

# 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

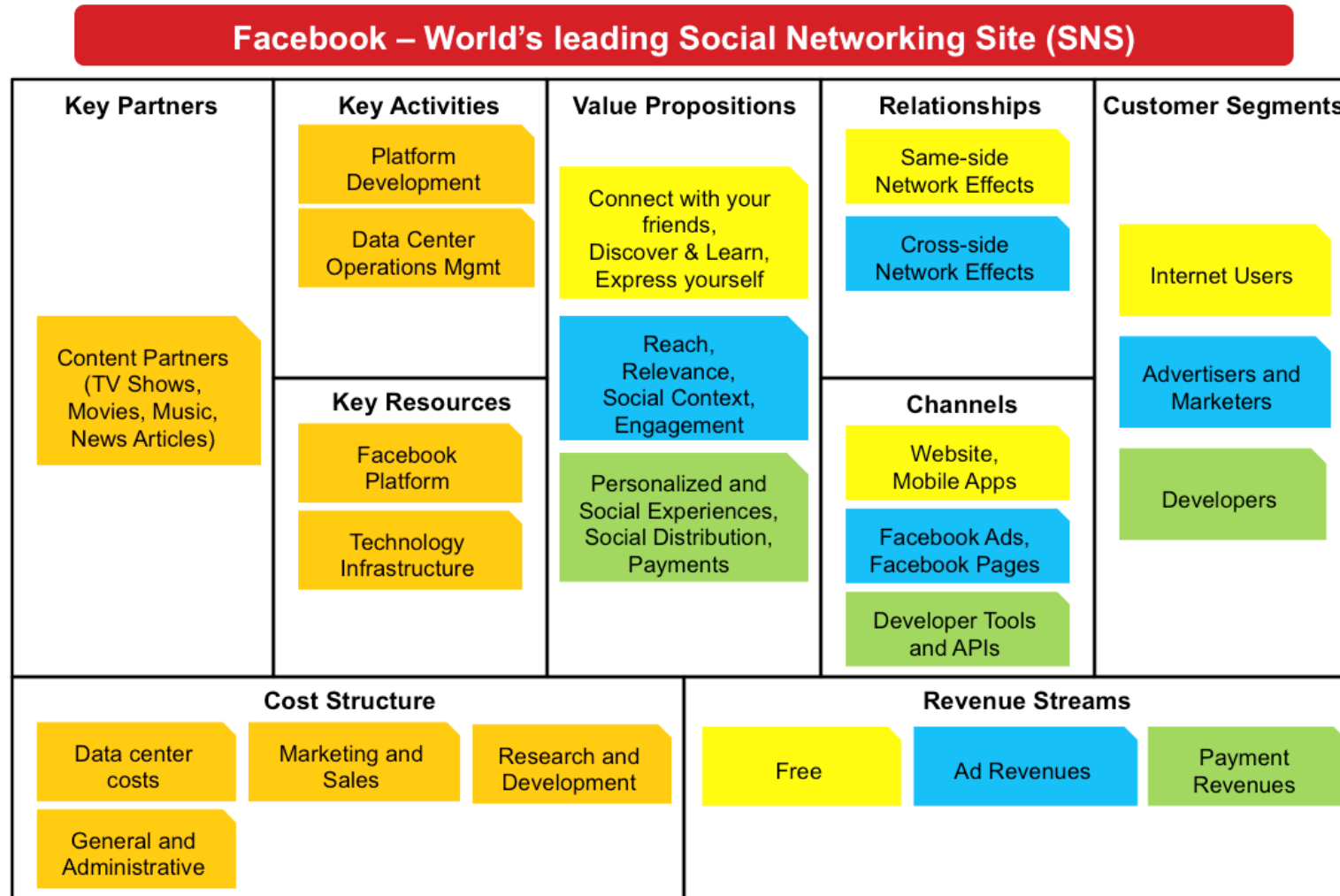
## *Hora 2*

- 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

## 3.2 Business Model Canvas

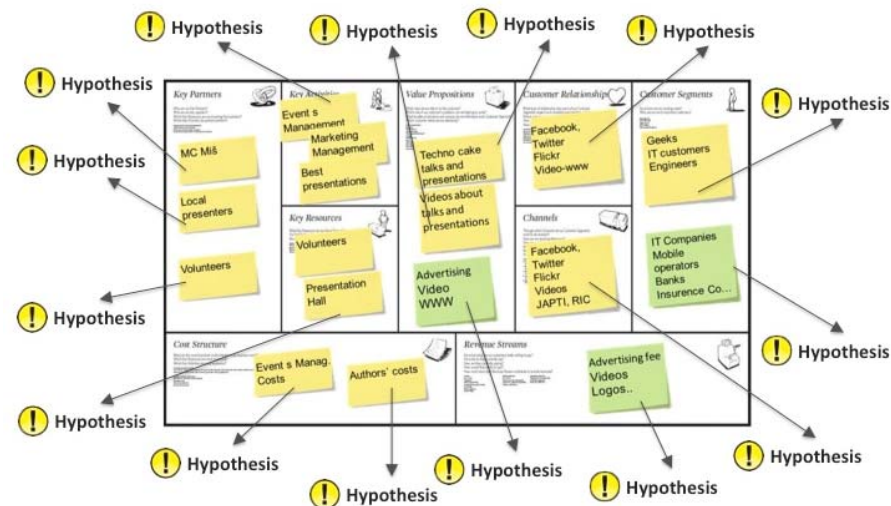
- ▶ El Business Model Canvas es una herramienta para el desarrollo ágil de un negocio teniendo en cuenta los siguientes elementos
  - Segmentos de Clientes: Los distintos grupos de personas o entidades a los que nuestra organización pretende dar servicio o venderles un producto.
  - Propuestas de Valor: El conjunto de productos y servicios que crean valor para los distintos segmentos de clientes.
  - Canales: La manera en la que nos comunicamos y alcanzamos a los distintos segmentos de clientes.
  - Relación con los Clientes: Los tipos de relaciones que una compañía establece con un segmento de cliente específico.
  - Flujos de Ingresos: Los ingresos que generamos de cada segmento de cliente.
  - Recursos Clave: Los activos más importantes que requiere nuestro negocio para funcionar.
  - Actividades Clave: Las actividades más importantes que son necesarias realizar para que nuestro negocio funcione.
