

FASE

3

PROTOTIPO O PRODUCTO MÍNIMO VIABLE Y SU VALIDACIÓN. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA Y SUS PRODUCTOS

1. Introducción
2. Lienzo del Modelo de Negocio
 - 2.1 Segmento de Clientes
 - 2.2 Propuesta de Valor
 - 2.3 Canales de Distribución
 - 2.4 Relación con los Clientes
 - 2.5 Fuentes de Ingresos
 - 2.6 Actividades Clave
 - 2.7 Recursos Clave
 - 2.8 Asociaciones Clave
 - 2.9 Estructura de Costes
3. El Prototipo y el Producto Mínimo Viable
4. Validación de la Solución
 - 4.1 Pasos a dar para la Validación
 - 4.2 Toma de Decisiones
5. Descripción del Modelo de Negocio
 - 5.1 Definición de la Visión y Misión de nuestro modelo de negocio
 - 5.2 Descripción detallada de los Productos o Servicios
 - 5.3 Proceso de Producción o de Prestación de Servicios
6. Identificación de la Empresa y de los Productos o Servicios
7. Bibliografía

1. INTRODUCCIÓN

En la fase anterior hemos analizado a la competencia buscando la manera de diferenciarnos de ella con la estrategia de los Océanos Azules y también hemos empatizado con nuestro cliente. Todo eso nos ha llevado a plantearnos unas cuantas hipótesis. En esta fase iremos dando forma a nuestro modelo de negocio planteando **nuevas hipótesis** sobre los demás elementos que nos faltan. Utilizaremos para ello una herramienta que se llama el **Lienzo del Modelo de Negocio**.

Todas esas hipótesis las tenemos que **validar saliendo a la calle** y preguntando a nuestros clientes sobre ellas. En esas entrevistas nos vamos a ayudar de un **prototipo** que es una herramienta que tiene como objetivo el debate, el análisis y la corrección del concepto que queremos validar. Por eso un prototipo puede ser un simple dibujo, un concepto muy elaborado en un lienzo de modelo de negocio o una web sencilla, por ejemplo.

Con la información que obtengamos con estas entrevistas pasaremos a definir nuestro **producto mínimo viable** que será el primer producto que nos genere ingresos, que contenga las funcionalidades básicas que desea el cliente utilizando el menor número de recursos.

Identificaremos a nuestra empresa por medio de un **nombre**, un **logotipo** y una **marca** y la **presentaremos a un público objetivo** como puedes ser un grupo de posibles inversores, nuevos socios, entidades financieras, etc. explicando en qué consiste nuestro modelo de negocio.

Con esta tercera fase hemos terminado el primer proyecto del curso y tendremos diseñado nuestro modelo de negocio pero no lo habremos valorado económicamente todavía. Nuestro objetivo es encontrar un modelo de negocio que sea viable y cuyos ingresos sean escalables en el tiempo. Con el diseño no es suficiente por lo que tendremos que prever la corriente de ingresos y gastos que generaría. Eso lo haremos durante el segundo proyecto del curso “Diseño y Simulación de un Plan de Empresa” con una serie de matizaciones importantes que ya haremos en su momento.

2. LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO

La propuesta de crear una herramienta llamada el **Lienzo del Modelo de Negocio** (*Model Business Canvas*, MBC, en inglés) se presenta en el libro colaborativo, con 470 profesionales más, de **ALEXANDER OSTERWALDER** y **YVES PIGNEUR**, *Generación de modelos de negocio* (Edición en PDF, 2011). Consiste en un panel dividido en 9 módulos en donde se irán anotando (con palabras o imágenes claves) las distintas hipótesis que tengamos de nuestro modelo de negocio que, conforme vayamos validando, mantendremos o modificaremos. No es la descripción de un modelo de negocio (esa descripción la reflejaremos en un documento escrito) sino una herramienta que nos permita comprender las principales relaciones de ese negocio de un solo vistazo. Resulta ser una herramienta complementaria a las metodologías **Lean Startup** y **Desing Thinking**.

A continuación describiremos cada uno de los 9 bloques por el orden en el que hay que completarlo. En cada explicación de los bloques incluiremos las preguntas clave y ejemplos que nos proponen **Alexander Osterwalder** y **Yves Pineur** en el libro *Generación de Modelos de Negocio*.

