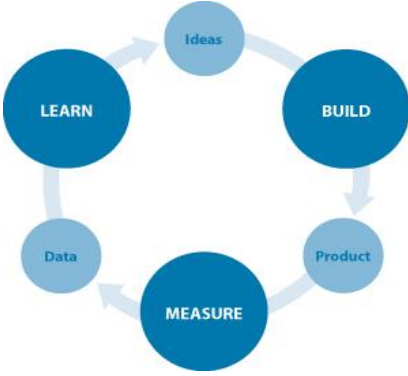
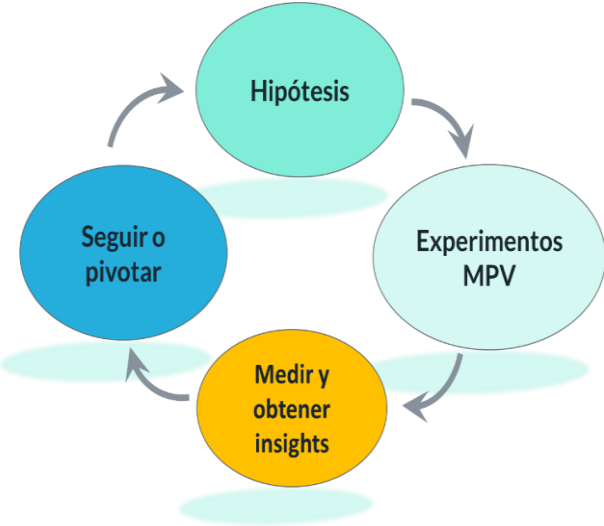
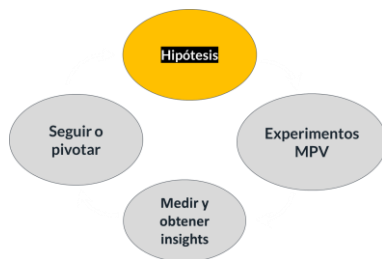


<p>BUILD MEASURE LEARN</p>	<p>El ciclo definido por Eric Ries en el libro The Lean Startup es el siguiente:</p> 
<p>LEAN STARTUP THEPOWERMBA</p>	<p>En ThePowerMBA hemos definido un ciclo que está más adaptado al proceso real de creación de un producto o modelo de negocio.</p> 

HIPÓTESIS / ASUNCIONES / ACTOS DE FE



DEFINICIÓN

“Las hipótesis son afirmaciones o asunciones acerca de lo que va a ocurrir (cómo se van a comportar los clientes, cuáles van a ser los costes, los ingresos, la respuesta de los canales, etc.), pero que todavía no hemos comprobado”.

A continuación, tienes algunos ejemplos de diferentes hipótesis

- Mis clientes no quieren seguir utilizando (determinado producto)
- El cliente va a pagar 35€ al mes por nuestro Software
- Vamos a convertir en leads un 5% de las visitas de la página web
- Vamos a alcanzar una cuota de mercado del 2%
- Voy a captar clientes a través de Google Adwords a un coste de 13€
-

NO TE OLVIDES

Siempre que una idea con cierto grado de innovación o incertidumbre surja en tu cabeza, lo primero que tienes que hacer es identificar las HIPÓTESIS implícitas en esa idea.

¿POR QUÉ?

Porque en última instancia, el éxito o fracaso dependerá de que las hipótesis resulten ser acertadas o no. Por eso es muy importante ser capaz de identificar las hipótesis más importantes.

ERROR HABITUAL

Dar por supuestas las hipótesis y lanzarse a construir el producto.

HIPÓTESIS DE VALOR E HIPÓTESIS DE CRECIMIENTO

Eric Ries clasifica las hipótesis en dos grandes grupos. Personalmente me parece una clasificación brillante por su simplicidad.

En las **Hipótesis de Valor** incluimos todas las que hacen referencia a que seamos capaces de construir un producto que aporte un valor real a los clientes, que estén dispuestos a usarlo y pagar por él, que repitan, que se lo recomienden a sus amigos.

Pero esto no es suficiente para tener un gran negocio, porque además tenemos que demostrar que podemos crecer de forma sostenible y escalable.

En las **Hipótesis de Crecimiento** incluimos todas las relacionadas con la capacidad para crecer: tamaño del mercado, crecimiento internacional, Costes de Captación, métricas, etc.

LEAN CANVAS

QUÉ ES

El Lean Canvas es una evolución del Business Model Canvas, más adaptado para proyectos emprendedores.

PARA QUÉ SIRVE

El Lean Canvas nos ayuda a identificar y clasificar de una forma más estructurada todas las hipótesis del modelo de negocio de una forma ordenada: problema, solución, propuesta de valor, ventaja competitiva, ingresos, etc.





