

# FOCUS

PYME Y EMPRENDIMIENTO  
Comunitat Valenciana

Alicante, 3 de noviembre de 2016

## lean business

Jornada de dinamización



CENTROS EUROPEOS DE  
EMPRESAS INNOVADORAS

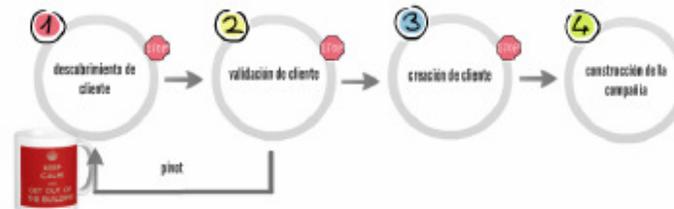
**lean business**

## diseño del modelo de negocio



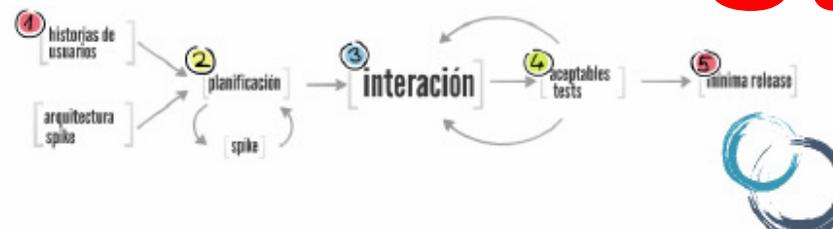
+

## desarrollo de cliente



+

## desarrollo ágil



# Lean startup

**Mercados existentes:** se conocen, existe competencia.



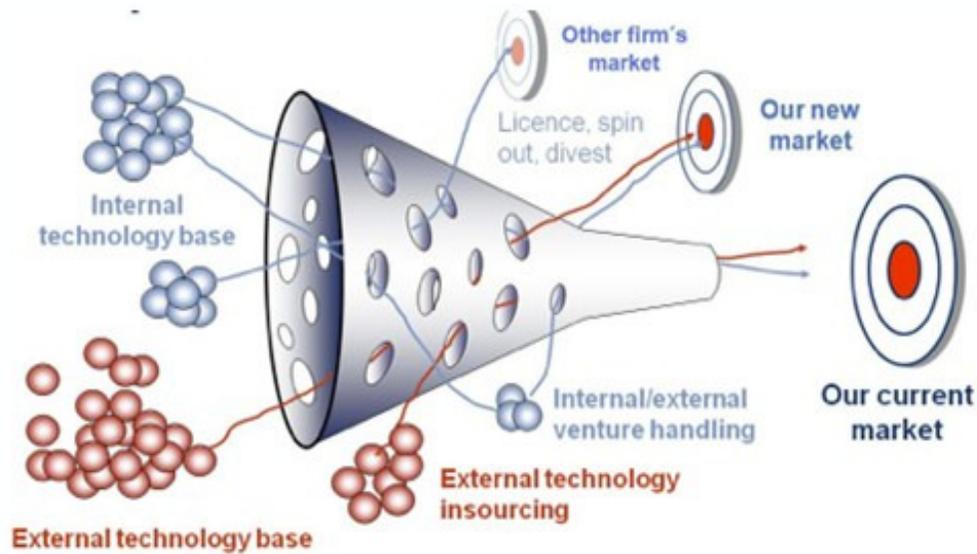
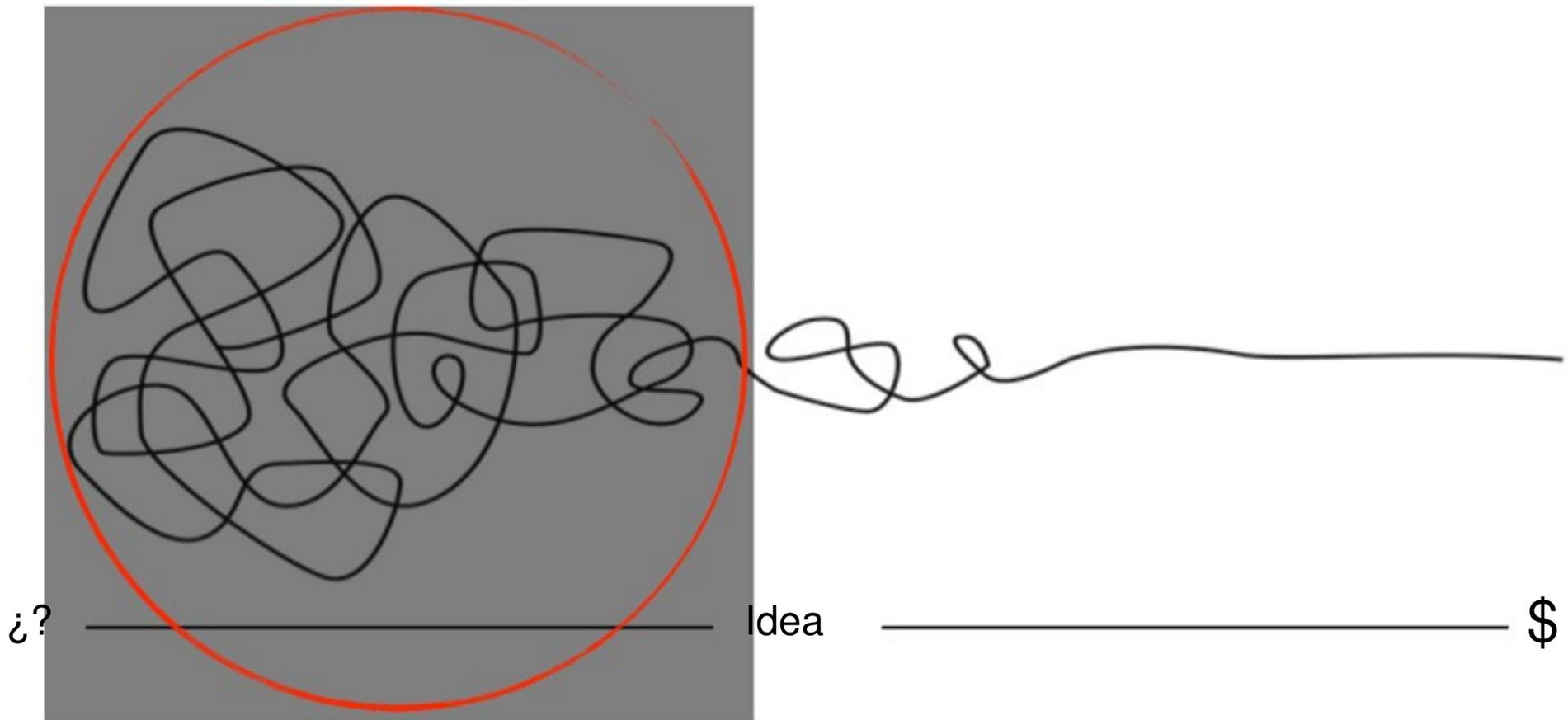
UNCERTAINTY / PATTERNS / INSIGHTS

CLARIFY / FOCUS



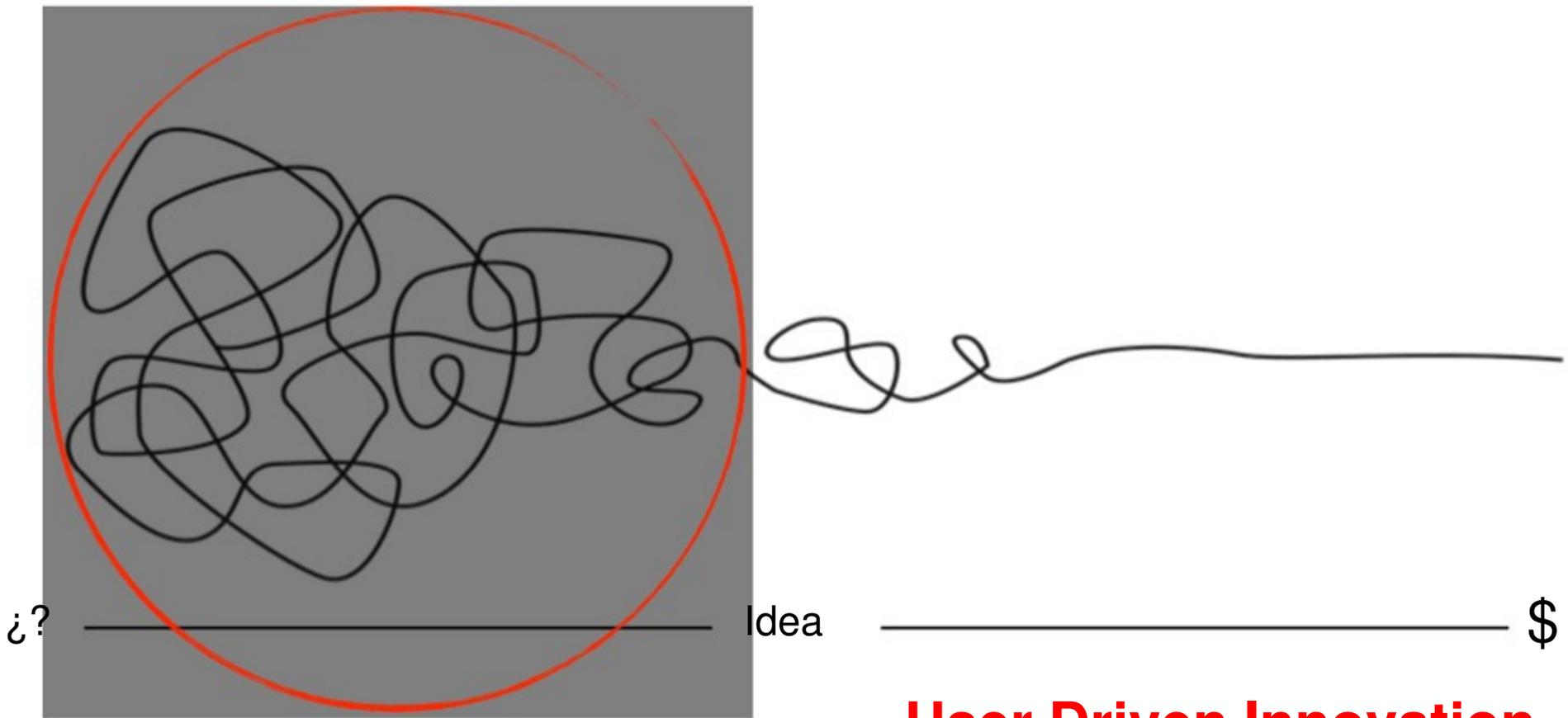
idea

Desarrollo idea

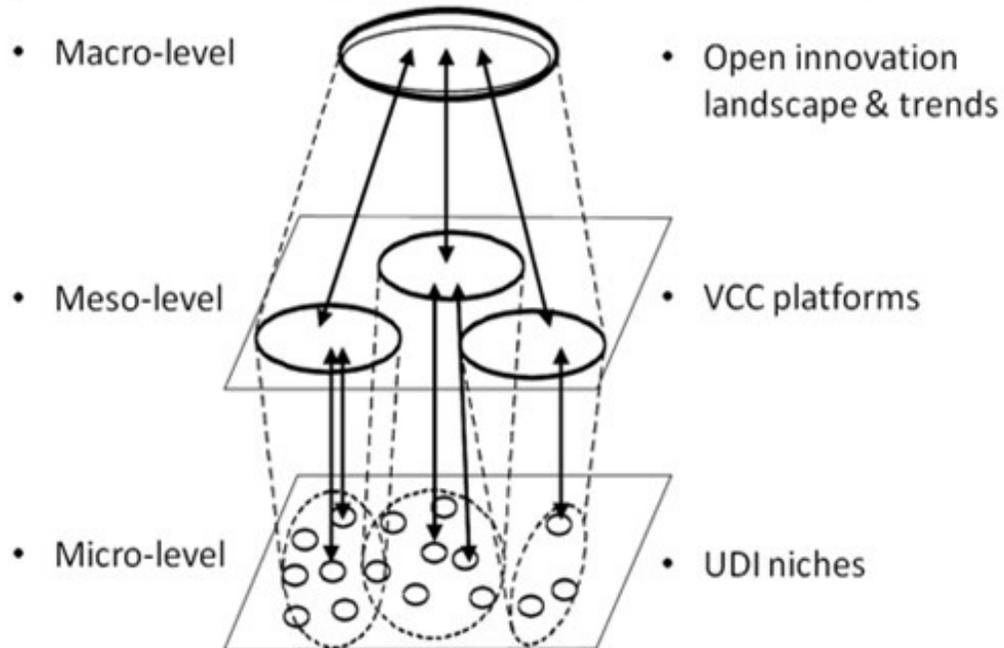


## Open Innovation Henry Chesbrough

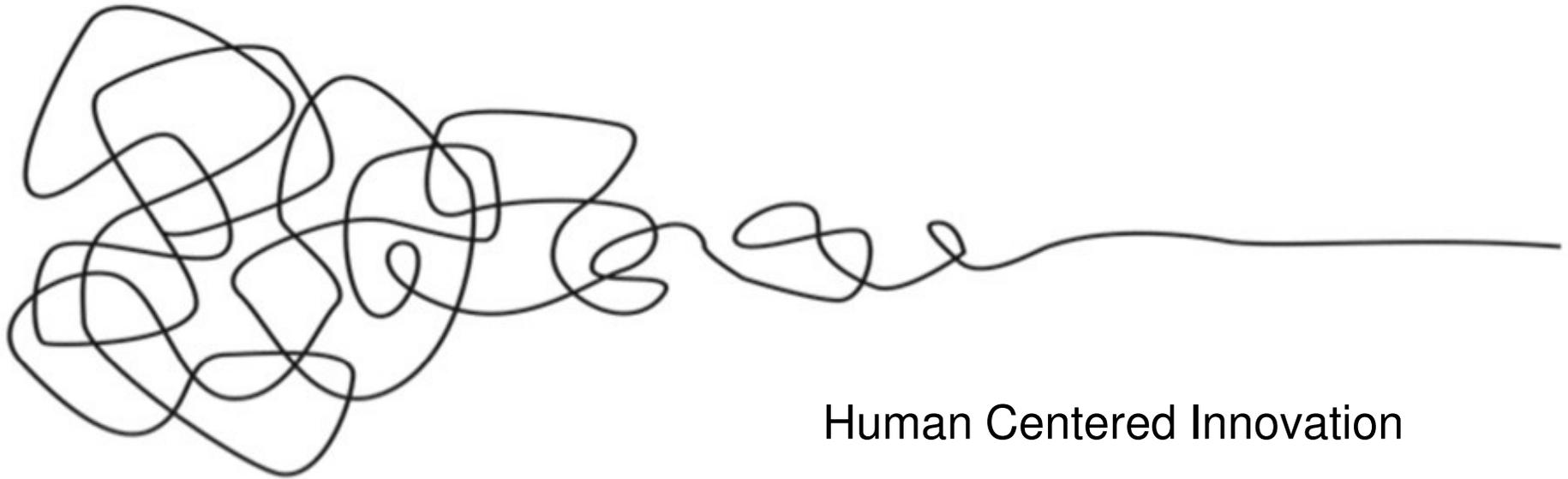
- empresa porosa
- compartir conocimiento



