



iEmprender con éxito!

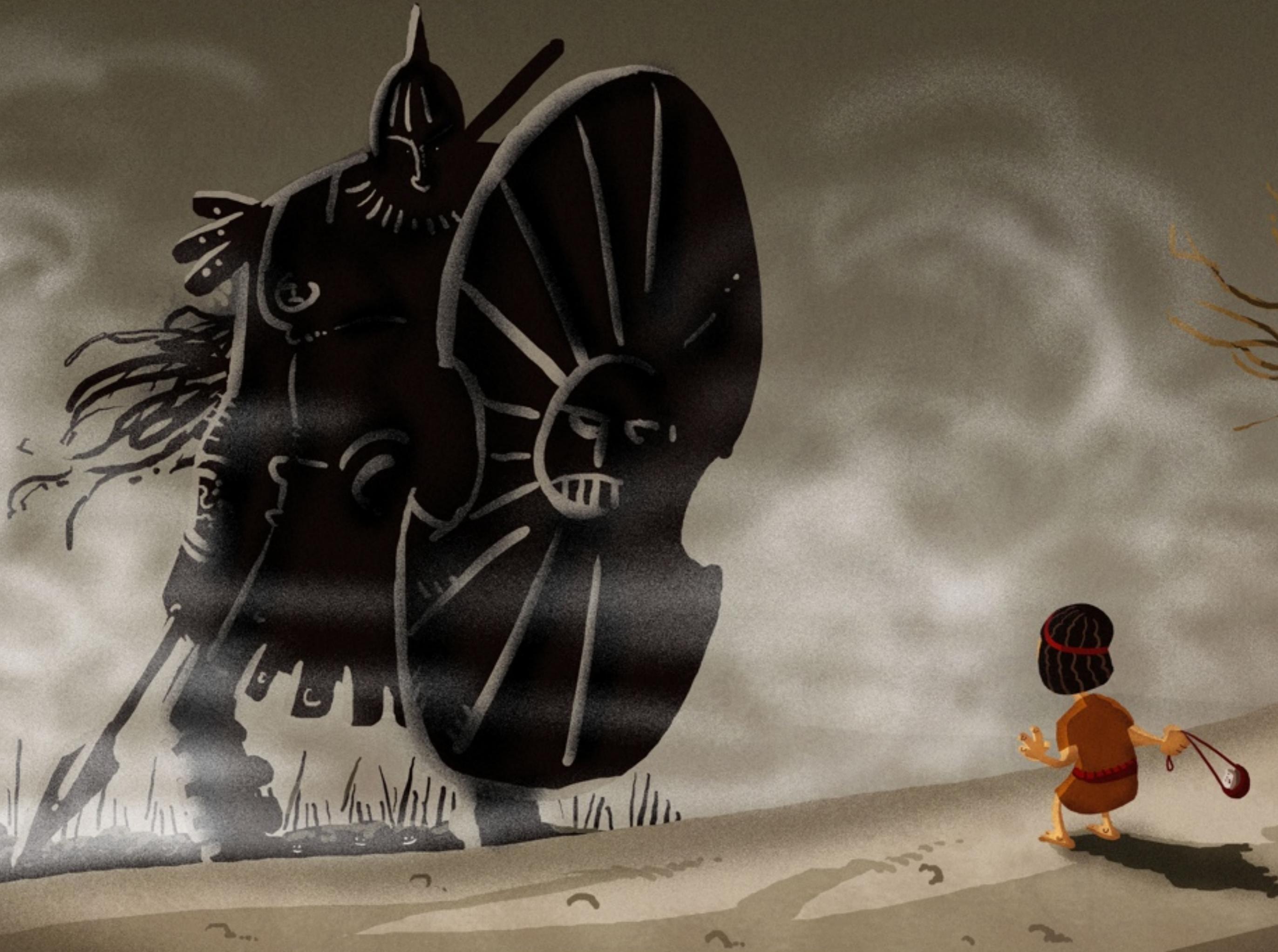
David Veloso

Crisis

危機

Peligro **Oportunidad**

**CAMBIO
PRÓXIMO**





MCMXVI

MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY

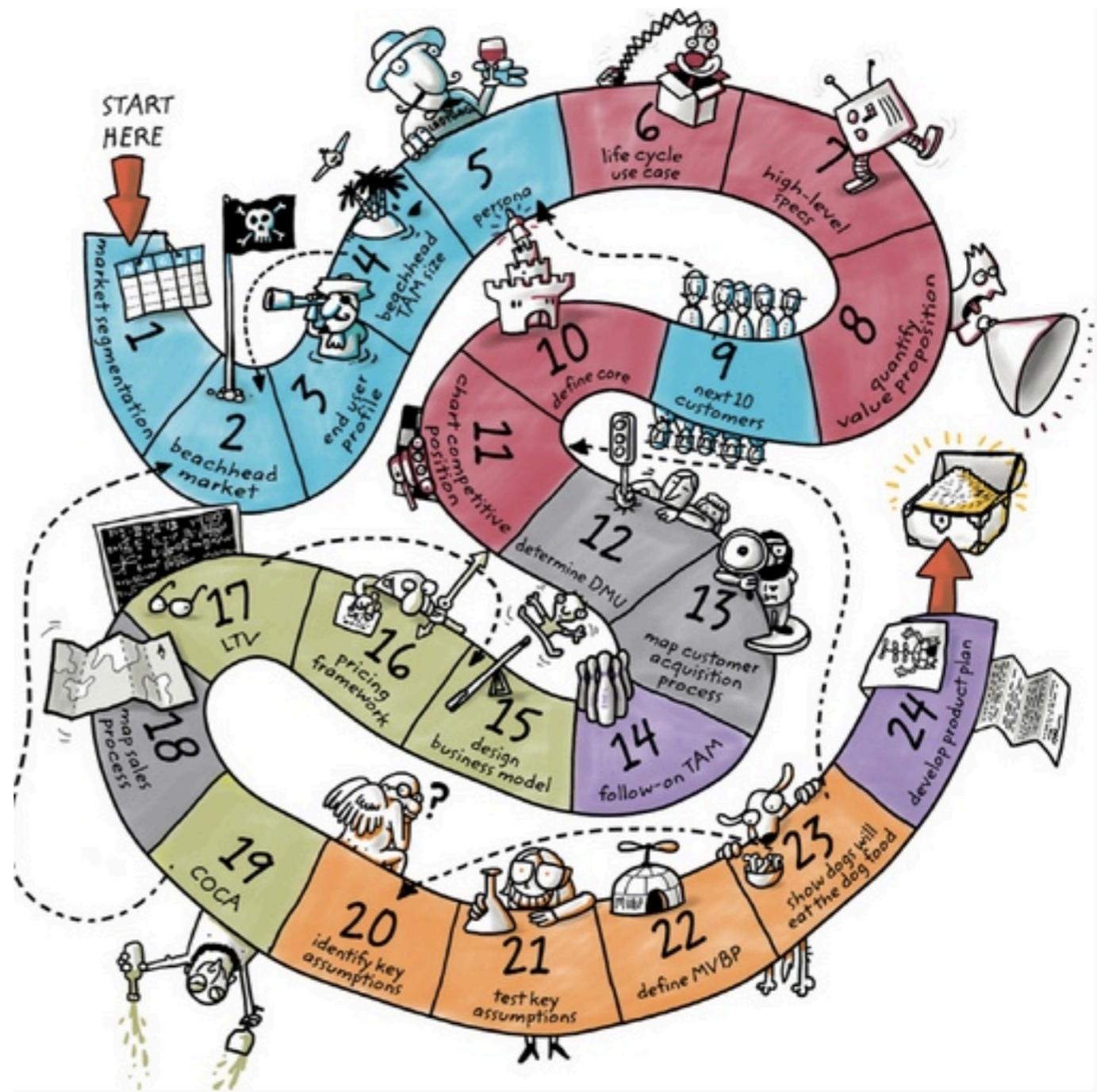
24 STEPS TO A SUCCESSFUL STARTUP

DISCIPLINED ENTREPRENEURSHIP

BILL AULET

MANAGING DIRECTOR, MARTIN TRUST CENTER FOR MIT ENTREPRENEURSHIP

WILEY



¿el emprendedor nace o se hace?

12,4%



España

73%



USA





3 mitos



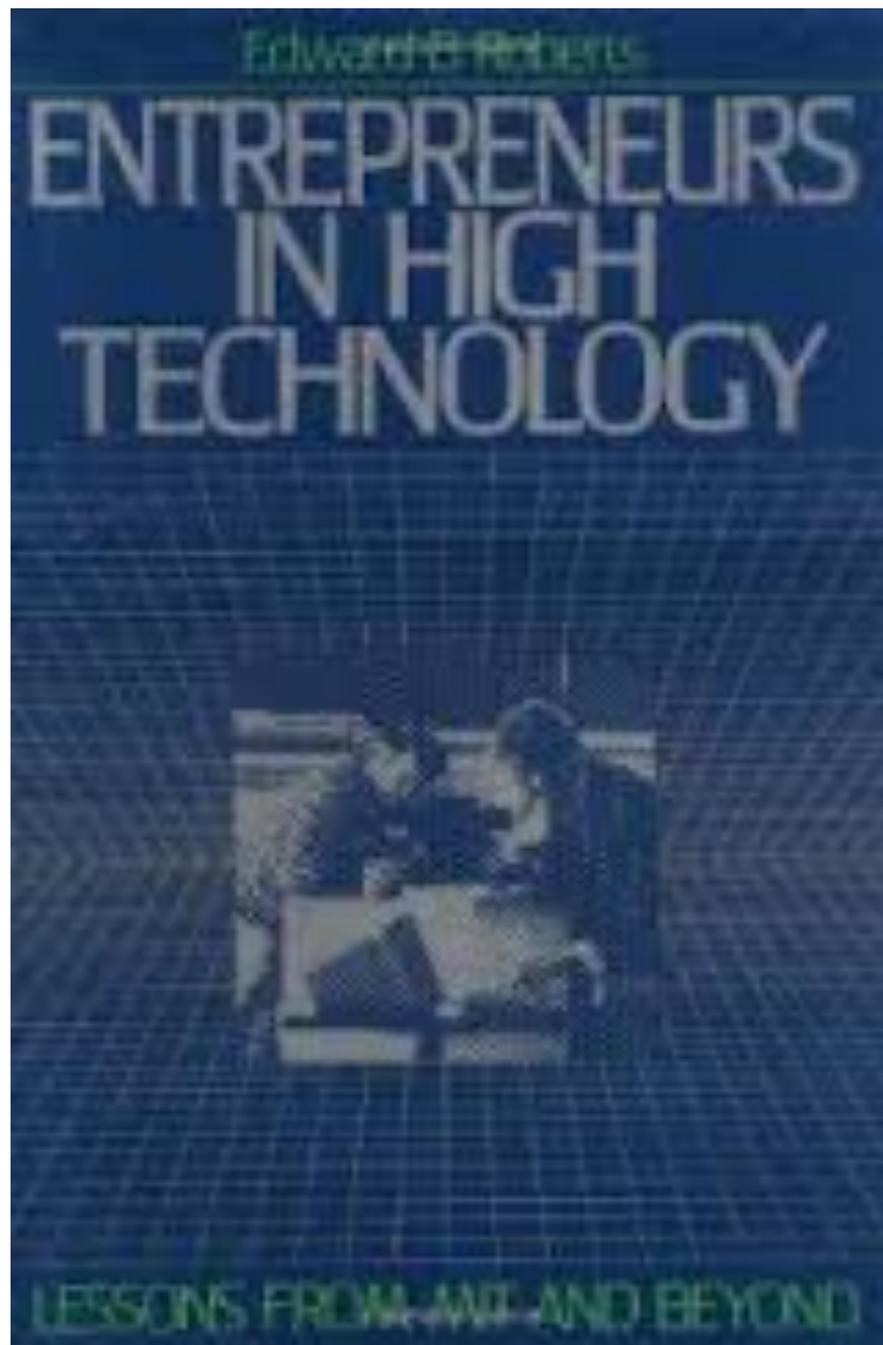
Primer **mito**

Una
persona
forma la
empresa





Los **equipos** forman
las empresas



Más **fundadores**: más probabilidad de éxito

A large, bold, grey number '2' is positioned on the left side of the slide. The text 'Segundo mito' is overlaid on the middle of the number.

Segundo mito

**Los emprendedores son
carismáticos...**

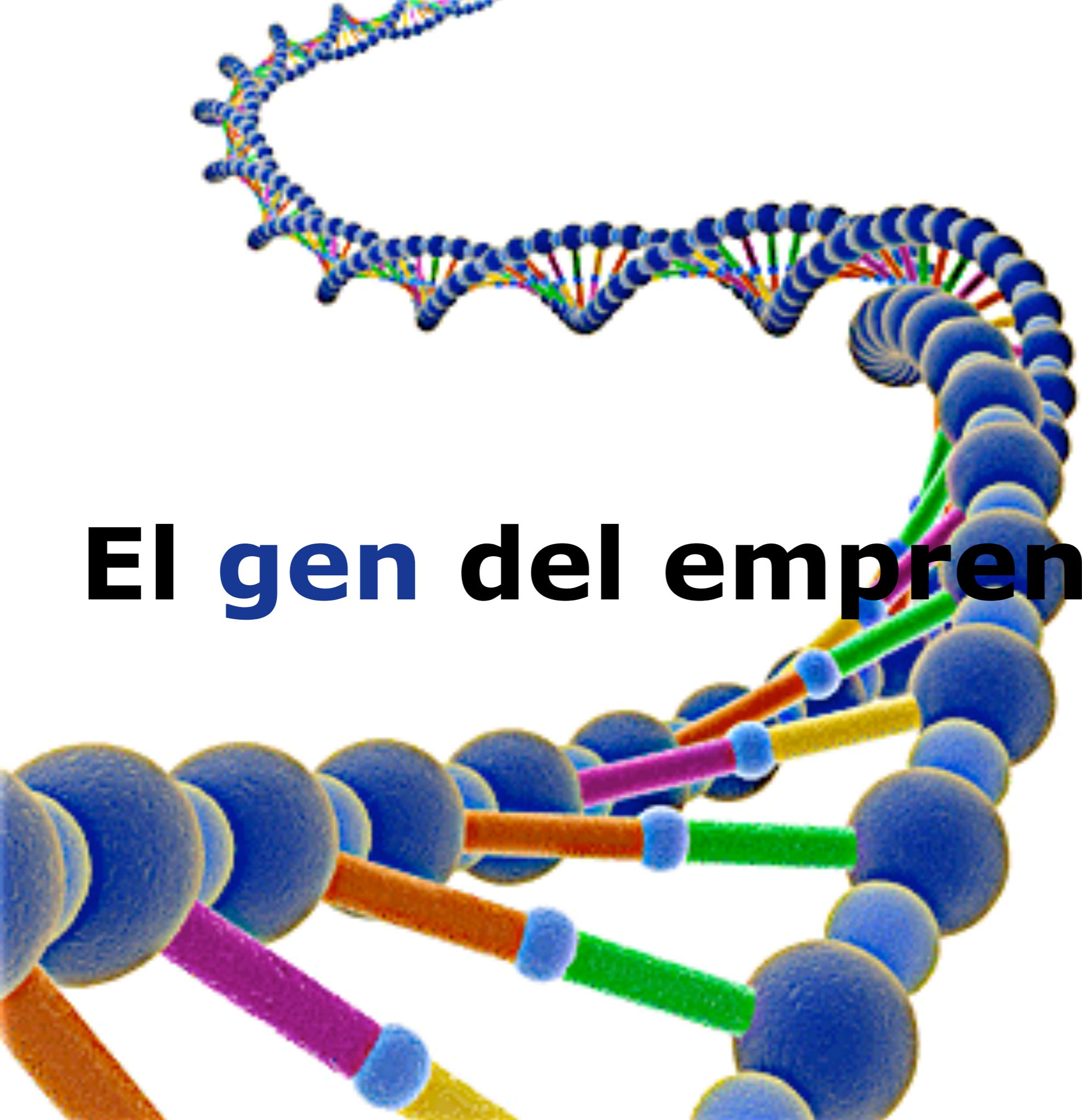




...¿ser carismático es la clave del éxito?

A large, bold, grey number '3' is centered on the page. The text 'Tercer mito' is overlaid on the left side of the number.

Tercer mito



El gen del emprendedor

Sabemos que está ahí, simplemente
no podemos encontrar el gen del
emprendedor





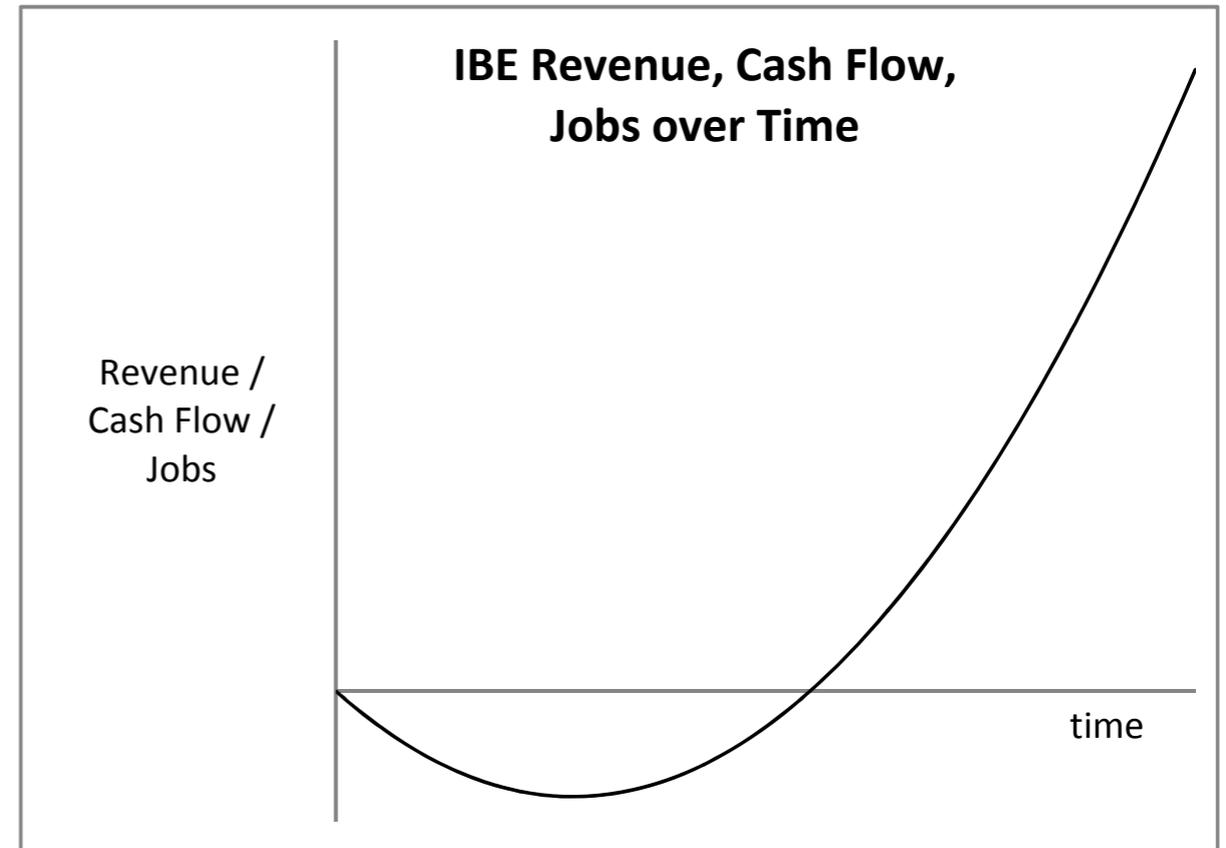
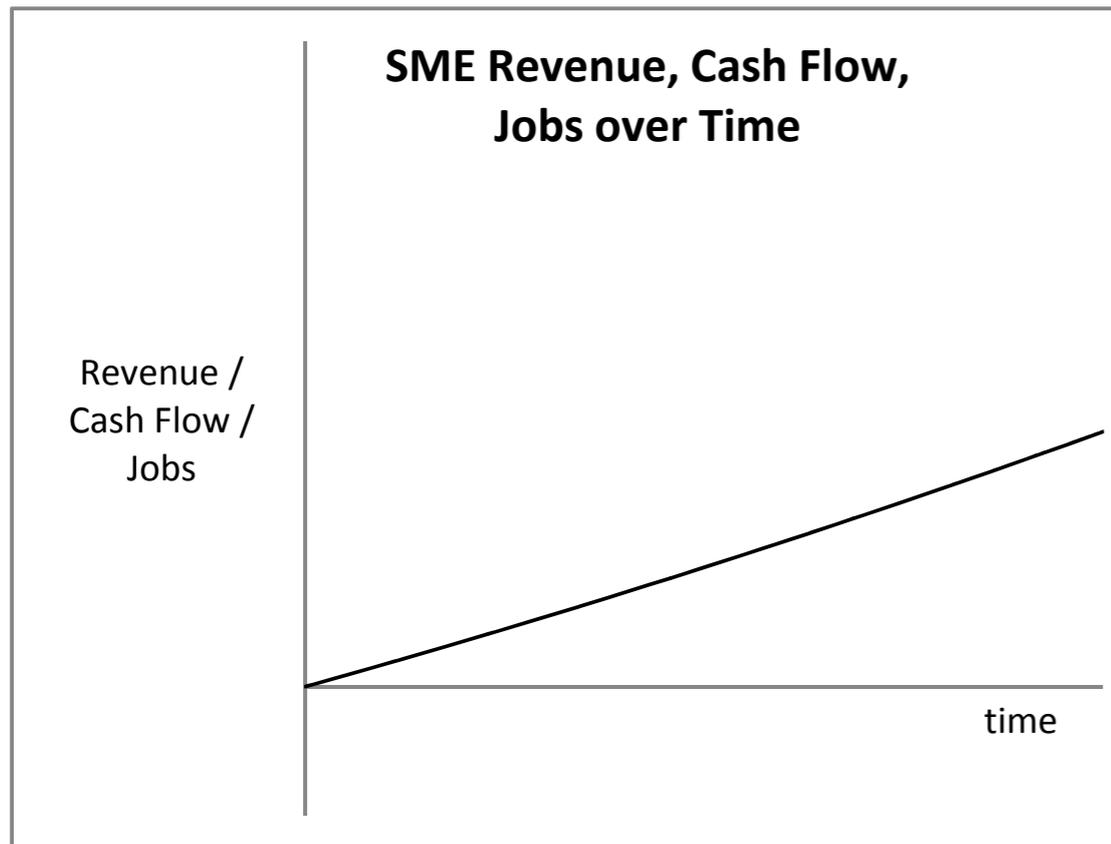
El liderazgo es el arte de conseguir que una persona haga algo que tu quieres que haga, porque el mismo quiere hacerlo.

- *Dwight Eisenhower*



2 tipos de empresas

2 tipos de empresa



tradicional

innovadora

Innovación = invención +
comercialización





¿La **idea** es importante?

I have a
technological
breakthrough!



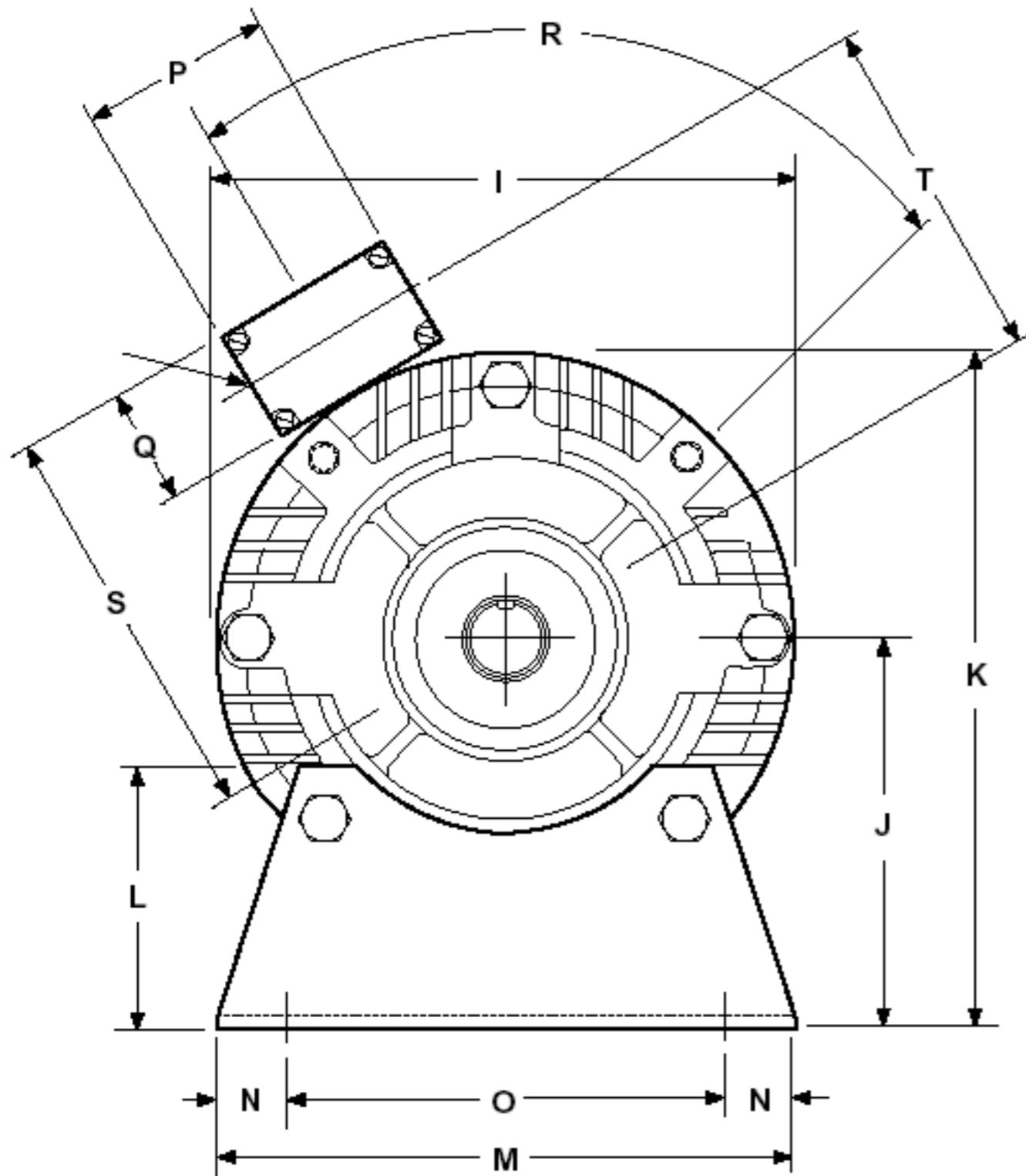
I have
an idea!



I have a
strong desire
and drive!



Three ways
to start a new venture



Beneficios

(no en funcionalidades o aspectos técnicos)

Tenemos que distinguir entre:

Características

Beneficios

Necesidades



Ejemplo

Producto

Características

Beneficios

Necesidades

Bici

Amortiguadores
Frenos de disco
27 velocidades
...

Cualquier terreno
Segura
Esfuerzo adaptable
...

¿Quieres superar cualquier obstáculo de una forma segura y adaptada a tu forma física?



Ejemplo

Producto

Características

Beneficios

Necesidades

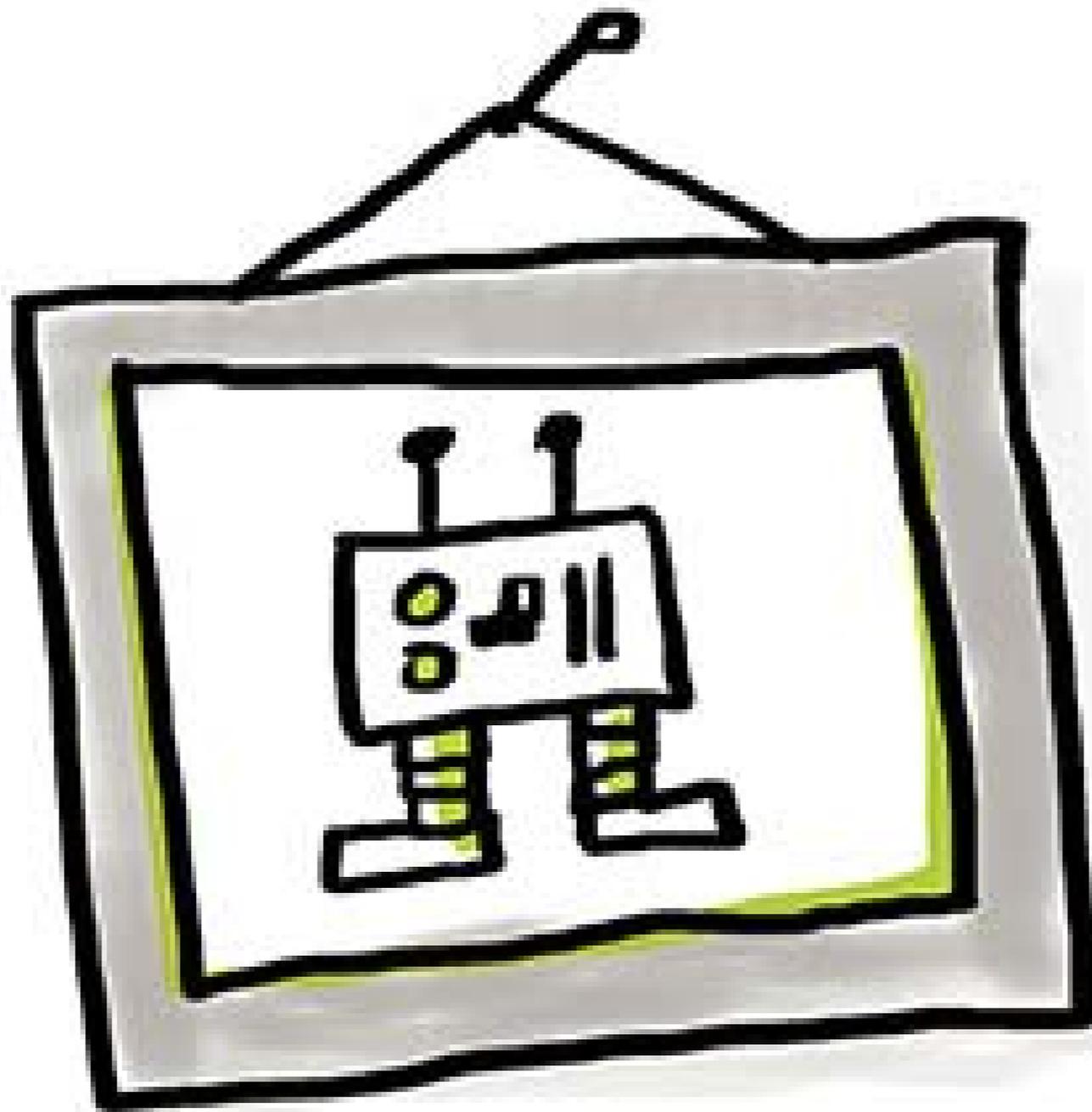
E.T.T

Por horas
Personal cualificado
S.S. incluida

Trabajo puntual
Adecuado a la tarea
Sin cargas sociales
Flexibilidad

El cliente quiere
cubrir puntas de
trabajo con mayor
eficacia y
rentabilidad





Solución

la solución cambia con el tiempo

¿Qué es lo que más valora una Venture Capital?

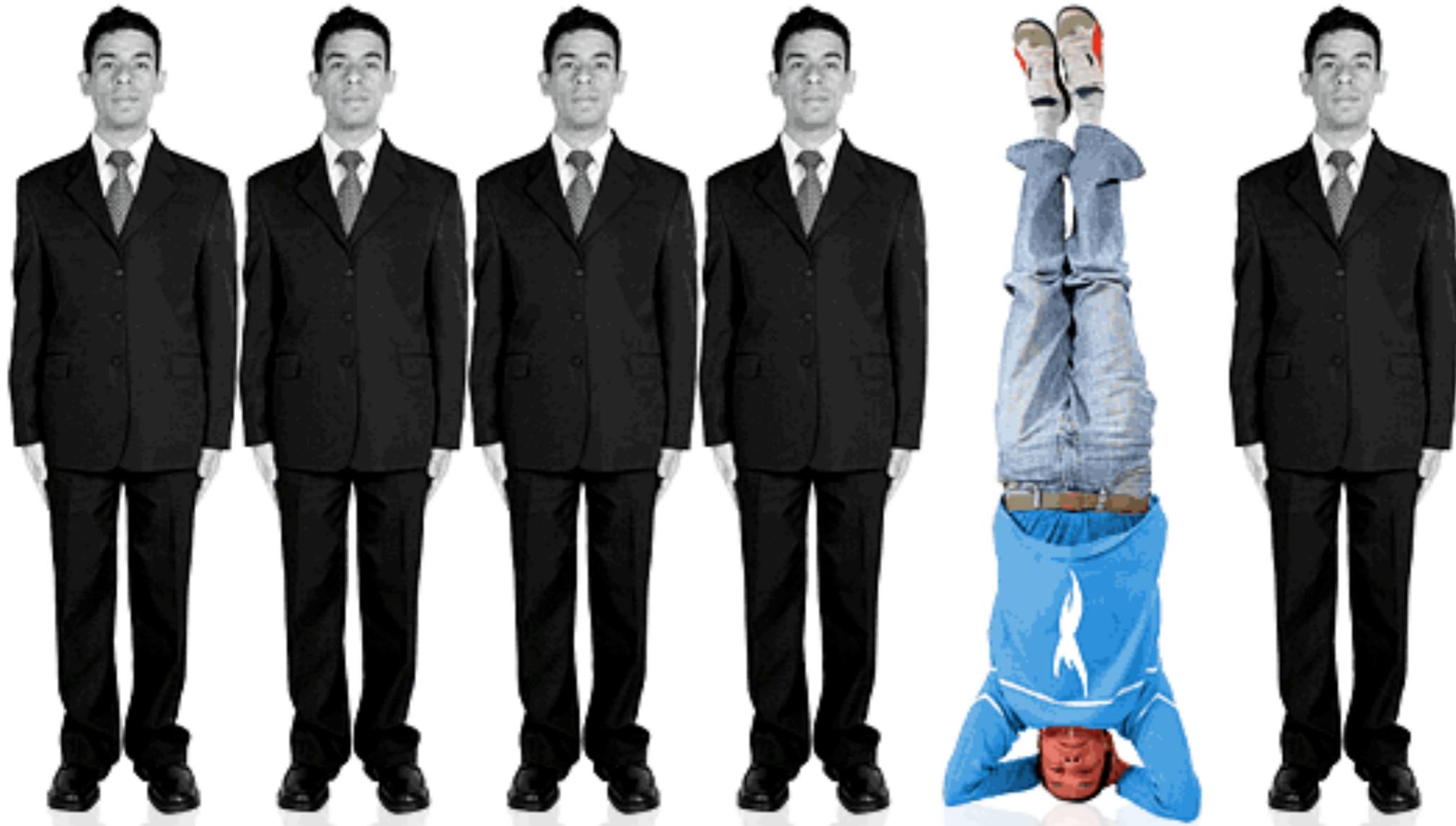


Simple.



