

CÓMO CREAR TU LIENZO LEAN

Ash Maurya

leancanvas.com

www.spark59.com

www.ashmaurya.com

Traducción de al español, junio de 2012,

Julián Domínguez Laperal

www.innovacion-sistemica.net

Captura tu modelo de negocio en un diagrama portable de 1 página. El Lienzo Lean es el formato ideal para realizar la lluvia de ideas de posibles modelos de negocio, priorizar por dónde empezar y seguir un aprendizaje permanente.

La mejor forma de ilustrar el uso del lienzo es a través de un ejemplo. Describiré el proceso de pensamiento que he seguido para construir un Lienzo Lean para la herramienta acompañante para probar hipótesis del modelo de negocio - también llamada Lienzo Lean.

Lluvia de ideas de los posibles clientes

Esbozar varios Lienzos Lean

Priorizar por dónde empezar

Lluvia de ideas de los posibles clientes

Lo más probable es que ya tengas una sospecha del problema, la solución y el cliente en mente. Empieza por una lluvia de ideas para listar los posibles clientes que visualices utilizando el producto.

1. Distinguir entre clientes y usuarios

Si tiene múltiples roles de usuario en el producto, identificar a los clientes.

Un cliente es alguien que paga por tu producto.

2. Dividir segmentos de clientes amplios en pequeños

He trabajado con startups que creían que los problemas que estaban resolviendo eran tan universales, que se aplican a todo el mundo.

No puedes crear, diseñar y posicionar eficazmente un producto para todos.

Aunque puedas tener el objetivo de construir un producto masivo, debes comenzar con un cliente específico en mente. Incluso Facebook, ahora con más de 500 millones de usuarios comenzó con un usuario específico en mente - estudiantes de la Universidad de Harvard.

3. Esbozar un Lienzo Lean para cada segmento de clientes

Como verás dentro de poco, los elementos de tu modelo de negocio pueden variar y variarán enormemente según el segmento de clientes. Recomiendo empezar primero por los 2-3 segmentos de clientes que sientas que comprendes mejor o que parezcan más prometedores.

Estudio de caso: Lienzo Lean

Antecedentes

En el curso de la aplicación de los principios del Desarrollo de Clientes y Lean Startup a mis productos, inevitablemente necesitaba documentar mis hipótesis del modelo de negocio. Empecé con las hojas de cálculo del final del libro de Steve Blank: “The Four Steps to the Epiphany”.

Aunque esto fue un gran ejercicio, el resultado fue una colección de documentos y hojas de cálculo que se convierten en difíciles de administrar y compartir con otros miembros del equipo a través del tiempo. Entonces me encontré con el trabajo de Alex Osterwalder sobre el lienzo del modelo de negocio. Aunque me gustó mucho la portabilidad y la claridad de un modelo de negocio de 1 página, encontré algunos de los elementos de su lienzo demasiado generales y empecé a probar una adaptación que a la larga se convirtió en el Lienzo Lean. El alcance de los problemas que estaba abordando también creció de documentar sólo hipótesis, a medir y comunicar el progreso a través del tiempo.

Cuando empecé, imaginé el Lienzo Lean como un reemplazo para las hojas de cálculo y planes de negocio que me condujo a la lista de los siguientes “posibles clientes”:

Categoría demasiado amplia: cualquier persona que utiliza un plan de negocios de hoy en día

Posibles clientes más específicos:

1. Fundadores de startup (autosuficientes, financiados)
2. Aceleradoras de startup
3. Inversores (Ángel, Capital riesgo)
4. Grandes empresas

Ya que esto era una especie de problema para “rascar mi propio picor”, decidí construir mi primer Lienzo Lean para **fundadores de startup**.

Esbozar varios Lienzos Lean

En esta sección, describiré el proceso para esbozar un Lienzo Lean.

1. Esbozar un lienzo en una sola sesión

Mientras que un plan de negocios puede requerir semanas o meses para escribirlo, tu lienzo inicial debería esbozarse rápidamente.

2. No pasa nada por dejar secciones en blanco

En lugar de tratar de investigar o debatir las respuestas “correctas”, poner algo rápidamente o dejarlo en blanco y volver a ello más tarde. Algunos elementos como la “Ventaja competitiva” requieren tiempo para concebirlos. El lienzo está destinado a ser un documento orgánico que evoluciona con el tiempo y es bueno decir “No sé”.