Lienzo De Modelo De Negocios

Diseñado para: _____ Diseñado por: _____ En: _____

Revisión: _____

Socios Clave ¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Qué recursos clave adquiere indirectamente de nuestros socios clave? ¿Qué actividades realizan nuestros socios clave?	Actividades Clave ¿Qué actividades clave requiere nuestro proyecto de valor? ¿Nuestros canales? ¿Nuestros relaciones con los clientes? ¿Nuestros fuentes de ingresos?	Propuesta de Valor ¿Qué valor estamos entregando a los clientes? ¿Qué problema estamos ayudando a resolver? ¿Qué necesidad estamos satisfaciendo? ¿Qué conjunto de productos y servicios estamos creando para el segmento de los clientes?	Relación con Clientes ¿Qué tipo de relación desea que establezcamos y mantengamos cada año de nuestros segmentos de clientes? ¿Qué relaciones hacen estabilidad? ¿Qué canales usará? ¿Cómo se negocia con el resto de nuestro canal de negocio?	Segmentos De Clientes ¿A qué grupo estamos creando valor? ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?
	Recursos Clave ¿Qué recursos clave requiere nuestro proyecto de valor? ¿Nuestros canales? ¿Nuestros relaciones con los clientes? ¿Nuestros fuentes de ingresos?		Canales ¿A través de qué canales nuestros segmentos de clientes desearán ser alcanzados? ¿Cómo los podemos alcanzar mejor? ¿Cómo los podemos alcanzar mejor, consistentemente? ¿Cuáles funciones mejor? ¿Cuáles canales más baratos? ¿Cuáles canales más fáciles de integrar a los canales de otros?	
Estructura De Costos ¿Cuáles son los canales más importantes en nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles recursos clave son los más costosos? ¿Cuáles actividades clave son las más costosas? ¿Nuestro canal? ¿Nuestros relaciones con los clientes? ¿Nuestros fuentes de ingresos?		Fuente De Ingresos ¿Por qué valor nuestros clientes están dispuestos a pagar? ¿Actualmente por qué valor pagan? ¿Cómo pagan? ¿Cómo prefieren pagar? ¿Cuánto cobramos cada fuente de ingresos a los ingresos generales?		

www.businessmodelgeneration.com
 Traducido por: José María Rodríguez Montoya
 josemario50@gmail.com
 Medellín, Colombia

2.1 SEGMENTO DE CLIENTES

Comenzamos con la **parte derecha del lienzo**. Tanto este bloque como el siguiente (“Propuesta de Valor”) se completan a la vez. En el **segmento de clientes** describiremos quien es nuestro

estereotipo de cliente. En las fases anteriores ya hemos trabajado sobre todo esto, especialmente con el **Mapa de Empatía**, por lo que iremos reflejando las hipótesis y certezas que ya tengamos.

¿Para quién creamos valor?

¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?

¿A qué mercado nos dirigimos?

Mercado de masas

Nicho de mercado

Mercado segmentado

Mercado diversificado

Plataformas multilaterales

2.2 PROPUESTA DE VALOR

La **propuesta de valor** es esencial para la definición de nuestro modelo de negocio. Debe **resolver el problema de nuestro cliente** o satisfacer una necesidad. A partir de la propuesta de valor tomará forma nuestro modelo de negocio.

¿Qué valor proporcionamos a nuestro cliente?

¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar?

¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos?

¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de clientes?

Ejemplos

Novedad

Mejora del rendimiento

Personalización

Ayuda a hacer el trabajo

Diseño

Marca/estatus

Precio

Reducción de costes para el cliente

Reducción de riesgos para el cliente

Accesibilidad

Comodidad/utilidad

2.3 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

En este bloque determinaremos de qué manera llegamos o nos comunicamos con los distintos segmentos de clientes **para ofrecerles nuestra propuesta de valor**.

¿Qué canales prefieren nuestros clientes?

¿Cómo se relacionan nuestros canales?

¿Qué canales funcionan mejor?

¿Qué canales son más rentables?

¿Qué canales se integran mejor en la rutina de nuestros clientes?

2.4 RELACIÓN CON LOS CLIENTES

En este bloque determinaremos la manera en que nos relacionamos con los distintos segmentos de clientes con la finalidad de **captarlos, fidelizarlos e incrementar su número**.

- ¿Qué tipo de relaciones esperan cada segmento de nuestros clientes que establezcamos?*
- ¿Qué tipo de relaciones hemos establecido?*
- ¿Cuál es el coste de cada una de esas relaciones?*
- ¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocio?*

Ejemplos:

- Asistencia personal*
- Asistencia personal exclusiva*
- Autoservicio*
- Servicios automáticos*
- Comunidades*
- Creación colectiva*

2.5 FUENTES DE INGRESOS

Los bloques anteriores de **la parte derecha del lienzo nos van a determinar el flujo de ingresos** de nuestro modelo de negocio. Por un lado veremos cuáles son las distintas **fuentes de ingresos** con las que contará nuestro modelo de negocio y, por otro lado, es posible que cada fuente de ingreso deba **determinar su precio** de forma distinta.

