



WEBINAR

CLAVES PARA ACERTAR CON LA IDEA DE NEGOCIO

BIK  STARTUP

 16 DE NOVIEMBRE DE 2021

 9.00 H



Juan Simó Gisbert

Desarrollo de Negocio

*Centro Europeo de Empresas e
Innovación (CEEI Alcoy-Valencia)*

FINANCIA:



GENERALITAT
VALENCIANA



ORGANIZA:



Objetivo

Abordar el lanzamiento de negocios y productos aumentando las probabilidades de éxito mediante:

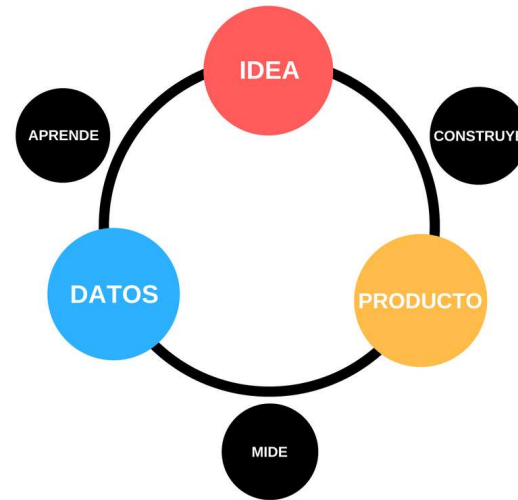
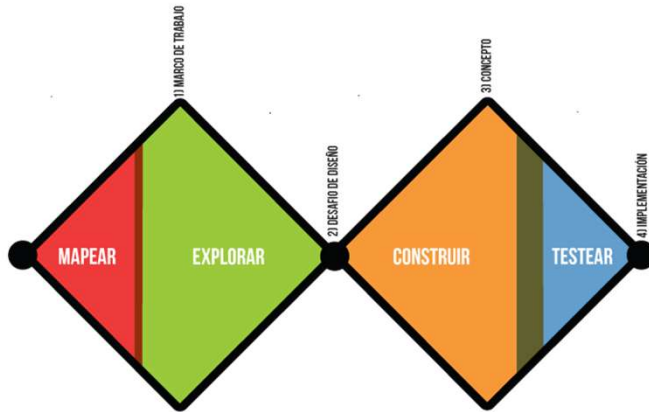
- 1. El aprendizaje validado,**
- 2. la experimentación científica**
- 3. y la iteración continua** con el cliente.

Respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿**Hay un modelo de negocio real** detrás de mi idea?
- ¿**Puede crecer** el negocio?
- ¿Existe una **hoja de ruta para vender**?
- ¿Es **predecible el embudo de ventas**?



Validación de Ideas de Negocio – BIK STARTUP



Design Thinking	Lean Startup - Validación
Generar y desarrollar ideas	Dar forma a negocio y validar
Incertidumbre – Patrones – Insights	Clarificar – Enfocar – Vender
Objetivo: Definir la meta	Objetivo: Validar el camino
Investigar personas y usuarios	Encontrar clientes (Early Adopters)
Test para ver el USO del producto	Pruebas de compra y consumo con clientes

Encaje Problema / Solución

Definir
Problema



Encontrar
solución

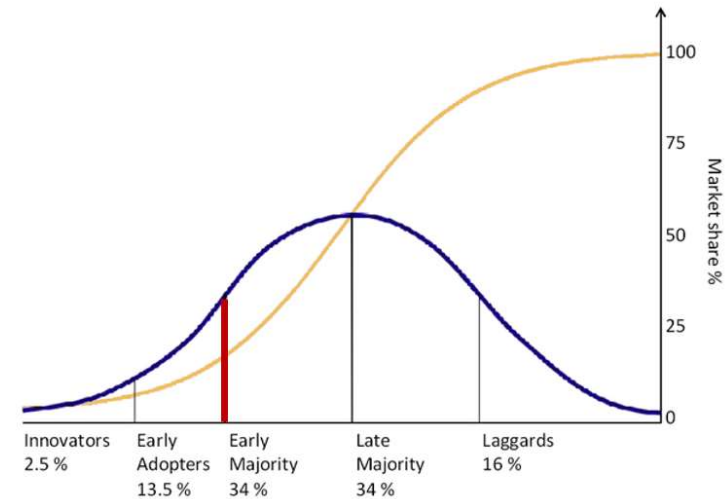
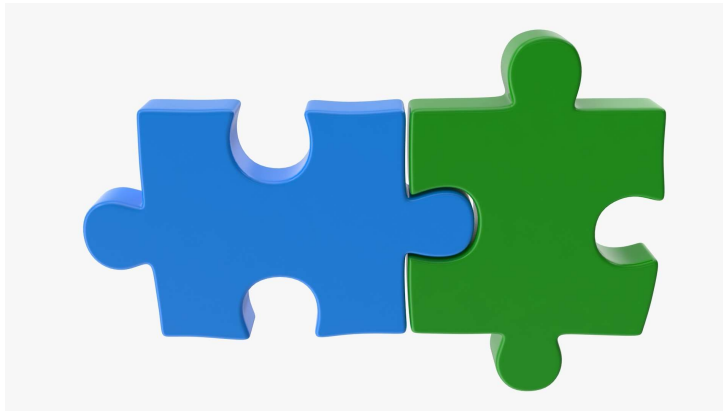


Encaje Producto / Mercado

Validación
Cualitativa



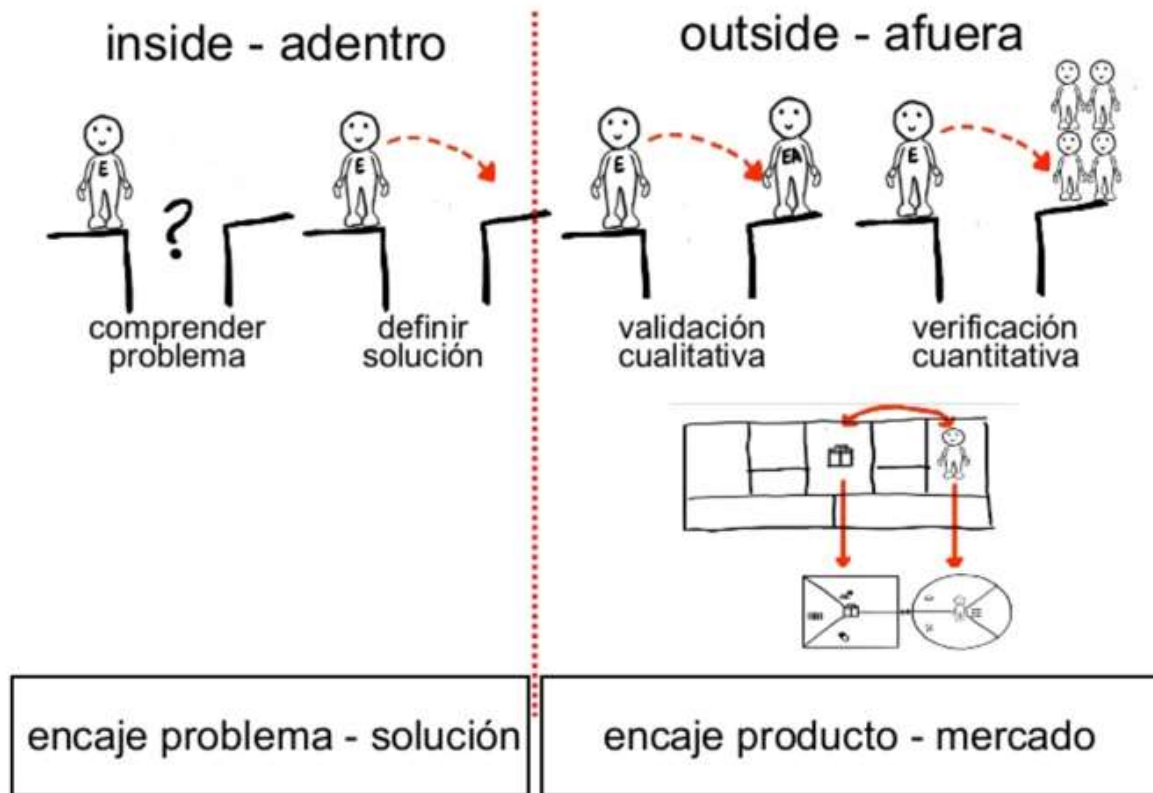
Validación
Cuantitativa



El “**encaje producto mercado**” constata que el **modelo de negocio** que nosotros hemos pensado, **es viable**

Design Thinking	Lean Startup - Validación
Generar y desarrollar ideas	Dar forma a negocio y validar
Incertidumbre – Patrones – Insights	Clarificar – Enfocar – Vender
Objetivo: Definir la meta	Objetivo: Validar el camino
Investigar personas y usuarios	Encontrar clientes (Early Adopters)
Test para ver el USO del producto	Pruebas de compra y consumo con clientes

Validación de Ideas de Negocio – BIK STARTUP



A lo largo del proceso de ideación (BIK IDEA) el objetivo principal es encontrar las necesidades reales de los usuarios, sin poner de momento el **foco en negocio** sino en descubrir **las motivaciones** de consumo y uso **de las personas**. Los llamados “insights”.

