



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
BARCELONATECH

Escola d'Enginyeria de Telecomunicació
i Aeroespacial de Castelldefels

0

LEAN STARTUP

STARTUP EN CONSTRUCCIÓ



ESCOLA d'ENGINYERIA en TELECOMUNICACIONS i
AERONAVEGACIÓ -EETAC

Assignatura: EMPRESA

Professora: Joana Rubio

joana.rubio@upc.edu

Contingut

1. Què és una Startup?	2
2. Què és Lean Startup?	7
3. Coneixes el teu client?	14
4. Canvas de l'Early Adopter i de la Proposta de Valor	19
5. L'entrevista de problema	23
6. Idea la teva solució	34
7. Anàlisi de l'entorn	36
8. Posicionament i DAFO	42
9. Quin és el teu model de negoci?	51
10. Blinda el teu model de negoci	65
11. Les hipòtesis crítiques. Validació	69
12. Producte Mínim Viable (PMV)	76
13. L'entrevista de solució. Les primeres impressions del client.....	82
14. Iteracció/Evolució/Pivotatge	86
15. El Pla de màrqueting	90
16. D'on trauràs el finançament necessari?	101
17. Comunica la teva idea de forma eficaç.....	106
18. Conclusions	107
19. Bibliografia/Webgrafia	108

1. Què és una Startup?

D'ençà uns anys l'emprenedoria està de moda. Es parla d'emprenedors, d'innovació, i d'STARTUPS. En aquest apartat definirem aquests tres conceptes: Què s'entén per empenedor/a? Què és una *startup*? Què significa innovar? Comencem per definir els dos primers conceptes:

<p>Una Startup és una institució humana dissenyada per a crear un nou producte o servei sota condicions d'incertesa extrema. CITATION Rie12 \l 1027 (Ries, 2012)</p>	<p>Qualsevol que creï un producte o negoci en condicions d'incertesa extrema és un emprenedor tant si el o ella ho sap com si no. CITATION Rie12 \l 1027 (Ries, 2012)</p>
---	--

Eric Ries¹, empenedor i autor de "*Startup Lessons Learned*", opina que **l'empenedor/a és a tot arreu**. Steve Jobs i els seus col·legues, creadors d'Apple, van inspirar un mite de pel·lícula de Hollywood que ve a dir que si tens un garatge i uns col·legues amb idees pots arribar a crear una empresa i fer-te milionari/a. També Sillycon Valley es considera una mina d'empenedors que acaben vivint en mansions i que tenen un compte corrent envejable. Però segons Ries, empenedor/a també pot ser una persona que treballi per al Govern, per una gran empresa orientada a obtenir beneficis o per una ONG. I per suposat no tots/es els empenedors/res acaben nedant en or.

¹ Eric Ries. Empenedor de Silicon Valley nascut al 1979. És autor reconegut del moviment Lean StartUp i autor de "The Lean Startup". 2011, ed. Crow Business, Nova York.

De la definició d'startup de Ries cal destacar el concepte “**incertesa extrema**”. Muntar un negoci que és un clon exacte d'un altre ja existent no és una startup. Pensem en una cafeteria, per exemple. Aquí no hi ha incertesa extrema perquè el seu èxit només depèn de l'execució. La resta és coneguda: política de preus, model de negoci, clients i producte. **Una startup arrenca amb una idea innovadora** i els emprenedors que hi ha darrera d'aquesta idea no saben com acabaran transformant la idea en un producte o servei ni qui serà el client final disposat a comprar-lo.

Un cop definits els conceptes d'startup i d'emprenedor/a veiem en què consisteix la innovació, molt lligada a les startups. Cal entendre innovació en el sentit ampli, no només lligada a la tecnologia, tot i que moltes startups estan lligades al desenvolupament de software. Eric Ries utilitza una definició àmplia del concepte innovació: “*que englobi qualsevol font de valor per aquells que es converteixen en consumidors*”. Les startups utilitzen molts tipus d'innovació:

- Avenços científics
- Reutilització de la tecnologia existent per a noves aplicacions
- Noves formes de distribució
- Un producte nou
- Identificació de clients desatesos (nous nínxols)

Ries també afirma que el temps que disposa una empresa per mantenir-se líder en el mercat per explotar les seves primeres innovacions s'està reduint. Aquest fet només té una solució: invertir en innovació.

L'economista Xavier Sala i Martín dedica un capítol a la innovació en el seu llibre *Economia en Colors*². Sala i Martín defineix la innovació com “*la creació i la implementació d'idees per part de gent normal*”. També exposa amb exemples les característiques de la gent innovadora. Per Sala i Martín, la personalitat innovadora es caracteritza per sis trets fonamentals. A continuació tens un resum del capítol on els explica .

² Economia en Colors. Ed. Rosa del Vents. Barcelona (2015)

1. **Qüestionar-ho tot.** Preguntar-se **Per què i Per què NO?** va portar a Amancio Ortega, a crear l'imperi **Inditex**. *“Per què les empreses tenen tant de temps la roba exposada per acabar venent-ne el 40% a les rebaixes? Per què es fan dues col·leccions cada any? Per què la roba la dissenyen uns gurus que sovint no saben ben bé quins són els gustos de la gent i que, massa sovint, acaben dissenyant coses que no agrades a ningú?” (...)* *“I si en lloc de dissenyar dues col·leccions cada any, en dissenyem una cada quinze dies i així ens podem adaptar més fàcilment als gustos de la gent? I si en lloc de produir milions d'unitats d'uns mateixos pantalons en produïm ben pocs, i així, si ens equivoquem i ningú no els compra no perdrem tants diners?”*
2. **Mirar amb atenció el món que els envolta** ajuda a tenir idees sobre nous productes o noves maneres de fer les coses. Gillis Lundgren, un dels dissenyadors d'**IKEA** va idear el *flat pack* o empaquetatge pla a partir de l'observació: un dia un fotògraf d'una empresa de publicitat mirava d'encabir en el seu cotxe la taula model *Lovet* per portar-la enmig d'un bosc i fer les fotografies. En no aconseguir-ho va tenir la pensada de serrar les potes. Lundgren es va preguntar: *per què no dissenyem les nostres taules amb potes desmuntables de manera que els clients les puguin ficar al cotxe tal com ho ha fet el fotògraf?*
3. **Mirar el món des de diferents òptiques.** Als innovadors els agrada parlar amb persones d'orígens diversos i tenir vivències variades. Howard Schultz, director de màrqueting d'**Starbucks**, va quedar fascinat del coneixement que els propietaris i fundadors tenien sobre el món del cafè. Per motius de feina va viatjar a Itàlia, on va descobrir que els locals no només servien *espressos* o *capuccinos* extraordinàriament bons sinó que eren punts de trobada on els italians feien vida social. En tornar als Estats Units Schultz va intentar convèncer als propietaris d'**Starbucks** de copiar el concepte de local dels italians. No ho va aconseguir i va marxar per implementar la seva idea. Va tenir tal èxit que dos anys després va comprar Starbucks. Schultz volia convertir el seu local en el “*tercer lloc*” dels ciutadans de Seattle, després de la casa i la feina. El seu local venia tota una experiència. La resta de la història ja la coneixem. I tot va començar amb un viatge a Itàlia!

4. **Experimentar.** Sala i Martín afirma: *“Les empreses més innovadores del món entenen la importància de l’experimentació en el procés de creació i implementació d’idees, fins el punt que moltes han seguit l’exemple de Google i deixen que els seus treballadors dediquin fins un 20% del seu temps a provar coses noves. A experimentar.”* És cert que la major part d’aquests experiments acaben en fracàs. Però com veurem amb la metodologia Lean Startup, si el fracàs comporta aprenentatge, benvingut sigui. Un exemple d’innovador que representa la capacitat d’experimentar és Ferran Adrià. El xef del famós restaurant **El Bulli** va introduir la creativitat a la cuina fins a convertir-la en un art. Abans, però, Adrià va aprendre les tècniques i els plats essencials de la cuina espanyola i francesa. En comptes de seguir fent allò que havia après i practicat va inventar noves tècniques que li van permetre crear milers de plats nous.
5. **Associar idees, de vegades aparentment inconnexes.** El professor de Harvard, Martin Weitzman diu que *“quasi totes les idees sorgeixen de la fusió d’altres idees”*. Sala i Martín en posa l’exemple dels germans Wright, que *“al 1899 van combinar els seus coneixements sobre bicicletes, estels i el nou motor de combustió interna per crear una nova espècie: l’avió”*. Henry Ford va adaptar la cadena de muntatge, que s’utilitzava en les carnisseries, al món de l’automòbil i va revolucionar la indústria amb el **Ford T**. Steve Jobs deia que la creativitat consisteix a *“connectar coses”*. I la seva revolució, com explica Sala i Martín, *“es va basar, en gran mesura, en connectar dues idees: el ratolí i la bola del desodorant rollon.”*
6. **Implementar.** En tota la història de la humanitat el destí de milions d’idees de milions de ciutadans i empreses ha sigut l’oblit. Tenir idees és fàcil. El difícil és implementar-les. Els empresaris innovadors han estat capaços de tenir idees i a més les han implementat per convertir-les en nous productes o serveis. Tenim un exemple en la famosa cadena de *fast-food*, **McDonald’s**. Sala i Martín explica com el 1954 Ray Kroc, un jove venedor de màquines de fer batut va tenir curiositat de visitar una petita hamburgueseria de Califòrnia que li havia demanat un volum sorprenent de màquines. El restaurant s’ubicava a la vora d’un estadi de

beisbol, on els espectadors compraven l'entrepà just abans o després del partit. Per aquest motiu l'establiment produïa i venia centenars d'hamburgueses en molt poca estona a la gent que anava o sortia de l'estadi. Com podien fer-ho? Gràcies a una cadena de muntatge on els treballadors es dividien la feina i cadascú era especialista en una tasca. D'aquesta forma aconseguien una elevada productivitat. Kroc es va preguntar si no es podia aprofitar aquella productivitat per fer una cadena de restaurants que servissin menjar ràpid i extraordinàriament barat. Els propietaris, els germans McDonald's, van acceptar el repte i entre tots tres van crear la franquícia. Més endavant Kroc va comprar la part dels germans, que no veien amb bons ulls seguir el ritme que portava el soci. L'emprenedor va acabar creant l'imperi que avui dia és McDonald's.

En contraposició a l'anterior exemple, Sala i Martín explica el cas de **Nokia** per subratllar com algunes idees no s'implementen per culpa de la pròpia dinàmica empresarial. Resulta que Nokia invertia més que ningú en recerca i per això comptava amb milers de patents. De fet, en el 2000 Nokia podia haver fet un telèfon intel·ligent similar a l'**iPhone**. Però no va implementar la idea ni la va treure al mercat. Per què? es pregunta l'autor. Perquè els alts executius van pensar que el telèfon intel·ligent acabaria matant el negoci principal (*core business*) dels telèfons normals que tan bé li anava a Nokia. Com ja sabem, **Apple** els va passar al davant amb una idea que podia haver implementat l'empresa danesa!

El cas de MacDonald's i del ratolí d'Steve Jobs demostren que la clau no va ser la idea sinó la **implementació** de la mateixa.

2. Què és Lean Startup?

Les eines de *management* general no estan dissenyades per a tenir èxit en el terreny de la incertesa extrema en que creixen les startups: futur imprevisible, clients que disposen cada cop de més d'alternatives i un ritme de canvi que s'accelera constantment. El model de creació d'empreses tradicional posa l'èmfasi en la creació del **producte**. Un cop creat el producte es llança al mercat. Abans, l'emprenedor haurà elaborat un pla de negocis on descriu el producte, el possible segment de compradors, la previsió de vendes, els beneficis previstos, etc.

Les eines amb les que treballa una startup l'ajuden a **saber què cal produir**, allò que **els consumidors volen** i per lo que pagaran, **el més ràpid possible**. A continuació exposem una eina de *manegement* utilitzada per les startups. El **Lean Startup**.

Lean Startup és un model de creació d'empreses ideat per Eric Ries que ens permet enfocar-nos en **el client** i entendre el seu context. Ries es va inspirar en la metodologia Lean, de Toyota. El fundador del Grup Toyota, el Sr. Sakichi Toyoda, va crear un dispositiu que detectava els problemes en els telers i alertava els treballadors amb un senyal quan es trencava un fil. Va introduir el concepte de millorar l'eficàcia en els processos. Aquest és el naixement del model Lean.

La metodologia Lean abandera el lema "*fer més amb menys*", és a dir, millorar de forma continua el processos. L'objectiu és **la millora ràpida i constant del sistema productiu**. Per aconseguir-ho cal eliminar el malbaratament, que genera un increment dels costos. D'aquesta forma s'aconsegueix augmentar l'eficàcia.

Ries havia posat en marxa varies empreses sense èxit. Aleshores va conèixer Steve Black ³ i junts han treballat la metodologia Lean Startup. Aquesta metodologia es basa en tres conceptes:

³ Professor adjunt a Stanford. Ha escrit nombrosos llibres sobre Descobriment del clients i el Mètode Lean Startup

1. Emprendre és gestió. Es pot aprendre a emprendre per què podem establir un procés i conèixer unes eines que ens ajudin a portar-ho a terme.
2. És legítim fallar sempre i quan aprenguem. Com veurem més endavant, en les primeres fases de construcció d'una startup l'objectiu sempre és aprendre del mercat, dels clients. Com? Mitjançant petits experiments que en ajudaran a confirmar o no les nostres hipòtesis. La clau és fallar aviat i barat. Barats no significa no gastar ni un euro.
3. Els emprenedors són arreu. No cal ser geni per emprendre.

Aquesta forma de llançar negocis es basa en **experimentar**. L'emprenedor ha de sortir al carrer i interactuar amb el seu client, conèixer i saber de primera mà quin és el seu problema, com el resol fins ara i esbrinar si estaria disposat a pagar per la solució que li proposem.

Si el mètode Lean Startup posa l'èmfasi en **el client**, l'emprenedor d'una startup hauria de fer-se les següents preguntes i buscar resposta sortint al carrer per entrevistar els possibles clients:

1. Els consumidors reconeixen que tenen el problema que intento solucionar?
2. Si hi hagués solució per aquest problema, la comprarien?
3. Me la comprarien a mi?
4. Puc crear una solució per aquest problema?

Els tres pilars del mètode Lean Startup

1. **El model de negoci.** És important entendre quina és la lògica del negoci que hi ha darrere el producte. El nostre producte és el model de negoci però no podem oblidar que necessitem clients que el percebin com a la solució al seu problema. Quan parlem de model de negoci parlem del **problema que resol el producte o servei i del valor afegit que proporciona al futur client.**

Per exemple, AirB&B o Booking són models de negoci que ofereixen una forma diferent d'allotjament. Quina necessitat cobreixen? Si responem "allotjament" no estaríem enfocant de forma correcta el model de negoci. Per què AirB&B i Booking ofereixen una forma diferent a la dels hotels per passar uns dies en una ciutat. No és el mateix allotjar-se en un hotel, impersonal, que fer-ho en una llar particular. En el segon cas, el client està disposat a pagar per "**viure**" per uns dies com si fos casa seva. És diferent. D'altra banda, els clients que proporcionen les cases obtenen uns ingressos de forma fàcil.

El missatge de la web de Airbnb diu:

"Airbnb ofereix al seus usuaris **experiències úniques** per a totes les butxaques en més de 65 000 ciutats i 191 països".

Booking ho expressa així:

"El nostre objectiu és *fer possible que la gent descobreixi el món*"

2. El descobriment del client o "Customer development". La idea central consisteix en **descobrir el client abans de desenvolupar el producte**. Això suposa un procés de desenvolupament en paral·lel amb un *feedback* continu per part del client al llarg de tot el cicle. Sortim a experimentar i a provar. Busquem possibles clients i comprovem que realment tenen el problema que nosaltres volem solucionar. Si trobem que no és així, abandonem la idea o canviem-la per adequar la solució a les necessitats reals del client. La clau del descobriment del client és la següent:

Surt de l'edifici. (Steve Blank)

3. Desenvolupament àgil. Cal desenvolupar productes de forma interactiva i incremental. No invertir esforços en produir el producte final sinó presentar al client el **mínim producte viable** (MPV). Necessitem entendre el **comportament** del client, no tant la seva opinió. Construïrem quelcom molt petit, producte o servei, que ens costi mol poc per poder entendre al client en els primers estadis. Pensem en petit: pocs recursos i pocs diners.

Eric Ries, va adonar-se'n de que molts negocis no funcionaven per què quan els emprenedors entenien el seu mercat havien gastat tot els seus diners i tot el temps per poder desenvolupar el producte. Com hem indicat, en el model tradicional l'emprenedor acostuma a enfocar-se al producte. Però la pregunta és: **cal fer aquest producte?**

Lean Startup significa fallar aviat, barat i ràpid.

L'emprenedor Alfonso Prim ⁴ en el seu bloc explica que el 10% dels projectes sobreviuen als 3 primers anys. D'aquest 10%, el 66% sobreviu per què ha modificat la seva estratègia original més d'un cop. I ens mostra un llistat de grans empreses que van partir d'una idea de negoci dolenta i que l'han modificada fins trobar el seu mercat (Taula 1).

Empresa	Idea inicial	Idea final
flickr	Joc multi jugador	Web per emmagatzemar, ordenar, buscar, compartir i vendre fotos i vídeos
Groupon	Plataforma de manifestacions socials	Web de descomptes
Twitter	<i>Postcasting</i> i compartir àudio	Servei de <i>microblogging</i>

⁴ Fundador i Director d'Innokabi, consultoria estratègica de Màrqueting Online.

Nintendo	Fabricant de jocs de cartes	Multinacional dedicada als mercats dels videojocs i l'electrònica de consum
Youtube	Lloc de cites	Web dedicat a compartir vídeos
Paypal	Empresa de criptografia per a pagaments sobre PDA	Empresa dedicada al pagament online

Taula 1. Empreses d'èxit que han modificat la idea original

Per què costa tant que una startup tiri endavant?

Moltes startups segueixen l'enfoc clàssic centrat en el producte . Com hem indicat, el client és una part important en la metodologia Lean Startup. Quan una startup es desentén dels clients al llarg de setmanes o mesos, mentre construeixen i proven solucions, es crea un lapsus de temps. En aquest temps és molt possible que la startup acabi creant alguna cosa diferent a allò que vol el client. Per això Blank va idear el mètode *Customer development* , que busca el *feedback* continu del client.

Ara fixat en aquesta cita:

Si hagués preguntat a la gent què volia, la resposta hauria sigut "cavalls més ràpids"

(Henry Ford)

Aquesta frase s'utilitza sovint per argumentar que és inútil parlar amb el client. Però si pensem en les paraules de Ford veurem el problema amb el que es trobava el seu client: volia cavalls més ràpids per què necessitava un mitjà de locomoció més ràpid que el que ja tenia, el cavall.

Això significa que quan el client explica el seu problema, i en un context apropiat sempre ho fa, el nostre objectiu com a emprenedors/es serà trobar una solució per ells. Steve Jobs ho va expressar així:

Al client no li paguen per saber què vol.

(Steve Jobs)

Els 4 avantatges competitius de la metodologia Lean Startup

El consultor Alfonso Prim destaca quatre avantatges competitius de la metodologia Lean Startup:

1. Triguem menys temps en saber més
2. El coneixement pràctic del mercat és ràpid
3. Les inversions fortes es fan quan ja coneixem el mercat
4. Gastarem menys diners i menys temps. Això és important per què potser altra gent està treballant la mateixa idea però si anem més ràpids tindrem avantatge.

A l'apartat anterior hem comentat que les idees no són res si no s'implementen. Lean Startup ens ajuda a convertir en realitat les idees amb una metodologia que busca l'eficiència. Per visualitzar la diferència entre una idea de negoci i una oportunitat de negoci podem observar la Figura 1.

IDEA	OPORTUNITAT
<ul style="list-style-type: none"> - Hi és allà sempre - No requereix esforç - No costa diners - No aporta valor 	<ul style="list-style-type: none"> - Caduca - Comporten molt treball - Necessita inversió - Cal que aportí un valor a l'emprenedor i al mercat

Figura 1. Matriu d'avaluació de idea vs oportunitat de negoci

També és cert que una oportunitat de negoci caduca. Pot passar que el client no estigui preparat per la innovació que presentem. Quan Steve Jobs va avaluar quina era la millor oportunitat que tenia d'obrir mercat, si amb l'iPad o amb l'iPhone, va triar l'iPhone. Per què? Perquè Jobs va considerar que el

client ja estava acostumat als mòbils i podria entendre la innovació que suposava la pantalla tàctil. En canvi, ningú coneixia la tauleta i el públic podria no adaptar-se al producte. El temps li ha donat la raó.

3. Coneixes el teu client?

Hem afirmat que un dels tres pilars del mètode Lean Startup descansa sobre el client. Primer neix la idea, cert. Hem detectat una necessitat/problema que ningú cobreix. Però per molt brillant que sigui la idea si no tenim clients que ens la comprin, no existirà cap oportunitat de negoci.

Qui és aquest client? Com actua? Es mostrarà receptiu/va a la nostra solució?

