encontrar el modelo correcto.



1. Los fundadores traducen las ideas corporativas en hipótesis de modelos de negocios, prueban las presunciones sobre las necesidades de los clientes, y entonces crean “un producto mínimo viable” para probar las soluciones propuestas en los clientes.

2. **Start-up** continúa probando todas las demás hipótesis e intentará validar el interés del cliente mediante órdenes iniciales o uso del producto. Si no hay interés, el start-up puede girar cambiando una o más de las hipótesis.

3. El producto se elabora lo suficiente para vender. Utilizando la hipótesis probada e intensificando rápidamente los gastos en mercadeo y ventas, la compañía construye demanda y crece el negocio.

4. El negocio hace la transición del modelo de **start-up**, con un equipo de desarrollo de clientela buscando respuestas, a departamentos funcionales ejecutando su modelo.

EL LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO

Socios claves	Actividades claves	Propuestas de valor	Relaciones con los clientes	Segmentos de la clientela
	Recursos claves		Canales	
Estructura de costo			Fuentes de ingreso	

Changing the Business Model to changing the Business Model Canvas to Lean Canvas to define your hypotheses.

Socios Claves Problema	Actividades Claves Solución	Propuestas de valor	Relaciones con la Clientela Ventajas Injustas	Segmentos de la Clientela
	Recursos Claves Métricas claves		Canales	
Estructura de Costo			Fuentes de Ingreso	

<p>Problema</p> <p>3 problemas más importantes</p> <p>1</p>	<p>Solución</p> <p>3 características más importantes</p> <p>3</p>	<p>Propuestas de Valor Único</p> <p>Mensaje sencillo, claro y convincente que declara por qué eres diferente y vales la pena comprar</p> <p>2</p>	<p>Ventajas Desiguales</p> <p>No se puede copiar o comprar fácilmente</p> <p>7</p>	<p>Segmentos de la Clientela</p> <p>Clientes Meta</p> <p>1</p>
<p>Métricas Claves</p> <p>Actividades claves que se miden</p> <p>6</p>			<p>Canales</p> <p>Camino hacia los clientes</p> <p>4</p>	
<p>Estructura de Costo</p> <p>Costos Adquisición de Clientes</p> <p>Costos de Distribución</p> <p><i>Hosting</i></p> <p>Gente, etc.</p> <p>5</p>			<p>Fuentes de Ingreso</p> <p>Modelo de Ingreso</p> <p>Valor de por Vida</p> <p>Ingreso</p> <p>Margen Bruto</p> <p>5</p>	

LEAN CANVAS VS. BUSINESS MODEL CANVAS

- Lean Canvas fue creado por Ash Maurya como una adaptación del Business Model Canvas de Alex Osterwalder. Al principio estas herramientas parecen ser similares—ambas son visuales y permiten ver que hay diferencias significantes.

	LEAN CANVAS	BUSINESS MODEL CANVAS
Negocio	Startups	Tanto startup como negocio existente
Propósito	Acercamiento de problema-solución, incluye los canales para lograr solución y fuentes de costo e ingresos.	Define infraestructura, costos y fuentes de ingreso.
Ventajas Competitivas	Enfoca ventaja desigual que puede ayudar a ganar el mercado.	Enfoca propuesta de valor, cuantitativa y cualitativa.
Enfoque Principal	Orientada hacia emprendedores.	Todos los interesados: clientes, asesores, inversionistas, ****?
Atención al Cliente	El modelo no presta mucha atención a los segmentos de la clientela porque los startups frecuentemente no tienen productos para probar la demanda.	Presta mucha atención a los segmentos de la clientela, los canales y ****?

MODELO DE NEGOCIO LEAN CANVAS (LCBM)

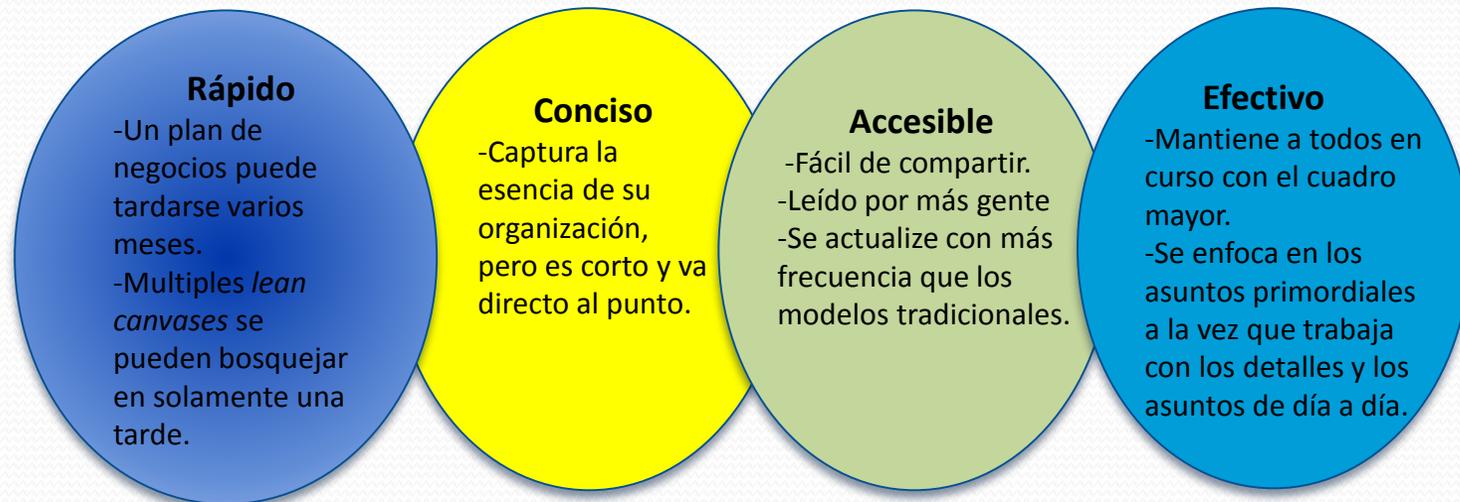
¿Qué es el modelo de negocios Lean Canvas?