Equipo

(no quieren ni tristes ni gente
que NO se haya equivocado)



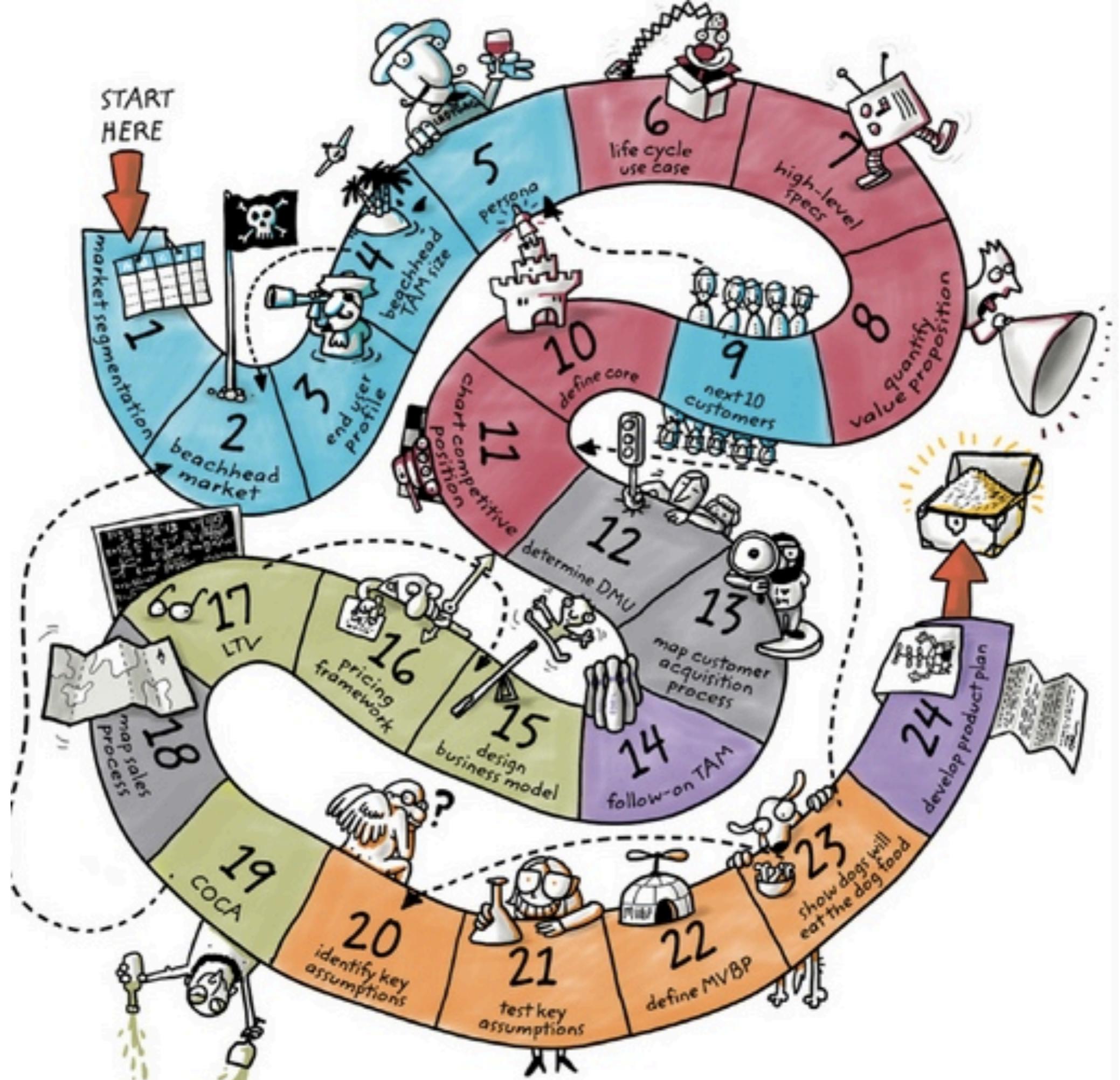
Propuesta de valor

¿por qué a ti y no a los competidores?



Finanzas

ingresos, costes, retorno de la inversión...



Respondiendo a estas seis preguntas...

1

2

3

4

5

6

¿Quién es tu cliente?

¿Qué puedes hacer por tu cliente?

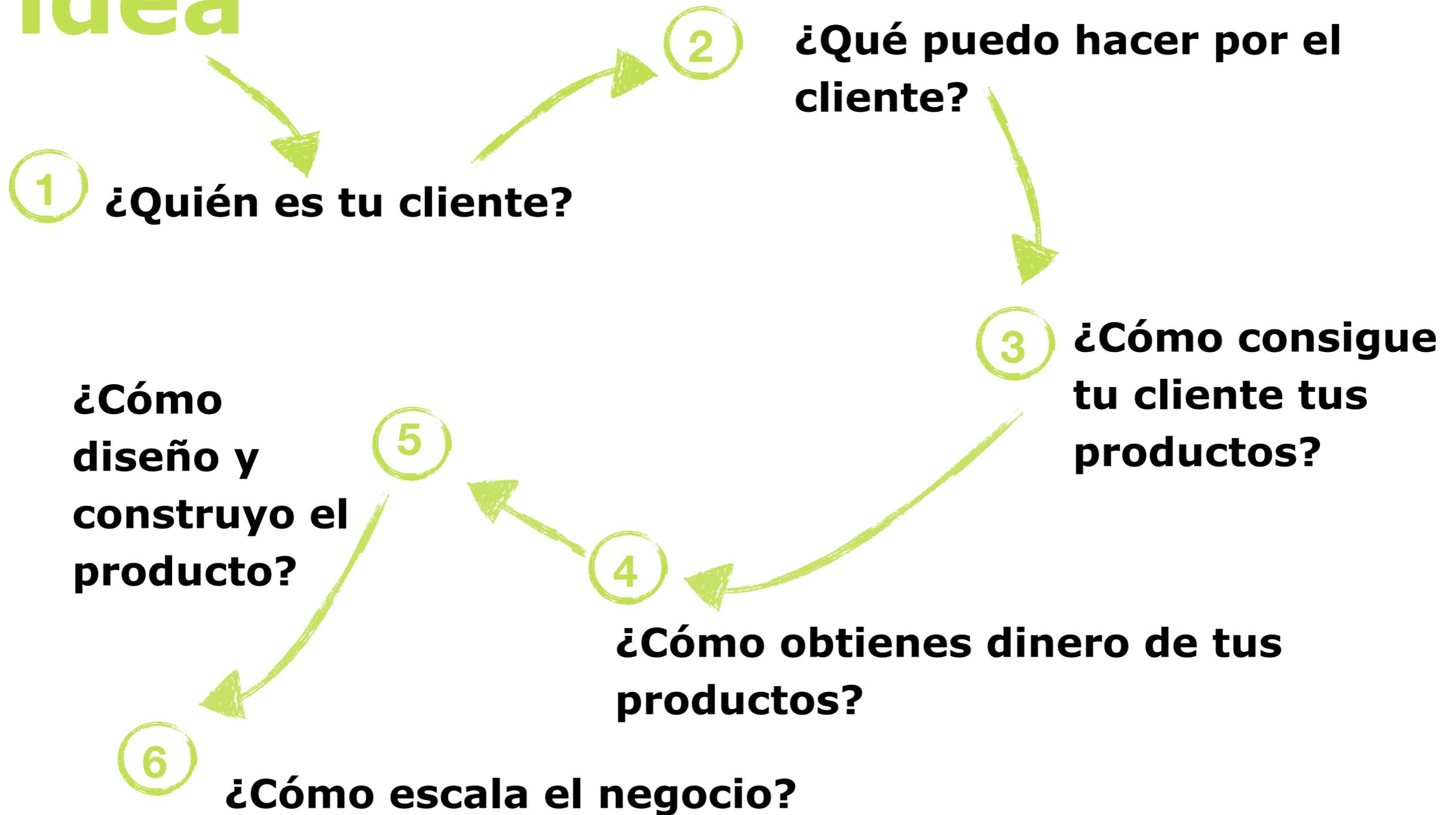
¿Cómo consiguen tus clientes tu producto?

¿Cómo consigues dinero de tus productos?

¿Cómo diseñas y construyes el producto?

¿Cómo haces escalar tu negocio?

idea





One live

idea

① **¿Quién es tu cliente?**

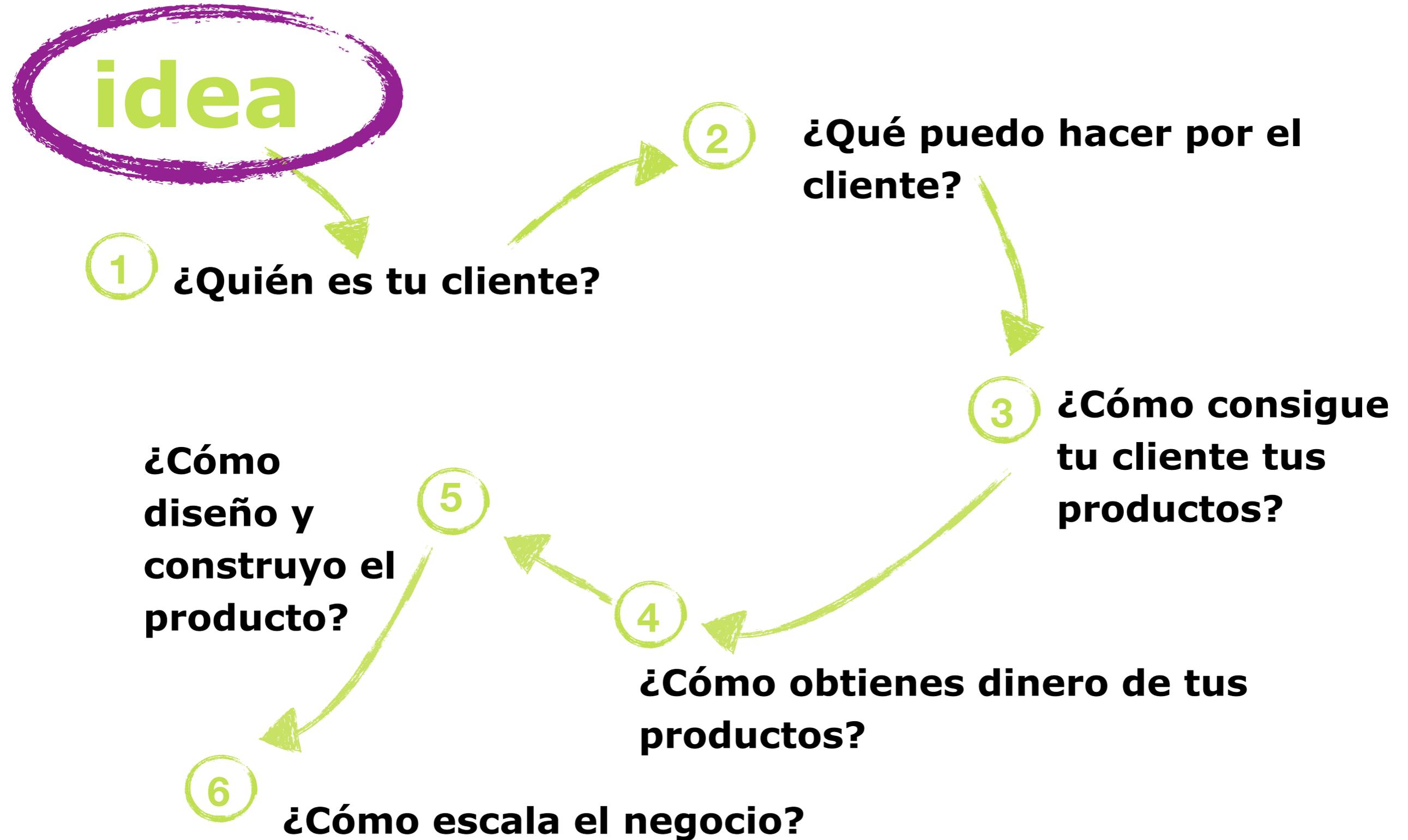
② **¿Qué puedo hacer por el cliente?**

③ **¿Cómo consigues tu cliente tus productos?**

④ **¿Cómo obtienes dinero de tus productos?**

⑤ **¿Cómo diseño y construyo el producto?**

⑥ **¿Cómo escala el negocio?**



Productos y servicios diferentes

Marketing lateral

Marketing lateral

El pensamiento lógico es aquel que se desprende de las relaciones entre los objetos y procede de la propia elaboración del individuo.

El pensamiento lógico sirve para analizar, argumentar, razonar, justificar o probar razonamientos, etc.

Se caracteriza por ser preciso y exacto, basándose en datos probables o en hechos.

El pensamiento lógico es analítico (divide los razonamientos en partes) es racional, sigue reglas y secuencias (es lineal, va paso a paso).

Marketing lateral

El pensamiento lateral es un tipo de pensamiento creativo y perceptivo, es aquel que nos permite movernos hacia los lados para mirar el problema con otra perspectiva.

El pensamiento lateral es naturalmente extraño, absurdo, ilógico...

Marketing lateral

Acertijo para ejercitar el pensamiento lateral

La abuela estaba desayunando y en un descuido las gafas se le cayeron en la taza de café, sin embargo no se mojaron ni un poquito.

¿Cómo es posible que no se hayan mojado?



¿quien dijo que estuviese llena de líquido?



¿quien dijo que estuviese llena la taza?

El Marketing Lateral es un **proceso**
de trabajo que aplicado a
productos o servicios **existentes**,
genera **productos** y servicios
nuevos e **innovadores**

El proceso

1 Selecciona un foco

2 Realiza un desplazamiento lateral para generar un estímulo.

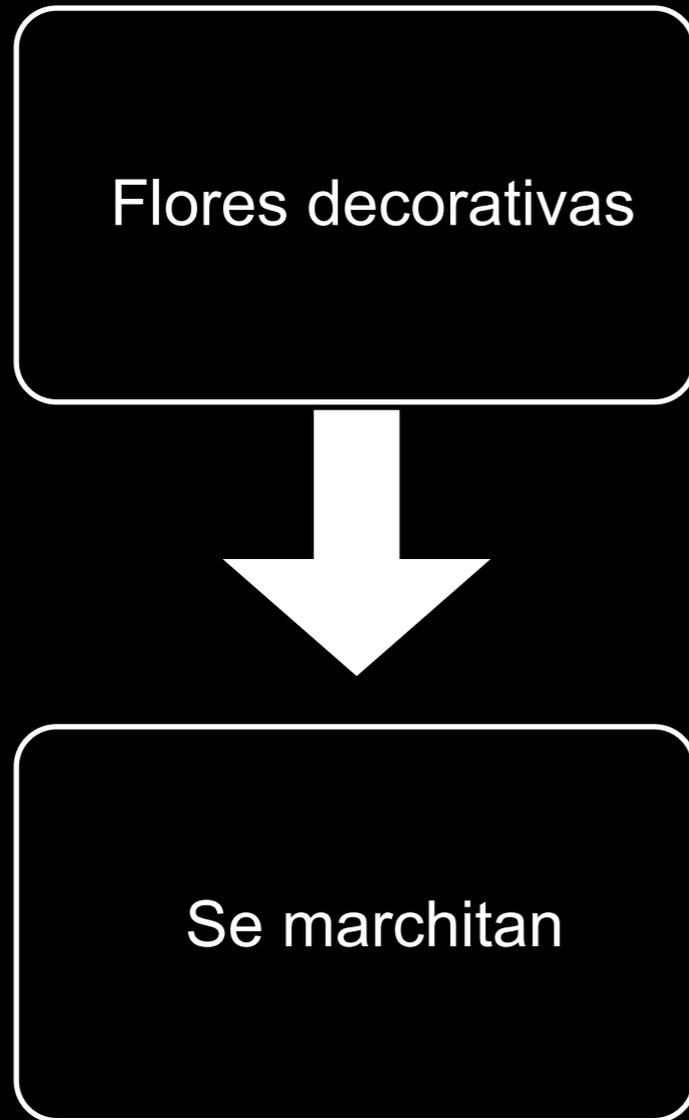
(Sustituye elementos, inviértelo, combínalos, exagéralos, elimínalos o reordénalos)

3 Fuerza una conexión

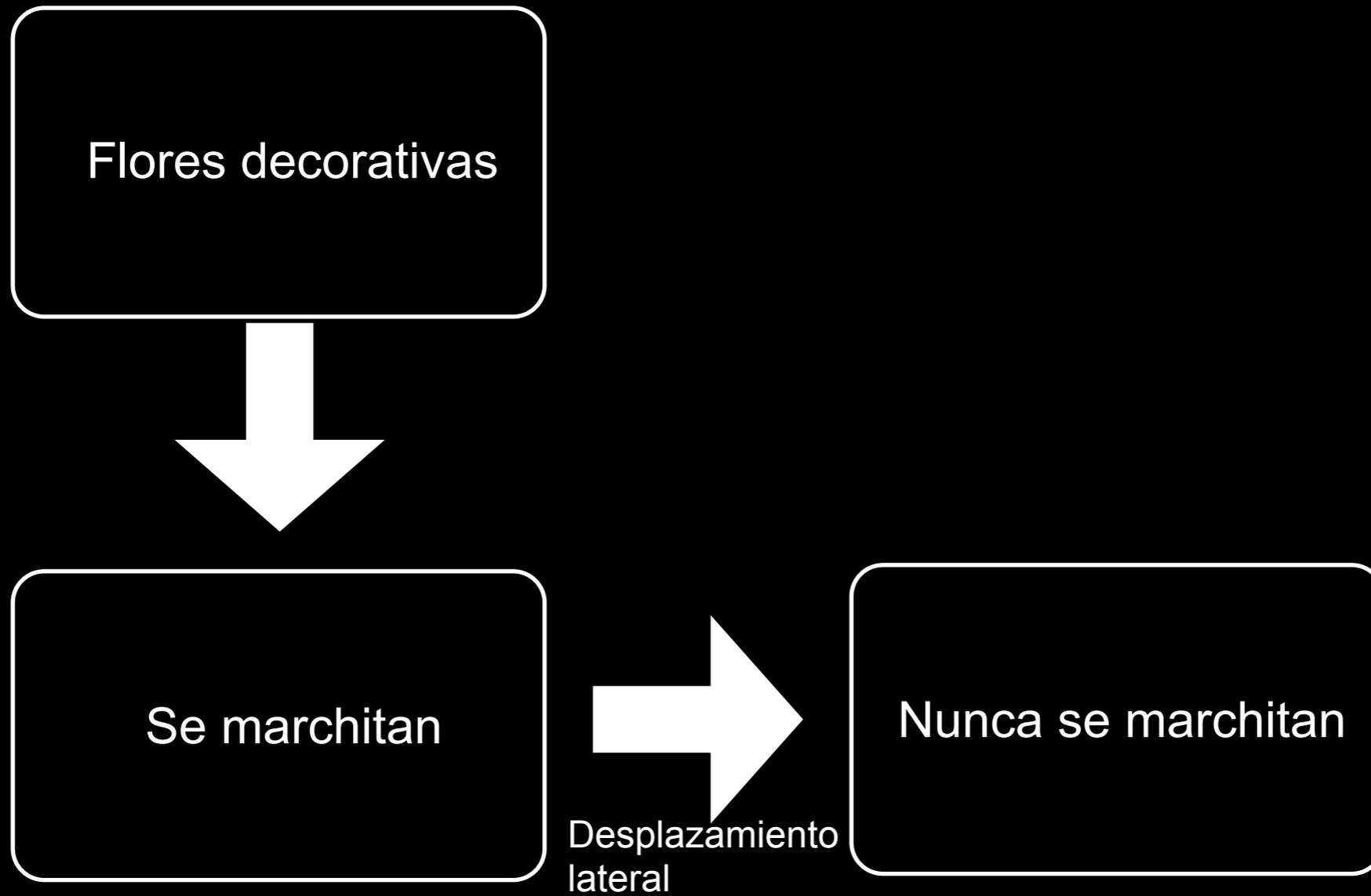
Ejemplo

Flores decorativas

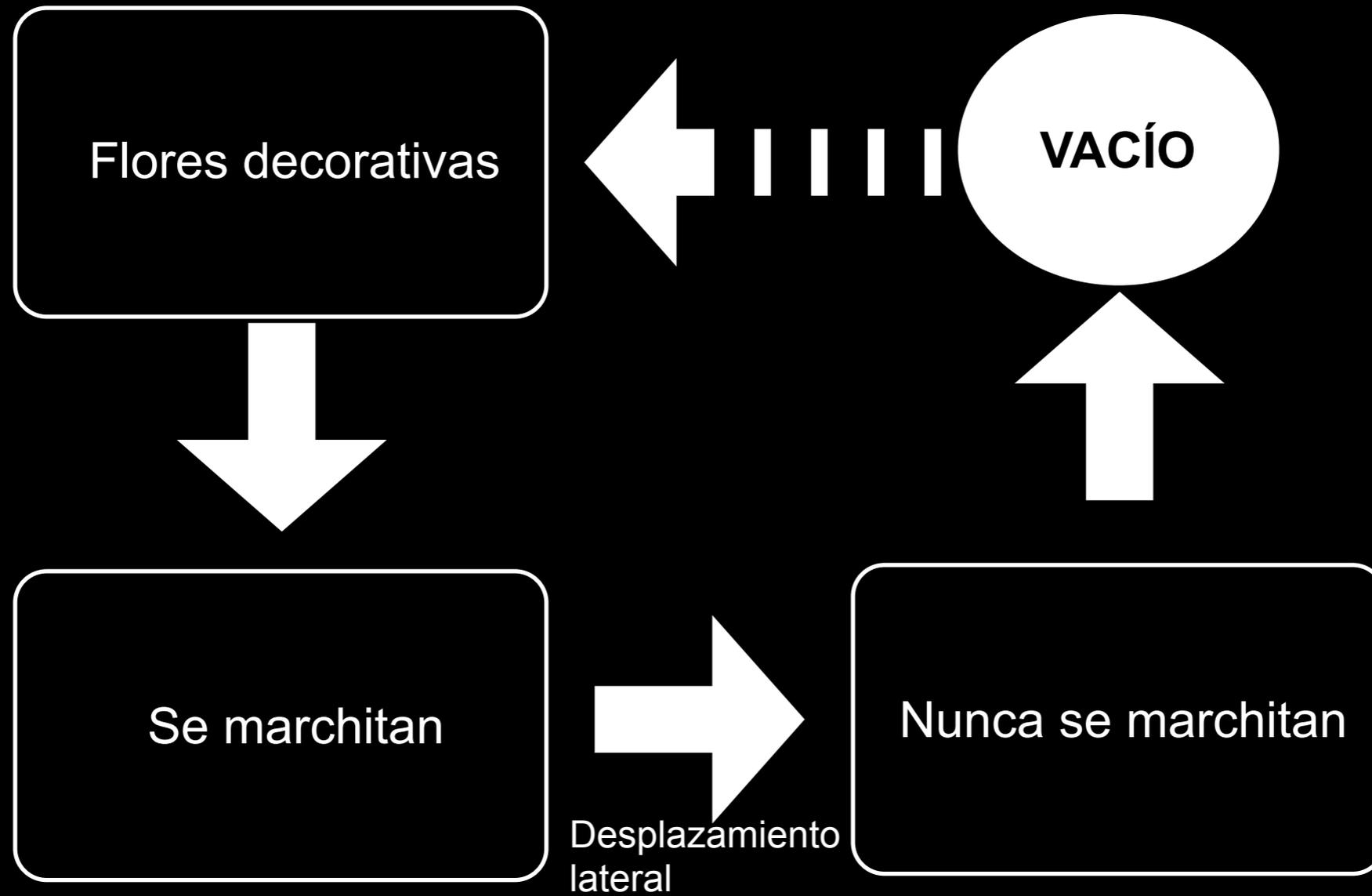
Ejemplo



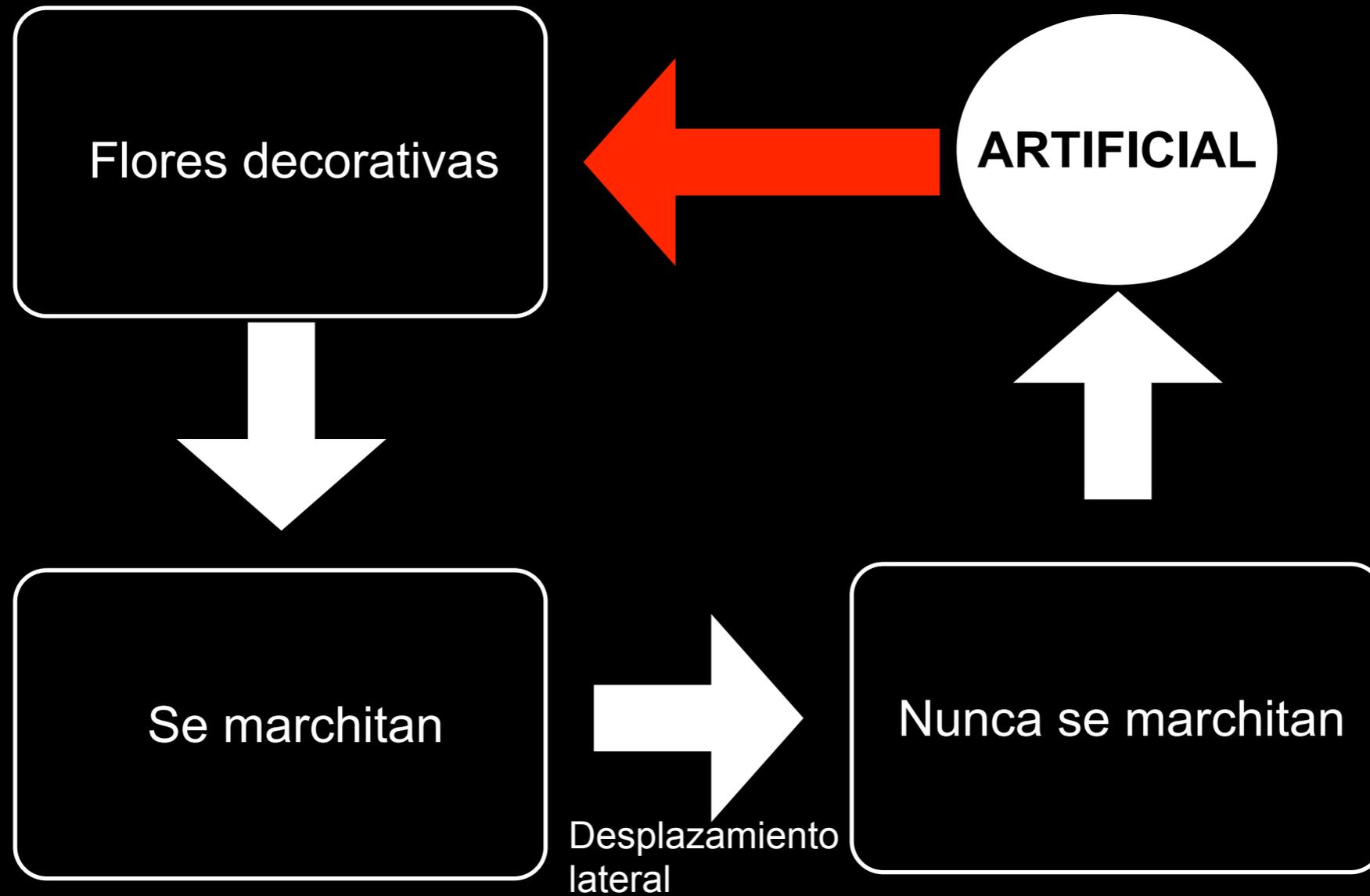
Ejemplo



Ejemplo



Ejemplo



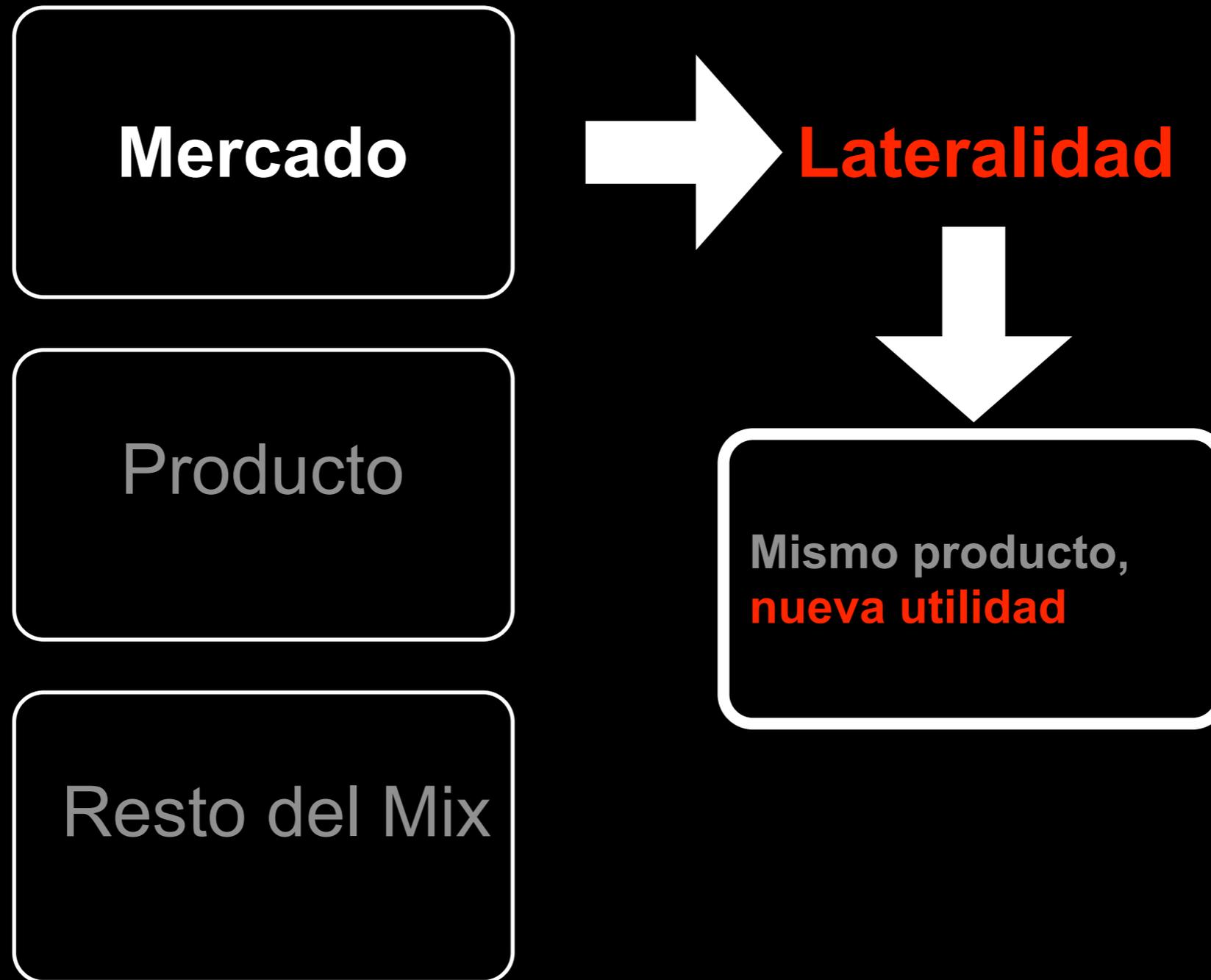
1 Seleccionar un foco

Mercado

Producto

Resto del Mix

2 Realizar un desplazamiento lateral



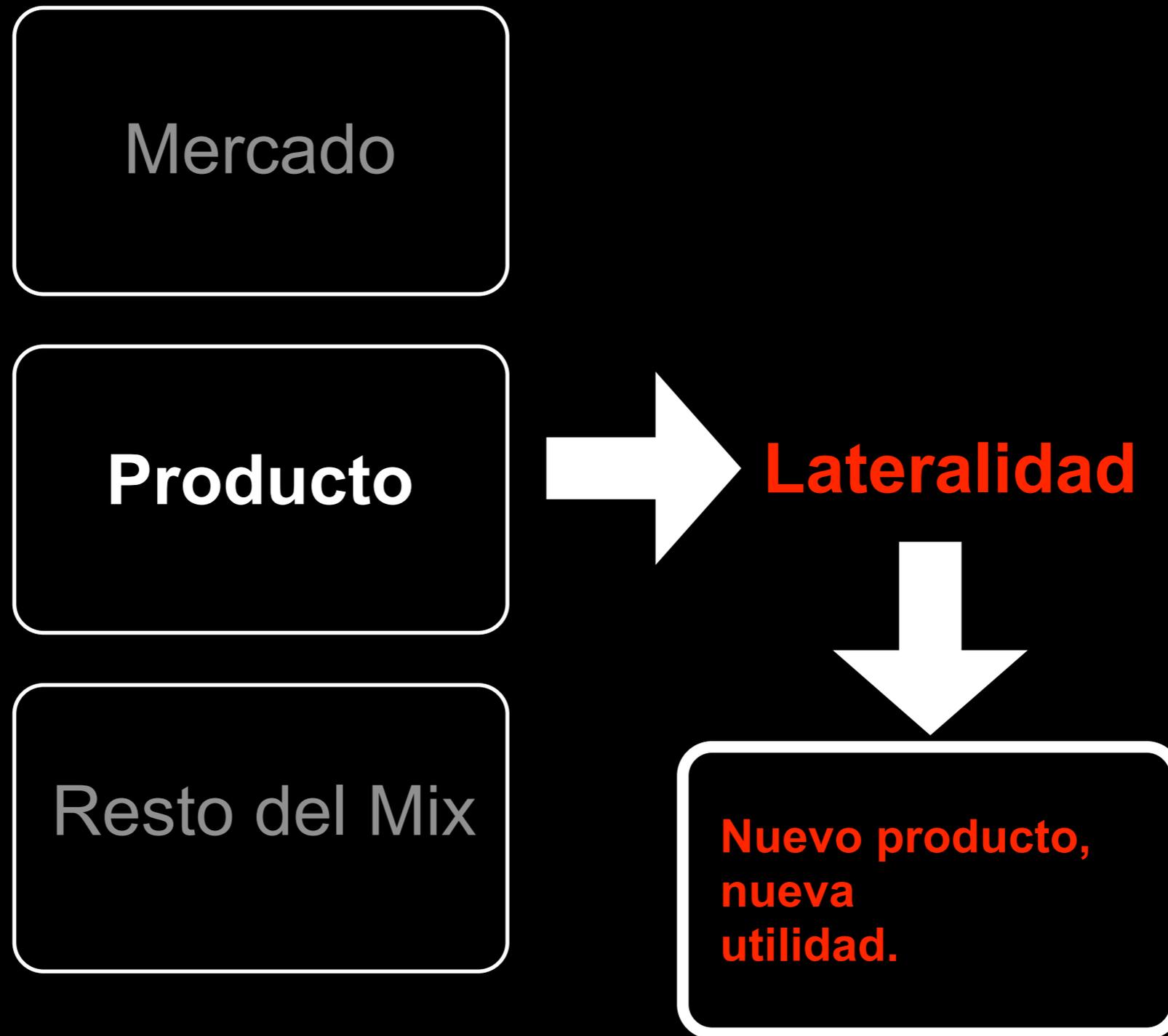
Pañales de bebé





Pull-Ups: Público objetivo invertido, pañales para niños mayores de 2 años en lugar de menores de 2 años.