La **pregunta clave** que hay que contestar es *¿Cuál es el valor por el que están dispuestos a pagar cada segmento de clientes?* Por eso definir lo mejor posible la propuesta de valor es clave para la viabilidad de nuestro modelo de negocio. Por supuesto que poner en marcha la propuesta de valor también genera costes, por eso su bloque en el lienzo del modelo de negocio está a caballo de “Estructura de Costes” y “Fuentes de Ingresos”

- ¿Cuál es el valor por el que están dispuestos a pagar cada segmento de clientes?*
- ¿Por qué pagan actualmente?*
- ¿Cómo pagan actualmente?*
- ¿Cómo les gustaría pagar?*
- ¿Cuánto aporta cada fuente de ingresos al total de ingresos?*

Ejemplos:

- Ventas de activos*
- Cuota por uso*
- Cuota de suscripción*
- Préstamo/alquiler/leasing*
- Concesión de licencias*
- Gastos de corretaje*
- Publicidad*

2.6 ACTIVIDADES CLAVE

Comenzamos con la **parte izquierda del lienzo**. En el bloque “Actividades Clave” se trata de describir las **principales actividades que debe realizar la empresa** para que su modelo de negocio funcione.

- ¿Qué actividades clave requieren nuestra propuesta de valor, nuestros canales de distribución, nuestras fuentes de ingresos?*

Categorías:

- Producción*
- Resolución de problemas*
- Plataforma/red*

2.7 RECURSOS CLAVE

A continuación, debemos identificar cuáles son los recursos clave que serán necesarios para poner en marcha las actividades clave descritas anteriormente, **para que podamos crear y ofrecer nuestra propuesta de valor**.

¿Qué recursos clave requieren nuestra propuesta de valor, nuestros canales de distribución, nuestras fuentes de ingresos?

Categorías:

*Físicos
Intelectuales
Humanos
Económicos*

2.8 ASOCIACIONES CLAVE

Debido a una traducción demasiado literal, en muchos lienzos se le llama “Socios Clave”. No me gusta esta traducción porque en España el socio en una empresa es el que participa en el capital de la empresa y no es precisamente ese sentido el que tiene este bloque.

Las asociaciones clave se refieren a aquellos **proveedores y otras asociaciones** que son clave para que nuestro modelo de negocio funcione. Las empresas crean **alianzas** con una triple intención: optimizar su modelo de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos, o las tres a la vez.

Según **Osterwalder y Pineur**, nos podemos encontrar con cuatro tipos de asociaciones:

1. **Alianzas estratégicas** entre empresas no competidoras.
2. **Coopetición**: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
3. **Joint ventures** (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios.
4. **Relaciones cliente-proveedor** para garantizar la fiabilidad de los suministros.

¿Quiénes son nuestros asociados clave?

¿Quiénes son nuestros proveedores clave?

¿Qué recursos clave adquirimos de nuestros asociados clave?

¿Qué actividades clave realizan nuestros asociados clave?

Motivaciones para establecer asociaciones:

*Optimización y economía de escala
Reducción de riesgos e incertidumbre
Compra de determinados recursos y actividades*

2.9 ESTRUCTURA DE COSTES

Como os habréis dado cuenta **la parte izquierda del lienzo es la que genera costes**, a diferencia de la parte derecha que era la que generaba ingresos. Hemos determinado las actividades clave, los recursos que son necesarios y las asociaciones clave que iremos estableciendo y todo ello genera costes, aunque no olvidemos que la puesta en marcha de nuestra propuesta de valor, las relaciones con los clientes y **la puesta en marcha de algunas fuentes de ingresos también suponen costes**.

¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?

¿Cuáles son los recursos clave más caros?

¿Cuáles son las actividades clave más caras?

Estructura de costes que podemos encontrar:

Según costes

Según valor

Características de la estructura de costes:

Costes fijos

Costes variables

Economías de escala

Economías de campo



EN TU CASA

Antes de trabajar en clase la elaboración del lienzo del modelo de negocio debéis de realizar las siguientes actividades.

Actividad: José Antonio de Miguel – Bloques del Lienzo del Modelo de Negocio

En este vídeo José Antonio de Miguel [@yoemprendo](https://www.youtube.com/watch?v=ajCFQoGI-EQ) encontraréis un pequeño resumen de los 9 bloques del lienzo.