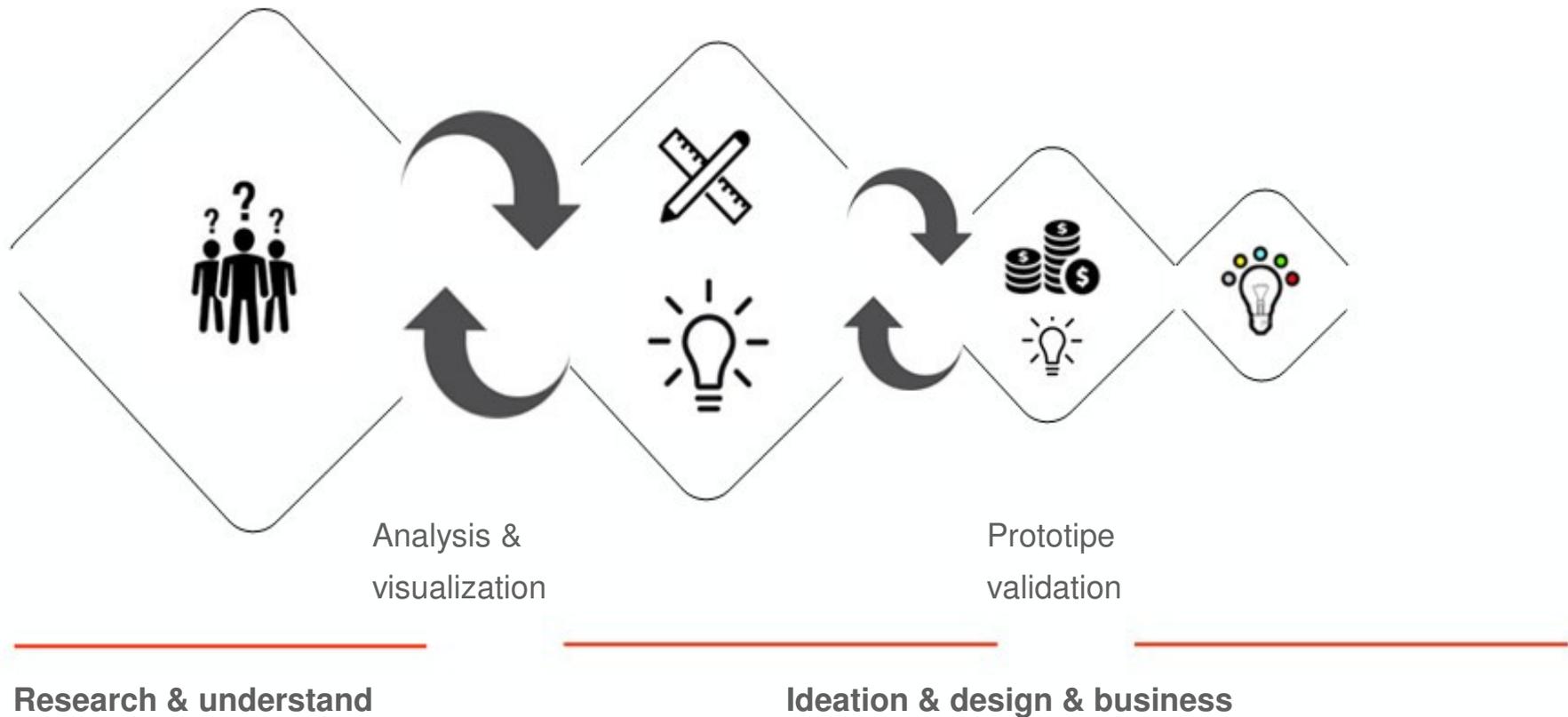
## User Driven Innovation Von Hippel



acceso a lo creación de usuarios



## Human Centered Innovation



# pero..... en otros mercados?

- **Re-segmentados:** grupos específicos con problemas que podemos resolver.
- **Clon:** traemos una idea de otro país o industria.
- **Nuevos:** no existentes, por explorar.

## Las tácticas diseñadas para un tipo de mercado no pueden ser usadas en otros mercados.

- En un mercado ya existente debemos trabajar para mejorar lo que ya hay, **¿cómo nos diferenciamos?**
- En el mercado re-segmentado como buscamos y nos dirigimos a **nichos** específicos de clientes
- En el mercado clon debemos saber cómo **adaptar** el producto que traemos al país o industria destino.
- Dentro de un mercado nuevo será difícil **captar los primeros clientes.**

UNCERTAINTY / PATTERNS / INSIGHTS

CLARIFY / FOCUS



# Proceso

idea

Desarrollo de la idea

Modelo de negocio

Validación del modelo



# Proceso

idea

Desarrollo de la idea

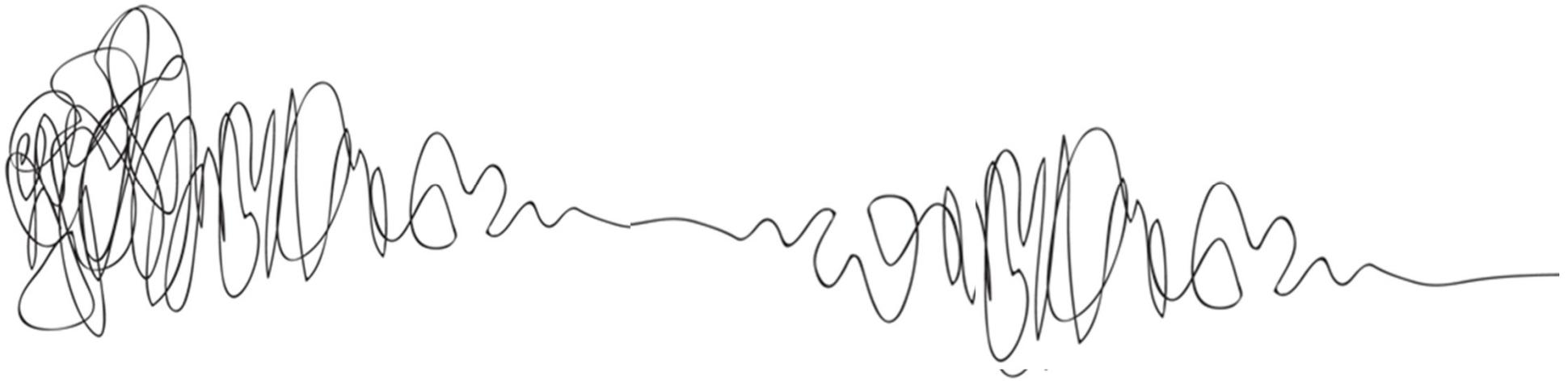
Modelo de negocio

Validación del modelo



UNCERTAINTY / PATTERNS / INSIGHTS

CLARIFY / FOCUS



Business Design

Lean Startup

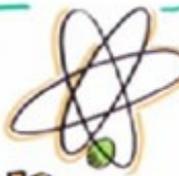
**¿Qué es el  
lean  
startup?**



# the LEAN Startup

THE SCIENCE OF ENTREPRENEURSHIP

With ERIC RIES



## FAILURE IS NECESSARY!

IT'S PART OF BECOMING SUCCESSFUL

### WHO TO BLAME

COMPANIES WANT SOMEONE ACCOUNTABLE

### Achieving Failure

#### The LEAN Revolution

AS ENTREPRENEURS WE OFTEN DON'T KNOW WHO THE CUSTOMERS ARE

STOP WASTING PEOPLE'S TIME!

### the Entrepreneur Way



VISUALIZE WHAT YOU CAN DO TOMORROW!



WHAT IS THE JOURNEY SUPPOSED TO LOOK LIKE?

### Hurdles

BEING AN ENTREPRENEUR CAN BE A LONELY PATH!



### IT'S ABOUT DOING!

WE GOT ONE!



THINGS START TO REALLY HAPPEN DURING THE PHOTO MONTAGE ACT II

### The PIVOT!

A CHANGE IN STRATEGY WITHOUT A CHANGE IN VISION

ALLOWS YOU TO LEARN IMPORTANT THINGS ABOUT THE CUSTOMER



LEARNING TO BUILD SUSTAINABLE IDEAS

THAT'S THE KEY TO SUCCESS



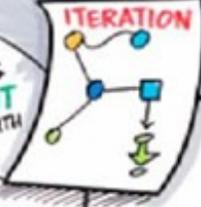
### FIGURE OUT WHAT WORKS

MEASURE HOW CUSTOMERS BEHAVE... THAT'S A PIVOT

WE ARE BUSY WASTING PEOPLE'S TIME ON AN INDUSTRIAL SCALE!

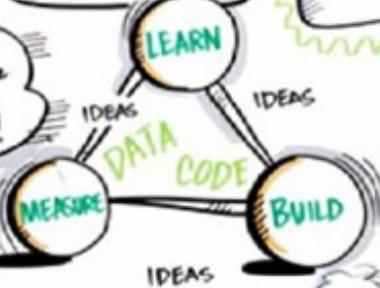
WHEN YOU WORK FOR A STARTUP YOUR JOB TITLE IS ENTREPRENEUR!

HOW DO I TAKE THE LEARNING THIS EXPERIMENT REPRESENTS WITH MINIMAL EFFORT?



WHAT SHOULD WE MEASURE?!

IT'S ABOUT BUILDING THE WRONG THINGS!



ESTABLISH THE BASELINE

TUNE THE ENGINE

PIVOT OR PERSEVERE



THERE IS NO PENALTY IN LAUNCHING TOO EARLY... BUT THERE'S A PENALTY FOR LAUNCHING TOO LATE

ImageThink  
Liisa Gossa  
IMAGETHINK.NET  
@IMAGETHINK

1998  
**Innovación de  
interrupción**

2001  
**Effectuation**

2003  
**Design  
Thinking**

2005  
**Desarrollo de  
clientes**

2009  
**Modelo de  
Negocios Canvas**

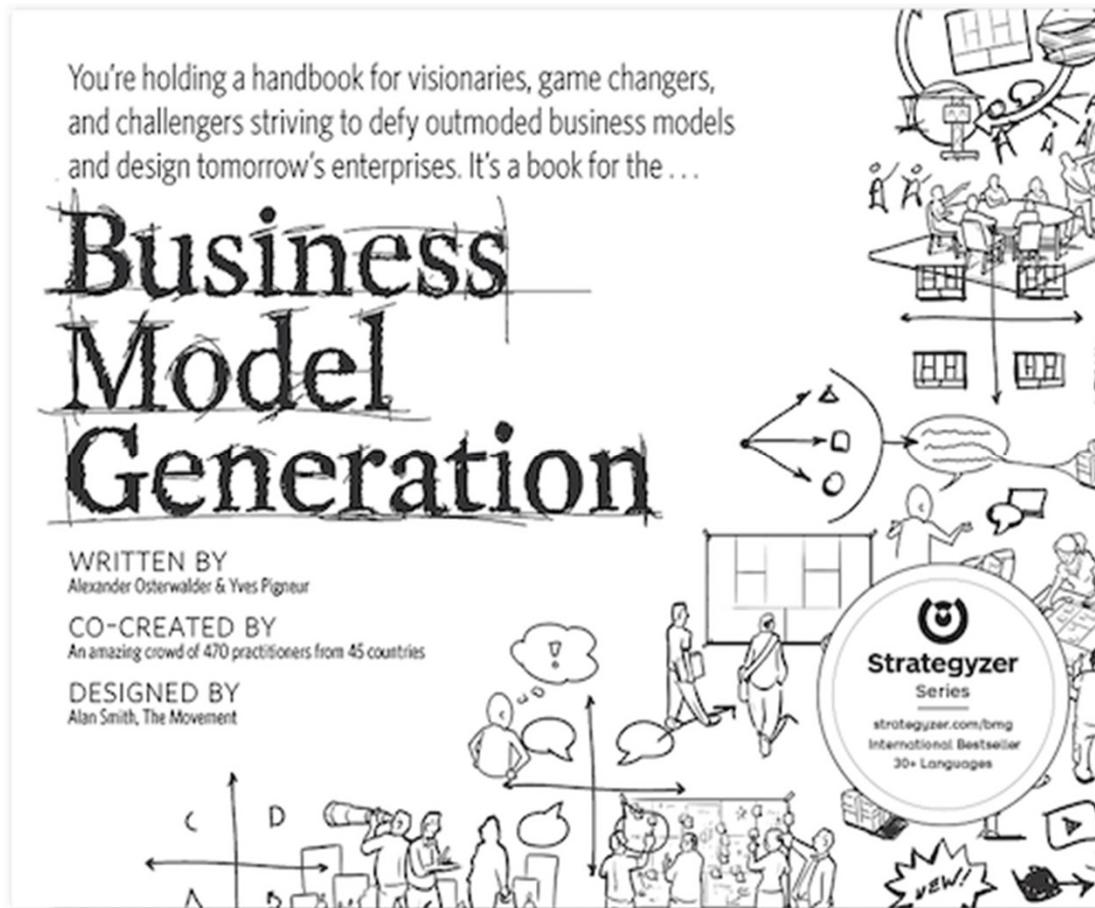
2010  
**Lean StartUp**

2012  
**StartUp  
Communities**



**Tim Brown**





**Alex Osterwalder**

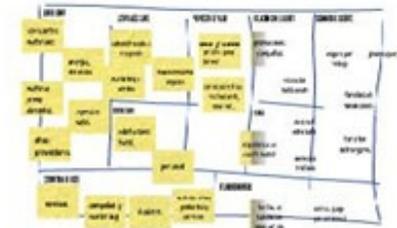


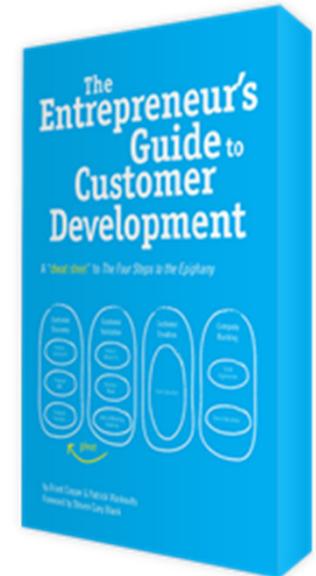
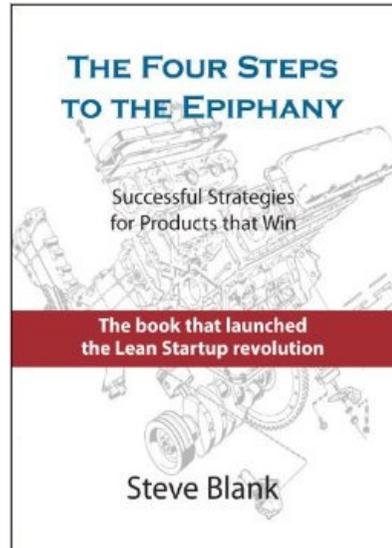
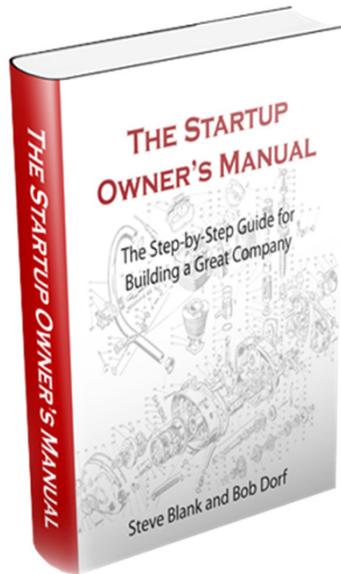
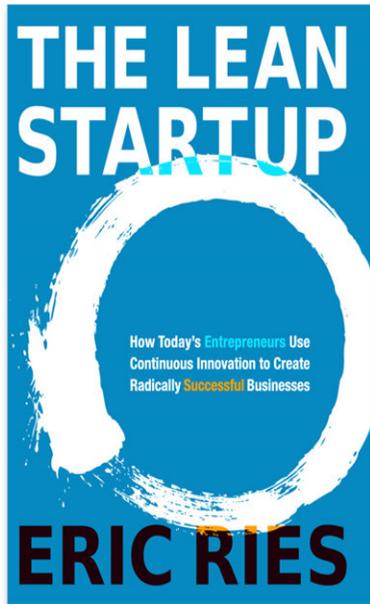
**Yves Pigneur**

# qué es un modelo de negocio?



un modelo de negocio describe los fundamentos de como una organización **crea, entrega y captura valor**

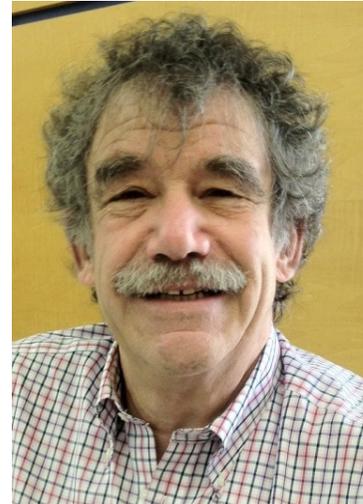




**Eric Ries**



**Steve Blank**



**Bob Dorf**



**Ash Maurya**

# Las siete caras de la innovación en modelos de negocio



## El director ejecutivo

Jean-Pierre Cuoni,  
*Presidente/EFG International*

**Misión: establecer un modelo de negocio nuevo en un sector antiguo.**

Jean-Pierre Cuoni es el presidente de EFG International, un banco privado que cuenta, posiblemente, con el modelo de negocio más innovador del sector. Jean-Pierre está transformando profundamente las relaciones tradicionales entre el banco, los clientes y los directores de relaciones con los clientes. El concepto, el diseño y la ejecución de un modelo de negocio innovador en un sector conservador con jugadores establecidos constituyen un arte que ha situado a EFG International entre los bancos con mayor crecimiento del sector.