Ahora **hay que definir** y descubrir **el encaje problema-solución**. Si realmente **lo** que hemos **diseñado aporta valor a las personas** que lo van a usar.

Con la fase de **validación** (BIK STARTUP) buscaremos generar primeras ventas reales, encontrar los primeros **Early Adopters** y por tanto el llamado **“Encaje Producto-Mercado”**.

Validación de Ideas de Negocio – BIK STARTUP

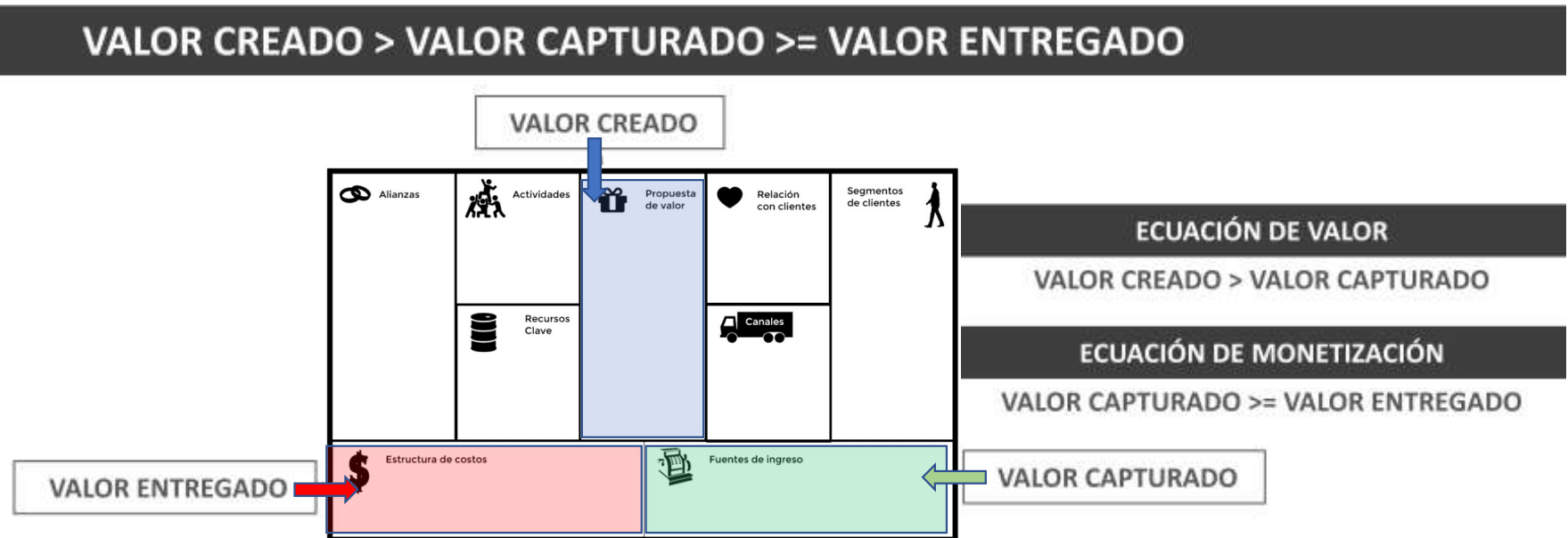
La validación de clientes: Es demostrar que la idea de negocio puede convertirse en repetible y con el nº de clientes necesario para crear una empresa rentable.

Cómo haremos la validación de clientes: Realizando una serie de test pass/fail para determinar si hay un encaje producto mercado suficiente como para justificar mayores gastos en marketing y ventas en tu idea inicial de proyecto.

- Testear las características principales del producto
- Comprobar
 - la existencia de mercado
 - la demanda
 - el valor percibido
- Localizar clientes
- Identificar a los compradores
- Establecer estrategias
 - de precio
 - de canal
- o Poner a prueba el ciclo de venta



Validación de Ideas de Negocio – el BMC



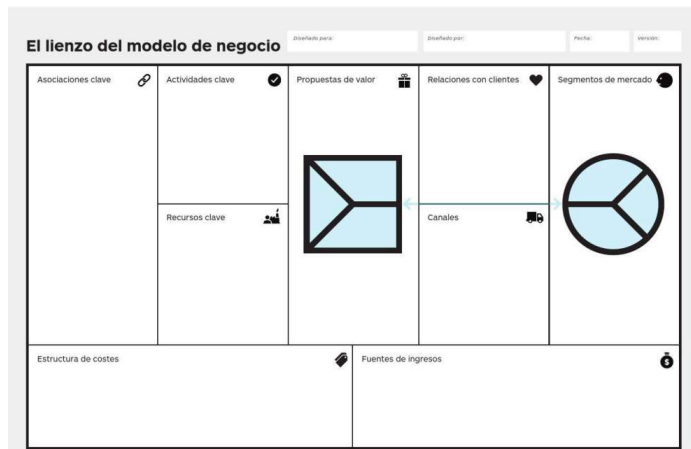
Adaptación de Ash Maurya

El BMC es como un cuadro de mando de la idea de negocio

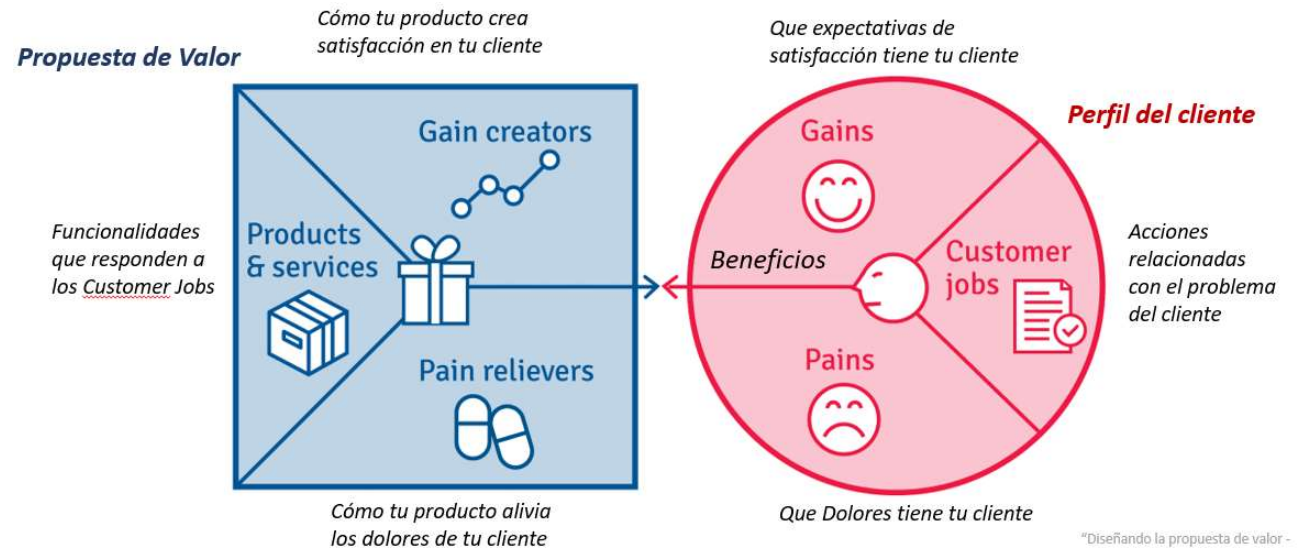
Un modelo de negocio **describe de manera** racional **cómo una organización crea, entrega y captura valor.**

Un modelo de negocio **es un sistema donde existe interdependencia entre sus componentes.**

La propuesta de Valor



La fórmula es..