La primera equivocació d'un emprenedor/a és pensar que tothom pot ser el seu client. Les grans empreses no van començar ja grans. Posem 3 exemples coneguts:

- Facebook en el se inici es dirigia a un segment de client molt concret: es va centrar en estudiants universitaris abans de obrir-se a tot el món.
- Marlboro va començar com una marca dirigida al sector femení, únicament.
- Coca Cola va néixer com un xarop que es venia a les farmàcies.

En resum, quan una empresa arrenca no ha d'intentar satisfer tot el món. L'objectiu a l'inici és descobrir l'**Early adopter**: el primer client que estarà molt a prop nostre, aquell client que està disposat a **pagar** pel nostre producte per què realment li **soluciona un problema o l'apassiona**. Per tant el producte o servei inicial no ha de dirigir-se a qualsevol persona, ni a tot el mercat, tot i que la visió de l'empresa (on vol arribar a mig-llarg termini) sigui conquerir el mercat de masses.

Però com trobem aquests primers clients? La metodologia Lean Startup ajuda a identificar els clients objectiu.

Everett M Rogers⁵ proposa una categorització i distribució quantitativa per a aquelles persones que adopten una innovació o idea. Rogers parla de cinc tipus d'adopció voluntària a la innovació i indica que ve determinat per varis factors, com ara la consciència, l'interès, l'avaluació o testeig i el judici del

⁵ Sociòleg, va ser un dels primers en utilitzar el terme early adopter. Autor del llibre Diffusion of Innovations (1962)

mou només l'interès tecnològic sinó les possibilitats pràctiques i la resolució de problemes reals que els afecten. Seguint amb el mateix exemple dels telèfons mòbils, els Early Adopters serien els executius que van comprar els primers telèfons portàtils, aquells totxos pesats i caríssims. Aquesta innovació no era un caprici per aquesta gent. Van comprar-los per què sabien que mentre eren fora de l'oficina perdien negocis. Per tant, el telèfon portàtil era una eina de treball que els solucionava un gran problema.

Si aconseguim trobar els Early Adopters haurem avançat molt per què són el segment de clients que ens ajudaran a construir el nostre negoci. D'aquí la seva importància.

3. **Majoria precoç.** Són els clients seguidors de modes ja establertes. Són pragmàtics. Per això i tot i que se senten còmodes adoptant idees moderadament innovadores no adoptaran solucions si no ha quedat demostrat que aporten beneficis reals. Acostumen a buscar aquesta certesa en d'altres persones Early Adopters i seran aquests qui ajudaran a convèncer a la majoria precoç. Aquí també rau la importància dels Early Adopters.

4. **Majoria tardana.** De caràcter conservador, tenen aversió al risc. Compraran productes que ja siguin un estàndard en el mercat. Acostumen a fer-ho moguts pel sentiment de no voler quedar-se enrere. En el cas dels telèfons mòbils, la majoria tardana són les persones que s'estranyaven en veure a d'altres parlant pel mòbil o deien que ells mai tindrien mòbil però al final el van comprar per què van veure que era útil i que ja estava molt estès.

5. **Endarrerits.** Són aquelles persones que no volen saber res amb la tecnologia i en ocasions representen les pors de la majoria tardana. Per exemple, els fa por utilitzar el mòbil o el microones.

Després de veure aquesta classificació podem afirmar que els projectes de caràcter innovador necessiten trobar quan abans millor els seus Early Adopters, per què són la garantia d'obrir el pas a la majoria precoç.

La Figura 3 mostra la relació entre la corba d'adopció i la corba de saturació o creixement del mercat.

Corba d'adopció de la innovació /corba de saturació del mercat

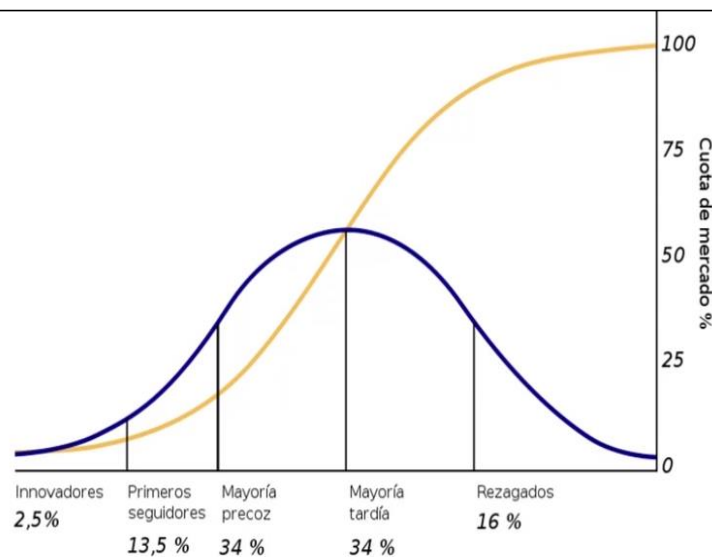


Figura 3. Corba d'adopció de la innovació vs corba de saturació del mercat

Podem observar com la majoria precoç imprimeix un salt en la quota de mercat. Un cop la majoria tardana adopta la tecnologia en veure que molta gent la utilitza (i gràcies al màrqueting) i comprova els seus avantatges, el producte o servei pot arribar al 100 % del mercat.

Alfonso Prim defineix l'Early Adopter com *“una persona a qui la nostra idea resol un problema i està tan encantada que no l'importa que al principi la solució sigui imperfecta. De fet, estarà disposada a ajudar-te per millorar la nostra solució”*.

Quines són les característiques d'un Early Adopter? Recapitem:

1. Són persones que **tenen un problema/necessitat** (o el té la seva empresa) i en són conscients.
2. **Ja utilitzen una solució** per resoldre el seu problema, encara que sigui parcial o imperfecta. Acostumen a mostrar-se insatisfets amb la solució actual que utilitzen.
3. Les seves decisions de compra no es veuen influenciades per tercers, tot i que altres Early adopters els poden influir. El seu principal objectiu és solucionar el problema i per aconseguir-ho **ja estan gastant diners**.

4. **Volen ajudar-te** i a més desitgen que et vagi bé. Els agrada tenir l'oportunitat de convertir-se en herois solucionant problemes reals.

5. **Són persones sinceres** a l'hora de donar-te feedback sobre el teu producte/servei.

Si vols ampliar la informació el blog d'Innokabi et mostra com establir contacte amb els Early Adopters.

<https://innokabi.com/early-adopters-5-claves-para-detectar-a-tus-primeros-clientes/>

El següent enllaç dona accés a un vídeo que il·lustra molt bé amb una divertida analogia la importància dels Early Adopters per conquerir el mercat.

<https://youtu.be/TUhwbrD4Fw>

4. Canvas de l'Early Adopter i de la Proposta de Valor

Si el 90% de les projectes emprenedors fracassa, la pregunta que ens podem fer és: com sabrem si la nostra idea de negoci funcionarà?

Existeixen diverses eines que ens ajudaran a analitzar si tenim alguna oportunitat d'èxit. Una d'elles és el **canvas de la proposta de valor i de l'Early adopter**.

La proposta de valor és allò que oferim al client. Cal explicar molt bé aquesta idea per què quan li exposem al nostre client aquest analitzarà dos coses:

- Els beneficis que li aportem
- El que li costem

Si la primera supera la segona, anem bé. Però si és al contrari no ens comprarà per què ha fallat el pilar principal del model de negoci. Per tant, **una bona proposta de valor ha de transmetre 3 idees claus:**

1. Com el nostre producte o servei resol el problema o la necessitat del client.
2. Quins beneficis ha d'esperar el client del nostre producte o servei.
3. Per què ens ha de triar si hi ha competència, és a dir, en què ens diferenciem.

A la Figura 4 mostrem la plantilla del canvas de la proposta de valor i de l'Early Adopter proposada per l'equip d'Innokabi. A continuació explicarem cadascuna de les seves parts.

Pots baixar la plantilla citada en el següent enllaç:
<https://drive.google.com/open?id=1YJA9KEVsi0r-6nUX0L4lil-HAkit8deC>

Trobareu més informació sobre el tema a <https://innokabi.com/lienzo-de-propuesta-de-valor-descubre-que-quieren-tus-clientes/>

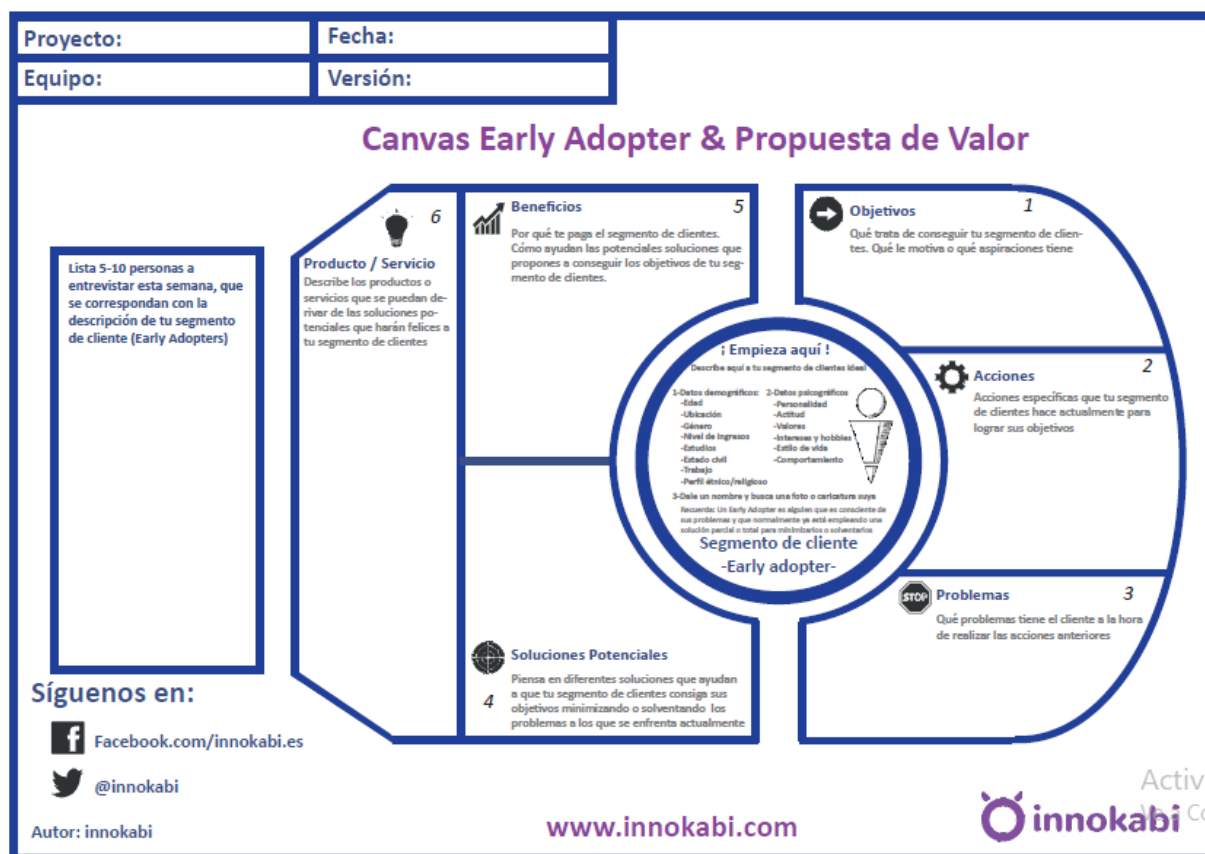


Figura 4. Canvas de la proposta de valor i de l'Early Adopter

Aquest canvas es divideix en 7 blocs que **tenen com objectiu definir el segment de clients del tipus Early Adopter i la proposta de valor de l'empresa**. El bloc addicional té com objectiu cridar l'atenció de l'emprenedor per experimentar i confirmar totes les hipòtesis que apareixen en el canvas (en parlarem més endavant de les hipòtesis). A continuació veurem com l'equip d'Innokabi ens proposa treballar el canvas:

1. Caracteritza el teu segment de clients. (Cercle central)
 - a. Pots pensar en dades demogràfiques:
 - i. Gènere
 - ii. Edat
 - iii. Treball
 - iv. Nivell d'ingressos
 - v. Nivell educatiu
 - vi. Ètnia social o religiosa
 - vii. Situació familiar
 - b. Anota les dades psicogràfiques:

- i. Personalitat
 - ii. Actitud
 - iii. Valors
 - iv. Interessos/hobbies
 - v. Estil de vida
- c. Afegeix una caricatura o foto del vostre Early Adopter i resumeix com viu, què li mou, quines solucions ha provat, etc.

Mira d'aportar les dades anteriors per a cada segment de clients que poden entrar dins del vostre Early Adopter, per exemple particulars i empreses o públic infantil i públic adult. Si són diversos, tria 3 que us semblin els més interessants a tot l'equip. Pots utilitzar diversos canvas.

2. Empatitza amb els teus clients. (Segment de la dreta) Això significa reflexionar sobre els seus objectius, accions o tasques relacionats amb els seus **problemes**. Aquesta reflexió t'ajudarà a entendre com pensa i com actua el vostre Early Adopter i quan troba problemes que pugui ser interessant solucionar. Si ja ha trobat una solució serà útil també saber quins pros i contres li troba. Anem pam a pam:
- a. Bloc Objectius. Què tracta d'aconseguir? Què li motiva? Aconsellem treballar el canvas en un full gran, Dina3, per exemple, i utilitzar Post-its. Alguns exemples d'objectius: menjar sa, perdre pes, estar en forma, guanyar temps, aconseguir una feina, millorar la relació amb els seus companys de feina...Aquests objectius hauran d'estar relacionats amb la vostra idea de negoci, és clar.
 - b. Bloc d'Accions. Si el vostre client té uns objectius, què fa ara per aconseguir-los? Cal descriure les accions, tasques que realitza. Quines solucions utilitza? Si n'hi ha, anoteu el nivell de satisfacció de les solucions que el client fa servir. Està satisfet/a? Molt, poc, normal? Si encara no ho sabeu marqueu les idees com hipòtesis i quan els entrevisteu ja les confirmareu o les rebutjareu.
 - c. Bloc de Problemes. Quins són els problemes que pateix a l'hora de realitzar les accions o tasques anteriors? Aquest punt és molt important i està relacionat amb el nivell de satisfacció que

ofereixen les solucions actuals. És bona idea ordenar-los per tasques i per nivell de gravetat que suposen. A dalt anirien els problemes més greus i a sota els de menor intensitat.

3. Dissenya la proposta de valor. Ja hem vist com transmetre de forma eficaç la nostra proposta de valor. No ho confonguis amb el producte o servei que tens pensat. Es tracta d'exposar els beneficis que obtindrà. T'aconsellem utilitzar la creativitat per redactar la proposta de valor.
 - a. Bloc de les solucions potencials. Fes una sessió de brainstorming de solucions potencials que reduixin o eliminin els problemes del client. Una consell: emparella les millors solucions potencials triades amb els problemes del client. Ordena les solucions igual que tenies ordenats els problemes. És possible que les solucions més interessants millorin varis problemes de cop que tens situats a la part alta de la llista.
 - b. Bloc de beneficis. Quins beneficis es deriven de les solucions potencials? Com ajuden al client a aconseguir els seus objectius?
 - c. Bloc de productes o serveis. Defineix els productes o serveis que es deriven de les solucions potencials i que aconsegueixen aportar els majors beneficis al client. Dóna nom al servei o producte: web, tecnologia, producte, etc.
4. Surt al carrer i entrevista els teus clients. Però abans de fer-ho, cal preparar l'entrevista. Quines preguntes fer i com estructurar-la ho veurem en el següent apartat.

5. L'entrevista de problema

Si ja heu elaborat el canvas de la proposta de valor i del Early adopter, és el moment de sortir al carrer. En aquest punt del projecte cal confirmar que la idea que teniu resol un **problema REAL**. La eina que utilitzareu serà l'entrevista de problema, que ha de resoldre tres preguntes clau del vostre projecte:

- Existeixen clients suficients?
- Són problemes o necessitats realment importants?
- Conec els meus clients?

No parlem d'enquestes per què, a banda de que és difícil formular les preguntes adequades, el teu objectiu ara és validar que allò que diuen és allò que fan. Sovint els clients menteixen: per educació, per què no saben què contestar o per què no els importa. En una entrevista el llenguatge corporal ens pot ajudar a establir una connexió que és impossible que passi omplint una enquesta.

Comença pels teus contactes immediats, sempre que compleixin els criteris demogràfics del client objectiu. El pas següent és demanar als teus contactes de primer grau que et presentin persones que compleixin els criteris demogràfics del client objectiu.

Preparació de l'entrevista

Si prepareu l'entrevista tindreu més probabilitats de trobar resposta a les vostres preguntes. Del Canvas de la proposta de valor i dels Early Adopters (EA a partir d'ara) podem extraure algunes hipòtesis claus que haurem de confirmar. Es tracta d'un document d'ús intern. A continuació presentem l'esquema proposat per l'equip d'Innokabi:

Preparación de la entrevista de Problema

Para...

(Describe brevemente a tu Early Adopter)

Que tienen el problema o la necesidad de...

(Describe el problema o la necesidad que quieres minimizar o solucionar)

Ofrecemos...

(Describe qué ofreces)

Planteamos generar ingresos de...

(Describe el modelo de negocio básico)

Esto es cierto si el cliente...

(Hipótesis más arriesgadas a comprobar en las entrevistas de problema)

Acti

Un exemple podria ser el següent:

Per a...

Atletes de salt de longitud que volen millorar el seu rendiment i creuen necessari millorar la seva alimentació

Que tenen el problema o la necessitat de...

Millorar el seu rendiment en els seus salts

Oferim...

Servei de nutrició personalitzada amb diferents plans

Plantegem generar ingressos de...

Venda de plans de nutrició personalitzats

Això és cert si el client...

Gasta diners en dietes o suplementos

S'ha apuntat a alguna competició de salt de longitud

A banda de preparar-la fareu bé de seguir aquests consells:

1. Busca una persona que t'acompanyi i que no sigui del teu equip. Sovint els emprenedors cauen en veure allò que volen veure. Una persona que s'ho miri de fora et pot donar una visió més objectiva.
2. Profunditza. Conèixer molt bé quins són els problemes, quins són els canals amb els quals poden accedir al nostre producte.
3. Conversa informal. Prendre un cafè, per exemple
4. Fes preguntes obertes. Pregunta per comportaments passats. Sempre donen informació:
 - ❖ per què?
 - ❖ per a què?
 - ❖ quan va ser la darrera vegada que vas tenir el problema?
 - ❖ com l'has intentat resoldre?
 - ❖ quants cops has intentat resoldre'l?
 - ❖ quants diners t'has gastat intentant resoldre'l?
 - ❖ descriu-me un dia al voltant del problema?

Evita respostes de l'estil SI/NO

5. No prendre's les respostes com un atac personal si no agraden. No deixis que et fereixin els sentiments
6. Obté contactes dels entrevistats: busca recomanacions per fer entrevistes a altres persones. De cada entrevista cal sortir amb d'altres entrevistes possibles.
7. Pren nota de tot. Us heu trobat còmodes?, hi ha hagut *feeling*? Si has de tornar a veure a la persona més tard, et servirà identificar aquestes sensacions.
8. Documenta els resultats mentre encara els tens frescos. Dedica-hi 5 minuts i més tard ja els compartiràs amb el teu equip.
9. Comparteix els resultats amb l'equip. Cada membre ha de posar en comú com han anat les entrevistes. També poden anar dos persones: una entrevista i l'altra pren notes.

10. Pensa compromisos possibles. T'expliquem uns exemples més endavant.


A continuació expliquem en 7 punts l'estructura de l'entrevista de problema d'Innokabi.



Veiem pas a pas cada fase de l'entrevista de problema:


1. Benvinguda. És important explicar bé quina és la necessitat o problema que heu detectat però NO avancis la teva solució.

Bienvenida



Explicar cómo funciona la entrevista y el objetivo de la misma. (Resumen: ¿Me ayudas a ver si lo que yo creo es verdad o no en tu caso?).






- Nos gustaría saber si el producto que tenemos en mente realmente merece la pena ser construido... Al final de la entrevista te cuento de que va no me gustaría condicionarte.

 2 minutos

1

2. Dades demogràfiques. Confirma si la persona que tens al davant correspon al EA i té les característiques que tu creus i has treballat en el canvas del EA.

3. Principals problemes. En el canvas de la proposta de valor tindràs indicats els principals problemes. Un cop confirmats mira d'aconseguir que la persona entrevistada t'expliqui el moment del dia en que apareix la necessitat o problema.

<h2>Datos demográficos </h2> <p>Preguntar ahora al cliente sobre su historia y que se describa personalmente, edad, trabajo, responsabilidades.</p> <p>Esto nos dirá si entra dentro de la descripción que nosotros tenemos hecha de los Early adopters.</p> <p>Toma buena nota de estos datos. Al avanzar con las entrevistas podrías darte cuenta de que existen varios tipos de clientes con necesidades diferentes. Es habitual que al inicio no hubieses tenido en cuenta segmentos más específicos.</p> <p> 2 minutos </p> <p style="text-align: right;">2</p>	<h2>Principales problemas </h2> <p>Pregúntale al cliente sobre los problemas que se encuentra en su día a día en el área que quieres abordar con tu idea de negocio. Puede ser el trabajo, en casa o en su tiempo libre.</p> <p>Llévale mentalmente al momento en el que tu crees que puede necesitar tu producto o servicio y lista los problemas que verbalice, si verbaliza alguno.</p> <p>Si no ha verbalizado ningún problema o si no coinciden con los que tu has detectado coméntale los problemas que tu crees haber detectado y pregúntale si para él son un problema real o no y por qué.</p> <p> 5 minutos</p> <p style="text-align: right;">3</p>
---	---

4. Rànquing de problemes. Li recordes els problemes que t'ha indicat i li demanes que els ordeni per ordre d'importància.