## El intrapreneur

Dagfinn Myhre,  
*Director de I+D en modelos de negocio/  
Telenor*

**Misión: sacar el máximo partido a los avances tecnológicos más recientes con los modelos de negocio adecuados.**

Dagfinn dirige un departamento de modelos de negocio en Telenor, uno de los diez operadores de telefonía móvil más grandes del mundo. El sector de las telecomunicaciones requiere innovar constantemente y las iniciativas de Dagfinn ayudan a Telenor a identificar y comprender modelos sostenibles que aprovechan el potencial de los últimos avances tecnológicos. El equipo de Dagfinn analiza a fondo las principales tendencias del sector, además de desarrollar y utilizar vanguardistas herramientas de análisis para explorar nuevos conceptos y oportunidades empresariales.



## El emprendedor

Mariëlle Sijgers,  
*Empresaria/CDEF Holding BV*

**Misión: estudiar las necesidades actuales de los clientes y crear nuevos modelos de negocio para satisfacerlas.**

Mariëlle Sijgers es una emprendedora en toda regla. Ella y su socio empresarial, Ronald van den Hoff, están revolucionando el sector de las reuniones, congresos y recepciones con sus innovadores modelos de negocio. Juntos identifican lagunas en este sector de servicios e inventan conceptos nuevos, como [Seats2meet.com](http://Seats2meet.com), que permite reservar a última hora ubicaciones inusuales en las que poder celebrar reuniones. Sijgers y Van den Hoff contemplan constantemente nuevas ideas de modelos de negocio y ponen en marcha las más prometedoras.



### El inversor

Gert Steens,  
*Presidente y analista de valores/  
Oblonski BV*

**Misión: invertir en empresas con los modelos de negocio más competitivos.**

Gert se gana la vida identificando los mejores modelos de negocio. Una inversión en la empresa equivocada con el modelo equivocado podría costar a sus clientes millones de euros, y a él, su reputación. En su trabajo es esencial comprender los modelos de negocio nuevos e innovadores. Gert va más allá del habitual análisis financiero y compara modelos de negocio para localizar diferencias estratégicas que puedan suponer una ventaja competitiva, para lo que busca constantemente la innovación en modelos de negocio.



### El consultor

Bas van Oosterhout,  
*Consultor sénior/Capgemini Consulting*

**Misión: ayudar a los clientes a cuestionar sus modelos de negocio y a diseñar y crear otros nuevos.**

Bas forma parte del equipo de innovación empresarial de Capgemini. Al igual que sus clientes, disfruta innovando para aumentar el rendimiento y mejorar la competitividad. Hoy en día, dada su relevancia en los proyectos de los clientes, la innovación en modelos de negocio es una parte esencial de su trabajo. Su objetivo es inspirar y ayudar a los clientes en la creación de nuevos modelos de negocio, desde su concepción hasta su aplicación. Para ello, Bas hace uso de su conocimiento de los modelos de negocio más eficaces, independientemente de cuál sea el sector.



### El diseñador

Trish Papadacos,  
*Propietaria exclusiva/The Institute of You*

**Misión: encontrar el modelo de negocio adecuado para lanzar un producto innovador.**

Trish es una joven diseñadora con una capacidad especial para captar la esencia de una idea e integrarla en las relaciones con los clientes. En la actualidad, está trabajando en una de sus ideas: un servicio que ayuda a los que cambian de sector laboral. Después de semanas dedicadas a la investigación, ahora se dedica al diseño, pues tendrá que encontrar el modelo de negocio adecuado para sacar su servicio al mercado. Conoce la atención al cliente, a la que se enfrenta a diario como diseñadora, pero carece de formación empresarial, por lo que no tiene el vocabulario preciso y las herramientas necesarias para ocuparse del paquete completo.



### El emprendedor concienciado

Iqbal Quadir,  
*Emprendedor social/Fundador de  
Grameen Phone*

**Misión: promover cambios sociales y económicos positivos mediante modelos de negocio innovadores.**

Iqbal busca constantemente modelos nuevos de negocio que tengan el potencial para provocar un fuerte impacto social. Su innovador modelo permitió que más de cien millones de bangladesíes disfrutasen de un servicio de telefonía gracias a la red de microcréditos de Grameen Bank. Ahora, Iqbal busca un modelo que permita ofrecer electricidad a los pobres a precios asequibles. Como director del Legatum Center del MIT, promueve la divulgación de la tecnología mediante empresas innovadoras como un medio para conseguir el desarrollo económico y social.

# qué es una startup?



una startup es una organización temporal de personas que están **buscando un modelo de negocio** recurrente y escalable

**= experimento**

**“Los emprendimientos operan bajo condiciones de extrema incertidumbre”**

**(Eric Ries).**



Ningún plan de negocios **sobrevive al primer contacto con el cliente”**

(Steve Blank)

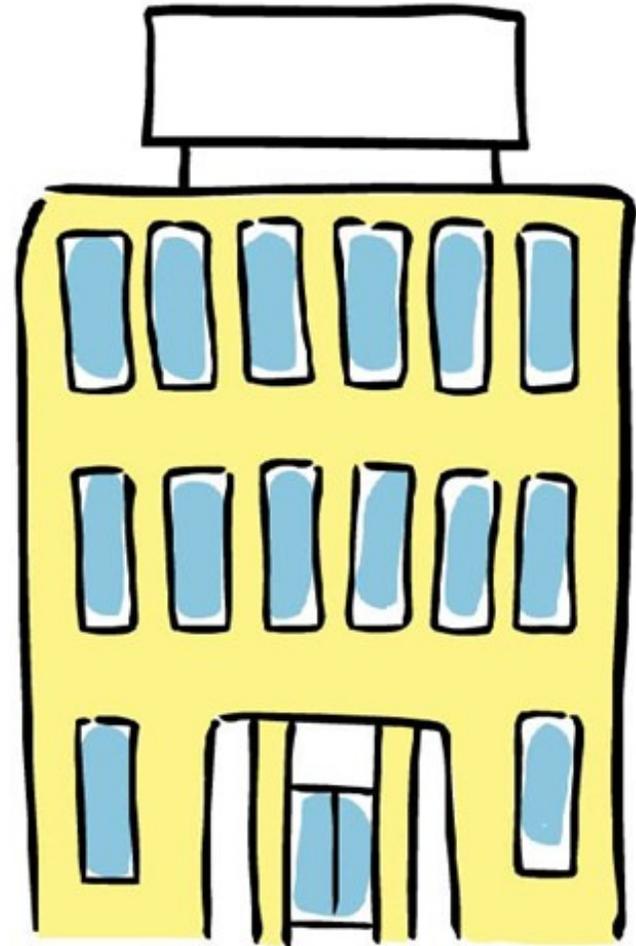


**busca** un modelo de  
negocio escalable



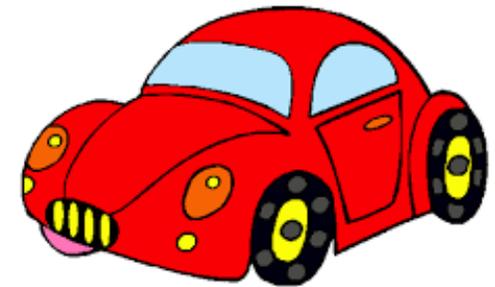
**VS**

**ejecuta** un modelo  
de negocio conocido



# startup vs empresa

No es una  
versión en  
pequeño de una  
gran empresa



# Porqué son tan difíciles las startups

- 1 Existe toda una industria de creación de mitos.
- 2 El excesivo enfoque en el desarrollo del producto. (Product-Centric)

# Las startups se mueven por fe y no por hechos

.....**Teníamos todo lo necesario:**

- Un buen producto
- Un equipo brillante.
- Tecnología de punta.
- La idea en el momento correcto.

# EL MITO DEL ÉXITO

“A través de la **determinación**, la **brillantez**, el **momento** **adecuado**; y por **sobre todo**; un **gran producto** puedes **alcanzar el éxito.**”

# FALSO

**¿Por qué es tan popular este mito?**

**Estos mitos hacen que el éxito parezca inevitable si uno cuenta con lo necesario para lograrlo.**

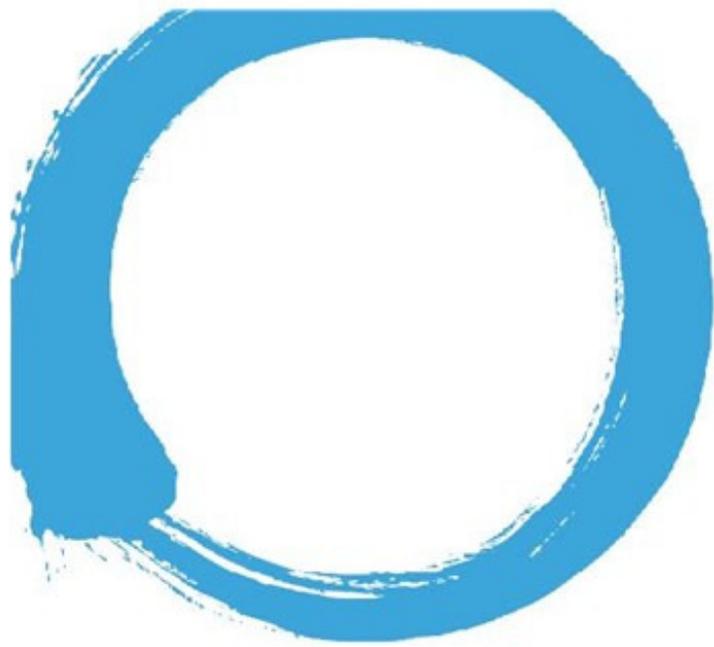
# Y CUANDO FRACASAMOS...

**...tenemos la excusa preparada**

- **No teníamos todo lo necesario**
- **No fuimos lo suficientemente visionarios.**
- **No estábamos en el lugar correcto en el momento justo.**

**NO CONOCEMOS UN  
ENFOQUE PARA  
CONVERTIR UNA  
IDEA EN UN**

**NEGOCIO  
ESCALABLE.**



# qué es Lean Startup?

es una manera de abordar el lanzamiento de negocios y productos que se basa en **aprendizaje validado, experimentación científica** e iteración con el cliente.



# Cómo se creaban las empresas

EN EL AÑO 1950



Idea



Plan de Negocios



Financiamiento



Tienda



Producto



Ventas



Tiempo + Dinero = Riesgo

Plan A

La triste realidad :

**9**/10 startups **desaparecen**

58 ideas = **1 éxito**

66% cambian el plan **A**

**Porqué?**

**Porqué?**

**Falta de Clientes**

**Muchas Startups fallan  
porque crean un producto  
que nadie quiere**

**Lean Startup** es un  
proceso que permite **iterar**  
desde el **Plan A**, a un plan  
**que funciona!!**

**Cómo ?**

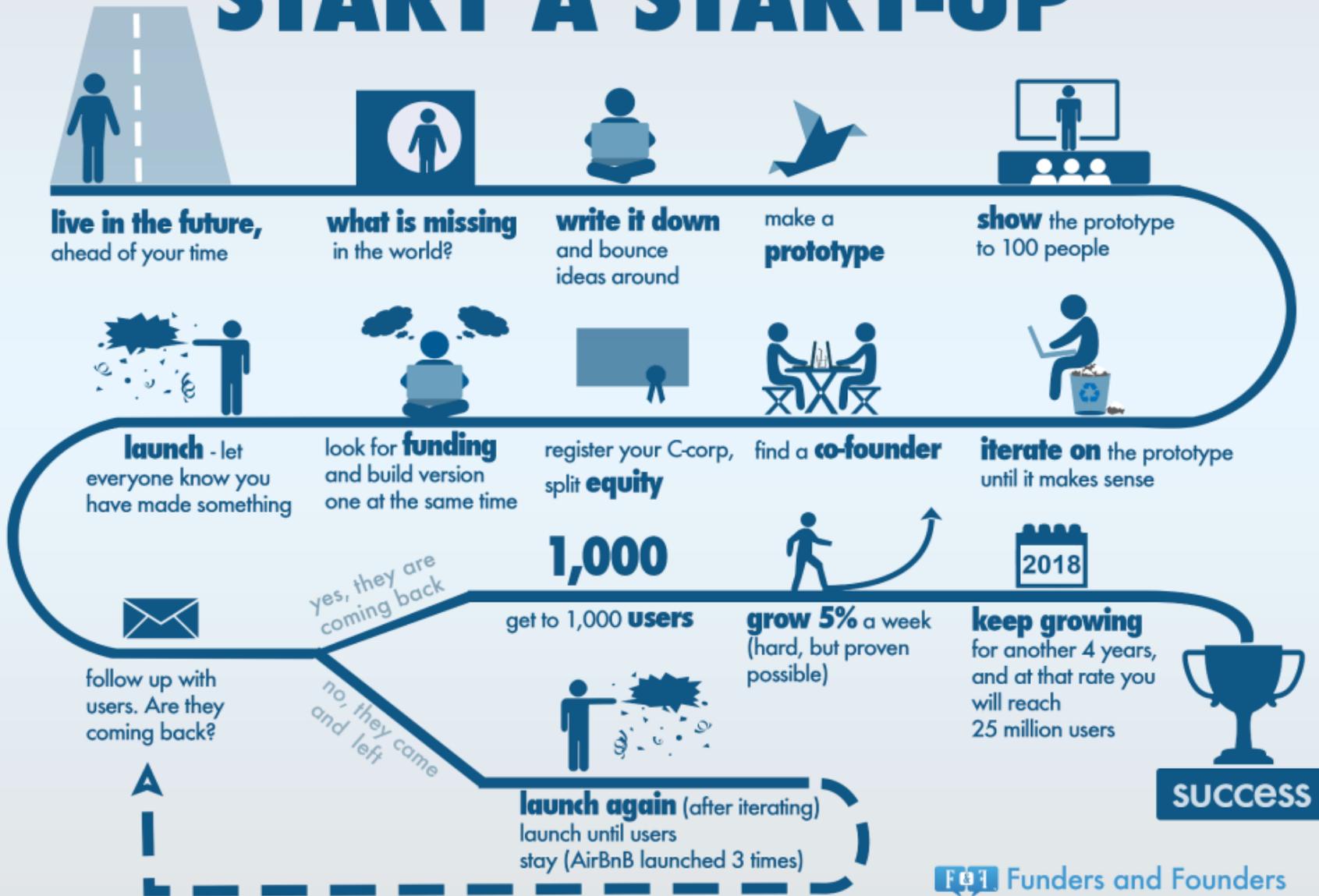
# Existen un montón de herramientas de administración para grandes empresas, pero... ¿qué tal si hablamos de herramientas para iniciar una start-up?