2 Realizar un desplazamiento lateral







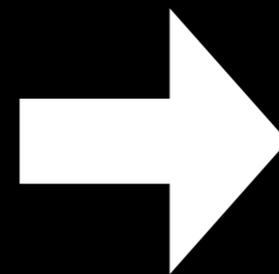
Kinder Sorpresa: Combinación de producto, chocolate y juguete.

2 Realizar un desplazamiento lateral

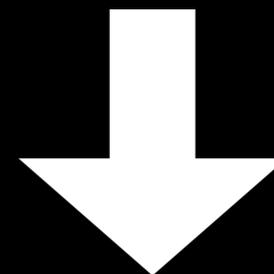
Mercado

Producto

Resto del Mix



Lateralidad



**Nuevo producto,
misma utilidad.**



Las barritas de cereales:

Desplazamiento del
emplazamiento, sustituyendo
el lugar de consumo, del
hogar a la calle



Productos y servicios diferentes

Océanos azules

Océanos azules

**Objetivo: encontrar un nuevo
posicionamiento en el que la
competencia se vuelva
irrelevante.**

Océanos azules

¿Como?

- 1.** Identifica las curvas de la industria cuantificando el paquete de valor de un producto.
- 2.** Haz lo mismo con las alternativas y sustitutos que el mercado utiliza para satisfacer esa necesidad.
- 3.** Elimina lo superfluo, añade lo valorado en las alternativas y sustitutos, maximiza lo importante para el cliente y minimiza lo costoso para la empresa y no tan valorado por el cliente.

Océanos azules

Caso Curves

Curves®

The power to amaze yourself.™

Curves inició su franquicia en 1995.

Hoy tiene más de 9.000 centros en 70 países y 4.000.000 millones de abonadas.

Factura más de 1.000 millones de dólares al año.

Curves

Localizador de Centros
(Encuentra uno cerca de ti! Haz Clic Aquí)

El entrenamiento | Control de peso | Ubicaciones | Acerca de Curves | Sala de prensa

Curves Funciona
Observa cómo Curves puede funcionar para ti

Centros Curves
Encuentra un centro cerca de ti

El entrenamiento Curves
El entrenamiento Curves de 30 minutos

La solución de las 6 semanas
Una solución adecuada para el resto de tu vida

Quema hasta **500** calorías con la rutina **Curves 30** de 30 minutos

MÁS INFORMACIÓN

El entrenamiento Curves

TU CURVES TE SORPENDERÁ™

Selecciona tu idioma **Español**

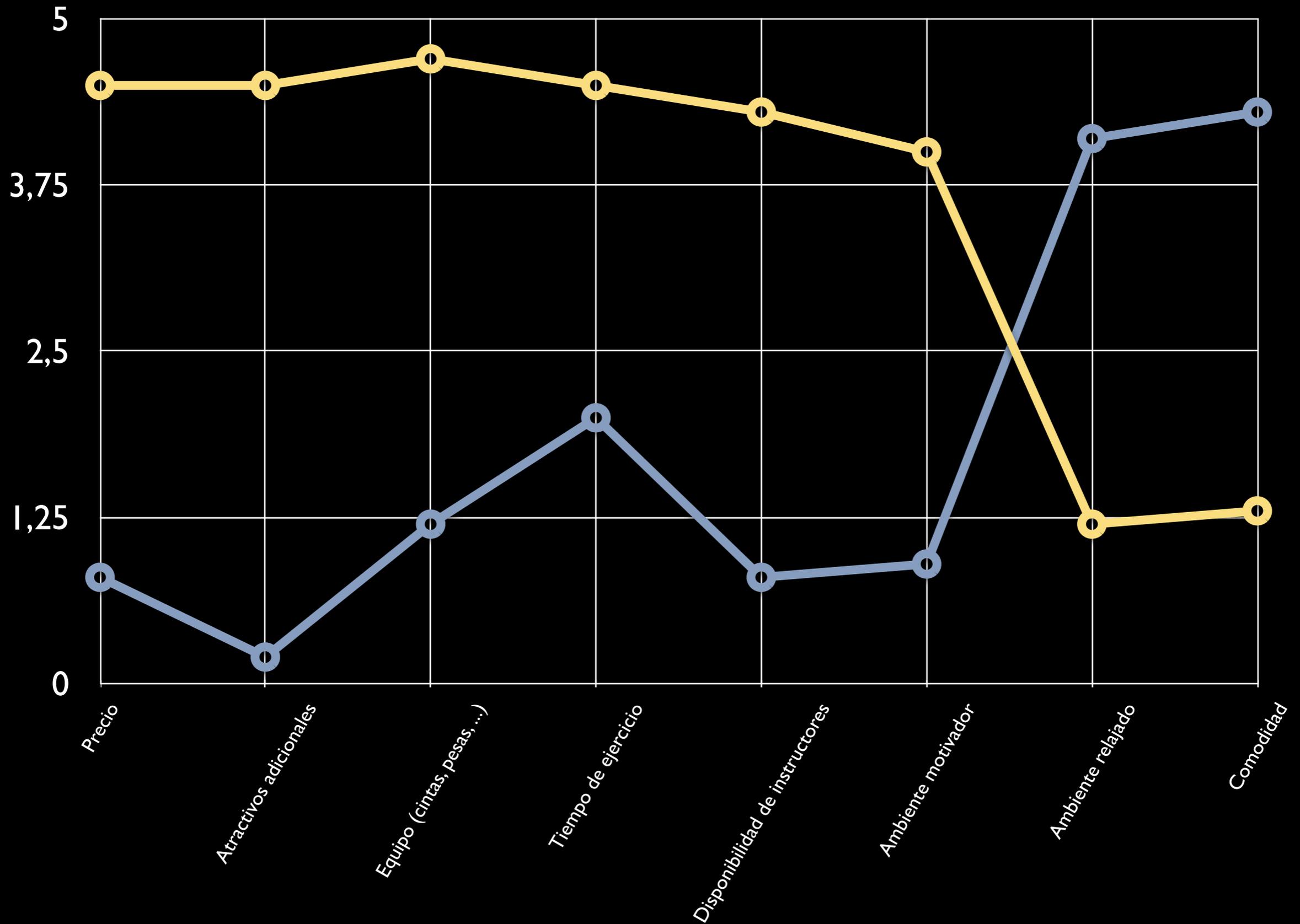
Inicio | Sala de noticias | Información de franquicias | Contáctanos

Océanos azules

**El cuadro estratégico de
Curves frente a la alternativa
de los gimnasios
tradicionales y el sustitutivo
del ejercicio en casa.**

○ Gimnasios

○ Ejercicio en casa

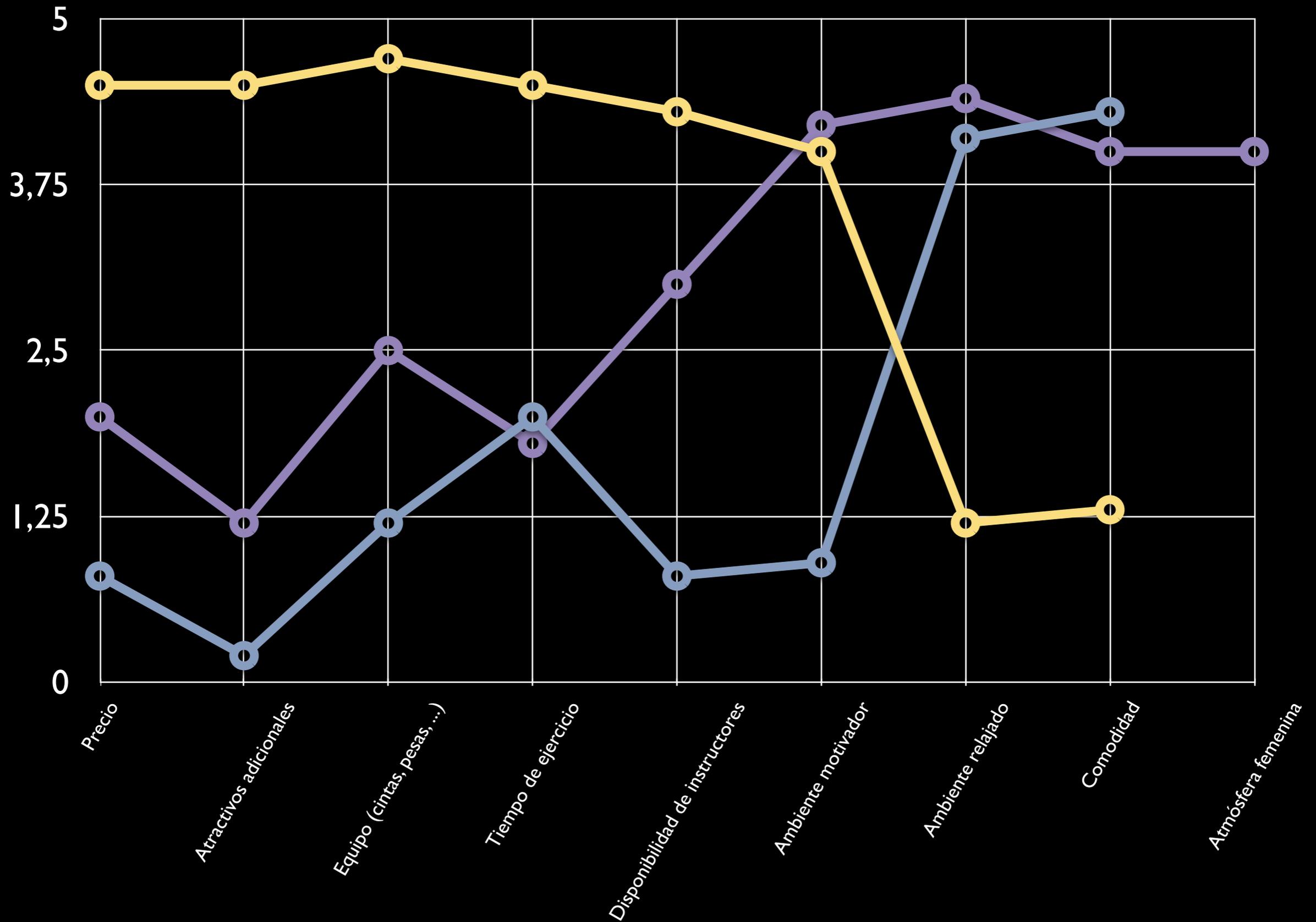


○ Gimnasios

○ Ejercicio en casa

○ Curves

El cuadro estratégico de Curves



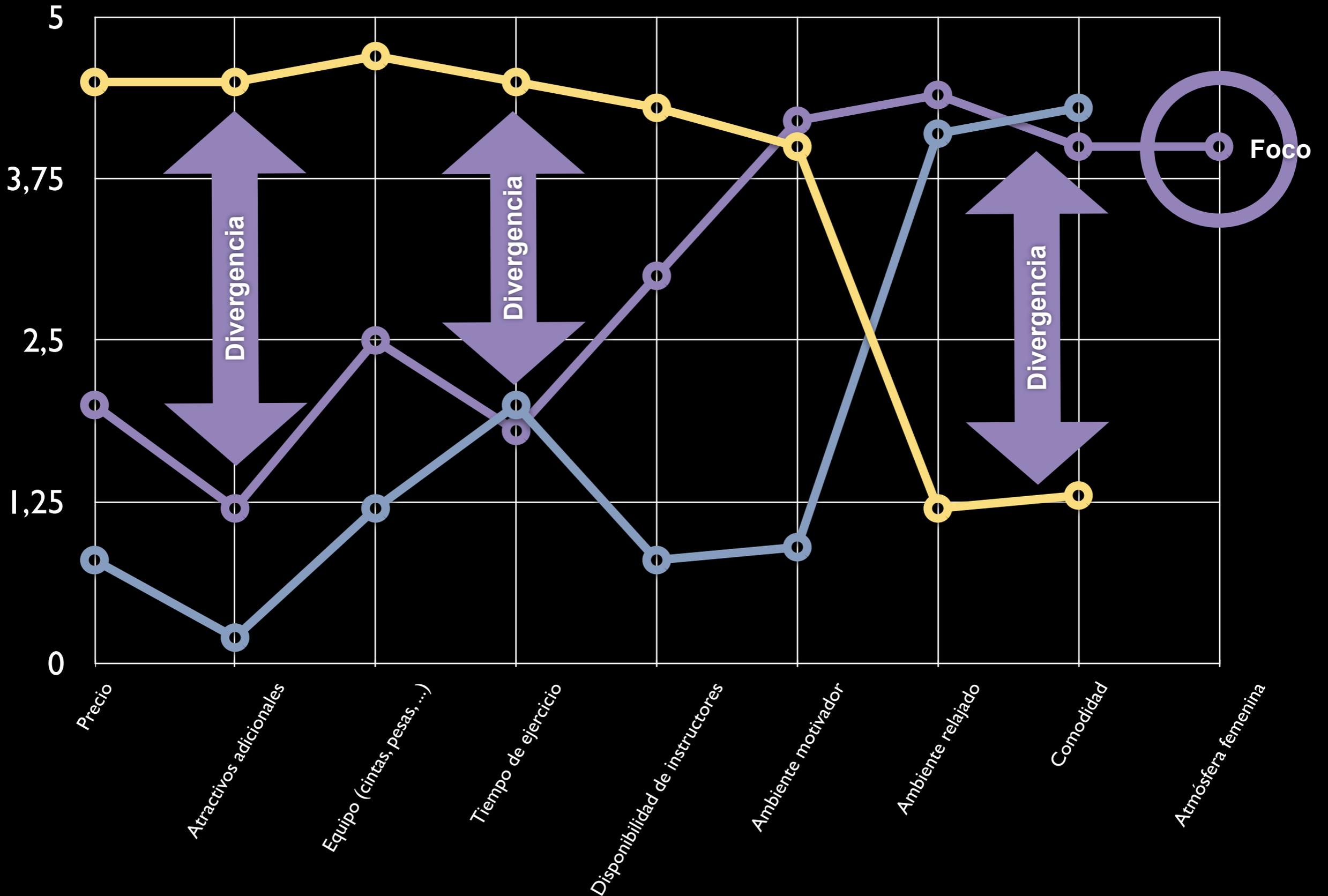
Océanos azules

Los tres pilares para crear un Océano azul:

1. **crea divergencias significativas** que hagan que el mercado te identifique como algo **diferente y novedoso**
2. **consigue foco** donde nadie lo ha hecho antes
3. **comunica un mensaje contundente**

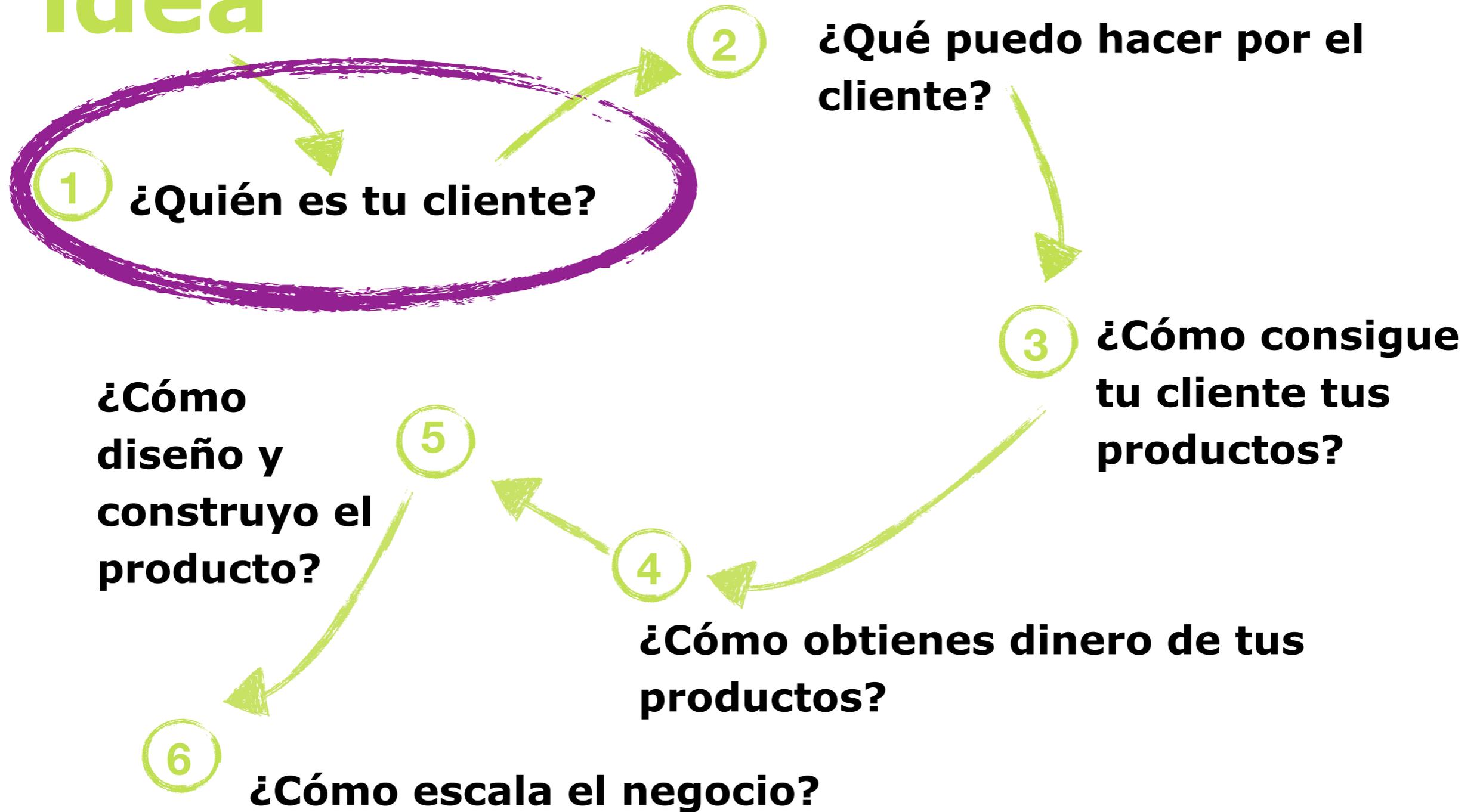
○ Gimnasios ○ Ejercicio en casa ○ Curves

El cuadro estratégico de Curves



Mensaje: El poder de sorprenderte a ti misma.

idea



idea



① **¿Quién es tu cliente?**



1. segmentación



2. mercado inicial



3. perfil de usuario



4. cálculo del TAM



5. persona



9. 10 primeros

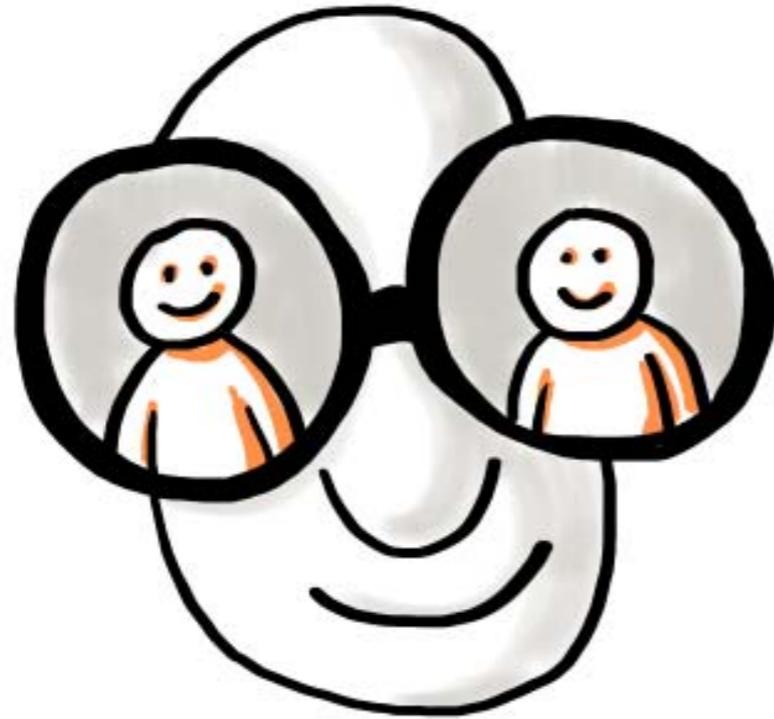


clientes

<p>① → ② → ③ → ④ → ⑤ → ⑥</p> <p>¿Quién es tu cliente?</p>	<p>¿Qué puedes hacer por tu cliente?</p>	<p>¿Cómo consigues clientes?</p>	<p>¿Cómo consigues productos?</p>	<p>¿Cómo diseñas y construyes el producto?</p>	<p>¿Cómo escala el negocio?</p>
<p>1. segmentación</p> <p>2. modelo de negocio inicial</p> <p>3. perfil usuario</p> <p>4. cálculo TAM</p> <p>5. persona</p> <p>9. 10 primeros clientes</p>	<p>6. ciclo de vida completo</p> <p>7. especificación técnica de alto nivel</p> <p>8. cuantificar propuesta de valor</p> <p>10. definir core</p> <p>11. posición competitiva</p>	<p>13. proceso de adquisición (un cliente pague)</p> <p>18. diseñar proceso de venta que convenga al cliente</p>	<p>19. modelo de negocio</p> <p>20. estrategia de distribución</p> <p>21. calcular LTV</p> <p>22. calcular</p>	<p>20. identificar supuestos clave</p> <p>21. testear los supuestos clave</p> <p>22. definir MVBP</p> <p>23. los perros no comen la comida de perro</p>	<p>14. calcular el TAM para los siguientes mercados</p> <p>24. desarrollo de plan de producto</p>

1. Segmentación

1. Segmentación

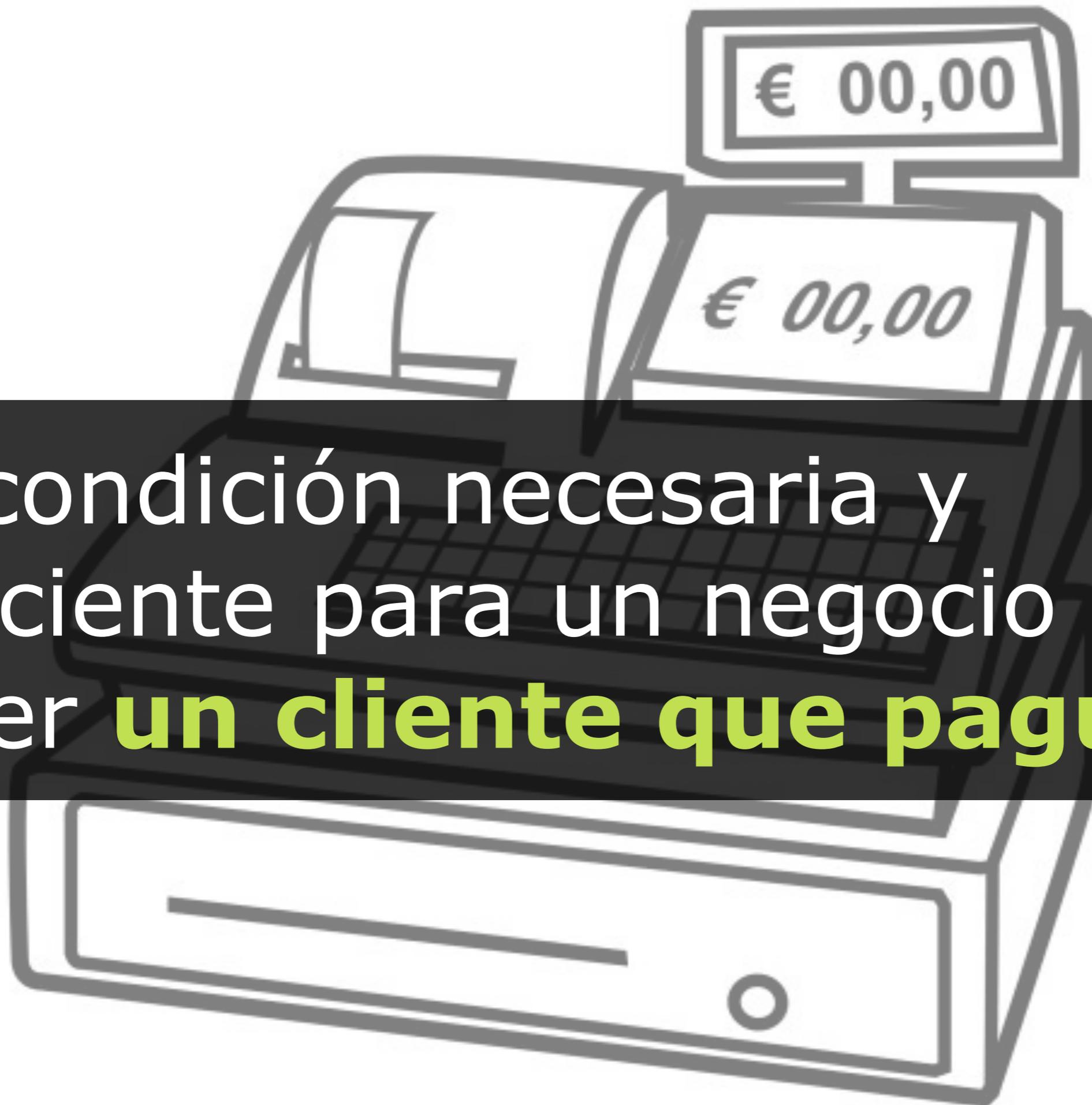


Mirar el mundo a través de los ojos del cliente

VS



Mirar el mundo a través de los ojos de la compañía



La condición necesaria y suficiente para un negocio es tener **un cliente que pague**

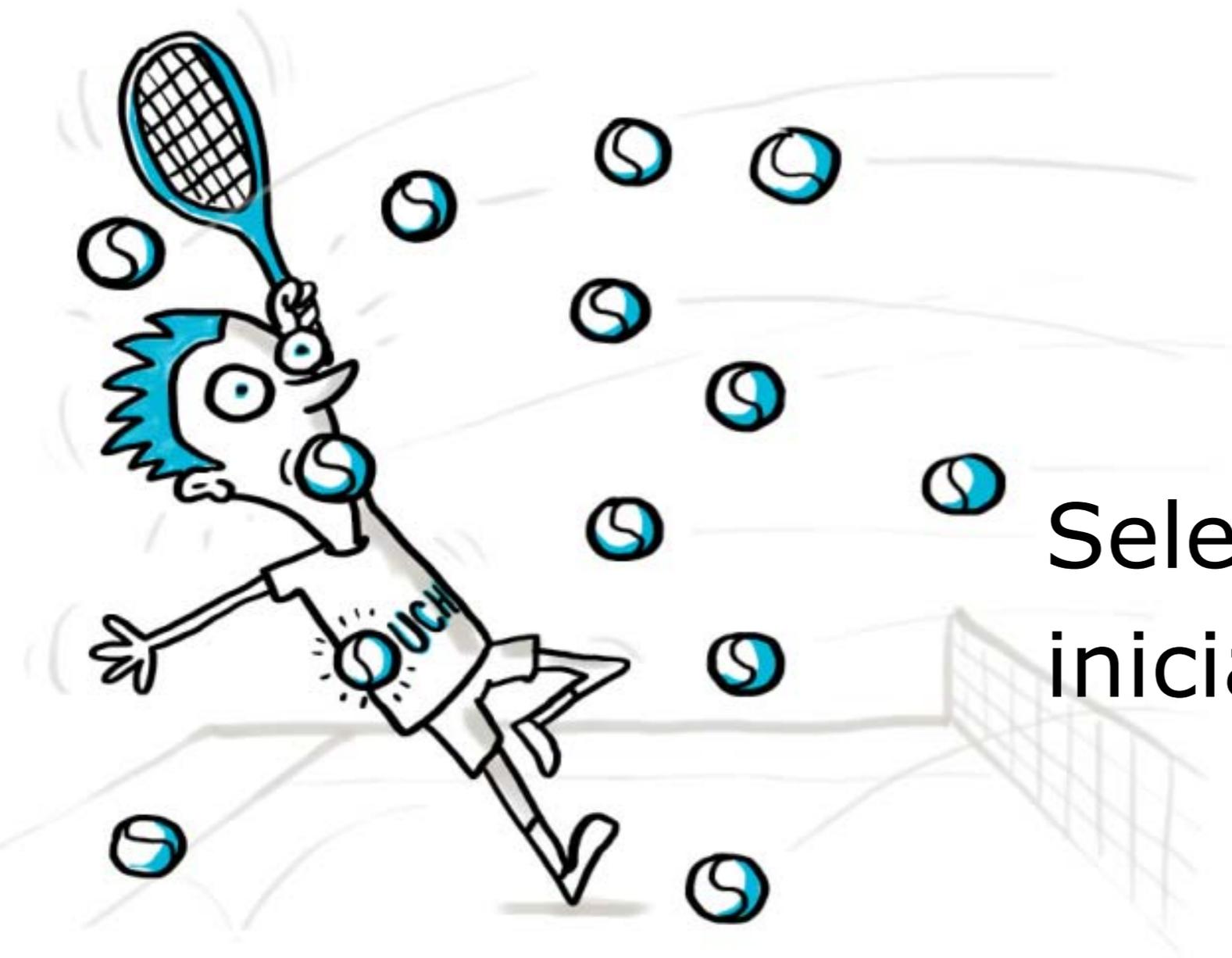


Hacer **foco** (determinar el mercado específico) es la principal virtud de un emprendedor



Crea un nuevo mercado que domines.