Ranking de problemas

Pregunta a tu cliente a ver si puede ordenar todos los problemas detectados anteriormente en orden de relevancia para él.

 2 minutos







4

5. Hora de profunditzar. Un cop tens el rànkung de problemes t'interessa saber quines accions realitza ara per resoldre'ls, quin nivell de satisfacció aconsegueix i quines pegues li troba.

6. Breu Pitch. Ha arribat el moment d'explicar la teva solució al teu client. No cal donar molts detalls.

7. Tanca l'entrevista amb la petició de que la persona entrevistada et passi algun dels seus contactes per aconseguir més entrevistes. També és

interessant poder obtenir el compromís de quedar amb ella més endavant per mantenir l'entrevista de solució.

<h2>Hora de profundizar.</h2>  <p>Ve llevando al cliente por cada uno de los problemas y establece una conversación orientada a entender el proceso que le lleva realizar las tareas en las que se encuentra con los problemas detectados.</p> <p>Utiliza siempre preguntas abiertas del tipo por que, cuando, donde, ... Evita las preguntas de Si/No y no interrumpas, incluso puedes forzar silencios para que siga explayándose.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que objetivos persigue al hacer esas tareas? • Que soluciones está usando actualmente? • Cuan complicados / dolorosos son los procesos actuales? • Que le suponen a nivel de gastos económico • Como se entera de nuevos productos? <p>Algunos Consejos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pregunte siempre por comportamientos pasados nunca futuros. • Deja que te cuente todo en profundidad. Que se explaye lo que sea necesario. • Es posible que después de esta conversación el ranking de problemas no sea el mismo que al inicio. Preguntale de nuevo si cambiaría algo de posición. <p>Cuidado: Si ves que estás hablando más que el entrevistado en este punto... significa que la entrevista no va bien.</p> <p> 15-60 minutos</p> <p>5</p>	<h2>Breve Pitch</h2>  <p>Preséntale brevemente la solución que tienes en mente o producto si lo deseas.</p> <p> 3 minutos</p> <p>6</p>
<h2>Compromiso</h2>  <p>Aquí deberías ser capaz de conseguir que te dirija a otras personas con las que hablar.</p> <p>Si es de tu interés puedes pedirle una reunión futura: Entrevista de solución, demo de producto, presentación prototipo, ...</p> <ul style="list-style-type: none"> • Te interesaría una futura reunión para presentarle mas a fondo la solución? • Conoces a otra gente con tus mismas características a las que pueda entrevistar? <p>Que muestre interés en continuar la relación es un buen indicativo de que la entrevista ha ido bien.</p> <p> 2 minutos</p> <p>7</p>	

Ampliem en què pot consistir el Compromís:

Compromisos posibles entrevista problema

Compromisos de tiempo

- Próxima reunión con objetivos claros
- Revisar mockups, prototipos, etc
- Probar una versión de prueba.

Compromisos de reputación

- Introducción a otros miembros del equipo.
- Introducción a jefes, pareja, abogados.
- Dar un testimonial.

Compromisos financieros

- Carta de intención de compra
- Pre - orden
- Pago



El darrer punt no acostuma a passar. Si fos el cas, pren nota de les dades de la persona per què t'interessarà fer-li l'entrevista de solució.

La primera entrevista potser no sortirà com tu volies. Però veuràs que la següent serà millor. Ara bé, has de saber les **8 formes d'espallir una entrevista**:

1. Explicar la nostra idea al començament
2. Intentar vendre o convèncer. Ara cal aprendre i escoltar
3. Explicar la teva implicació en el teu problema i preguntar què et sembla? la gent dirà el que volem sentir per no ferir-nos.
4. Passar de les males notícies. Cal fer preguntes. Potser les respostes no seran positives però hem de fer cas.
5. Evitar preguntes difícils. Tothom perdrà el temps si no les fem.
6. Fer preguntes trivials. El mateix
7. Parlar més que l'entrevistat. Volem APRENDRE de l'altre.
8. Preguntar per comportaments futurs: Si trec el meu producte al mercat em pagaries? En general diuen que no. En tot cas, no sabem. Millor preguntar si en el passat ha gastat diners per solucionar el problema.

El teu equip haurà de fer 20-30 entrevistes en no més d'una setmana. Veuràs que s'estableix una pauta semblant a la de la Taula 2.

Nº Entrevistes realitzades	Resultats aconseguits
0-5	Es treu informació per ajustar el guió de l'entrevista: idees que no havies tingut en compte i que pots afegir o perfilar millor.
5-10	Hauries de trobar un potencial early adopter que tingui un verdader interès en la teva solució.
10-20	Hauries de trobar un arquetip ajustable al que has posat al

	Canvas.
20-50	No hauries de trobar res de nou que et sorprengui

Taula 2. Pauta freqüent segons número d'entrevistes fetes

Com identificar als early adopters entre les persones entrevistades?

Recordem que l'**Early adopter** és aquell client que està disposat a **pagar** pel nostre producte per què realment li soluciona un problema o l'apassiona. La primera equivocació d'un emprenedor/a és pensar que tothom pot ser el seu client.

Com els podem identificar? Alistair⁶ Croll Va dissenyar un qüestionari conegut com **Leananalytics**, per ajudar a identificar els clients entrevistats que responen al perfil d'un *early adopter*. Per això és necessari prendre notes al llarg de les entrevistes. A la taula 3 es mostra el qüestionari d'Alister que pots utilitzar per identificar el teu EA.

Preguntes segons Alister	Percepció sobre la resposta aportada pel client	Puntuació
El client ha sigut capaç d'identificar el problema? li ha resultat molt interessat?	Clarament, si	10
	No pain , No problema	5
	Parla d'altres problemes	0

⁶ Alistair Croll. Emprenedor i autor de diverses obres, entre elles. Lean Analytics (2013).....

Ha intentat resoldre el problem en un passat?	<p>Si</p> <p>Si però no en el present</p> <p>Mai</p>	<p>10</p> <p>5</p> <p>0</p>
Està enganxat al llarg de l'entrevista? Ha estat fàcil entrevistar-lo?	<p>Ens facilita i ens ajuda a treure informació.</p> <p>Si no ha posat massa interès.</p> <p>Si no ha col·laborat.</p>	<p>8</p> <p>4</p> <p>0</p>
Estaria interessat en veure la solució? (És important no dir-li la solució)	<p>Si vol una solució JA.</p> <p>Vol una segona reunió abans.</p> <p>No vol veure cap tipus de solució.</p>	<p>8</p> <p>4</p> <p>0</p>

Coneix a alguna altra persona amb el mateix problema?	<p>Si ell sol ens posa en contacte amb potencials clients.</p> <p>Si li hem preguntat nosaltres i ens posa en contacte amb algú.</p> <p>Si li hem preguntat i no coneix ningú.</p>	<p>4</p> <p>2</p> <p>0</p>
<p>Si el client ha estat disposat a pagar-te en el moment per la teva solució. Si el client al llarg de l'entrevista ha parlat de pressupost, de despeses, producció.</p> <p>Si vol pagar però vol veure abans el producte=1, si en cap moment ha parlat per pagar</p>		<p>3</p> <p>0</p>

Taula 3. Qüestionari Alister Croll

- **Si el resultat és ≥ 31 direm que és un potencial early adopter.** Si no en tenim cap, vol dir que no existeix la necessitat/problema que havíem pensat.

Quan l'equip comparteixi les entrevistes cal identificar quins són els *early adopters* per què els contactareu de nou per compartir amb ells/es la vostra solució.

Compartir històries amb l'equip

Sou un equip, no oblideu. Per això és important transmetre als demés allò que heu vist o escoltat al llarg de les entrevistes. Plegats extraureu més matisos i significats. Com compartir les històries?

- a) Conteu històries que us han cridat l'atenció sobre allò que heu vis/escoltat a les entrevistes:
 - a. Detalls personals (edat,, professió, domicili, ...)
 - b. Què et va semblar més sorprenent?
 - c. Què era allò que li preocupava? Què el motivava?
 - d. Què li produïa frustració?
 - e. Com interactua amb el seu entorn?
- b) Anoteu en post-its (un per idea) allò que us crida l'atenció de les històries, amb lletra gran per a que tothom pugui llegir-ho.
 - a. Paraules textuais
 - b. Allò que ens sorprengui
 - c. Altres coses interessants (tensions, contradiccions, ...)
- c) Pregunteu a qui parla per profunditzar més. Utilitzeu per què i com
- d) Satureu l'espai. Enganxeu els post-its a la paret. Per què?
 - a. Evita les limitacions de la memòria i ajuda a identificar necessitats i revelacions, en tractar-se d'un mètode visual.
 - b. Ajuda a extreure els pensaments i experiències que són al teu cap i a les teves notes i els converteix en peces d'informació tangibles i visuals.

Un cop satureu l'espai de treball amb els post-its busqueu temes o patrons per a organitzar la informació en grups de conceptes relacionats. També cal buscar relacions entre els grups.

6. Idea la teva solució

Aquesta és la part en la que es centren la major part dels emprenedors i acostuma a ser el primer pas que dona. Però això és un error. Per què? Per què si primer no coneixes els teus clients, no has parlat amb ells i no has confirmat que existeix un problema a solucionar, quin problema vols solucionar amb la teva idea de negoci? Com hem vist a l'apartat 2, el Lean Startup posa l'èmfasi en el client i no en el producte. Recorda: “fallar aviat, ràpid i barat”.

Després d'analitzar el resultat de les entrevistes ja pots saber si estàs davant d'una oportunitat o no. Ja tens el punt de vista del client, coneixes l'**usuari**, coneixes la seva **necessitat** i has copsat alguna **revelació**. Hauries de poder resumir-ho en una frase:

“**Les mares africanes** necessiten **cuidar dels seus bebès prematurs** per què **no tenen diners per pagar el transport a l'hospital**”

Ara el teu equip ja pot centrar-se en el repte de trobar una solució: el producte o el servei que millor solucioni el problema. Potser ja teníeu alguna idea més o menys vaga de com solucionar el problema. No us enamoreu de la primera que us passi pel cap. Ara és el moment de posar èmfasi en la vostra creativitat, el coneixement de la tecnologia i del mercat.

Però compte!, la teva solució inicial només serà un punt de partida. Com hem vist en alguns exemples, és difícil encertar a la primera. Per això la vostra idea original es modificarà a mesura que augmenti el coneixement i el del teu equip sobre el mercat i els clients.

No es tracta de tenir la **idea correcta** sinó d'obtenir un ampli ventall de possibilitats.

Descarrega el vídeo d'IDEO on veuràs com treballen en una solució per millorar un carret de la compra. Es tracta de tenir vàries idees. Potser hi ha una que destaca amb claredat com la ideal. Però sovint es pot millorar si s'incorporen elements de la resta d'idees. <https://www.symbaloo.com/home/mix/startups1>

T'expliquem dos passes per aconseguir trobar la solució al problema/necessitat : **identifica el repte**. Es basa en emmarcar el repte i generar solucions de gran impacte.

- Emmarca el repte. Pregunta't:
 - Què coneixes sobre el repte?
 - Què no coneixes?
 - Què no has considerat?
 - Com canviarà la vida de l'usuari?
- Genera solucions. Utilitza les revelacions que has trobat en les entrevistes . Aquí tornem a suggerir-te **la tempesta d'idees en equip**. Utilitza el recurs dels 5 COM podria...? Segueix els consells per realitzar una bona tempesta d'idees:
 - Quantitat vs qualitat. Després ja seleccionareu més endavant.
 - Construeix sobre les idees dels altres
 - Fomenta les idees salvatges
 - No jutgis les idees dels altres
 - No us sortiu del tema

Com deia el Premi Nobel de Química , Linus Pauling:

“El millor camí per tenir una bona idea és tenir-ne moltes idees”.

7. Anàlisi de l'entorn

Fins aquí t'hem explicat la metodologia Lean Startup i com buscar finançament per la teva startup. En aquest apartat analitzarem els *stakeholder*, les parts interessades, que conformen el mercat. Has d'imaginar el mercat com un camp de futbol, on a més dels dos equips rivals hi ha d'altres protagonistes: els àrbitres, el públic, els mitjans de comunicació, la seguretat del club, etc. En aquest camp de joc la startup necessita trobar un lloc on l'espai per començar a fer coses sigui més senzill i on l'espai competitiu, o les barreres d'entrada, sigui menor. Per analitzar aquest camp de joc o entorn utilitzarem l'eina coneguda com **Model de les 5 forces de Michael Porter**⁷.

Segons aquest model, per entendre l'entorn on ens volem moure cal analitzar 5 forces competitives bàsiques:

- L'amenaça de nous entrants (barrera d'entrada)
- El poder de negociació dels clients
- El poder de negociació dels proveïdors
- L'amenaça de productes i serveis substitutius
- La intensitat de la rivalitat entre competidors d'un sector

Es tracta d'analitzar fins quin punt podem considerar cadascuna d'aquestes forces com a punt fort o feble pel nostre negoci i mirar d'aprofitar tot allò positiu i minimitzar els punts negatius. .

D'una banda, cadascuna d'aquestes forces afecta a la capacitat d'una empresa per competir en un mercat determinat. D'altra banda, i conjuntament, determinen la rendibilitat potencial d'un sector. A la Figura 5 podem veure la representació gràfica del **Model de Porter** aplicada al negoci de construcció d'aeronaus.

⁷ Enginyer i professor de l'Escola de Negocis de Harvard. Va idear aquest model l'any 1979.

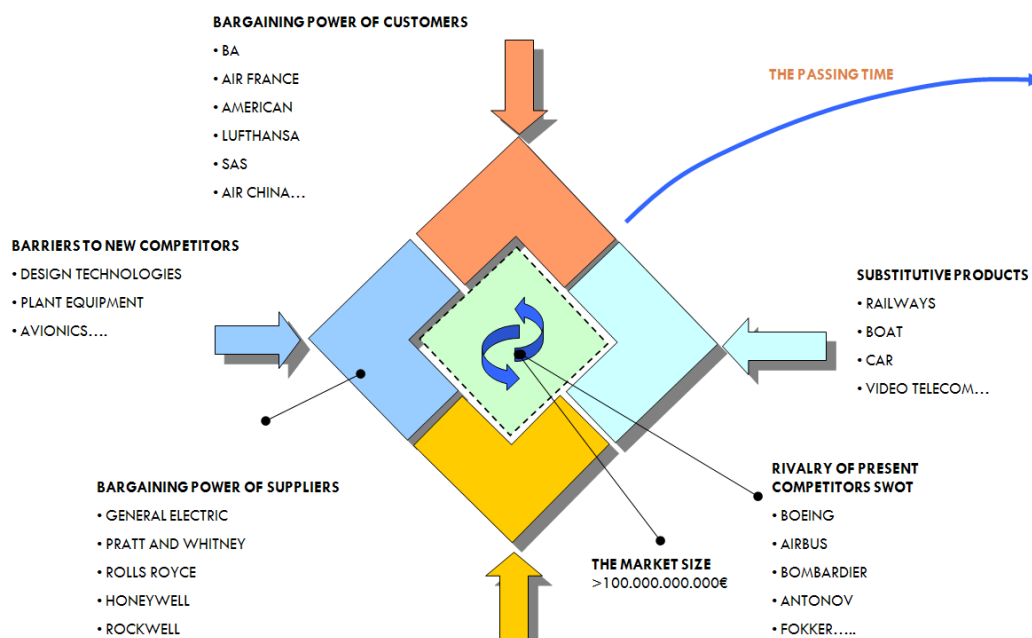


Figura 5. Model de Porter aplicat al negoci de la construcció d'aeronaus

A continuació exposarem amb més detall cadascun dels elements del model de Porter.

Barreres d'entrada o nous competidors

Les barreres d'entrada fan possible que els beneficis de les empreses d'un sector puguin disminuir degut a l'entrada de nous competidors. L'impacte de l'amenaça dependrà de la importància que rebin les barreres d'entrada. Les empreses d'un mercat determinat veuran en perill el seu negoci segons la facilitat amb que nous competidors puguin entrar en el mercat per a l'absència de barreres d'entrada.

Existeixen 5 fonts principals de barreres d'entrada:

1. Economies d'escala: és el conjunt d'avantatges que obté un negoci gràcies a la seva expansió. Algunes empreses redueixen costos quan incrementen la producció: sabates, galetes, cotxes. Això dissuadeix als nous competidors que no poden aconseguir aquest nivell d'optimització en els seus processos.
2. Diferenciació de producte: pressuposa una potent imatge de marca i la fidelitat dels clients existents, per exemple, *Apple*. Les empreses entrants haurien de gastar molt per vèncer la lleialtat dels consumidors.
3. Necessitat de capital, per exemple, les constructores d'aeronaus o de cotxes.
4. Accés als canals de distribució.
5. Tecnologia puntera. No només és una barrera el seu accés, sinó que implica contractar un personal molt qualificat amb un sous alts.

En l'exemple que mostra la figura, les barreres d'entrada per entrar en el mercat de aeronaus són elevades i per tant pocs nous competidors optaran per entrar en el mercat aeronàutic. Un exemple d'aquestes barreres el constitueix la gran inversió necessària i la tecnologia. Però fixa't-hi que si el sector és el de la restauració i prenem com a exemple una cafeteria, hem vist com fins i tot en temps de crisi molts emprenedors han optat per competir en aquest mercat. Per què? Per què les barreres d'entrada: inversió, tecnologia, permisos, equip humà, etc, no són elevades. En resum, l'emprenedor ha de pensar: "si ha estat fàcil per a mi introduir-me en el mercat, també pot ser fàcil per aquells que vulguin entrar". I a la inversa.

El poder de negociació dels clients i/o proveïdors

L'actuació dels clients/proveïdors poden amenaçar la rendibilitat d'un sector en forçar a la baixa els preus, augmentar els nivells de qualitat, etc. Un grup de clients/proveïdors o competidors té poder quan es donen les condicions següents:

- Els clients/proveïdors suposen un gran volum de vendes/compres pel venedor/comprador. El mercat està concentrat. Per exemple, en el sector de l'automòbil, SEAT, com a client, té un gran poder de negociació amb les petites empreses que proveeixen de peces

a la gran multinacional, excepte aquelles que s'han especialitzat i que pràcticament són les úniques proveïdores. En aquest cas, la força negociadora del proveïdor és alta.

- Els compradors/proveïdors obtenen pocs beneficis i exerceixen pressió per intentar reduir/incrementar els costos de compra.

Existència de productes substitutius

Poden aparèixer en el mercat productes substitutius? Es tracta d'aquells productes de característiques més o menys similars que poden satisfer la mateixa necessitat de diferent forma o amb tecnologia diferent. Poden ser productes ja existents o futurs productes que poden aparèixer, per exemple, amb la millora tecnològica.

Per exemple, amb la crisi els mitjans de transport de llarga distància veuen com les empreses retallen despeses en desplaçaments i utilitzen les videoconferències per realitzar reunions amb clients o proveïdors. O en el cas de les begudes, una marca de cervesa pot tenir com a producte substitutiu un refresc de llimona, per exemple. La necessitat que cobreix és la mateixa: refrescar, treure la sed, sentir-se bé.

En l'exemple del les aeronaus apareix com a producte substitutiu el tren d'alta velocitat. Per què? Doncs per què cobreix la mateixa necessitat i en distàncies de menys de 500 km el tren és molt competitiu. Agafem l'exemple del trajecte Madrid-Barcelona. Fa 20 anys per Iberia constituïa un volum important dels seus ingressos i posseïa gairebé el 100% de la quota de mercat (percentatge sobre el total del mercat). Amb l'aparició de l'AVE la major part dels passatgers que necessiten cobrir aquesta distància han optat per abandonar el transport aeri en benefici del ferroviari. Han trobat en el tren una solució més eficient al seu problema. Han reduït, sobretot, temps. I el temps és molt valuós per tothom.

Rivalitat entre competidors

El mercat d'un sector determinat està format pels consumidors i les empreses que cobreixen les necessitats d'aquests. El nombre de productes venuts o, el que és el mateix, els diners que han gastat els compradors, ens donen una idea de la grandària del mercat. La rivalitat entre competidors actuals en un sector es detecta per l'existència d'estratègies competitives per aconseguir la posició que volen assolir: guerra de preus, guerres publicitàries, llançament de productes, increment de serveis i garanties pels consumidors.

La rivalitat incrementa quan es donen les següents condicions:

- Existeix un gran nombre de competidors de similar grandària
- Els competidors ofereixen un producte similar poc diferenciat
- La competència és deslleial i existeixen grans pressions que exerceixen per guanyar quota de mercat.

En l'exemple de la figura la grandària del mercat de la construcció d'aeronaus es tradueix en 100.000.000.000 €, que seria el total de vendes declarades per totes les empreses **competidores**, i es reparteixen el mercat, cadascuna amb la seva quota segons la facturació obtinguda.