Un modelo de negocio Lean Canvas es un diagrama portátil de una página, estructurado para auscultar modelos de negocio posibles, priorizar dónde comenzar y rastrear el aprendizaje continuo.

¿En qué se diferencia de un plan de negocio?

El plan de negocio tradicional toma tiempo redactar, rara vez se actualiza, y casi nunca lo leen otras personas.

¿Por qué lo quiero utilizar?



ETAPA 1: PROBLEM/SOLUTION FIT

- Pregunta Clave: ¿Tengo un problema que vale resolver?
- Antes de invertir meses o años de esfuerzo hacia la creación de un producto, el primer paso es determinar si vale la pena producir el producto. Esto se hace separando el problema de la solución y probando cada uno mediante opiniones de los clients-un proceso que Steve Banks llama *Customer Discovery*.
- Probar el problema de esta manera le permite validar si tiene un problema que “vale la pena resolver” antes de invertir esfuerzos en construir una solución. Entonces se deriva el conjunto de características mínimas para abordar el conjunto correcto de problemas – el Producto Mínimo Viable - (*the Minimum Viable Product-MVP*).

SEGMENTOS DE CLIENTES Y PROBLEMAS

1. Enumere los 3 problemas primordiales para el segmento de clientes con el cual está trabajando. Describe los primeros 3 problemas que necesitan resolver.

-¡¡¡Si planifica vender a muchos segmentos de la clientela, debe hacer esto para cada uno de ellos!!! Por ejemplo, si planifica vender a compañías de minería pero también a suplidores de compañías de minería, **enumere los problemas para cada uno.**

2. Enumere las alternativas existentes y documente cómo usted cree que sus adoptantes iniciales abordan estos problemas hoy día. A menos que esté resolviendo un problema completamente nuevo (poca probabilidad), existen soluciones para la mayoría de los problemas. Muchas veces no será un competidor obvio.

-Como ejemplo, la mejor alternativa a las herramientas de colaboración por internet no es otra herramienta de colaboración, sino el correo electrónico. Hacer nada también es una alternativa viable para el cliente si el dolor no es demasiado agudo.

3. Identifique otros roles de usuarios. Luego identifique otros roles de usuario que interactúen con el cliente.

MERCADO \Leftrightarrow PRODUCTO

- Propuesta de Valor Único
- Canales de Distribución & Mercadeo
- Métricas Claves



ETAPA 2: PRODUCT/MARKET FIT

- Pregunta Clave: ¿Estoy construyendo algo que la gente desea?
 - Una vez tiene un problema que vale resolver y una idea para su solución, entonces puede comenzar el proceso de aprender de los clients y cuán bien soluciona el problema.
 - La Propuesta de Valor Único destila el valor esencial de sus productos para su mercado.

A blue brain is the central focus, surrounded by several blue puzzle pieces scattered on a light blue background. The brain is positioned in the upper left quadrant, and the puzzle pieces are scattered around it, some overlapping. The overall scene is monochromatic with various shades of blue.

PROPUESTA DE VALOR ÚNICO (UVP)

Una Propuesta de Valor Único es un conjunto de beneficios desde la perspectiva del cliente que resume por qué los clientes recurren a su compañía.



UVP

- ¡Pensar sobre sus Propuestas de Valor le obliga a ponerse en la posición de otras personas y comprender qué estás haciendo (y modificar lo que está haciendo) basándose en las personas que realmente comprarán y utilizarán su product!
- ¡Su UVP inicial probablemente esté EQUIVOCADO así que no se deje llevar por el estres!

A satellite view of Earth showing a large landmass, likely South America, with a quote overlaid in white text. The background is a dark blue space with a pattern of white stars.

“Un Sistema no se puede
comprender a menos que lo
cambies.”

Kurt Lewin