  - Partners Clave: El conjunto de proveedores y partners estratégicos que requiere nuestro negocio para funcionar.
  - Costes: Todos los costes en los que incurre nuestro modelo de negocio para operar.

# Business Model Canvas, caso Facebook



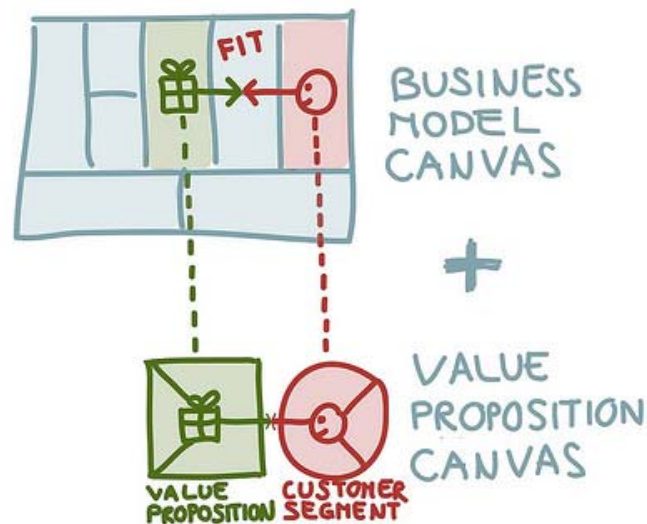
## Business Model Canvas

- ▶ Habitualmente se trabaja sobre una pizarra con post-its
- ▶ Con respecto a un plan de negocio tradicional,
  - Es similar en el sentido de que cada una de las notas que se añaden al Business Model Canvas es una hipótesis y lo importante es validarla.
  - Pero actualizarlo requiere muy poco tiempo y esfuerzo, por lo que podremos evolucionar nuestro negocio con mucha rapidez, al contrario que ocurre con un plan de negocio tradicional, que es un documento muy “pesado”.



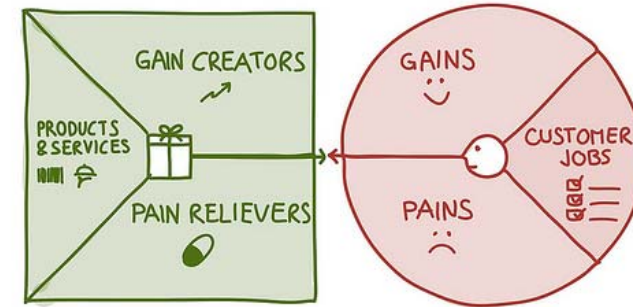
## 3.3 Value Proposition Canvas

- ▶ Muchas veces puede interesar centrarse en la parte importante de la idea, sin llegar a definir el negocio por completo, sobre todo en fases iniciales
- ▶ Es lo que se llama el Value Proposition Canvas que se centra en los dos bloques más importantes: propuestas de valor y segmentos de clientes