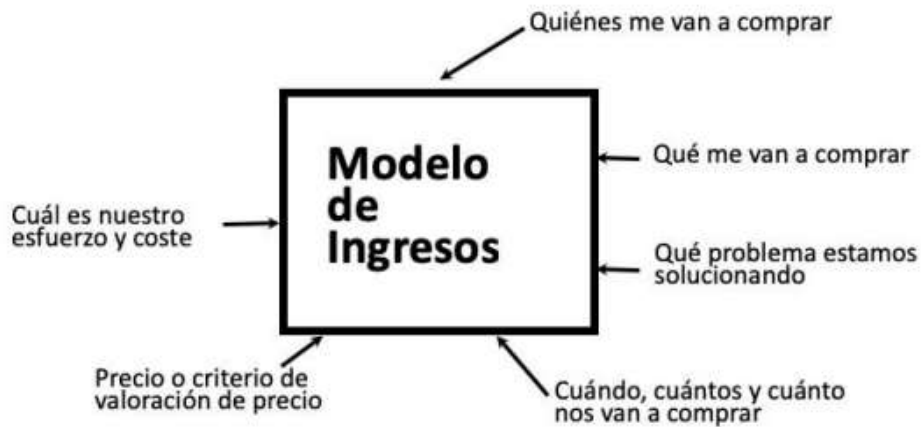
El cliente tiene que ser capaz de captar el beneficio de nuestra Propuesta de Valor y empezar a usarla de manera Inmediata.

Tiene que suponer una mejora sensible sobre lo que hasta ahora hay disponible

Validación de Ideas de Negocio

Componentes modelo de negocio

Desde el momento cero...



Al inicio de este Itinerario tendríamos que responder a estas preguntas

A las respuestas iniciales – que no son más que un conjunto de conjeturas – las llamamos...

hipótesis de **nuestro modelo de negocio**

...y serán la base del proceso de validación de clientes.

Hipótesis

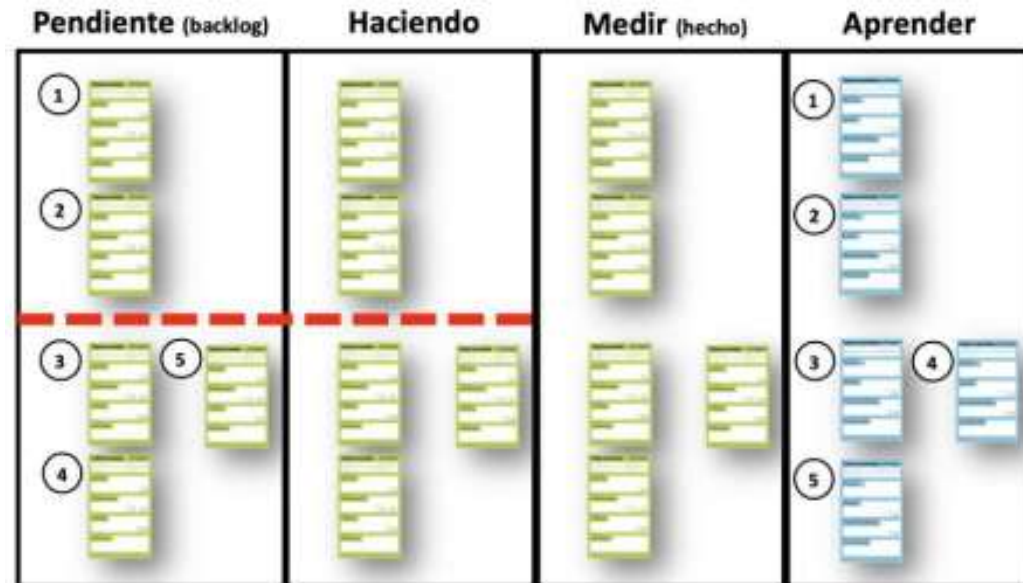
Las suposiciones de los modelos de negocio **no son hechos** probados, sino **sólo hipótesis**. Es **clave** someterlas a validación para **comprobar si son ciertas**

Su nivel de definición y concreción **son determinantes para entenderlas y** trabajar con ellas **en los experimentos**.

Y **también para la validez de los** resultados de los **experimentos**.

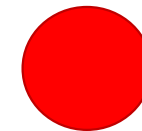
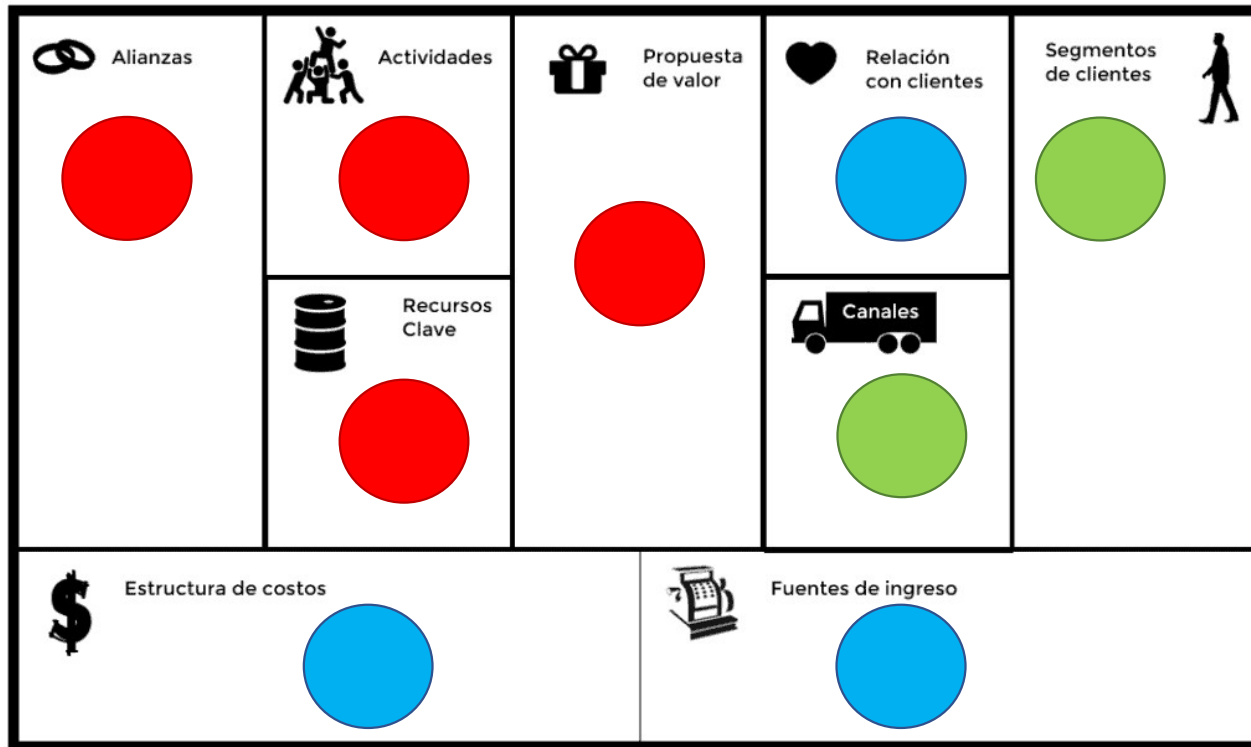
Ciclo de vida de las Hipótesis

- **Definidas:** Hipótesis formuladas: **nosotros creemos que** (hipótesis)
- **En proceso:** Hipótesis que están siendo evaluadas
- **Validadas/Invalidadas:** Hipótesis ya clasificadas en función de los resultados de los experimentos de validación