<p>① →</p> <p>¿Quién es tu cliente?</p>	<p>② →</p> <p>¿Qué puedes hacer por tu cliente?</p>	<p>③ →</p> <p>¿Cómo...</p>	<p>④ →</p> <p>¿Cómo...</p>	<p>⑤ →</p> <p>¿Cómo diseñas y construyes el producto?</p>	<p>⑥ →</p> <p>¿Cómo escala el negocio?</p>
<p>1. segmentación</p> <p>2. mercado inicial</p> <p>3. persona usuario</p> <p>4. cálculo TAM</p> <p>5. persona</p> <p>9. 10 primeros clientes</p>	<p>6. ciclo de vida completo</p> <p>7. especificación técnica de alto nivel</p> <p>8. cuantificar propuesta de valor</p> <p>10. definir core</p> <p>11. posición competitiva</p>	<p>12. identificar DMU</p> <p>13. proceso de adquisición de un cliente (que pague)</p> <p>18. diseñar el proceso de venta que el cliente...</p>	<p>15. negocio</p> <p>16. proceso</p>	<p>17. identificar propuestas clave</p> <p>19. testear las propuestas clave</p> <p>22. definir MVBP</p> <p>23. los perros no comen la comida de perro</p>	<p>14. calcular el TAM para los siguientes mercados</p> <p>24. desarrollo de plan de producto</p>

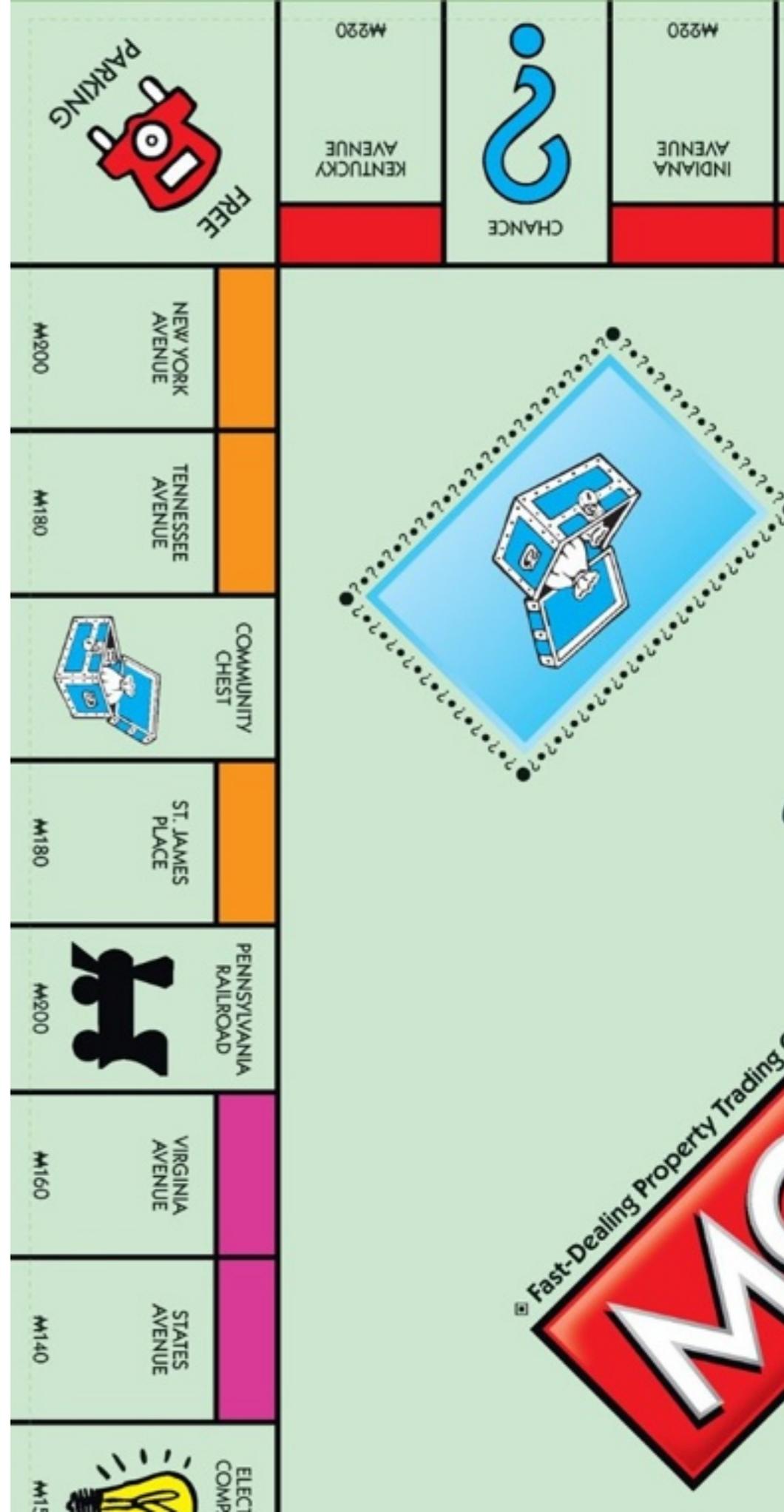


Selección del mercado
inicial



¿Mercado grande o pequeño?

¿Qué define un **mercado**?





Los clientes compran
productos similares

Los clientes tienen momentos de compra y satisfacen sus necesidades de forma similar



3

Existe **boca oreja**
entre clientes



Seis preguntas para
priorizar a qué
mercado ir...



¿Tiene **capacidad de compra** el público al que te diriges?



¿Puedes **llegar a venderles?**



¿Tienen una
necesidad
“apremiante” para
comprarte?



¿Puedes proporcionar
-con ayuda de
partners- **una**
solución global para
tus potenciales
clientes?

5

¿Te puede **bloquear**
algún competidor?



¿Si ganas este
segmento... **cómo**
saltas a otro?

1



2



3



4



5



6

¿Quién es tu cliente?

¿Qué puedes hacer por tu cliente?

¿Cómo?

¿Cómo?

¿Cómo diseñas y construyes el producto?

¿Cómo escala el negocio?

1. segmentación

2. mercado inicial

3. perfil usuario

4. TAM

5. persona

9. 10 primeros clientes

6. ciclo de vida completo

7. especificación técnica de alto nivel

8. cuantificar propuesta de valor

10. definir core

11. posición competitiva

12. identificar DMU

13. proceso de adquisición un cliente pagador

18. diseñar el proceso de venta que sigue el cliente

15. modelo de negocio

19. identificar supuestos clave

21. testear los supuestos clave

22. definir MVBP

los perros comen la comida de

14. calcular el TAM para los siguientes mercados

24. desarrollo de plan de producto

Construye el perfil de usuario

I can generally see them
and describe them to you
but they are not
in completely
clear focus yet



Cualquier cliente consta de dos partes diferenciadas: **usuario final** y **DMU**

Usuario final: la persona que realmente usará el producto



Decision-Making Unit (DMU): los individuos que participan en la decisión de compra



El defensor@

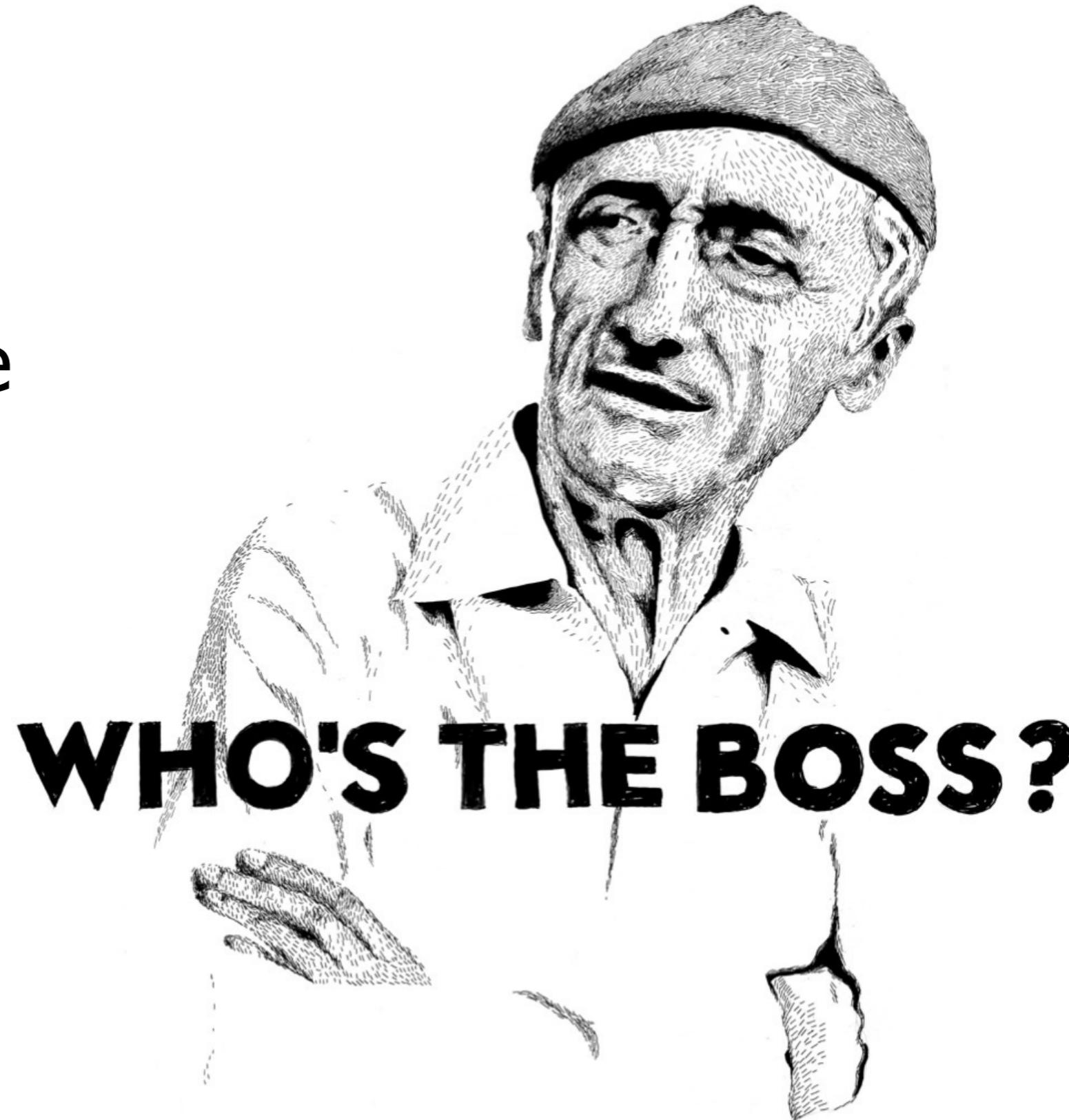


La autoridad



VETO!

Todos aquellos que tienen control directo sobre las decisiones de compra.



1



2



3



4



5



6

¿Quién es tu cliente?

¿Qué puedes hacer por tu cliente?

¿Cómo consigues el cliente tus productos?

¿Cómo

¿Cómo diseñas y construyes el producto?

¿Cómo escala el negocio?

1. segmentación

2. mercado inicial

3. perfil usuario

4. cálculo TAM

5. persona

9. 10 primeros clientes

6. ciclo de vida completo

7. especificación técnica de alto nivel

8. cuantificar propuesta de valor

10. de

11. por competitiva

12. ciclo de vida completo

13. especificación técnica de alto nivel

18. diseñar el

¿Cómo

20. identificar supuestos clave

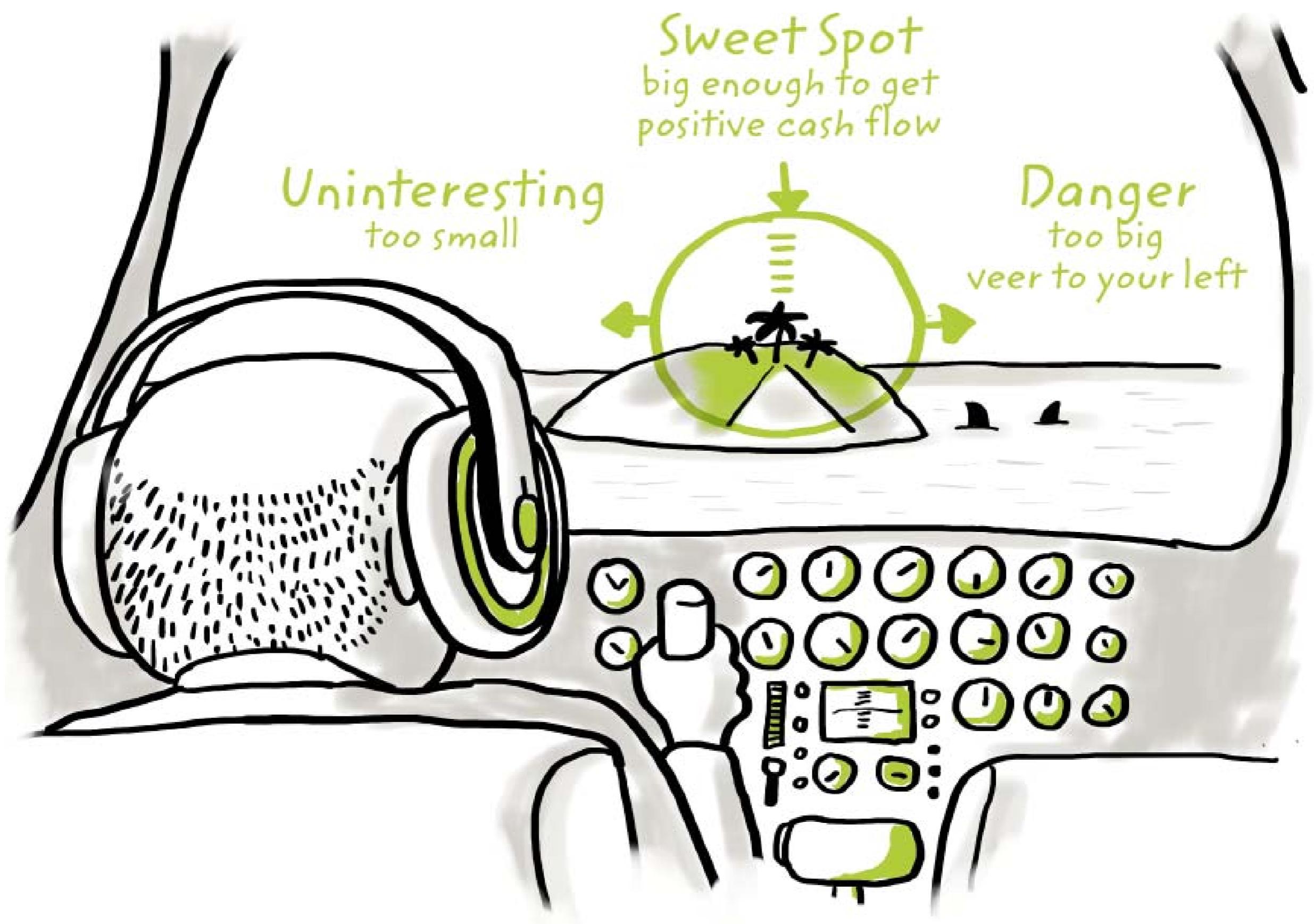
21. testear los supuestos clave

22. definir MVBP

perros en la de

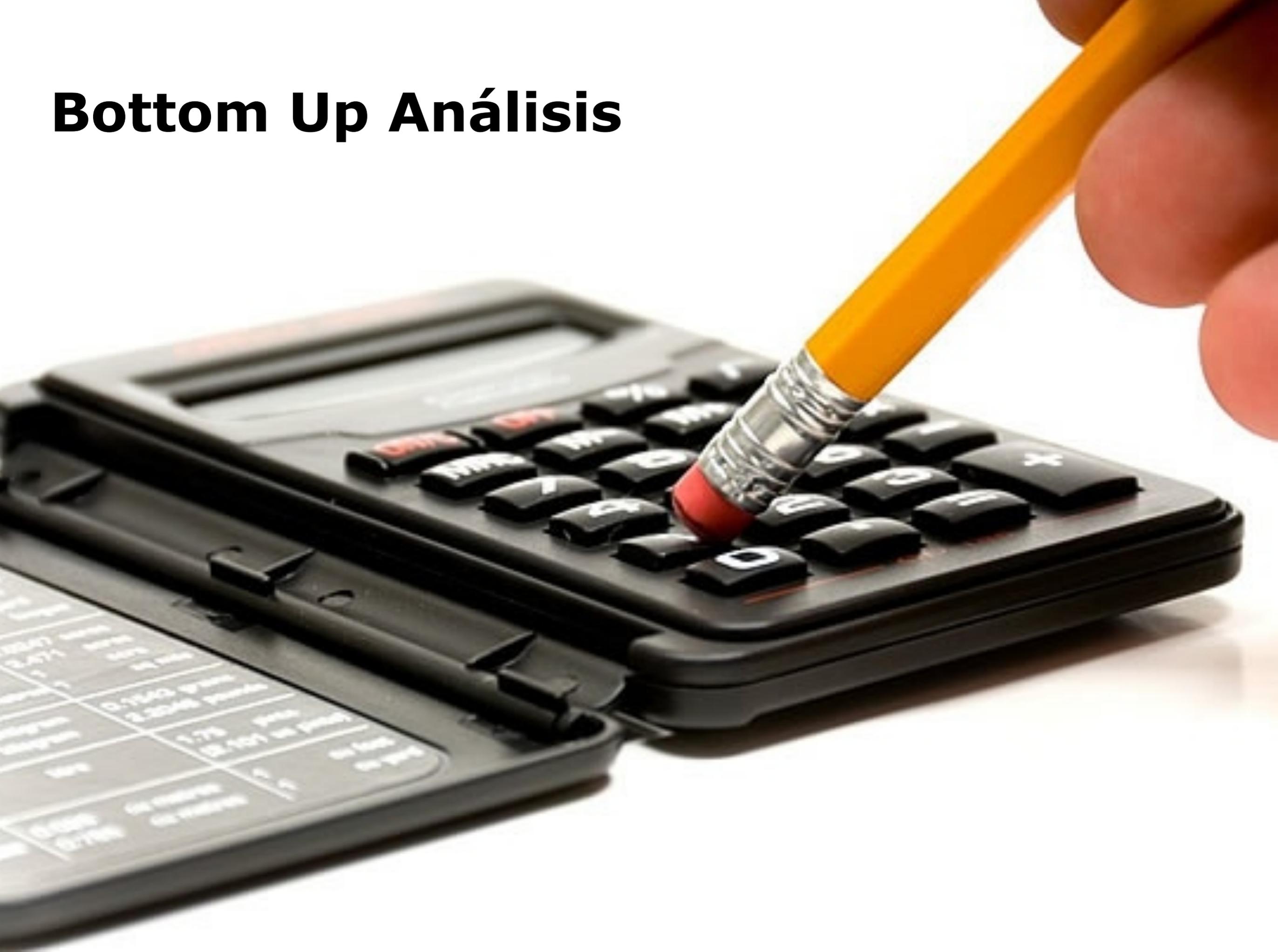
14. calcular el TAM para los siguientes mercados

24. desarrollo de plan de producto



Mercado Total Accesible

Bottom Up Análisis





Top Down Análisis



X



=

T.A.M.

de...¿cuántos hay? a ...show me the money

1



2



3



4



5



6

¿Quién es tu cliente?

¿Qué puedes hacer por tu cliente?

¿Cómo

¿Cómo

¿Cómo señas y construyes producto?

¿Cómo escala el negocio?

1. segmentación

2. mercado inicial

3. perfil usuario

4. cálculo TAM

5. persona

9. los primeros clientes

6. ciclo de vida completo

7. especificación técnica de alto nivel

8. cuantificar propuesta de valor

10. definir core

11. posición competitiva

12. definir

18. diseñar el proceso de venta que sigue el cliente

15. modelo de negocio

16. estrategia de

17. COC

20. identificar supuestos clave

21. testear los supuestos clave

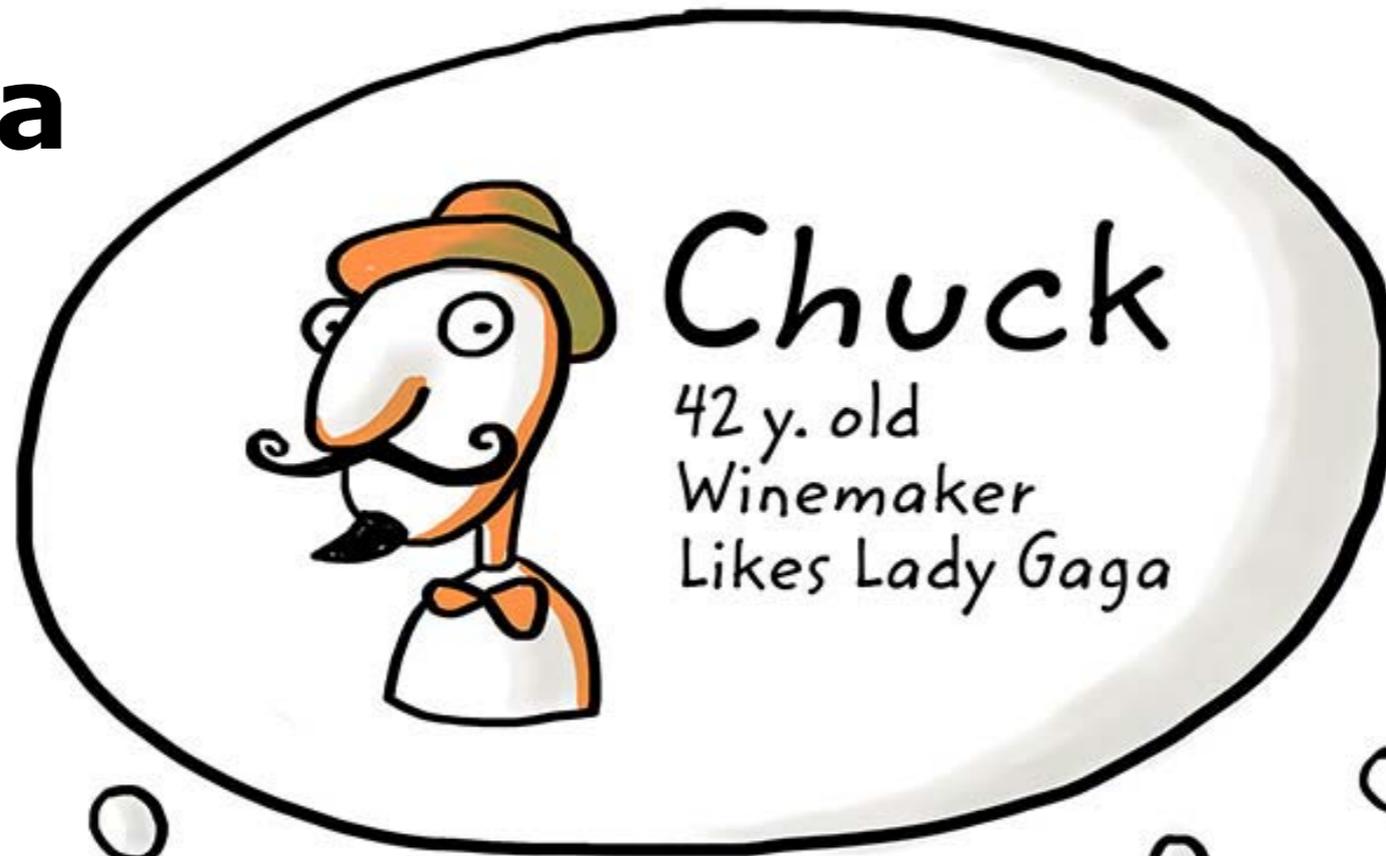
22. definir MBP

los perros comen la da de o

14. calcular el TAM para los siguientes mercados

24. desarrollo de plan de producto

Persona



Financial

Legal

R&D

Design

Sales

Technical

1

2

3

4

5

6

¿Quién es tu cliente?

¿Qué puedes hacer por tu cliente?

¿Cómo consigues el cliente tus productos?

¿Cómo obtienes el cliente?

¿Cómo consigues el cliente tus productos?

¿Cómo escala el negocio?

- 1. segmentación
- 2. mercado inicial
- 3. perfil usuario
- 4. cálculo TAM
- 5. persona
- 9. 10 primeros clientes

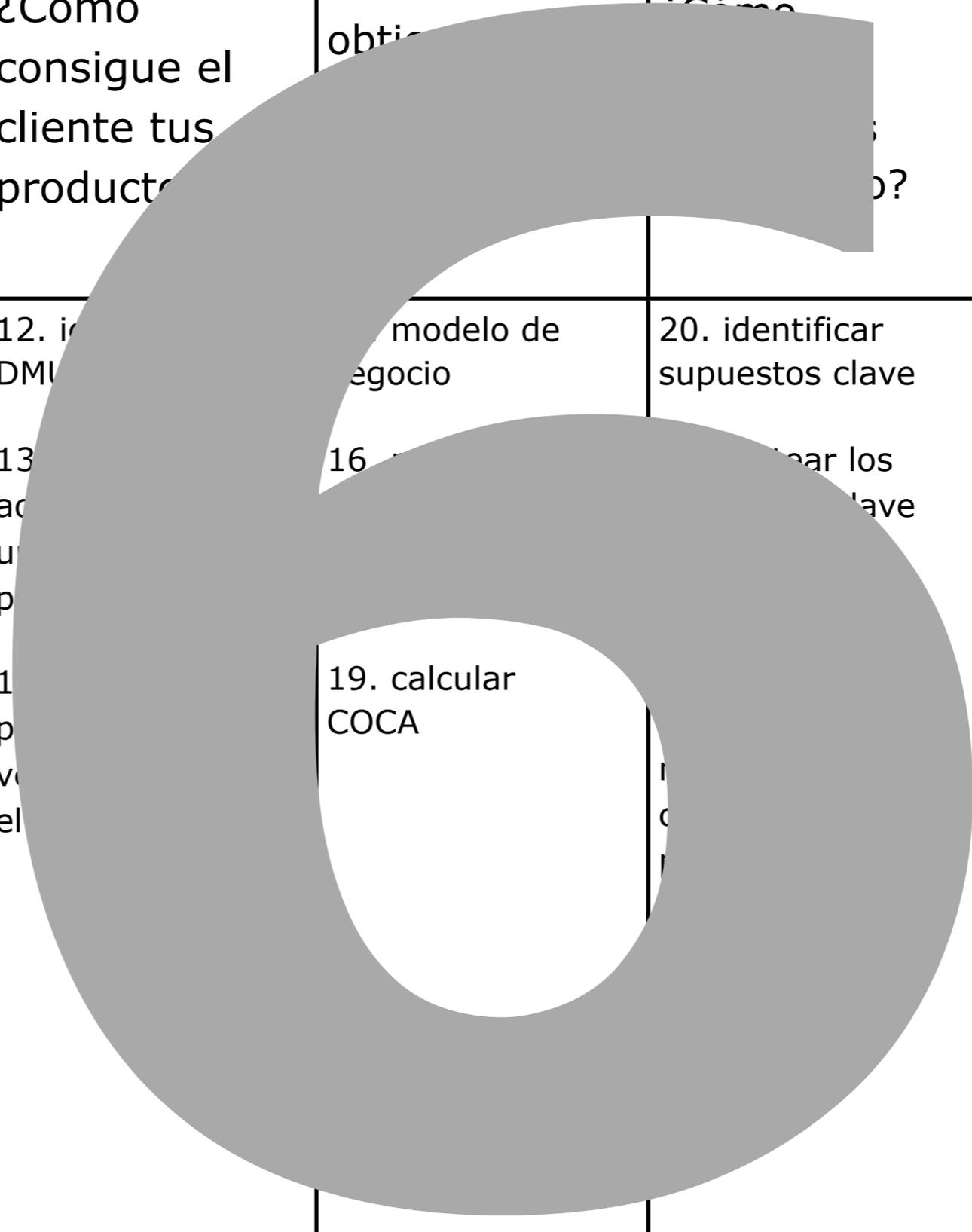
- 6. ciclo de vida completo
- 7. especificación técnica de alto nivel
- 8. cuantificar propuesta de valor
- 10. definir core
- 11. posición competitiva

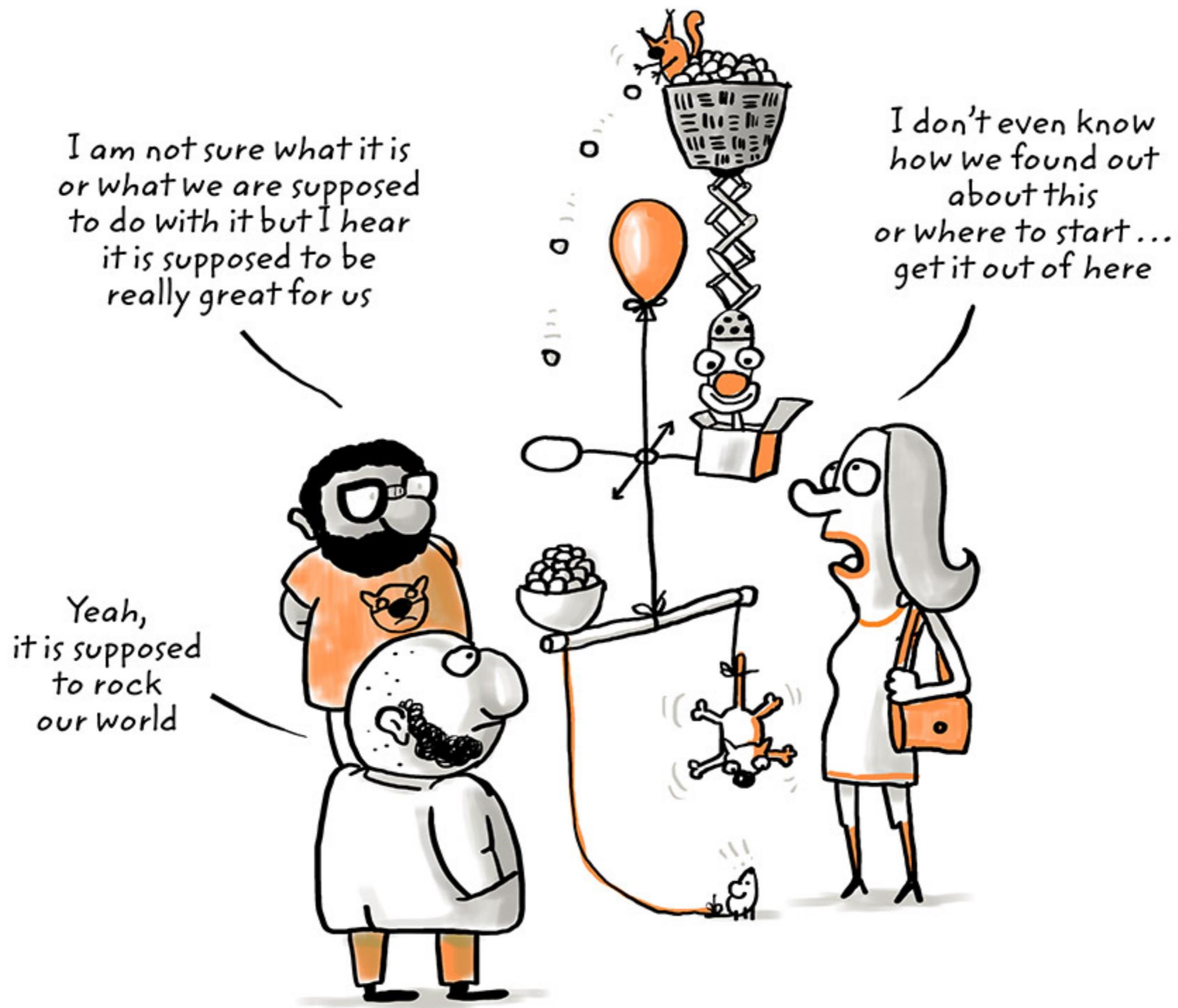
- 12. identificar DMU
- 13. definir actores
- 14. definir actores
- 15. definir actores
- 16. definir actores
- 17. definir actores
- 18. definir actores

- 19. calcular COCA
- 20. identificar supuestos clave
- 21. definir actores
- 22. definir actores
- 23. definir actores
- 24. desarrollo de plan de producto

- 20. identificar supuestos clave
- 21. definir actores
- 22. definir actores
- 23. definir actores
- 24. desarrollo de plan de producto

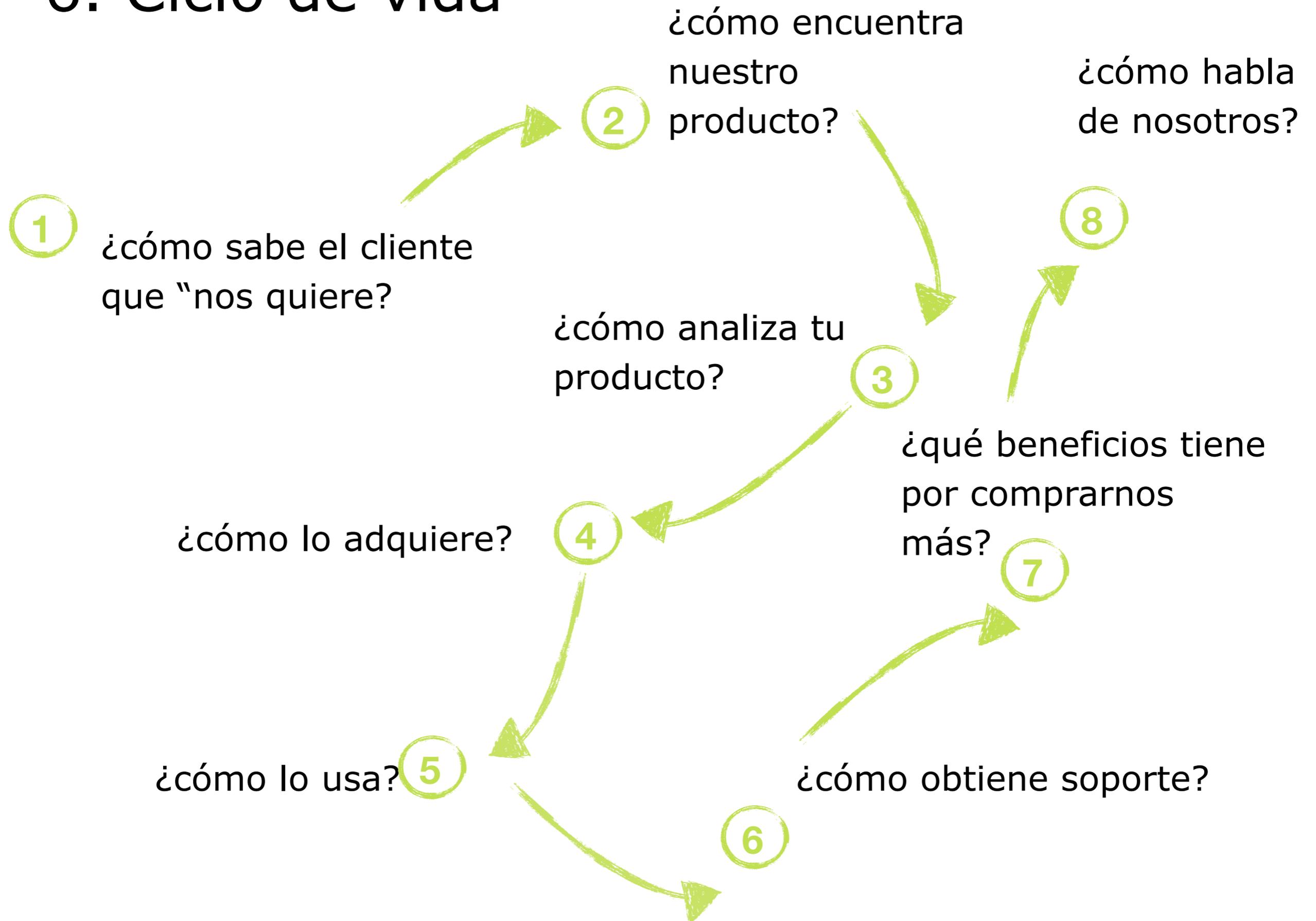
- 14. calcular el TAM para los siguientes mercados
- 24. desarrollo de plan de producto





Ciclo de vida completo

6. Ciclo de vida



1

2

3

4

5

6

¿Quién es tu cliente?

¿Qué puedes hacer por tu cliente?

