

# ***Design Thinking paso a paso***

*Por David García*

El proceso se divide en seis pasos, y que utiliza distintas herramientas para poder llevar a cabo cada uno de estos pasos. **Es un proceso iterativo y se parece mucho al empleado bajo el enfoque Lean Startup (construir-medir-aprender), sólo que define además el proceso previo a la generación de ideas de negocio (definir-investigar-idear).**

**1. Definición:** *es el paso en el que se define formalmente el problema y se busca el vocabulario para hacerlo. Podemos pensar en cada uno de los tres planos que hemos comentado anteriormente y hacernos las siguientes preguntas:*

- **Personas:** ¿Quiénes están implicados en el proceso? Definimos los actores principales (empleados, clientes, socios, usuarios).
- **Tecnología:** ¿Qué papel juega? Definimos las implicaciones tecnológicas (montar una tienda online, rediseñar la web, utilizar otra tecnología).
- **Negocio:** ¿Qué impacto tiene? Definimos si esta innovación genera directamente ingresos, reduce costes, mejora el margen de rentabilidad.

Por ejemplo, abrir un canal de venta online tiene implicaciones en el negocio, desde el punto de vista de ingresos y gastos, requiere de personal cualificado para desarrollarlo, y una tecnología adecuada para que el canal sea efectivo en cuanto a las ventas a clientes.

**2. Investigar:** *En esta etapa buscamos empatizar con las distintas personas implicadas en el proceso de innovación. Esta fase se corresponde con el “Customer Discovery” de la metodología de desarrollo de clientes creada por Steve Blank y en ella utilizamos herramientas como el mapa de empatía, y el lienzo de propuesta-valor. La idea es que al terminar este paso, seamos capaces de definir un día en la vida de nuestro arquetipo de cliente.*

Siguiendo con el ejemplo anterior, si queremos abrir un canal online para vender por internet, debemos definir los problemas, necesidades y deseos de los clientes y buscar definir arquetipos de estos.

**3. Idear:** *ahora se trata de generar ideas para construir posibles soluciones al problema del cliente. En este paso podemos usar distintas herramientas para generar el mayor número de*

ideas posibles, como el mapa mental si seguimos un proceso de Brainstorming, o metodologías más avanzadas como Lego Serious Play.

**Una vez se han generado todas las ideas, lo que tratamos es de traducir dichas ideas en un modelo de negocio.** Si lo que pretendemos es innovar en un nuevo producto o servicio, el lienzo ayudará a ver posibles modelos de negocio para traducir esa idea en una idea de negocio viable.

Si la innovación se produce a nivel de modelo de negocio, entonces el lienzo nos muestra directamente cómo impacta la idea en el modelo actual, y cuales son los modelos hacia los que nos podríamos mover. La idea al final de este paso es tener varios lienzos de modelo de negocio, ya sea utilizando el Lean Canvas o un Business Model Canvas, que nos muestren alternativas para implantar esa innovación de manera efectiva en la empresa o Startup.

**4. Prototipar:** *en esta parte se crea un producto mínimo viable (PMV).* Si lo que estamos haciendo es innovar en un producto o servicio, este PMV puede ser un prototipo de dicho producto o servicio, que tenga la funcionalidad mínima requerida por el cliente, siguiendo la filosofía Lean Startup.

Si la innovación se produce en el modelo de negocio, en este paso utilizaríamos el lienzo de modelo de negocio del paso anterior para comenzar a implantar la innovación en aquellas áreas donde sea necesaria. **El prototipado se corresponde con el bloque “Construir” del método Lean Startup en el libro de Eric Ries.**

**5. Medir:** *ahora se trata de definir las métricas relevantes para cuantificar los resultados de la innovación que pretendemos implantar en el producto, servicio o modelo de negocio.*

Si por ejemplo hemos abierto un canal de venta online, podemos medir el número de visitas, clientes, tasa de conversión, rentabilidad, etc. Medir es un paso imprescindible, ya que sino podemos caer en el “innovar por innovar” y simplemente cambiar procesos, productos o modelos de negocio sin tener claro si tienen o no un impacto en la organización. Esta etapa tiene una correspondencia directa con la misma etapa del método Lean Startup de Eric Ries.

**6. Aprender:** *La última etapa consiste en interpretar los resultados de la etapa anterior y ver si son satisfactorios o no. Si son satisfactorios, probablemente se pueda iterar, para diseñar un solución final del producto mínimo viable, o terminar de implantar la innovación en el modelo de negocio.*

Si los resultados no son satisfactorios, entonces puedes considerar pivotar hacia otros modelos de negocio más rentables o diseñar nuevos prototipos. Repetirías el proceso Prototipar – Medir – Aprender como si de una Startup se tratase, ya que al fin y al cabo el concepto es similar: buscar un nuevo producto o modelo de negocio en un entorno de alta incertidumbre.

# Definiciones de Lean Startup

Por: Wikipedia

"**Lean Startup**" es una manera de abordar el lanzamiento de negocios y productos, se basa en aprendizaje validado, experimentación científica e iteración en los lanzamientos del producto para acortar los ciclos de desarrollo, medir el progreso y ganar valiosa retroalimentación de los clientes.

De esta manera las compañías, especialmente startups pueden diseñar sus productos o servicios para cubrir la demanda de su base de clientes, sin necesitar grandes cantidades de financiación inicial o grandes gastos para lanzar un producto

Ries desarrolló la idea para el inicio de Lean de sus experiencias como asesor de startup, como empleado, y fundador. Su primer Startup, Catalyst Recruiting, fracasó porque no entendían las necesidades de sus clientes, y debido a que se centró demasiado tiempo y energía en el producto inicial.

La filosofía lean startup se basa en [lean manufacturing](#), la filosofía de producción ajustada desarrollada en los 80s por los fabricantes de coches japoneses.<sup>2</sup> El sistema de producción ajustada considera como desperdicio todo aquel gasto de recursos que vaya dedicado a un objetivo que no sea la creación de valor para el consumidor final, y por tanto un objetivo a ser eliminado.