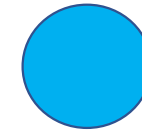


Hipótesis - Riesgos

Índole de los riesgos



Producto



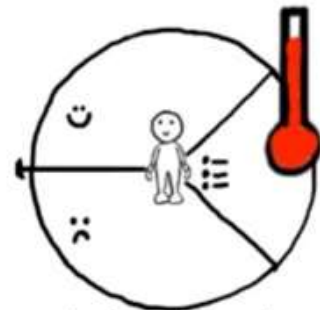
Mercado



Cliente

Hipótesis - Riesgos

Riesgos más importantes a controlar



intensidad
del problema



facilidad de
alcance



mod.
márgenes
e ingresos

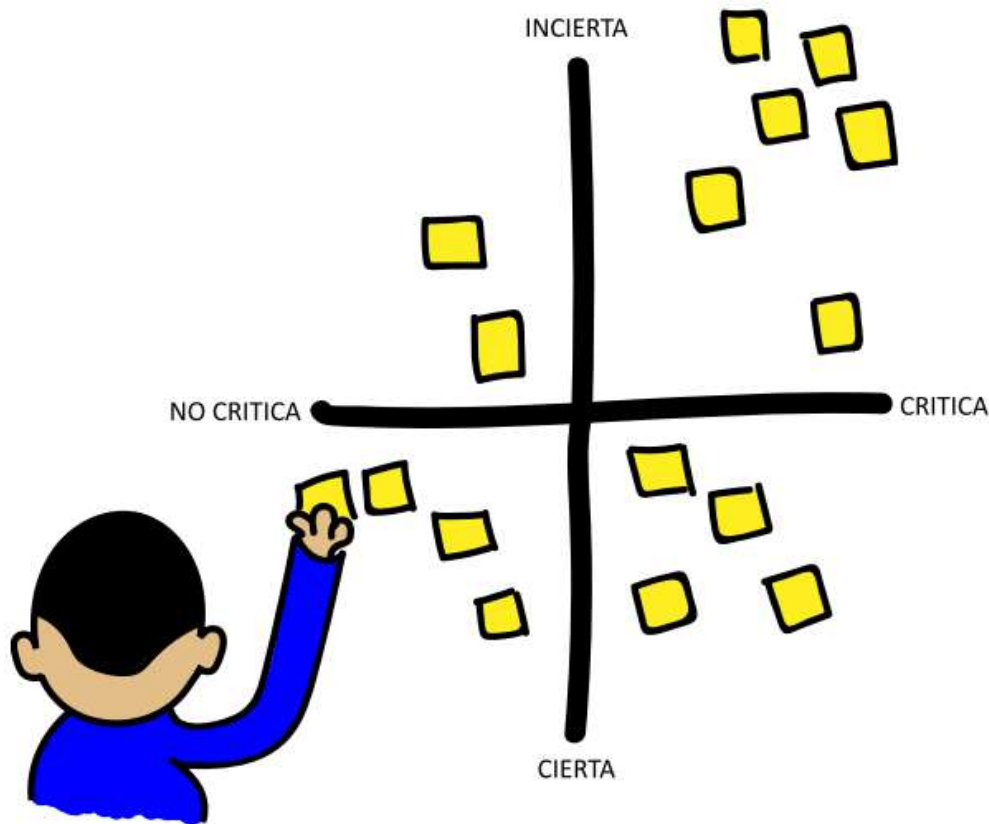


factibilidad
técnica



el tamaño del mercado

Hipótesis - Priorización



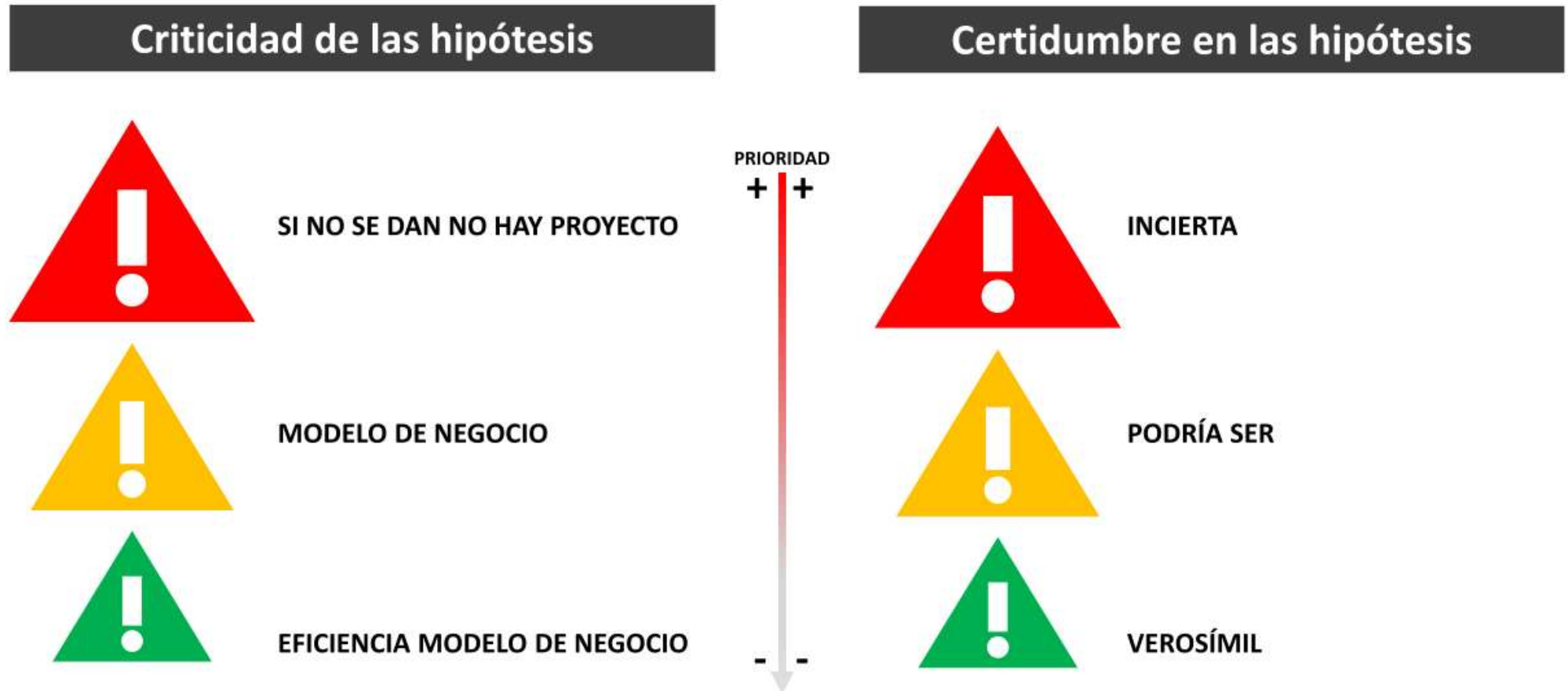
NO todas las hipótesis tienen el mismo valor a la hora de hacer que nuestro modelo de negocio sea un éxito o no.

Hay que priorizarlas en función de dos aspectos:

- **Su incertidumbre** o verosimilitud.
- **La criticidad con respecto al éxito** del proyecto.

No priorizar supone despilfarro de recursos y falta de foco.

Hipótesis - Priorización



Ficha de Hipótesis



Tener las hipótesis bien formuladas y organizadas con fichas es un gran primer paso en el proceso de validación de hipótesis

FICHA DE HIPÓTESIS				
Código				
Nosotros creemos que...	Descripción de la hipótesis			
Tipo				
Certidumbre	Alta	Media	Baja	
Criticidad	Alta	Med	Baja	
Status	Propuesta	Validada	Rechazada	V/I

Asocia a cada hipótesis un código. Te ayudará en su seguimiento futuro.

- Describe la hipótesis con la sintaxis **NOSOTROS CREEMOS QUE (HIPÓTESIS)**.
- Piensa en modo tuit para que sea fácilmente manejable.
- Recuerda que la concreción es clave para poder usarla en otras fases.

Es muy recomendable para luego poder clasificarlas o trabajar con lienzos el que asociemos cada una de las hipótesis a un tipo.
Mi recomendación de tipos es la de usar los bloques del Canvas o Lienzo de modelo de negocio.
Por ejemplo: Propuesta de Valor, Segmentos de mercado, etc.
NOTA: No asociar a más de un tipo.