¿Cómo
co
cl
pr

¿Cómo

¿Cómo

¿Cómo escala el negocio?

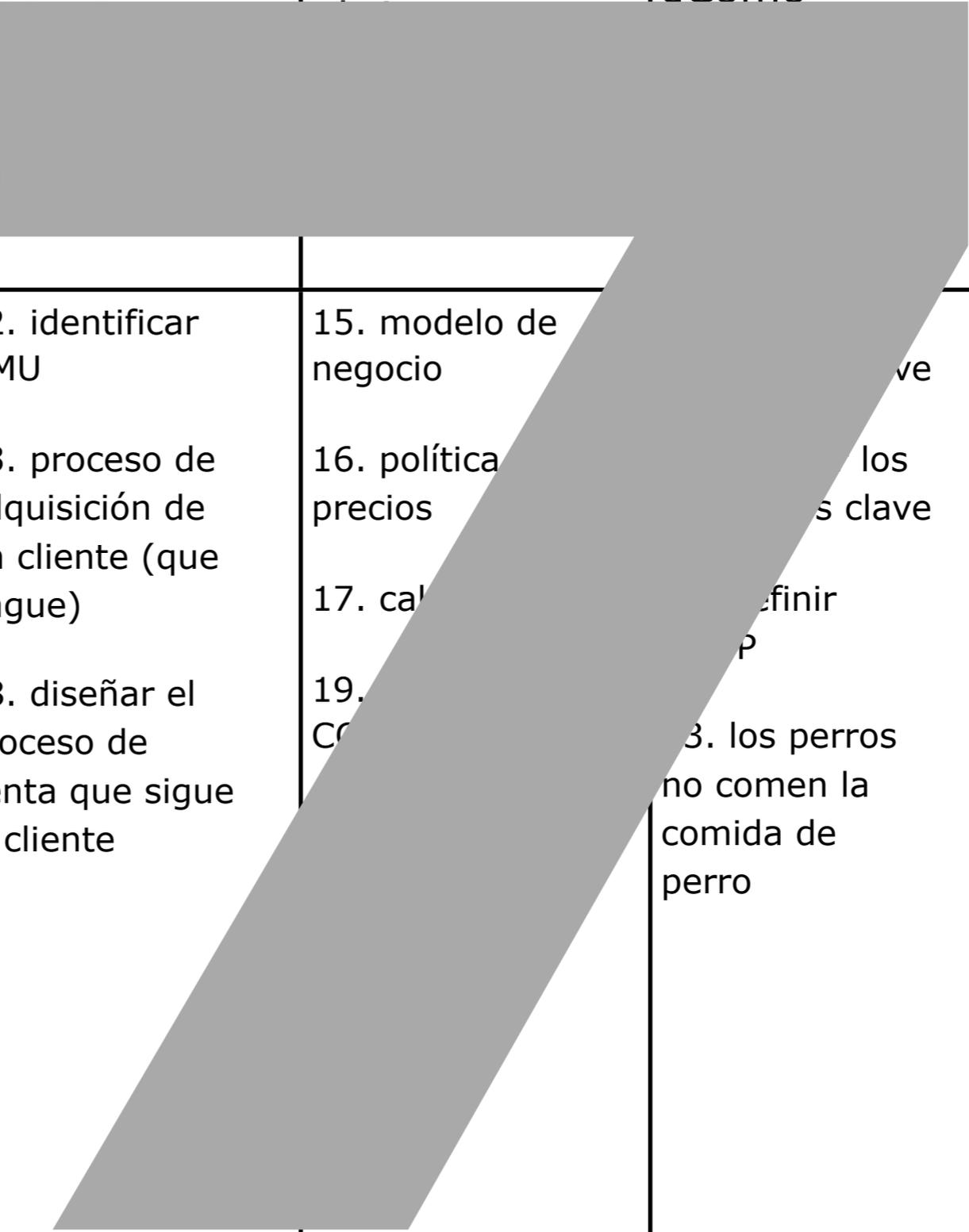
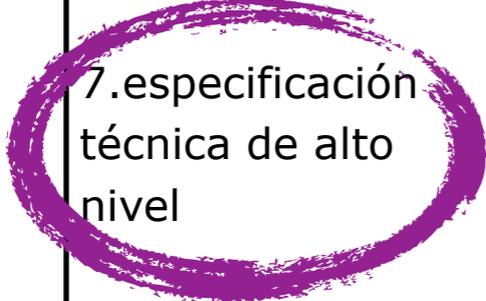
- 1. segmentación
- 2. mercado inicial
- 3. perfil usuario
- 4. cálculo TAM
- 5. persona
- 9. 10 primeros clientes

- 6. ciclo de vida completo
- 7. especificación técnica de alto nivel
- 8. cuantificar propuesta de valor
- 10. definir core
- 11. posición competitiva

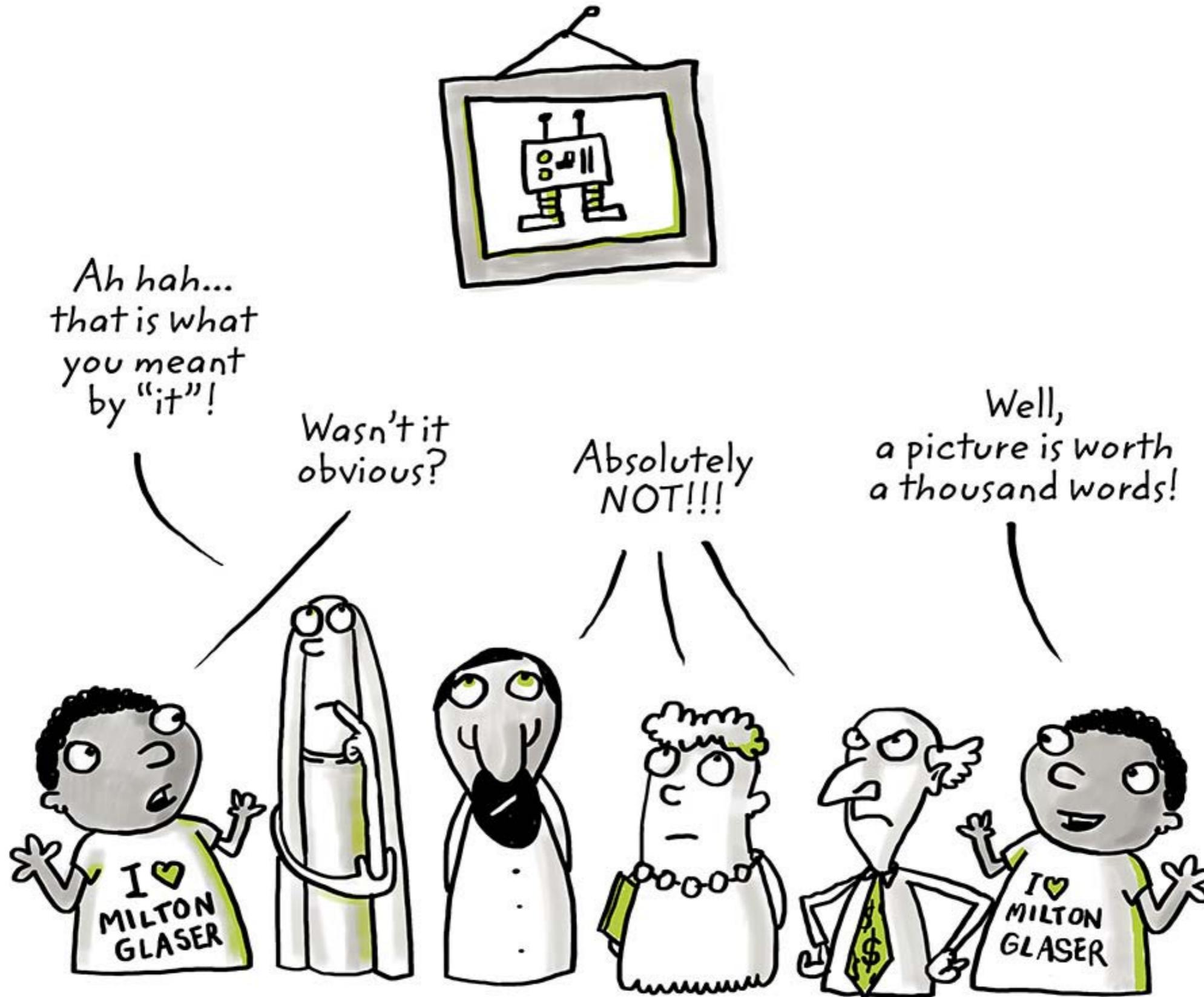
- 12. identificar DMU
- 13. proceso de adquisición de un cliente (que pague)
- 18. diseñar el proceso de venta que sigue el cliente

- 15. modelo de negocio
- 16. política de precios
- 17. cal
- 19. C

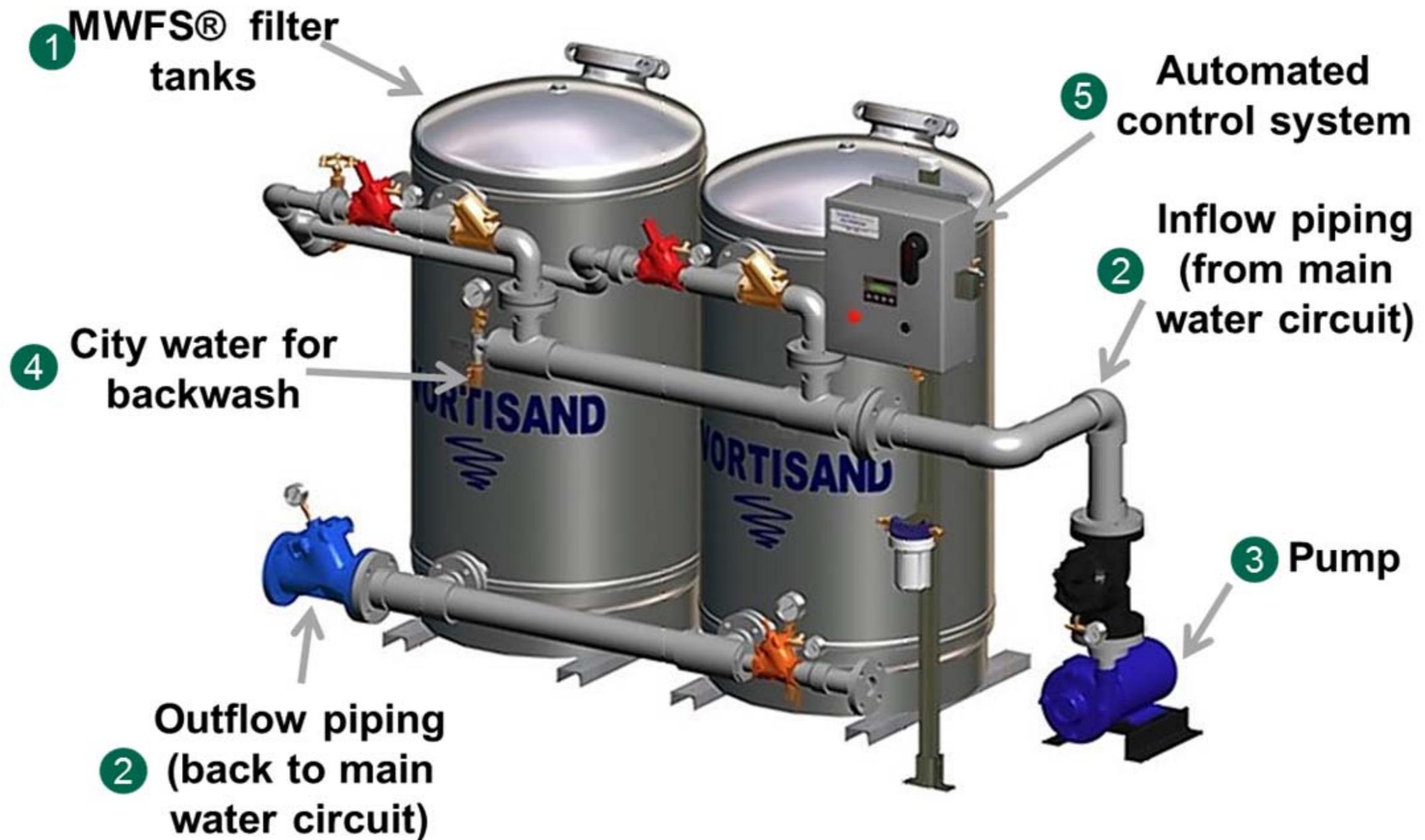
- 14. calcular el TAM para los siguientes mercados
- 24. desarrollo de plan de producto
- 3. los perros no comen la comida de perro



Especificación de alto nivel de producto



Sistema de filtrado de agua



empieza por el folleto...

1



2



3



4



5



6

¿Quién es tu cliente?

¿Qué puedes hacer por tu cliente?

¿Cómo consigues clientes por tus productos?

¿Cómo consigues clientes por tus productos?

¿Cómo consigues clientes por tus productos?

¿Cómo escala el negocio?

- 1. segmentación
- 2. mercado inicial
- 3. perfil usuario
- 4. cálculo TAM
- 5. persona
- 9. 10 primeros clientes

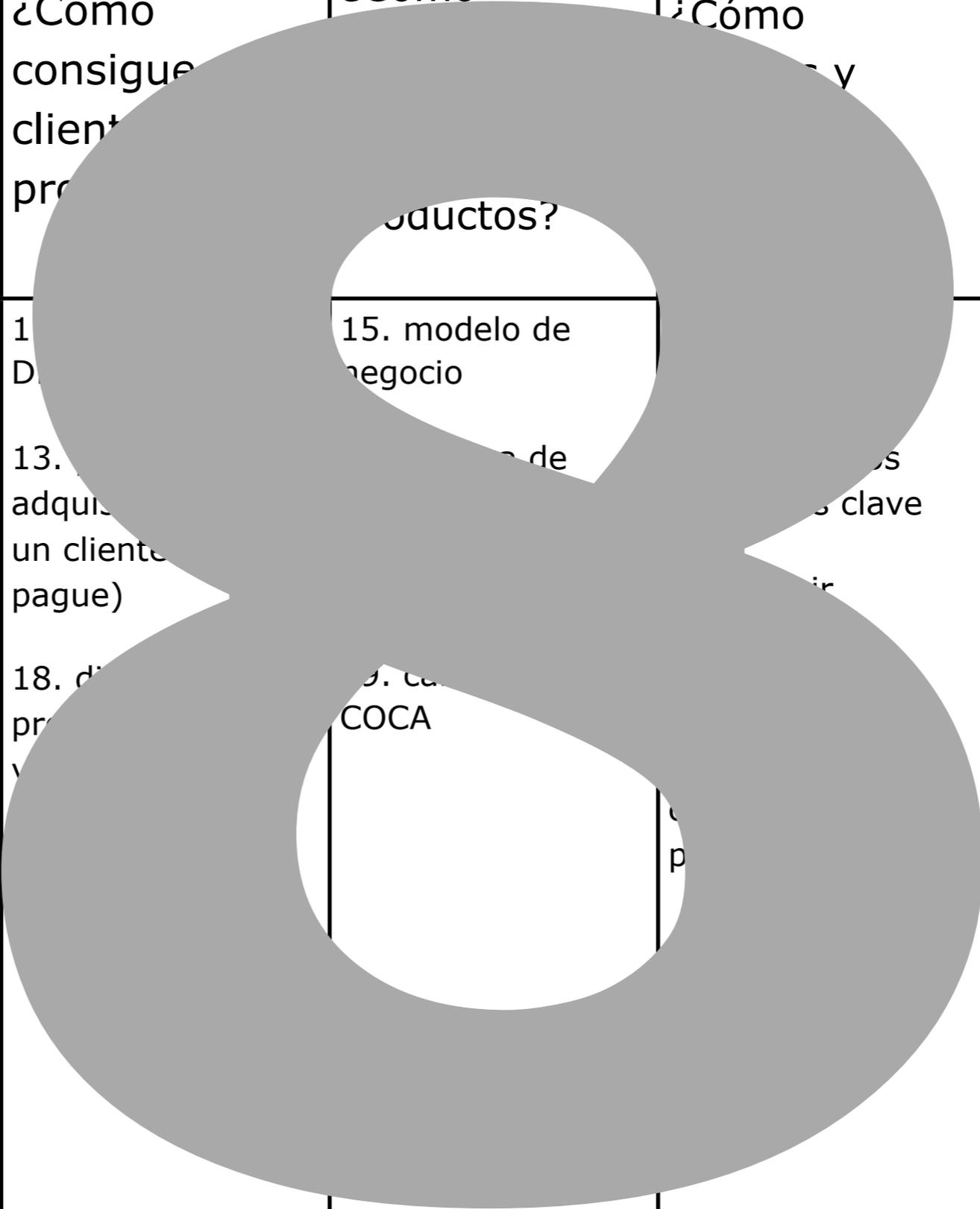
- 6. ciclo de vida completo
- 7. especificación técnica de alto nivel
- 8. cuantificar propuesta de valor
- 10. definir core
- 11. posición competitiva

- 12. definir propuesta de valor
- 13. definir canales de adquisición (un cliente paga)
- 18. definir propuesta de valor

- 15. modelo de negocio
- 16. definir canales de distribución
- 17. definir canales de distribución
- 19. definir canales de distribución

- 20. definir canales de distribución
- 21. definir canales de distribución
- 22. definir canales de distribución
- 23. definir canales de distribución

- 14. calcular el TAM para los siguientes mercados
- 24. desarrollo de plan de producto



Propuesta de valor

Superfantastic!!!
Awesome!!!
Sooooo much better
than anyone else's!!!



A los clientes les importa #*@!#!!! la tecnología, el equipo o las funcionalidades. Lo que les importa es el beneficio (**valor**) que obtienen.



ante las compras relevantes...

$$\text{Valor percibido} = \frac{\text{Prestaciones} + \text{Emociones}}{\text{Precio} + \text{Incomodidades} + \text{Inseguridades}}$$

> 1



¡Compro!

< 1



**...sigo buscando
alternativas...**

Su vida sin el producto, su vida con el producto y valóralo económicamente para tener un feeling del equilibrio precio vs valor percibido.



1



2



3



4



5



6

¿Quién es tu cliente?

¿Qué puedes hacer por tu cliente?

¿Cómo consigues clientes por tus productos?

¿Cómo diseñas y desarrollas tus productos?

¿Cómo escalas y creces tu negocio?

¿Cómo escala el negocio?

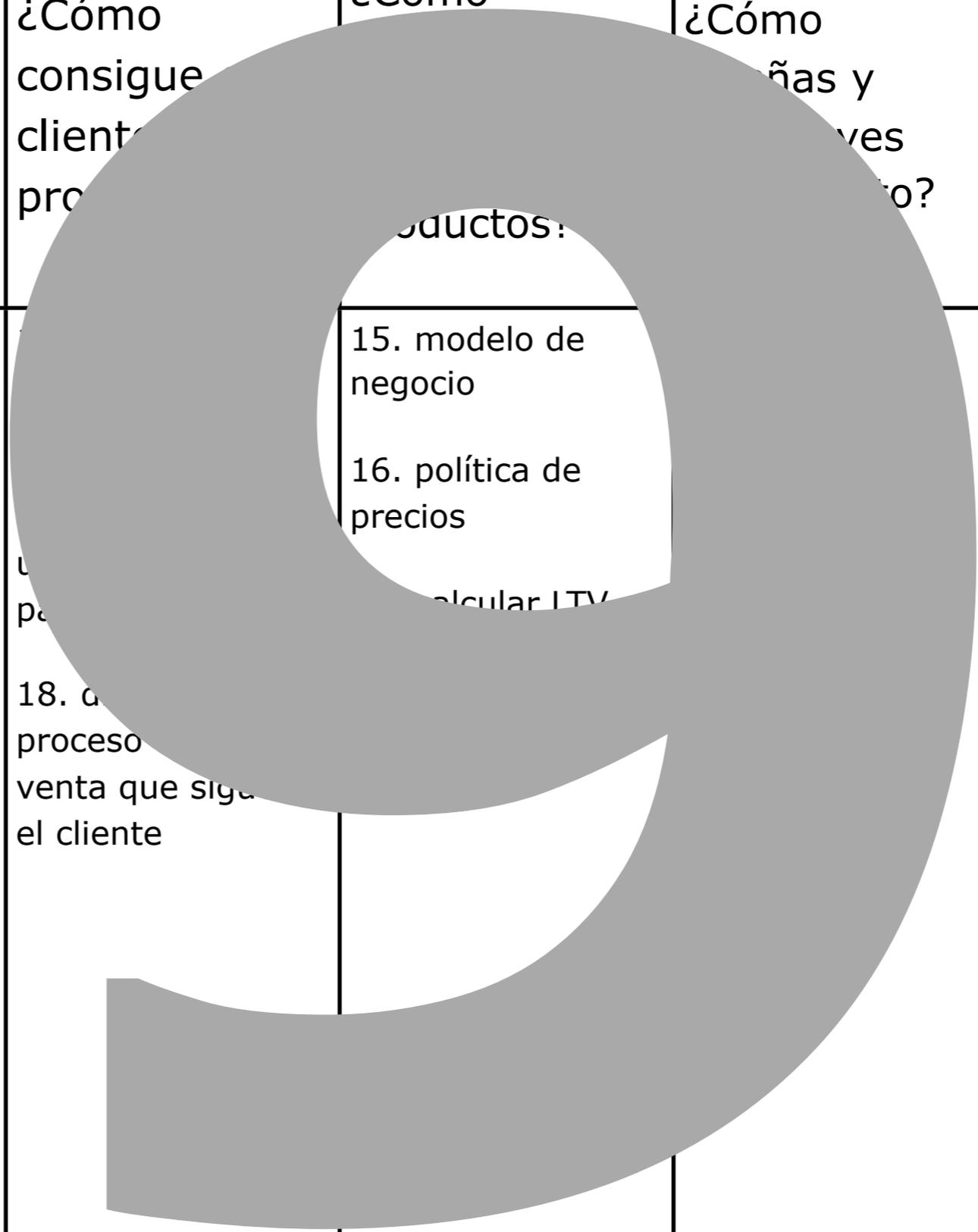
- 1. segmentación
- 2. mercado inicial
- 3. perfil usuario
- 4. cálculo TAM
- 5. persona
- 9. 10 primeros clientes

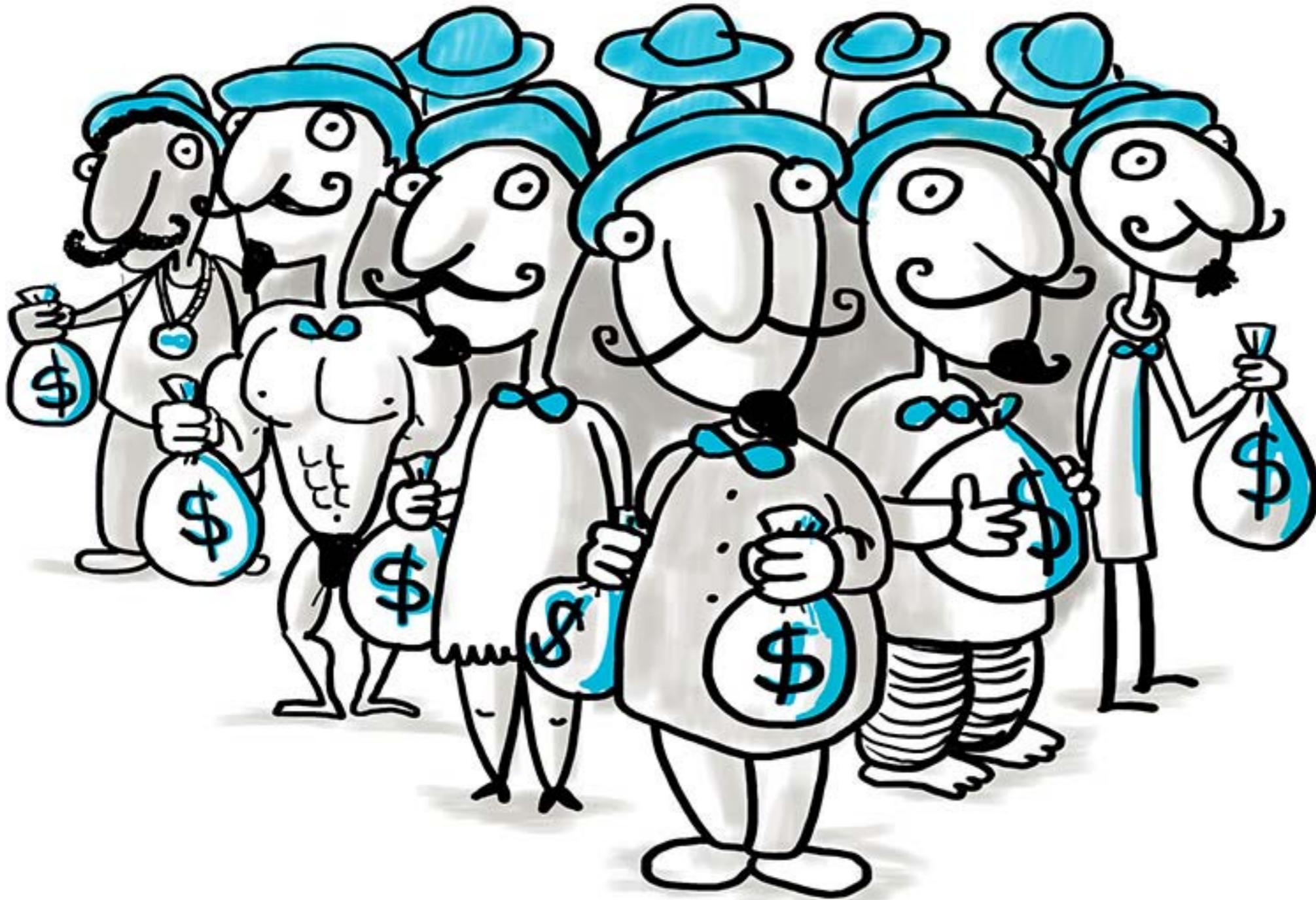
- 6. ciclo de vida completo
- 7. especificación técnica de alto nivel
- 8. cuantificar propuesta de valor
- 10. definir core
- 11. posición competitiva

- 12. definir modelo de negocio
- 13. definir política de precios
- 15. modelo de negocio
- 16. política de precios
- 17. calcular LTV
- 18. definir proceso de venta que siga el cliente

- 15. modelo de negocio
- 16. política de precios

- 14. calcular el TAM para los siguientes mercados
- 24. desarrollo de plan de producto





Identifica a tus 10 primeros clientes



TRUST BUT VERIFY

1. Lista 10 clientes potenciales



2. Contáctalos, presenta el producto y verifica que lo valoran





3. Obtén el compromiso

4. Modifica según las demandas y objeciones de los 10 clientes



1

2

3

4

5

6

¿Quién es tu cliente?

¿Qué puedes hacer por tu cliente?

¿Cómo consigues el cliente tus productos?

¿Cómo obtienes dinero de tus productos?

¿Cómo diseñas y construyes el producto?

¿Cómo escala el negocio?

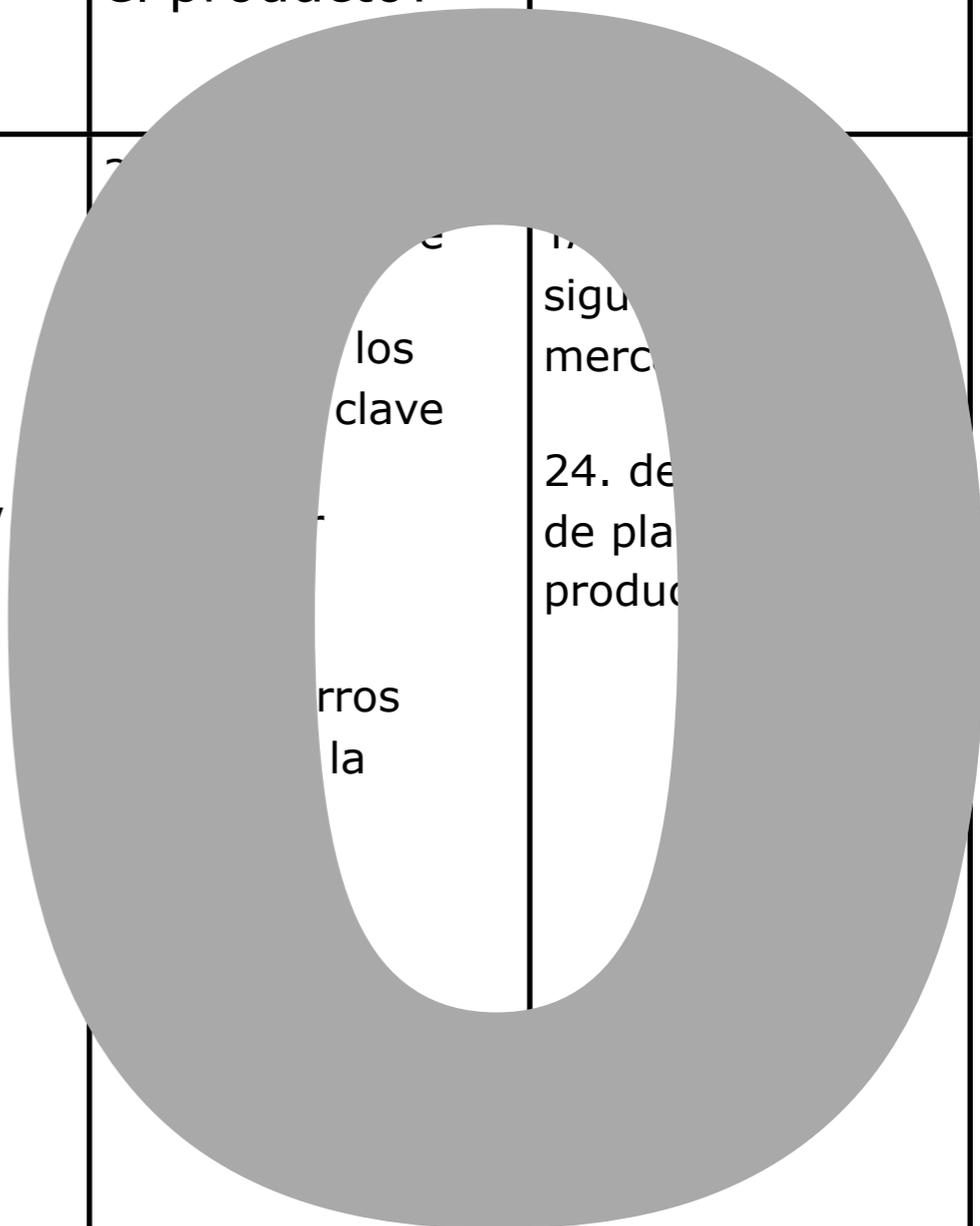
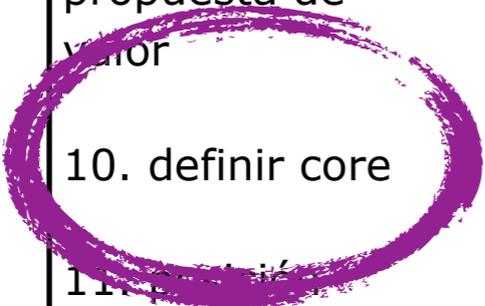
- 1. segmentación
- 2. mercado inicial
- 3. perfil usuario
- 4. cálculo TAM
- 5. persona
- 9. 10 primeros clientes

- 6. ciclo de vida completo
- 7. especificación técnica de alto nivel
- 8. cuantificar propuesta de valor
- 10. definir core
- 11. análisis competitiva

- 15. modelo de negocio
- 16. política de precios
- 17. calcular LTV
- 19. calcular COCA

- 20. los clave
- 21. rros la

- 22. sigui merc
- 24. de de pla produc



Define tu "core"





Debes determinar cuál es tu "salsa secreta"



Servicio al cliente

(adaptación a sus necesidades)



(elementos operativos, precio, envío, coste total...)



Experiencia de cliente
(items del producto, diseño, exclusividad....)

1



2



3



4



5



6

¿Quién es tu cliente?

¿Qué puedes hacer por tu cliente?

¿Cómo consigue el cliente tus productos?

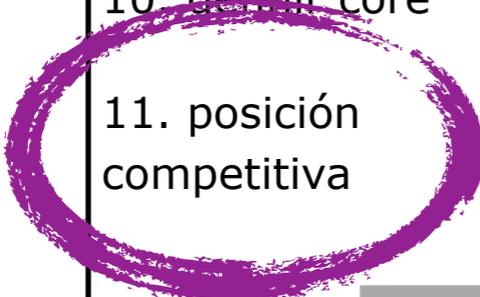
¿Cómo obtienes dinero de tus productos?

¿Cómo diseñas y construyes el producto?

¿Cómo escala el negocio?