En particular, el sistema se focaliza en situar estratégicamente pequeñas cantidades de inventario, conocidas como [kanban](#), a lo largo de la cadena de ensamblaje, a diferencia del almacenamiento completo del inventario en un almacén centralizado.<sup>2</sup> Estos kanban proveen a los trabajadores del suficiente input a medida que lo necesitan, y haciéndolo así, se reduce el desperdicio al mismo tiempo que se incrementa la productividad

Definiciones:

## **Producto mínimo viable**

Un producto mínimo viable (PMV) es "la versión de un nuevo producto que permite a un equipo recoger con el mínimo esfuerzo la máxima cantidad de conocimiento validado acerca de los consumidores". El objetivo de un PMV es evaluar las hipótesis fundamentales de un negocio (o "actos de fe") y ayudar a los emprendedores a comenzar el proceso de aprendizaje lo más rápido posible.<sup>1</sup> Como ejemplo, Ries destaca que el fundador de Zappos, Nick Swinmurn, quería probar la hipótesis de que los clientes estaban dispuestos y querían comprar zapatos en línea.<sup>1</sup> En lugar de desarrollar una página web y una enorme base de datos sobre calzado, Swinmurn se puso en contacto con zapaterías locales, tomó fotografías de su inventario, subió las imágenes a Internet, les compró los zapatos al precio de mercado, y los vendió directamente a los clientes si los compraban a través de su sitio web.<sup>1</sup> Swinmurn

dedujo que existía una demanda latente por parte de los consumidores, y Zappos se convirtió en un negocio multimillonario basando su estrategia en la venta de zapatos en línea.

## ***Puesta en producción continua***

La puesta en producción continua (Continuous deployment) es un proceso “donde todo el código que se escribe para una aplicación se pone en producción de forma inmediata”, lo que redundaría en una reducción de los ciclos de entrega del producto.<sup>15</sup> Ries destaca que en alguna de las compañías para las que ha trabajado, el código se va poniendo en producción hasta unas cincuenta veces al día.<sup>15</sup> Este concepto fue creado por Timothy Fitz, uno de los compañeros de Ries y de los primeros ingenieros en trabajar en IMVU.

## ***Experimentos split-test***

Un experimento *split-test* o experimento A/B es aquél en el que se ofrecen “diferentes versiones de un producto al mismo tiempo”.<sup>1</sup> El objetivo de un experimento *split-test* es observar los cambios en el comportamiento entre los dos grupos para medir el impacto de cada versión en un indicador accionable.

Los experimentos A/B también se pueden realizar en serie, de tal forma que un grupo de usuarios una semana puede ver una versión del producto mientras que, a la siguiente, ven otra distinta. Esta forma de trabajar puede plantear dudas en las circunstancias donde eventos externos pueden influenciar el comportamiento en un período, pero no en otro. Por ejemplo, un *split-test* de dos sabores de helado realizados en serie durante el verano y el invierno podría mostrar una bajada acentuada en la demanda durante el invierno, debido al tiempo atmosférico, no al propio sabor ofrecido.

## ***Indicadores accionables***

Los indicadores accionables permiten tomar decisiones de negocio **con criterio** y establecer las acciones que sean pertinentes. Por el contrario, los indicadores “vanidosos” ofrecen mediciones sesgadas, mostrando el mundo “de color de rosa”, pero no reflejan de forma adecuada los auténticos motores de crecimiento de una empresa.

Un ejemplo típico de indicador vanidoso es “el número de usuarios nuevos por día”. Aunque un número alto de usuarios nuevos al día parezca beneficioso para cualquier empresa, si el precio de adquirir cada usuario a través de costosas campañas de publicidad es significativamente más alto que los ingresos que se generan por usuario, entonces aumentar su número podría conducir rápidamente a la bancarrota.

## ***Pivote***

Un pivote es una “corrección estructurada diseñada para probar una nueva hipótesis básica sobre el producto, la estrategia y el motor de crecimiento”.<sup>1</sup> Un ejemplo destacable de una empresa que utiliza el pivote es [Groupon](#); en sus comienzos, era una plataforma de activismo llamada The Point.<sup>4</sup> Ante la falta de repercusión, los fundadores crearon un blog en WordPress

y lanzaron su primer cupón promocional para utilizarlo en la pizzería situada en la recepción de su edificio de oficinas.<sup>4</sup> A pesar de que sólo se canjearon 20 cupones, los fundadores se dieron cuenta de que su idea era importante, y había llevado a la gente a coordinar una acción de grupo. Tres años más tarde, Groupon creció hasta convertirse en un negocio multimillonario.

## ***La contabilidad de la innovación***

Este tema se refiere a cómo los emprendedores pueden mantener su responsabilidad y maximizar los resultados, midiendo el progreso, planificando hitos, y priorizando tareas.

## ***Crear-Medir-Aprender***

El circuito Crear-Medir-Aprender es el núcleo central de la metodología lean startup y explica lo que se debería hacer entre las fases de ideación (Crear), codificación (Medir) y verificación de datos (Aprender). En otras palabras, es un proceso iterativo de transformar ideas en productos, medir la reacción y comportamiento de los clientes frente a los productos y aprender si perseverar o pivotar de idea. Este proceso se repite de forma continuada.

# Lean Startup

Por: Xavi Sanchez

La premisa básica de lean startup es la de que una startup no es una empresa sino una **organización temporal cuyo objetivo es encontrar un modelo de negocio viable y escalable mediante una serie de experimentos que sirven para aprender**, y todo esto rodeado de una gran incertidumbre.

Esta metodología perfeccionada por Eric Ries durante años y recogida en su libro The Lean Startup, nace de la nueva realidad y las nuevas necesidades de las nuevas empresas en los últimos años. No obstante su origen se viene forjando hace ya bastante años gracias a otras figuras como Steve Blank y su libro The Four Steps to the Epiphany en el que definía la metodología Customer Development, con ideas similares a las de Ries.

