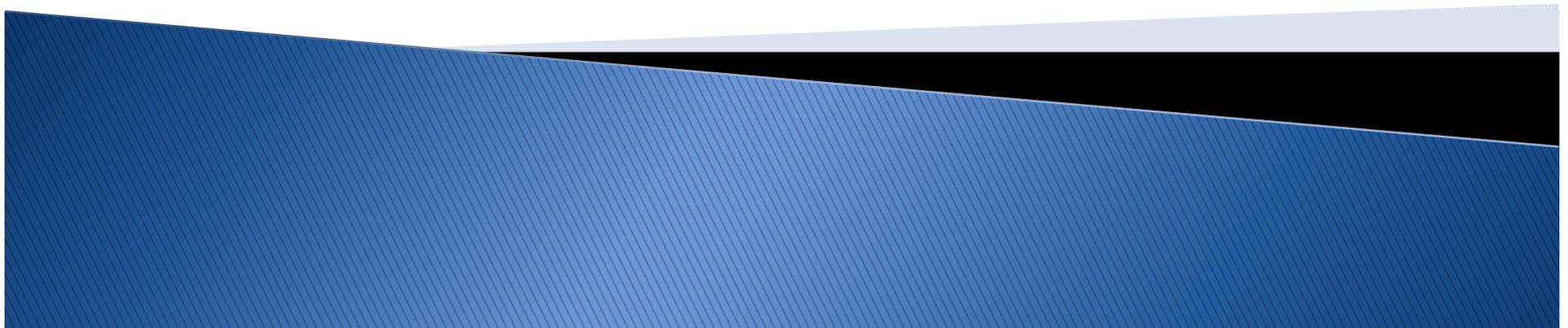


2. Metodología de negocio para productos y servicios innovadores

Proyectos de Ingeniería Telemática
4º Grado en Ingeniería en Tecnologías de Telecomunicación
Especialidad de Telemática



Indice

Hora 1

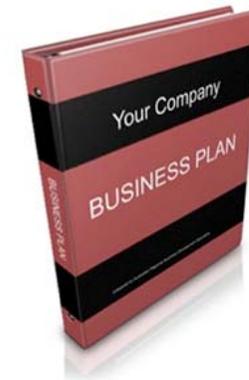
1. Modelos tradicionales de desarrollo de producto y de negocio
2. Metodologías de desarrollo ágil de producto
3. Nueva metodología de negocio: The Lean Startup
 - 3.1 MVP (Minimum Viable Product)
 - 3.1.1 Simulación de funcionalidades
 - 3.1.2 Proceso de mejora continua
 - 3.1.3 Pivotaje

Hora 2

- 3.2 Business Model Canvas
- 3.3 Value Proposition Canvas
- 3.4 Desarrollo de cliente
4. Procedimientos de medida
 - 4.1 Adquisición
 - 4.2 Activación
 - 4.3 Retención
 - 4.4 Referidos
 - 4.5 Beneficio
5. Conclusiones
- Referencias