# Value Proposition Canvas

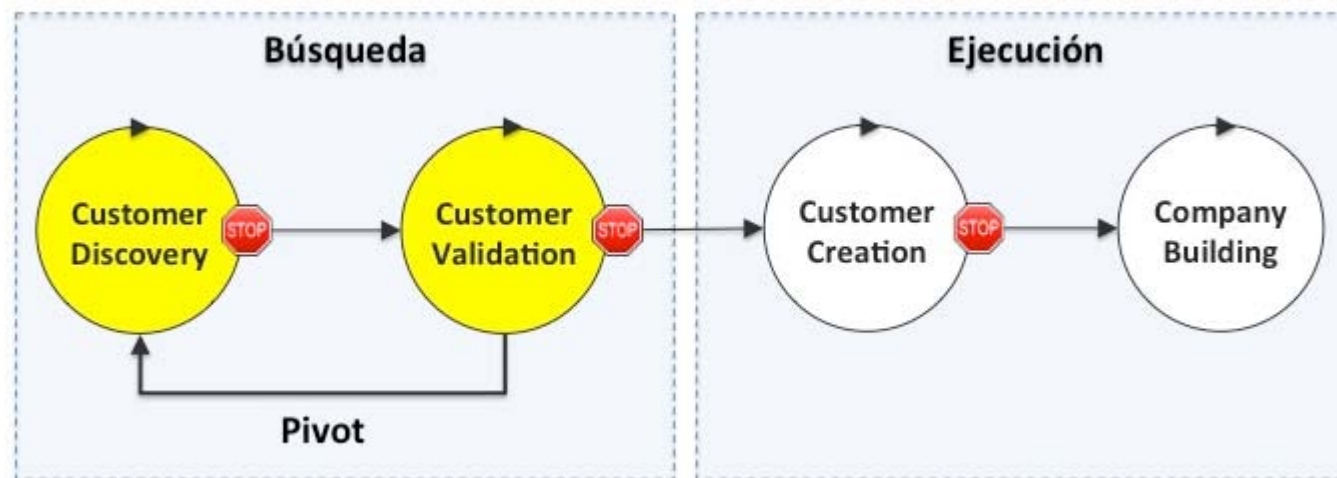
- ▶ De nuevo son hipótesis
- ▶ En relación a nuestra propuesta de valor:
  - Products and services (productos y servicios): Qué productos o servicios ofrecemos a nuestros clientes para ayudarlos con las actividades previamente definidas.
  - Pain relievers (analgésicos): Cómo estamos resolviendo los problemas de nuestros clientes.
  - Gain creators (vitaminas): Cómo estamos aportándoles beneficios a nuestros clientes.
- ▶ En relación a nuestros clientes:
  - Customer Jobs (Actividades del día a día): Qué tipo de actividades, relacionadas con nuestro producto/servicio, están intentando realizar nuestros clientes en el día a día.
  - Pains (dolores): Qué problemas, situaciones o costes no deseados experimentan nuestros clientes al realizar las actividades previamente definidas.
  - Gains (beneficios): Qué beneficios esperan nuestros clientes al realizar las actividades previamente definidas.



- ▶ EJEMPLO
  - Una aplicación para ayudar a hacer la compra semanal.
  - Ahorro de tiempo mediante la generación automática de lista de la compra y servicios de reparto a domicilio.
  - Ahorro de dinero mediante envío de descuentos especiales.
  - Hacer la compra semanal.
  - Falta de tiempo para hacer la compra.
  - Ahorrar dinero en la compra.

## 3.4 Desarrollo de cliente

- ▶ El desarrollo de cliente consiste en realizar una serie de actividades en contacto con clientes reales para no solamente validar (o invalidar) las hipótesis del producto sino evolucionarlo
- ▶ 4 fases:
  - 2 primeras de búsqueda de negocio
  - 2 últimas desarrollo de una empresa rentable



## Desarrollo de cliente

- ▶ Customer Discovery:
  - Inicialmente no conocemos ni siquiera quién es nuestro cliente. El objetivo de esta etapa es definir una primera versión del producto para después entrevistar potenciales clientes para validar todas las hipótesis planteadas.
  - Lo más importante en esta etapa será validar las hipótesis relativas a los clientes (especialmente sus problemas) y también validar las hipótesis relativas a la propuesta de valor; para ello lo más importante es entrevistar a clientes reales, es decir:
    - ¡Salir a la calle! (como dice Steve Blank: get out of the building!).
  - No estamos intentando vender nuestro producto, sino preguntar a potenciales clientes si realmente tienen el problema que pensamos que tienen. Este paso habrá que repetirlo tantas veces como sea necesario hasta que encontremos un segmento de cliente con problema real y una solución que les aporte valor.



## Desarrollo de cliente

### ▶ Customer Validation:

- En este momento ya hemos encontrado (o eso creemos) un cliente y una propuesta de valor adecuada. El objetivo de esta etapa es generar nuestras primeras ventas reales a Early Adopters que nos confirmen que estábamos en lo cierto en la etapa anterior.
- Para ello podemos desarrollar una primera versión de nuestro producto o MVP, o simplemente vender mediante una presentación de lo que será el producto en el futuro. En cualquier caso, lo importante es obtener compromisos de compra reales y por escrito de nuestros clientes.
- Si no somos capaces de conseguir clientes dispuestos a pagar (aunque sea una cantidad inicialmente baja) es que no existe realmente ese problema o la propuesta de valor que estamos ofreciendo no es adecuada. En tal caso, nos tocará pivotar: volver a la etapa de Customer Discovery y cambiar nuestro modelo de negocio, normalmente cambiando el segmento de cliente al que nos dirigimos o la propuesta de valor ofrecida.