- 1. segmentación
- 2. mercado inicial
- 3. perfil usuario
- 4. cálculo TAM
- 5. persona
- 9. 10 primeros clientes

- 6. ciclo de vida completo
- 7. especificación técnica de a nivel
- 8. cuantificar propuesta de valor
- 10. definir core

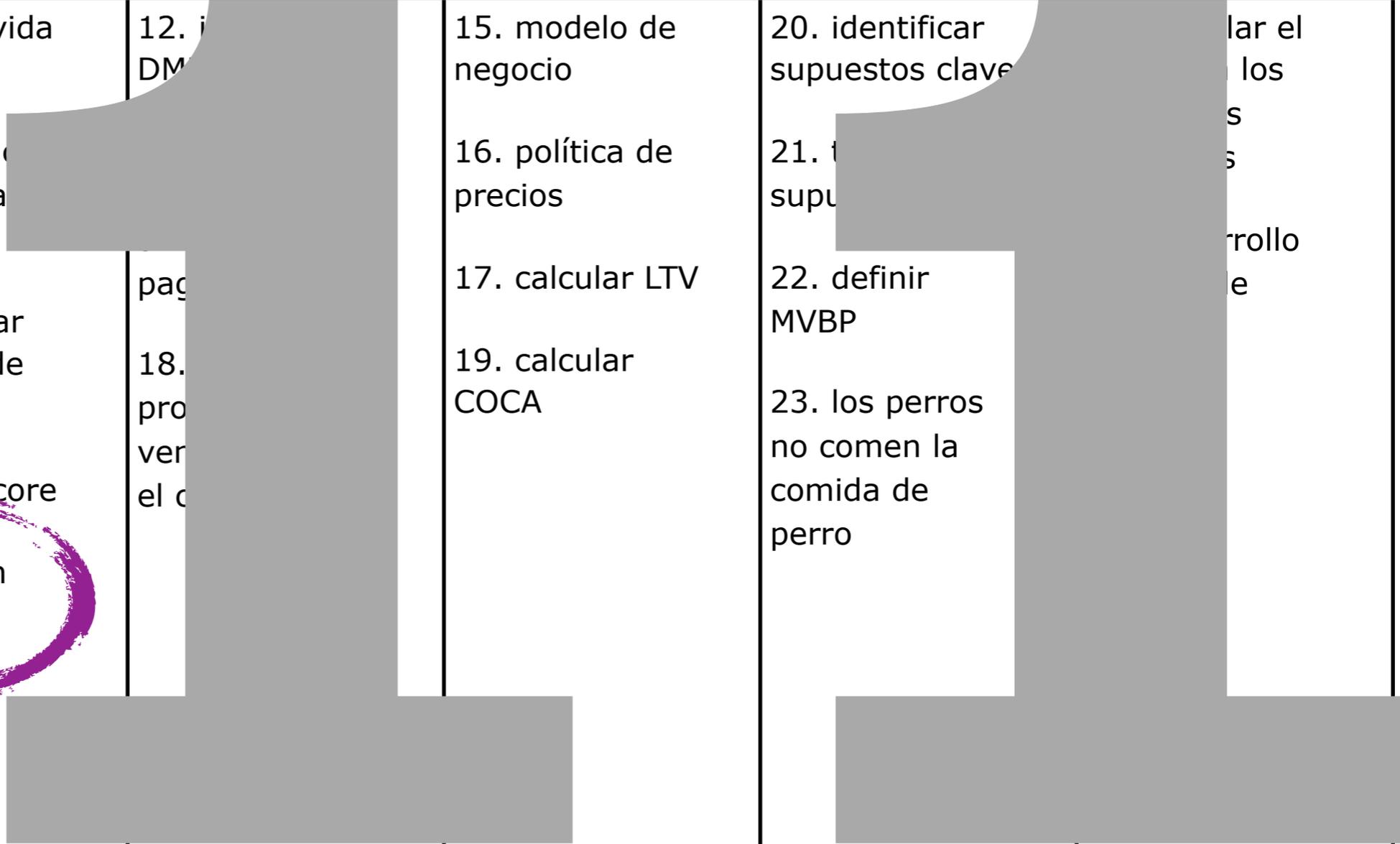


11. posición competitiva

- 12. i DM
- pag
- 18. pro ver el c

- 15. modelo de negocio
- 16. política de precios
- 17. calcular LTV
- 19. calcular COCA

- 20. identificar supuestos clave
- 21. t supu
- 22. definir MVBP
- 23. los perros no comen la comida de perro



Traza tu estrategia competitiva

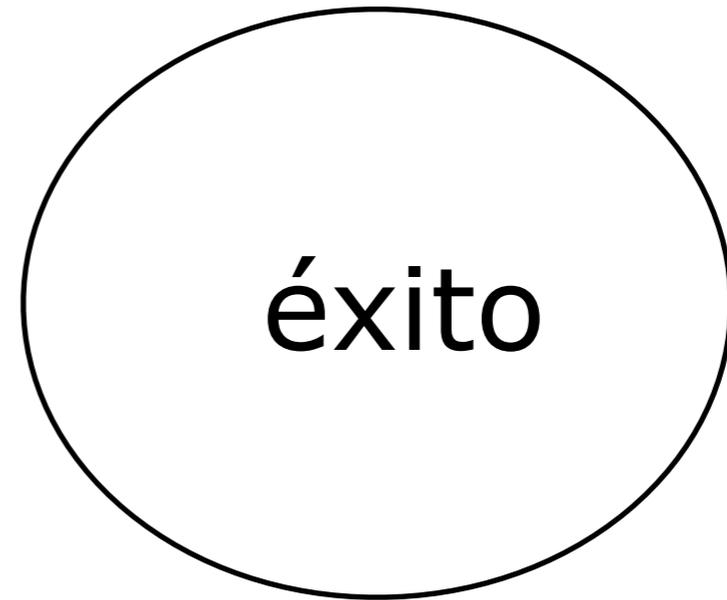
Hmmm...
I wonder which one
better suits my
priorities?



prioridad 2*

alta

baja



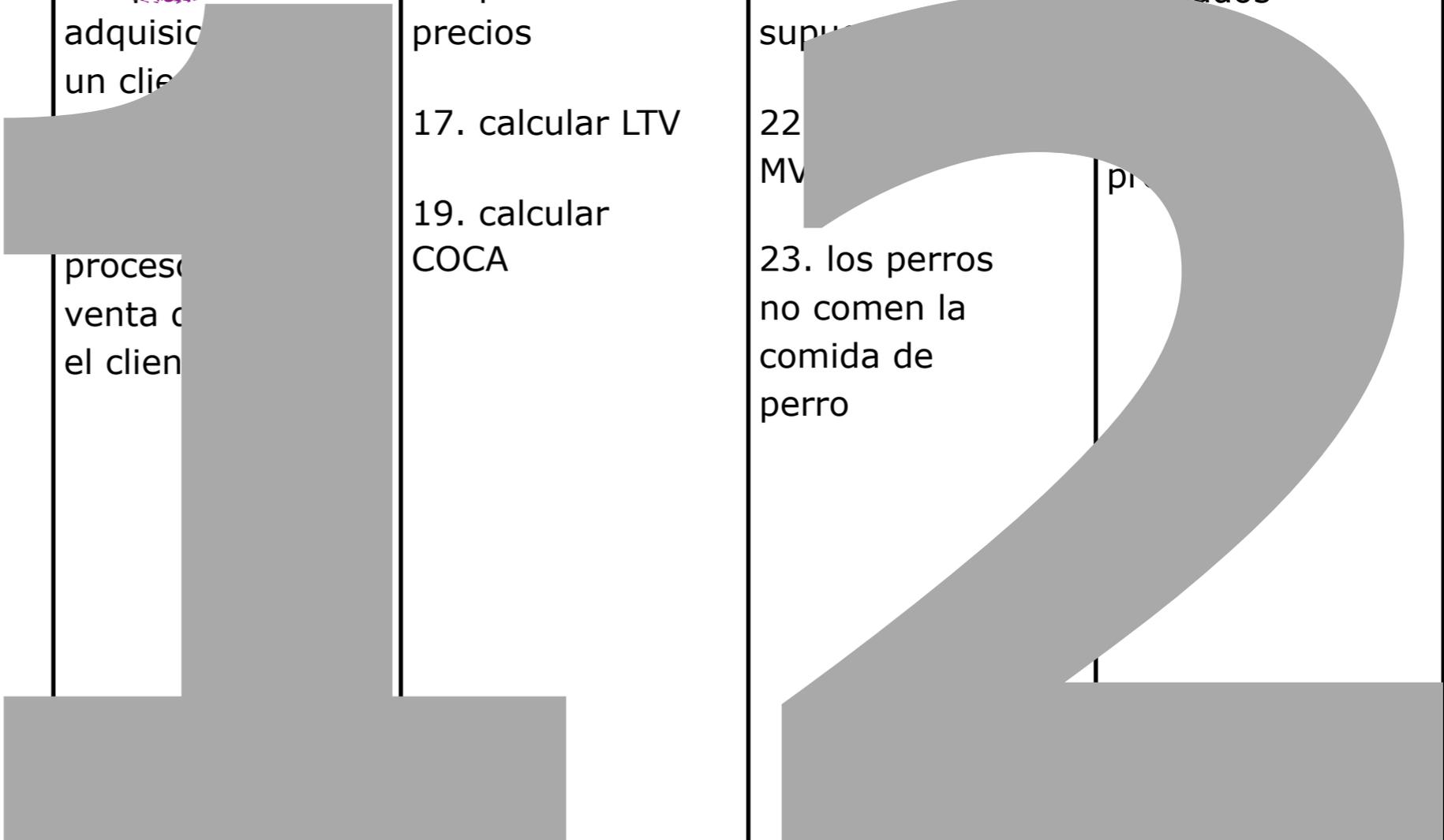
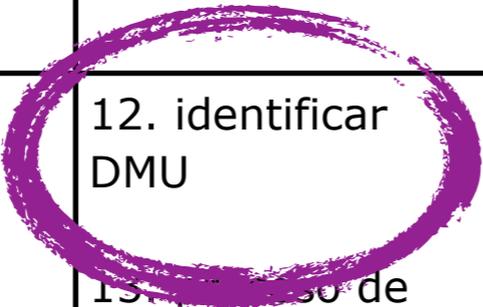
baja

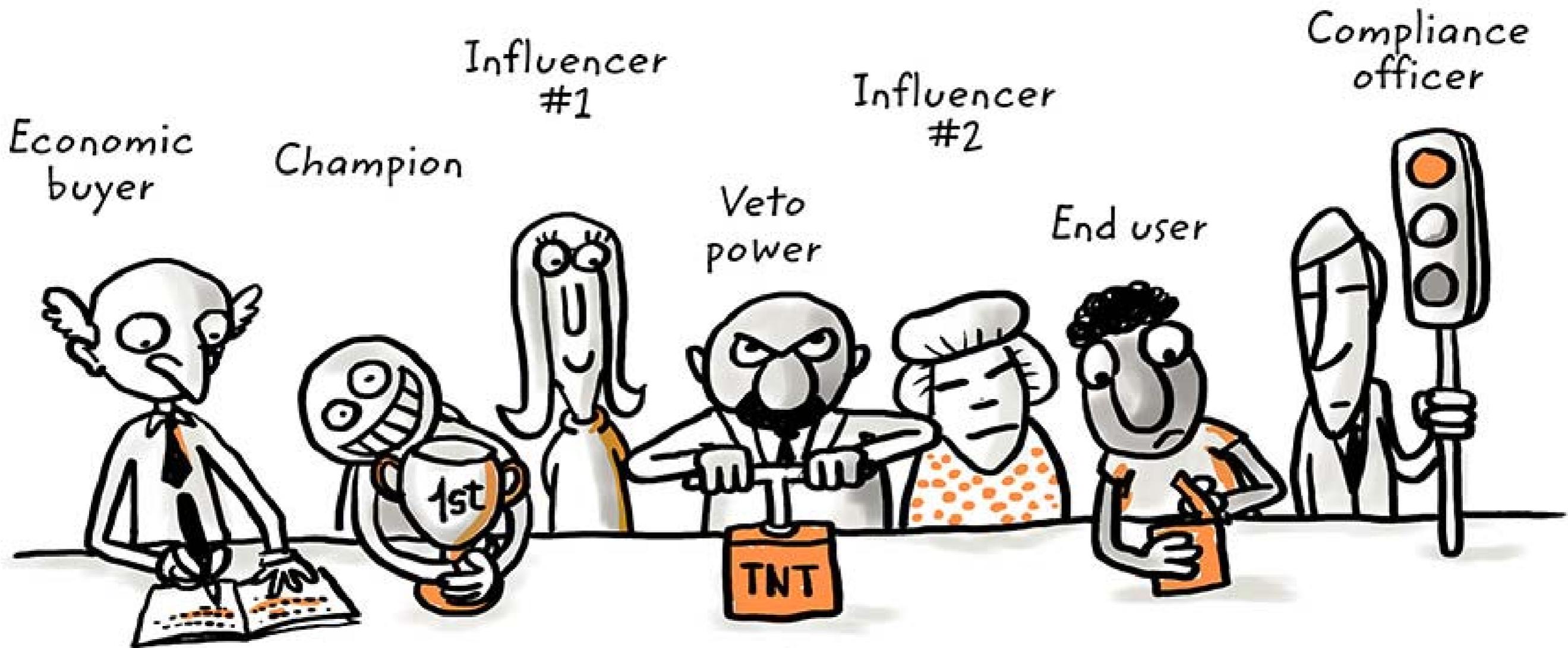
alta

prioridad 1*

(*) pero prioridad de verdad, manifestada por el cliente

<p>① →</p> <p>¿Quién es tu cliente?</p>	<p>② →</p> <p>¿Qué puedes hacer por tu cliente?</p>	<p>③ →</p> <p>¿Cómo consigues el cliente tus productos?</p>	<p>④ →</p> <p>¿Cómo obtienes dinero de tus productos?</p>	<p>⑤ →</p> <p>¿Cómo diseñas y construyes el producto?</p>	<p>⑥ →</p> <p>¿Cómo escala el negocio?</p>
<p>1. segmentación</p> <p>2. mercado inicial</p> <p>3. perfil usuario</p> <p>4. cálculo TAM</p> <p>5. persona</p> <p>9. 10 primeros clientes</p>	<p>6. ciclo de vida completo</p> <p>7. especificación técnica de alto nivel</p> <p>8. cuantificar propuesta de valor</p> <p>10. definir core</p> <p>11. posición competitiva</p>	<p>12. identificar DMU</p> <p>13. proceso de adquisición un cliente</p> <p>procesos de venta al cliente</p>	<p>15. modelo de negocio</p> <p>16. política de precios</p> <p>17. calcular LTV</p> <p>19. calcular COCA</p>	<p>20. identificar supuestos clave</p> <p>21. testear los supuestos</p> <p>22. validar el modelo de negocio</p> <p>23. los perros no comen la comida de perro</p>	<p>14. calcular el TAM para los siguientes mercados</p>

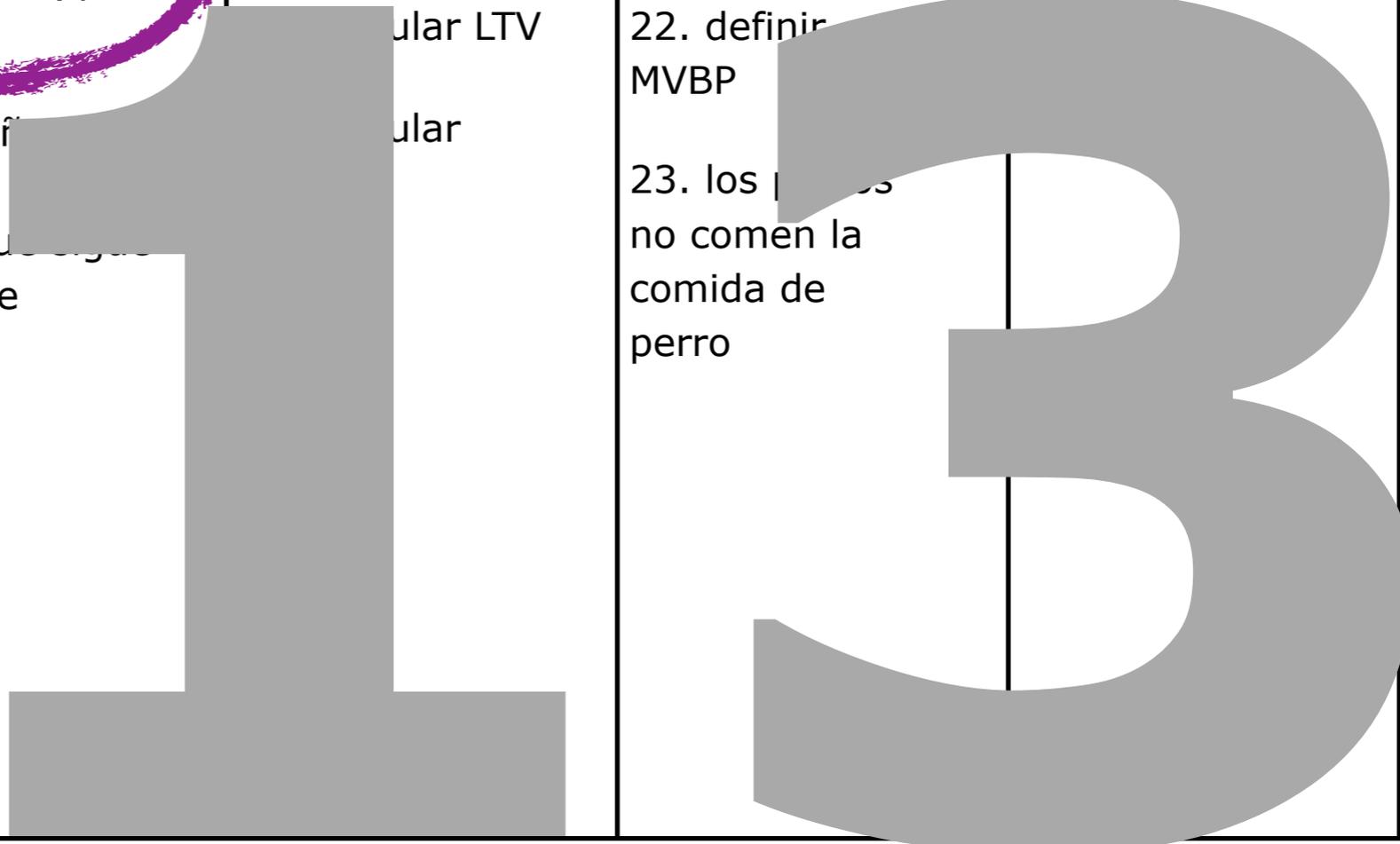
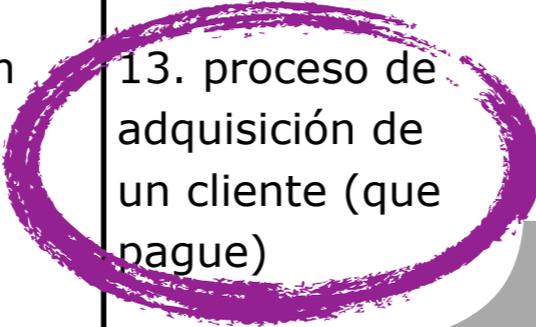




Identifica quién toma la decisión de compra



<p>① → ② → ③ → ④ → ⑤ → ⑥</p> <p>¿Quién es tu cliente?</p>	<p>¿Qué puedes hacer por tu cliente?</p>	<p>¿Cómo consigues el cliente tus productos?</p>	<p>¿Cómo obtienes dinero de tus productos?</p>	<p>¿Cómo diseñas y construyes el producto?</p>	<p>¿Cómo escala el negocio?</p>
<p>1. segmentación</p> <p>2. mercado inicial</p> <p>3. perfil usuario</p> <p>4. cálculo TAM</p> <p>5. persona</p> <p>9. 10 primeros clientes</p>	<p>6. ciclo de vida completo</p> <p>7. especificación técnica de alto nivel</p> <p>8. cuantificar propuesta de valor</p> <p>10. definir core</p> <p>11. posición competitiva</p>	<p>12. identificar DMU</p> <p>13. proceso de adquisición de un cliente (que pague)</p> <p>18. diseñar proceso de venta que atraiga al cliente</p>	<p>15. modelo de negocio</p> <p>16. política de precios</p> <p>17. calcular LTV</p> <p>18. diseñar proceso de venta que atraiga al cliente</p>	<p>20. identificar supuestos clave</p> <p>21. testear los supuestos clave</p> <p>22. definir MVP</p> <p>23. los perros no comen la comida de perro</p>	<p>14. calcular el TAM para los siguientes mercados</p> <p>24. desarrollo</p>



Once they see my product,
they are going to have to have it
and sales will immediately
go to the moon!



Actually it doesn't work
that way... companies have
a process to buy things
and it takes a while.
I suggest you learn it
and more realistically
manage expectations



Dibuja el mapa de consecución de un cliente

New project

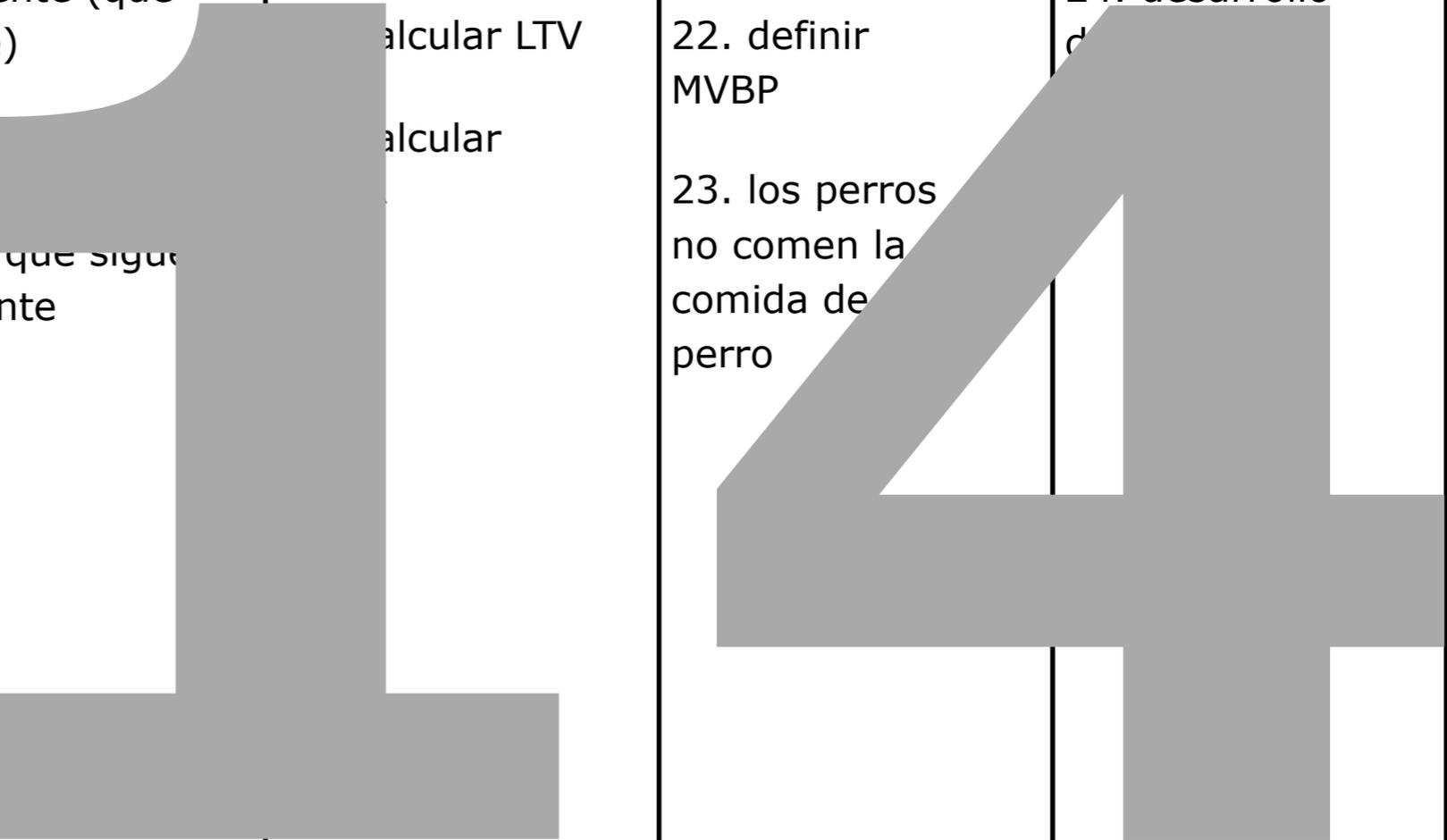
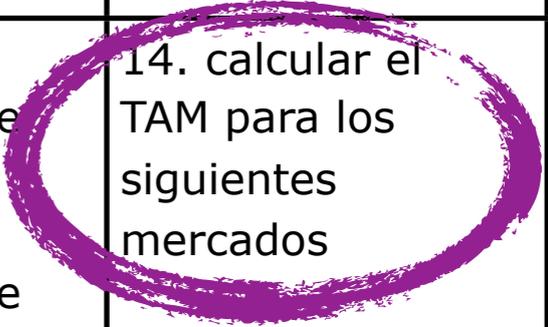
Lead generation	Access to influencers	Access to design engineers	Design phase	Construction phase: actual sale to contractor	Installation
1-2 months	2-4 months	2-4 months	6-12 months	12-15 months	1 month

Retrofit project

Lead generation	Access to facility manager	Access to influencers	Negotiation with Purchases and Budget Owners	Installation
1-2 months	4-6 months	2-4 months	2-3 months	1 month

Refrigeración líquida para equipamiento en datacenters

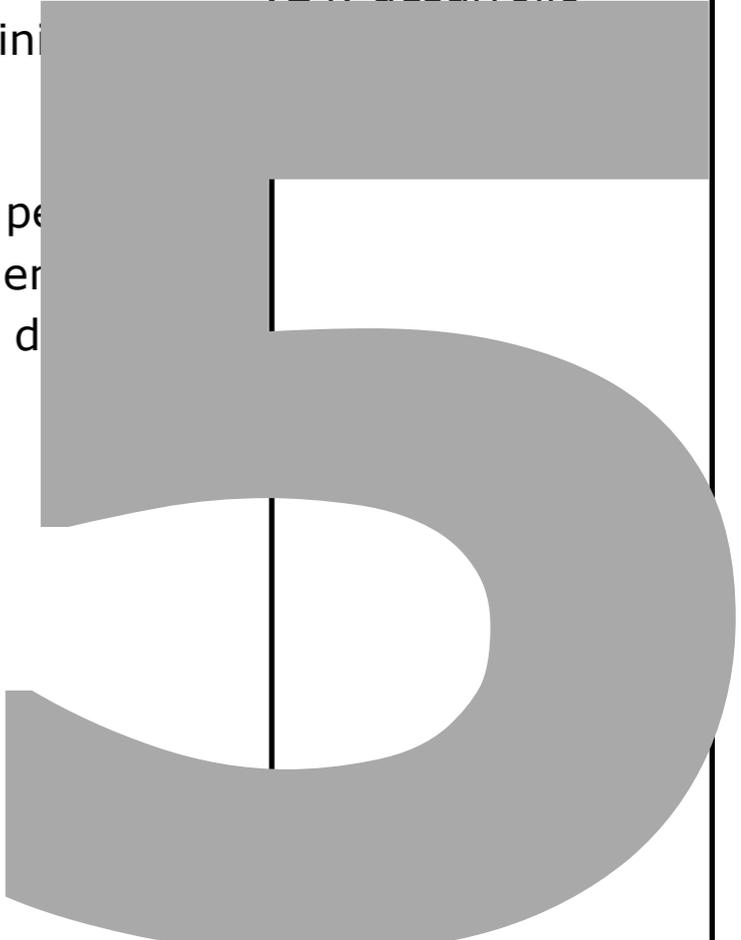
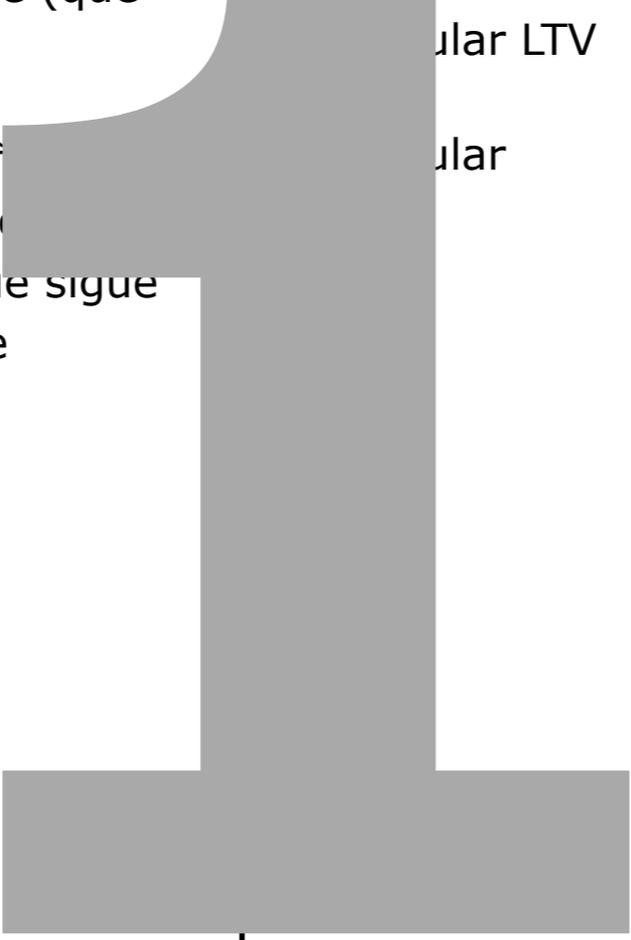
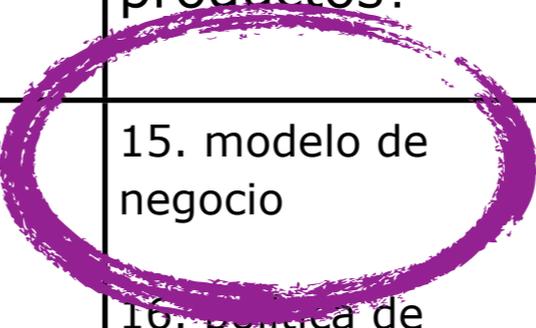
<p style="text-align: center;">① →</p> <p>¿Quién es tu cliente?</p>	<p style="text-align: center;">② →</p> <p>¿Qué puedes hacer por tu cliente?</p>	<p style="text-align: center;">③ →</p> <p>¿Cómo consigues el cliente tus productos?</p>	<p style="text-align: center;">④ →</p> <p>¿Cómo obtienes dinero de tus productos?</p>	<p style="text-align: center;">⑤ →</p> <p>¿Cómo diseñas y construyes el producto?</p>	<p style="text-align: center;">⑥</p> <p>¿Cómo escala el negocio?</p>
<p>1. segmentación</p> <p>2. mercado inicial</p> <p>3. perfil usuario</p> <p>4. cálculo TAM</p> <p>5. persona</p> <p>9. 10 primeros clientes</p>	<p>6. ciclo de vida completo</p> <p>7. especificación técnica de alto nivel</p> <p>8. cuantificar propuesta de valor</p> <p>10. definir core</p> <p>11. posición competitiva</p>	<p>12. identificar DMU</p> <p>13. proceso de adquisición de un cliente (que pague)</p> <p>18. diseñar proceso de venta que siga el cliente</p>	<p>15. modelo de negocio</p> <p>16. política de precios</p> <p>17. calcular LTV</p> <p>18. calcular</p>	<p>20. identificar supuestos clave</p> <p>21. testear los supuestos clave</p> <p>22. definir MVBP</p> <p>23. los perros no comen la comida de perro</p>	<p>14. calcular el TAM para los siguientes mercados</p> <p>24. desarrollo</p>





Calcular el TAM de los siguientes mercados

<p>① →</p> <p>¿Quién es tu cliente?</p>	<p>② →</p> <p>¿Qué puedes hacer por tu cliente?</p>	<p>③ →</p> <p>¿Cómo consigues el cliente tus productos?</p>	<p>④ →</p> <p>¿Cómo obtienes dinero de tus productos?</p>	<p>⑤ →</p> <p>¿Cómo diseñas y construyes el producto?</p>	<p>⑥ →</p> <p>¿Cómo escala el negocio?</p>
<p>1. segmentación</p> <p>2. mercado inicial</p> <p>3. perfil usuario</p> <p>4. cálculo TAM</p> <p>5. persona</p> <p>9. 10 primeros clientes</p>	<p>6. ciclo de vida completo</p> <p>7. especificación técnica de alto nivel</p> <p>8. cuantificar propuesta de valor</p> <p>10. definir core</p> <p>11. posición competitiva</p>	<p>12. identificar DMU</p> <p>13. proceso de adquisición de un cliente (que pague)</p> <p>18. diseñar proceso de venta que sigue el cliente</p>	<p>15. modelo de negocio</p> <p>16. política de precios</p> <p>17. calcular LTV</p> <p>19. definir MVP</p>	<p>20. identificar supuestos clave</p> <p>21. testear los supuestos clave</p> <p>22. definir MVP</p> <p>23. los perros no comen comida de perro</p>	<p>14. calcular el TAM para los siguientes mercados</p> <p>24. desarrollo</p>