<https://www.youtube.com/watch?v=ajCFQoGI-EQ>

Actividad: Steve Blank – Business Model Canvas

Visionáis en casa los videos explicativos de Steve Blank recopilados por Pablo Peñalver donde nos explica y analiza los 9 bloques del Lienzo del Modelo de Negocio.

Este es el enlace aunque lo podéis encontrar también en la web de Simulación Empresarial en la Fase 3.

<https://es.padlet.com/ppenalvera/bmc>



EN EL AULA

Actividad: Diseño del Lienzo del Modelo de Negocio

En el aula diseñaréis vuestro lienzo del modelo de negocio con todas las hipótesis que, hasta ahora, tengáis del mismo. Iréis escribiendo las distintas hipótesis (con palabras o imágenes claves) que tengáis de vuestro modelo de negocio. Estas hipótesis os servirán de referencia para diseñar vuestro prototipo o producto mínimo viable (en las siguientes actividades). El prototipo os servirá para validar o no las distintas hipótesis (en las siguientes actividades), en cuyo caso, las mantendréis o las modificaréis en el lienzo del modelo de negocio.

Recordar que el lienzo del modelo de negocio no es la descripción de un modelo de negocio (esa descripción la reflejaréis en un documento escrito) sino una herramienta que nos permita comprender las principales relaciones de ese negocio de un solo vistazo. Y esta herramienta está viva, le haremos las

modificaciones que veamos necesarias a lo largo del curso conforme estudiemos con mayor detenimiento cada una de las partes.

La parte esencial del Lienzo del Modelo de Negocio es el encaje Propuesta de Valor – Clientes (Los dos primeros bloques) por lo que antes de empezar debéis leer y hacer las actividades que os propongo a continuación.

3. EL PROTOTIPO Y EL PRODUCTO MÍNIMO VIABLE

En estos momentos nos encontramos con muchas hipótesis sobre nuestro modelo de negocio. **Ahora tenemos que comprobar si nuestras hipótesis son ciertas o no**, es decir, hay que validarlas. ¿Cómo? Saliendo a la calle y preguntando a nuestros clientes. Más que una encuesta con preguntas cerradas deberá ser una conversación para que los clientes nos aclaren las dudas que podamos tener sobre la aceptación de nuestro modelo de negocio. Para agilizar esa conversación vamos a utilizar una herramienta que nos sirva de apoyo, esa herramienta será el prototipo o el producto mínimo viable. Parece que son la misma herramienta pero no es así.

El **prototipo**, cuyo concepto viene del ámbito del diseño y de la ingeniería, cuando se refiere a un modelo de negocio es una herramienta que tiene como objetivo el **debate, el análisis y la corrección del concepto**. Este objetivo se alcanzará, en una primera fase, cuando los miembros del equipo diseñan el prototipo y, en una segunda fase, cuando se utiliza en las entrevistas con los clientes. Por eso un prototipo puede ser, por ejemplo, un simple dibujo, un concepto muy elaborado en un lienzo de modelo de negocio o una web sencilla.

El **producto mínimo viable** también es un prototipo, por lo que comparte sus objetivos de debate, análisis y corrección, pero añadiendo algo muy importante. En Lean Startup el producto mínimo viable **es el primer producto que vendemos y que nos genera ingresos**. Cuyas características básicas serán:

1. Tiene que **hacerse lo más rápido posible** para enseñarlo lo antes posible a los clientes y que nos lo compre.
2. Tiene que **hacerse con pocos recursos** para que si fallamos no nos sea caro rectificar.

De tal manera que podamos enseñar al cliente muchas versiones del producto mínimo viable para aprender y validar las **funcionalidades básicas** que quiere nuestro cliente. Cuando hicisteis el reto de los 5€ diseñasteis un producto mínimo viable.

Tanto si nos quedamos con un prototipo o damos el paso a un producto mínimo viable podemos seguir las **recomendaciones de prototipado** de **Nestor Guerra**:

1. Entiende a tu cliente
2. Planifica un poco, el resto prototipa
3. Establece bien las expectativas
4. No seas perfeccionista pero tampoco cutre
5. Si no lo puedes hacer, falséalo
6. Prototipa sólo lo que necesites
7. Dibuja, es el más rápido de los prototipos y es casi gratis
8. No te enamores de tu prototipo
9. El primer prototipo va a ser gratis, así que tranquilo
10. Trata de terminar tu primer prototipo en un día y con menos de 100 euros



EN EL AULA**Actividad: Elaboración del Prototipo**

Por cuestiones obvias no vais a hacer un producto mínimo viable pero sí que elaboraréis un prototipo que os sirva para presentarlo a vuestros clientes para validar vuestras hipótesis.