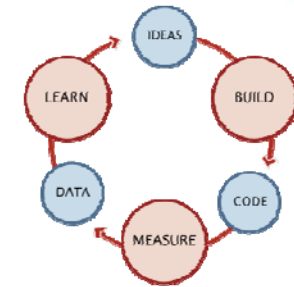
## Desarrollo de cliente

- ▶ Customer Creation:
  - En la etapa anterior ya hemos generado nuestras primeras ventas a Early Adopters. El objetivo de esta etapa es comenzar a vender al mercado masivo.
  - Este paso no es nada sencillo, ya que los Early Adopters no tienen las mismas motivaciones que la mayor parte de los consumidores. Los primeros buscan la innovación mientras que los segundos son mucho más pragmáticos. De hecho, es muy común encontrar startups que han conseguido sus primeras ventas y clientes pero no consiguen nunca escalarlas a un mercado masivo.

## Desarrollo de cliente

- ▶ Company Building:
  - El objetivo en esta etapa es seguir escalando y mejorando continuamente la compañía. Desarrollaremos un equipo más profesional y una estructura de empresa más tradicional, ya que en este momento no es tan importante la búsqueda del modelo de negocio adecuado (que ya lo tenemos) sino ejecutarlo con la máxima eficiencia posible.

## 4. Procedimientos de medida



- ▶ Medidas de usabilidad, monitorización de la sesión (cualitativo)
  - Observar el comportamiento de los usuarios, en qué hacen click y en que no
- ▶ Análisis de tráfico y compromiso del usuario (cuantitativo)
  - Seguir los accesos de usuarios, evaluar sus métricas de conversión
- ▶ Verificación A/B, verificación multivariable (comparativo)
  - Comparar que hacen los usuarios en un escenario frente a otro
  - Medir que icono/texto/gráfico/UI es el más efectivo
- ▶ Monitorizar y supervisar a la competencia (comparativo)
  - Realizar seguimiento de la actividad de la competencia y compararla
  - Comparar canales, tráfico proveniente de keywords, demografía, tipología de usuarios, etc.