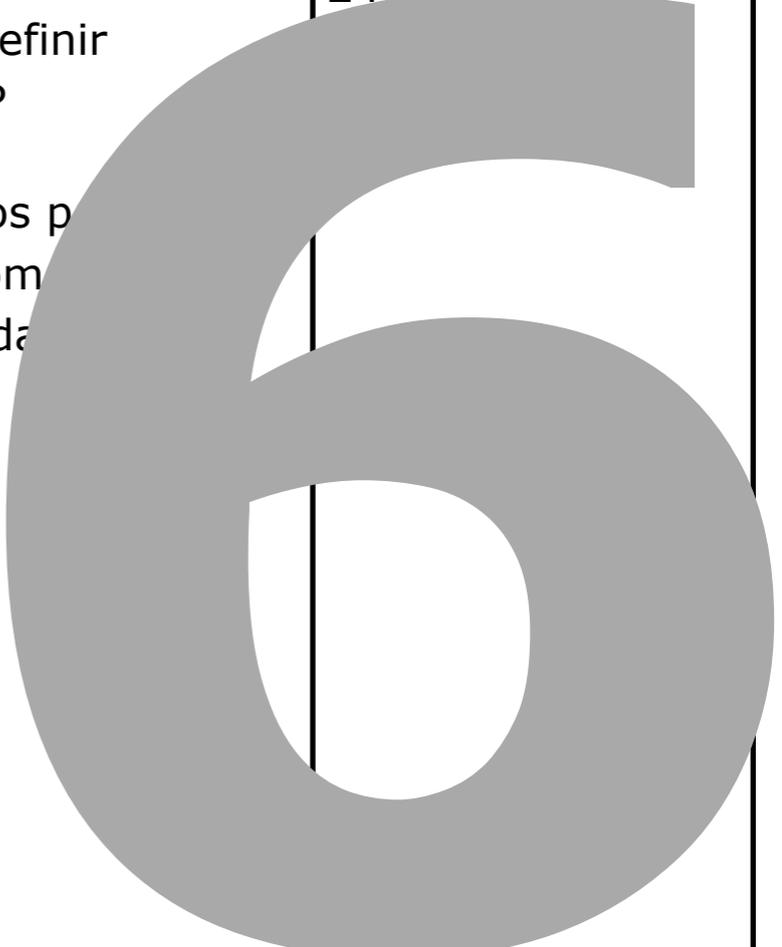
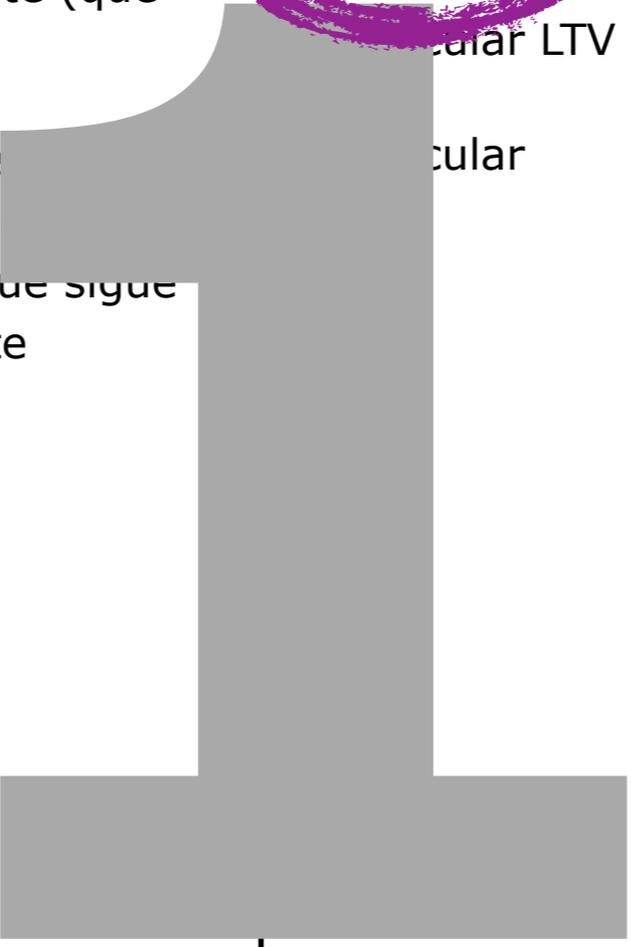


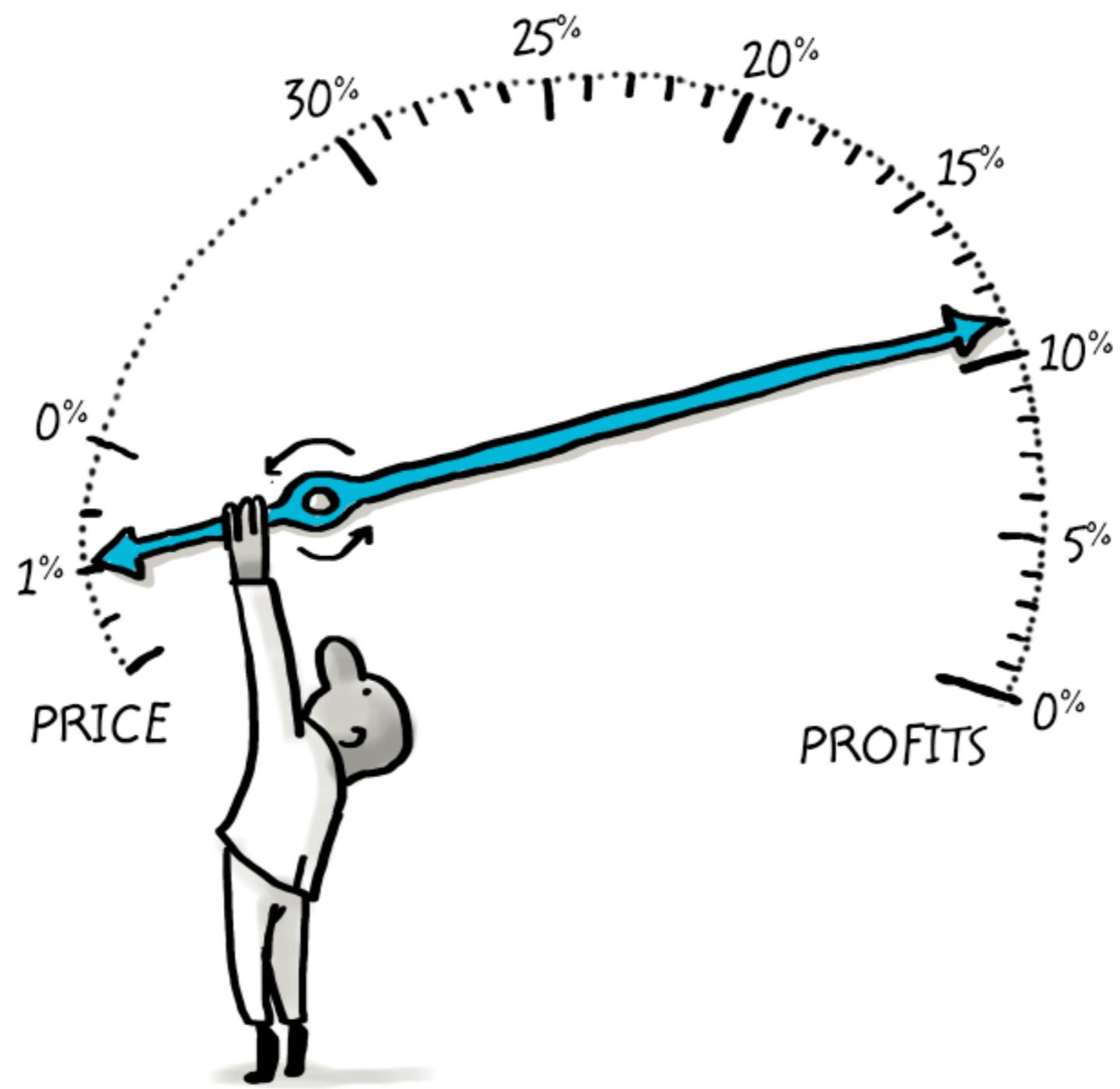
¿Cómo ganamos dinero?

- 1. Cargo inicial + cuota mantenimiento**
- 2. Tarifas horarias**
- 3. Suscripción**
- 4. Licencia**
- 5. Consumibles**
- 6. Advertising, etc.**

Google™

<p style="text-align: center;">① →</p> <p>¿Quién es tu cliente?</p>	<p style="text-align: center;">② →</p> <p>¿Qué puedes hacer por tu cliente?</p>	<p style="text-align: center;">③ →</p> <p>¿Cómo consigues el cliente tus productos?</p>	<p style="text-align: center;">④ →</p> <p>¿Cómo obtienes dinero de tus productos?</p>	<p style="text-align: center;">⑤ →</p> <p>¿Cómo diseñas y construyes el producto?</p>	<p style="text-align: center;">⑥ →</p> <p>¿Cómo escala el negocio?</p>
<p>1. segmentación</p> <p>2. mercado inicial</p> <p>3. perfil usuario</p> <p>4. cálculo TAM</p> <p>5. persona</p> <p>9. 10 primeros clientes</p>	<p>6. ciclo de vida completo</p> <p>7. especificación técnica de alto nivel</p> <p>8. cuantificar propuesta de valor</p> <p>10. definir core</p> <p>11. posición competitiva</p>	<p>12. identificar DMU</p> <p>13. proceso de adquisición de un cliente (que pague)</p> <p>18. diseñar proceso de venta que sigue el cliente</p>	<p>15. modelo de negocio</p> <p>16. política de precios</p> <p>17. calcular LTV</p> <p>18. diseñar producto</p>	<p>20. identificar supuestos clave</p> <p>21. testear los supuestos clave</p> <p>22. definir MVBP</p> <p>23. los perros no comen comida de perro</p>	<p>14. calcular el TAM para los siguientes mercados</p> <p>24. desarrollo</p>



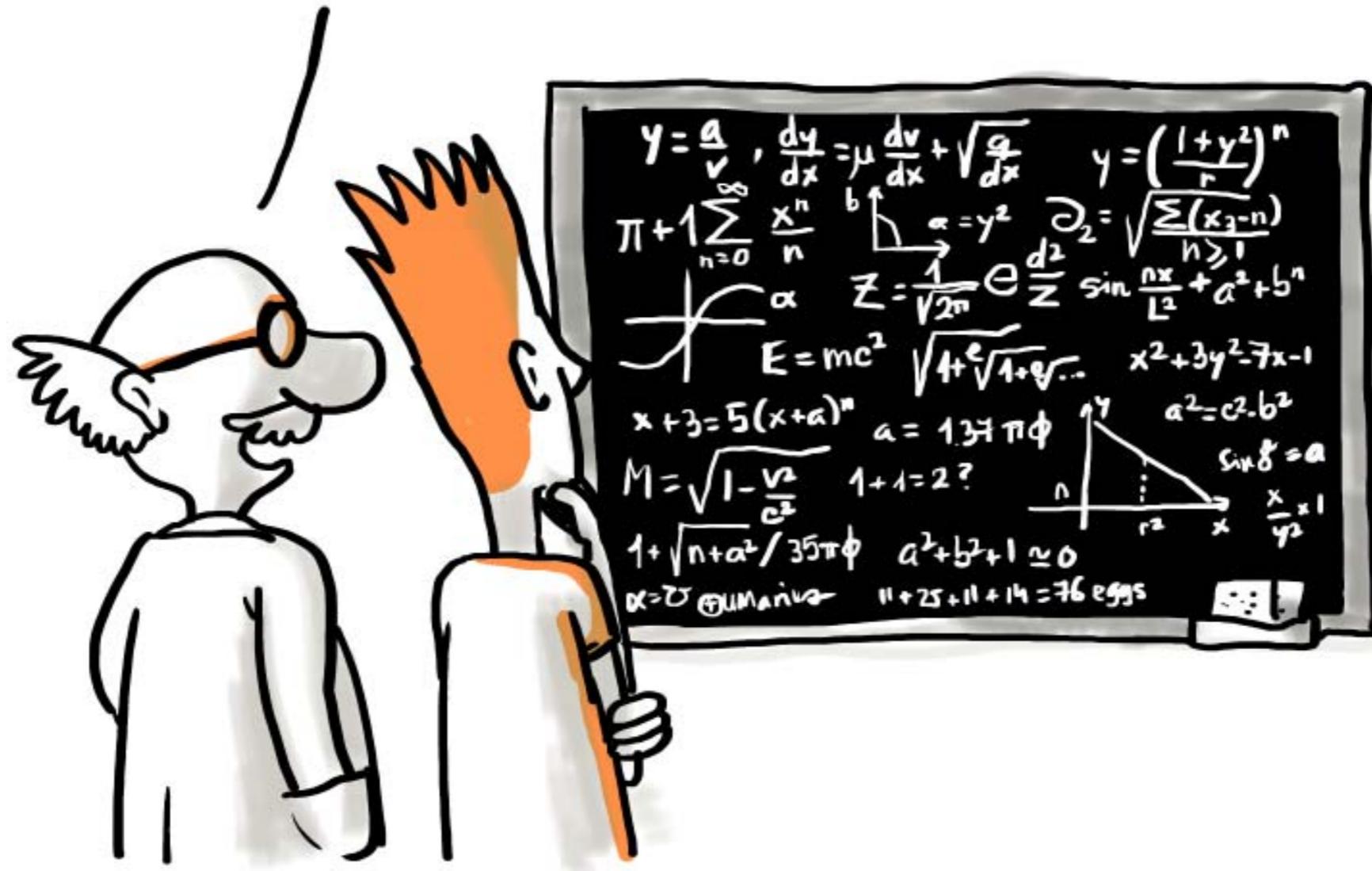


Gama de precios

$$\text{Valor percibido} = \frac{\text{Prestaciones} + \text{Emociones}}{\text{Precio} + \text{Incomodidades} + \text{Inseguridades}}$$

<p>① →</p> <p>¿Quién es tu cliente?</p>	<p>② →</p> <p>¿Qué puedes hacer por tu cliente?</p>	<p>③ →</p> <p>¿Cómo consigue el cliente tus productos?</p>	<p>④ →</p> <p>¿Cómo obtienes dinero de tus productos?</p>	<p>⑤ →</p> <p>¿Cómo diseñas y construyes el producto?</p>	<p>⑥</p> <p>¿Cómo escala el negocio?</p>
<p>1. segmentación</p> <p>2. mercado inicial</p> <p>3. perfil usuario</p> <p>4. cálculo TAM</p> <p>5. persona</p> <p>9. 10 primeros clientes</p>	<p>6. ciclo de vida completo</p> <p>7. especificación técnica de alto nivel</p> <p>8. cuantificar propuesta de valor</p> <p>10. definir core</p> <p>11. posición competitiva</p>	<p>12. identificar DMU</p> <p>13. proceso de adquisición de un cliente (que pague)</p> <p>18. diseñar el proceso de venta que sigue el cliente</p>	<p>15. modelo de negocio</p> <p>16. política de precios</p> <p>17. calcular LTV</p> <p>19. C...</p>	<p>20. identificar supuestos clave</p> <p>21. testear los supuestos clave</p> <p>22. definir MVBP</p> <p>23. los pe... no comen... comida de perro</p>	<p>14. calcular el TAM para los siguientes mercados</p> <p>24. desarrollo de plan de producto</p>

Don't worry,
 entrepreneurial math
 is much simpler.
 If the LTV does not equal
 3 times the COCA,
 none of this matters!

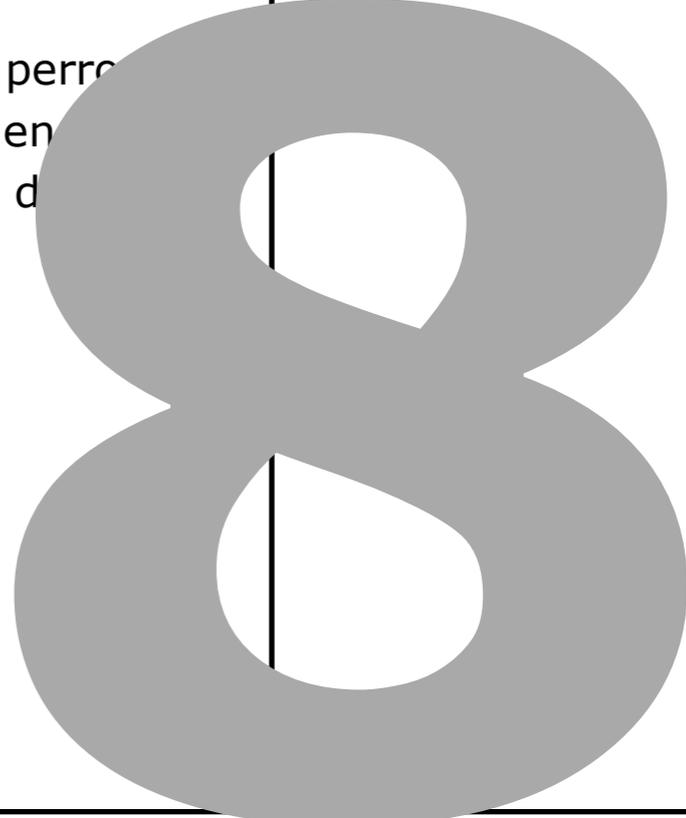
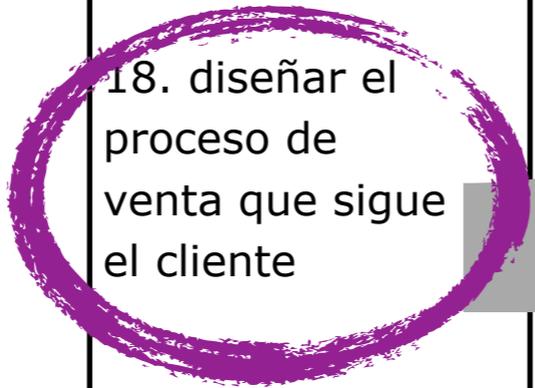


Cálculo del Valor Total de ciclo de vida (LTV)

L.T.V. > 3 X C.O.C.A.



<p>① → ② → ③ → ④ → ⑤ → ⑥</p> <p>¿Quién es tu cliente?</p>	<p>¿Qué puedes hacer por tu cliente?</p>	<p>¿Cómo consigues el cliente tus productos?</p>	<p>¿Cómo obtienes dinero de tus productos?</p>	<p>¿Cómo diseñas y construyes el producto?</p>	<p>¿Cómo escala el negocio?</p>
<p>1. segmentación</p> <p>2. mercado inicial</p> <p>3. perfil usuario</p> <p>4. cálculo TAM</p> <p>5. persona</p> <p>9. 10 primeros clientes</p>	<p>6. ciclo de vida completo</p> <p>7. especificación técnica de alto nivel</p> <p>8. cuantificar propuesta de valor</p> <p>10. definir core</p> <p>11. posición competitiva</p>	<p>12. identificar DMU</p> <p>13. proceso de adquisición de un cliente (que pague)</p> <p>18. diseñar el proceso de venta que sigue el cliente</p>	<p>15. modelo de negocio</p> <p>16. política de precios</p> <p>17. calcular LTV</p> <p>19. calcular COC</p>	<p>20. identificar supuestos clave</p> <p>21. testear los supuestos clave</p> <p>22. definir MVBP</p> <p>23. los perros no comen comida de perro</p>	<p>14. calcular el TAM para los siguientes mercados</p> <p>24. desarrollo de plan de producto</p>

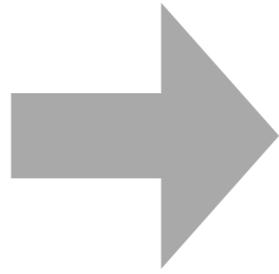


Dude,
you really want
to know each step!

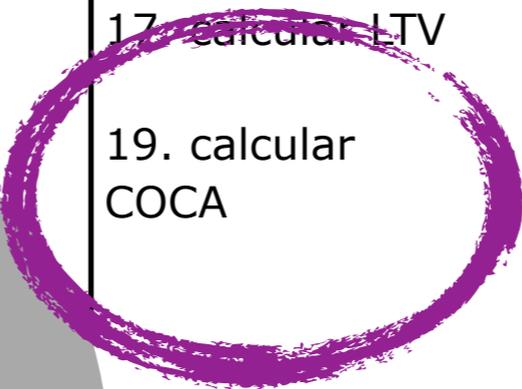
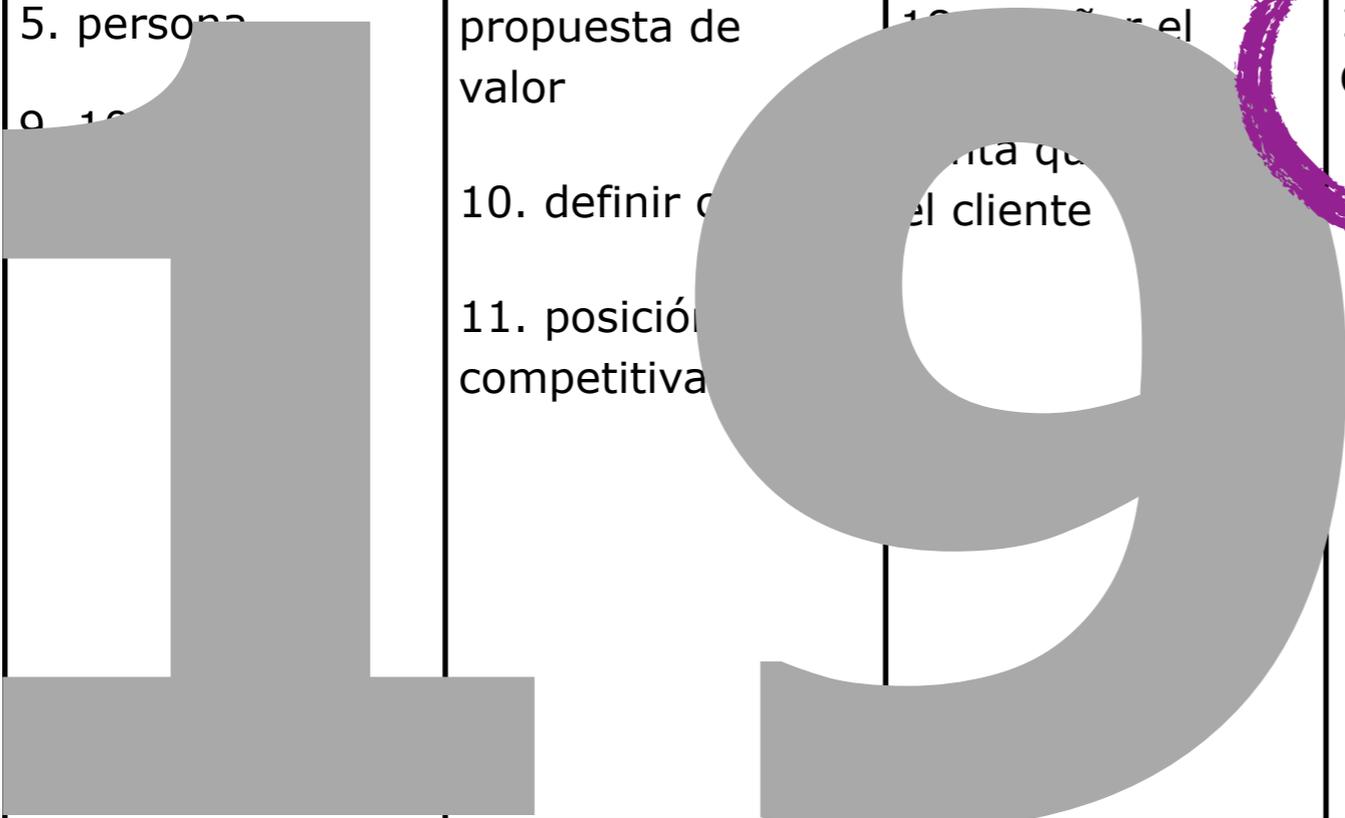
That is the only way
we will solve the riddle
of the COCA in this case.



Dibujar el proceso de ventas



<p>① →</p> <p>¿Quién es tu cliente?</p>	<p>② →</p> <p>¿Qué puedes hacer por tu cliente?</p>	<p>③ →</p> <p>¿Cómo consigue el cliente tus productos?</p>	<p>④ →</p> <p>¿Cómo obtienes dinero de tus productos?</p>	<p>⑤ →</p> <p>¿Cómo diseñas y construyes el producto?</p>	<p>⑥</p> <p>¿Cómo escala el negocio?</p>
<p>1. segmentación</p> <p>2. mercado inicial</p> <p>3. perfil usuario</p> <p>4. cálculo TAM</p> <p>5. persona</p> <p>9. 10</p>	<p>6. ciclo de vida completo</p> <p>7. especificación técnica de alto nivel</p> <p>8. cuantificar propuesta de valor</p> <p>10. definir el cliente</p> <p>11. posición competitiva</p>	<p>12. identificar DMU</p> <p>13. proceso de adquisición de un cliente (que pague)</p> <p>18. definir el cliente</p>	<p>15. modelo de negocio</p> <p>16. política de precios</p> <p>17. calcular LTV</p> <p>19. calcular COCA</p>	<p>20. identificar supuestos clave</p> <p>21. testear los supuestos clave</p> <p>22. definir MVBP</p> <p>23. los perros no comen la comida de perro</p>	<p>14. calcular el TAM para los siguientes mercados</p> <p>24. desarrollo de plan de producto</p>



This always happens.
I will get them out of here
and back to reality tomorrow
when they sober up



My COCA
is 10\$

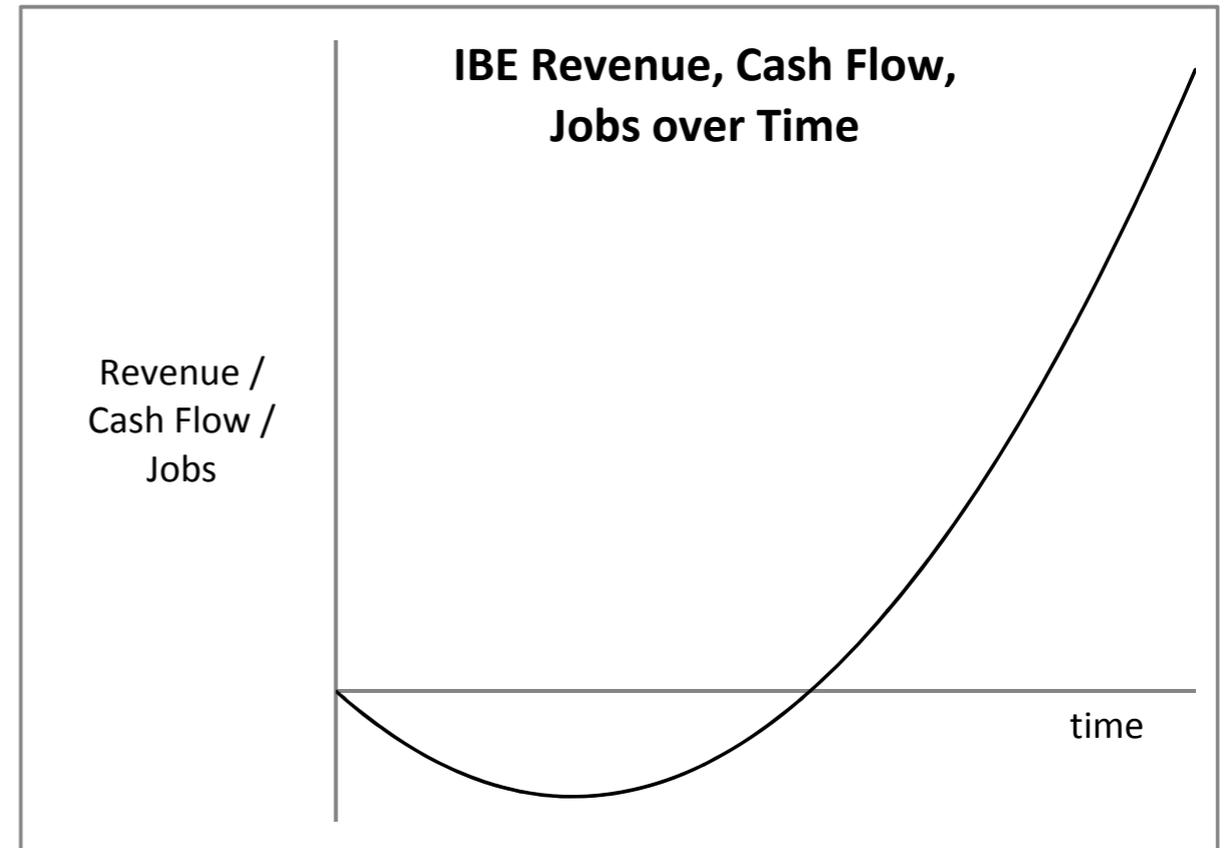
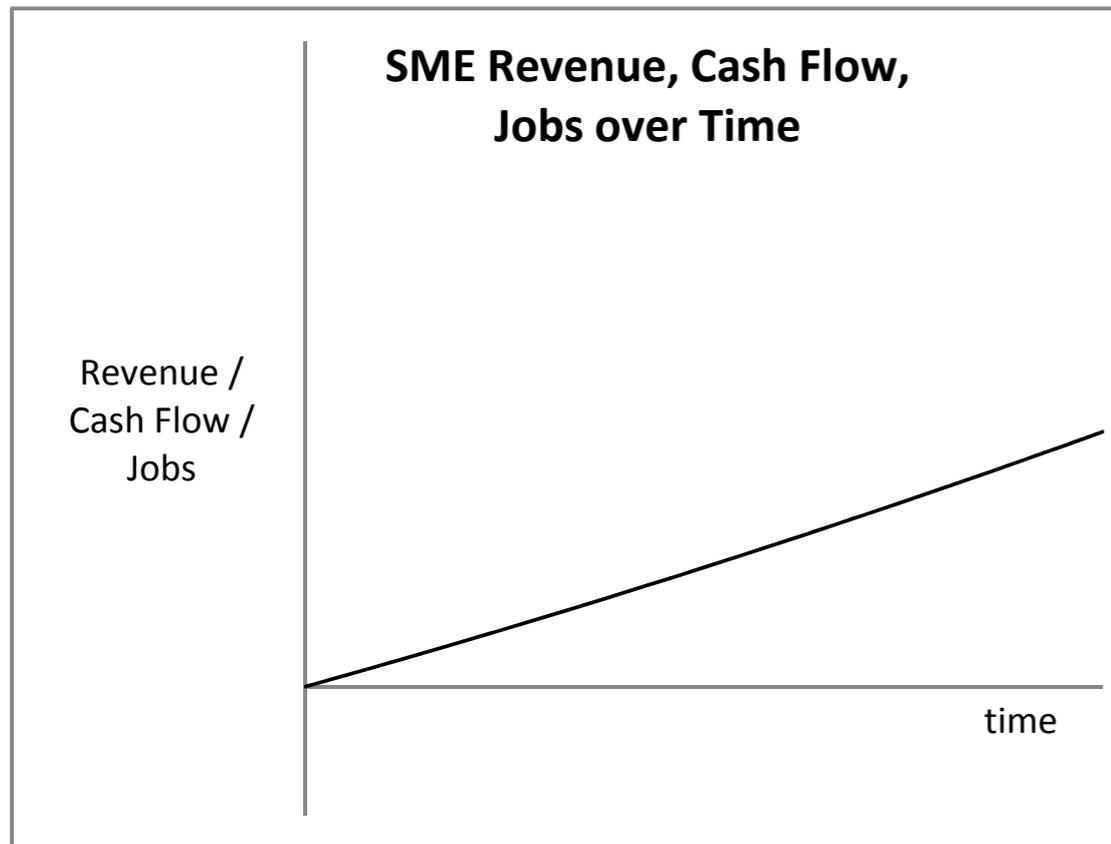
Mine is 5\$!!!

My COCA
is more awesome
than yours



Calcular el coste de adquisición de un cliente

2 tipos de empresa



tradicional

innovadora

1



2



3



4



5



6

¿Quién es tu cliente?

¿Qué puedes hacer por tu cliente?

¿Cómo consigue el cliente tus productos?

¿Cómo obtienes dinero de tus productos?

¿Cómo diseñas y construyes el producto?

¿Cómo escala el negocio?