En general la startup nova que vol entrar en un mercat ja existent s'ha d'enfrontar a una agressiva competència d'organitzacions més madures i amb majors recursos que ja operen en el sector del mercat triat. L'emprenedor/a hauria d'explorar alguns aspectes bàsics:

- Identificar quins són els competidors
- Quins productes o serveis ofereixen?
- Quines són les característiques més rellevants d'aquests productes?
- On s'ubiquen?
- A quins clients es dirigeixen?
- Quina forma de pagament presenten?
- Quina és la seva política de preus?

- Es tracta d'un mercat molt competitiu en el qual apareixen i desapareixen ràpidament les empreses? Per què?
- Quines són les tendències del sector en els propers anys?
- Analitzar les vendes estimades de cadascun, si es disposa d'aquesta informació
- Conèixer la seva quota de mercat, si és possible
- Analitzar com operen: distribució, preus, serveis, proveïdors, etc
- Analitzar els punts forts i febles de la competència
- Analitzar els punts forts i febles de la pròpia empresa

8. Posicionament i DAFO

Un cop coneguis els *stakeholders* del teu mercat hauràs de pensar en com posicionar el teu negoci. Tota empresa ha de pensar en el seu **posicionament** respecte la competència. Això significa posar en marxa totes les eines del màrqueting per aconseguir transmetre **una imatge mental** del nostre producte o empresa als nostres clients amb l'objectiu que compregui i detecti la **diferència competitiva**.

El posicionament és una imatge que tenen els consumidors de la nostra empresa o marca en relació a diferents variables o atributs. Per tant és un concepte totalment subjectiu per què depèn de la percepció individual sobre la nostra empresa. Per exemple respecte els iPhone, molta gent creurà que és el millor *smartphone* del mercat però altra gent no opinarà el mateix del sistema ideat per apple. Per què? Potser per una mala experiència o simplement per qüestió de gustos o de prejudicis.

Malgrat ser un concepte subjectiu les empreses fixen quin és el posicionament desitjat. Mai s'aconsegueix el resultat perfecte, és a dir, que tothom el percebi tal qual l'emprenedor/a vol que el percebem. Així l'objectiu consistirà en aconseguir que el major nombre possible de persones concebin el posicionament el més a prop possible del desitjat.

Si has analitzat prèviament les necessitats i desitjos del client, pots afegir valor als teus productes i **diferenciar-los** de la competència de diverses formes:

- Modificar el producte per adequar-lo més a les necessitats del consumidor. Per exemple, canvi de colors, grandària, etc.
- Millorar el producte per afegir valor. Per exemple, augmentar la qualitat dels components d'un equip de música.
- Canviar el producte per adequar-lo al consum. Per exemple, llet en pols en comptes de líquida.
- Afegir-hi elements per donar-li més valor a l'oferta. Per exemple, xocolates amb joguines o figuretes pels nens.

- Fer més segur el producte per disminuir els seus riscos. Per exemple, vàlvules de seguretat en els calefactors de gas.
- Re-dissenyar del producte per estalviar temps al consumidor. Per exemple, el puré de patates instantani.
- Modificar o ampliar el canal de distribució. Per exemple, la venda on-line
- Millorar el disseny de l'envàs. Per exemple, els recanvis de productes de neteja o ambientadors de la llar.
- Millorar la decoració del local. Per exemple, els *chill-out* o el concepte d' *Starbucks*

Existeixen diferents tipus de posicionament:

- Basat en les característiques del producte. Exemple: piles Duracel. *“Les piles més duradores”*
- Basat en la relació preu-qualitat. Exemple: supermercat DIA. *“El supermercat més barat”*. Avís a emprenedors novells: no sempre baixar preus és la millor estratègia de diferenciació. En alguns sectors on la inversió és important, la competència ja instal·lada ha amortitzat els costos i sempre pot baixar els preus més que nosaltres. D'altra banda la idea de *“bueno, bonito y barato”* no és gaire creïble, i així ho perceben els consumidors.
- Basat en l'ús o benefici del producte. Exemple: dentífric Colgate. *“El dentífric més efectiu”*
- Orientat a l'usuari final. Exemple: Xampú Johnson per a nens. *“El xampú especial pels bebés”*
- Orientat a evocar un estil de vida. Exemple: marca de roba Guess. *“La roba dels joves”* Les opinions, interessos i actituds dels consumidors permeten desenvolupar una estratègia de posicionament orientada vers el seu estil de vida.
- Respecte a la competència. Exemple: Coca-cola y Pepsi. *“La nº1 als USA”* (Pepsi). Les empreses poden trobar dues raons per posicionar-se fent referència a la competència. La primera és que resulta molt més

fàcil d'entendre quelcom quan ho relacionem amb una altra cosa que ja coneixem. La segona raó és que sovint no és tant important allò que pensen els clients del producte sinó que pensin que es tan bo o millor que un competidor determinat.

A la Figura 6 indiquem un exemple del que es coneix com a **mapa de posicionament**. Aquesta figura indica en els seus eixos els dos atributs que millor defineixen el producte o servei. En cada quadrant posicionarem el nostre producte, servei o marca i el de la nostra competència. A Internet pots trobar altres matrius que permeten jugar amb més de dos atributs.

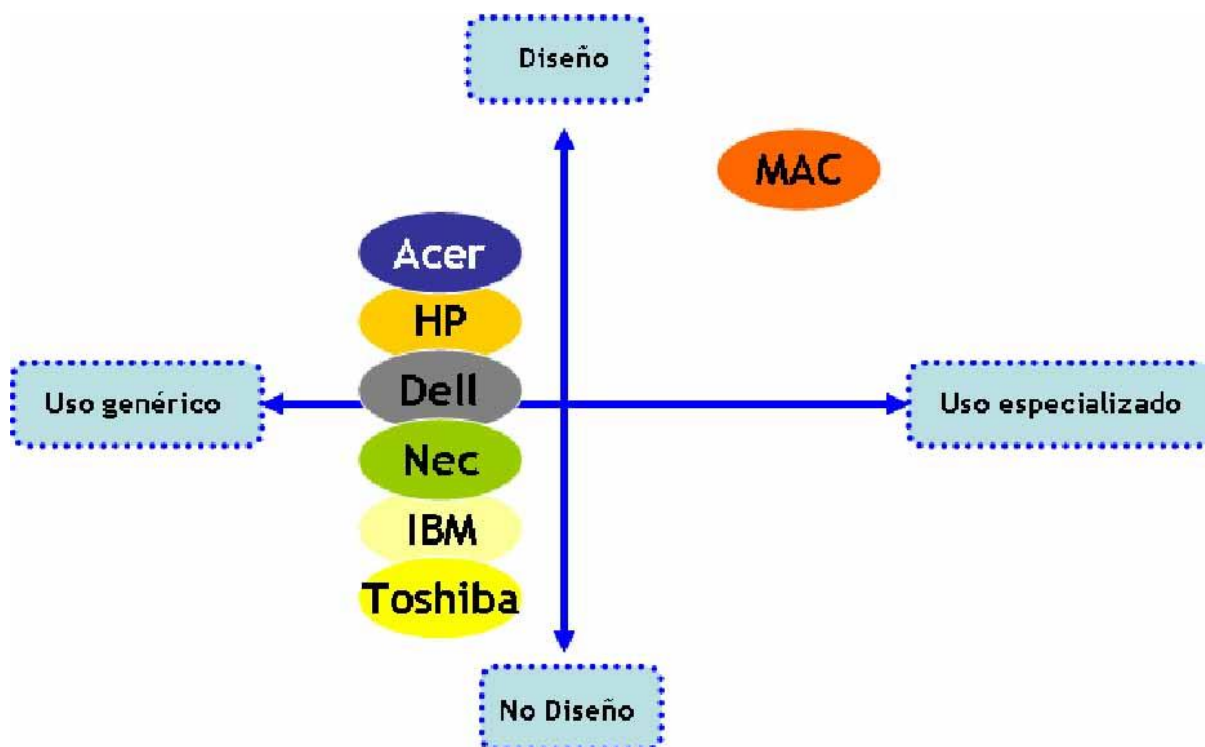


Figura 6. Mapa de posicionament d'ordinadors personals.

<http://ejerciciosdeempresamarketing.blogspot.com.es/2013/03/posicionamiento-de-marcas.html>

Anàlisi DAFO

La matriu DAFO és útil abans de posar en marxa un negoci i quan ja està en funcionament. És una fotografia d'un moment donat en la que queden retratats les **Debilitats**, les **Amenaces**, les **Fortaleses** i les **Oportunitats**. Les sigles en anglès corresponen a *Strengths, Weakneses, Oportunities,, Threatens* (SWOT).

L'anàlisi DAFO o SWOT t'ajudarà a reflexionar sobre quins són els punts forts i febles i quines són les amenaces i les oportunitats que es poden presentar. Amb aquesta eina coneixeràs quines són les característiques de la teva idea de negoci que et poden restar forces, les que et poden potenciar, quins obstacles et pots trobar que no depenen de tu i quins factors de l'entorn et poden afavorir en un futur. Només llavors podràs començar a fixar objectius i cercar les eines que t'ajudaran a aconseguir-los, com les que ofereix el **màrqueting**.

Aquesta fotografia cal renovar-la periòdicament, donat que els factors, interns i externs, que afecten a les empreses són canviants.

Per això el DAFO no és una finalitat en si mateix. Els resultats obtinguts s'han d'analitzar en relació a la idea de negoci. Per exemple podem prioritzar cada aspecte de 0 a 10 segons la urgència i la rellevància. La representació gràfica del DAFO pot ser la que s'indica a la Figura 7, a Internet en trobaràs d'altres. A cada quadrant s'anoten les idees que pertocuin.

DAFO	
DEBILITATS - - -	AMENACES - - -
FORTALESES - - -	OPORTUNITATS - - -

Figura 7. Model de presentació del DAFO

Font. Wikipedia

Exposem a continuació amb exemples els factors que poden formar part de cadascun dels quadrants del DAFO:

Debilitats: són les limitacions, defectes o inconsistències que hem de millorar per tal d'assolir una millor posició competitiva.

EXEMPLES DE DEBILITATS

Preus alts

Productes en el final del seu cicle de vida

Sistema d'informació deficient

Equips i maquinària obsolets

Recursos humans poc qualificats

Manca de direcció estratègica

Incapacitat de finançar els canvis necessaris establerts a l'estratègia

Rendibilitat inferior a la mitjana

Cartera de productes limitada

Dèbil xarxa de distribució

Falta de planificació

Coneixement deficient del mercat

Qualitat del producte baixa

Fortaleses: són els recursos de tipus intern dels quals disposa *la startup* en millors condicions que la seva competència i que per tant caldrà accionar.

EXEMPLES DE FORTALESES

- Bona implantació en el territori**
- Notorietat de la marca i el producte**
- Orientació al client**
- Saber fer, experiència, coneixements**
- Capacitat d'innovació**
- Recursos financers adequats**
- Propietat de la tecnologia principal**
- Avantatges en els costos**
- Bona imatge enfront els competidors**
- Excel·lents controls de qualitat**
- Recursos humans capacitats**
- La qualitat dels productes**

Amenaces: són totes aquelles forces externes a la startup que poden tenir una influència desfavorable en les seves activitats.

EXEMPLES D'AMENACES

- Crisi o recessió econòmica**
- Aparició de nous competidors, alguns amb costos més baixos**
- Alt nivell de reglamentació**
- Aparició de productes substitutius**

Monopoli d'una matèria prima

Concentració de proveïdors

Increment de les vendes dels productes substitutius

Increment de les barreres d'entrada

Increments de requisits reglamentaris costosos

Competència deslleial

Introducció de productes importats

Escassetat de matèria prima

Oportunitats; són totes aquelles situacions externes a la startup que tenen un impacte favorable en les seves activitats

EXEMPLES D'OPORTUNITATS

Fort creixement del sector

Desenvolupament de l'externalització

Barreres d'entrada

Augment del poder adquisitiu

Possibilitat d'entrar en nous mercats o segments

Ràpid creixement del mercat

Eliminació de barreres comercials als mercats exteriors atractius

Deficiència de la competència en la producció i/o distribució dels seus productes

Possibilitat d'exportar

Un cop hem elaborat el DAFO cal que et plantegis les següents qüestions:

- ✓ Com utilitzar les fortaleeses per assolir els objectius?
- ✓ Com minimitzar les debilitats per assolir els objectius?
- ✓ Quines són les oportunitats més importants i com podem treure profit d'elles?
- ✓ Quines són les amenaces més importants i com podem evitar-les?

9. Quin és el teu model de negoci?

Si ja saps en què consistirà la vostra solució ha arribat el moment de concretar quin és el vostre model de negoci, que com hem explicat en els primers apartats és important no equivocar-se. Existeixen diversos tipus de model de negoci:

- Botigues tradicionals
- Comerç electrònic
- *Droshipping*: vendre un producte de tercers a través d'un web a canvi d'una comissió. Per exemple, brandalley.es. L'avantatge principal és que la inversió a realitzar és mínima. El desavantatge és que depens totalment del teu proveïdor.
- Publicitat. Si tens un web de continguts, per exemple Adsense posa anuncis relacionats amb el contingut del web o amb la cerca que està fent l'usuari, Cal donar-se d'alta.
- Afiliació: webs que parlen d'un tema i que comparen productes semblants a canvi d'una comissió per la venda realitzada. L'objectiu és posar un enllaç al nostre web que porta a l'usuari al portal de venda dels productes.
- Serveis. Innokabi, Dropbox, Skype. Pot ser *online* o *offline*.
- Convertir un servei en un producte: cursos i formació.
- *Long Tail*. Amazon: En un inici venia molts productes amb els que treia molt poc marge de benefici. Però el volum era molt alt. Ara el model d'Amazon és Droshipping.
- Esquer i ham. Oferir un producte quasi gratuït o molt barat i anar guanyant amb els recanvis. Per exemple, les impressores. Maquinetes d'afaitar. Al començament de les operadores regalaven els mòbils.
- *Freemium*: aplicacions que ofereixen una part de les funcionalitats gratis però per altres hem de pagar: LinkedIn, Dropbox.
- *Software as a service*. Semblant al *freemium*. Per exemple allotjament web. Pagues d'acord amb allò que utilitzes: allotjament web petit a l'inici,

quan generes més tràfic, necessites més velocitat, necessites un allotjament més potent i així vas pagant. Ex. Unbounce, Blogsterapp.

- Franquícia o licència: 100 Montaditos, Equivalenza.
- Combinació de varis models anteriors.

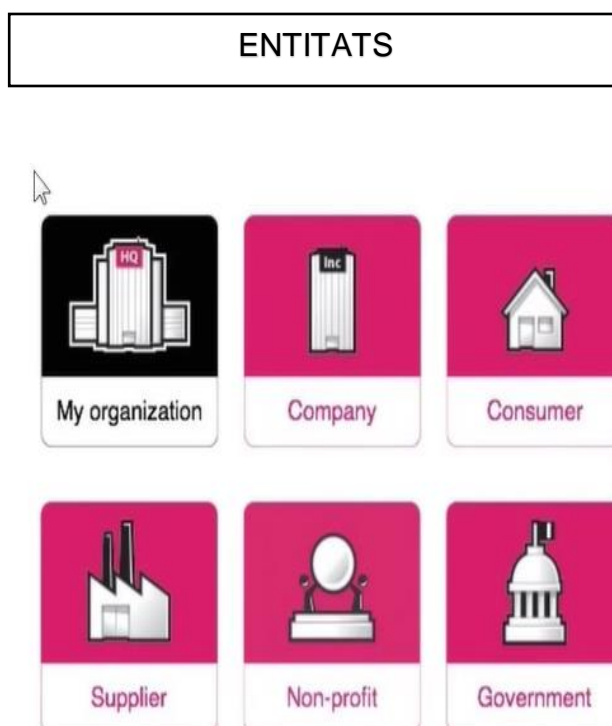
Representació gràfica del model canvas: Board of Innovation

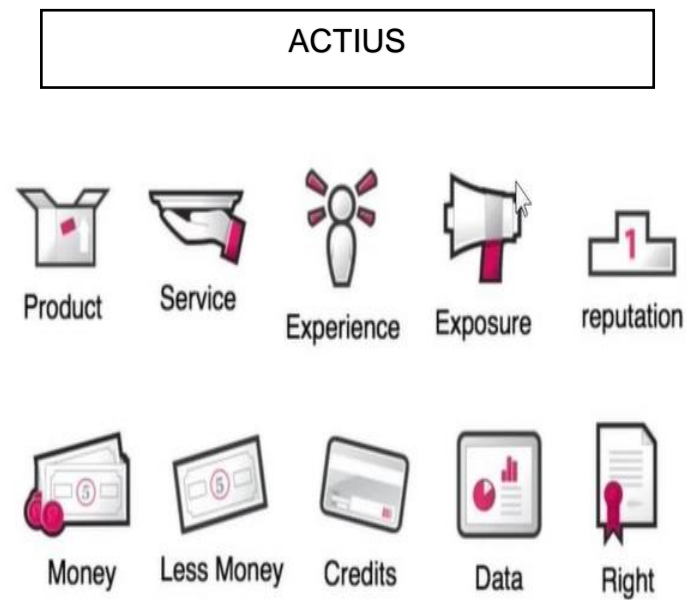
Abans d'elaborar el canvas et recomanem utilitzar l'eina *Board of Innovation*. Elaborar aquesta representació t'ajudarà a tenir més clar quina és la proposta de valor, els possibles clients i com generar ingressos, quins socis podem tenir i quins recursos necessitem. <http://info.boardofinnovation.com/16-business-model-icons>

També t'expliquem com utilitzar l'eina i consultar més de 50 exemples.:

<https://www.boardofinnovation.com/business-model-templates-tools/>

Bàsicament la *Board of Innovation* presenta dos blocs d'icones:





A la Figura 8 tenim un exemple de Board of Innovation d'una empresa de venda de drons.

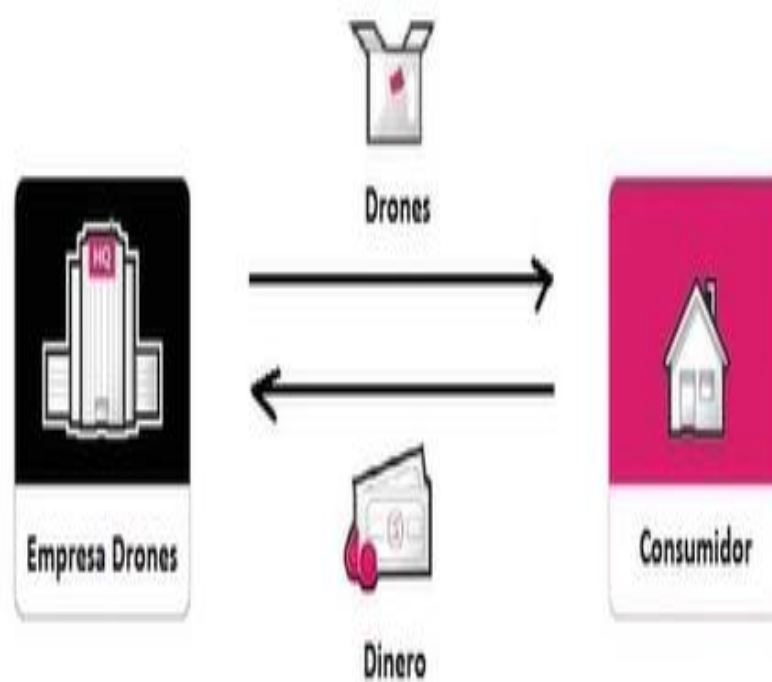


Figura 8. Exemple senzill de representació del negoci

Si utilitzem les icones de les entitats i dels actius podem representar el model de negoci de la Figura 9.