Además de tener en cuenta las **recomendaciones de Nestor Guerra** tenéis que **delimitar los objetivos** que queráis cubrir con el prototipo eso os ayudará para su diseño.

Podéis utilizar como prototipo cualquiera de estas herramientas:

1. Papel y cartón
3. Lego
4. Customer Journey Map
5. Storyboards
6. Vídeo
7. Infografía
8. Roleplaying
9. Aplicación web
10. Aplicación móvil

Y no olvidéis que os tiene que servir para entablar una conversación.

Cuando estemos poniendo en marcha nuestra startup estos prototipos nos deben de llevar a nuestro producto mínimo viable.

4. VALIDACIÓN DE LA SOLUCIÓN

Una vez que tenemos nuestro prototipo hemos de validar la cantidad de hipótesis que nos hemos planteado. Es decir, **las hipótesis han de pasar a hechos**. No podemos validar todas las hipótesis, es casi imposible, por eso las fuimos clasificando de más relevantes para nuestro cliente a menos relevantes. **Nos centraremos en aquellas que estimemos cómo más relevante.**

Para la validación utilizaremos tres **fuentes**:

1. **Entrevistas a los clientes.** Es fundamental puesto que son los que más información nos van a dar sobre como nuestro modelo de negocio.
2. **Entrevistas con empresarios del sector.** Ellos nos pueden orientar sobre aquellos aspectos de organización, producción o prestación del servicio que no seamos capaces de aclarar con los clientes.
3. **Fuentes secundarias.** Como pueden ser revistas especializadas o internet.

4.1 PASOS A DAR PARA LA VALIDACIÓN

Los pasos que vamos a dar son los siguientes:

1. **Seleccionar las hipótesis** que pretendemos validar a partir de los objetivos que queramos alcanzar.
2. Determinar **cómo vamos a presentar el prototipo** al cliente potencial para validar las hipótesis seleccionadas.
3. **Testear las hipótesis**. Saliendo a la calle y preguntando a los clientes. No se trata de solamente obtener datos sino también conocimientos. Cada modificación en las hipótesis debe ir acompañada de una modificación en el Lienzo de Modelo de Negocio.
4. **Pivotar**. Cuando nos encontramos que nuestras hipótesis no coinciden con la realidad tenemos dos opciones. Una **iteración** que consiste en un cambio en uno o más componentes del Lienzo de Modelo de Negocio, o un **pivote** que es un cambio sustancial en el modelo de negocio.
5. **Validar los clientes**. Es posible que nuestra propuesta guste a nuestros posibles clientes pero que no estén dispuestos a pagar por ella. O que las características que creíamos que tenían nuestros clientes no son las reales. Sólo si descubrimos quienes son los que están dispuestos a comprarnos podremos tener un modelo de negocio con el que podamos escalar nuestras ventas, un modelo escalable.
6. **Analizar las oportunidades del mercado**. Descubriendo cual es el mercado total disponible y que parte de ese mercado podríamos tener para determinar nuestro mercado objetivo.



EN EL AULA

Actividad: Validación de la Solución en el Aula

Antes de salir a la calle para validar vuestras hipótesis sobre vuestro modelo de negocio vais a **validarlo en el aula ante vuestros compañeros** de la siguiente manera.

1. En vez de hacer una entrevista a vuestros compañeros les **presentaréis la solución** que propongáis apoyándoos de vuestro prototipo. La duración máxima de la presentación será de 3 minutos.
2. Una vez finalizada la presentación, el **resto de los compañeros podrán hacer los comentarios** que crean oportunos (dentro del respeto) y podrán haceros las preguntas que crean convenientes para aclarar los aspectos que estimen oportunos.
3. Con las **conclusiones** que saquéis podéis hacer ya las primeras iteraciones en vuestro modelo de negocio antes de presentarlo a vuestros posibles clientes.

A partir de esta validación preparar la siguiente actividad.



SAL A LA CALLE**Actividad: Validación de la Solución en la Calle**

Esta va a ser vuestra cuarta salida a la calle.

Antes de salir a la calle tenéis que concretar lo siguiente:

1. Delimitáis las hipótesis referidas a la solución, con las modificaciones que hubieseis realizado en la actividad anterior, y que creáis que son esenciales.
2. Redactáis cada uno de los apartados de la entrevista:
 - a. Bienvenida. Presentación de la entrevista y el objetivo de la misma. El cliente tiene que tener claro que no es una entrevista de venta. La presentación que hicisteis ante vuestros compañeros en la actividad anterior os puede servir de referencia.
 - b. Datos demográficos. Hay que pedirle aquellos datos (edad, sexo, costumbres, etc) que nos ayude a comprobar si hemos definido bien a nuestro cliente o aparecen nuevas características que no habíamos contemplado.
 - c. No utilizéis preguntas que se contesten con un sí o un no, sino que sean abiertas.
 - d. Vosotros debéis de ser los que menos hablen en la entrevista.
 - e. Intentad prever algunas repreguntas.