CÓMO VALIDAR LAS HIPÓTESIS: EXPERIMEN TOS Y MVP










Para validar las hipótesis hemos separado dos conceptos (quiero que lo tengas en cuenta porque a veces se unifican):

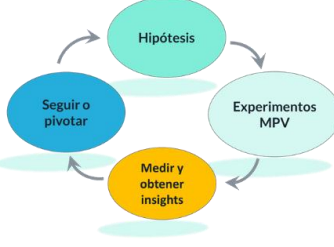
- Por un lado, **experimentos**. Son más previos, más rápidos y requieren menos inversión. Nos permiten obtener un aprendizaje muy rápido.

Habitualmente utilizaremos los experimentos para validar las hipótesis relacionadas con el Problema y la Solución.

PROBLEM <small>List your top 1-3 problems.</small> 	SOLUTION <small>Outline a possible solution for each problem.</small> 	UNIQUE VALUE PROPOSITION <small>Single, clear, compelling message that states why you are different and worth paying attention.</small>	UNFAIR ADVANTAGE <small>Something that cannot easily be bought or copied.</small>	CUSTOMER SEGMENTS <small>List your target customers and users.</small>
EXISTING ALTERNATIVES <small>List how these problems are solved today.</small>	KEY METRICS <small>List the key numbers that tell you how your business is doing.</small>	HIGH-LEVEL CONCEPT <small>List your 3 for 1 strategies (e.g. YouTube + Flickr for videos).</small>	CHANNELS <small>List your path to customers (direct or indirect).</small>	EARLY ADOPTERS <small>List the characteristics of your ideal customers.</small>
COST STRUCTURE <small>List your fixed and variable costs.</small>			REVENUE STREAMS <small>List your sources of revenue.</small>	

- Por otro lado, el **MVP**. Una vez que hemos hecho los experimentos adecuados deberíamos construir una primera versión de nuestro producto que nos permita avanzar en el proceso de aprendizaje.

PROBLEM <small>List your top 1-3 problems.</small> 	SOLUTION <small>Outline a possible solution for each problem.</small> 	UNIQUE VALUE PROPOSITION <small>Single, clear, compelling message that states why you are different and worth paying attention.</small> 	UNFAIR ADVANTAGE <small>Something that cannot easily be bought or copied.</small> 	CUSTOMER SEGMENTS <small>List your target customers and users.</small> 
EXISTING ALTERNATIVES <small>List how these problems are solved today.</small>	KEY METRICS <small>List the key numbers that tell you how your business is doing.</small> 	HIGH-LEVEL CONCEPT <small>List your 3 for 1 strategies (e.g. YouTube + Flickr for videos).</small>	CHANNELS <small>List your path to customers (direct or indirect).</small> 	EARLY ADOPTERS <small>List the characteristics of your ideal customers.</small>
COST STRUCTURE <small>List your fixed and variable costs.</small> 			REVENUE STREAMS <small>List your sources of revenue.</small> 	

<h2>EJEMPLOS DE EXPERIMENTOS</h2> 	<p>Existen numerosos experimentos que pueden realizarse para validar hipótesis. Básicamente todo lo que te permita APRENDER de la forma más rápida posible:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas con clientes potenciales en las que validamos que existe un problema - Entrevista con clientes potenciales en los que les mostramos la solución (con un mock-up por ejemplo) y analizamos sus reacciones. - Landing page en la que medimos las interacciones: ¿hay interés? - Smoke test, con una página web en la que los clientes no pueden comprar - Vídeos explicativos del producto - Etc.
<h2>MÍNIMO PRODUCTO VIABLE</h2> <p>Se suele denominar MVP por su acrónimo en inglés.</p>	<p>QUE ES El Mínimo Producto Viable, no es solo una primera versión de tu producto, sino es un enfoque distinto en la creación del producto.</p> <p>Consiste en ir incorporando las funcionalidades de forma progresiva y siempre a partir del aprendizaje obtenido en las interacciones con los clientes.</p> <p>CLAVES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Que sea mínimo. No tengas miedo - Pero que sea viable. Es decir, que te permita aprender. De todas formas si a partir de las interacciones con clientes te das cuenta de que no es viable, solo tienes que ir añadiendo funcionalidades. - Que te permita interactuar con los clientes lo antes y con el menor coste posible. <p>ERROR HABITUAL Todos tenemos tendencia a hacer lo contrario, a retrasar la salida al mercado para tener un producto lo más completo posible. Esto es un tremendo error que ha llevado a la ruina a miles de empresas.</p>
<h2>MVP Mago de Oz</h2>	<p>El Mago de Oz es un concepto introducido en Lean Startup como ejemplo de MVP.</p> <p>Consiste en desarrollar el front-end, para que los clientes tengan una experiencia lo más real posible, pero toda la tecnología y operaciones de detrás hacerlo de forma manual con personas.</p>