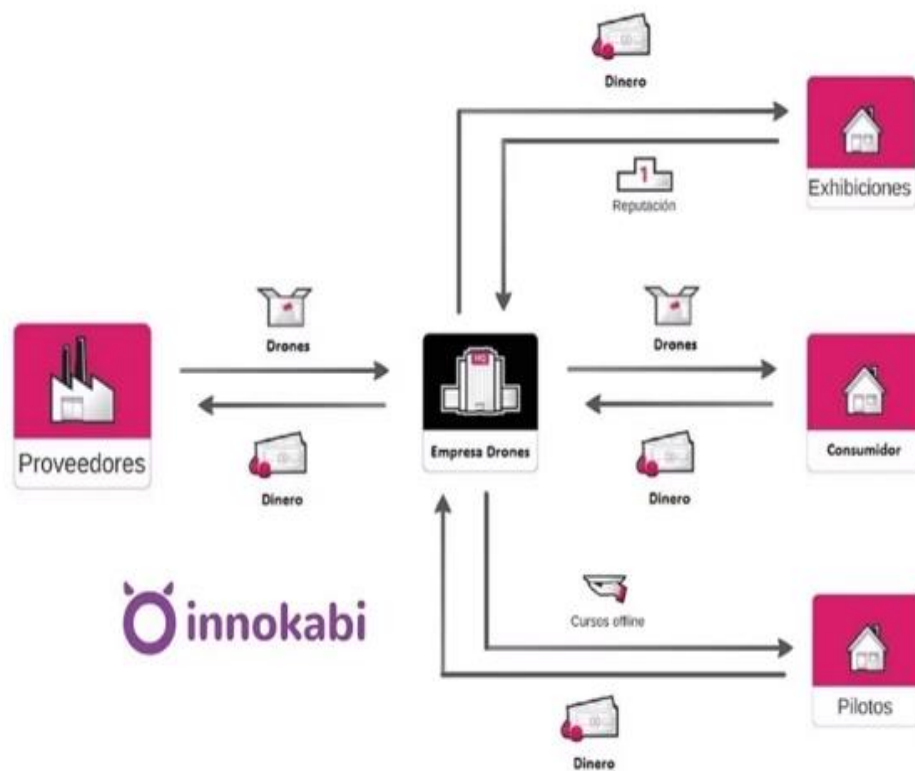
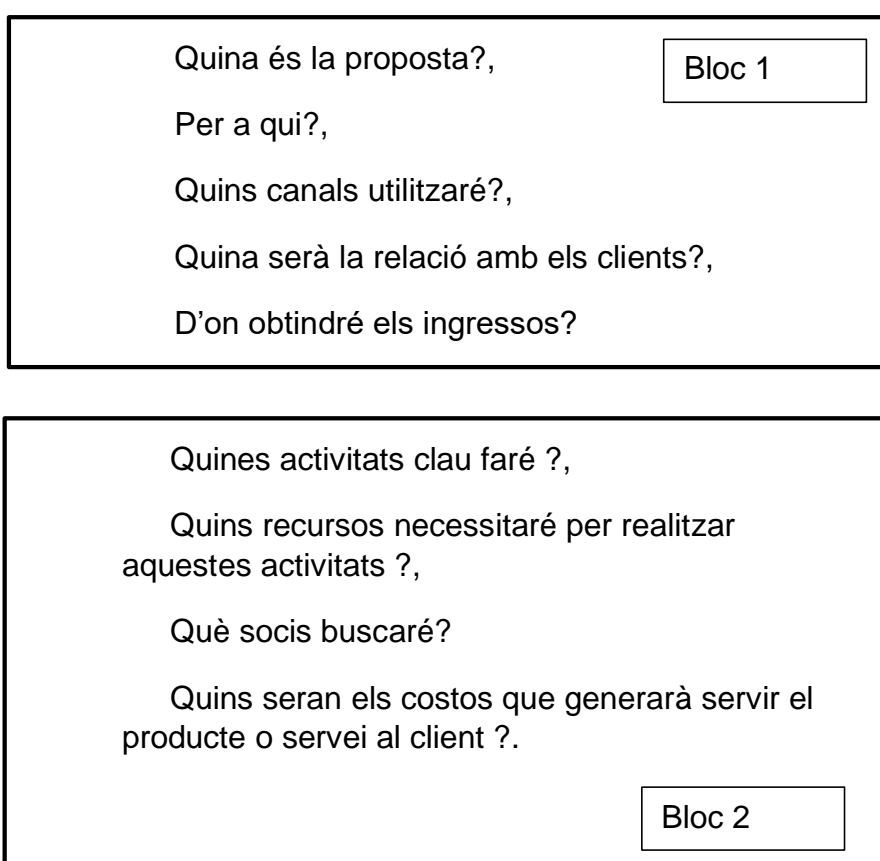


Figura 9. Exemple Web de venda de drons

Canvas del model de negoci d'Osterwalder (BMC)

El model CANVAS⁸ et permetrà analitzar les possibilitats d'èxit d'una idea de negoci de forma ràpida i senzilla. Pensa que les idees que introdueixes en un canvas són hipòtesis que tu plantejges sobre el teu model de negoci. Caldrà confirmar-les més endavant. També t'ajudarà a identificar aquells elements més problemàtics i buscar solucions, si n'hi han. El model Canvas és una matriu amb 9 elements bàsics que defineixen el model de negoci. Podem dividir el Canvas en dos grans blocs:



Veiem a continuació en detall els principals elements:

⁸ Per saber-ne més sobre aquest model i veure'n exemples, consulta http://cieu.eutdh.cat/archivos/Model_de_negoci.pdf

PROPOSTA ÚNICA DE VALOR (PUV) Apareix en el centre del canvas i és un dels espais més importants del canvas. També és un dels més difícils de completar. Ash Maurya⁹ defineix la proposta de valor com “*per què som diferents i per què val la pena que ens prestin atenció*”

També dóna alguns consells per idea la proposta única de valor:

1. La proposta ha de derivar directament del principal problema que intentem resoldre. Si realment val la pena solucionar el problema, ja tens la meitat del treball fet. És a dir, has de ser diferent però **també has d'assegurar que la diferència que ofereixes és rellevant.**
2. Has de **prioritzar localitzar i fer blanc en els *early adopters***, no en els clients habituals per què el teu producte no està llest encara per l'usuari habitual. Per tant el teu missatge ha de ser clar i directe.
3. Centrat en els avantatges finals, no sobre els avantatges de les funcions i característiques de la teva proposta. Segons Maurya una bona **PUV el client ha de veure clars els avantatges que podrà obtenir *després* d'utilitzar el teu producte.**

L'Eslogan de Domino's és un clar exemple d'aplicar aquests tres consells:

“Hot fresh pizza delivered to your door in 30 minutes or it's free”

4. Tria curosament les paraules. Observa els exemples de les marques de cotxes:
 - a. Rendiment: BMW
 - b. Disseny: Audi
 - c. Prestigi: Mercedes
5. Contesta a **què, qui i per què**. Las primera i segona preguntes són obligatòries. A la tercera sovint és difícil d'encaixar a la mateixa oració.

⁹ Fundador de diverses startups, algunes d'èxit. Autor del llibre *Running Lean*, amb pròleg d'Eric Ries.

6. Estudia altres PUV de qualitat. Pots veure com ho fan: Apple, 38Books i FreshBooks. Són els millors mestres que cita Maurya.

CANALS. Com has pensat que el client rebrà el teu producte o servei? Existeix un gran ventall de canals disponibles, la qüestió és saber quin canal pots utilitzar. En les primeres etapes de la startup pots buscar les següents característiques:

Canals gratuïts vs canals de pagament

Segur que estàs pensant en les **Xarxes Socials** o en la **SEO**. Cal dir que a aquests canals se'ls associa un cost determinat en capital humà.

Un canal de pagament molt popular és **Google Adwords**. La competència entre paraules clau és tant elevada que no queda més opció que pagar més que el teu competidor.

Canals *inbound* vs *outbound*

Els canals *inbound* utilitzen el que es coneix com a comunicació *pull*, és a dir, permet que els clients es trobin orgànicament. Els canals *outbound* depenen de la comunicació *push* per arribar als client. A continuació tens uns exemples dels dos tipus de canals:

Canals inbound	Canals outbound
Blogs	Màrqueting de motors de cerca
SEO	Anuncis en premsa/TV
Llibres electrònics	Fires de mostres
Pàgines grogues	Trucades en fred
Seminaris web	

És evident que en les primeres etapes d'una startup no té molt sentit utilitzar una comunicació *push*, com per exemple anuncis en TV o en mitjans especialitzats, quan la proposta de valor no està encara provada.

Canal directe vs automatitzat

La venda directa és eficaç com un canal d'aprenentatge per què et permet interactuar cara a cara amb el client. "Ven primer manualment, automatitza després".

Canal directe vs indirecte

És cert que aconseguir una aliança amb una empresa més gran i vendre a través dels seus canals és una bona idea. Però fins que no tinguis el teu producte testat cap empresa et prestarà atenció. El consell és que primer has de vendre el producte tu mateix i més tard ja deixaràs que ho facin altres.

Retenció vs recomanació

No cal que t'obsessionis en desenvolupar programes de viralitat o recomanació del teu producte des del primer dia. Primer cal tenir un producte que valgui la pena donar a conèixer.

FLUXES D'INGRESSOS I COSTOS. Són els dos apartats inferiors. Parlen sobre la viabilitat del negoci.

Fluxes d'ingressos. Alguns emprenedors endarrereixen el moment de decidir un preu pel seu producte. Alguns fan un llançament gratuït del producte per tal d'aconseguir que el client li doni una oportunitat. Però així s'endarrereix la validació d'un dels elements més arriscats del model de negoci per què qui no accepta un producte o un servei gratis? Però no és lògic que si la teva intenció és cobrar pel teu producte ho facis des de l'inici?

Aquí tens tres raons per posar preu des de l'inici:

1. El preu forma part del producte. Sovint el preu té la capacitat de canviar la percepció del producte. Per exemple: *bo, bonic i barat no pot ser!*
2. El preu defineix els teus clients. El preu que cobrem marca el nostre posicionament respecte a quins clients volem atreure.
3. La primer forma de validació és que et paguin.

Per fixar un preu al teu producte en un principi pots agafar com a referència les alternatives que s'ofereix al client per solucionar el problema.

Estructura de costos. Cal enumerar els costos operatius que afrontaràs per portar el teu producte al mercat. Ja sabem que a l'inici és difícil calcular exactament l'import d'aquest costos. Però pots aplicar els criteris dels costos actuals:

- Quant et costarà entrevistar entre 30 i 50 clients?
- Quant et costarà crear i llançar el teu Producte Mínim Viable?
- Quin serà el ritme de costos fixos i variables?

Busca el punt d'equilibri entre despeses i ingressos i estima quant temps necessitaràs per arribar-hi. Per exemple: si la solució és un software, pots calcular que pagaràs un programador a 60€/hora i que treballarà 40 hores al mes = 40 hores*60€/h = 10.000€ al mes. Si fixes el preu del teu producte a 50€ la quota anual, necessitaràs 200 clients per arribar al punt d'equilibri.

Tres mètodes per a fixar els preus:

1. **Els costos de producció.** És essencial que l'emprenedor conegui perfectament els costos totals del desenvolupament del producte o de la prestació del servei. És obvi que el preu que es cobri als clients ha de cobrir la totalitat de les despeses de producció. Un cop es calcula el cost del producte s'aplica un determinat marge de benefici, així s'obté el preu

de venda. En l'apartat "El Pla d'operacions" diferenciarem entre costos fixos i variables i mostrarem com calcular el preu final. Però és perillós fixar el preu en únicament a partir d'aquest mètode.

2. Els preus de la competència. L'emprenedor ha de recollir informació sobre els preus del producte o servei similar. En aquest cas l'emprenedor estima quin és el preu dels competidors i després es posiciona per sobre o per sota d'ells en funció del posicionament competitiu que vol adoptar. Cal que tingui en compte que el preu de venda inclou la garantia, el servei post-venda, la forma de pagament i la resta de serveis que acompanyen el producte final.

3. Les expectatives dels clients. Potser és el factor més important. Sabem que cada client té una idea diferent sobre a quin preu seria raonable pel producte o servei que se li ofereix. Però un senzill estudi de mercat pot indicar quina és la franja de preus acceptable: entre el preu màxim que pagaria i el mínim al qual espera trobar el producte d'una determinada qualitat. Aquesta informació ajuda molt a fixar el preu des del punt de vista del mercat.

Els emprenedors acostumen a cometre **dos errors** a l'hora de fixar el preu dels seus productes. El **primer error** és considerar que es pot fer més barat. Cal pensar que una empresa nova i petita difícilment podrà tenir uns costos inferiors a una més gran i establerta que compra més quantitat i que reparteix les seves despeses fixes entre un nombre més gran d'unitats. Aquesta estratègia només és viable si la nova empresa compta amb un sistema de producció revolucionari. La força negociadora amb els proveïdors tampoc és la mateixa quan es comença com quan ja l'empresa està consolidada.

El segon error es detecta entre les empreses de serveis, que fixen preus de forma tímida. L'emprenedor pensa que és millor començar fixant preus baixos amb la idea de pujar-los més endavant. Gairebé sempre és una mala idea per dos motius:

- perquè el preu afecta directament a la imatge de l'empresa i de la qualitat dels serveis
- perquè pujar els preus és molt més difícil que baixar-los; si ho fa corre el perill de perdre els clients.

Polítiques de preus

Un cop tenim els preus establerts ens interessarà promoure les vendes, L'emprenedor pot utilitzar tres eines per motivar els compradors.

- Descomptes d'incentiu. S'incentiva al comprador mitjançant descomptes. Per exemple, les rebaxes.
- Descomptes de tarifa. S'estableix una bonificació depenent de la suma total de les compres. Per exemple, un proveïdor pot establir un 5% de descompte si la comanda del client arriba a una xifra determinada.
- Descomptes a posteriori o *rappels*. A diferència del descompte de tarifa, el *rappel* estableix una recompensa al client si en acabar l'any les seves comandes han arribat a una xifra determinada prèviament per l'empresari i amb la qual es posen d'acord ambdues parts mitjançant contracte.

A la Figura 11 mostrem l'exemple del canvas de la startup Google segons Steve Blank¹⁰. Prestem atenció en com es defineix la seva proposta de valor. Observa que no fa referència a cap tipus de tecnologia. Com ja hem comentat en apartats anteriors, la proposta de valor és allò que aportem com a solució a un problema o una necessitat del client. En aquest cas com existeixen dos tipus de client, s'indiquen dos propostes de valor.



Figura 11. Canvas de la startup Google

A la Figura 12 tenim un altre exemple del canvas d'un model de negoci. Es tracta d'una bugaderia online que segueix el model de AirB&B. La startup posa en contacte per una banda clients que volen tenir la roba neta, però no els agrada fer-ho a ells mateixos o no disposen de temps, i de l'altra banda persones disposades a recollir la roba a domicili, rentar-la i retornar-la, a canvi de diners.

¹⁰ Professor adjunt a Stanford. Ha escrit nombrosos llibres sobre Descobriment del clients i el Mètode Lean Startup.

8. Aliances clau -logística: transport i caixes -enginyeria i tecnologia per desenvolupar l'app	6. Activitats clau - desenvolupar l'app -captar clients a	2. Proposta de valor Què percep el client? a. No em cal rentar roba b. Guanyo diners	3. Relació amb els clients Com els captarem? a. xarxes socials	1. Clients a. Persones que necessiten que algú els renti la roba b. Persones que volen guanyar diners a
9. Costos nòmines, proveïdors de tecnologia, ...	7. Recursos clau -hosting -enginyers -acords amb		4. Canal aplicació	
	5. Ingressos % de la transacció clients a-b, per exemple un 15% d'entrada			

Figura 12. Model canvas de BuggyHome

Com pots observar, la proposta de valor reflecteix el benefici que obtenen els dos tipus de clients: desentendre's de rentar la roba; de l'altra, guanyar diners.

Remarquem que en la proposta de valor no s'indica la tecnologia que s'utilitzarà per posar en contacte els dos segments de clients. Es parla del benefici que obtenen els clients. Això és l'**enfoc client**.

Trobaràs una plantilla de Canvas editable en Google Drive a

<https://canvanizer.com/new/business-model-canvas>

10. Blinda el teu model de negoci

Com hem indicat, posar en marxa una startup implica incertesa. Però incertesa i risc no són el mateix perquè podem no estar segurs de moltes coses que no impliquen riscos. Incertesa implica tenir més d'una possibilitat i risc implica que alguna de les possibilitats que ens generen incertesa poden implicar pèrdues, catàstrofes o d'altres resultats no desitjats.

Segons Maurya, els riscos d'una startup es divideixen en 3 categories:

- Riscos relacionats amb el **producte**: que el producte sigui l'apropiat
- Riscos relacionats amb el **client**: construir un camí cap al client (canals)
- Riscos relacionats amb el **mercat**: desenvolupar un negoci viable.

El teu objectiu és començar amb un model de negoci amb un mercat ampli que et permeti arribar als clients que necessiten el teu producte i al voltant dels quals puguis construir el teu negoci. Cal que tinguis en compte els següents factors del teu model de negoci expressat en el teu canvas:

1. Nivell de necessitat del client (problema): prioritza els segments que en la teva opinió necessiten més el teu producte.
2. Facilitat per arribar fins els teus clients (canals): Si has trobat un canal que et porta al segment de client determinat, utilitza'l.
3. Preu: l'import que cobres pel teu producte depèn en gran mesura del segment de clients. Tria el segment que et permeti maximitzar marges. A més diners menys clients necessitaràs per superar el punt d'equilibri despeses-ingressos.
4. Volum de mercat (segment de clients): tria un segment de clients que representi un mercat suficientment gran pels objectius del teu negoci.
5. Viabilitat tècnica (solució): assegura't de que la solució no només és viable sinó que ofereix el conjunt de característiques que has presentat als teus clients.

Un cop has tingut en compte aquests 5 factors, analitza quins són els blocs més febles per tal d'enfortir-los. A la Figura 13 et donem un exemple.

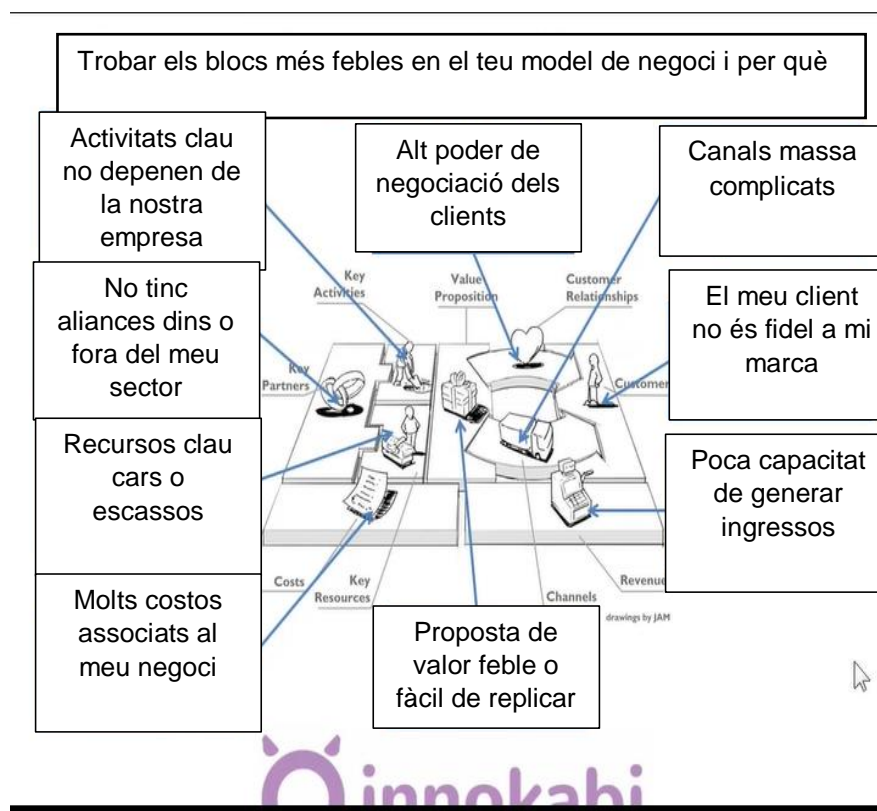


Figura 13. Exemple de febleses del model de negoci

Un cop identificats el/els blocs més febles, realitza una tempesta d'idees per mirar de solucionar els problemes.

A la figura 14 pots veure un exemple basat en la idea de negoci sobre dietes personalitzades per atletes de salt de longitud que hem indicat a l'anterior apartat.

Bloc feble: poca capacitat de generar ingressos

Per què? Perquè tenim poc mercat

Perquè? Perquè no som coneguts

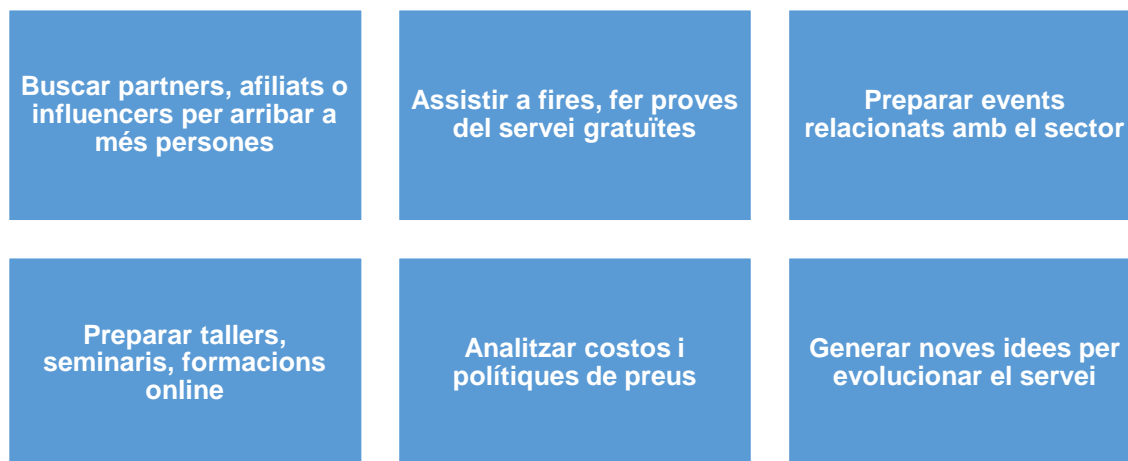


Figura 14. Exemple d'hipòtesis a millorar

A continuació et mostrem uns exemples de tempesta d'idees per algunes hipòtesis febles.