Ahora ya podéis salir a la calle a preguntar teniendo en cuenta lo siguiente:

1. Probáis las preguntas con tres o cuatro personas de confianza (familiares, amigos...) antes de salir a por clientes. Es posible que tengáis que reformular, añadir o quitar alguna pregunta.
2. Hay que contactar con aquellas personas que serán vuestros clientes potenciales. No os vale quienes jamás comprarán vuestro producto o servicio.
3. Intentar hacer las entrevistas por parejas. De tal forma que uno haga las preguntas y el otro tome las notas. Así la entrevista será más ágil. También podéis grabar la entrevista.
4. Se trata más de una conversación que de una entrevista. Dejad hablar al entrevistado. Cuanta más información os dé mejor.
5. Establecer un compromiso. Pedirle permiso para obtener sus datos con la intención de poder llamarlos en un futuro si creéis convenientes.

4.2 TOMA DE DECISIONES

Ya tenemos hecho el prototipo y hemos entrevistado a varios clientes. La información que hemos obtenido la podemos completar con más información a través de fuentes indirectas como internet. Por tanto, ya podemos tomar una serie de **decisiones sobre las hipótesis que teníamos**:

1. **Iterar.** Como ya comentamos antes, consiste en un cambio en uno o varios apartados del Lienzo de Modelo de Negocio.

2. **Hipótesis que no se han podido comprobar si son ciertas o no.** Las mantendremos como tales hasta que podamos validarlas.
3. **Perseverar.** Las hipótesis previstas son validadas y corresponden con hechos reales.
4. **Pivotar.** Que supondrá un cambio sustancial en nuestro modelo de negocio. Por ejemplo, teníamos previsto solucionar un problema de nuestros clientes consistente en cómo cuidar a sus mascotas cuando ellos no están (trabajo, vacaciones...) con un hotel de mascotas y después de testear nuestro modelo nos damos cuenta que tendríamos que empezar con un servicio de paseo de mascotas con alguna propuesta añadida.

Ahora llega el momento más importante. Todas estas ideas, que las tenemos en apuntes o en posit, **las tenemos que transformar en una descripción escrita coherente.** Hasta que no veamos a nuestras ideas por escrito no serán “reales” porque nos obliga a pensar y plantearnos qué es lo que queremos hacer y cómo. Los pasos que tenéis que dar son tres:

1. Escribir.
2. Escribir.
3. Y, después, escribir en el dossier que estáis elaborando.

Y debéis de tener claro una cosa. **Estas decisiones no son definitivas sino que el modelo de negocio está vivo.** Debemos de estar siempre dispuestos a modificar aquellos aspectos de nuestro modelo de negocio que el mercado nos vaya diciendo que hay que cambiar y esos cambios reflejarlos en el lienzo de modelo de negocio. **No nos enamorem de nuestra idea sino del problema del cliente.** Lean Startup no se para en un diseño de un modelo de negocio sino que este modelo tiene que ser vendible y, por tanto, viable y escalable. Partiremos de un producto mínimo viable que iremos ampliando o modificando conforme lo vayamos enfrentando al mercado.

5. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

Vamos a comenzar a **describir nuestro producto mínimo viable** que creemos que nuestros clientes nos van a comprar y con el que empezaremos a tener ingresos. Será con los datos que disponemos en este momento en el que no hemos valorado económicamente absolutamente nada. Esa valoración económica la haremos con el segundo proyecto del curso “*Diseño y Simulación de un Plan de Empresa*”. Esa futura valoración económica nos puede hacer tomar nuevas decisiones sobre modificaciones en esta descripción. No pasa nada. Recordar que el modelo de negocio está vivo y que debemos hacer todas las modificaciones necesarias para que nuestro negocio sea viable y escalable.

5.1 DEFINICIÓN DE LA VISIÓN Y MISIÓN DE NUESTRO MODELO DE NEGOCIO

En la fase 2 hemos hecho un análisis interno y de nuestro entorno a través del análisis DAFO y de los Océanos Azules que se han concretado en una serie de estrategias que son las que nos van a guiar en el diseño de nuestro modelo de negocio.

A partir de este análisis y de estas estrategias debemos definir cual es la visión y la misión de nuestro modelo de negocio.