1. Modelos tradicionales de desarrollo de producto y de negocio

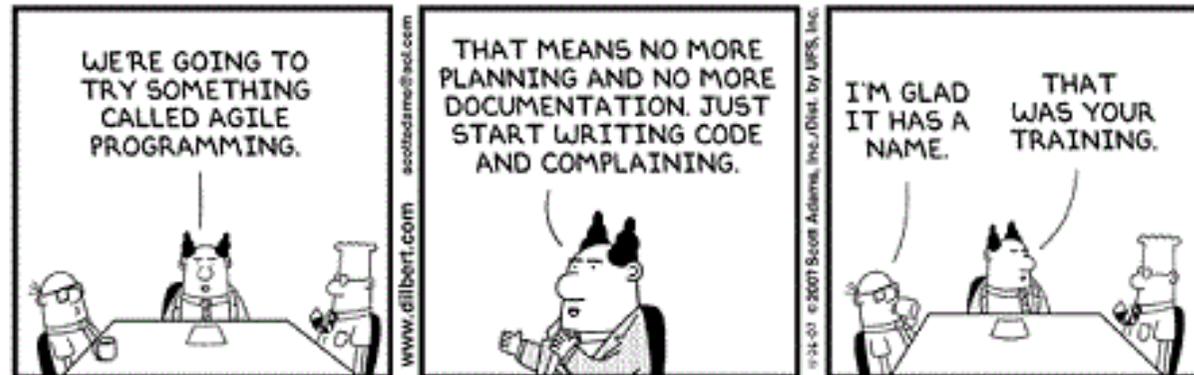
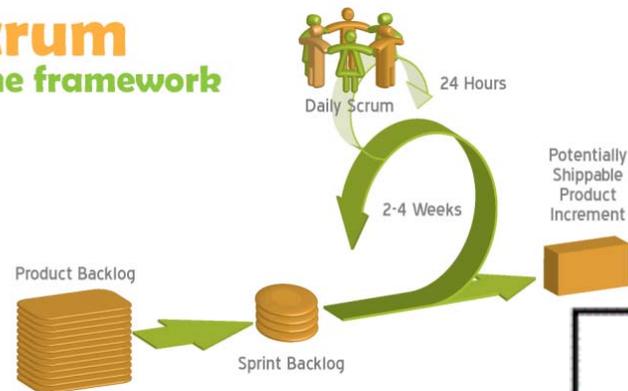
- ▶ Un modelo de negocio se define como la manera en la que una empresa genera, entrega y retiene valor
- ▶ Fases de un modelo de negocio tradicional:
 - Idea de producto
 - Plan de negocio:
 - Documento con un conjunto de hipótesis que deben de ser validadas
 - Requiere mucho tiempo para su confección
 - Necesita ser reformado continuamente
 - Obtención de financiación
 - Desarrollo del producto
 - Venta
 - ¿Y si mi producto no interesa a nadie?



2. Metodologías de desarrollo ágil de producto

- ▶ El desarrollo ágil proviene de campos software en el que se aplican métodos de ingeniería del software basados en el desarrollo iterativo e incremental, donde los requerimientos y soluciones evolucionan mediante la colaboración de grupos auto organizados y multidisciplinares.
- ▶ Scrum es una de las metodologías ágiles más conocidas

Scrum the framework



3. Nueva metodología de negocio: The Lean Startup

- ▶ Metodología de emprendimiento basada en los siguientes principios
 - Talk to Customers; Discover Problems
 - Progress \neq Features (Less = More)
 - Fast, Frequent Iteration (+ Feedback Loop)
 - Measure Conversion; Compare 2+ Options
 - Focus on Product/Market Fit
 - Keep it Simple & Actionable



(Eric Ries, StartupLessonsLearned.com)