Exemple: **problema en la facilitat amb que els clients canvien de proveïdor**. Com podem fidelitzar als clients: crear models de subscripció, crear models d'esquer i ham, crear models més atractius, utilitzar la publicitat.

Exemple: **problema per una idea de negoci que genera ingressos puntuals**. Com podem generar ingressos recurrents? Crear models de subscripció, crear nous productes o serveis associats, buscar partners complementaris, actualitzacions, plans de manteniment-

Exemple: **problema guanyar diners abans de gastar-los**. Es un cas de Lean Startup en estat pur. El curs d'Innokabi : va generar una landing per atreure persones interessades a través del blog. Es van posar un objectiu per fixar si farien el curs o no depenent de les persones que es mostraven disposades a pagar pel curs. Si no arribaven, tornarien els diners i no oferirien el curs. Lean entrepreneur: van recórrer a un crowdfunding.

Exemple: **problema massa costos**. Millorar cadena de subministrament (eliminar intermediaris), crear software en el núvol, crear una botiga en Amazon: estalvies costos

Exemple: **problema per escalar el negoci**: utilitzar xarxes socials com a canal de venda, vendre a través d'Amazon, partners en altres països, formació, delegacions comercials.

Pots utilitzar la mateixa metodologia si vols innovar i donar un gir al teu negoci per posicionar-vos millor en el mercat. En aquest cas caldria buscar un punt en el model de negoci que provocaria un terratrèmol, el que es coneix com a epicentre d'innovació. Hauries de pensar en un dels 9 blocs i mirar de transformar-lo de tot. Formula't la pregunta "Què passaria si...?" Recorda el que t'hem explicat sobre la innovació. Fer-se aquest tipus de pregunta pot donar-te una bona idea per transformar el teu negoci.

11. Les hipòtesis crítiques. Validació

Ha arribat el moment de **validar** el vostre model de negoci, de sortir al carrer a experimentar amb els nostres clients la solució. Però per fer-ho encara ens cal treballar 3 punts:

- Identificar les hipòtesis al voltant del model de negoci.
- Preparar les entrevistes de solució amb els vostres clients.
- Elaborar un prototip del vostre producte o servei per mostrar-lo als clients.

Anem pas a pas.

Si has arribat fins aquí tindreu sobre la taula una sèrie d'**hipòtesis**, de creences sobre el model de negoci, sobre el client i el seu problema. Aquest és un exercici clau. Sobretot interessa identificar les hipòtesis de risc. Què és una hipòtesi de risc? És una hipòtesi que **afecta de forma estructural al negoci**. Les hipòtesis de risc més importants estan relacionades amb el canvas del model de negoci:

1. Grandària del mercat. Si el mercat és molt petit encara que el negoci tingui molt èxit no podràs anar gaire lluny.
2. El client-problema. El problema que pretens solucionar és crític o important? No serveix de res resoldre un problema que a ningú importa.
3. Proposta de valor-solució. No pots fabricar la solució completament. Caldrà una solució mínima viable per validar-la més endavant amb el client. (simulació)
4. Canal. Quin cost tindrà? Com aconseguiràs un minorista i el convenceràs de posar el vostre producte en els seus lineals? Com construiràs un canal *e-commerce*?
5. Tipus de mercat:
 - a. nou: producte nou
 - b. existent: producte que existeix en un mercat que existeix
 - c. re-segmentat: nou producte en mercat que ja existeix

- d. clon: producte que existeix i al qual li afegim unes característiques per ajustar-lo. Ens cal trobar un nou mercat.
- 6. Captació de clients. Com ho fareu?
- 7. Socis clau. Quins? Com arribar a acords?
- 8. Ingressos: preus i forma de monetitzar.

Identificació de les hipòtesis

En un taller sobre startups ofert per la universitat de Cantàbria van explicar el cas d'una startup¹¹ que oferia als seus clients estalviar diners en omplir el dipòsit de gasolina. Havien desenvolupat una app que indicava on trobar la gasolinera més barata i més a prop. Aquests són els **fets**.

- és un problema que existeix, que és freqüent i que és real. La gent vol estalviar a l'hora d'omplir el dipòsit.
- els emprenedors tenien una base de dades amb els preus de totes les gasolineres del país.
- l'app indicava quina era la gasolinera més propera i més barata segons la ubicació. Això comportava canviar de ruta en molts casos.
- el client podia estalviar al voltant d'1€.

La hipòtesi que van redactar i experimentar els emprenedors va ser la següent:

“Crec que el meu client vol estalviar diners en omplir el dipòsit de gasolina”

Si pensem una mica, qualsevol experiment ens portaria a confirmar la hipòtesi. La hipòtesi està mal estructurada per què en el fons hi ha **un fet** que tenim i coneixem ja: **“Tothom vol estalviar en omplir el dipòsit de gasolina”**.

Quan els emprenedors van experimentar la nova hipòtesi amb el comportament del client el **resultat NO va confirmar la hipòtesi**. El client NO estava disposat

¹¹ Mooc Validación de la idea de negocio. MiríadaX.net

a canviar de ruta. Molta gent no tenia temps, altres preferien la més propera a casa seva per què en moltes venien pa. Volien pa acabat de fer.

La hipòtesi correctament plantejada seria:

“Crec que els meus clients estan disposats a canviar la seva ruta per omplir el dipòsit i estalviar 1€”

Formula hipòtesis falsables. Una hipòtesi falsable és una afirmació que si és falsa es pot demostrar de forma fàcil. Aquí tens dos exemples d'afirmacions sobre hipòtesis relacionades amb els Canals:

- Massa vaga: **donar a conèixer al mercat que sóc un “expert” en aquest camp atraurà *early adopters*.** Aquesta afirmació no és testable per què no podem mesurar l'atracció que exerceix l'expertesa en els early adopters. Quants early adopters necessites per demostrar que la hipòtesi és vàlida? 1,100, 1000? Tampoc no queda clar què vol dir ser un expert.
- Específica i testable: **una entrada de blog produeix 50 altes.** Aquesta afirmació ja inclou un resultat concret i mesurable i a més es basa en una acció específica que es pot repetir i que la fa testable. Maurya recomana la següent fórmula per crear hipòtesis falsables :

Hipòtesi falsable = Acció específica i repetible) provocarà
(resultat esperat i mesurable)

Si redacteu correctament entre 30-40 hipòtesis en una setmana entendreu millor el model de negoci abans de sortir al carrer a experimentar.

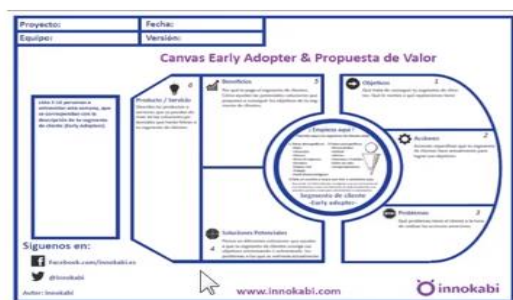
Eines per experimentar les teves hipòtesis

Un cop identificades i formulades les hipòtesis cal sortir al carrer i experimentar.

A continuació explicarem quin tipus de test, prototipat i experiments pots fer per validar les hipòtesis crítiques. Com hem vist, en general trobaràs les hipòtesis més crítiques en el bloc del canvas de clients, proposta de valor, preu i mercat.

Per a cadascun tens eines diferents.

- Clients. Aquestes dos eines, que ja coneixes, et donaran informació per testar en una entrevista de problema i de solució.



Formulari de La Entrevista de problema. El formulari està dividit en 7 punts numerats: 1. Bienvenida, 2. Datos demográficos, 3. Principales problemas, 4. Ranking de problemas, 5. Hora de profundizar, 6. Breve Pitch, 7. Compromiso. A la part inferior, hi ha contactes a través de Facebook, Twitter i la web www.innokabi.com.

- Proposta de valor i preu. Pensa en construir prototips senzills i barats:
 - cartró,
 - 3D,
 - Aduino, Raspberry Pi i Waspote, Spark.io, si necessitem electrònic
 - POP per apps i Prototyper free, si es tracta de webs
 - Prezzi per facilitar la feina al desenvolupador li mostrem la forma de navegar dins d'una web
- Test de mercat. Com arribar al mercat i comprovar que la proposta de valor interessa al mercat.

- Landing pages. Consisteix en dissenyar una web on s'explica la proposta de valor, es genera tràfic a través de xarxes socials , segmentat als primers early adopters. **Buffer** ho va utilitzar. La web permet captar informació dels visitants mitjançant un formulari. Tens moltes eines per fer-ho senzill. Consulta l'enllaç per ampliar: <https://innokabi.com/crea-una-pagina-web-efectiva-la-importancia-de-la-landing-page/>
- Producte Mínim Viable (PMV): té les funcionalitats mínimes i permet començar a generar ingressos. Pots testar si algú està disposat a pagar per ell. Dedicarem el següent apartat a ampliar aquesta eina.
- Mags d'Oz: ajuda a validar simulant a mà el producte o servei,. Per exemple ZAPOS. En aquest cas, l'emprenedor, Nick, va realitzar fotos de les sabates d'una botiga que tenia a prop i les va pujar a la seva web. Ho va haver d'intentar més d'un cop a través de les seves xarxes socials, fins que un client li va enviar un correu dient-li que estava interessat. Nick li va dir que havia de fer una transferència i el client li va fer. Nick va anar a la sabateria, va comprar les sabates, les va empaquetar, les va enviar per correu i va esperar la resposta del client. Va simular el servei però al client li semblava real. Això és l'encaix problema-solució.
- Test de fum: un vídeo amb una seqüència del servei. Per exemple Dropbox. En un dels vídeos van aconseguir en 3 setmanes 70.000 registres. El servei no existia encara. Però va validar la idea.
- Crowdfunding. Podem incloure el producte o servei dins d'alguna plataforma de *crowdfunding*. Si ningú aporta diners potser és que el nostre producte no ha interessat prou. Cal treballar-ho bé abans. per què si no, ningú hi apostarà. S'acostuma a llançar campanyes per aconseguir inversió amb pre-compra: el client compra per avançat el teu producte. Tessleras. Volia saber si els clients tenien interès en el model 3 abans de fabricar-lo. Va anunciar que si algú volia aquest model havia de realitzar una

compra per avançat per valor de 100€. Va aconseguir 200.000 en les primeres hores. No l'havia fabricat!

- Test AVE. Oferir al client diferents versions per a que vagi triant. Típic en els fenòmens online. Existeixen aplicacions que diversifiquen la pàgina web en diverses pàgines web en les que fan petites modificacions: color, botons. Cada client només pot veure la seva opció però l'emprenedor sap els clients que han anat a cada l'opció. Es mesuren taxes de conversió. La taxa de conversió és una mètrica que ens permet saber quin percentatge dels visitants a un web realitza l'acció específica que com a marca estem esperant, ja sigui una venda, una descàrrega, un registre o una participació. Com veiem, la taxa de conversió no està limitada a les vendes d'un producte, ja que pot aplicar-se també a d'altres accions de l'usuari si l'objectiu del web, email o landing no és la venda directa d'un producte o servei.

Ens detindrem però en com enfocar aquesta fase d'experimentació en els tres elements de risc que Maurya destacava més amunt:

- **Risc de producte: oferir el producte correcte**
 - Assegura't que existeix un problema i que val la pena solucionar-lo
 - A continuació defineix la solució més senzilla possible (PMV)
 - Construeix i valida el teu PMV a petita escala per demostrar la Proposta Única de Valor.
 - Verifica'l aleshores a gran escala.
- **Risc del client: construir una via d'accés al client**
 - Identifica qui té una necessitat
 - Selecciona quins *early adopters* estan realment interessats en el teu producte en aquest moment.
 - No passa res si comences amb canals *outbound*.
 - No t'adormis. Cal desenvolupar o construir canals *inbound* escalables i quan abans millor.

- **Risc de mercat: desenvolupament d'un negoci viable**
 - Identifica la competència mitjançant les alternatives existents i tria un preu per a la teva solució.
 - Posa a prova els preus valorant les opinions dels teus clients. Pot ser un compromís verbal.
 - Després posa a prova els preus segons les reaccions a la teva proposta de preu.
 - Optimitza la teva estructura de costos per fer que el teu model de negoci funcioni .

12. Producte Mínim Viable (PMV)

Al final del darrer apartat ja hem avançat algunes eines que et poden ajudar a testar les teves hipòtesis i una d'elles és el Producte Mínim Viable. És una eina molt potent i per això li dediquem un apartat.

El PMV és un producte amb les mínimes funcionalitats que ens permeti aprendre informació rellevant del seu llançament i dels usuaris. Es desenvolupa pels *early adopters* i es testa amb ells, no per al públic general.

Ara ha arribat el moment de saber si la teva solució es pot construir, ja sigui un producte físic, un software o un servei. És molt important saber com prototipar si vols testar la idea i saber si es pot convertir en realitat . És clau veure com es comporten els clients davant la teva solució.

Ja hem comentat que no cal fabricar el producte complet en aquesta etapa. Si després de realitzar les entrevistes de solució arribeu a la conclusió que la vostra idea no resol cap problema essencial o que els clients no estan disposats a pagar per la solució que oferiu, voldrà dir que haureu de “pivotar”, fer canvis. O potser fins i tot abandonareu la vostra idea. Per tant l'objectiu és tenir alguna cosa molt senzilla quan abans millor per poder interactuar amb el client *early adopter*.

PREMISA:

Lean Startup significa fallar aviat, barat i ràpid.

Fer servir tants pocs recursos com sigui possible en cada idea significa menys temps i diners invertits més endavant. Observa la Figura 15, on t'indica que el prototipat redueix el risc.

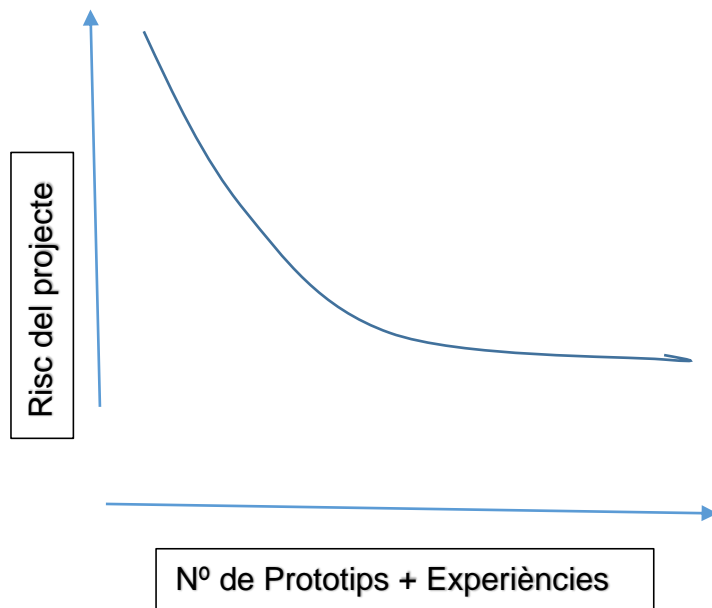


Figura 15. Risc i costos vs. Cicles d'iteracció

Ara fixa't en la Figura 16

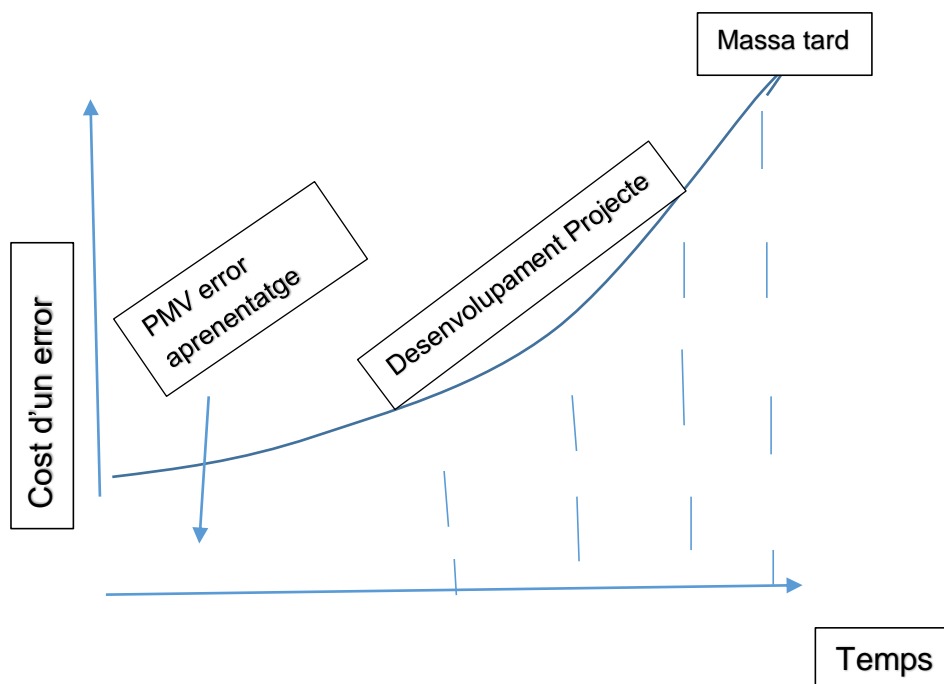


Figura 16. Cost de l'error vs. temps

RECORDA:

Aprendràs el mateix si gastes més diners i temps.

Els primers prototips han de ser barroers. Recorda el carret de la compra que l'equip d'IDEO va presentar al client. No era un disseny gens sofisticat, oi? T'aconsellem tenir en compte els següent suggeriments a l'hora de construir prototips per a provar:

- Comença a construir.
 - Tot i que no estiguis segur/a d'allò que fas, només recollir alguns materials ja serà suficient per avançar.
- No gasti massa temps en un prototip.
 - Abandona el prototip abans de sentir-te massa enganxat.
- Identifica una variable.
 - Identifica què vols provar amb cada prototip
 - Cada prototip ha de contestar una pregunta en particular quan s'analitzi
- Construeix tenint l'usuari en la ment.
 - Què vols provar amb l'usuari? Quin tipus de comportament esperes?

Existeixen múltiples solucions per obtenir un prototip suficient per interactuar amb els teus entrevistats. En la primera interacció no és necessari que el client vegi molt detall. A continuació et donem algunes idees.

- **rolplay**: simular el servei, com si fos un teatre
- **infografia**: descriure amb imatges el nostre servei. **Picture chart** (gratis a Google Play) amb plantilles.

- **Paper, cartró**, com elaboren els arquitectes les seves maquetes.
- **Impressores 3D**. A la planta baixa de l'edifici REDIT del campus de l'eetac podeu obtenir de forma gratuïta prototips amb les impressores i l'assessorament del personal de la startup **Tinkerers**. Només cal pagar el material utilitzat. A la darrera planta podeu comprar aquest material.
- **Power Point**: inclou imatges fotoshop o altres tècniques
- Jocs: Lego, és divertit i al client l'enganxa per què pot co-crear. **Lego Serious Play**. (és de pagament)
- **Storyboard**: vinyeta tipus còmic per explicar el teu producte. **Storyboard That** és un programa que t'ho facilita.
- Video: **Paw Toons o Goanimate** (de pagament i és més complexe)
- **Customer journey map**, per serveis: consisteix en anotar en un full totes les passes que viu el teu client abans, durant i després del servei donat. **Touchpoint** (gratis) Per identificar cada punt de contacte amb el teu client. Què és el que fas de cara al client i darrere per què obtingui el servei.
- Podem barrejar eines
- Si es tracta de software: web, app.
 - **Paper**. Dibuixa el disseny de la pàgina principal, del menú, on apareguin les prestacions principals.
 - **Balsamic**: look de prototip, sense programar
 - **Axsube**, més complexa i professional
 - **Ambouts**, per fer webs (gratis)
 - **Justinmay**, divertida i fàcil
 - **Como**, per apps i funciona, la pots pujar a apple store. Volum limitat de funcionalitats . No cal saber informàtica.
 - **POP**, Google Play a través de fotos. Gratis i no cal saber informàtica.
 - **Prototyper Free**
 - **FRAMER**
 - **Mobilecompletes** (podem fer fotos i vincular-les a pop)

- Si es tracta de hardware:
 - **Arduino**
 - **Raspberry Pi**

A continuació trobaràs algunes idees que t'ajudaran a construir el PMV

- 1) Pensar quines són les funcionalitats clau del nostre servei per resoldre el problema detectat. Farem un Llistat
- 2) Seleccionar 1-2 funcionalitats claus en el moment de presentar-lo als nostres Early Adopters
- 3) Dissenyar un esbós amb algunes de les eines que hem vist. Si es tracta d'un servei es pot dissenyar un Customer Journey
- 4) Definir la proposta de valor més important que ofereireu en aquesta fase
- 5) Definir el preu del PMV i testar-lo amb el Early Adopters
- 6) Desenvolupar un prototip: fotos, simulacions, dibuixos, 3D, etc.
- 7) Generar una landing per captar emails de potencials EA: Facebooks Ads: buscar un sector d'un nínxol concret de mercat.
- 8) Testar el pagament. Com? Amb una Landing podem fer-ho mitjançant paypal, tarja, etc.
- 9) Oferir un bon servei post-venda. Si l'estàs oferint als Early Adopters cal fer un seguiment i oferir una atenció personalitzada. Si estan contents serà més fàcil demanar que us recomanin o que donin testimoni en la web.
- 10) Seguir experimentant, mesurant i recollint la informació. Entrevista de solució.