**Las start-ups no son una versión a escala menor de las grandes compañías**

# elimina la incertidumbre

## HOW TO START A START-UP



**Lean + Startup =**

**Lo que diferencia a una startup exitosa es que ha encontrado un modelo de negocio que funciona antes de quedar sin recursos.**

**Lean + Startup =**

**Velocidad**

Si bien dos de los recursos más importantes son el **dinero y el tiempo**, la metodología Lean se centra en la optimización del recurso más escaso dentro

de una empresa: **el tiempo.**

“Las startups que triunfan son aquellas que **iteran** las suficientes veces antes de quedarse sin recursos”

**Eric Ries**

**Lean + Startup =  
Velocidad**

**Aprendizaje validado**

**Sal fuera! Get out of the building!  
- Steve Blank**

**Lean + Startup =**

**Velocidad**

**Aprendizaje validado**

**Focus**

**Acción adecuada en el momento adecuado.**

**- Bijoy Goswami**

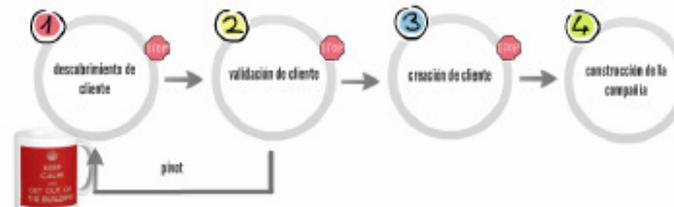
# 3 columnas

## diseño del modelo de negocio



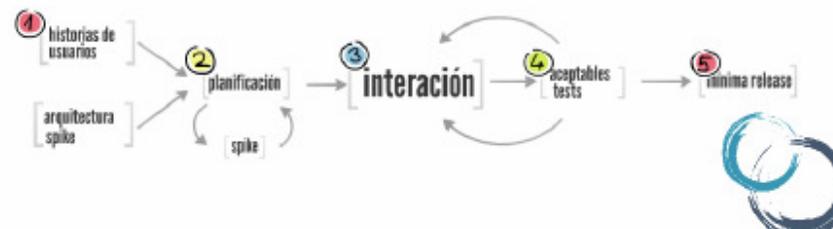
+

## desarrollo de cliente



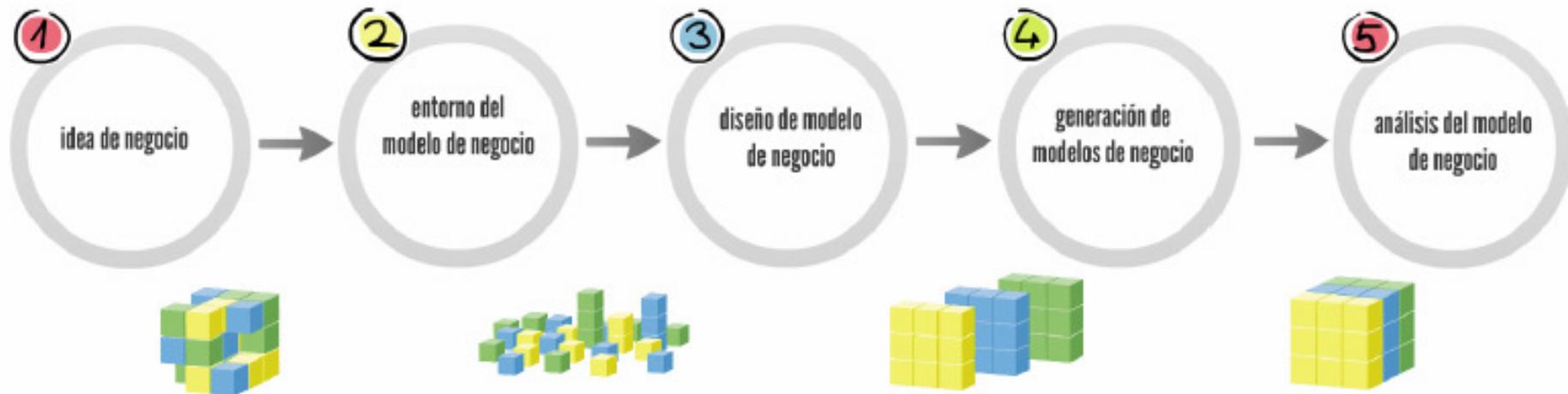
+

## desarrollo ágil



# Etapa 1

## diseño del modelo de negocio

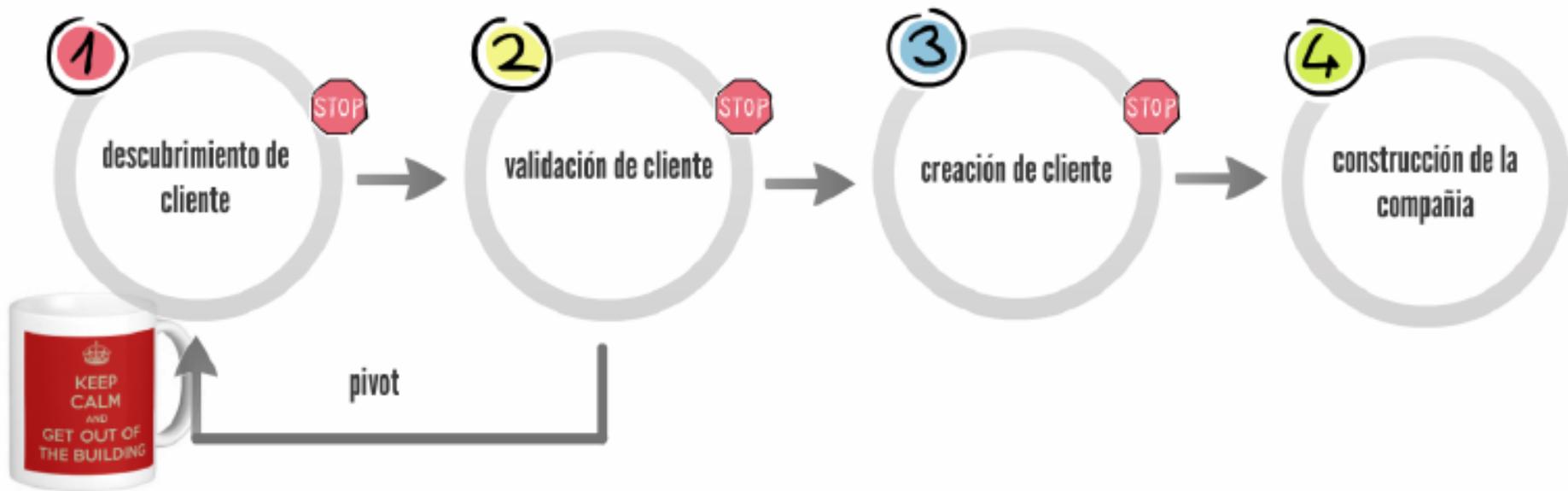


**Resultado =  
aproximación al modelo de negocio**

# Etapa 2

## Validar el modelo de negocio

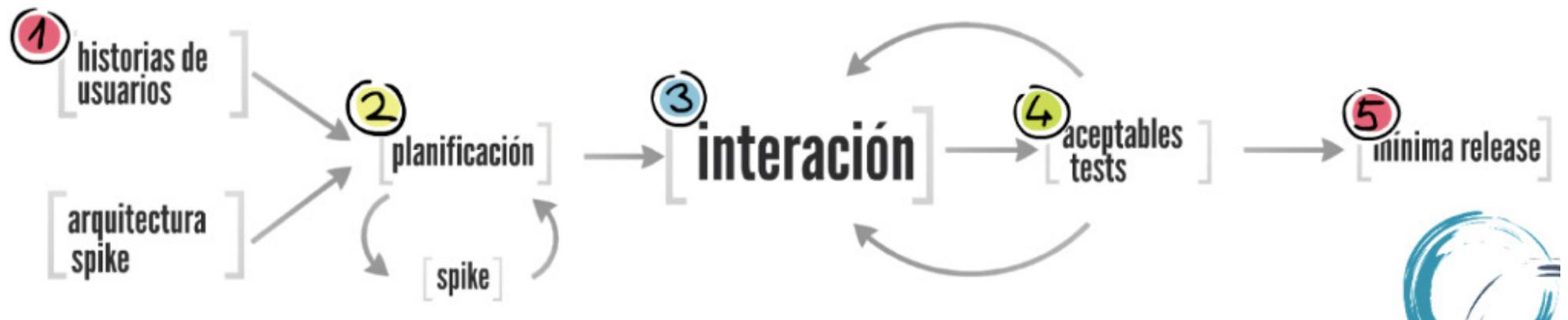
### desarrollo de cliente



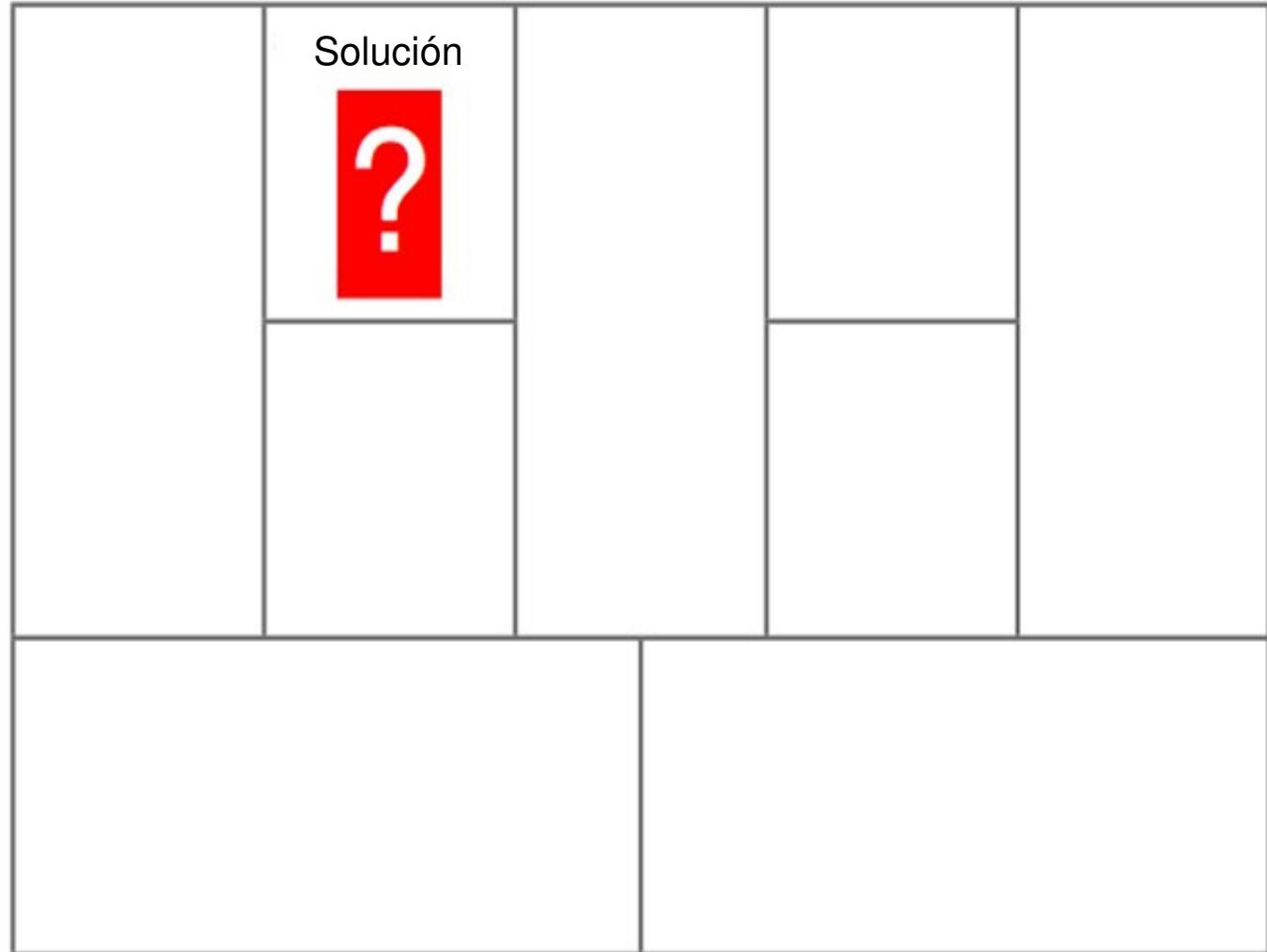
validación hipótesis de valor  
del modelo de negocio

validación hipótesis de crecimiento  
Ejecución del modelo de negocio

# desarrollo ágil



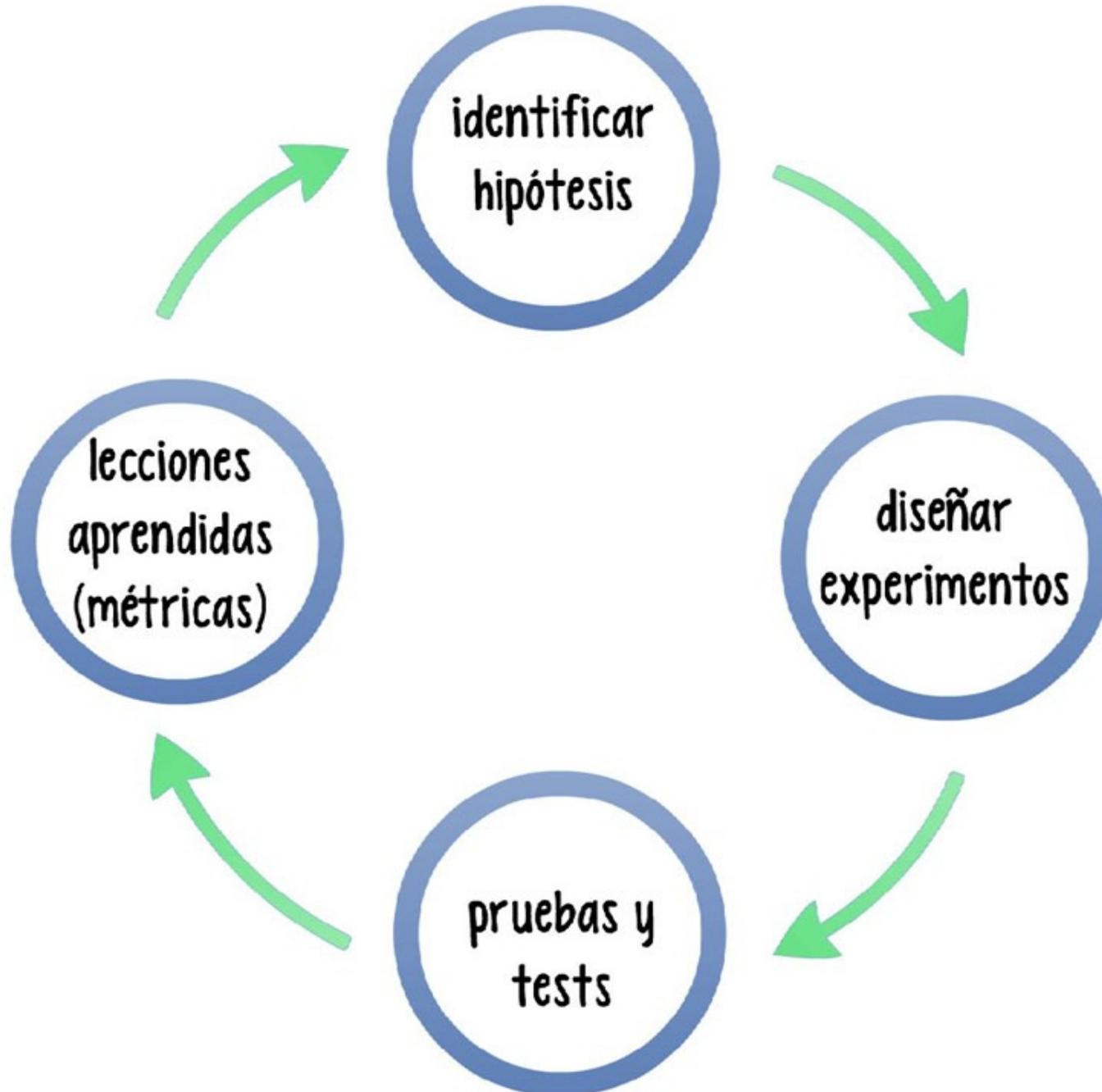
*Tu “solución” **NO** es el producto...*