Nueva metodología de negocio: The Lean Startup

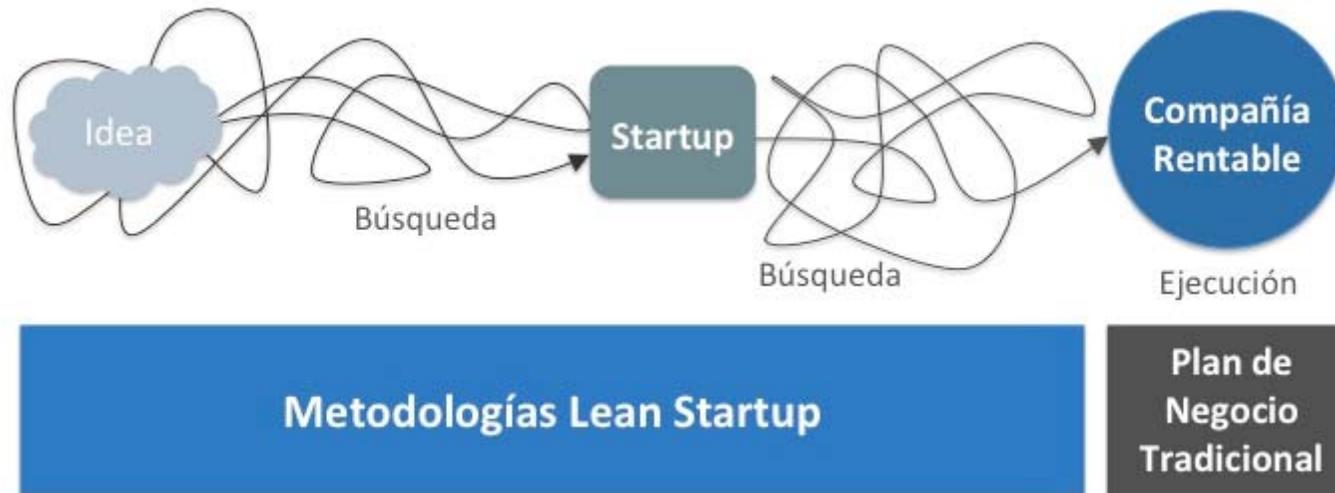
- ▶ “Una startup es una organización temporal diseñada para descubrir un modelo de negocio rentable y escalable” (por Steve Blank)
 - La startup es “temporal” como organización, no es todavía una empresa y de hecho su estructura es altamente adaptable y modificable en cada una de sus fases. Una vez identificado el modelo de negocio lo habitual es que se convierta en una organización más sólida
 - La palabra clave “descubrir” nos da una vista de la naturaleza volátil y elusiva de los modelos de negocio: desde lo que se ha diseñado como modelo de negocio hasta el que finalmente se adopta existen múltiples prototipos que deben ser evaluados y descartados hasta dar con el que mejor captura el valor.



- Descubrir el producto
- Descubrir el cliente

(Steve Blank)

Nueva metodología de negocio: The Lean Startup



- ▶ Reservar el plan de negocio para participar en rondas de financiación
- ▶ Herramientas que se proponen:
 - MVP (Minimum Viable Product)
 - Business Model Canvas
 - Value Proposition Canvas
 - Desarrollo de cliente

3.1 MVP (Minimum Viable Product)

- ▶ MVP: producto en estado alfa, con pocas semanas/meses de desarrollo, que desarrolla un conjunto crítico de funcionalidades mínimas y que con realimentación de los usuarios pueda mejorar de manera continua.
- ▶ *startuplessonslearned.com*: “The minimum viable product is that version of a new product which allows a team to collect the maximum amount of validated learning about customers with the least effort.”
 - Evitar crear productos que nadie quiere
 - Maximiza el aprendizaje por euro invertido
 - Posiblemente más mínimo de lo que piensas
 - Los propios usuarios ayudan a mejorar el producto con sus sugerencias
 - Pequeñas mejoras pero de forma continua

MVP

- ▶ Un MVP debe:
 - Ser funcional (útil por lo menos para un usuario)
 - Mantener las funcionalidades al mínimo
 - Simplicidad y facilidad de uso
 - Focalizar al usuario en el problema principal que se resuelve
 - Encontrar aquella funcionalidad que el usuario prefiere
 - Dedicar mayor esfuerzo a las funcionalidades existentes
 - 80% de esfuerzo en optimizar funcionalidades existentes
 - 20% de esfuerzo en desarrollar nuevas funcionalidades
 - Ser diferenciado (mejor que nada parecido hasta el momento)
 - Impresionante (sea capaz de impresionar al usuario para retenerlo)
 - Fijarse en el cliente: sus hábitos, problemas, deseos,...
 - Seguir un proceso de mejora continua
 - Un MVP no tiene un lanzamiento como tal, sólo es una puesta en marcha.