A la Taula 5 et mostrem una classificació de prototips segons el seu objectiu.

Suport	Eines	Empatitzar	Pensar	Mostrar	Ràpid	Físic	Funcional	MPV	Cost
Paper/ Ordinador	Croquis conceptual		X	X	X				€
	Maqueta del procès		X	X	X				€
	Storyboard	X		X	X				€
	Diagrama de solucions		X	X	X				€
	Models 3D								€€
	Mapejar el viatge de l'usuari	X	X		X				€
	Infografies			X			X		€€
	Mock-up (maquetes virtuals)		X	X	X				€
Vídeo	Storytelling	X		X		X			€€
Persones	Prototip del Mag d'Oz	X		X	X				€€
	Joc de rol	X			X				€
Físic	Maquetes de cartró		X	X		X	X		€€
	Impressió 3D		X	X		X	X	X	€€€
	Maquetes funcionals		X	X		X	X	X	€€€

Taula 5. Classificació de diferents prototips

13. L'entrevista de solució. Les primeres impressions del client.

L'objectiu principal ara és utilitzar una demo per ajudar al client potencial a visualitzar la teva solució i que confirmi que, cert, solucionaria el seu problema. Una demo és qualsevol cosa que pugui donar una idea raonable d'allò que seria la solució real.

A l'apartat anterior hem indicat eines per utilitzar en l'entrevista de solució. Segui quin sigui l'eina has de tenir en compte els següents consells:

- La demo ha de poder convertir-se en un producte final.
- La demo ha de semblar real: és veritat que pots mostrar-li un dibuix o un esquema però el client tindrà més dificultats per imaginar com serà el producte. Si la teva demo és més real també serà més precisa la validació de la teva solució.
- La demo ha de poder iterar-se amb rapidesa: els clients et donaran un valuós feedback sobretot a les primeres entrevistes. Aquesta informació l'hauràs d'incorporar ràpidament a les següents entrevistes per testar-ho.
- La demo ha de minimitzar el malbaratament

L'esquema de l'entrevista de solució

Si ja tens el prototip construït ha arribat el moment de tornar a sortir al carrer i obtindre les primeres impressions del client. L'objectiu és testar la solució amb el teu Early Adopter abans de llançar el producte. Però presentar el producte al client requereix d'una estratègia. En aquest apartat et mostrarem com dissenyar una entrevista de solució eficaç.

Quan pots saber que l'entrevista de solució ha estat un èxit?

- 1) El problema que vas plantejar a l'EA a l'entrevista de problema segueix existint.
- 2) El vostre producte té les funcionalitats mínimes per resoldre el problema.
- 3) El client està disposat a pagar el preu que li demaneu.

- 4) Podeu construir un negoci al voltant de la solució proposta.

Claus per a desenvolupar una entrevista de solució eficaç.

- 1) Marcar un objectiu clar
- 2) Establir un temps
- 3) Preparar les preguntes

Igual que l'entrevista de problema, l'entrevista de solució també és millor fer-la de forma individual.

Alguns consells útils:

- L'objectiu és **millorar la solució, no vendre**.
- Demaneu crítiques constructives. Sobretot pregunta "Per què?"
- Fes preguntes obertes
- No demaneu solucions, identifica problemes.
- Identifiqueu solucions **actuals** que utilitza el client i quins problemes li ocasionen. Potser des de la primera entrevista el client ha descobert alguna solució nova.
- Féu tantes entrevistes com pugueu fins que ja no aprengueu res. 10-20 per cada segment de client.
- Escolteu més que parlar.
- Pregunteu per què?
- Obtingueu compromisos. Ara encara és important per poder entrevistar noves persones interessades en mantenir una entrevista.

Estructura de l'entrevista de solució:

Com observaràs l'estructura és semblant a la de l'entrevista de problema. Separarem l'entrevista en dos parts:

1. La interacció: l'usuari ha d'interactuar amb el prototip
2. Les preguntes en si

1. Presentació
2. Contar la història (posar en situació)
3. Testeig de la solució (posa la solució a les seves mans i explica només allò necessari)
4. Prova el preu que tens pensat
5. Comentaris, pros i contres, anàlisi de la solució
6. Tancament i dubtes
7. Compromís

Descarrega el pdf amb el guió de l'entrevista proposat per l'equip d'Innokabi:

L'estructura AIDA

AIDA és un acrònim utilitzat en màrqueting que vol dir: "Atenció, Interès, Desig i Acció". Veiem com funciona en una entrevista de solució:

- **Atenció:** capta l'atenció del client potencial amb la teva Proposta Única de Valor derivada del problema principal . La forma més eficaç d'atreure l'atenció del client és encertar amb el seu problema.
- **Interès:** Utilitza la demo o el prototip per mostrar la teva solució i parlar sobre com faràs arribar la teva PUV, generant així interès.
- **Desig:** en la conversa has de vendre exclusivitat i fer valer els teus preus
- **Acció:** has d'obtenir un compromís verbal o escrit o un pagament per avançat que sigui adequat al teu producte.

Un cop realitzades les entrevistes, comparteix amb el teu equip les impressions, igual que ho vas fer amb les entrevistes de problema. Ara la pregunta que t'us caldria fer és: **Com prioritzarem els clients un cop finalitzades les entrevistes per saber si hem encertat amb el Early Adopter triat?** A la Taula 6 et mostrem una matriu que us ajudarà a contestar la pregunta. Cal donar una puntuació de l'1 al 3 per a cada client entrevistat. (3= màxim ; 1= mínim)

Clients	Interès mostrat	Problema que soluciono És greu?	Impacte en el seu negoci (només si és empresari)	Insatisfacció amb la solució actual	Període de compra curt	Té poder de decisió	€ destinats ara per solucionar el problema	Total
A								
B								
C								
D								
E								
Puntuació mitjana								

Taula 6. Matriu per confirmar els early adopters

14. Iteracció/Evolució/Pivotatge

Els comentaris dels teus clients, ja siguin positius o negatius, són la clau per millorar el teu producte/servei i arribar a una solució encertada. Què significa encertada? Vol dir una solució que satisfarà la major part dels problemes dels teus Early Adopters i que serà amb allò que llançaràs la teva empresa al mercat.

No creguis que serà la solució definitiva ni que haurà de presentar totes les funcionalitats. Però és molt probable que sense aquest feedback dissenyaràs funcions que després no serviran, que no valdran la pena per als teus clients. També pot passar que deixis de desenvolupar altres funcions que si són importants per a ells/es.

Ara cal recollir tota la informació, analitzar el feedback obtingut i **Evolucionar** el prototip. Aquest procés rep el nom d'**Iterar**. A la Figura 17 et mostrem una matriu que t'ajudarà en aquesta anàlisi.

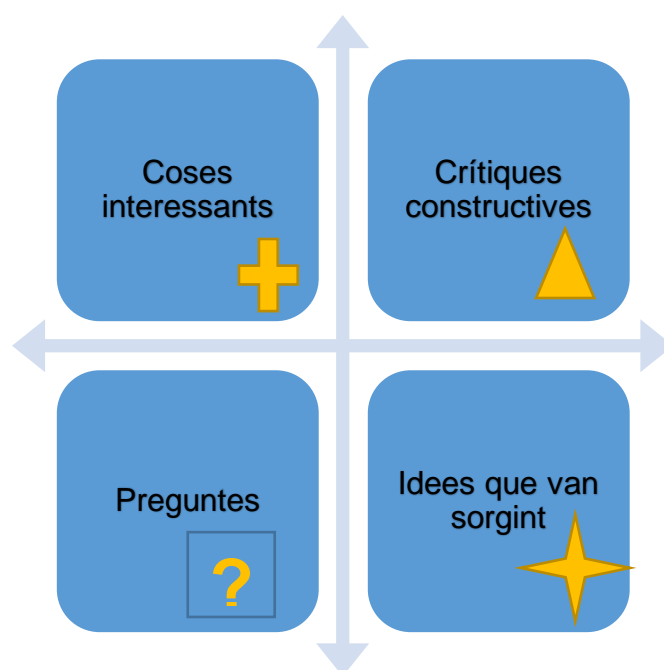


Figura 17. Malla de recepció d'informació

Es tracta de revisar les necessitats detectades, les revelacions i la solució. Segur que ara que tens informació del client podràs encaixar millor la necessitat amb la solució, això si, caldrà fer canvis, millores, en definitiva, evolucionar la solució. I això ho pots fer les vegades que calgui.

Hauràs vist que **Lean Startup és un cicle que acaba quan estàs segur que la teva solució està llesta per entrar en el mercat**. No et faci mandra tornar a entrevistar als Early Adopters per treure més informació i iterar de nou. A la Figura 18 et mostrem aquest cicle que comença per la definició del problema i l'entrevista de problema i acaba en el producte preparat per llançar al mercat.

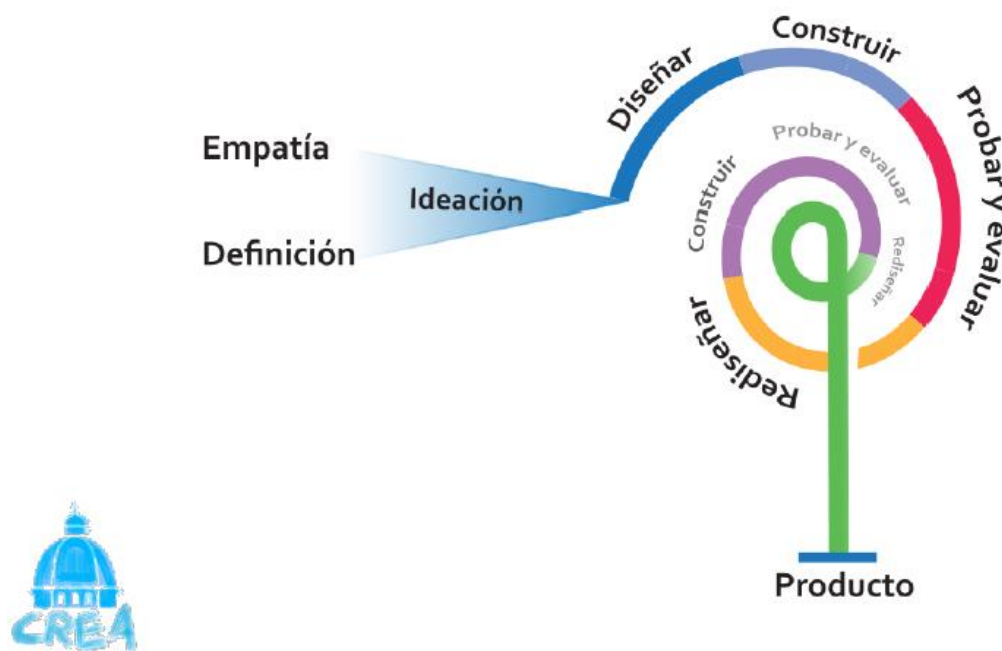


Figura 18. Cicle Lean Startup
(Font: ETS Ingenieros Industriales UPM)

Què és **Pivotar**? Segons la definició del diccionari, significa “Donar voltes sobre un eix”. Així doncs una cadira d’escriptori pivota. En el context del Lean startup

pivotar consisteix en canviar d'estratègia, de part del model de negoci, sense canviar de visió.

Pivotar i iterar són conseqüència de l'aprenentatge validat explicat en els apartats anteriors. Si no tenim pivotatge ni iteracions segur que som davant un negoci que fracassarà. Pots consultar la web <http://innokabi.com/pivotar-o-como-cambiar-de-estrategia/> per ampliar informació.

Tipus més freqüents de pivotatge:

- D'acostament. Consisteix en que una de les funcionalitats del producte acaba convertint-se en el producte final.
- D'allunyament. Seria el contrari. El producte acaba formant part d'una característica molt més gran.
- De segment de clients. Al llarg de les entrevistes potser descobrim que en realitat no tenen el problema que nosaltres crèiem que tenien. Altres segments de clients possiblement tinguin aquest problema amb més freqüència, que sigui més real.
- Respecte el problema. Pivotarem algunes de les característiques del problema per què potser el problema que em pensat de primeres no és realment important o no és el que afecta al client. És probable que haguem trobat un altre problema que sigui important de debò.
- En tecnologia. Hem trobat una forma diferent de desenvolupament del nostre producte, ja sigui per una tecnologia millor o per què tenim una alternativa per resoldre'l. És important estar atents a la tecnologia.
- En el canal. Trobar un canal diferent per lliurar la nostra proposta de valor al client. Pot ser un canal físic o virtual, un distribuïdor, majorista. Recomanació: anar canal a canal. No som una multinacional. És millor centrar-se en un canal. El cost del canal és important per què de vegades ens impedeix ser competitiu.
- Pel motor de creixement. Quan comencem a créixer tenim diferents motors de creixement: per pagament, per viralitat o per adhesió. Independentment del motor haurem de buscar un ajustament.

- De plataforma. Quan tenim una multi plataforma, quan hi ha diferents segments de clients, per exemple UBER.
- Model d'ingressos. Canviar tipus de pagament: per ús, per subscripció, per llicència, per lloguer, per publicitat. Canvis en els preus seran petites iteracions. Són molt típics.

15. El Pla de màrqueting

Un cop coneixem el nostre punt de partida els següent pas serà fixar el nostre objectiu. Què volem ser quan ens fem grans? Com volem que ens vegin els nostres clients? Quins objectius ens marquem, on volem arribar?

Fixació d'objectius comercials i estratègics

Ja tenim clar el valor afegit que aportem al mercat. Arriba el moment de marcar-se objectius comercials. Un objectiu estableix el resultat que permet tancar la distància entre la situació actual i un estat futur desitjat. Per exemple, a l'inici no ens coneix ningú però esperem que la inversió en publicitat ens ajudi a posicionar-nos respecte la competència en tres mesos. L'emprenedor ha d'establir objectius realistes i abastables. Per tant, han de ser susceptibles de quantificar i mesurar. Un cop aconseguits els objectius inicials caldrà establir-ne de nous o modificar-los en funció dels canvis que s'hagin produït.

A l'hora d'establir objectius l'emprenedor hauria de tenir en compte aquests requisits:

- Redactar l'objectiu començant amb un verb d'acció. Per exemple: aconseguir, participar, desenvolupar, augmentar, entre d'altres.
- Establir un únic resultat a aconseguir. Per exemple: augmentar la producció un 10% l'any proper.
- Establir un objectiu el més específic i quantificable possible. Per exemple: el primer any les vendes arribaran a X milers d'euros.
- Establir un objectiu coherent amb la missió de l'empresa i amb la resta d'objectius fixats.
- Fixar una data límit per al seu compliment. Per exemple, en tres anys la nostra empresa serà un referent en el sector.
- Establir un objectiu factible per tal de no provocar frustració i manca de motivació. Per exemple, el primer any tindrem pèrdues i recuperarem la inversió al tercer any.

El primer objectiu que cal determinar és quina **quota de mercat** o **% de volum de vendes** es vol aconseguir, és a dir, el percentatge del total del mercat que s'espera obtenir amb el producte o servei. Recordem que el mercat de referència és el de l'àmbit geogràfic en el que opera l'empresa i aquell relacionat als segments de mercat triats. Si volem obrir una bugaderia pot ser raonable fixar-se una objectiu respecte el barri on situarem el local. No tindria lògica voler aconseguir un percentatge del mercat nacional. No sempre és fàcil determinar la quota de mercat per què sovint l'emprenedor trobarà molts obstacles per obtenir informació sobre les vendes de la competència. L'emprenedor haurà de recórrer a consultories que venen informació sobre les dades de la competència o que fan estudis i prospeccions del mercat .

Un cop s'ha fixat la quota de mercat caldrà realitzar una **previsió realista de les vendes** de la nova empresa pels primers anys de funcionament. És suficient amb una aproximació i pot ser útil desenvolupar varis escenaris. Per exemple, l'emprenedor pot tenir una hipòtesi de vendes realista i una pessimista. Sigui com sigui, és important establir un objectiu realista. També és important tenir en compte que els objectius no poden ser rígids i inflexibles, sinó orientatius. D'aquesta forma l'emprenedor podrà valorar la marxa d l'empresa i els resultats obtinguts.

Les estratègies per començar amb bon peu

Si ja hem establert l'objectiu de vendes ha arribat el moment de pensar quina estratègia seguim per aconseguir-lo. Michael Porter ha resumit tres tipus generals d'estratègies genèriques o bàsiques que faciliten un bon inici .

- Lideratge general en costos.

Aquesta estratègia es basa fonamental en augmentar la productivitat i dóna rellevància a la possibilitat d'oferir producte i serveis a un baix preu.

- Estratègia de diferenciació.

Consisteix en afegir a la funció bàsica del producte quelcom que el mercat percebi com a únic i que el diferenciï de l'oferta dels competidors.

- Concentració o enfocament d'especialista

Es tracta d'atendre les necessitats d'un segment o grup particular de compradors, sense pretendre abastir el mercat sencer. Només vol satisfer les necessitats d'un nínxol millor que els competidors.

Aquesta darrera estratègia permet aconseguir lideratge de mercat dins del segment-objectiu i és més aconsellable per a les **micro i petites empreses**.

El preu i la distribució (els canals) també formen part del Pla de màrqueting. En anteriors apartats ja hem exposat quines són les possibles estratègies al respecte.

Les eines del Màrqueting

No esperis a tenir el producte acabat per provar el canal online. Testar els canals amb el prototip et donarà idees i coneixement. Posicionar-te a internet és qüestió de temps i de diners. Tingues en compte que si contractes serveis de professionals del màrqueting necessitaràs pressupost.

Et convidem a reflexionar sobre com actuen els usuaris a l'hora de trobar informació sobre un producte. Imagina que vols comprar una TV. Per on començaries? Segurament per Internet, més concretament per Google. Internet és un canal fonamental i per això cal estar ben posicionats per poder aparèixer en els primers llocs. Els usuaris acostumen a tenir necessitats que corresponen a diferents models de negoci (Figura 19).

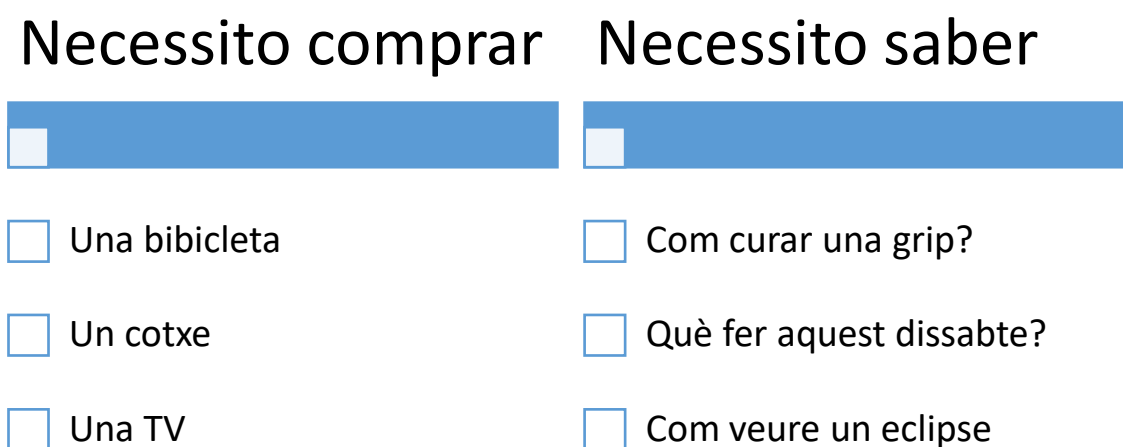


Figura 19. Necessitats que acostumen a tenir els usuaris

Per què és important posicionar-te a Internet? T'indiquem avantatges i desavantatges d'aquest canal.

- Avantatges
 - Facilitat de testeig
 - No són necessaris grans coneixements tècnics
 - No són necessaris equips materials o recursos
 - És més fàcil mesurar el comportament dels usuaris
- Desavantatges
 - És necessari conèixer eines que ens facilitin les tasques
 - Són necessaris coneixements bàsics i no tenir por a experimentar
 - Obtenir resultats no és tan ràpid com sembla
 - És necessari un mínim d'inversió

Quins són els principals canals online?

Et recomanem triar un domini de marca i pensar el disseny del web d'acord al nostre objectiu. Existeixen diverses plataformes. Els següents són per Webs i botigues online (Figura 20):



Figura 20. Plataformes més utilitzades

És important que **experimentis** amb elles. Experimenta amb menús, categories, formularis, *landings*, etc. Per exemple pots fer un TEST A-B, que consisteix en presentar a uns usuaris una *landing* o una pàgina amb un contingut i a uns altres usuaris la mateixa pàgina canviant el contingut. L'objectiu és analitzar quina convergeix millor (Figura 21).



Figura 21. Exemple disseny *landing* per un test A/B

Et recomanem utilitzar l'extensió per a mètriques de Google Analytics per saber el % de clics que obté una pàgina.

També és molt útil l'eina coneguda com a SEO, o posicionament orgànic, que permet optimitzar el resultat de cerca a Google. Com funciona? Google creu que les primeres 10 pàgines són les més rellevants segons el terme introduït per l'usuari. Ens referim als resultats orgànics, no pagats. Quins criteris segueix Google per posicionar un web?