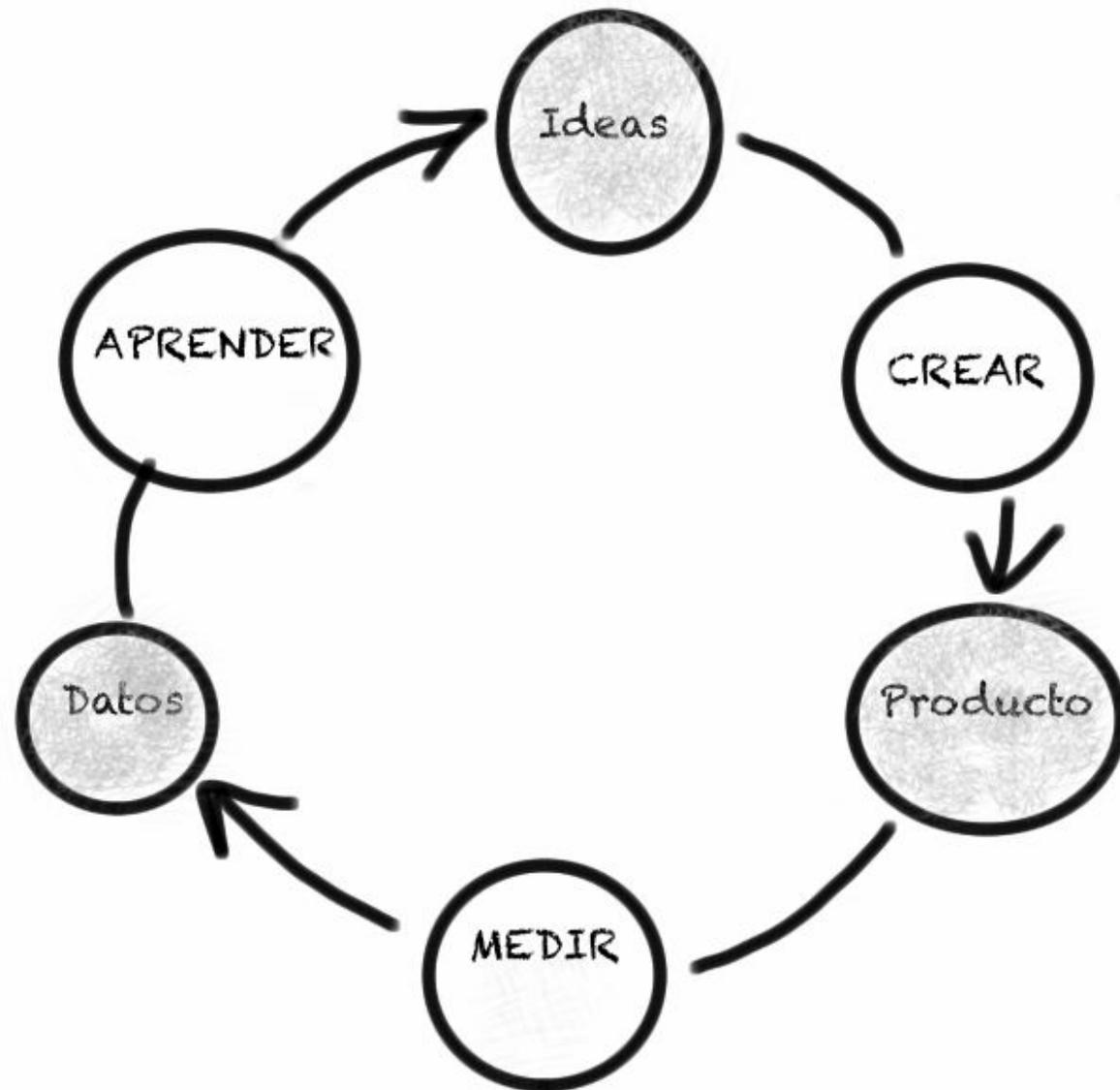
# ... el Modelo de Negocios es el producto



# enfoque científico



# crear-medir-aprender



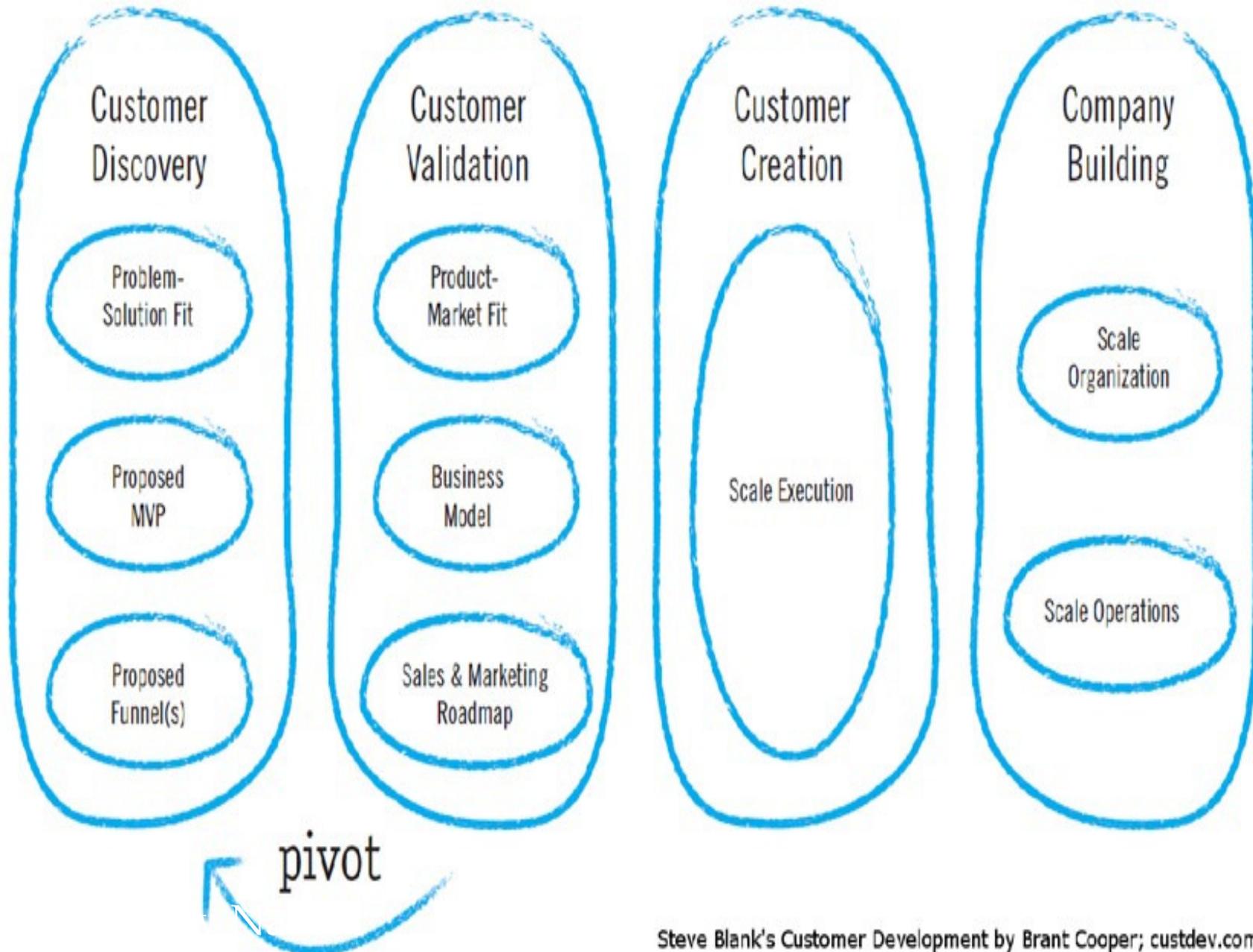
The Lean Startup, Eric Ries

# aprendizaje validado

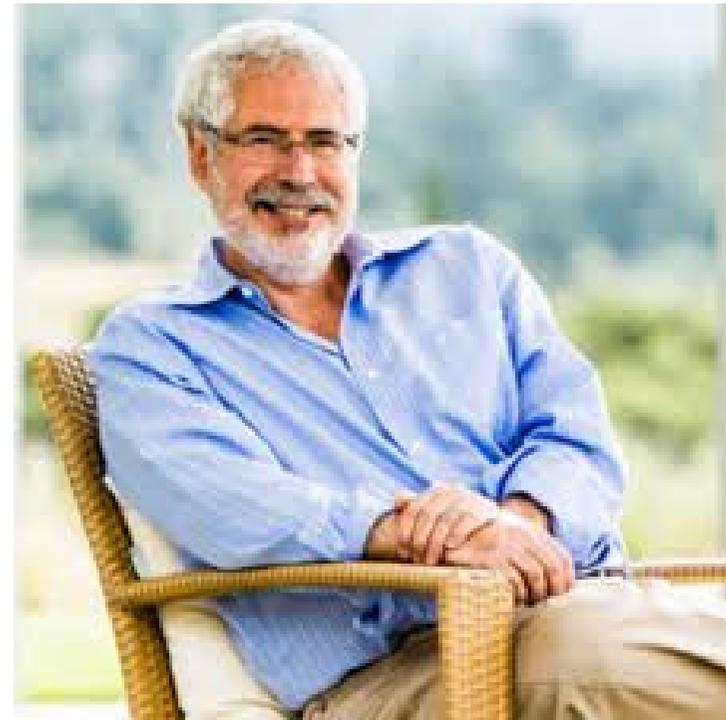
# ACELERA ESTE CICLO DE ALIMENTACIÓN



# Customer Development



**Desarrollo de Clientes es un proceso de retroalimentación continua con los clientes que ocurre en paralelo al desarrollo del producto.**



**STEVE BLANK**

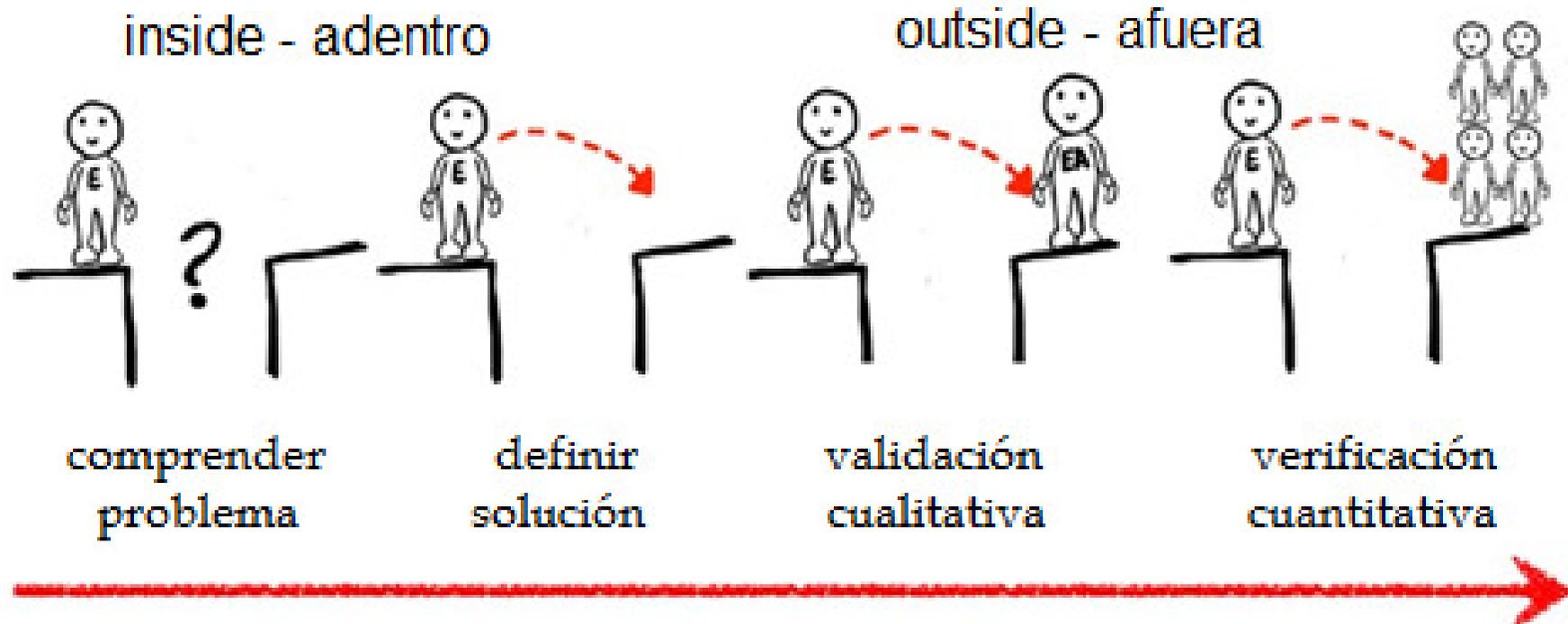
The Four Steps to the Epiphany

**La idea clave es:**

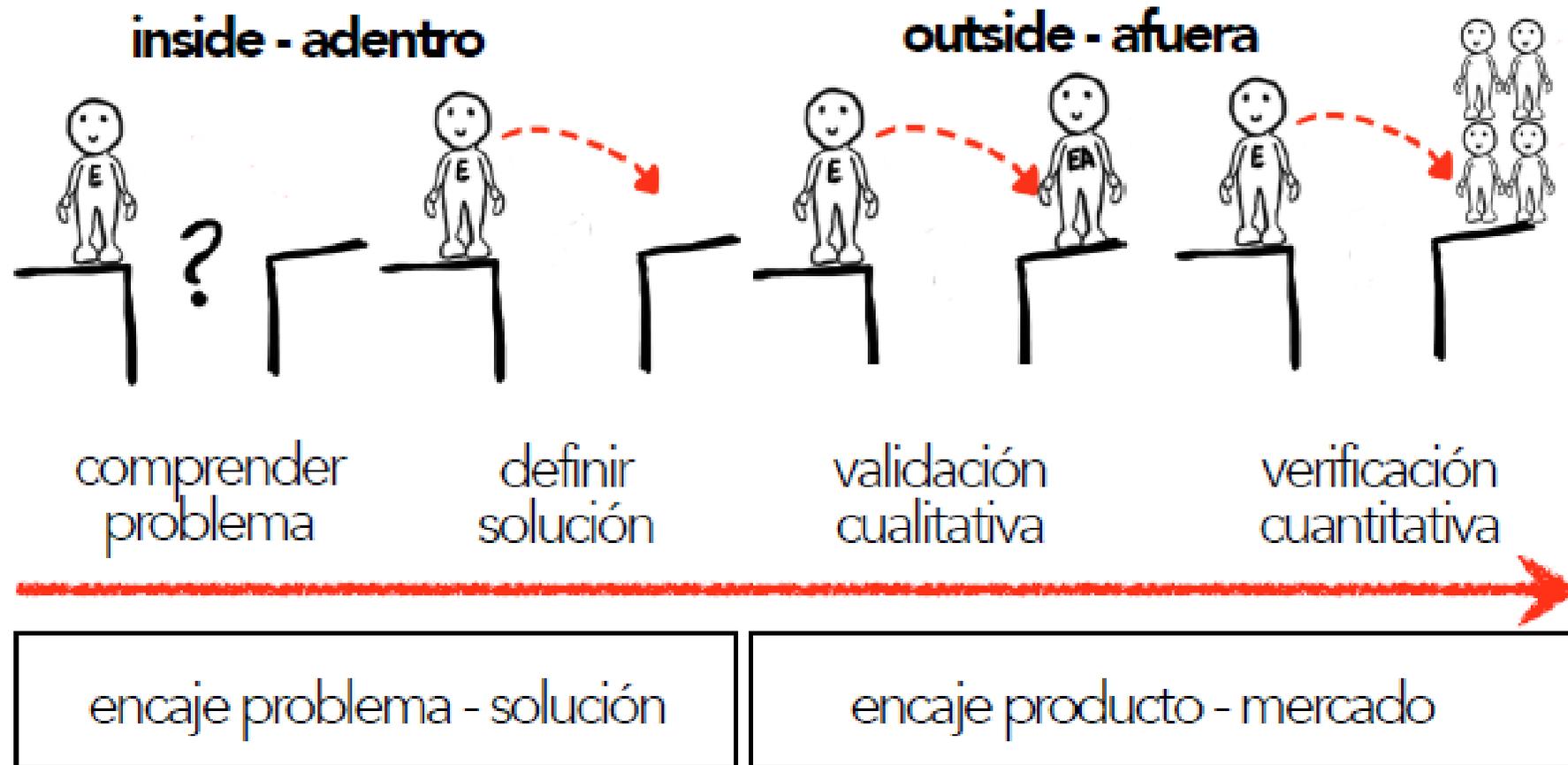
**Salir del edificio.**

# Secuencia Lean Startup

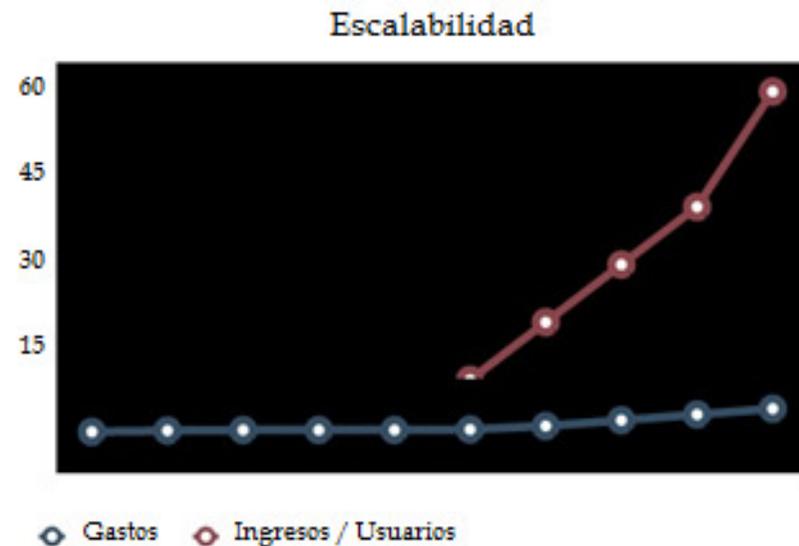
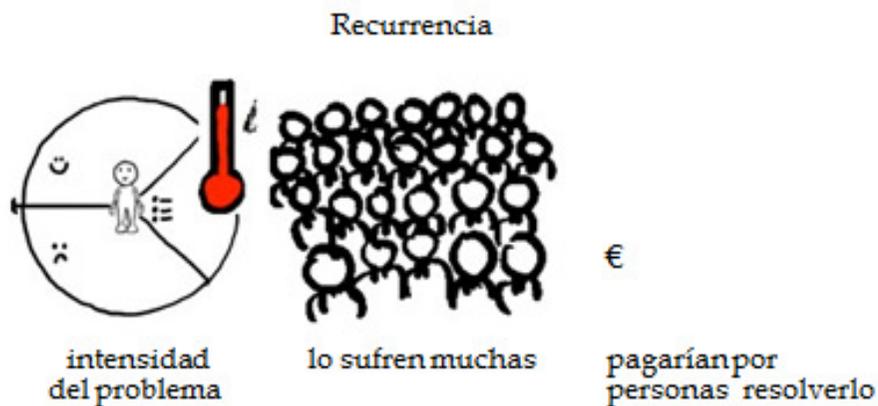
La secuencia correcta