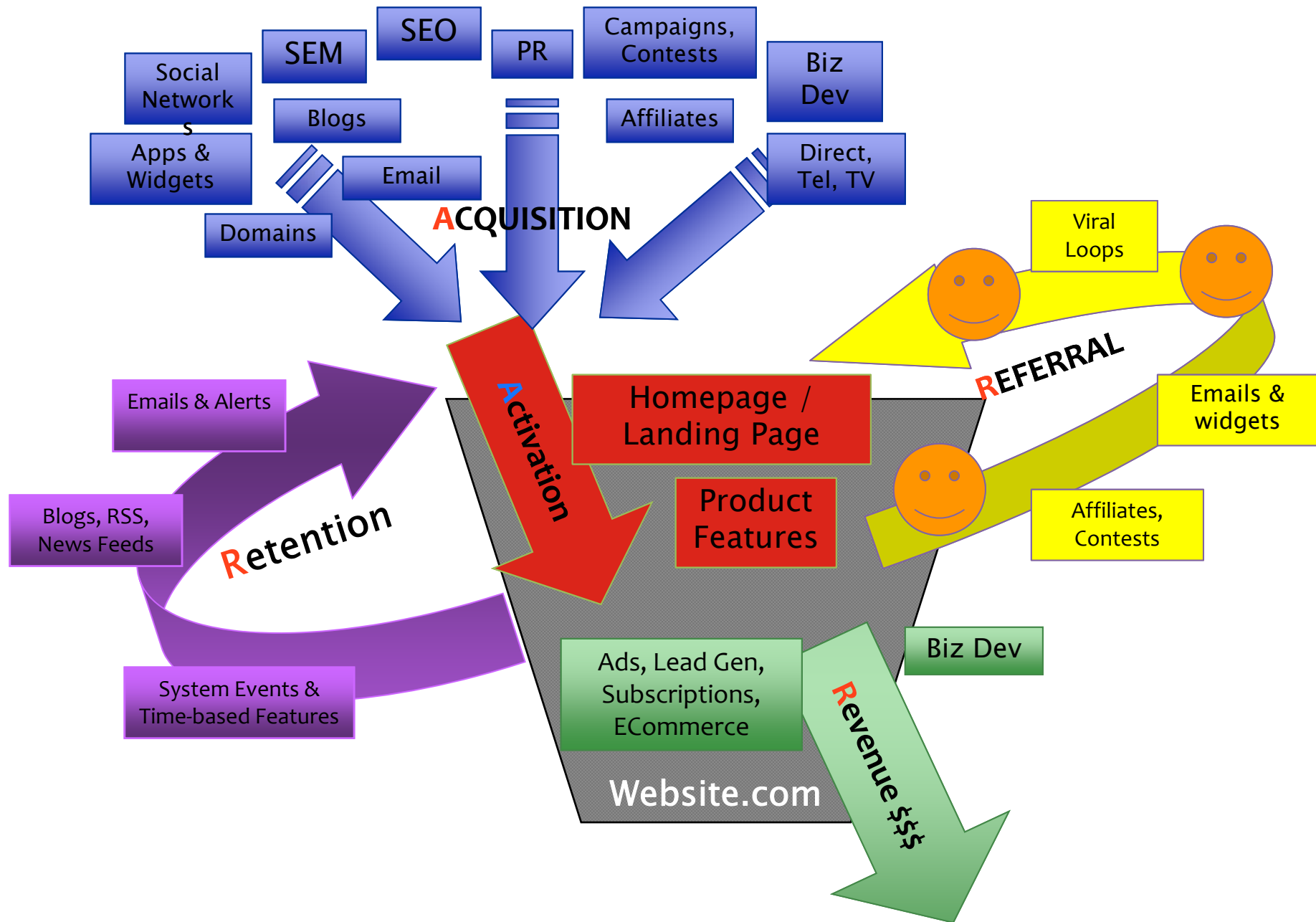
## Métricas

- ▶ Las métricas han de medir objetivamente los resultados de la aplicación generados por los usuarios.
  - Por ejemplo, número de accesos diarios a la web principal, número de registros diarios, tiempo de permanencia en la página, etc.
  - Algunas métricas, según sus valores, pueden desencadenar acciones en el proceso de iteración
    - Se denominan métricas de conversión
    - Reducir las métricas de conversión a un pequeño número
      - Utilización (accesos, tiempo de sesión, clicks)
      - Datos de usuarios (email, datos del perfil)
      - Beneficio (directo o indirecto)
      - Retención (visitas a lo largo del tiempo)
      - Referidos (evangelización de otros usuario)
    - Por ejemplo, si tengo menos de x accesos al día hay que replantearse la adquisición y retención de usuarios.
  - Probar, medir e iterar para mejorar

## Tipos de Métricas: AARRR

- ▶ **Acquisition:** users come to site from various channels
- ▶ **Activation:** users enjoy 1<sup>st</sup> visit: "happy" experience
- ▶ **Retention:** users come back, visit site multiple times
- ▶ **Referral:** users like product enough to refer others
- ▶ **Revenue:** users conduct some monetization behavior

Make a Good Product: Activation & Retention  
Market the Product: Acquisition & Referral  
Make Money: Revenue & Profitability



## 4.1 Adquisición

- ▶ **Consejos:**
  - A qué tipo de usuarios se dirige la aplicación.
  - Qué canales de marketing a utilizar, según volumen y coste
  - Landing page: importante simplicidad con mensaje claro y directo
  - Se busca: el mayor volumen de usuarios, a menos coste y mejores resultados de conversión.
- ▶ **Canales:**
  - Relaciones públicas (boca a boca)
  - Email (no SPAM por favor)
  - SEO/SEM (Search Engine Optimization / Search Engine Marketing)
  - Blogs
  - Redes sociales
  - Publicidad online
  - Apps store
  - Referencias en webs especializadas en el tema
  - Marketing viral
  - Programa de afiliación
  - Radio / TV / Prensa
  - Equipo comercial



# Adquisición

- ▶ Procedimiento:
  - Diseñar y verificar múltiples canales y campañas
  - Quedarse con aquellos canales que ofrezcan mejores resultados
  - Optimizar la conversión real por euro invertido
  - Optimizar el coste de la adquisición por debajo del beneficio esperado
- ▶ Métricas:
  - Número de usuarios nuevos en landing page
  - Número de clicks en anuncios
  - Número de respuestas a un anuncio en un blog
- ▶ Métricas de conversión:
  - Tiempo invertido en la página por encima de un umbral por usuarios provenientes de determinado canal
- ▶ Herramientas:
  - Google analytics

# Adquisición



- ▶ Caso Dropbox adwords, 2009
  - Realizó una campaña adwords para llevar tráfico a dropbox.com
  - El ciclo de conversión era:
    - Buscar una palabra en Google
    - Clickar el anuncio de adwords
    - Registrar una cuenta premium
    - Convertirse en cliente
  - Esto supuso un coste de \$233-\$388 por persona para un servicio de \$99 -> no puede ser
- ▶ Caso Dropbox viral/referidos
  - Un usuario que invita a un amigo y éste se registre, hace que ambos reciban 250MB de espacio de almacenamiento gratis extra
  - En 30 días (abril 2010) consiguieron 2.8 millones de referidos registrados y un crecimiento de 60% en usuarios premium
  - En 2012, más de 50 millones de usuarios