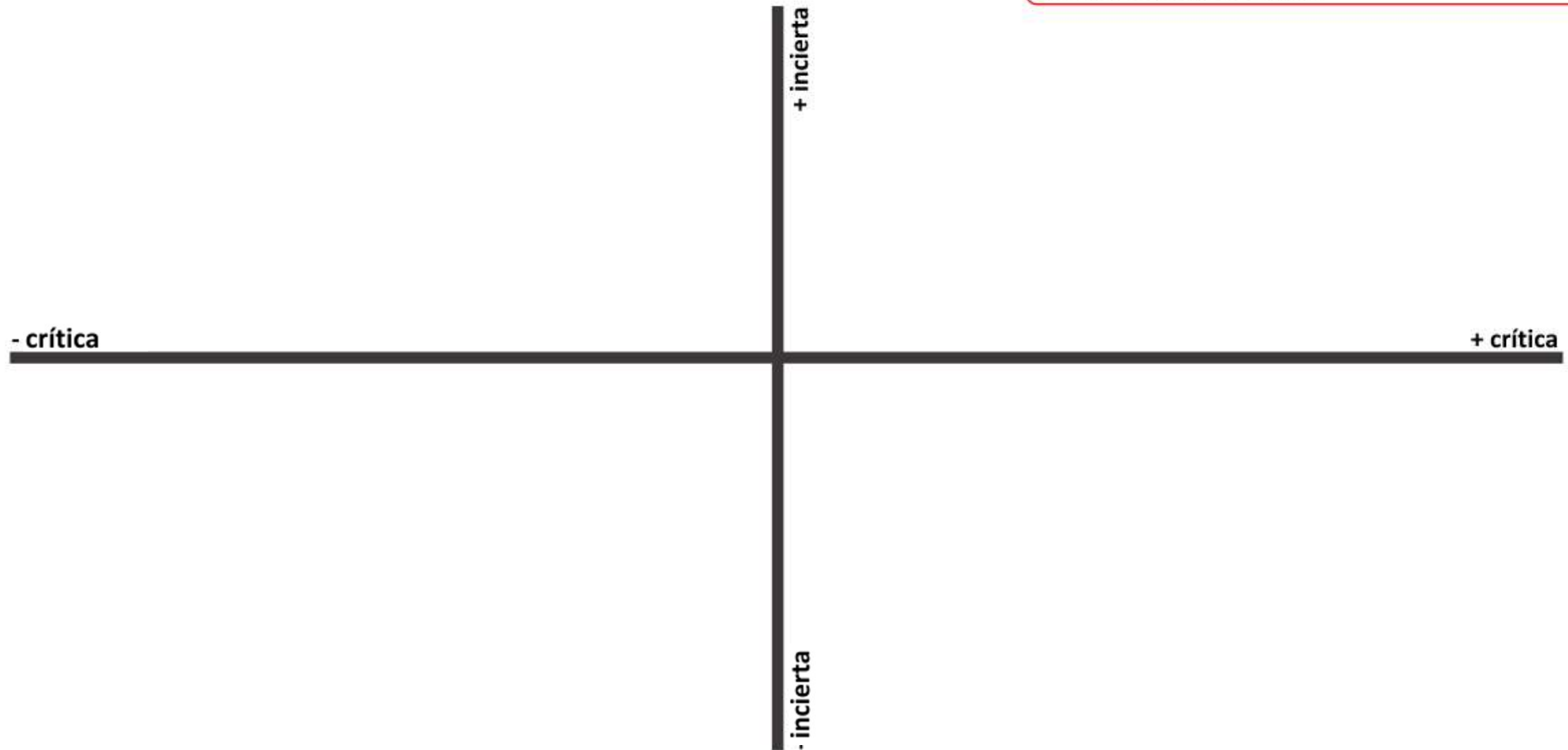
Marca el grado de certidumbre que tienes ahora sobre esa hipótesis.
NOTA: Evita la subjetividad y aporta pruebas para justificar esa certidumbre de inicio.

Marca el grado de criticidad que piensas que tiene esa hipótesis sobre tu proyecto.
NOTA: Evita la subjetividad y aporta pruebas para justificar esa criticidad de inicio.

Marca el Status (estado del ciclo de vida) de esta hipótesis.
NOTA: Mantén el status actualizado.

Hipótesis – Mapa de Priorización

Situamos la ficha de cada hipótesis en el cuadrante que creamos que mejor se ajusta a los criterios (certidumbre vs criticidad):



Experimentos

Son:

Todas aquellas **acciones** que realizan las startups **para poner a prueba** sus **hipótesis de modelo de negocio**.

Los **procedimientos** que usamos **para validar o invalidar una propuesta de valor o una hipótesis** de MdN con **evidencias**.



Diseño



Ejecución



Medición



Toma de Decisiones

Experimentos – Diseño

Los experimentos siempre empiezan con el diseño de los mismos sin un buen diseño es imposible realizar un buen experimento. La propuesta que os planteamos es diseñar cada experimento respondiendo a las siguientes preguntas:

ATENCIÓN:
Dedica tiempo a diseñar tus experimentos porque sin un buen diseño no obtendrás resultados que te ayuden a validar tu modelo de negocio

1. Qué quiero (validar-rechazar)/aprender

Que la hipótesis "X" es correcta
Cuánto me cuesta adquirir un cliente
Que mi Propuesta de Valor es capaz de atraer usuarios

2. Con quién voy a hacer el experimento

Con personas de estas características
En este espacio/tiempo físico
A través de Ads, Facebook, etc

3. Por qué hago el experimento

Para avanzar en el proyecto
Porque necesito saber cuánto cuesta para...
Porque necesito saber cuál es mi tracción



4. Cuánto (tiempo, euros) voy de dedicar al experimento

Dos semanas y 100 euros
Lo que me duren 50 euros en una campaña de Ads

5. Cuándo voy a hacer el experimento

Del día 2 al día 10 de octubre
El primer fin de semana de mayo

6.Cuál es el Criterio de Éxito del Experimento (Criterio Mínimo de Aceptación)

El 75% de los resultados afirmativos
1000 emails en la primera semana

Experimentos – Diseño

TRES HERRAMIENTAS CLAVE EN EL DISEÑO Y MÁS DE UN EXPERIMENTO

3 herramientas para tener un control desde el diseño hasta la toma de decisiones y que se integran entre sí y con otras herramientas como el KANBAN de Validación

- LA FICHA DE EXPERIMENTO
- LA TARJETA DE EXPERIMENTO
- LA TARJETA DE APRENDIZAJE

FICHA DE EXPERIMENTO			
CÓDIGO HIPÓTESIS	Nombre de la prueba	Fecha	
QUÉ QUIERO	QUÉ QUIERO		
CON QUIÉN VOY A HACER EL EXPERIMENTO		CUÁNTO LE VOY A DEDICAR AL EXPERIMENTO	Tiempo
			Euros
POR QUÉ HAGO EL EXPERIMENTO		CUÁNDO VOY A HACER EL EXPERIMENTO	
		CUÁL ES EL CRITERIO DE ÉXITO DEL EXPERIMENTO	

Estas tres herramientas son la base del control de experimentos

TARJETA DE EXPERIMENTOS				
CÓDIGO HIPÓTESIS				
Nombre de la prueba	Fecha			
CREAMOS QUE (HIPÓTESIS)				
Cantidad	Alta	Media	Baja	
PARA VERIFICARLOS HAREMOS (EXPERIMENTO)				
Coste	Alto	Medio	Bajo	
Fiabilidad	Alto	Medio	Bajo	
MEDIREMOS (MÉTRICAS CLAVE)				
TENEMOS RAZÓN SI (CRITERIO DE ACEPTACIÓN)				

TARJETA DE APRENDIZAJE				
CÓDIGO HIPÓTESIS				
Nombre de la prueba	Fecha			
CREAMOS QUE (HIPÓTESIS DE PARTIDA)				
OBSERVAMOS (RESULTADOS EXPERIMENTO)				
Fiabilidad	Alto	Medio	Bajo	
APRENDIMOS QUE (APRENDIZAJE)				
POR TANTO VAMOS A HACER (ACCIONES Y DECISIONES)				

Las tarjetas de Experimentos y Aprendizaje fueron diseñadas por:  Strategyzer

Experimentos – Ejecución



LOCALIZAR: Busacar los recursos necesarios, las plataformas que nos ayuden a medir el impacto (Google Analytics), de personas con competencias (competencias en marketing digital), de métodos o herramientas para crear nuestros MVPs es decir de “tener localizados” antes del lanzamiento del experimento todos los elementos que vamos a necesitar en su ejecución.

PREPARAR: Poner todos los recursos necesarios para la ejecución en orden de ser usados.

CONFIRMAR: ¿Tenemos a nuestra disposición y listos para ser usados todos los elementos que van a ser necesarios para ejecutar el experimento?

EJECUTAR: Realizar el experimento. Sería lanzar una landing page y asociarla a una campaña de promoción.

Experimentos – Ejecución



MONITORIZAR ¿Estamos llegando con nuestra campaña de Google Ads al público objetivo?

Estar viendo los informes de Google Analytics. **nos permite ver si estamos ejecutando el experimento de la manera correcta.**

MODIFICAR: redefinir un público objetivo en nuestras campañas de Google Ads en función de los resultados de la monitorización.

Esta fase es corregir aspectos del experimento que hemos comprobado que se han desviado del “estándar” o previsto.

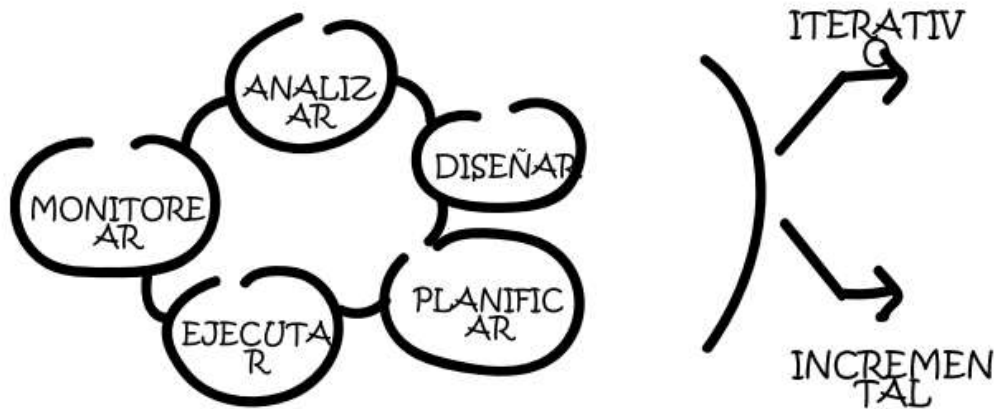
CONCLUIR: las actividades de cierre claves para la medición posterior que nos permita tomar decisiones.