1. segmentación

2. mercado inicial

3. perfil usuario

4. definir el producto

5. persona

9. 10 primeros clientes

6. ciclo de vida completo

7. especificación técnica de alto

8. especificación técnica de bajo

9. especificación técnica de medio

10. especificación técnica de detalle

11. especificación técnica de implementación

12. especificación técnica de mantenimiento

13. especificación técnica de mejora

14. especificación técnica de cierre

12. identificar DMU

13. proceso de adquisición de un cliente (cómo pague)

14. proceso de adquisición de un cliente (cómo pagar)

15. proceso de adquisición de un cliente (cómo pagar)

16. proceso de adquisición de un cliente (cómo pagar)

17. proceso de adquisición de un cliente (cómo pagar)

18. proceso de adquisición de un cliente (cómo pagar)

19. proceso de adquisición de un cliente (cómo pagar)

20. proceso de adquisición de un cliente (cómo pagar)

15. modelo de negocio

16. política de precios

17. política de precios

18. política de precios

19. política de precios

20. política de precios

21. política de precios

22. política de precios

23. política de precios

24. política de precios

20. identificar supuestos clave

21. testear los supuestos clave

22. definir MVBP

23. los perros no comen la comida de perro

24. los perros no comen la comida de perro

25. los perros no comen la comida de perro

26. los perros no comen la comida de perro

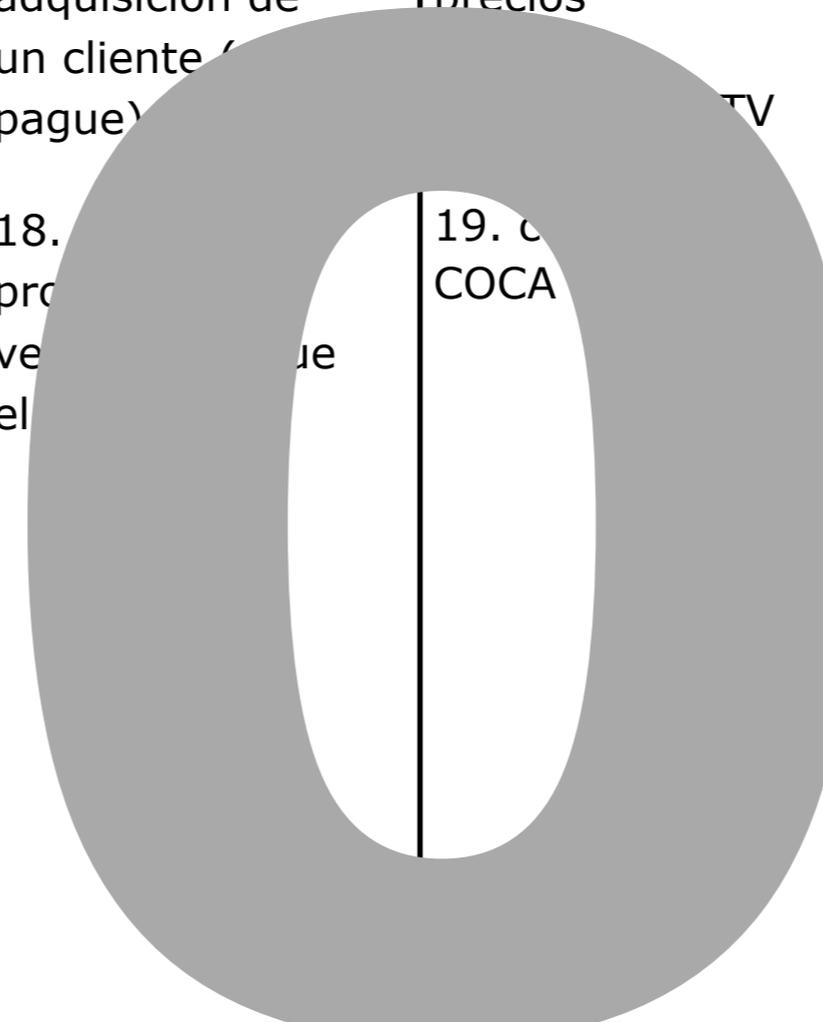
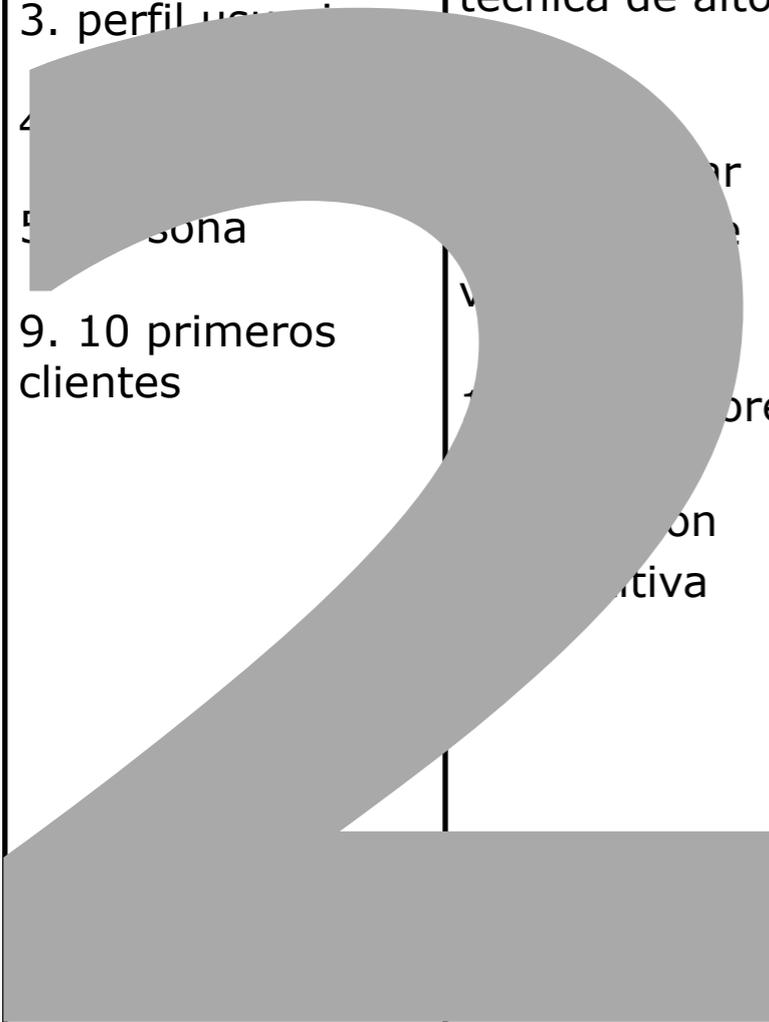
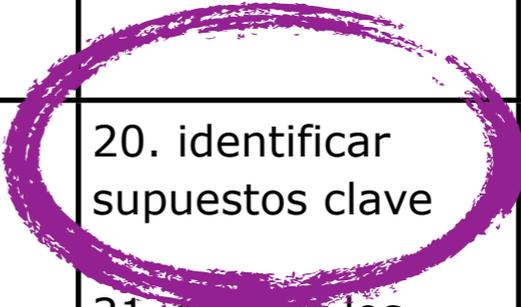
27. los perros no comen la comida de perro

28. los perros no comen la comida de perro

29. los perros no comen la comida de perro

14. calcular el TAM para los siguientes mercados

24. desarrollo de plan de producto

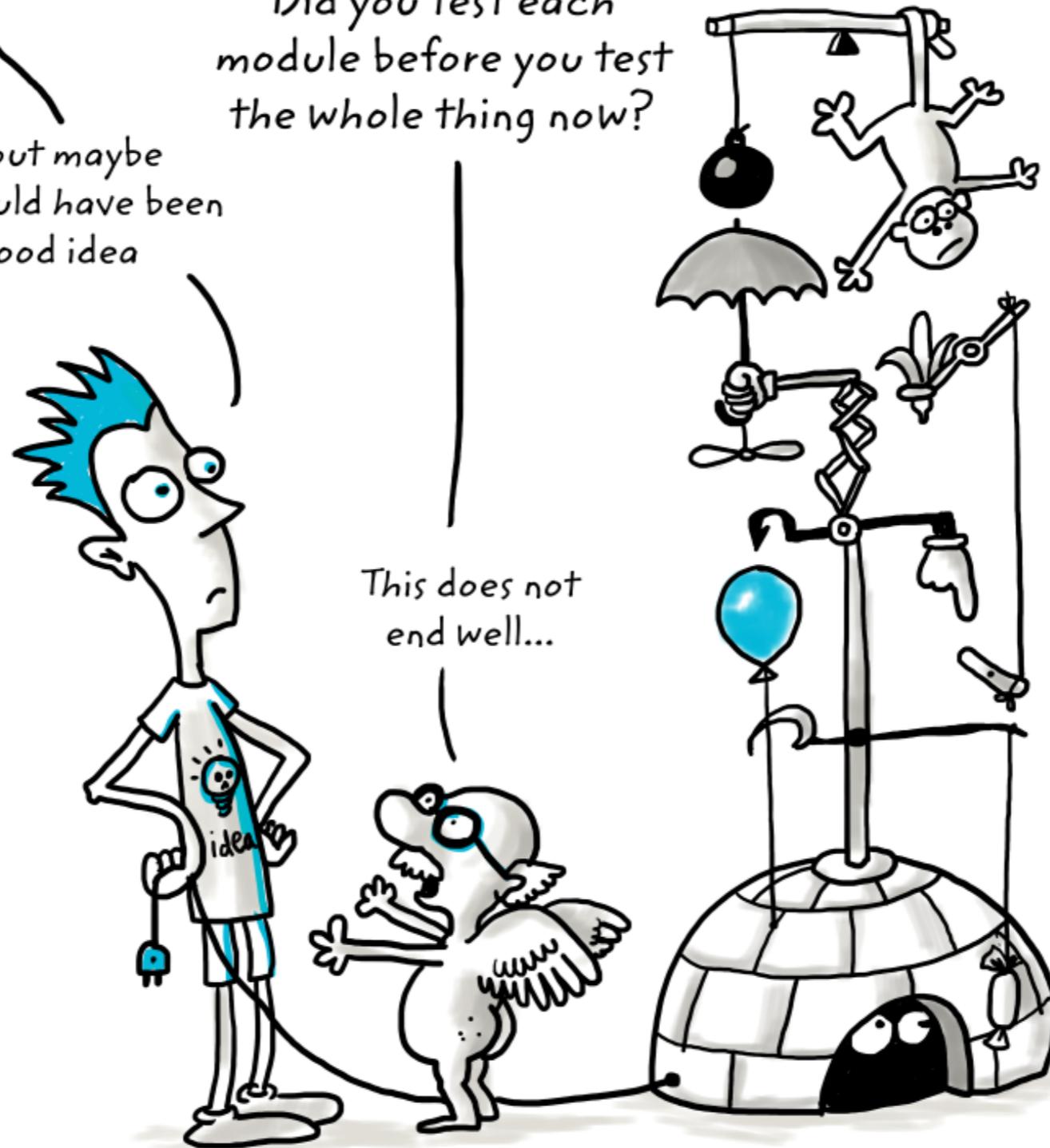


I can't wait to see
how this works!

No, but maybe
that would have been
a good idea

Did you test each
module before you test
the whole thing now?

This does not
end well...



Identificar los supuestos claves

¿en Mongolia comen mejillones en escabeche?



<p>① →</p> <p>¿Quién es tu cliente?</p>	<p>② →</p> <p>¿Qué puedes hacer por tu cliente?</p>	<p>③ →</p> <p>¿Cómo consigue el cliente tus productos?</p>	<p>④ →</p> <p>¿Cómo obtienes dinero de tus productos?</p>	<p>⑤ →</p> <p>¿Cómo diseñas y construyes el producto?</p>	<p>⑥ →</p> <p>¿Cómo escala el negocio?</p>
<p>1. segmentación</p> <p>2. mercado inicial</p> <p>3. perfil usuario</p> <p>4. definir el problema</p> <p>5. persona</p> <p>9. 10 primeros clientes</p>	<p>6. ciclo de vida completo</p> <p>7. especificación técnica de alto nivel</p>	<p>12. identificar DMU</p> <p>13. proceso de adquisición de un cliente (que pague)</p> <p>18. diseñar el proceso de venta que sigue el cliente</p>	<p>15. modelo de negocio</p> <p>16. política de precios</p> <p>17. calcular LTV</p> <p>18. diseñar el proceso de venta que sigue el cliente</p>	<p>20. identificar supuestos clave</p> <p>21. testear los supuestos clave</p> <p>22. definir MVP</p> <p>23. los perros no comen la comida de perro</p>	<p>14. calcular el TAM para los siguientes mercados</p> <p>24. desarrollo de plan de producto</p>

¿Has probado cada una de las cosas que has supuesto?



1

2

3

4

5

6

¿Quién es tu cliente?

¿Qué puedes hacer por tu cliente?

¿Cómo consigue el cliente tus productos?

¿Cómo obtienes dinero de tus productos?

¿Cómo diseñas y construyes el producto?

¿Cómo escala el negocio?

1. segmentación

2. mercado inicial

3. perfil usuario

4. definir el producto

5. persona

9. 10 primeros clientes

6. ciclo de vida completo

7. especificación técnica de alto nivel

8. especificación técnica de bajo nivel

9. especificación técnica de detalle

10. especificación técnica de implementación

11. especificación técnica de mantenimiento

12. especificación técnica de actualización

13. especificación técnica de migración

14. especificación técnica de desmantelamiento

12. identificar DMU

13. proceso de adquisición de un cliente
pagos

18. definir el proceso de venta que sigue el cliente

15. modelo de negocio

16. política de precios

17. política de descuentos

18. política de comisiones

19. política de impuestos

20. política de gastos

21. política de ingresos

22. política de pérdidas

23. política de ganancias

20. identificar supuestos clave

21. testear los supuestos clave

22. definir MVBP

23. los perros no comen la comida de perro

24. los perros comen la comida de perro

25. los perros comen la comida de perro

26. los perros comen la comida de perro

27. los perros comen la comida de perro

14. calcular el TAM para los siguientes mercados

24. desarrollo de plan de producto

I know you wanted
your Taj Mahal product
but this is what you
should do now...

But...

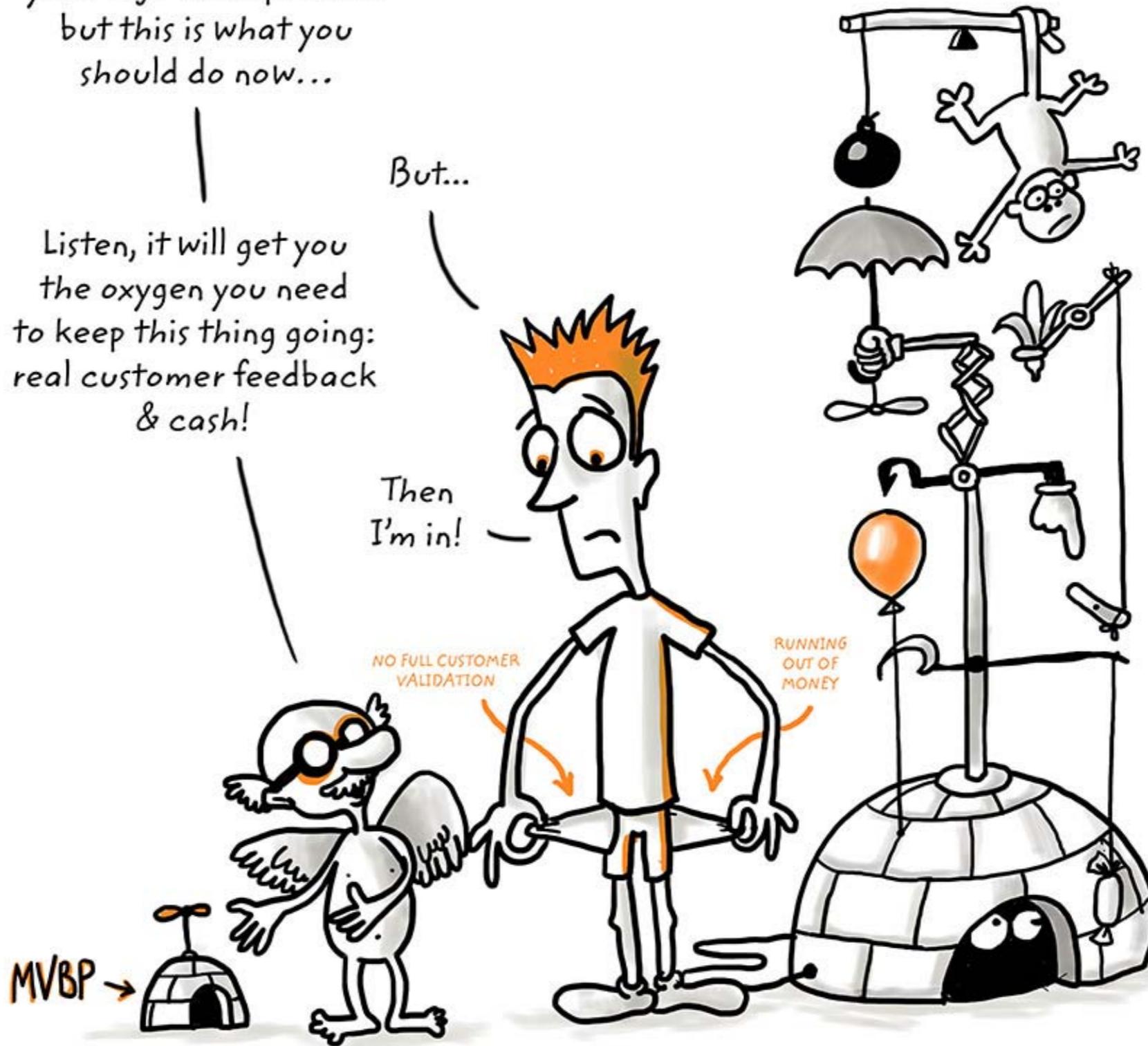
Listen, it will get you
the oxygen you need
to keep this thing going:
real customer feedback
& cash!

Then
I'm in!

MVBP →

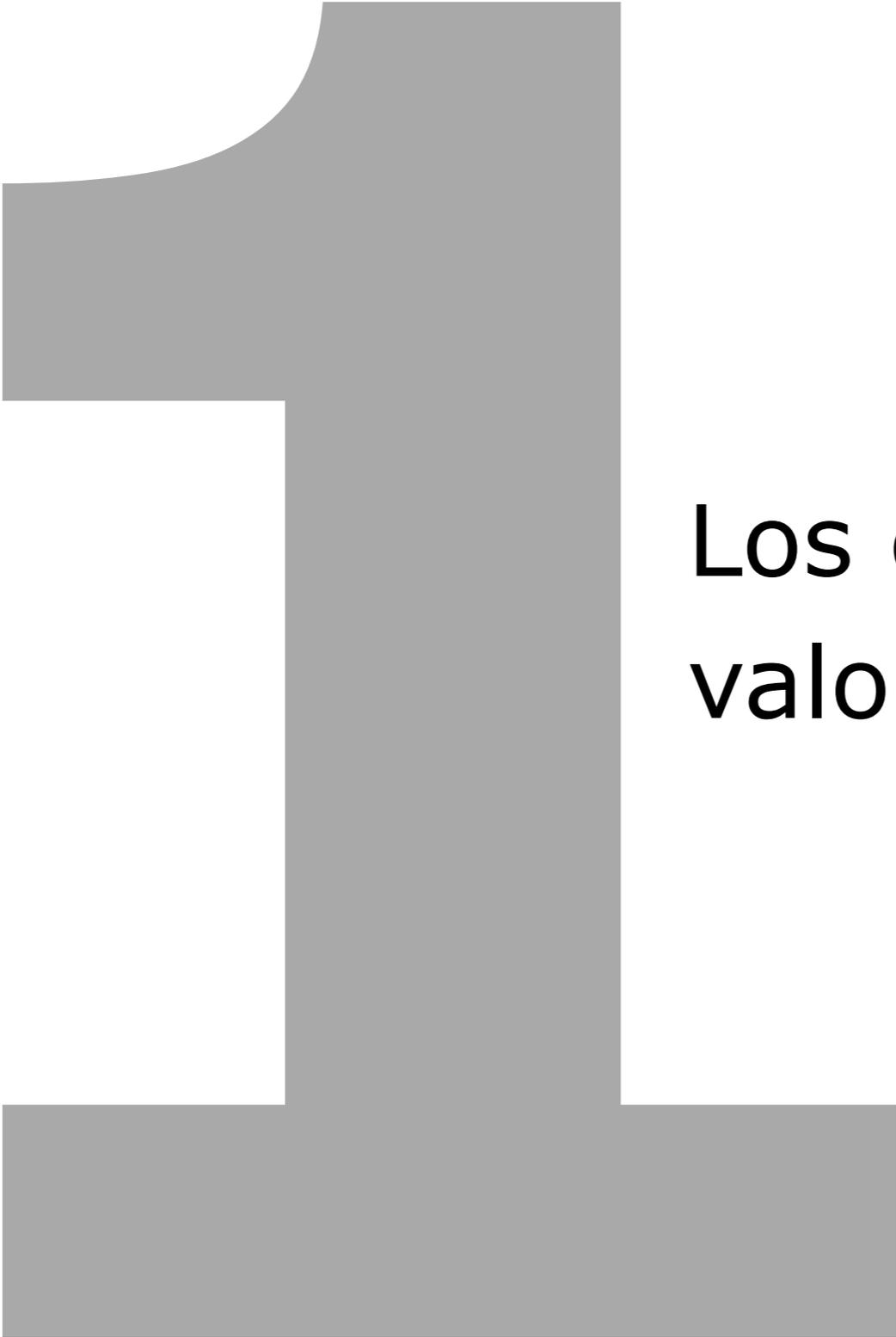
NO FULL CUSTOMER
VALIDATION

RUNNING
OUT OF
MONEY



Mínimo producto viable (por el que paguen)

Tres claves para disponer de un
producto mínimo viable



Los clientes capturan
valor del producto



Los clientes pagan
por el producto



El producto está lo suficientemente desarrollado para recibir feedback del cliente y empezar un **proceso interactivo de mejorar el producto**

1

2

3

4

5

6

¿Quién es tu cliente?

¿Qué puedes hacer por tu cliente?

¿Cómo consigues el cliente tus productos?

¿Cómo obtienes dinero de tus productos?

¿Cómo diseñas y construyes el producto?

¿Cómo escala el negocio?

1. segmentación

2. mercado inicial

3. perfil usuario

4. definir el producto

5. persona

9. 10 primeros clientes

6. ciclo de vida completo

7. especificación técnica de alto nivel

8. especificación técnica de bajo nivel

9. especificación técnica de detalle

10. especificación técnica de implementación

11. especificación técnica de mantenimiento

12. especificación técnica de actualización

13. especificación técnica de migración

14. especificación técnica de desmantelamiento

12. identificar DMU

13. proceso de adquisición de un cliente
14. proceso de pago

18. definir el proceso de venta que sigue el cliente

15. modelo de negocio

16. política de precios

19. definir el modelo de negocio

20. identificar supuestos clave

21. testear los supuestos clave

22. definir MVBP

23. los perros no comen la comida de perro

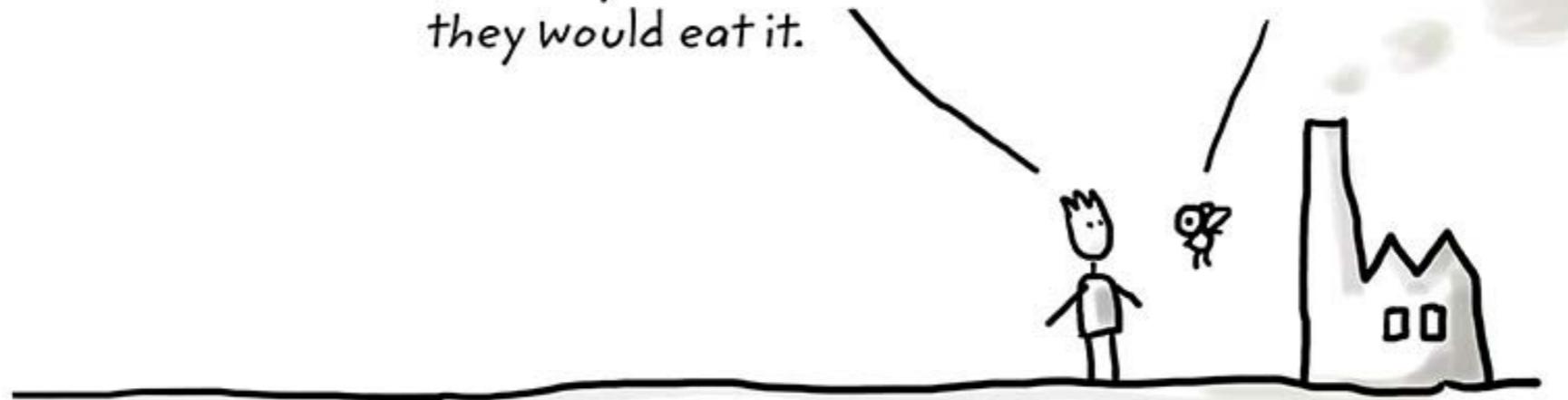
14. calcular el TAM para los siguientes mercados

24. desarrollo de plan de producto

Prueba que los perros comen comida de perro

But they have to eat it.
This doesn't make sense.
All my logical data and research
shows that it is good for them ...
plus they told me
they would eat it.

Shoulda checked
before you built
that big plant and
spent all that money!



1

¿Quién es tu cliente?

- 1. segmentación
- 2. mercado
- 3. identificación
- 4. cálculo TAM
- 5. persona
- 9. 10 primeros clientes

2

¿Qué puedes hacer por tu cliente?

- 6. ciclo de vida completo
- 8. cuota
- prop
- valor
- 10

3

¿Cómo consigues el cliente tus productos?

- 12. identificar DMU
- 13. proceso de adquisición de un cliente (que pague)
- 18. diseñar el proceso de venta que sigue el cliente

4

¿Cómo obtienes dinero de tus productos?

- 15. modelo de negocio
- 16. política de precios
- 17.

5

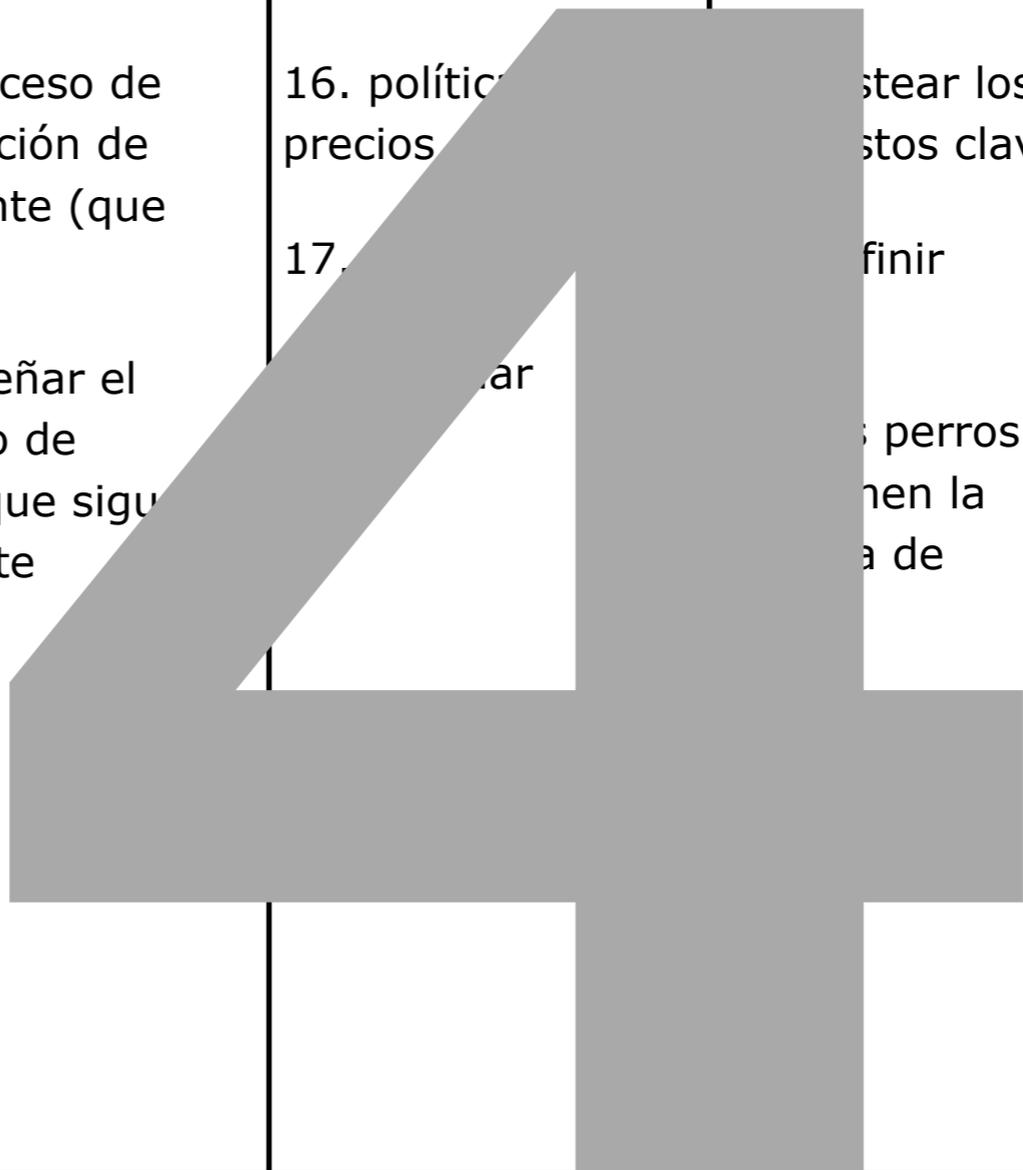
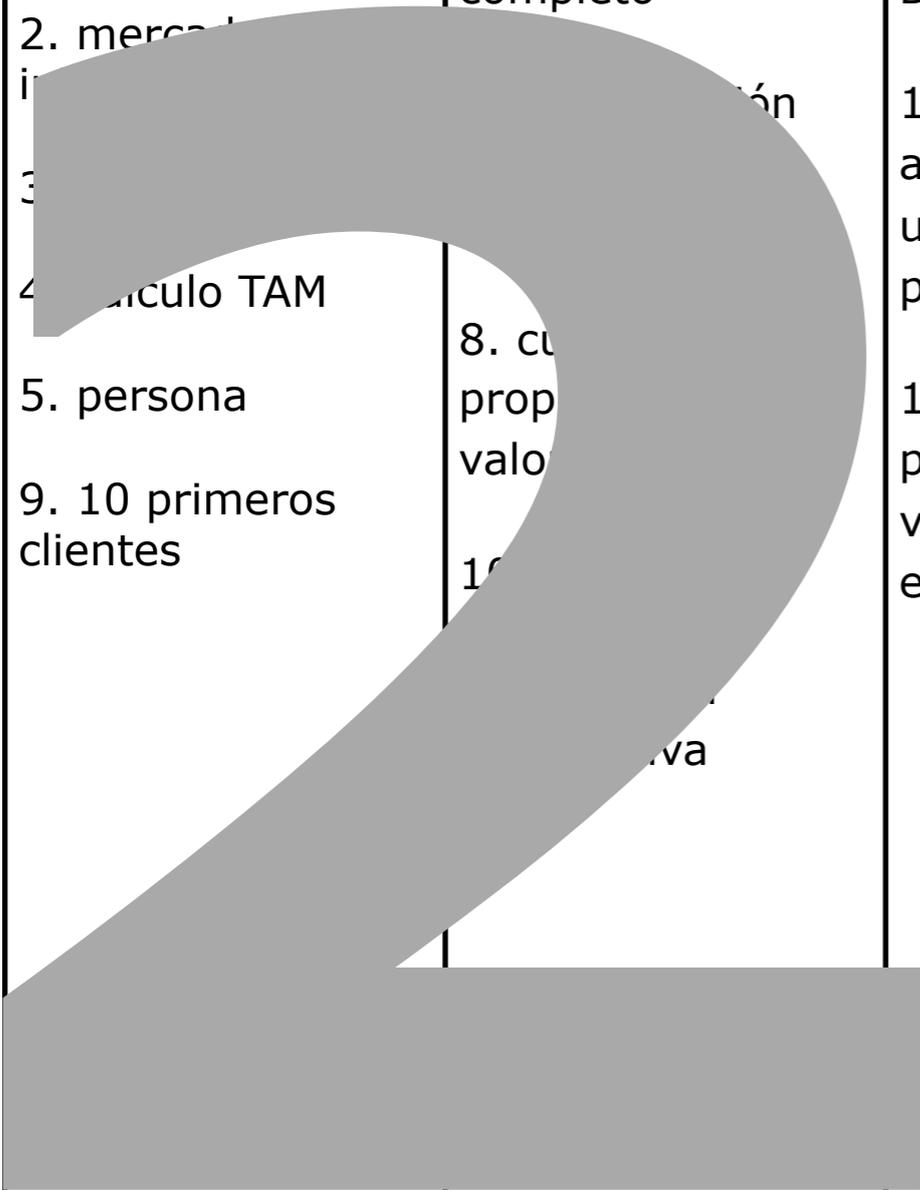
¿Cómo diseñas y construyes el producto?

- 20. identificar supuestos clave
- 21. testear los supuestos clave
- 22. definir
- 23. perros
- 24. en la
- 25. a de

6

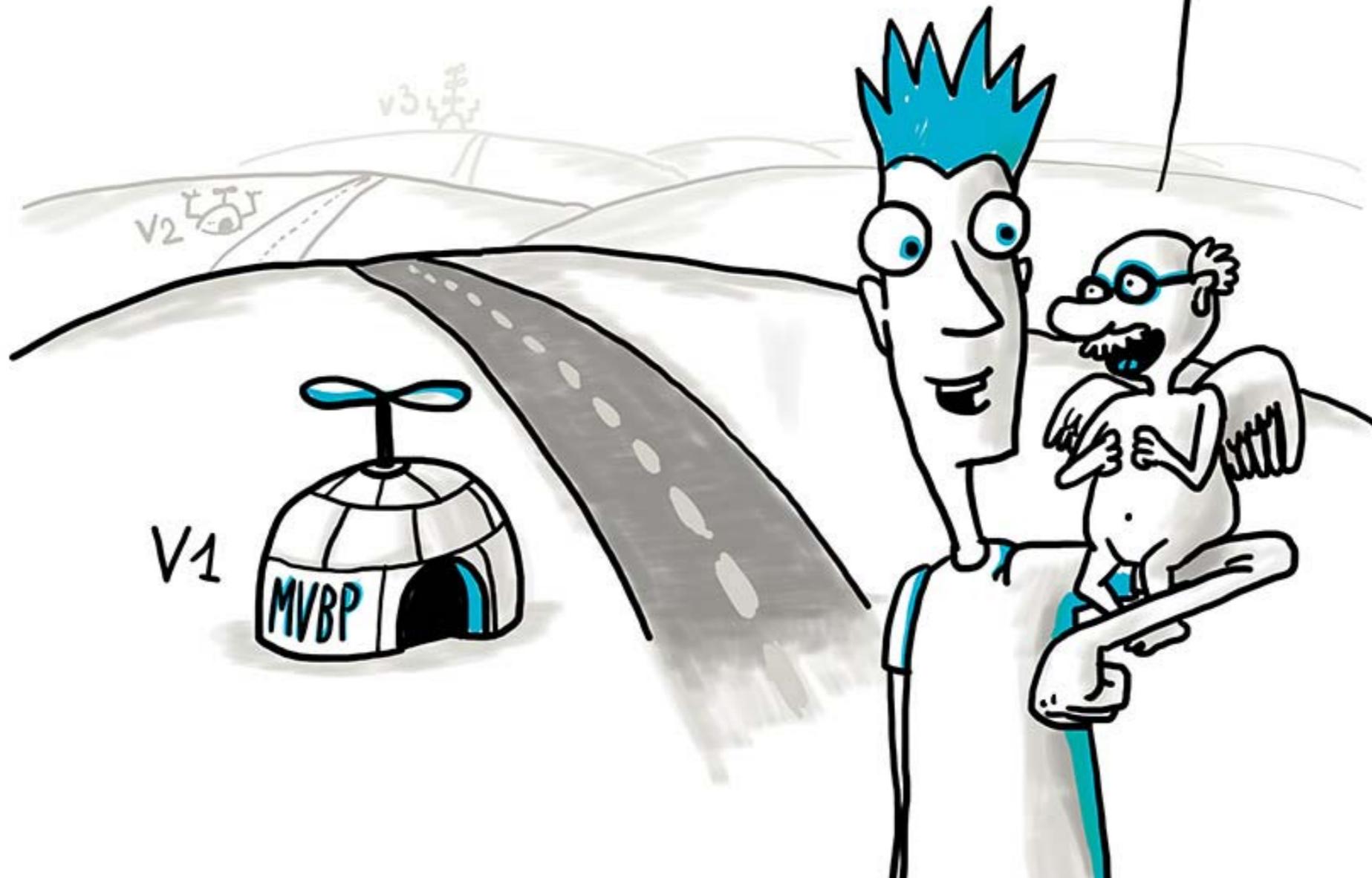
¿Cómo escala el negocio?

- 14. calcular el TAM para los siguientes mercados
- 24. desarrollo de plan de producto



Desarrollo de plan de producto

Let's get started with the MVBP
but let's also have a plan here.
Things will change but we are playing chess
and not checkers in that we need
to think a few moves ahead.
That is our flexible plan!





Tiempo diseñando la
comercialización

Tiempo diseñando
el producto



Me thinks you need to get things more in balance!

Crisis

危機

Peligro **Oportunidad**

We have a 'strategic'
plan. It's called
doing things.

Startup Quote!
Southwest Airlines





¡¡¡A por ellos!!!

Gracias