MVP, ejemplos

- ▶ Groupon, ofertas y cupones de descuentos en compañías locales y nacionales
 - Empezó con un blog WordPress, alojado en un subdominio (ni siquiera dominio propio)
 - Manualmente escribían las entradas de ofertas de cada día
 - Los usuarios tenían que apuntarse para solicitar los cupones
 - Manualmente se les mandaba a los usuarios los cupones por email
 - La buena acogida de los usuarios les llevó a una siguiente fase de desarrollo de un sistema completo de gestión del servicio



MVP, ejemplos

- ▶ Fliggo, un servicio de hosting customizable
 - Puedo plantear una propuesta al usuario para observar como responde a la propuesta sin ni siquiera escribir una línea de código

Account Type

<input checked="" type="radio"/> Fliggo Basic	FREE
<input type="radio"/> Fliggo Pro <i>coming soon</i>	\$15/mo
<input type="checkbox"/> Notify me when this account becomes available	
<ul style="list-style-type: none">• Higher quality video• Get a custom domain (e.g. www.yourvideosite.com)• Remove Fliggo branding• Advanced customization options	

MVP, ejemplos

- ▶ Buffer, un servicio de envío de tweets

Tweet more consistently with  **buffer**

- 1 Choose times to tweet.**
 For example, 3 times a day at 9:30, 13:30 and 17:30.
- 2 Add tweets to your buffer.**
 Manually or with our handy browser extensions.
- 3 buffer does the rest. Relax.**
 We tweet for you. Just keep that buffer topped up!

[Plans and Pricing](#)

© 2010 buffer. All rights reserved.

Tweet more consistently with  **buffer**

Hello! You caught us before we're ready.

We're working hard to put the finishing touches onto buffer. Things are going well and it should be ready to help you with Twitter very soon. If you'd like us to send you a reminder when we're ready, just put your email in below:

© 2010 buffer. All rights reserved.

MVP, ejemplos

- ▶ Los fundadores de Dropbox tenían una visión: una herramienta que permitiese compartir los mismos archivos entre diversos dispositivos.
 - El desarrollo del producto requería de una gran inversión en tiempo (dinero) y era necesario disponer del equipo cualificado adecuado (también dinero) para desarrollar una experiencia superior a algunas soluciones similares que existían en el momento y con ello convencer al usuario.
 - Para “validar” su visión decidieron realizar un screencast explicativo de su idea, lo colgaron en internet y confirmaron (conocimiento validado) que había muchos usuarios que compartían su misma visión y que por lo tanto estaban interesados en su solución sin tan siquiera haberse imaginado antes que podían llegar a tener ese problema.

MVP, ejemplos

- ▶ Landing page inicial
- ▶ Recolección de información de usuarios

Y Hacker News new | comments | ask | jobs | submit

▲ My YC app: Dropbox - Throw away your USB drive (getdropbox.com)
 53 points by dhouston 1114 days ago | 71 comments

▲ 6 points by nickb 1114 days ago | link

The only problem is that you have to install something. See, it's not the same as USB d
 them. That's gonna be the problem. Also, another point where your USB comparison fai
 My suggestion is to drop the "Throw away your USB drive" tag line and use something e
 Kudos for launching it!!! Launching/shipping is extremely hard and you pulled it off! Sup

▲ 2 points by viad 1114 days ago | link

**Dropbox's minimum viable product:
 3 min screencast on Hacker News (Apr 07):
 Lots of immediate, high-quality feedback**

Your Drop Box includes your own Secretary who Files and Photocopies Every Doc
 Yesterday Two Days Ago, or at Any Point In Time. Did I Mention the Secretary a



Dropbox synchronizes files across your computers and your team's computers. It's better than email, uploading, or a Windows file share. It just works.

It's seamlessly integrated into Windows, but there's also a web interface. It also stores past versions of documents, handles huge files gracefully, and works both through firewalls and offline. (Techies: imagine the best aspects of rsync, trac and subversion, but easy to use.)