Por ejemplo, recopilando toda la información generada en el experimento sobre la ejecución del mismo con informes de Google Analytics, de llamadas, KPIs...

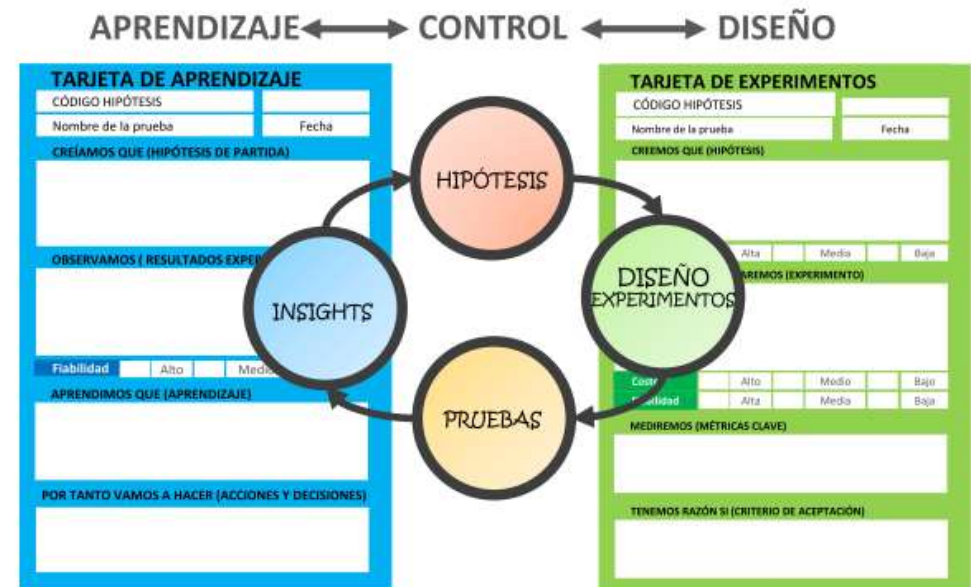
Experimentos – Control

CICLO DISEÑO-PRUEBA-APRENDIZAJE

El control de los experimentos de validación es un Ciclo Iterativo e Incremental...



Estos ciclos dan pie a trabajar con **herramientas para visualizarlos como los tableros KANBAN** o de Validación



Las tarjetas de Experimentos y Aprendizaje fueron diseñadas por Strategyzer

Experimentos – Control

LOS DOS TIPOS DE CONTROL

El **control** en experimentos es **de dos tipos**:

- **Interno, desviaciones**: Su foco está en **comprobar que no hay desviaciones sobre el diseño inicial del experimento**. Se corresponde a la fase de Monitorización de la Ejecución de los experimentos.
- **Externo, flujos**: Su foco está en la **visualización y organización del proceso adecuada** y transparente para todos. Visualizamos, limitamos y medimos



TABLERO KANBAN

En el control externo de los experimentos usaremos un Tablero Kanban (看板) que en japonés significa tarjeta o letrero y que fue desarrollado por Taiichi Ohno en Toyota Motor Corporation en 1947 para aumentar la productividad y la eficiencia.



Experimentos – Tableros

EL TABLERO DE VALIDACIÓN

Tablero de Validación (**Progress Board**) diseñado por **Strategyzer**.

1. Cumple correctamente con su función y **es fácil de entender y aplicar**.
2. **Se integra con otras herramientas como** son el **Lienzo de Modelo de Negocio** y el Lienzo de la **Propuesta de Valor** creados también por Strategyzer.
3. **Es fácil construirse uno adaptado** a las necesidades de cada startup.

ASPECTO GENERAL DEL TABLERO DE VALIDACIÓN

El Tablero de Validación integra las Tarjetas de Experimentación y Aprendizaje lo que **permite trazar el status de cada una de las hipótesis y su correspondiente experimento**.

Su aspecto es muy **similar a cualquier** tablero tipo **Kanban**

Pendiente (backlog)	Haciendo	Medir	Aprender
			
			

Las tarjetas de Experimentos de Aprendizaje y el Progress Board fueron diseñadas por:  **Strategyzer**

Experimentos – Tableros

PRIORIZANDO LA LISTA DE EXPERIMENTOS

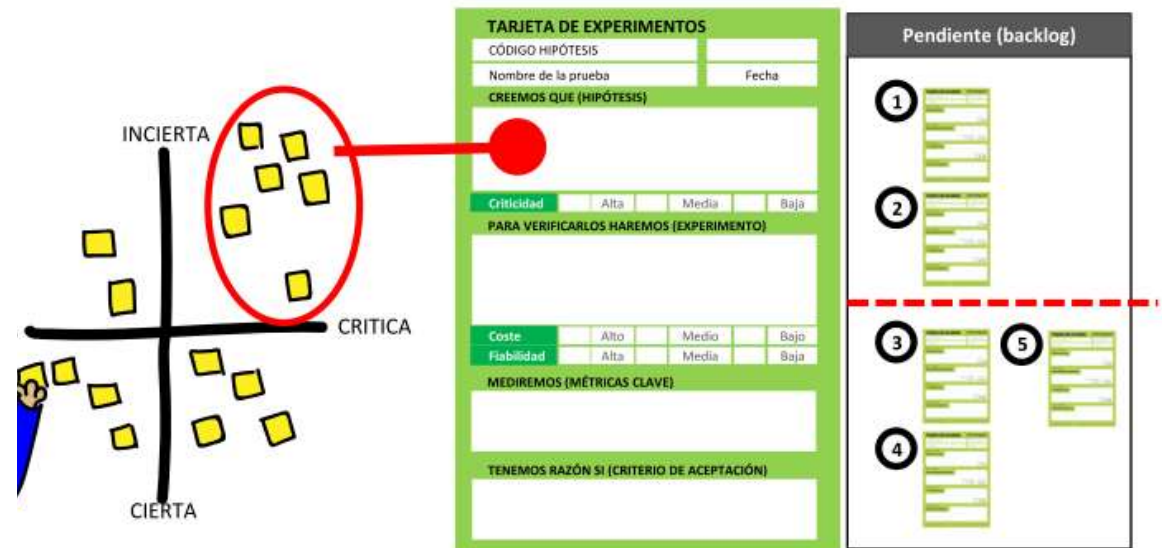
Esta es la secuencia que vamos a usar para empezar a trabajar con el Tablero de Validación:

1. **Número máximo de hipótesis** a validar. **No más de cinco.**
 2. **Prioriza las** hipótesis que has formulado.
 3. **Asigna un número** a cada **hipótesis.**
 4. **Elige las** (número que tú hayas definido en paso 1) **más críticas e inciertas.**
 5. **Olvídate de momento del resto.** Pon foco en éstas (las importantes).
 6. **Rellena la Tarjeta de Experimento de las** hipótesis **seleccionadas.**
 7. **Coloca las Tarjetas** de Experimento **en la columna Pendiente (backlog)** del Tablero de Validación:
1. **El orden de prioridad es de arriba abajo.**
 2. **Encima de la línea discontinua roja** ponemos **los** experimentos **que vamos a ejecutar ya.**
 3. **Por debajo,** los que están **en espera.**
 8. **Comenzamos** con los experimentos.

UNA CLAVE: PRIORIZAR

Recuerda:

PRIORIZAR: Es hacer los experimentos que son **más importantes** para mi proyecto en este momento



Las tarjetas de Experimentos de Aprendizaje y el Progress Board fueron diseñadas por: Strategyzer

Experimentos – Tableros

HACIENDO LOS EXPERIMENTOS

Mover de columna de Pendiente (backlog) a la columna Haciendo aquellos **experimentos** que estén siendo **ejecutados** en cada momento.

Que no aparezca la columna Haciendo congestionada con Tarjetas de Experimentación apiladas unas junto a otras **sino con espacios en blanco**, que visualice que estamos **con foco en los pocos experimentos** que son más **importantes**.