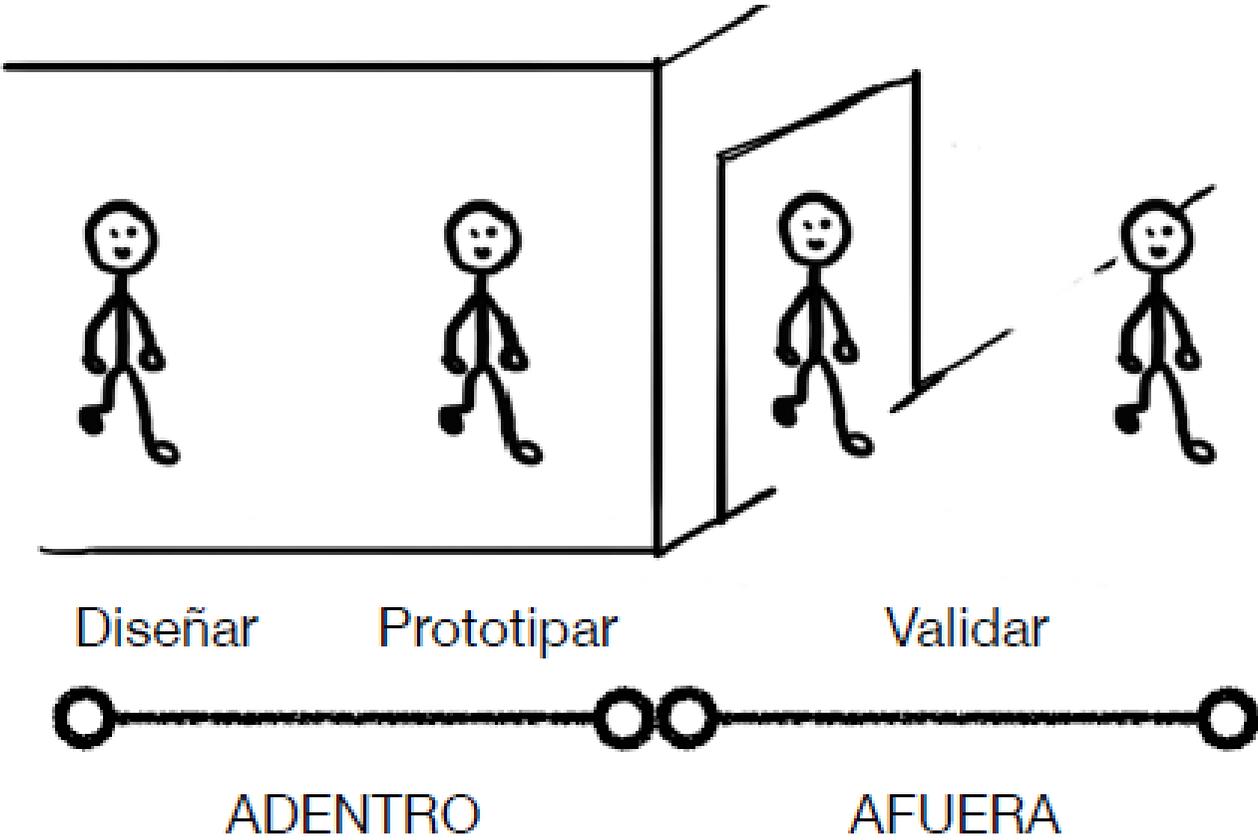
# La secuencia correcta



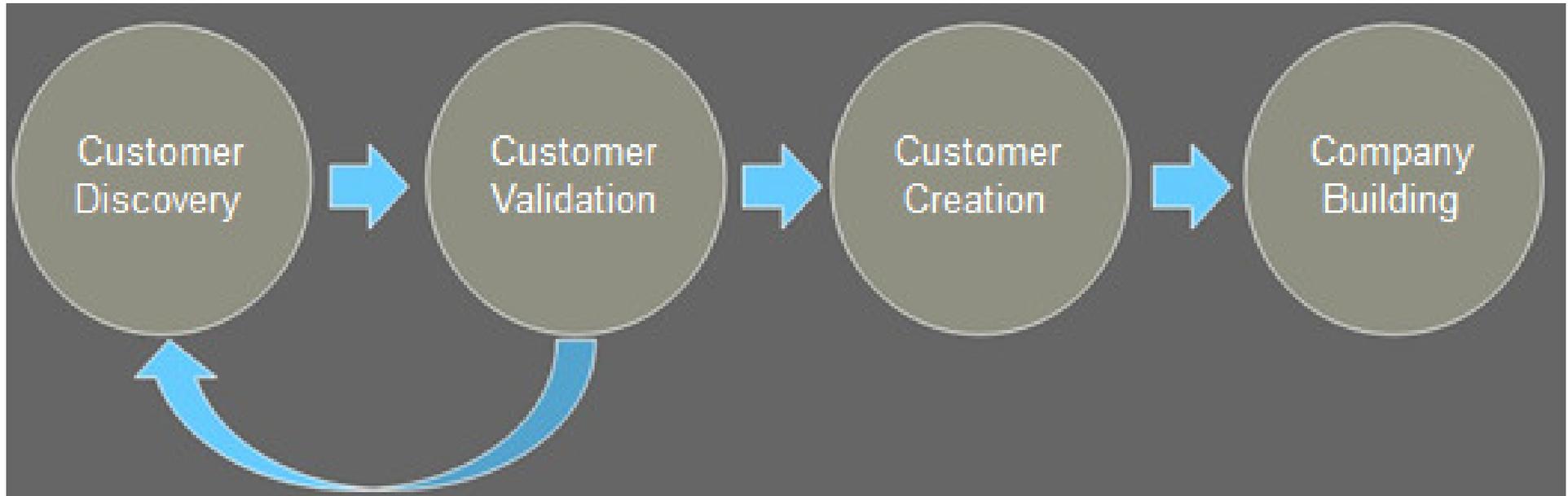
# descubrimiento de clientes y desarrollo de mercado



# Entendiendo el proceso



# Los cuatro pasos de la epifanía



Muchas Startups fallan por la **falta de clientes** y no por errores en el desarrollo del producto

- Existen procesos para gestionar el desarrollo de producto
- No existen procesos para gestionar el **desarrollo del cliente**

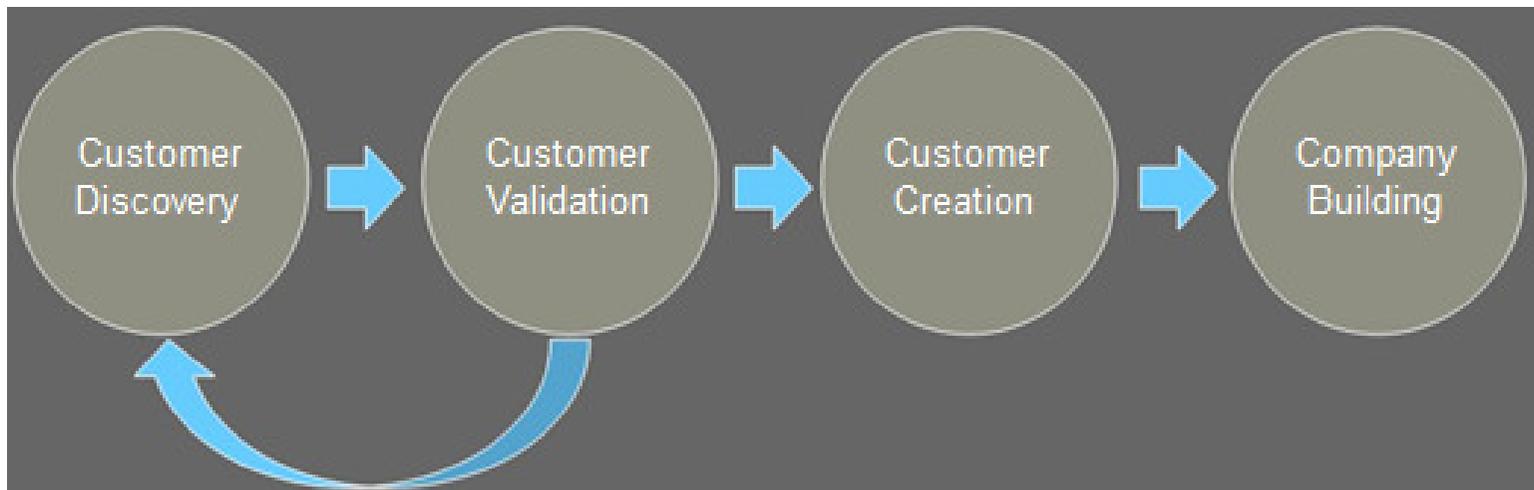
# La solución es sencilla

Construir un proceso de **desarrollo de clientes**

## Desarrollo de producto



## Customer Development



**-El descubrimiento de clientes:**

**hipótesis sobre el modelo de negocio**

**-La validación de clientes:**

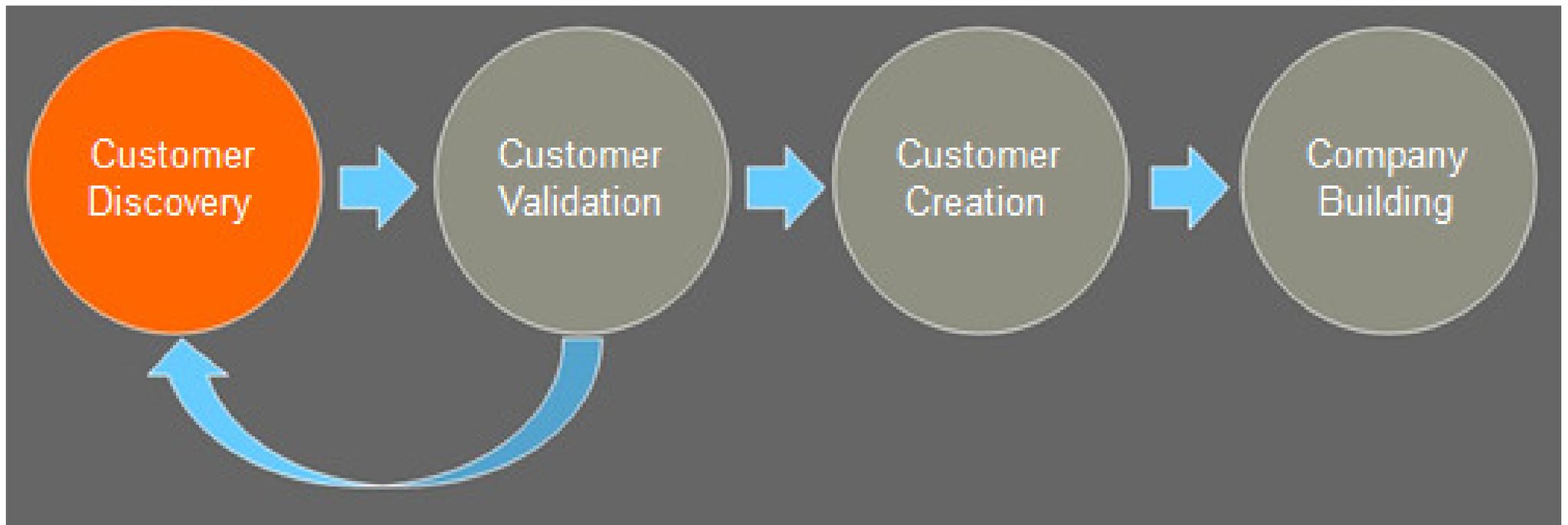
**validar que el modelo de negocio es repetible y escalable**

**-La creación de clientes:**

**enfoque de captación del máximo número de clientes**

**-La creación de la empresa:**

**la startup se convierte en empresa**



**Deja de vender y escucha a tus clientes**

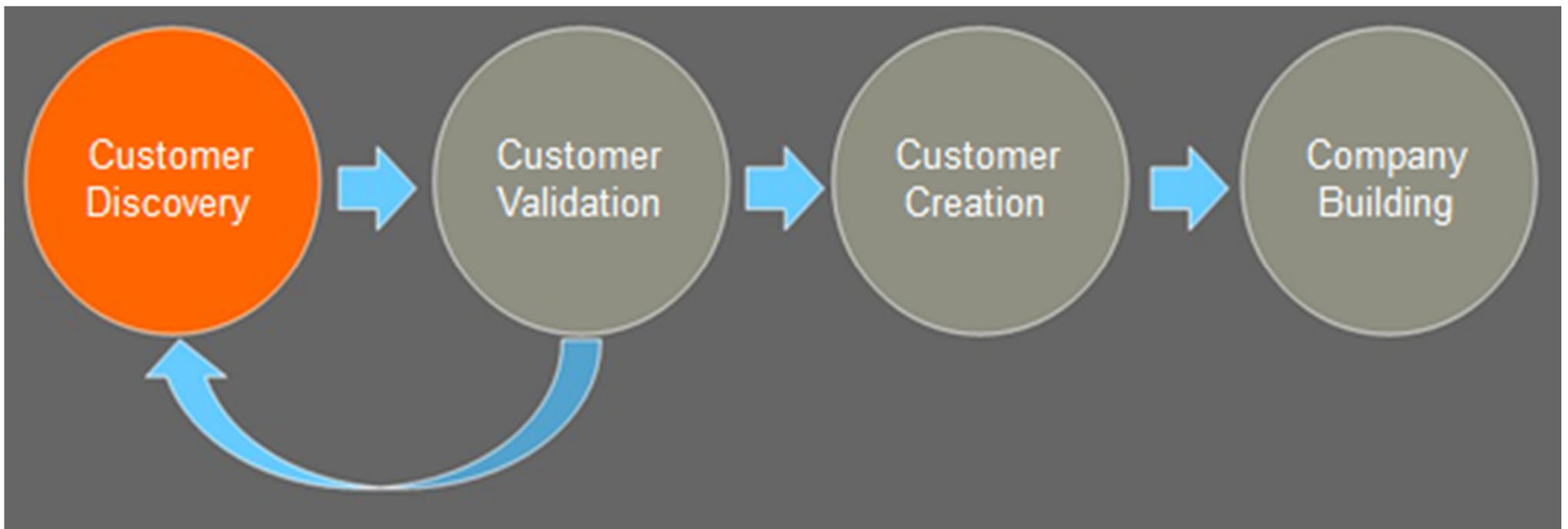
**Valida tus hipótesis**

**En la primera iteración con quienes pensamos que van a ser nuestros primeros clientes, transformaremos nuestras hipótesis sobre el problema en hechos**



**Deja de ver los clientes**

**valida tus hipótesis**



## Criterios de salida

¿Cuáles son los problemas de tus clientes?