Update 3/20/07: We haven't launched yet, but we are admitting people into the beta. We'd be happy to keep you posted about the beta program and launch (your email won't be used for anything else.):

E-mail address:

MVP, ejemplos

- ▶ www.kickstarter.com, plataforma de crow funding llena de ejemplos de proyectos MVP



What is Kickstarter?

Kickstarter is a new way to fund creative projects.

MVP, ejemplos

- ▶ www.jig.com
- ▶ Puesta en marcha junio 2011
- ▶ Idea: “a website, one that helps you with your needs– by making it easy to share them with people who can help solve them”
 - Funcionalidad muy básica a septiembre 2011: lista de preguntas y respuestas, ordenadas temporalmente
 - “Needs”, “Suggest a solution”, “Add a comment”
 - Integración con twitter
- ▶ Posteriormente añadido:
 - Categorías de preguntas (nov 2011)
 - Asocia usuarios con aquellas preguntas dentro de su área de interés (nov 2011)
 - Seguimiento de usuarios (dic 2011)
 - Iphone app (feb 2012)
 - Desaparece? (2014)
- ▶ Sistema de monetización inexistente. No hay publicidad ni tampoco usuarios premium. – TO.DO

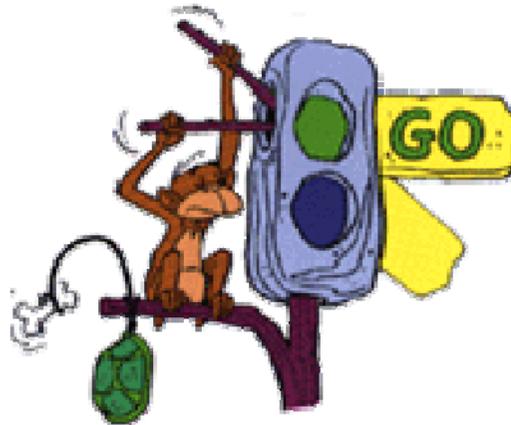
MVP, ejemplos



- ▶ ¿Sigue Apple el modelo MVP?
 - Está claro que no. Sus productos son verdaderamente finales cuando salen al mercado....
 - pero seguro? (iPhone v1 sin copy&paste)
- ▶ ¿Entonces? No se conoce el modelo de trabajo pero lo que si parece claro es que:
 - Internamente se manejan multitud de propuestas que se prueba con usuarios reales.
 - La realimentación por parte de los usuarios es muy importante aunque sea un grupo cerrado y antes de sacar el producto al mercado
 - De los propuestas internas, gran parte se desechan, quedándose únicamente con lo mejor que es lo que sale al mercado. Fijarse que la cartera de productos es muy pequeña comparado con el tamaño de la empresa.
 - Disponer de un buen equipo de trabajo y motivado.

3.1.1 Simulación de funcionalidades

- ▶ Se pueden simular funcionalidades que todavía no estén implementadas
 - Si hay pocos usuarios puede interesar hacer un proceso a mano, y si aumenta el número de usuarios plantearse el automatizarlo.