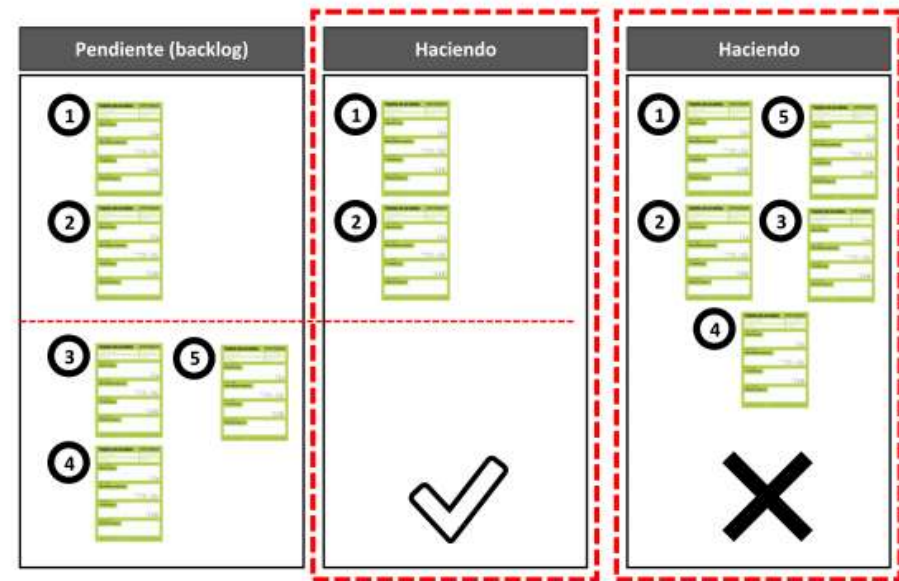
2 columnas Haciendo: una bien gestionada y la otra con una sobrecarga de experimentos en fase de ejecución. **Eso no permitirá aprender de manera correcta** y estresará nuestros proceso.

El número máximo de experimentos que un equipo emprendedor pequeño puede llevar a cabo de manera simultánea nunca debería ser superior a tres.

UNA CLAVE: LIMITAR

Con el Tablero de Validación recordar:

LIMITAR el trabajo en curso de los **experimentos**. **Pocos, relevantes y bien ejecutados**



Las tarjetas de Experimentos de Aprendizaje y el Progress Board fueron diseñadas por: ©Strategyzer

Experimentos – Tableros

MIDIENDO Y APRENDIENDO

Secuencia a usar **para** las columnas **Medir y Aprender** del Tablero de Validación:

1. **Cuando un experimento YA ha sido concluido movemos su ficha a la columna Medir.**
2. **Se recogen las evidencias de los resultados de ese experimento y se ordenan, comentan y apuntan en la Tarjeta de Aprendizaje (azul).**
3. **Reunión de aprendizaje y toma de decisiones.**

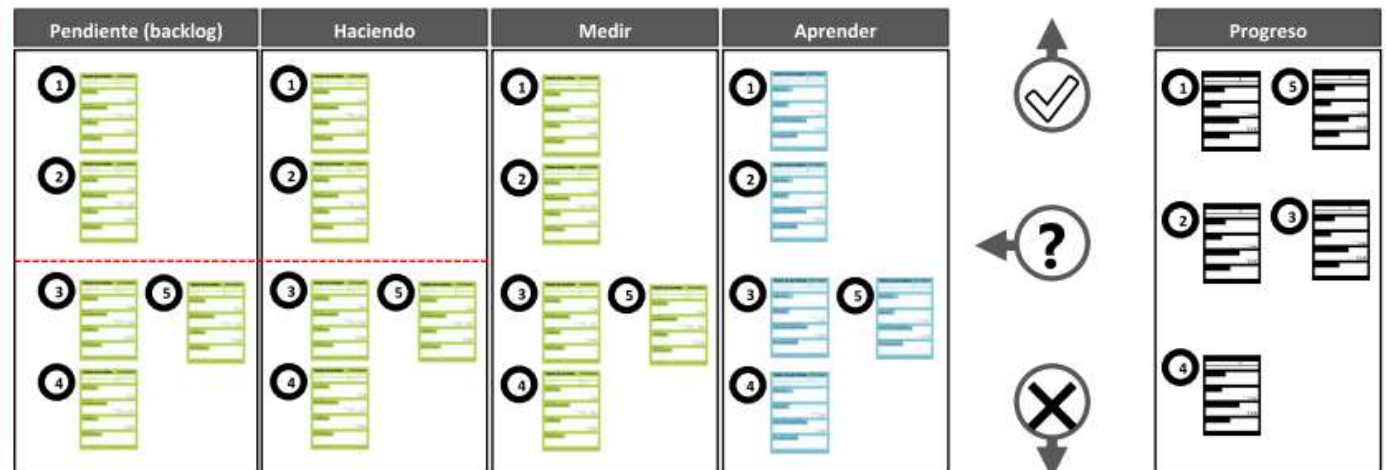
Este es el movimiento más importante del Tablero de Validación. No se trata sólo de “mover” sino de explicitar los resultados obtenidos en el experimento, compararlos con los resultados previstos y ver las diferencias entre ambos para conseguir lo que denominamos **Aprendizaje Validado** que es una de las palancas de progreso de nuestro proceso de validación de modelo de negocio.

UNA CLAVE: NO TODO ES BLANCO O NEGRO

Cuando estamos haciendo experimentos **los resultados no siempre son concluyentes.**

Por tanto, nos vamos a encontrar con:

- **Resultados concluyentes** ✓ ✗ **Hipótesis validadas o rechazadas**
- **Resultados no concluyentes** ? con los que **tendremos que redefinir los experimentos y volver a ejecutarlos** para obtener nuevos resultados que nos ayuden a tomar decisiones.



Las tarjetas de Experimentos de Aprendizaje y el Progress Board fueron diseñadas por: Strategyzer

Experimentos – Ficha de experimento



Tener una ficha de diseño para cada experimento nos ayuda a visualizar todos sus aspectos clave

FICHA DE EXPERIMENTO			
CÓDIGO HIPÓTESIS	Nombre de la prueba	Fecha	
QUÉ QUIERO			
CON QUIÉN VOY A HACER EL EXPERIMENTO		CUÁNTO LE VOY A DEDICAR AL EXPERIMENTO	Tiempo
			Euros
POR QUÉ HAGO EL EXPERIMENTO		CUÁNDO VOY A HACER EL EXPERIMENTO	
		CUÁL ES EL CRITERIO DE ÉXITO DEL EXPERIMENTO	

Experimentos – Tarjetas de experimentación



Tener una tarjeta para cada experimento nos ayuda a minimizar los errores en el proceso y ver cómo va evolucionando

TARJETA DE EXPERIMENTOS

CÓDIGO HIPÓTESIS Fecha

Nombre de la prueba

CREEMOS QUE (HIPÓTESIS)

Criticidad ☐ Alta ☐ Media ☐ Baja

PARA VERIFICARLOS HAREMOS (EXPERIMENTO)

Coste ☐ Alto ☐ Medio ☐ Bajo

Fiabilidad ☐ Alta ☐ Media ☐ Baja

MEDIREMOS (MÉTRICAS CLAVE)

TENEMOS RAZÓN SI (CRITERIO DE ACEPTACIÓN)

Describe la hipótesis que quieres probar

Describe con detalle el experimento que vas a realizar

Define qué dato vas a medir (métrica)

Define el criterio para dar la hipótesis por buena o rechazarla

Pon nombre y fecha al Experimento
Asocia el experimento al código de hipótesis

Indica cómo de crítica crees que es para tu proyecto

Indica cuál es el nivel de coste del experimento

Indica cómo de fiables serán los resultados

Las tarjetas de Experimentos y Aprendizaje fueron diseñadas por Strategyzer

Experimentos – Tarjetas de aprendizaje



Las Tarjetas de aprendizaje nos ayudan a hacer un seguimiento rápido de lo aprendido en el proceso

TARJETA DE APRENDIZAJE	
CÓDIGO HIPÓTESIS	Fecha
Nombre de la prueba	
CREÁMOS QUE (HIPÓTESIS DE PARTIDA)	
Describe la hipótesis que has probado	
OBSERVAMOS (RESULTADOS EXPERIMENTO)	
Describe con detalle el aprendizaje obtenido del experimento	
Fiabilidad	Alto Medio Bajo
APRENDIMOS QUE (APRENDIZAJE)	
Explica las conclusiones del experimento y lo más relevante que hemos aprendido	
POR TANTO VAMOS A HACER (ACCIONES Y DECISIONES)	
Define las acciones que vas a hacer consecuencia de lo que has aprendido	