## Ciclo de desarrollo vs ciclo de aprendizaje (construir-medir-aprender)

Como otras metodologías modernas, Customer Development, Lean Startup se basa en un **enfoque obsesivo en el cliente en vez de en el producto**, de manera que se busca aprender de cada iteración de nuestro producto para poner a prueba nuestras hipótesis y poder de esta manera saber hacia dónde avanzar.

**Para conseguir validar nuestro aprendizaje es fundamental actuar con rapidez y no esperar a tener un producto perfectamente acabado**, mientras antes podamos testear nuestras hipótesis con clientes de verdad, antes sabremos si estamos acertando o conviene rectificar. De esta manera nace el concepto de **MVP, producto viable mínimo**, que no es más que trabajar con una **versión de nuestro producto con las características fundamentales** y que funciona adecuadamente, con el objetivo de maximizar nuestro aprendizaje del negocio, producto y mercado.

Para esto cambiamos el clásico ciclo de desarrollo por el novedoso ciclo de aprendizaje, que se basa en 3 fases:

- **Construir:** desarrollamos nuestro MVP centrado en las hipótesis que queremos comprobar.
- **Medir:** establecemos una serie de métricas con las que valorar nuestro experimento.
- **Aprender:** gracias a las métricas obtenemos información con la que aprenderemos nuevos detalles de nuestro negocio para seguir mejorando.

**Este ciclo es iterativo**, es decir, para cada hipótesis que queremos comprobar debemos crear un nuevo MVP, o una modificación, y lanzarlo para seguir aprendiendo. **Se trata de una filosofía basada en la experimentación con ciclos de desarrollo muy cortos.**

Nuestro MVPs nos sirven para comprobar desde nuestras hipótesis iniciales, problema y solución, y modelo de negocio, hasta cada nueva característica que queremos introducir, e incluso pequeñas modificaciones en nuestras landing pages por ejemplo.

Otro de los objetivos de nuestros experimentos es de **saber cuándo perseverar en la línea que llevamos o cuando pivotar el modelo de negocio cambiando alguna de sus premisas básicas.**

Esta información la podremos obtener con el aprendizaje que obtenemos de nuestros MVPs pero la decisión última siempre será nuestra.

Con un grado de incertidumbre tan grande como en el que se mueve cualquier startup, **es imprescindible ser muy flexible para saber adaptar nuestro negocio a las realidades del mercado.**

# Business Canvas

Por: Jorge Megias

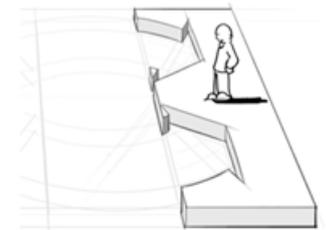
Se trata de una herramienta diseñada por Alex Osterwalder con la ayuda de Yves Pigneur y que fue presentada “en sociedad” en “Business Model Generation” un libro **absolutamente imprescindible** (posteriormente traducido al castellano como “Generación de Modelos de Negocio”). En él además habla sobre las ventajas y desventajas de adoptar distintas estrategias de ingresos (freemium, long tail...) y su relación con las herramientas de los océanos azules.

El business model canvas se compone de **9 bloques** que representan las áreas clave de una empresa y que debemos estudiar en nuestro modelo de negocio:

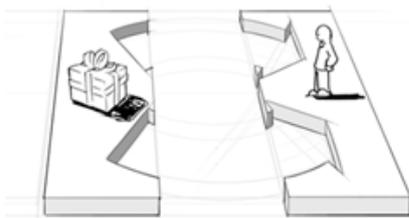
## COMPONENTES DE UN MODELO DE NEGOCIO

### SEGMENTOS DE CLIENTES

Nuestros clientes son la base de nuestro modelo de negocio, así que deberíamos conocerlos perfectamente: ¿Cuáles son nuestros segmentos de clientes más importantes? ¿Nos dirigimos hacia el gran público, el mercado de masas o a un nicho muy concreto? ¿Hay varios segmentos de clientes interrelacionados?



### PROPUESTA DE VALOR

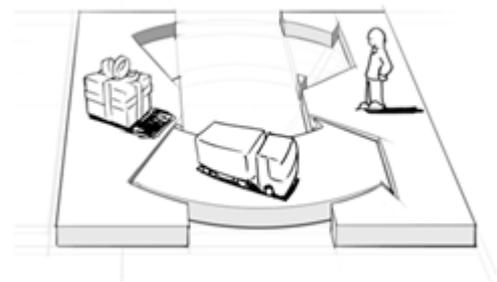


La propuesta de valor habla del problema que solucionamos para el cliente (si somos avezados, del trabajo – job to be done- que resuelves para tu cliente)... y cómo le damos respuesta con los productos o servicios de nuestra empresa.

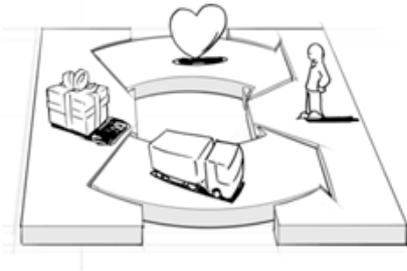
También habla de nuestra estrategia competitiva... ¿precio? ¿personalización? ¿ahorro? ¿diseño?

### CANAL

En éste bloque se trata uno de los aspectos clave de cualquier modelo de negocio: ¿cómo vamos a entregar nuestra propuesta de valor a cada segmento de clientes?. El canal es clave, y en base a las decisiones que tomemos en éste punto conformaremos una experiencia de cliente u otra....