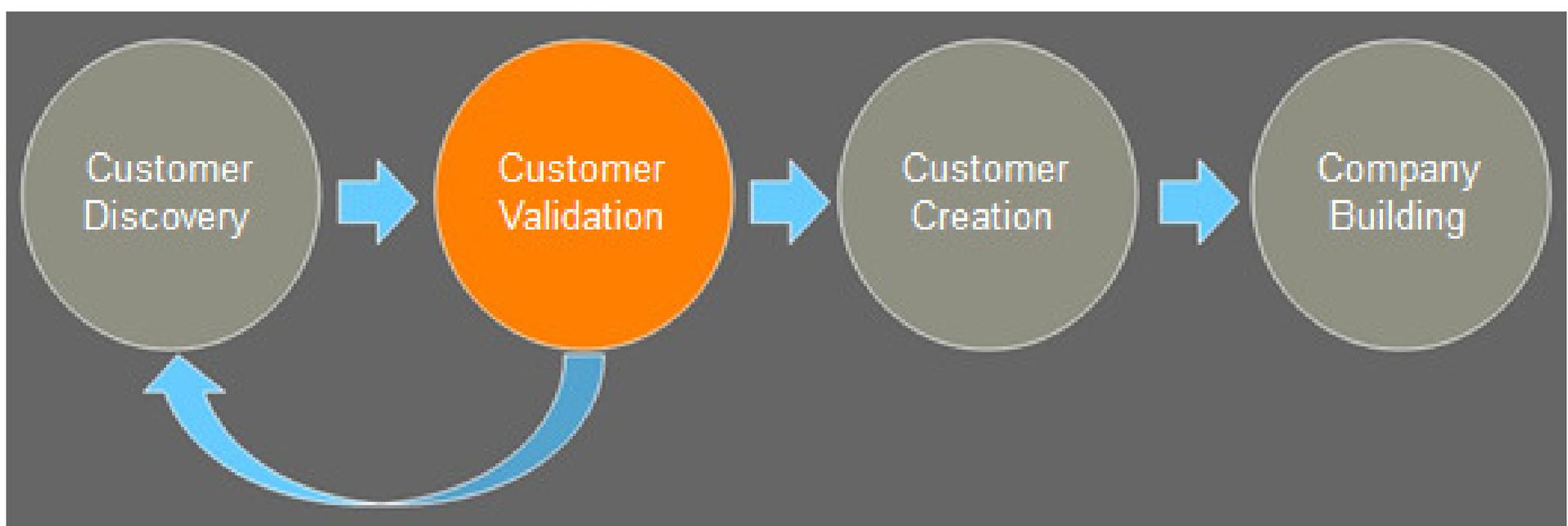
¿Cuanto pagarían por solucionarlos?

¿Tu concepto del producto soluciona el problema?

¿Esta de acuerdo el cliente?

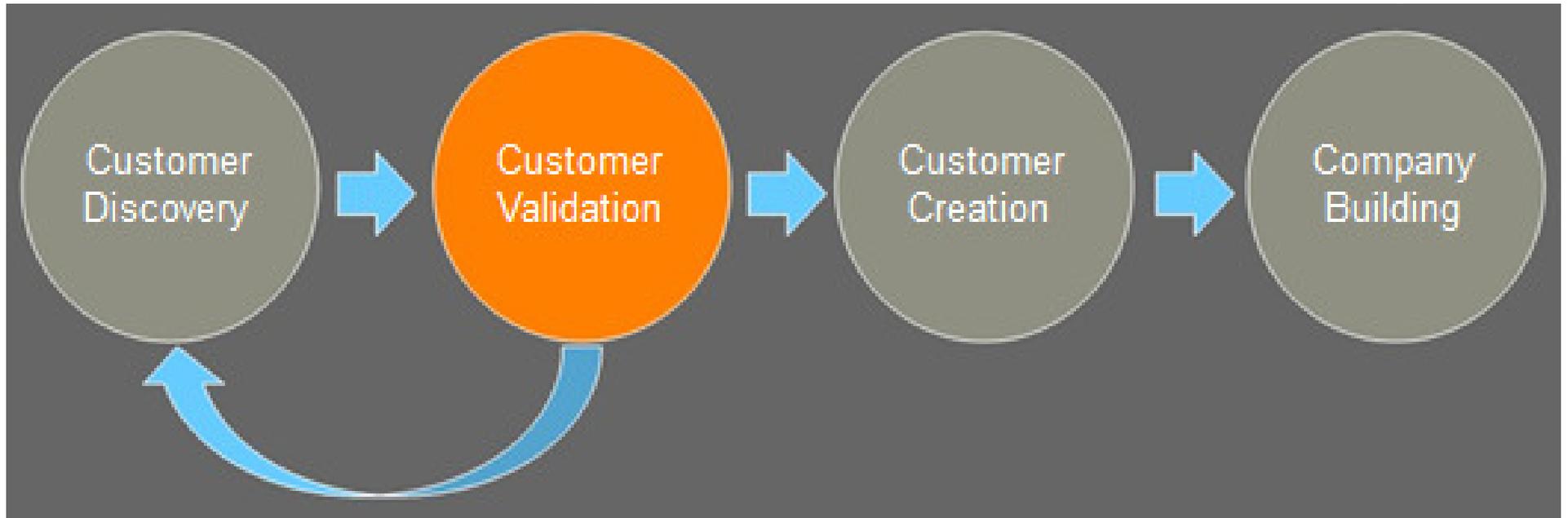
¿Cuales son las diferencias para el cliente antes y después de tu producto?

¿Conocemos quienes son nuestros usuarios y compradores?



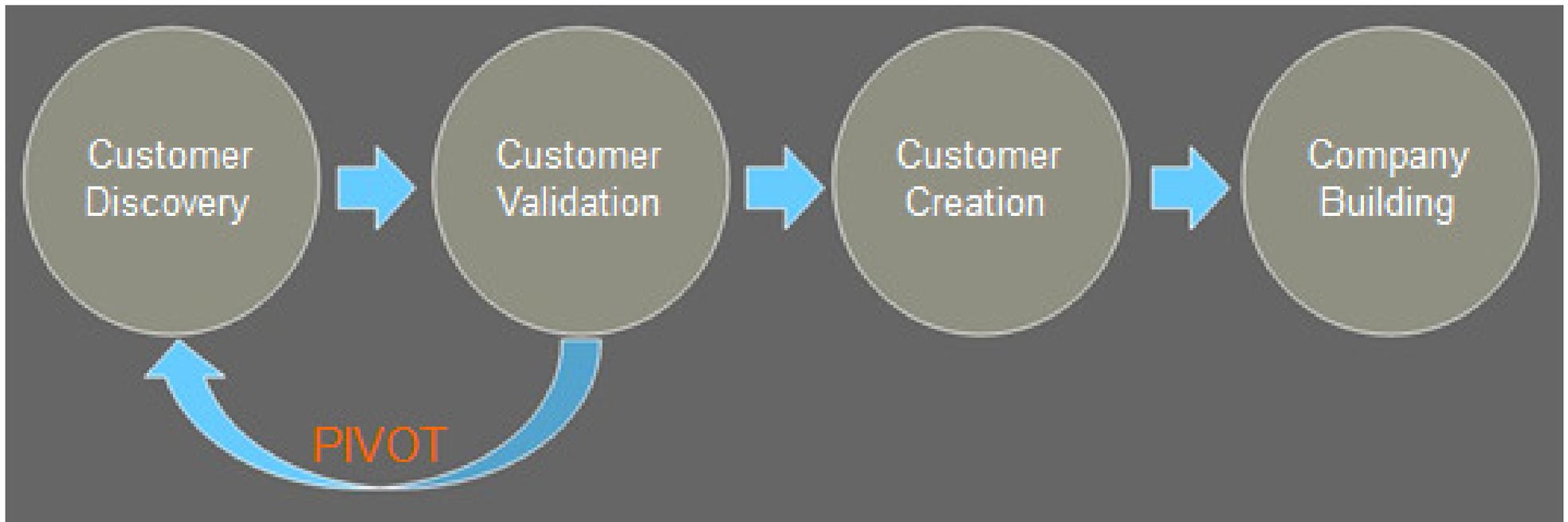
**Adapta tu modelo hasta que pruebes que funciona**  
**Crea un proceso de venta repetible**

**Tras haber completado estas dos primeras etapas (Descubrimiento y Validación), se obtiene la confirmación de que existe un modelo de negocio que funciona correctamente:** se verifica que existe un mercado, se ubica a los clientes, se prueban las hipótesis y por último, se configura el precio y los canales de venta, para corroborar el ciclo de ventas de la empresa.



Durante este proceso se utilizarán **metodologías ágiles** para el desarrollo del producto, que nos permiten iterar de una forma rápida en nuestro desarrollo y centrar el esfuerzo en lo que realmente aporta valor al cliente.

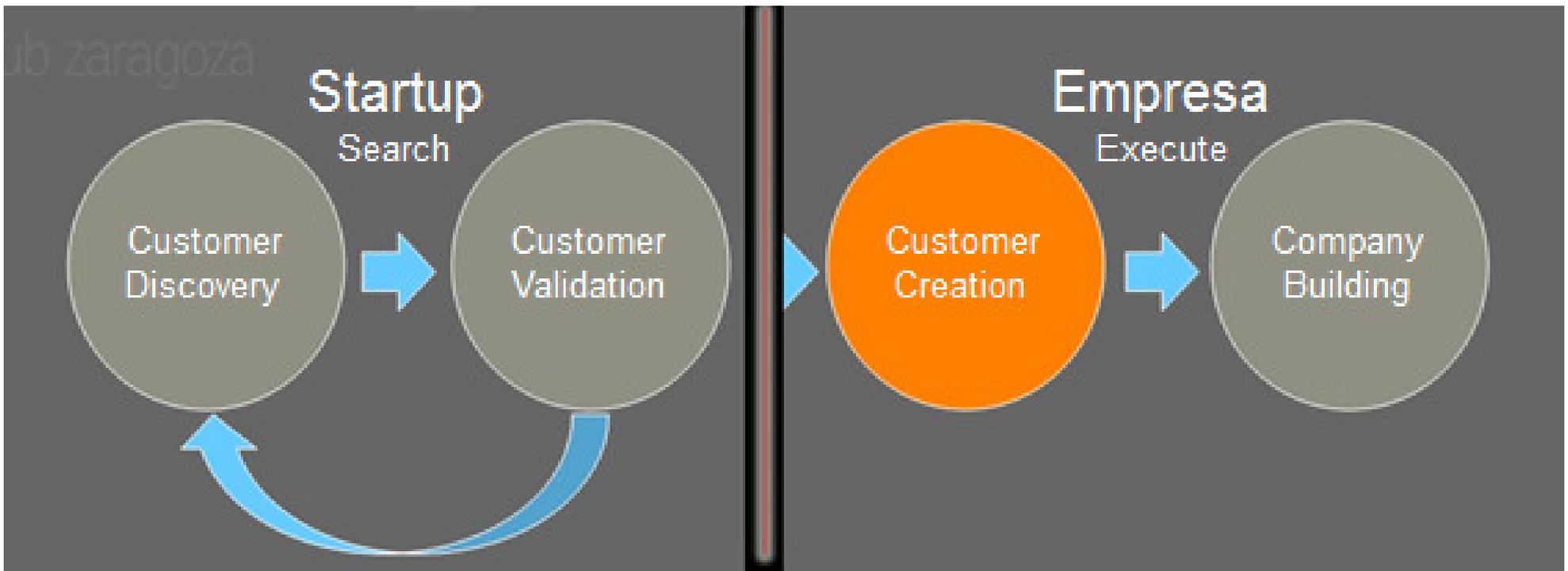
**Empieza a vender el prototipo**



Se debe pivotar hasta encontrar y **validar** un modelo de negocio adecuado:

- ¿cómo captar al cliente?
- ¿Qué canal?
- ¿Qué modelo de ingresos?

**¿Sabemos como hacer dinero con la idea?**

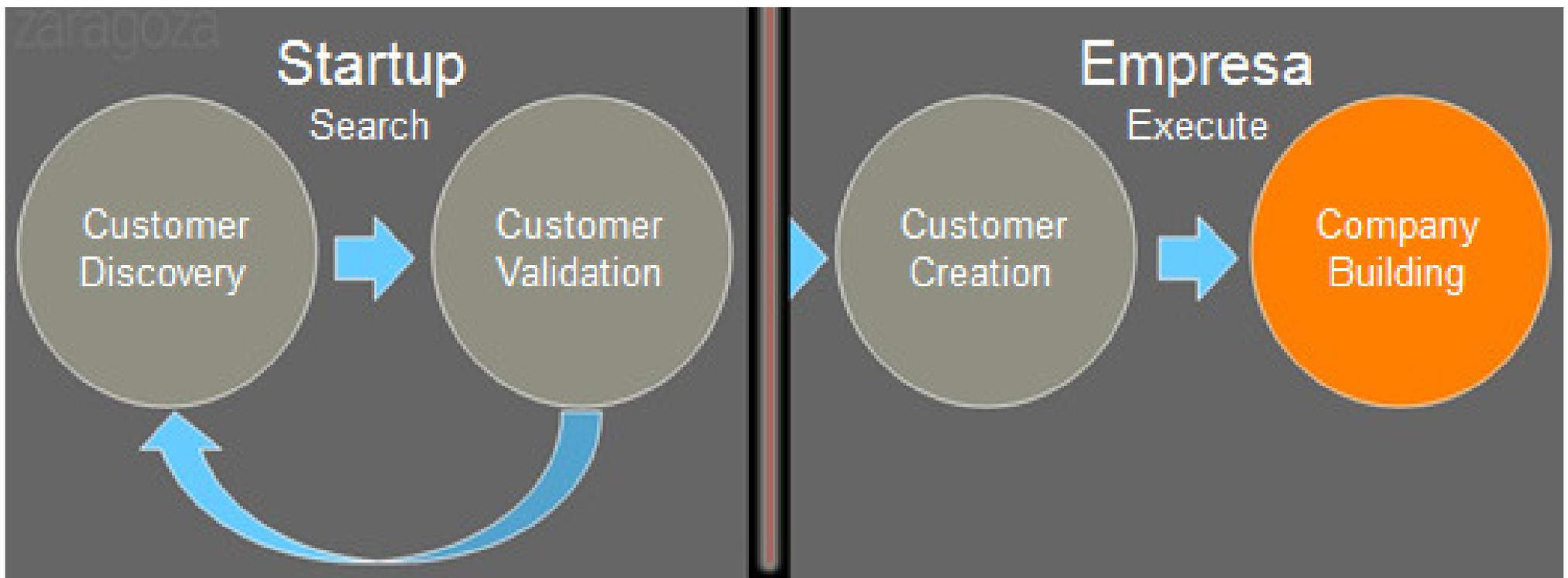


**Después de tener éxito con la prueba de ventas**

## **El gran salto**

**Es una estrategia no una táctica:**

- **Crear demanda**
- **Crear la empresa**

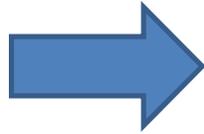


**(Re)Construye la gestión y organización de tu  
compañía**

**Revisa tu Misión**

# trabaja más inteligente, no más duro

“¿puede este producto ser creado?”,

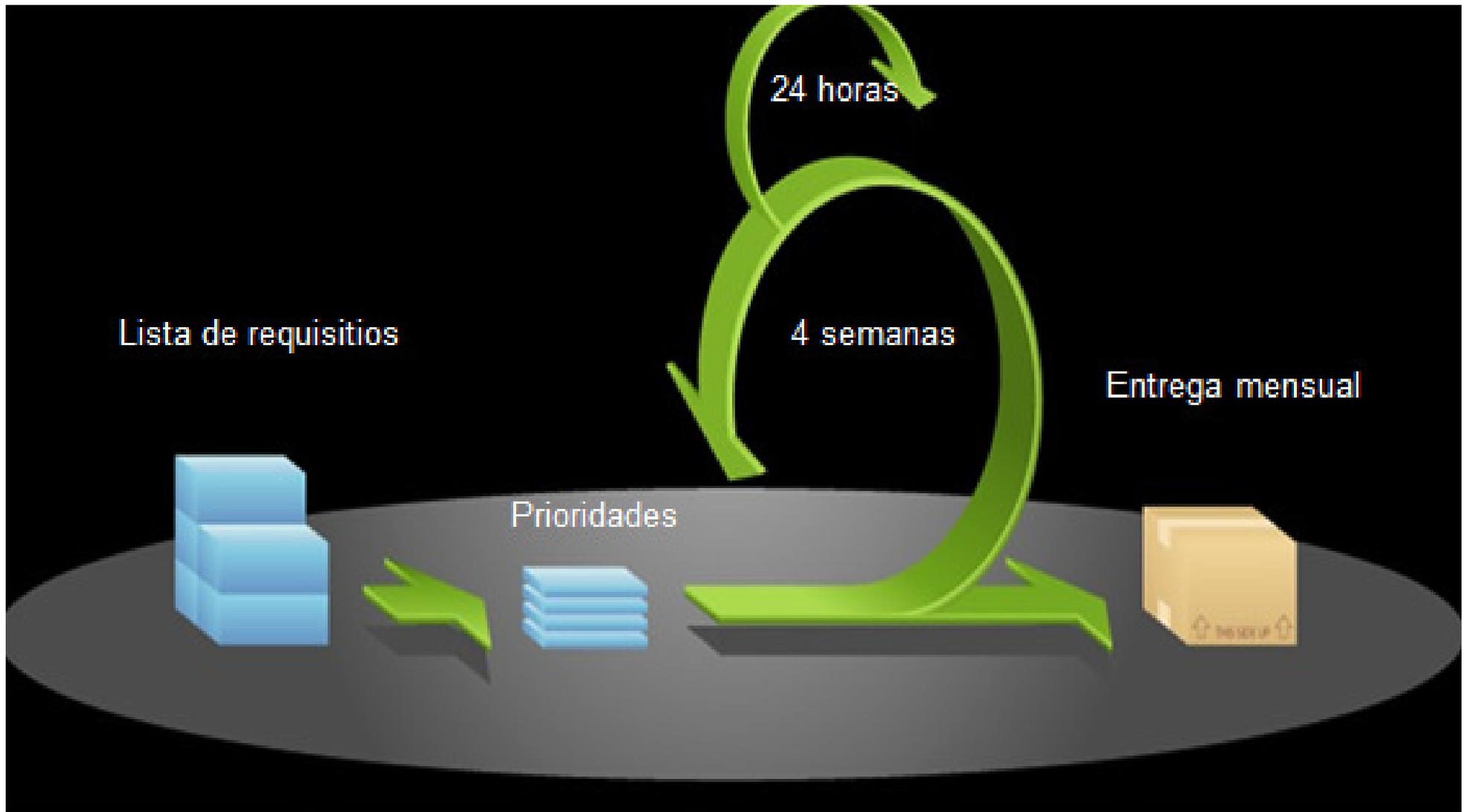


“¿deberíamos crear este producto?”