Pon nombre y fecha al aprendizaje
Asocia el aprendizaje al código de hipótesis

Indica cómo de fiables son los resultados obtenidos

Las tarjetas de Experimentos y Aprendizaje fueron diseñadas por Strategyzer

Experimentos – Tablero de validación

Pendiente (backlog)	Haciendo	Medir	Aprender

Experimentos – Tablero de validación

TABLERO DE VALIDACIÓN (Progress Board) (instrucciones)

Pendiente (backlog)	Haciendo	Medir	Aprender
 Vamos a poner en esta columna las Tarjetas de Experimentos pendientes por hacer y ordenadas por prioridad. Cuanto más urgentes, más arriba	 Vamos a poner en esta columna las Tarjetas de Experimentos que se estén ejecutando en este momento. Recuerda que no deben ser muchas. Limita el Trabajo en Progreso	 Vamos a poner en esta columna las Tarjetas de Experimentos que vamos a medir. Ya están ejecutados y ahora toca medir los resultados	 Vamos a poner en esta columna las Tarjetas de Aprendizaje correspondientes a experimentos ya ejecutados y medidos

Financia

Las tarjetas de Experimentos y Aprendizaje fueron diseñadas por:  Strategyzer

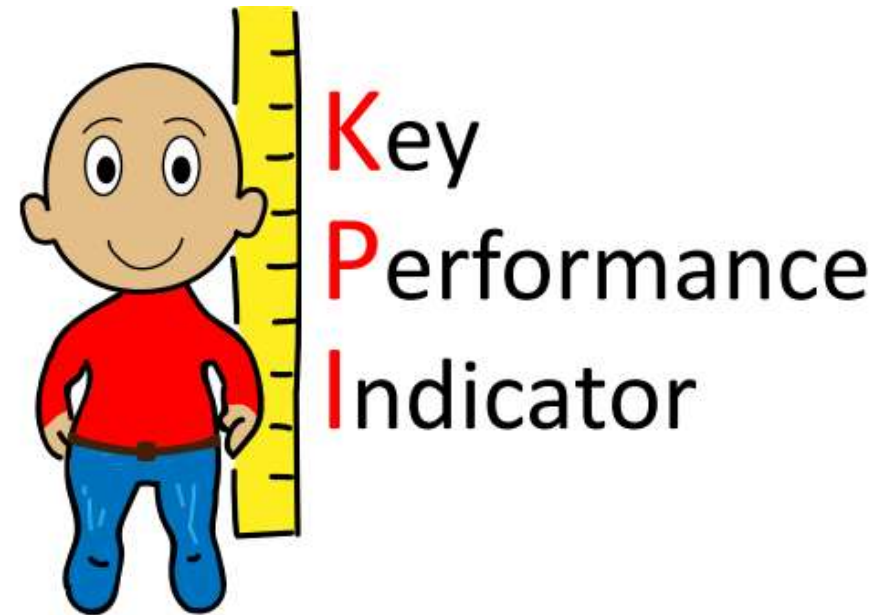
Experimentos - KPIs

¿Qué es un KPI?

Un KPI (key performance indicator), conocido como indicador clave, **es una medida** del nivel **del rendimiento** de un proceso, etc. Se utiliza para reflejar el estado actual **de u negocio** y ayuda a definir una línea de acción futura.

En un Experimento de Validación que comprende una secuencia de acciones y que buscamos resultados medibles, entonces **los KPI son la medida de progreso de nuestros experimentos**.

Un solo KPI por experimento que sea **relevante y accionable**, es decir en el **que podamos hablar de causa-efecto**.



Experimentos – KPIs Claves



El **Coste de Adquisición de un Cliente (CAC)** es la **cantidad de dinero** que necesitamos gastar en ventas, marketing y gastos relacionados, en promedio, **para adquirir un nuevo cliente**.

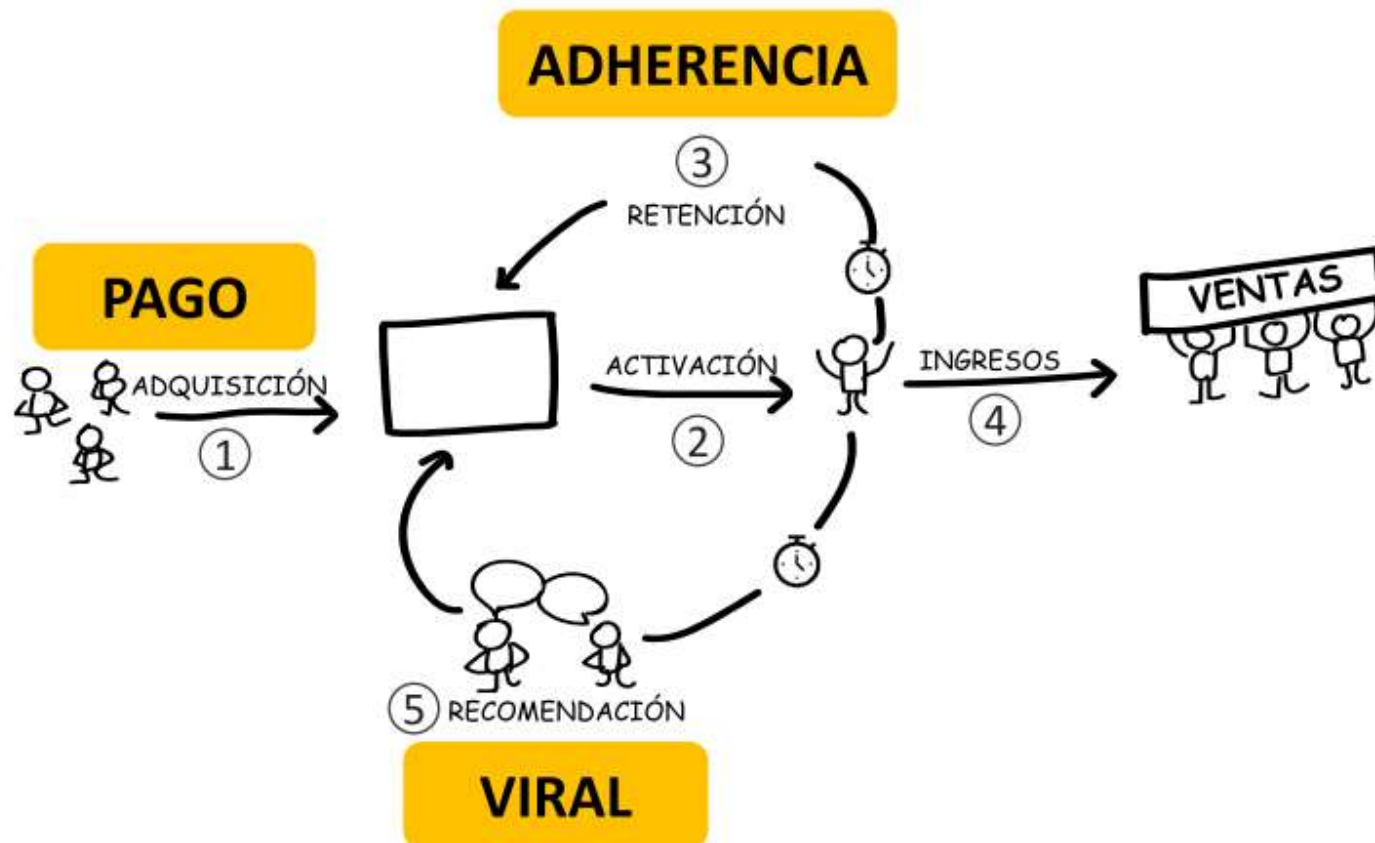
La **Tasa de Retención de Clientes (TRC)** nos indica el **porcentaje de clientes** que pagan y **siguen pagando** durante un período de tiempo.

La KPI contraria mide la **Tasa de Abandono o churn**.

La **Compra Media por Cliente (CMC)** es la **cantidad de dinero medio que gasta cada** uno de nuestros **clientes por transacción**. En el caso de ecommerce hablaríamos del importe medio del carro.

El **Coefficiente Viral K (CVK)** es la **capacidad de crecimiento viral** de nuestro modelo de negocio y **se mide por el número de nuevos usuarios** que es capaz de atraer un usuario actual.

Motores de crecimiento - Startup





WEBINAR

CLAVES PARA ACERTAR CON LA IDEA DE NEGOCIO

BIK  STARTUP

 16 DE NOVIEMBRE DE 2021

 9.00 H



Juan Simó Gisbert

Desarrollo de Negocio

Centro Europeo de Empresas e Innovación (CEEI Alcoy-Valencia)

FINANCIA:



GENERALITAT
VALENCIANA



INSTITUT VALENCIÀ DE
COMPETITIVITAT EMPRESARIAL

ORGANIZA:



COMUNITAT
VALENCIANA