Métricas Lean	<p>Como hemos visto, vamos a construir el producto de forma progresiva, a partir del aprendizaje, por lo tanto, necesitamos unas métricas que nos permitan validar que vamos “en el buen camino”.</p> <p>DEFINICIÓN Eric Ries nos enseña a identificar las métricas que debemos monitorizar y que son representativas de que vamos en buen camino. Es decir, métricas que demuestren que nuestro producto o servicio aporta valor y las mejoras que estamos realizando lo incrementan.</p> <p>ALGUNOS EJEMPLOS: Habitualmente las métricas por cliente, a diferencia de las absolutas, y representativas de cómo se comporta el cliente:</p> <ul style="list-style-type: none">- Churn rate: <i>¿se dan de baja?</i>- Ratios de conversión en el funnel: <i>¿cada vez conocemos a más gente?</i>- Ratio de promoters y NPS <i>¿nos recomienda a sus amigos?</i>- Repetición en la compra: <i>¿vuelve a comprarnos?</i>
Vanity Metrics	<p>Por contraposición, Eric Ries define las “vanity metrics”.</p> <p>DEFINICIÓN Son las métricas que pueden llevarnos a conclusiones equivocadas y que no nos ayudan a entender si vamos en el buen camino. Las vanity metrics suelen ser métricas absolutas, que no son consecuencia directa del comportamiento de los clientes, sino que pueden estar influenciadas por otras variables (como la cantidad de inversión en marketing, por ejemplo).</p> <p>ALGUNOS EJEMPLOS</p> <ul style="list-style-type: none">- Ventas totales- Visitas totales a la web- Descargas totales de la App- Usuarios totales- Etc. <p>Te voy a poner un ejemplo, podemos tener un volumen considerable de ventas, pero quizá se deba únicamente a que estamos invirtiendo mucho en marketing, sin embargo, perdemos muchos clientes y el negocio no es saludable.</p>

SEGUIR O PIVOTAR

A partir del aprendizaje obtenido debemos tomar decisiones:

- Si las hipótesis han resultado ser correctas, debemos avanzar en la creación del producto.
- Si las hipótesis han resultado ser erróneas, debemos revisarlas y volver a empezar.

Por tanto, debemos ir revisando y actualizando el modelo de negocio hasta validar todas las hipótesis. En ese momento habremos validado que nuestro de modelo es sólido. En este momento es cuando podemos comenzar a EJECUTAR.



<p>APRENDER VS EJECUTAR</p>	<p>Es muy importante entender bien la diferencia, porque son dos enfoques totalmente distintos.</p> <p>Tradicionalmente hemos aprendido a EJECUTAR. Es decir, a llevar a cabo un plan o desarrollar mejores sobre algo existente. Pero en cualquiera de los casos se parte de una hoja de ruta, de un conocimiento del mercado, de los clientes, etc.</p> <p>Ejecutar es el enfoque adecuado cuando no existe incertidumbre. Básicamente, es el enfoque adecuado cuando sabemos lo que va a ocurrir o la consecuencia de nuestras acciones.</p> <p>Por ejemplo, queremos incrementar nuestra cuota de mercado en un sector maduro. ¿Qué hacemos? Bajamos los precios, invertimos más en marketing, etc.</p> <p>Sin embargo, este enfoque, en entornos con incertidumbre, te lleva al fracaso.</p> <p>Cuando existe cierto grado de incertidumbre porque es un producto innovador, un mercado que no existe, una nueva categoría... el enfoque de gestión adecuado es APRENDER.</p> <p>Es decir, hasta que no validemos todas las hipótesis, y deje de haber incertidumbre, todas las acciones deben ir orientadas a APRENDER si estas hipótesis son correctas o falsas.</p>
-------------------------------------	---

FASES DE DESARROLLO

Lean Startup es una metodología que supone un verdadero cambio de paradigma mental.

Sin embargo, no nos ayuda a definir el orden o los pasos secuenciales en los que tenemos que aplicar el ciclo de aprendizaje. Por ello, a partir de la metodología Customer Development y de nuestra experiencia profesional, hemos definido una serie de fases o etapas en el Desarrollo de un modelo de negocio.

Estas etapas nos ayudan a entender en que orden debemos ir validando las distintas hipótesis.

PROBLEM-SOLUTION FIT	Hemos encontrado una solución para un problema	DESCUBRIR
PRODUCT - MARKET FIT	Hay suficiente gente que ve valor y que esta dispuesta a pagar por el producto, además podemos llegar a ellos de forma rentable.	VALIDAR
MOTOR DE CRECIMIENTO	Podemos crecer hasta tener un negocio escalable y rentable.	VALIDAR
ESCALAR	Pisar el acelerador y crecer lo más posible	ESCALAR



Este proceso identifica una serie de hitos a través de los que vamos avanzando:

Problem
Solution Fit

Debemos validar las hipótesis del Problema y la Solución. Es decir, vamos a comprobar que existe un problema (y que este problema es suficientemente grande) y que hemos encontrado una solución al problema.