## 4.2 Activación

- ▶ ¿Qué hace el usuario en su primera visita?
  - Hacer click en algo
  - Crearse una cuenta, rellenar su email, rellenar su perfil
  - Referidos: comentárselo a un amigo
- ▶ Consejos:
  - Menos es mas
  - Enfocar en la usabilidad y experiencia del usuario
  - Proveer incentivos y llamadas a realizar alguna acción
  - Verificar e iterar continuamente
- ▶ Métricas:
  - Páginas por visita
  - Tiempo en el sitio
- ▶ Métricas de conversión:
  - Número de registros completos

**4.20** Pages/Visit  
Previous: 2.99 (+40.54%)

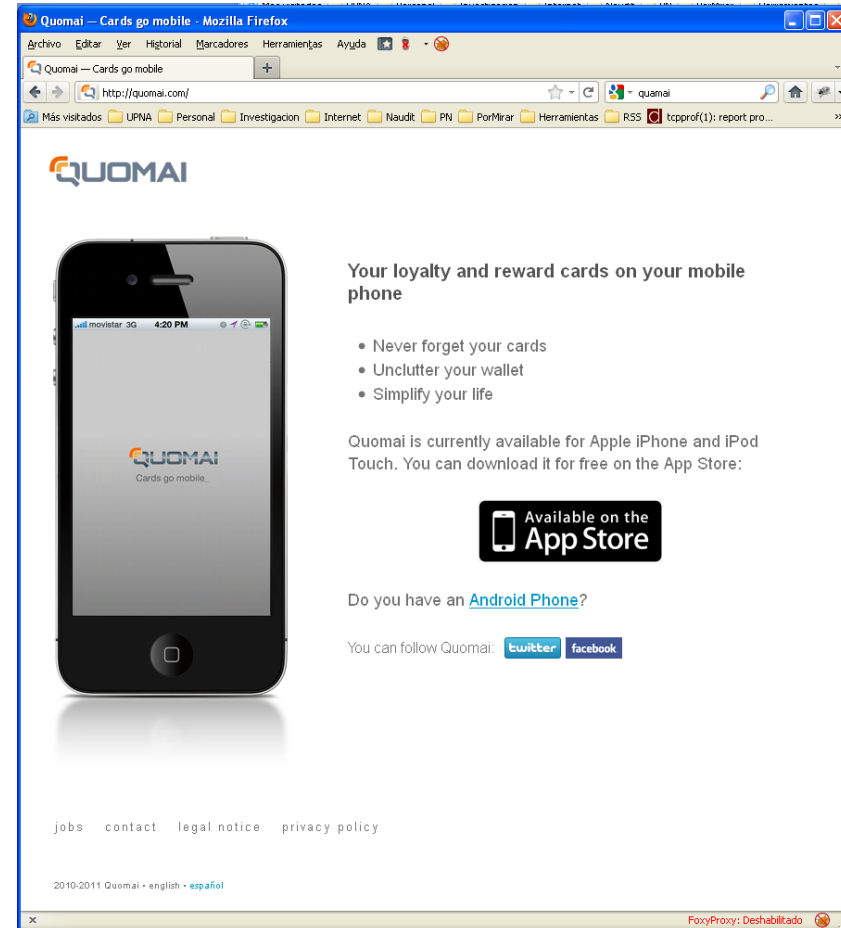
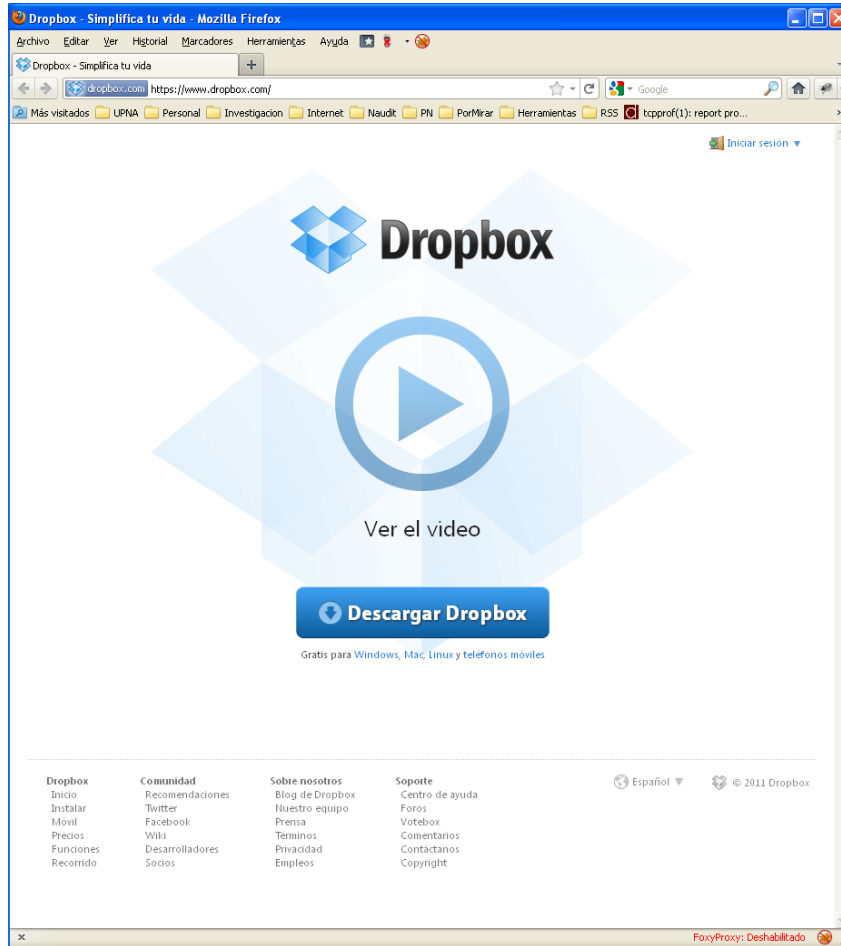
**00:03:48** Avg. Time on Site  
Previous: 00:02:31 (+50.86%)