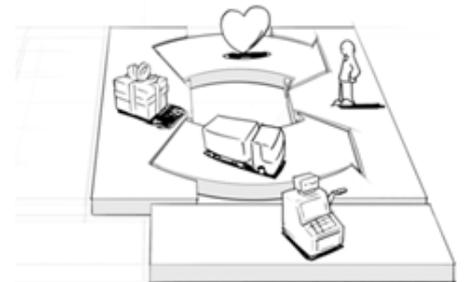
## RELACION



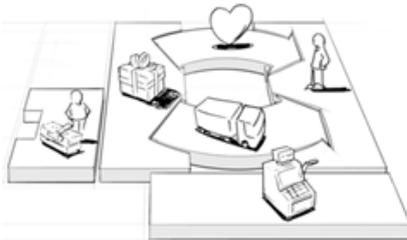
Uno de los aspectos más críticos en el éxito de un modelo de negocio, y a la par uno de los más complejos de tangibilizar: ¿que relación mantendremos con nuestros clientes? ¿que va a inspirar nuestra marca en ellos? Hablamos además de percepciones, por lo que el diseño de servicios (service design es una metodología básica)

## FLUJOS DE INGRESOS

Este punto podría resultar a priori bastante obvio, pero sin embargo solemos ser muy conservadores a la hora de diseñar la estrategia de ingresos, donde solemos optar casi siempre por la venta directa... hace tiempo mencionamos algunos ejemplos de modelos de negocios innovadores, donde veíamos que había muchas formas de plantear los ingresos: venta, suscripción, freemium...etc



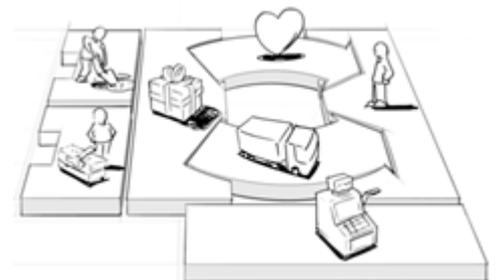
## RECURSOS CLAVE



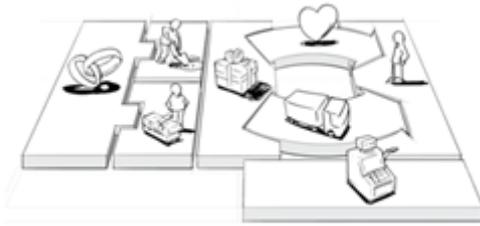
Para llevar nuestra propuesta al mercado (cuya estrategia describimos en el lado derecho del modelo de negocio) debemos realizar una serie de actividades (lado izquierdo). Una de las más claras es el hecho de consumir diversos recursos. En éste apartado se describen los principales recursos necesarios, así como tipo, cantidad e intensidad

## ACTIVIDADES CLAVE

De forma similar a lo comentado en el punto anterior, para entregar la propuesta de valor debemos llevar una serie de actividades clave internas (típicamente abarcan los procesos de producción, marketing...etc). Éstas son las actividades que nos permiten entregar a nuestro cliente la propuesta de valor via una serie de canales y con un tipo concreto de relaciones.



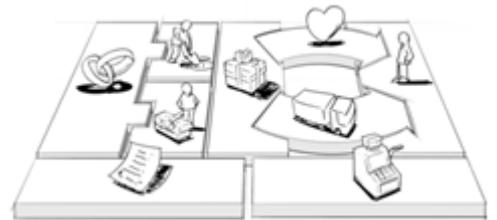
## ALIANZAS



En éste apartado se definen las alianzas necesarias para ejecutar nuestro modelo de negocio con garantías, que complementen nuestras capacidades y potencien nuestra propuesta de valor, optimizando de esa forma los recursos consumidos y reduciendo la incertidumbre.

## ESTRUCTURA DE COSTOS

En éste caso se trata de modelar la estructura de costes de la empresa, habitualmente apalancada en las actividades y recursos descritos en los puntos anteriores. Se trata de conocer y optimizar costes fijos, variables para intentar diseñar un modelo de negocio escalable... sin duda una de las áreas donde más se puede innovar.