1. **Autoritat:** popularitat del web. Influeixen factors com ara:
 - a. Els enllaços externs que tingui el web
 - b. Temps de vida del domini. Prima l'antiguitat
2. **Rellevància:** consisteix en veure la relació del web respecte al terme de cerca. Les paraules clau són importants, com també els enllaços interns, el temps de permanència i l'arquitectura del web, entre d'altres. A l'exemple de la Figura 22 veiem el posicionament per la cerca "Estufes de gas" dels webs de Leroymerlin.es i motortool.es. L'extensió de Google, Moth, ens indica quin % d'autoritat té una pàgina. Veiem com Leroymerlin.com té una autoritat superior, tan en pàgina com en domini.

SEO

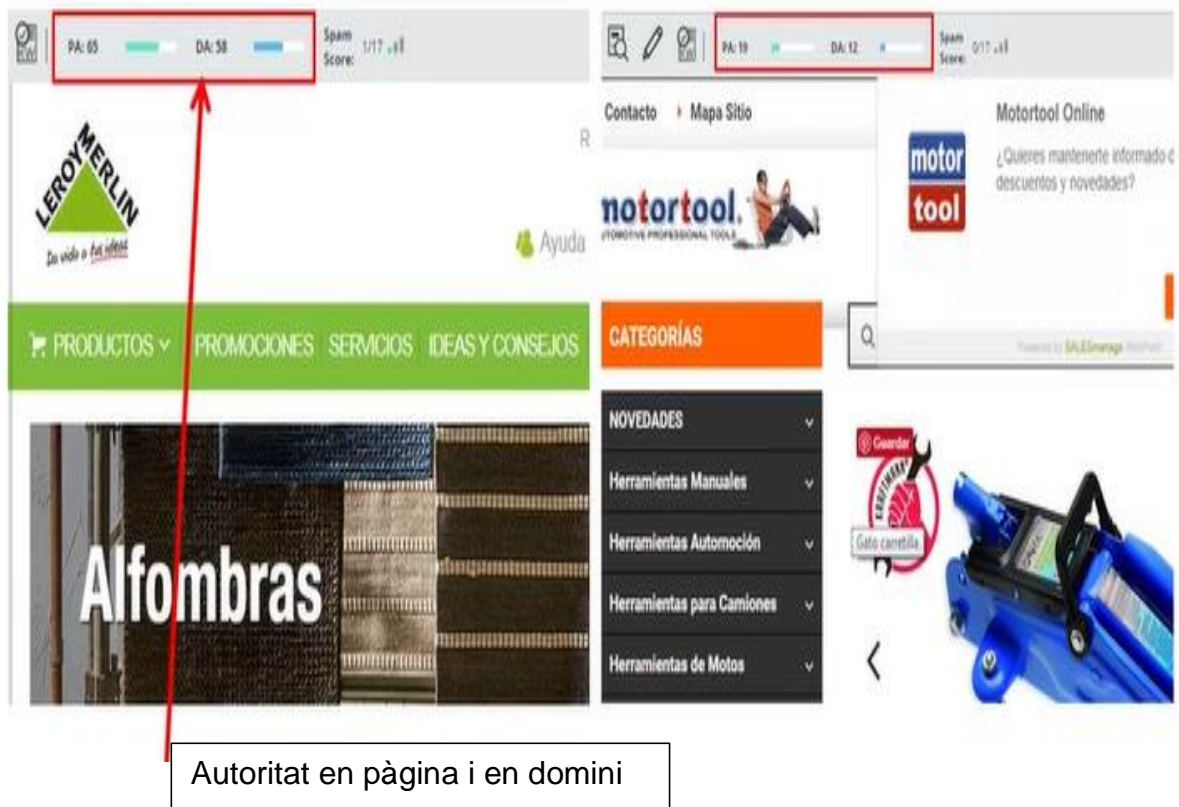


Figura 22. Autoritat i Rellevància per al terme “Estufes de gas”

Quins són els factors que converteixen un web en òptim per a SEO?

- Arquitectura web. La senzillesa davant la complexitat. L'usuari/a vol saber de forma ràpida si el web li interessa i trobar la informació que busca. El web de la marca ZALANDO n'és un exemple de senzillesa.

Arquitectura Web



- Paraules clau. Hauran d'aparèixer les paraules clau que pensis que utilitzarà l'usuari/a. Per exemple, què cal posar “cotxes” o “automòbil”? Sabem que el terme típic és cotxe per tant apareixeran més els webs que utilitzen aquesta paraula. Però t'aconsellem utilitzar-les totes: cotxe, automòbil, utilitari, etc. Google¹² recomana:
 - Investigar amb quines frases et busca el teu públic objectiu
 - Assegurar-te que aquestes frases apareguin insertades en els continguts de les diferents pàgines que conformen el teu lloc web.

Pensa que és molt diferent aparèixer en el SEO entre els primers lloc i els darrers. Fins i tot és interessant aparèixer en la posició 11 de la pàgina de cerca de Google per què l'usuari/a sovint passa a les segones pàgines. És més probable que el web que apareix en la posició 11 (la primera de la segona pàgina) rebi més visites que la posició 7 de la primera pàgina.

Per això és interessant veure com busquen els usuaris/es segons sigui la seva expertesa. (Figura 23)

¹² <https://suport.google.com/webmasters>

Comprador novato o inexperto

Comprador experto en su sector

Alguien con mucha confianza en Google

Alguien que usa por primera vez un buscador

Alguien experto en uso de buscadores



Figura 23. Classificació d'usuaris segons la seva expertesa en la cerca a Internet (Font: Innokabi.com)

Vist com busquen els usuaris et preguntaràs, com trobo les meves primeres paraules clau per encertar? L'equip d'Innokabi aconsella seguir un procés senzill basat en fer-se preguntes sobre el teu model de negoci. Imaginem que vens samarretes a través d'un web i vols trobar paraules clau:

1. En una frase, quin és el centre del teu negoci?
Vendre samarretes
2. Què vens?
Samarretes personalitzades online
3. Quins serveis ofereixes?
Disseny, estampació i personalització de samarretes
4. Quin és el teu perfil de client?
- *joves d'entre 15 i 30 anys que volen samarretes úniques*
- *empreses i organitzadors d'actes*
5. El teu negoci té un local físic?
Si, tinc una botiga a Castelldefels

A continuació, recopila la informació obtinguda i ja tens la teva primera llista de paraules clau:

- Comprar samarretes
 - Disseny de samarretes corporatius
 - Disseny de samarretes per a actes
 - Botiga de samarretes online
 - Botiga de samarretes personalitzades online
 - Disseny per a samarretes
 - Disseny per a samarretes online
- Estructura de la pàgina web. Si vols que el teu web agradi a Google el millor és pensar en un disseny semblant al d'un diari: paràgrafs curts, ús de negreta i subtítols, imatges. A la Figura 24 et mostrem una plantilla -guia:

Estructura post/página



Figura 24. Estructura d'una pàgina que pot agradar a Google

- Email Màrqueting. Les eines que et mostrem a la Figura 25 et permetran enviar emails massius, 25.000 – 30.000. Si ho fas amb Gmail només podràs enviar 500 d'un sol cop. Tenen plantilles i és fàcil configurar una

newsletter amb un aspecte professional. A més tens la possibilitat d'accedir a les mètriques.



Figura 25. Eines per enviar emails massius

- Video Màrqueting. Et permet compartir en RRSS vídeos de qualitat. Youtube i Vimeo en són exemple. Tingues en compte aquests consells:
 - Treure tots el links que puguis
 - Crear llistes de reproducció
 - Redactar títols llegibles i que informin
 - Utilitzar a la descripció paraules claus (SEO). Incloure enllaços si aporten valor.
- Adwords Google, anuncis. Si monetitzes a través d'anuncis.
- Xarxes socials. Costa treball mantenir-les. Les més populars són:
 - Facebook: utilitza la pàgina d'empresa. Les pàgines personals gestionen les pàgines d'empresa.
 - Twitter: has de publicar contingut, treure enllaços al teu perfil personal.
 - LinkedIn: tingues ben completat el perfil de l'empresa i el personal. Treu els enllaços que puguis.
 - Google +: com a eina de Google és important tenir-la.
- *Influencers*. Tenir-los pot fer créixer molt les visites. Un exemple típic són els *influencers* dels blogs de moda. També hi ha eines que et poden

ajudar a trobar *influencers*, per exemple Fheel posa en contacte empreses amb possibles *influencers*.

Si vols conèixer més eines de màrqueting online visita Innokabi.com. Pots trobar informació molt interessant i útil.

16. D'on trauràs el finançament necessari?

Albert Font Tatxé, de Caixa Capital Risc, defineix una startup des del punt de vista de l'inversor com *“una empresa jove amb potencial per a incrementar els seus ingressos de forma ràpida sense que suposi un augment dels costos fixos”*. A la Figura 26 pots veure les fonts de finançament possibles en els primers 5 anys de vida d'una startup recomanades per l'especialista.

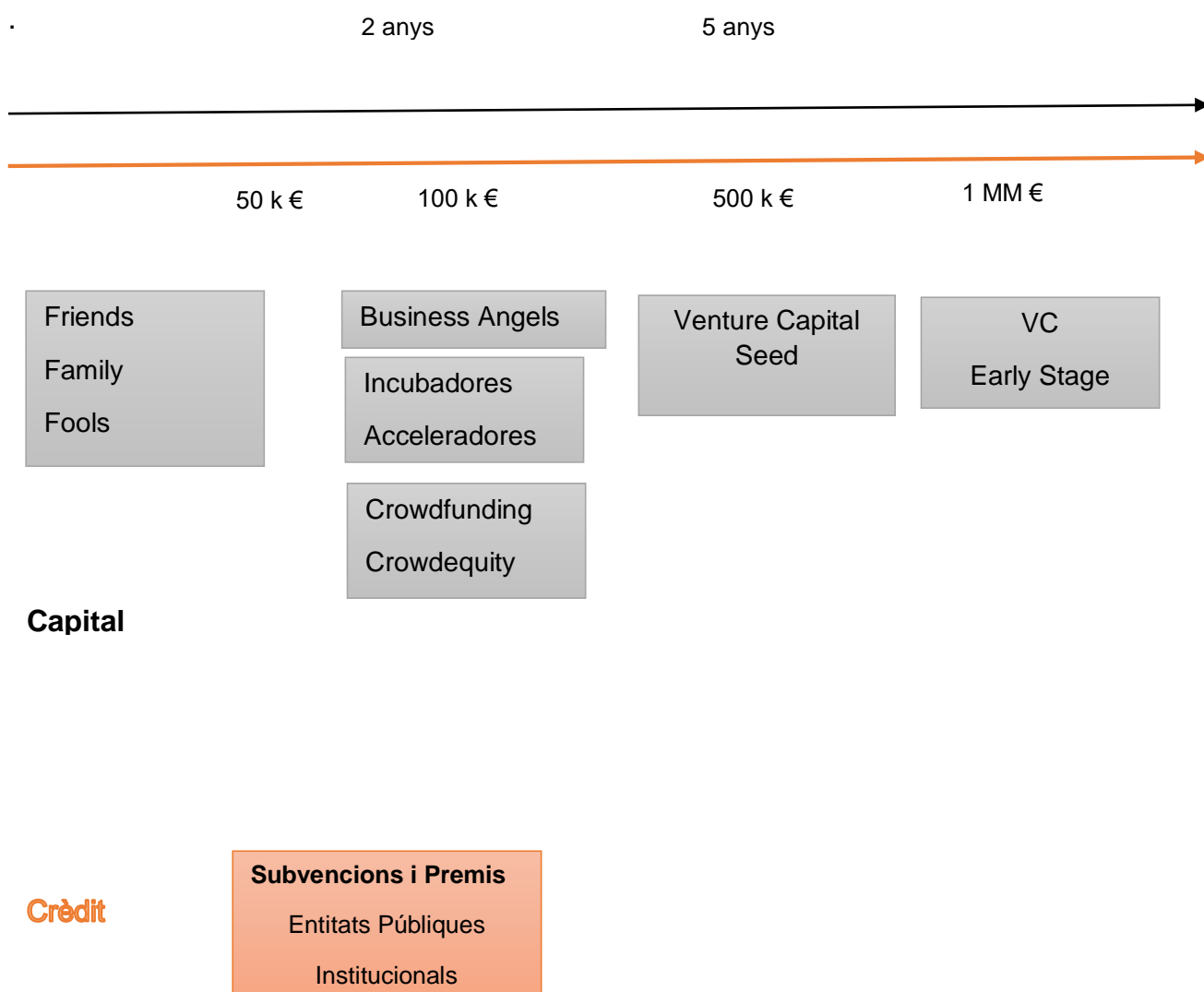


Figura 26. Fonts de finançament els primers 5 anys (Font: Caixa Capital Risc)

Alguns consells sobre cadascuna de les fonts:

- Friends, Family and Fools
 - Ser legals. Fer un Pacte de Socis. Fer una escriptura d'entrades de socis.
 - Saber vendre: explicar bé l'oportunitat d'èxit...però també **l'alt risc del projecte!**
 - Mirar que aportin **alguna cosa més**: coneixement, contactes, etc. És una bona forma de començar a **formar equip**. Als inversors no els agrada l'emprenedor solitari.
 - **És difícil**. També és pot utilitzar un crèdit personal (poc recomanable) o **estalvis**.

- Business Angels
 - Projectes ja en marxa. Voldran que et dediquis *full-time*.
 - Mira de trobar els bons! Busca alguna inversió d'èxit, emprenedors d'èxit, algú que conegui el recorregut. Pots consultar la llista dels top 100 espanyols: <http://mentorday.es/top-100-business-angels/>
 - Executius del sector d'activitat interessants. Vigila els terminis que pactis.
 - Fes els deures: vés ben preparat/da, busca la gent a LinkedIn, AngelList, Crunchbase. Elabora un bon discurs per saber seduir.
 - Mira d'anar als llocs adequats i utilitza xarxa d'Angels i events.
 - Xarxes d'Angels: IESE BAN, ESADE BAN, BCN Business Angels, Keiretsu.
 - Vés als actes on participin emprenedors: FYFN, SouthSummit Keiretsu, First Tuesday,, Google Campus, SeedRocket.

- Incubadores/Aceleradores
 - Bona idea pel primers temps d'una startup. N'hi ha de més actives i de menys.
 - Ofereixen **recursos** a canvi de **capital**: (5-20%)

- Espai de treball per un temps, per exemple, 6 mesos
- Accés a mentors, en algun cas equip
- Cash (10k€ - 100k
- Estudia qui les gestiona i quins projectes han portat a terme.
- Algunes incubadores a Espanya: SeedRocket, Wayra, Conector, Lanzadera
- És una bona forma de començar a validar el projecte.
- Crowdfunding/Crowdequity. L'única cosa que tenen en comú és el crowd...

Crowdfunding	Crowdequity
Kickstarter, Indiegogo	Crodangel, Crowdcube, Ship2Be (social)
Els usuaris paguen per endavant per a que l'emprenedor/a pugui portar a terme projectes creatius o innovadors	Font de capital creixent, s'està millorant la regulació
De vegades el producte no s'arriba a acabar	Plataformes d'inversors sindicats, sovint els propis Business Angels.
És una bon test de mercat, especialment en productes físics o de continguts.	Es comencen a veure projectes ben liderats que opten per crowdequity
És difícil finançar software, de vegades els jocs funcionen	

- Subvencions, Préstecs tous i Premis. Acostumen a ser una bona opció.

Subvencions	Deute Préstecs Públics	Premis
Hi ha consultors experts en aconseguir-les. Compte amb les tarifes i els contractes. Busca els bons.	Institucions que ofereixen deute públic en bones condicions	Moltes entitats organitzen concursos i premis. Mira que donin cash o almenys reputació:
Acostumen a anar dirigides a projectes amb certa vocació científica o d'I+D	Interès moderat, períodes de carença, projecte com a únic aval-garantia	Emprenedors XXI de la Caixa
Emplea/Torres Quevedo, per a contractar doctorands	ENISA, ICF, Mineco	Bstartup 10 Banc de Sabadell
Projectes europeus – H2020, NEOTEC CDTI, també amb vocació científica	Sovint s'ofereixen a través dels bancs. Cal tenir clar si demanes un préstec personal (aval!) o empresa	Everis, EY, Yuzz
	Participatiu no acostuma ser problema si els beneficis triguen en arribar	

- Les Venture Capital. Requereixen retorns molt elevats per què els inversors assumeixen molt risc i no poden disposar del diner.
 - La major part de les inversions són lluny del retorn esperat
 - Busquen recuperar tot el fons en una inversió. Tenen alguns avantatges:
 - Validació del projecte de cara a clients o *partners*

- Xarxa de contactes, faciliten trobar futura inversió, aliances, etc.
- Experiència: sobretot en finances, Un cop han entrat el seu interès financer està alineat amb el de l'emprenedor/a.
- És interessant saber quins factors del teu negoci analitzen els VC:
 - Equip. Idealment es vol un *dreamteam*! Sobretot en les primeres fases, quan no hi ha res més que equip.
 - Líders, visionaris, apassionats, parlen idiomes, estan preparats, hi ha bon rotllo entre els/les emprenedors/res.
- Model de negoci: ha de ser escalable, repicable i per poder funcionar en altres mercats.
- Mercat, competència, *Timing*: volen un mercat suficientment gran. La presència de competidors, la possibilitat de ser escombrat per altres, propietat intel·lectual, si n'hi ha. Potencial recorregut,, opcions futures de venda.
- Tracció: En empreses amb models B2C(Business to Consumer) miren com rep el públic el producte i les mètriques importants d'ençà el dia 1.
- Validació de tercers: el món és petit i és fàcil trobar referències. Sovint demanen presentacions amb tercers, clients, etc.

17. Comunica la teva idea de forma eficaç

Consulta els següents enllaços que t'ajudaran a elaborar presentacions orals eficaçes.

<https://drive.google.com/open?id=0B3z7D8gkC4y5UE9JNEh4ZUIkLTg>

<https://drive.google.com/file/d/1FN0rofjW9qgNyLyezQQpNfRK2DCkmoYo/view?usp=sharing>

[Eines per presentar la teva startup: ONE PAGE I 11 SLIDES](#)

<https://drive.google.com/file/d/0B3z7D8gkC4y5NHhPemwzY1dBU0U/view?usp=sharing>

<https://atenea.upc.edu/mod/folder/view.php?id=1853703>

18. Conclusions

- Surt al carrer i busca el client. Si no el trobes, no existeix.
- Sigues valent/a. No busquis la confirmació de ningú.
- Les idees no valen res. Surt i valida les idees. No et creguis les teves mentires.
- Entén molt bé al teu/teva client/a. Parla amb ell/a. Desenvolupa les teves habilitats al seu voltant i busca sempre el seu enfoc.
- Utilitza el mètode científic. Hipòtesi, experiment, fet i lliçó apresat.

19. Bibliografia/Webgrafia

Bibliografia

- Fitzpatrick, R. *The mom Test. How to talk to costumers and learn if your business ia a good idea when everyone is lying to you*, Poland: Ed. Foundercentric, 2014. ISBN 978-81-49218-07-46
- González Salazar, D. Plan de negocios para emprendedores al éxito. Metodología para el desarrollo de nuevos negocios. Ed. McGraw-Hill. 2006
- Maurya, A. Running Lean. Ed. Unireditorial 2014. ISBN 978-84-16125-17-3
- Ollé Vals, M. i d'altres. El Plan de empresa. Como planificar la creación de una empresa. Ed. Marcombo , 2008
- Ries, E. *El método Lean Startup*. 9a ed. Barcelona: Ed. Deusto, 2015. ISBN 978-84-234-0949-5
- Rubio López, J. i Puigpelat, F. *Com parlar bé en públic*. Barcelona: Ed. La Butxaca, 2010. ISBN 9788499301402
- Sala i Martín, X. *Economia en colors*. 4a ed. Barcelona: Ed. Rosa dels Vents, 2016. ISBN 978-84-15961-97-0
- Siegel, S i altres. El Plan empresarial. La guía de Ernst & Young. Ed. Díaz de Santos, 1994
- Stutely, R. Plan de negocios. La estrategia inteligente. Ed. Prentice Hall,2000.
- Velasco, F.. Aprender a elaborar un plan de negocios. Ed. Paidós Ibérica, 2007

Webgrafia

- *Board of innovation* [en línea] Tools for an epic Ideation Session. Our 10 favorites. [Consulta: 2 agost 2018]. Disponible a: <https://www.boardofinnovation.com/tools-old/best-ideation-tools/>
- *Innokabi* [en línea] Marketing Online y Lean Startup [Consulta: 2 agost 2018]. Disponible a: <https://innokabi.com/contacto/>
- *Javiermegias.com* [en línea] Estrategia, Startups y modelos de Negocio [Consulta: 2 agost 2018]. Disponible a: <https://javiermegias.com/blog/>
- Miríadax [en línea] Design Thinking para Tod@s (3ª edición) Universidad Politécnica de Madrid. [Consulta: 2 agost 2018]. Disponible a: <https://miriadax.net/web/design-thinking-para-tod-s-3-edicion-/>
- *UniMOOC* [en línea] Actúa y Emprende [Consulta: 2 agost 2018]. Disponible a: <https://learn.unimooc.com>