**470** conversions, Goal 1: Sign Up  
Previous: 405 (+16.05%)

## Activación

- ▶ Habitualmente consiste en rellenar un formulario para solicitar el acceso o una cuenta del sistema.
  - Tener en cuenta que
    - El proceso consume 10–30 segundos del usuario
    - Que requiera ver no más de 2–3 páginas
    - Que requiera no hacer más de 3–5 clicks
    - Que el usuario obtenga un beneficio inmediato
  - Normalmente es necesario probar varias versiones de Landing Page usando pruebas A/B
  - Trabajar con hipótesis e intentar verificarlas en ciclos de trabajo lo mas cortos posible

# Landing page

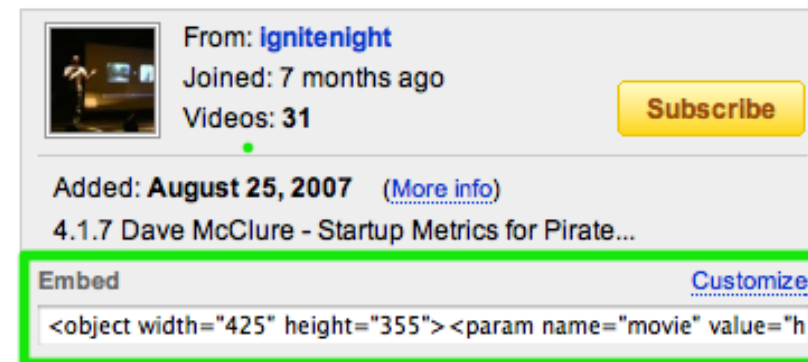
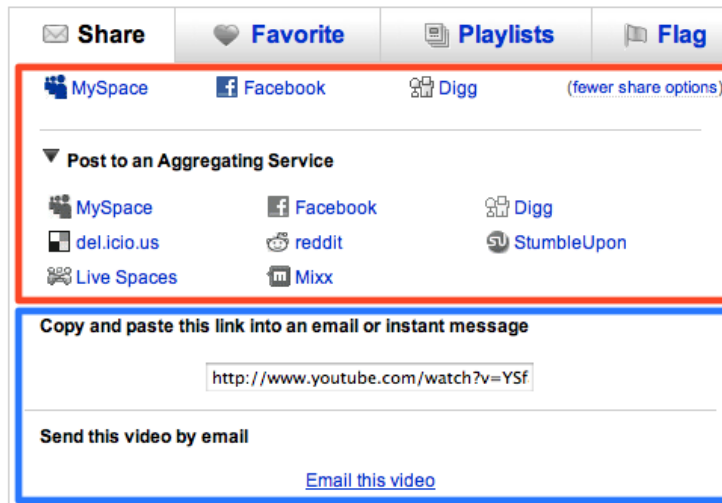


## 4.3 Retención

- ▶ Conseguir que el usuario vuelva, y que sea a menudo.
- ▶ Muy dependiente del tipo de producto/servicio
- ▶ Métodos de retención:
  - Emails automáticos
    - Es simple, funciona, pero hacer que se fácil des-suscribirse
    - Importancia: 80% título del email, 20% cuerpo del email
  - RSS, feeds de noticias
  - Widgets, aplicaciones embebidas
  - Eventos del sistema y características temporales en la aplicación
- ▶ Métricas
  - Fuente (de qué canal proceden)
  - Número de visitas, duración de las visitas por usuario
  - Conversiones

## 4.4 Referidos

- ▶ Hacer que el usuario aconseje la aplicación a otros usuarios
  - Previamente la experiencia del usuario ha debido ser buena
- ▶ Métodos (técnicas virales)
  - El usuario lo comunica boca a boca, por email o mensajería instantánea
  - Se comparte en redes sociales
  - Widget/embebidos
  - Técnicas de afiliación