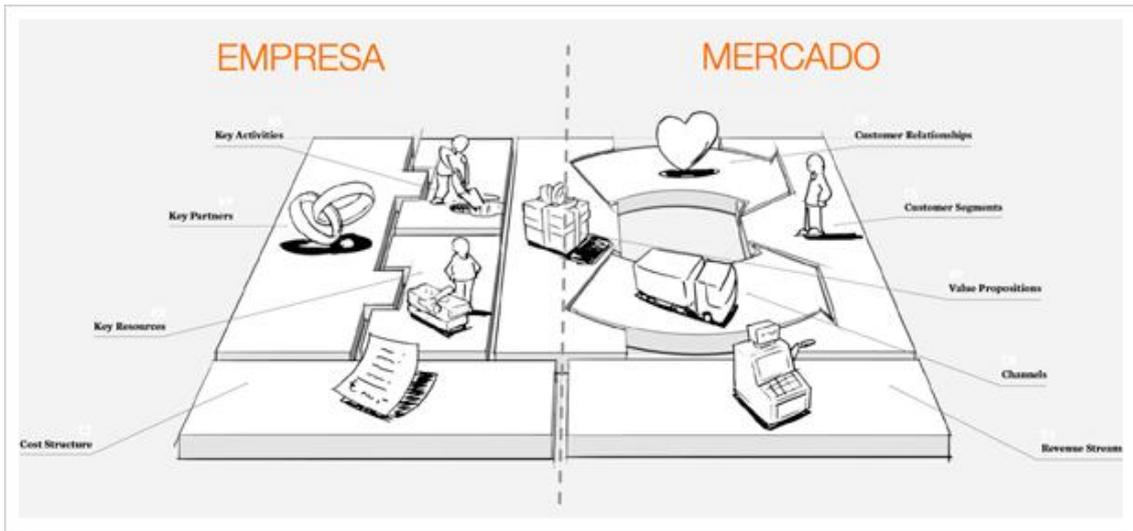


<p><b>Socios Clave</b></p> <p>¿Quiénes son nuestros socios clave?          ¿Quiénes son nuestros proveedores clave?          ¿Qué recursos clave estamos adquiriendo de nuestros socios clave?          ¿Qué actividades realizan nuestros socios clave?</p>	<p><b>Actividades Clave</b></p> <p>¿Qué actividades clave requieren nuestra propuesta de valor?          ¿Nuestros canales?          ¿Nuestros relaciones con los clientes?          ¿Nuestros canales de ingresos?</p>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p> <p>¿Qué valor estamos entregando a los clientes?          ¿Qué problemas estamos ayudando a resolver?          ¿Qué necesidades estamos satisfaciendo?          ¿Qué prestaciones de productos o servicios estamos ofreciendo a otros segmentos de clientes?</p>	<p><b>Relación con Clientes</b></p> <p>¿Qué tipo de relación queremos que establezcamos y mantenemos cada uno de nuestros segmentos de clientes?          ¿Qué relaciones hemos establecido?          ¿Cómo podemos seguir?          ¿Cómo se relacionan con el resto de nuestro modelo de negocio?</p>	<p><b>Segmentos De Clientes</b></p> <p>¿Para qué segmentos queremos valor?          ¿Quiénes son nuestros canales más importantes?</p>
<p><b>Recursos Clave</b></p> <p>¿Qué recursos clave requieren nuestra propuesta de valor?          ¿Nuestros canales?          ¿Nuestros relaciones con los clientes?          ¿Nuestros canales de ingresos?</p>		<p><b>Canales</b></p> <p>¿Cómo llegamos a que conozcan nuestros segmentos de clientes acerca de nuestra propuesta de valor?          ¿Cómo los estamos ayudando a comprar?          ¿Cómo están integrados nuestros canales?          ¿Cómo funcionan mejor?          ¿Cuáles son los más rentables?          ¿Cuáles podemos integrarlos a los canales de nuestros clientes?</p>		<p><b>Fuente De Ingresos</b></p> <p>¿Por qué valor nuestros clientes están dispuestos a pagar?          ¿Algunamente por qué se resisten?          ¿Cómo están pagando?          ¿Cómo podemos cobrar?          ¿Cuánto aporta cada fuente de ingresos a los ingresos generales?</p>
<p><b>Estructura De Costos</b></p> <p>¿Cuáles son los costos más importantes en nuestro modelo de negocio?          ¿Cuáles recursos clave son de más dificultad?          ¿Cuáles actividades clave son de más dificultad?</p>		<p><b>Fuente De Ingresos</b></p> <p>¿Por qué valor nuestros clientes están dispuestos a pagar?          ¿Algunamente por qué se resisten?          ¿Cómo están pagando?          ¿Cómo podemos cobrar?          ¿Cuánto aporta cada fuente de ingresos a los ingresos generales?</p>		

# Lean Canvas

Por Javier Megias

El Business Canvas es una estupenda herramienta para conceptualizar el modelo de negocio de una empresa, **punto de partida para diseñar nuevos escenarios y modelos**. Como ya vimos nos propone 9 bloques sobre los que trabajar nuestro modelo de negocio:



Nos propone una estructura donde por un lado tenemos el **mercado**, la parte más complicada de gestionar, y por otro lado tenemos nuestra **empresa**, entorno, procesos y sus activos. Esto que resulta completamente natural cuando se aplica a una empresa, **resulta desconcertante y poco apropiado al trabajar con emprendedores y startups**, porque ¿cuál es la empresa sobre la que trabajamos? ¿la que estamos construyendo?.

Además, como posiblemente constatará el que ya haya trabajado con el *canvas*, existen algunos bloques **de poca utilidad** (como el de relaciones), y otros **bloques que suelen ser "calcados"** (Actividades y procesos clave) en muchos tipos de modelo de negocio. En resumen, aunque el business model canvas es una herramienta estupenda con la que trabajar en una startup, quizás no está pensada para este fin.

## Fusionando Lean Startup con el Business Canvas

Por otro lado, **la forma de llevar al mercado una startup es completamente diferente a la estrategia de ejecución de una compañía consolidada** (sic), y para ello han surgido interesantísimas metodologías como Lean Startup, propuesta por Eric Ries en el genial "El método Lean Startup"

¿Y... es posible aunar lo mejor de ambos mundos? La respuesta es sí. Ash Maurya propuso hace algún tiempo **un método donde hibrida ambos mundos**, y en el que en mi opinión hace un genial trabajo dándonos una herramienta para que las startups puedan diseñar modelos de negocio: El **Lean Canvas**



Lean Canvas is adapted from The Business Model Canvas (<http://www.businessmodelgeneration.com>) and is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported License.

Se trata de un lienzo similar al business model canvas, pero **con algunos cambios**, sobre todo en cuanto a enfoque:

- **ALIANZAS → PROBLEMA:** Un aspecto clave en cualquier negocio, sobre todo para una startup, es tener claro el problema o problemas que resuelves, y por eso aparece este bloque
- **ACTIVIDADES CLAVE → SOLUCIÓN:** De forma similar, y una vez especificado el problema, es conveniente definir las funcionalidades principales del producto que ayudarán a resolver esos problemas
- **RECURSOS CLAVE → MÉTRICAS CLAVE:** Para cualquier startup es absolutamente crítico definir desde el principio los 3-4 indicadores que va a utilizar para medir el modelo de negocio, elemento clave a la hora de pivotar.
- **RELACIONES → VENTAJA ESPECIAL/DIFERENCIAL:** Este bloque recoge algo que es muy difícil de tangibilizar, pero que sin embargo es la clave de cualquier negocio.... y que al final suele ser la clave del triunfo frente a la competencia.

El cambio más importante y principal que se produce **no es tanto de bloques sino de enfoque:**

En el Lean Canvas, el lado derecho sigue representando el **MERCADO**, pero el lado izquierdo representa el **PRODUCTO** (unidad de trabajo más real para una startup)

## Cómo se utiliza el Lean Canvas?

La forma de utilizar el Lean Canvas que nos propone Ash Maurya en su interesante libro Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works (*otro imprescindible para emprendedores, quizás de los más útiles que hay*) es la siguiente:

(Los números indican el orden en el que se deben rellenar los bloques)



Lean Canvas is adapted from The Business Model Canvas (<http://www.businessmodelgeneration.com>) and is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License.