Recomendamos realizar experimentos lean muy rápidos como las Entrevistas del Problema y Solución.

En muchas ocasiones los proyectos emprendedores no superan esta fase. Pero es mejor saberlo que avanzar y construir un fracaso.

PROBLEM <small>List your top 3-5 problems.</small>  EXISTING ALTERNATIVES <small>List how these problems are solved today.</small>	SOLUTION <small>Outline a possible solution for each problem.</small>  KEYMETRICS <small>List the key numbers that tell you how your business is doing.</small>	UNIQUE VALUE PROPOSITION <small>Single, clear, compelling message that states why you are different and worth paying attention.</small> HIGH-LEVEL CONCEPT <small>List your if for X strategy in 3-5 bullets + ideas for validation.</small>	UNFAIR ADVANTAGE <small>Something that cannot easily be bought or copied.</small> CHANNELS <small>List your path to customers (inbound or outbound).</small>	CUSTOMER SEGMENTS <small>List your target customers and users.</small> EARLY ADOPTERS <small>List the characteristics of your ideal customers.</small>
COST STRUCTURE <small>List your fixed and variable costs.</small>			REVENUE STREAMS <small>List your sources of revenue.</small>	

ERRORES HABITUALES

- Confundir el problema con la solución
- No realizar entrevistas adecuadas y obtener conclusiones erróneas a partir de los “falsos positivos”.

Product Market Fit	<p>QUÉ ES</p> <p>Product Market Fit es el mayor hito en el desarrollo de un modelo de negocio. Es el momento en que tienes claro que puedes construir una empresa rentable y sostenible. El criterio no es totalmente objetivo, es decir, no es blanco o negro.</p> <p>Habremos alcanzado Product Market Fit cuando tengamos un número considerable de clientes, que nos han demostrado que ven valor en el producto y están dispuestos a pagar.</p> <p>Algunos síntomas representativos son:</p> <ul style="list-style-type: none">- El churn rate es bajo y decreciente- Recibes feedback muy positivo de los clientes- Los ratios de conversión son cada vez menores- Los costes de captación son razonables y van disminuyendo <p>“Cuando alcanzas Product Market Fit lo sabes, es como cuando estás enamorado”</p> <p>ERRORES MÁS HABITUALES</p> <ul style="list-style-type: none">- Engañarte a ti mismo- Invertir en marketing para crecer antes de alcanzar PM Fit, es decir, Ejecutar en vez de Aprender
Antes y después de Product Market Fit	<p>“Si no has alcanzado Product Market Fit, lo único que tienes que hacer es alcanzar Product Market Fit”</p>

<p>Motor de crecimiento</p>	<p>Una vez que hemos alcanzado Product Market Fit debemos validar y optimizar los canales de captación. 3</p> <p>OBJETIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Validar que podemos crecer de forma sostenible y escalable. - Optimizar los canales de captación antes de invertir fuertemente en marketing. <p>CLAVES</p> <p>Es importante entender bien cuáles son las métricas clave de tu Motor de Crecimiento. En esta fase debemos monitorizar métricas como el CPA, el CPA payback, el CLTV – CPA. Todas ellas las hemos estudiado anteriormente en ThePowerMBA.</p>
<p>Optimización de los canales de captación antes de escalar</p>	<p>Quiero que tengas en cuenta los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - En muchos casos las operaciones de una startup no generan cash Flow, sino que lo consumen. - Esto implica que necesitan financiar sus operaciones con los fondos aportados por los socios. - Y cada mes queda menos dinero en la caja... - En este escenario, la optimización de los canales de captación es vital. <p>ERROR HABITUAL</p> <p>No ser capaz de optimizar los canales antes de invertir fuertemente en marketing.</p> <p>OBJETIVO: Prepararte para crecer.</p>
<p>Escalar prematuramente</p>	<p>QUÉ ES</p> <p>Avanzar antes de tiempo a lo largo de las fases del desarrollo</p> <p>ALGUNOS EJEMPLOS y CONSECUENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contratar programadores antes de haber validado Problem Solution Fit te va a llevar a construir un producto que no soluciona problemas reales. Muy probablemente te quedarás sin dinero. - En un momento en el que tienes cierta tracción, pero no has alcanzado Product – Market Fit, enfocarte en hacer crecer el volumen de ventas. Los costes de captación serán altos y estarás “empujando” tu producto. Si paras aquí tu proceso de Aprendizaje, nunca crearás un modelo de negocio exitoso. - Realizar fuertes inversiones sin haber hecho un esfuerzo por optimizar el CPA.