Simulación de funcionalidades

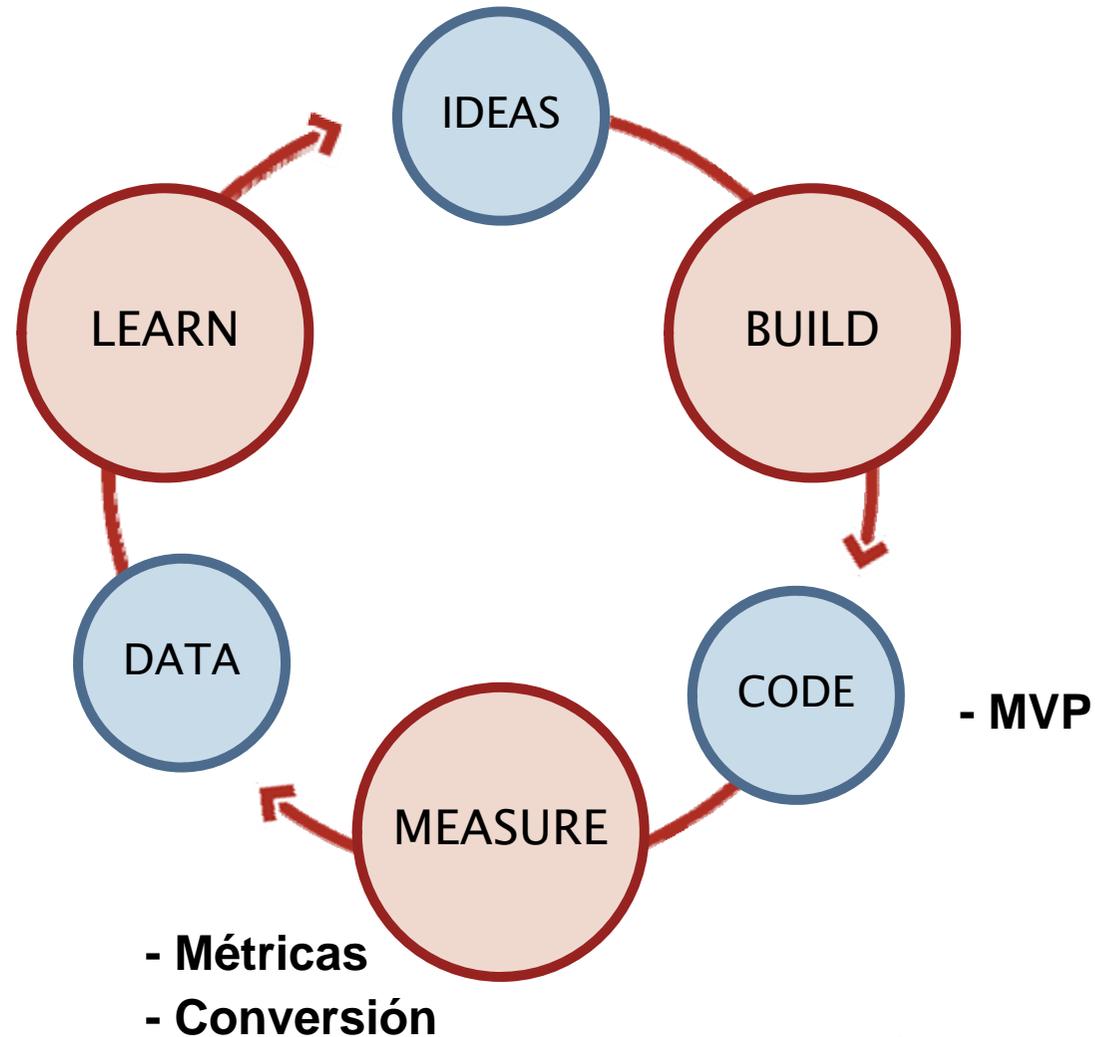
- ▶ IBM, años 70, empezó a introducir un sistema de secretaria virtual
 - Ofrecía un sistema de dictado de cartas
 - A los clientes les hacía demostraciones poniéndoles una pantalla en la que veían reflejadas sus palabras tan pronto como hablaban
 - Las capacidades de máquinas y la complejidad del reconocimiento de habla no estaba suficientemente desarrollado: colocaban una persona experta mecanógrafa en una sala cercana que recibía la voz y tecleaba lo que en verdad veía el cliente en su pantalla
 - La respuesta de sus clientes les hizo apostar por esa línea de negocio y empezar a desarrollar el producto real

Simulación de funcionalidades

- ▶ Jeff Hawkins, 1990, inventor de PalmPilot
 - Verificó la idea (tamaño, funciones útiles) con un bloque de madera forrado de papel que llevó encima durante semanas
 - Cada vez que le daban un teléfono, una cita, etc. sacaba el bloque donde simulaba apuntarla. Así se dio cuenta de las funciones principales y se dio cuenta de que la gente le preguntaba sobre el dispositivo