1. **SEGMENTOS DE CLIENTES:** Identifica y conoce los segmentos de clientes sobre los que trabajar, y sobre todo esfuerzate en averiguar quienes podrían ser tus *early adopters* o usuarios visionarios con los que comenzar a trabajar. Esto es de vital importancia, ya que dirigirte al mercado de masas con usuarios maduros suele ser una mala idea para una startup, al menos de entrada.
2. **PROBLEMAS:** Averigua cuales son los 3 principales problemas de ese colectivo (idealmente relacionados con tu actividad, claro), y descubre cuales son las soluciones alternativas a tu producto que usan para resolverlos. Es uno de los aspectos más complicados de averiguar pero más críticos, tal como vimos al hablar sobre si los clientes saben lo que quieren o no.
3. **PROPOSICIÓN ÚNICA DE VALOR:** Deja de forma clara, simple, sencilla y en una frase (un *mini pitch*) qué te hace especial y cómo vas a ayudar a tus clientes a resolver su problema... fácil de decir, difícil de sintetizar.
4. **SOLUCIÓN:** Una vez conocidos y priorizados los problemas a los que se enfrentan tus clientes, deberías establecer cuales son las 3 características más importantes de tu producto/servicio que les van a ayudar a resolverlo... de forma que te puedas centrar en ellas y no pierdas el tiempo en funcionalidades secundarias.
5. **CANALES:** Ahora llega el momento de trabajar sobre cómo vas a hacer llegar tu solución a los segmentos de clientes con los que vas a trabajar: ¿con una fuerza comercial? ¿mediante una web?. Es importante entender este camino a los clientes de forma global, es decir, no sólo pensando en la fase de la venta sino en toda la experiencia de cliente.

6. **FLUJOS DE INGRESO:** En este punto debemos reflexionar sobre cómo vamos a ganar dinero, lo que no sólo incluye pensar en los diversos flujos, sino en el margen, valor del cliente, modelo de recurrencia... en definitiva, plantear la estrategia sobre cómo vas a ganar dinero en tu startup.
7. **ESTRUCTURA DE COSTES:** El reverso de los ingresos, en la estructura de costes debemos recoger todos aquellos elementos que nos cuestan dinero, y que en la práctica indican el gasto aproximado que tendremos mensualmente... y que por supuesto, al principio debería ser lo mas contenido posible.
8. **METRICAS CLAVE:** Una vez hemos definido los elementos más importantes del modelo de negocio, toca meterse con las métricas. Debemos establecer qué actividades queremos medir y cómo, teniendo en cuenta que debemos generar un conjunto muy reducido y accionable de indicadores que luego nos ayuden a tomar decisiones.
9. **VENTAJA DIFERENCIAL:** Quizás uno de los puntos más complicados de rellenar, y que es fácil que no sepas qué poner al principio. Recoge ese algo que te hace especial y diferente, lo que causa que los clientes sigan viniendo a por más. Si no se te ocurre qué poner no te preocupes, déjalo vacío... con el tiempo sabrás cuál es.

Como hemos visto, el lienzo de modelos de negocio para startups, o Lean Canvas, es una herramienta mucho más apropiada para un nuevo negocio en el que la incertidumbre es la reina...

# Metodología de Desarrollo de Clientes

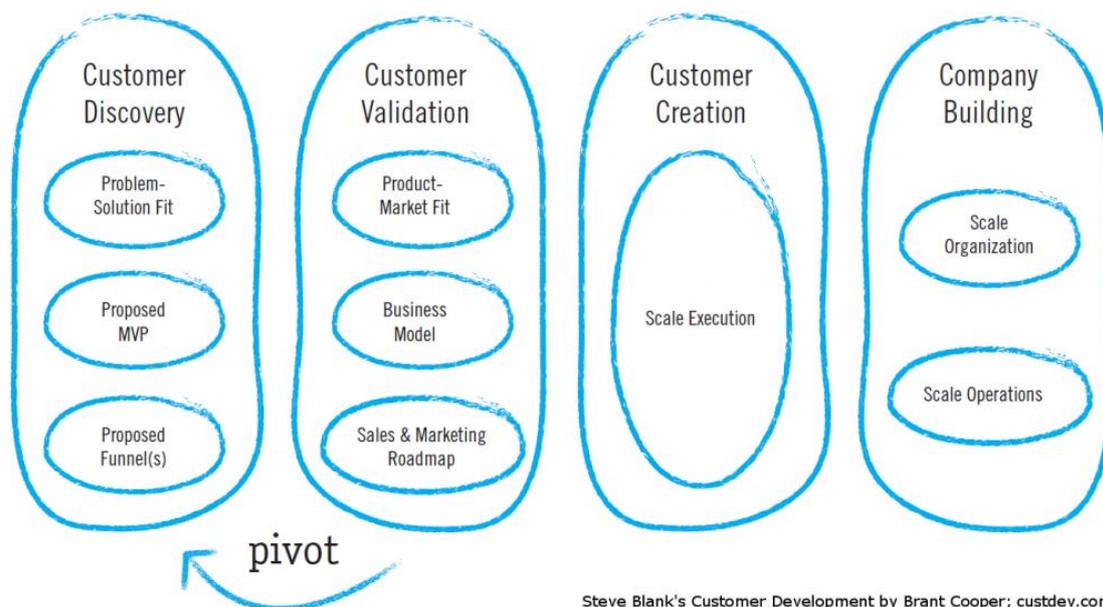
Por Advenio

*Si las empresas fracasan por falta de clientes y no por errores en el desarrollo de productos, ¿por qué hay procesos para desarrollar productos y no hay procesos para desarrollar clientes?*

Blank, un emprendedor que ha participado en 8 startups, también se dio cuenta de que emprender es distinto de gestionar una gran empresa. Así que desarrolló una metodología que no es universal, pero que resulta muy útil a empresas **cuyo problema son los mercados y los clientes**, como sucede con las empresas basadas en Internet.