## Referidos

- ▶ Factor de crecimiento viral =  $X * Y * Z$ 
  - X= % de usuarios que invitan a otra gente
  - Y= número medio de gente que se invita por usuario
  - Z=% de gente que acepta la invitación



- ▶ Un factor de crecimiento viral  $> 1$  supone un crecimiento exponencial en la adquisición de usuarios



## 4.5 Beneficio

- ▶ Monetización / Modelo de negocio
- ▶ Cómo hacer dinero (o amigos o lo que considere como beneficio).
- ▶ Métodos:
  - Suscripción de usuarios premium con pago por mes o por uso
    - Premium: mayores funcionalidades, preferencia, etc.
  - Financiación con publicidad (herramienta: google adwords)
  - Si se crece mucho, valor de la información obtenida de muchos usuarios
- ▶ Consejos
  - Empezar con un esquema de usuarios freemium para potenciar la expansión de la aplicación
  - No confiar únicamente en la publicidad
  - Buscar suscripción y pagos recurrentes
  - Vender algo (físico o virtual)
- ▶ Métricas de conversión
  - Ingresos obtenidos

## Beneficio



### ▶ Caso Twitter:

- Vías de monetización posibles: publicidad
  - Promoted Topics, junio de 2010 y que tienen un coste de entre \$100.000 y \$120.000 dólares por día
  - Ofertas de compra @earlybird: abandonado en 2010
  - Promoted accounts (final 2010): sugerencias de cuentas a seguir
  - Promoted tweets, publicidad en el timeline de los usuarios (2011): más invasiva
- No está clara la forma de monetizar la plataforma y está realizando muchos experimentos.
  - En 2012 apuesta por el entorno móvil pero sin grandes expectativas
  - Está llegando a bloquear aplicaciones de terceros que no interfieran en su negocio
  - Se dispone de millones de usuarios (en 2014 alcanzados los 500 millones de tweets al día) pero no se está explotando con rentabilidad
  - En 2014 sigue sin ser rentable, ha vivido de inversores de capital-riesgo

# Beneficio



## ► Caso Twitter:

- ¿Los propios usuarios de Twitter pueden monetizar sus cuentas?
- 23 abril 2013: un pequeño susto cuando la cuenta de twitter de Associated Press @AP fue hackeada y envió un tuit falso en el que informaba de dos explosiones en la Casa Blanca de las que el Presidente Obama había resultado herido. Aunque la cuenta de AP fue rápidamente suspendida por Twitter, no se pudo evitar que las máquinas que operan en los mercados de valores reaccionaran de forma casi instantánea.
- La mayoría de índices bursátiles en EEUU se desplomaron de forma súbita. Por ejemplo el Dow Jones perdió 147 puntos y los algoritmos entraron en modo de pánico, aunque a los pocos minutos el mercado volvió a la normalidad. Durante esos 3 minutos de Flash Crash, se intercambiaron 260.000 contratos del S&P500 e-mini, es decir unos 20.400 millones de dólares cambiaron de manos.



## Beneficio

### ▶ Caso Instagram

- App móvil para aplicar filtros fotográficos
- Lanzamiento 2010, sólo versión Apple Store
- Compra por facebook por 1.000 millones de dólares, entonces tenía 22 millones de usuarios y 12 trabajadores, en abril 2012
- Versión android, abril 2012
- 150 millones de usuarios a septiembre 2013, 50 trabajadores
- Ausencia de modelo de negocio desde sus inicios
  - Al principio gracias a empresas de capital-riesgo y después a facebook
- Se espera monetización a partir de 2014 con la introducción de publicidad en las pestañas de explorar y buscar, pero todavía sin definir el formato concreto. Facebook parece haber decidido retrasar la forma de monetizarlo.
  - ¿Se te ocurre algún otro esquema de monetización?



Instagram

## 5. Conclusiones

- ▶ El Lean Startup y en concreto la metodología de Producto Mínimo Viable nos ofrecen un enfoque de desarrollo de negocio muy diferente al tradicional y mejor adaptado a nuestra realidad
  - Limitaciones de tiempo: soluciones más rápidas
  - Limitaciones de habilidad: soluciones más sencillas
  - Limitaciones de riqueza: soluciones menos costosas
  - Limitaciones de acceso: soluciones más accesibles

## Referencias

- ▶ Eric Ries. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Crown Business; First Edition edition (September, 2011). ISBN-13: 978-0307887894
- ▶ Steve Blank. The Four Steps to the Epiphany Hardcover. K&S Ranch; 2nd edition (July 17, 2013). ISBN-13: 978-0989200509
- ▶ Alexander Osterwalder, Yves Pigneur. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Wiley; 1 edition (July, 2010). ISBN-13: 978-0470876411
- ▶ Francisco Palao. Lean Startups & Entrepreneurship.  
<http://www.franciscopalao.com>