Visión: Es una declaración que describe lo que la empresa quiere llegar a ser en el futuro. Debe ser inspiradora y proporcionar una dirección clara. Por ejemplo: “*Ser la empresa líder en soluciones tecnológicas innovadoras para el sector de la salud*”.

Misión: Define el propósito fundamental de la empresa, lo que hace y para quién lo hace. Debe ser clara y concisa. Por ejemplo: *“Proveer tecnologías avanzadas que mejoren la calidad de nuestros clientes a través de soluciones personalizadas y accesibles”*.

La visión y la misión debe guiarnos para describir nuestros productos o servicios y el proceso de producción o de prestación de servicios.

5.2 DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

Vamos a describir de la forma más detallada posible los productos (si nuestro negocio es de compra-venta o producción) o los servicios (si nuestro negocio es de servicios u ofrece también servicios) de nuestra actividad económica.

Destacaremos los siguientes aspectos:

1. Nuestra propuesta de valor que nos diferencia de las otras propuestas del mercado.
2. Las necesidades que satisface a nuestros clientes.
3. Las frustraciones que alivia a nuestros clientes.

5.3 PROCESO DE PRODUCCIÓN O DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Una vez descrito el producto o servicio que ofrecemos debemos determinar el procedimiento que se seguirá para producir nuestros productos o prestar nuestros servicios **desde el inicio hasta que llega al cliente**, incluido el sistema de pago de los clientes o cualquier servicio posventa.

En este momento no vamos a concretar los medios que necesitaremos en cuanto a número y valoración económica. Recordar que eso lo haremos cuando diseñemos el plan de empresa, pero cuanto mejor detallemos el proceso de producción más fácil nos será, en las siguientes fases, valorar las necesidades materiales de nuestro modelo de negocio.

Una vez descrito el proceso de producción **representaremos de manera gráfica todas las fases** que lo constituye recogiendo las operaciones, la secuencia y el dónde se realizan. De esta manera (al igual que nos pasa con el Lienzo de Modelo de Negocio o el Mapa de Empatía) tendremos todo el proceso a un solo golpe de vista.



SAL A LA CALLE



EN EL AULA

Actividad: Entrevistas con Empresarios

No sé si os habías percatado de que hablamos de tres fuentes de validación de la solución, pero no habíamos utilizado todavía las entrevistas a los empresarios del sector de vuestra actividad.

Lo he retrasado hasta este momento por una **razón práctica que la experiencia nos ha enseñado**. Resulta más habitual de lo que creéis la cantidad de empresarios que hay

dispuestos a colaborar con vosotros. Pero lo más seguro es que solamente tengáis una oportunidad. Por eso hay que aprovechar esa oportunidad. A veces os encontráis con personas que os dicen que podéis consultarles cuando queráis, aprovechadlo.

La mayoría de las dudas que pueden aclarar los empresarios serán las referidas a la organización de la empresa y al proceso de producción. Por eso, una vez que habéis reflexionado sobre eso es el momento de preguntar las dudas.

Algunas entrevistas las tendréis que hacer cara a cara (por eso digo lo de “sal a la calle”) y otras veces serán por teléfono o, incluso, por correo electrónico (de ahí lo de “en el aula”). Pero el esquema de entrevista será muy parecido, con las salvedades propias del medio, por supuesto.

Antes de entrevistarlos tenéis que concretar lo siguiente:

1. Anotáis cada una de las dudas que os vayan surgiendo cuando describáis vuestro producto y vuestro proceso de producción.
2. Redactáis cada uno de los apartados de la entrevista:
 - a. Bienvenida. Presentación de la entrevista y el objetivo de la misma. No pasa nada con que sepa el empresario que es un trabajo para el instituto. Muchas veces ayuda.
 - b. Datos de la empresa. Hacer un pequeño estudio previo de la empresa. Localización, tamaño, área de influencia, mercado al que se dirige.
 - c. No utilizéis preguntas que se contesten con un sí o un no, sino que sean abiertas.
 - d. Vosotros debéis de ser los que menos hablen en la entrevista.
 - e. Intentad prever algunas repreguntas.

Ahora **ya podéis hacer la entrevista** teniendo en cuenta lo siguiente:

1. Intentad hacer las entrevistas por parejas si visitáis la empresa. De tal forma que uno haga las preguntas y el otro tome las notas. Así la entrevista será más ágil. También podéis grabar la entrevista.
2. Se trata más de una conversación que de una entrevista. Dejad hablar al entrevistado. Cuanta más información os dé mejor.
3. Establecéis un compromiso. Pedidle permiso para obtener sus datos con la intención de poder llamarlos en un futuro si creéis conveniente.

6. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA Y DE LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

Sabemos que la imagen que tiene la sociedad de una empresa es una cuestión muy importante y esa imagen se refleja en su denominación social o, mejor aún, en su nombre comercial y en su reflejo gráfico que sería sus logotipos o anagramas.

Con el **nombre** y la **marca** estamos transmitiendo una serie de atributos por los que queremos que nos conozcan así que tenemos que **justificar** qué queremos transmitir y cómo lo estamos transmitiendo.

Existen algunas recomendaciones en cuanto a las **características que debe tener el nombre comercial**, se puede elegir atendiendo a diversos motivos:

- Por su significado.
- Por que resulte llamativo.
- Por su capacidad de identificar la actividad empresarial.
- Por ser el nombre de la/s persona/s física/s propietaria/s.
- Porque es una palabra conocida y bien aceptada socialmente.
- Otros motivos de carácter personal o estéticos.

También para el **diseño del logotipo o anagrama**:

- Son símbolos diseñados con letras, cifras, abreviaturas, trazos, dibujos, etc. que identifican a una empresa concreta.
- Deben ser fáciles de recordar y asociar con la empresa a la que representan.

Otra decisión que tenemos que tomar es si queremos diferenciar cada uno de los productos o servicios que ofrecemos mediante una **marca propia** para cada uno de ellos. No olvidemos que también podemos elegir como forma jurídica una franquicia y que estas nos obligan a utilizar un nombre, marcas de productos y diseños corporativos.

Registrar el nombre y la marca supone una serie de trámites administrativos en el Registro de la Propiedad Industrial que debemos de tener en cuenta.



EN TU CASA

Antes de trabajar en clase la decisión del nombre, logo y marca de nuestra empresa debéis realizar esta actividad.

Actividad: Jesús Gallent – La Marca

Visionáis en casa los siguientes videos de una conferencia impartida por **Jesús Gallent** en el **Congreso Reinventate #YPunto** donde nos explica las características que debe tener una marca y las consecuencias que ha tenido en algunas empresas no ser fiel a esa estrategia de marca.

Este es el enlace aunque lo podéis encontrar también en la web de Simulación Empresarial en la Fase 3.

https://www.youtube.com/watch?v=O5gnk_prXAA (duración 22 min.)

<https://www.youtube.com/watch?v=jmoghV37Ofg> (sóamente los 2 primeros minutos)



EN EL AULA**Actividad: Presentación del Modelo de Negocio**

Vais a finalizar este primer proyecto del curso “Generación de un Modelo de Negocio” con una **presentación ante vuestros compañeros del modelo de negocio** que habéis diseñado después de haber terminado las tres fases trabajadas.

Las **normas básicas** que debéis de cumplir son las siguientes:

1. La duración máxima de la exposición será de 5 minutos.
2. Debéis participar en la exposición todos los miembros del grupo.
3. Podéis ayudaros de todo el material que queráis: presentaciones, prototipos, etc.
4. No podéis leer ningún texto de apoyo.
5. El público objetivo de la exposición serían posibles inversores: socios, business angels, bancos...

Recomendaciones para la exposición:

1. Comenzáis con una pequeña presentación.
 2. Seleccionáis aquellos puntos que sean esenciales para entender vuestro modelo de negocio. No disponéis de todo el tiempo del mundo por lo que debéis de ser lo más concretos posibles. Pero aprovechar los 5 minutos que os dan, tampoco os quedéis cortos.
 3. Termináis con una despedida con la que la audiencia se quede con el mensaje que queréis transmitir.
 4. Ensayad mucho vuestra presentación cronometrándoos el tiempo que tardáis y comprobando que no sobrepasáis los 5 minutos.
-

7. BIBLIOGRAFÍA

BLANK, Steve, Curso Mooc *Crea tu Startup con Steve Blank*, UniMooc <https://unimooc.com/course/curso-crea-tu-startup-steve-blank/>

DE MIGUEL, José Antonio, *Videoblog yoemprendo*, <https://www.youtube.com/user/yoemprendo>

MAURYA, Ash, *Cómo crear tu lienzo lean*,

OSTERWALDER, Alexander y PIGNEUR, Yves, *Generación de modelos de negocio*, Edición en PDF, 2011.

OSTERWALDER, Alexander, PIGNEUR, Yves, y otros, *Diseñando la propuesta de valor*, Deusto, 2015

PEÑALVER ALONSO, Pablo, *Lean Startup en Educación*, Edición en PDF, 2017.

RIES, Eric, *El método Lean Startup*, Deusto, 2012.