## CUSTOMER DEVELOPMENT: CUATRO FASES

### Customer Development



Customer Development se basa en **4 fases que debes repetir hasta que tengas el conocimiento necesario y suficiente de los clientes para lanzar con éxito tu producto:**

**#1. DESCUBRIMIENTO DE CLIENTES:** la primera fase es identificar un cliente potencial con un problema que no está bien resuelto por el mercado. Es fundamental que descubras si tus **hipótesis** ([definidas previamente en el business model canvas](#)) para el problema que solucionas, el producto que quieres desarrollar y a los clientes a los que te tienes que dirigirte, son válidas.

**#2. VALIDACIÓN DE CLIENTES:** una vez identificado un posible cliente, lo siguiente es validarlo: *¿realmente está dispuesto a pagar por resolver su problema? ¿cómo de fácil es explicarle que existe una solución?* Si detectamos que el posible cliente, a pesar de tener un problema, no es propenso a actuar para resolverlo, debemos volver a la fase anterior. En esta etapa tienes que

dirigirte a los llamados **early adopters**, aquellos a los que no les importa **adquirir** productos inacabados y todavía en fase de pruebas.

**#3. CREACIÓN DE CLIENTES:** si hemos validado que nuestro cliente potencial existe y está dispuesto a resolver el problema, la siguiente fase consiste en *hacer que realmente se convierta en nuestro cliente y pague por nuestro producto*. En las dos anteriores fases has verificado que existe un mercado, has localizado clientes, has probado tus hipótesis, establecido el precio y los canales de venta y confirmado tu ciclo de ventas. Ahora que tu modelo está validado, **llega el momento de invertir en marketing y en ventas** para pasar de los early adopters al mercado masivo, es decir, conducir la demanda de nuestra solución a nuestros canales de venta.

**#4. CONSTRUCCIÓN DE LA EMPRESA:** una vez que hemos conseguido que los primeros clientes empiecen a pagar por nuestros productos, es el momento de **hacer crecer la empresa** para llegar a más clientes potenciales. En esta fase el foco se pondrá en *cómo pasar de una empresa organizada en base al cliente, con una estructura informal, a una empresa estructurada* en los departamentos necesarios para atender a un mercado masivo.

En las **dos primeras fases** se trata de comprobar que realmente existe un mercado que pagará por nuestro producto, y **en las otras dos** el objetivo ya es crecer sabiendo que el mercado existe.

El proceso de desarrollo de clientes está relacionado con las cuatro fases del desarrollo de productos, y lo que Blank plantea es que ambos se hagan en paralelo. De este modo evitamos el problema en el que caen muchos emprendedores, especialmente los técnicos, que se “enamoran” de su producto y se empeñan en perfeccionarlo antes de comprobar que realmente hay un mercado dispuesto a pagar por él.

# Uniendo Design Thinking y Lean Start up

Por: Juan Sobejando

Hace años que vengo utilizando el Design Thinking (DT). Lo he estudiado, reflexionado y usado en proyectos desde hace tiempo. Regularmente alguien viene y dice que el DT está muerto o que su enfoque es obsoleto o que está pasado de moda. Esta última observación me resulta bastante pobre (desechar una metodología por moda o porque la utilice mucha gente no tiene mucho sentido) pero la he oído en más de una ocasión.

A mí el DT me permite trabajar con los clientes desde el principio, comprendiendo su entorno y sus motivaciones primeras, viendo en qué medida una solución propuesta tiene ramificaciones que no terminan en el mero uso o consumo de esa solución (producto o servicio), sino que presenta implicaciones que en ocasiones llegan a ser sociales. El DT ofrece la posibilidad de entender al cliente no como cliente, sino como ser humano, como persona que tiene unas necesidades, se mueve y vive en un contexto y tiene una serie de necesidades que yo puedo satisfacer.

El Lean Startup (LS), por su parte, es un modelo más enfocado a la empresa (startup), con un claro objetivo en el mercado y que coge al cliente cuando es eso, cliente. Es interesantísimo y muy potente a la hora de desarrollar un modelo de negocio válido y sostenible, y muy interesante para adaptar ese modelo a las necesidades del mercado. Trabaja, como el DT, en la complejidad y la incertidumbre, y ofrece una respuesta a los desajustes y cambios que constantemente se están produciendo en el mercado y en la relación de éste con las empresas.

Hace poco ya escribí sobre este tema de la unión entre DT y LS, llamando al resultado Lean Design. En ese artículo hablaba de una serie de puntos en común de ambas metodologías que me gustaría ampliar.

## Centran el proceso en el cliente o usuario

Efectivamente, todo pivota en torno a él, y cualquier reflexión, avance o retroceso se hace desde la perspectiva del usuario, cliente o persona. A mis alumnos siempre les digo una cosa mostrándoles la siguiente imagen:



*“no importa que un proyecto sea viable desde el punto de vista de negocio, ni que sea tecnológicamente factible, si no hay personas que deseen ese proyecto, si no hay personas que deseen pagar por ese producto o servicio de nada vale invertir millones en tecnología o romperse los cuernos mostrando la viabilidad económica, fracasará”.*

Por eso es fundamental en estas metodologías el **“salir fuera” a trabajar y validar hipótesis y modelos**. No hay verdad en las oficinas o en los despachos, esa verdad, ese deseo, esa necesidad sólo la podemos encontrar si somos capaces de salir y preguntar, observar a las personas, con un enfoque más antropológico en el DT y con uno más “empresarial” en el LS.

## **Ambas metodologías parten de la nada**

Cuando comenzamos un proyecto de DT sólo conocemos el contexto pero no el problema real, ni por supuesto la solución. Si a mí me llaman para “mejorar la gestión y servicios de las cafeterías y restaurantes de un campus”, conozco el objetivo final, pero luego parto de cero, porque he de hacer un análisis integral de toda la experiencia que los alumnos tienen en esos centros para conocer cómo los usan, por qué los usan, cuándo, con qué frecuencia, si van en grupos o solos... Es decir, tengo el contexto y los límites a los que me tengo que concretar, pero nada más.