“¿podríamos construir un negocio sostenible alrededor de este juego de productos y servicios?”.

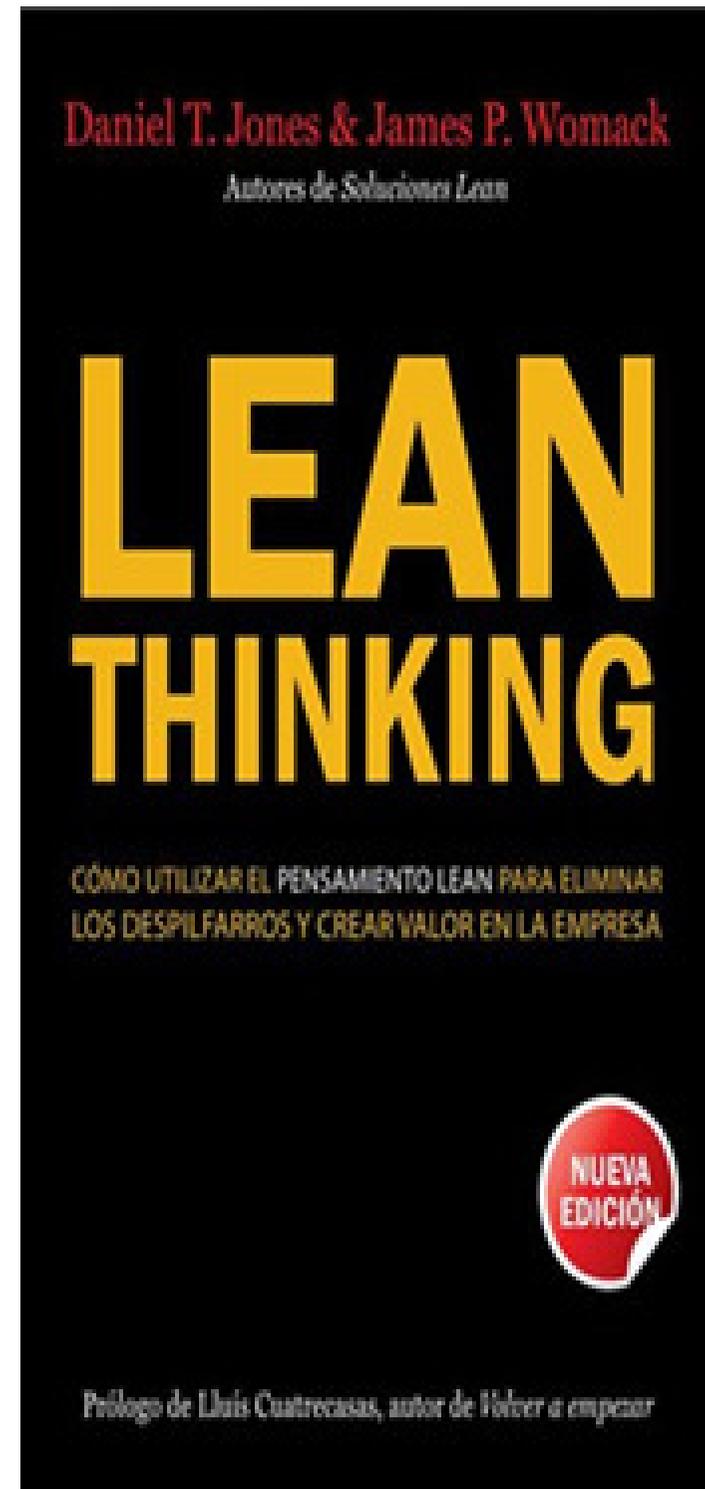
# METODOLOGÍAS ÁGILES

(Unit Test, SCRUM, Kanban, Lean Software Development, XP)



**Desperdicio es cualquier actividad humana que consuma recursos y no crea un valor.**

**–James P. Womack,  
Daniel T. Jones**



# Lean Thinking

Proceso japonés que había funcionado en el Sistema de Producción de **Toyota** (TPS) y estaba orientado a la producción de bienes físicos. Lean Startup es la aplicación del **pensamiento** Lean al proceso de creación y gestión de la innovación.

# desarrollo ágil

desarrollo en cascada



desarrollo ágil



¡ No construyas un enfoque perfecto al principio,  
construye de manera **incremental** y de manera **iterativa** !

# SCRUM

# KANBAN

- 1.- Saca el producto cuanto antes: si no te avergüenzas de tu producto, es que ya has llegado tarde.
- 2.- Haz un MPV lo más barato posible.
- 3.- Desarrolla las mínimas funcionalidades que resuelven el problema del cliente.
- 4.- No tardes más de 15 días en validar tu producto.

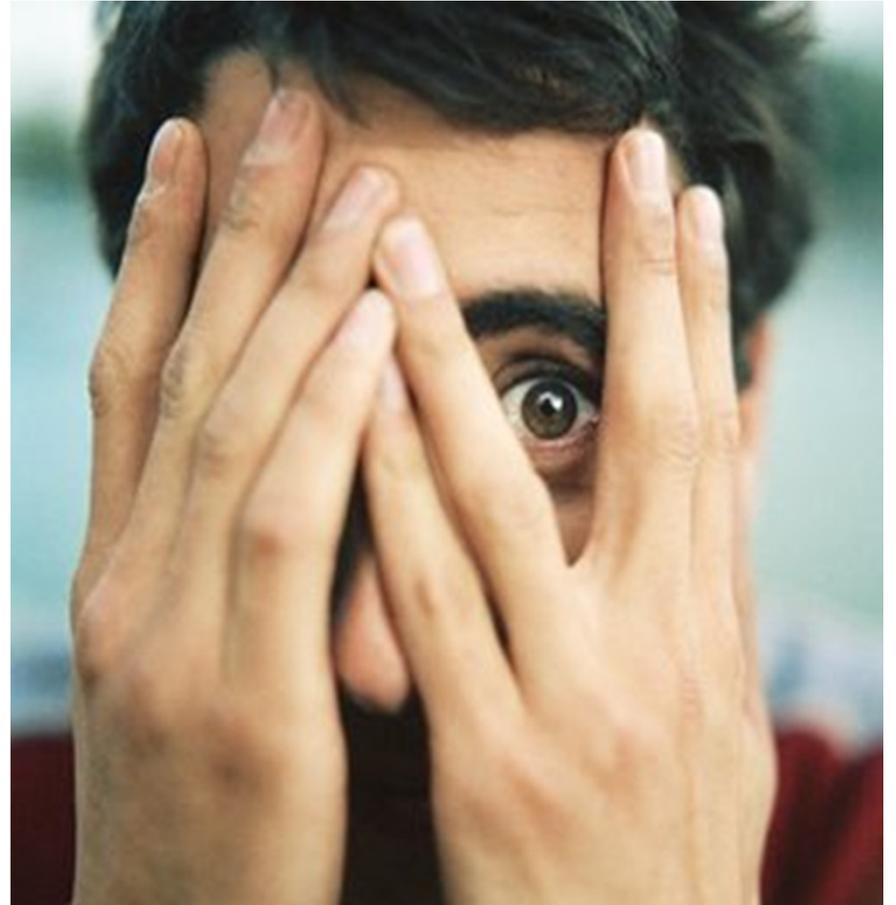
# **Fallar** forma parte del proceso de búsqueda del modelo



fracasa rápido,

fracasa pronto,

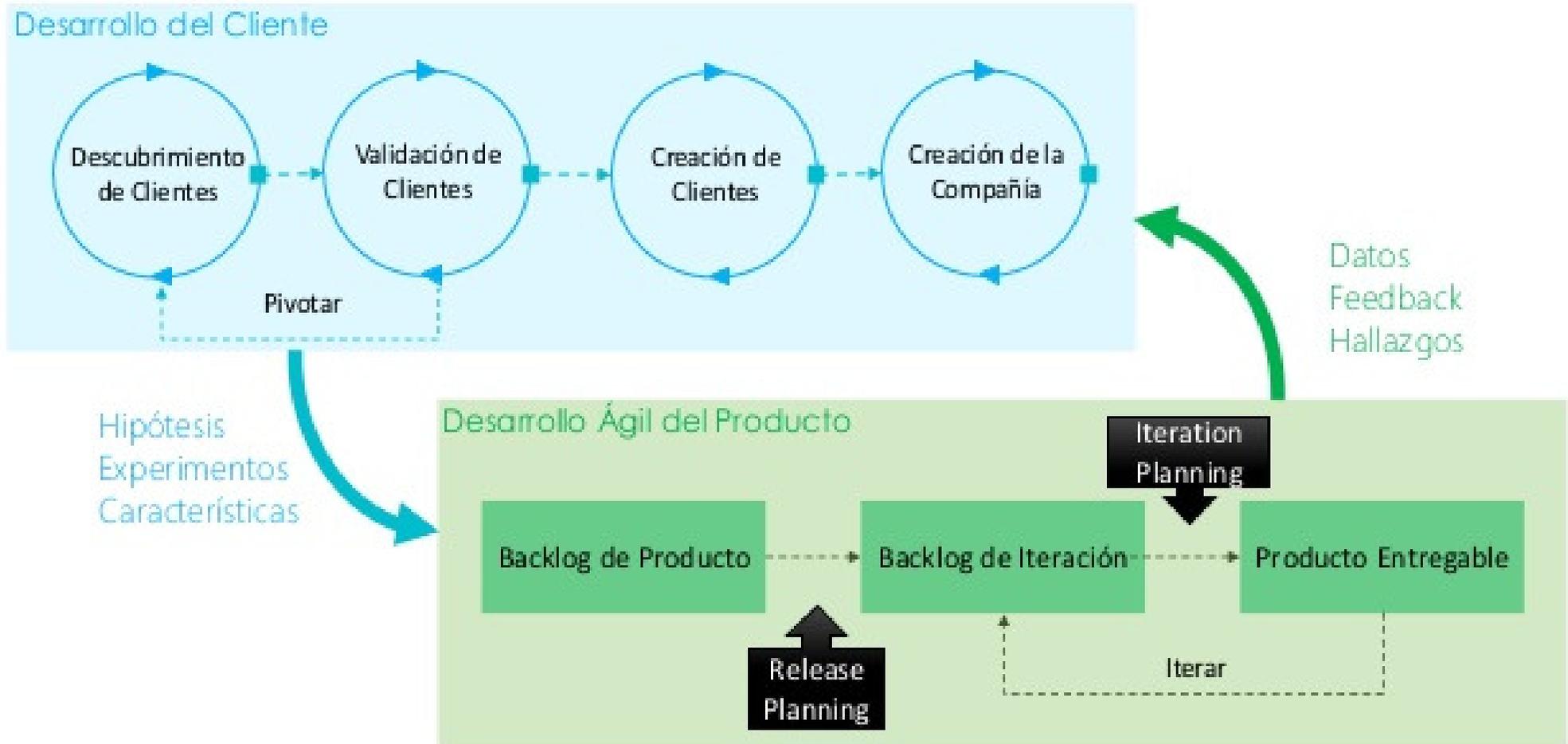
fracasa barato



**LO ÚNICO QUE SÉ  
ES QUE PARA  
APRENDER  
NECESITO  
EQUIVOCARME.**

**El fallo es el  
camino que nos  
lleva a entender  
cuál es la clave  
del éxito del  
modelo de  
negocio**

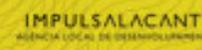
# DESARROLLO DEL CLIENTE Y DEL PRODUCTO



# FOCUS

PYME Y EMPRENDIMIENTO  
Comunitat Valenciana

Alicante, 3 de noviembre de 2016





**2006**

4U2 ACCELERATE BUSINESS  
per accelerar els teus projectes  
para acelerar tus proyectos  
19 NOVIEMBRE  
VALENCIA

# DÍA DE LA PERSONA EMPRENDEDORA 2013

## COMUNITAT VALENCIANA



775  
ANIVERSARI  
COMUNITAT VALENCIANA

IVACE  
INSTITUT VALENCIÀ DE  
INICIATIVA EMPRESARIAL

UNIÓN EUROPEA  
Fondo Europeo de  
Desarrollo Regional

SEMANA EUROPEA  
DE LAS PYME

TABLÓN DE ANUNCIOS

BOY DE EMPRENDEDOR

INFORMACIÓN Y ORIENTACIÓN  
INSTITUCIONAL

DÍA DE LA PERSONA  
EMPRENDEDORA  
19  
COMUNITAT  
VALENCIANA





**ALACANT**



**FOCUS**  
INNOVACIÓ  
Comunitat Valenciana

AYUNTAMIENTO DE ALICANTE  
AJUNTAMENT D'ALACANT



**TEMÀ  
TIQUES**

Sectors  
productius i  
emergentes

Economia  
Social i  
Desenvolupament  
Sostenible

Emprenedoria i  
creixement  
empresarial

Europa  
Oportunitats

FINANÇAMENT

INTERNACIONA  
LITZACIÓ

INNOVACIÓ

IGUALTAT



**CONFE  
RÈNCIES**





**MOSTRA**

The image shows a trade show booth with several people. A man in a dark suit and white shirt is on the left, talking to a man in a blue plaid shirt on the right. In the background, there are signs for 'APP GASTRONÓMICA' and 'disfruta comparte'. A laptop is on a table in the foreground.

APP GASTRONÓMICA  
Descarga Gratuita - Free Download  
**disfruta  
comparte**

**NO RY**

**START  
UP**

ic

CONSEJO  
VENECIA



APP GASTRONÓMICA  
Descarga Gratuita - Free Download

**disfruta  
y comparte**



DIRECTORIO RESTAURANTES  
GUIA DE RESTAURANTES  
EVENTOS GASTRONÓMICOS  
CANTINAS



ic

a

# FOCUS

INNOVA PYME  
Comunitat Valenciana

Valencia, 4 de noviembre de 2015

Palau de la Música i Congressos de València  
Centro de Turismo de Valencia- COTUR  
Sala de Cultura de Cajamurcia

www.focusinnovapyme.com

## PRE MIS



# PREMIOS FOCUS INNOVA 2015

## FOCUS

INNOVA PYME  
Comunitat Valenciana

Valencia, 4 de noviembre de 2015

Palau de la Música i Congressos de València  
Centro de Turismo de Valencia- CdT  
Sala de Cultura de Cajamar

[www.focusinnovapyme.es](http://www.focusinnovapyme.es)

PATROCINADORES:



# PLE NARI





Hervé Falciani



Roberta Dall'Olio



Adolfo Utor



José Carlos Díez



José De Eusebio



Banda Sinfónica Municipal de Alicante





**UBICA  
CIÓ**





**DATA**



**DIJOURS  
3 NOV**

# FOCUS

PYME Y EMPRENDIMIENTO  
Comunitat Valenciana

Alicante, 3 de noviembre de 2016