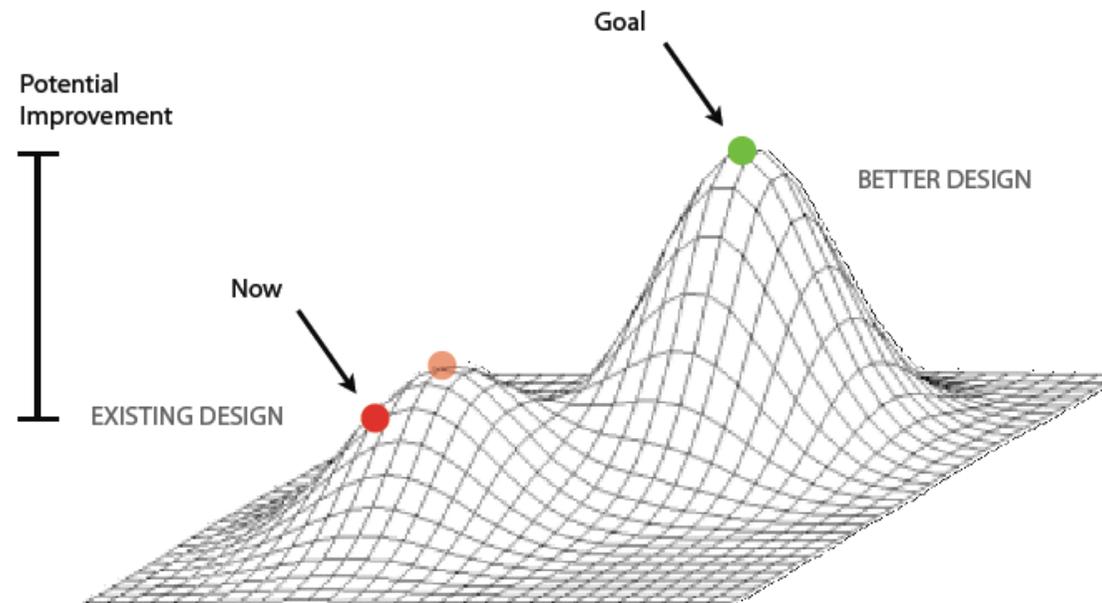


3.1.2 Proceso de mejora continua



3.1.3 Pivotaje

- ▶ Si la mejora no es suficiente en cada iteración, necesidad de pivotar a la siguiente visión.
 - No es una pérdida de los recursos invertidos -> se ha aprendido como poder hacerlo mejor
 - No es un salto drástico



<http://bokardo.com>

<http://www.startuplessonslearned.com/2009/06/pivot-dont-jump-to-new-vision.html>

Pivotaje, ejemplo

- ▶ Ejemplo Votizen (votizen.com):
 - MVP/V1. red social para votantes registrados, basado en el votante
 - New: poder contactar con representantes; firmar cartas que luego se hacen llegar a los representantes con el aval del número de firmantes.

Metric	MVP	V.1	New
Acquisition	5%	17%	42%
Activation	17%	90%	83%
Referrals	-	4%	54%
Retention	-	5%	21%
Revenue	-	-	-



- Finalmente absorbido por causes.com: *Causes is the place to discover, support and organize campaigns, fundraisers, and petitions around the issues that impact you and your community*

Pivotaje, otros ejemplos

- ▶ YouTube, empezó como un sitio para citas mediante vídeos
- ▶ Paypal, empezó como un sistema para intercambio de dinero entre PalmPilots por infrarojos
- ▶ Flickr, empezó como una propuesta de juego de rol online que entre sus funcionalidades necesitaba intercambiar fotos y screenshots entre sus usuarios

Pivotaje, ejemplo

Burbn:
app de localización
estilo Foursquare