**Trabajar con DT y con LS supone asumir que estamos en constante búsqueda de necesidades y de soluciones a esas necesidades.** El cambio, el pivote constante en el enfoque o el modelo de negocio permite que esa búsqueda sea efectiva. Se puede decir que estamos en constante búsqueda de problemas que resolver y de soluciones a esos problemas.

## **También gestionan el caos**

No es posible, hoy en día, desarrollar metodologías de gestión y generación de proyectos sin tener en cuenta el entorno tan inestable en el que estamos. Los cambios en la gestión de la información, los nuevos modelos de negocio o la aparición de nuevos problemas sociales y en el mercado hacen **necesario que haya metodologías abiertas y perfectamente adaptables a esa inestabilidad**. Tanto el DT como el LS responden adecuadamente a esos cambios. Estamos hablando de metodologías abiertas, como digo, totalmente “configurables” a nuestras necesidades. De hecho hay varios enfoques de DT, que aunque cumplen los procesos de análisis, ideación, prototipado e implementación, sí los configuran en distintos pasos y puntos del proceso.

Del mismo modo el LS permite mucha libertad a la hora de enfocar el proceso de información-creación-análisis-toma de datos-aprendizaje no siendo éste necesariamente lineal, sino que se favorece cierto desorden en la gestión en aras de un mayor enriquecimiento del proceso.

## **El error es una parte del proceso**

Y no sólo eso, sino que es una parte fundamental del mismo. Con mis alumnos hacemos en ocasiones un ejercicio muy interesante en el que tratamos de desarrollar una solución a través de un proceso expreso de DT. Por supuesto en muchas ocasiones no se consigue una solución satisfactoria (la falta de tiempo es el principal problema), pero **al final todos son conscientes de que ese supuesto error es en realidad un paso más hacia la solución adecuada**, puesto que le da información valiosísima para construirla.

Del mismo modo el LS lleva en su proceso el valor del error y la mejora continua como esencia de dicho proceso. **No se puede suponer que un producto recién lanzado al mercado sea el definitivo**, por lo que conceptos como Producto Mínimo Viable son fundamentales para trabajar adecuadamente en un entorno inestable y donde el error es clave para la mejora. El uso de Productos Mínimos Viables y Prototipos (no es lo mismo) enriquecen el proceso y nos permiten conseguir información absolutamente relevante para mejorar nuestros proyectos o productos enfocándolos a un grupo poblacional o un mercado.

## Utilizan la iteración permanente

La consciencia de que el error es algo natural y de que estamos en un entorno de inestabilidad e incertidumbre hacen que sea normal la iteración. Estos procesos permiten mejoras y cambios permanentes en los procesos, buscando una perfección que se sabe que no existe. Es decir, el concepto de proyecto o producto terminado no entra dentro de este tipo de procesos, por lo que **hay una permanente adaptación a los cambios que se pueden ir generando en el mercado o el entorno del mismo.**

Tanto el DT como el LS son procesos de iteración, por lo que para ellos es fundamental la experimentación, y por tanto la validación constante en el mercado o en el grupo social de la solución propuesta. Son procesos de “salir al barro”, de enfrentarse al mercado y recibir de él la información requerida y necesaria para la mejora.

## Uniando procesos

Desde mi punto de vista ambos procesos son absolutamente complementarios. El DT me parece más interesante en las primeras fases de toma de información e ideación. Creo que el enfoque antropológico que da a la búsqueda de conocimiento es mucho más relevante que un enfoque puramente de mercado. Además creo que es más flexible a la hora de idear y proponer soluciones, generando una fase de expansión de ideas muy interesante.

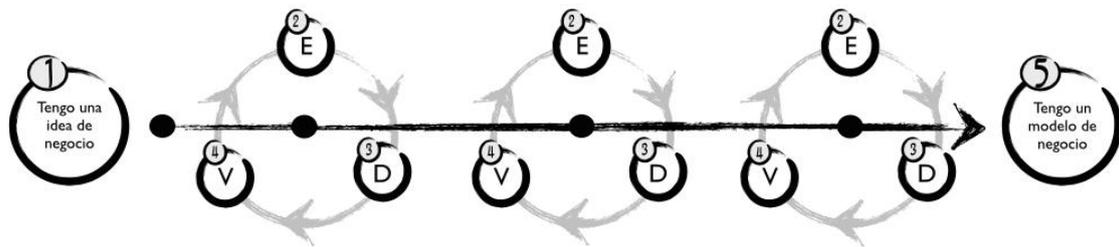
Posiblemente el LS ofrezca su fortaleza en las fases de enfoque y validación, sobre todo en esta última, sobre todo si es un proyecto de creación de un producto o servicio para el mercado. El trabajar constantemente con el mercado y validando a través del Producto Mínimo Viable dentro de él, ofrece una información tal vez más valiosa con este enfoque.

Es por esto por lo que creo que es muy interesante trabajar en torno a un modelo de desarrollo de proyectos o productos que podríamos llamar **Lean Design**, en el que ambas metodologías se fortalezcan mutuamente y saquen lo mejor de sí mismas.

Ya hay varias propuestas en esta línea, como la de Miguel Macías, que habla de una metodología Lean Business Design; Nestor Guerra, que une el DT, el LS y el Customer Development de Steve Blank y el Plan de Negocio tradicional para crear también un modelo Lean Business Design ; y por último Rolan M. Mueller y Katja Thoring han publicado un interesante trabajo sobre un modelo de Lean Design Thinking, también en esta línea.

## EDV Framework

### Cronograma del proceso de Diseño y Validación de Modelos de Negocio



Lo que parece claro es que cualquiera que sea el enfoque o la forma de encararlo, los principios del DT y el LS son absolutamente válidos y necesarios para un entorno como el actual. No se entendería que este tipo de metodologías dejaran de utilizarse únicamente por cuestiones secundarias o accesorias, y sí que evolucionaran hacia modelos más adaptados y fuertes buscando dar una mejor respuesta a las necesidades que los seres humanos tenemos y van surgiendo.