3. Pensar en el presente

Los planes de negocios se esfuerzan demasiado en predecir el futuro, lo cual es imposible. En lugar de esto, escribe tu lienzo con una actitud de “hacer las cosas”. Basándose en tu estado actual y lo que ahora sabes, ¿cuáles son el siguiente conjunto de hipótesis que necesitas probar para avanzar con tu producto?

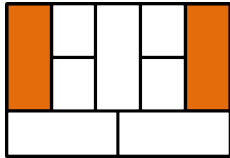
4. Utilizar un enfoque centrado en el cliente

Aunque Alex Osterwalder discute varios enfoques alternativos para esbozar un lienzo inicial en su libro, prefiero utilizar un enfoque centrado en el cliente. Empiezo con el segmento de clientes y sigo un orden establecido para rellenar un lienzo:

5 CÓMO CREAR TU LIENZO LEAN

<p>PROBLEMA</p> <p>Los 3 problemas principales</p> <p style="text-align: center; font-size: 2em;">1</p>	<p>SOLUCION</p> <p>Las 3 características principales</p> <p style="text-align: center; font-size: 2em;">3</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR UNICO</p> <p>Mensaje convincente único y claro que indica por qué somos diferentes y vale la pena comprar nuestra solución</p> <p style="text-align: center; font-size: 2em;">2</p>	<p>VENTAJA COMPETITIVA</p> <p>No puede ser fácilmente copiado o comprado</p> <p style="text-align: center; font-size: 2em;">7</p>	<p>SEGMENTOS DE MERCADO</p> <p>Clientes objetivo</p> <p style="text-align: center; font-size: 2em;">1</p>
<p>MÉTRICAS CLAVE</p> <p>Actividades clave que medimos</p> <p style="text-align: center; font-size: 2em;">6</p>	<p>CANALES</p> <p>La ruta a los clientes</p> <p style="text-align: center; font-size: 2em;">4</p>			
<p>ESTRUCTURA DE COSTES</p> <p>Costes de adquisición de clientes Costes de Distribución Hosting Personas Etc.</p> <p style="text-align: center; font-size: 2em;">5</p>		<p>FUENTES DE INGRESOS</p> <p>Modelo de Ingresos Duración del Valor Ingresos Margen Bruto</p> <p style="text-align: center; font-size: 2em;">5</p>		

Lean Canvas del Lienzo de Modelo de Negocio (<http://www.businessmodelgeneration.com>) y con licencia Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported licence



Problema y Segmentos de Clientes

Me parece que la pareja “Problema-Cliente” normalmente dirige el resto del lienzo por lo que los abordo juntos

1. Listar los 3 problemas principales

Para el segmento de clientes con el que se está trabajando, se describen los 1-3 principales problemas que se necesitan resolver.

2. Enumerar las alternativas existentes

A continuación, documentar cómo piensas que tus primeros adoptantes hacen frente a estos problemas hoy en día. A menos que estés resolviendo un problema nuevo (poco probable), la mayoría de los problemas ya tienen soluciones existentes. Muchas veces un competidor puede no ser fácilmente evidente.

A modo de ejemplo, la mayor alternativa a las herramientas de colaboración online no es otra herramienta de colaboración, sino el correo electrónico. No hacer nada también puede ser una alternativa viable para un cliente si el dolor no es lo suficientemente agudo.

3. Identificar las funciones de otros usuarios

Lo siguiente es identificar los roles de los usuario que van a interactuar con este cliente.

Ejemplos:

1. En una plataforma de blogs, el cliente es el autor del blog, mientras que el usuario es un lector.
2. En un servicio para compartir fotos, el cliente es el que comparte, mientras que los usuarios son los espectadores (su familia y amigos).

4. Enfocarse en los posibles primeros adoptantes

Con estos problemas en mente, se ha de ser más específico en el segmento de clientes. Definir claramente las características distintivas de tu cliente prototipo.

Tu objetivo es definir uno de los primeros adoptantes - no un cliente principal.

A modo de ejemplo, mi último producto, CloudFire, era un servicio para compartir fotos y vídeos dirigido a los padres. Una matización adicional me llevó a definir mis primeros adoptantes como “madres primerizas con niños menores de tres años de edad”.

Estudio de caso: Lienzo Lean - Problemas y Segmentos de Clientes

Segmento de clientes: Fundadores de startup

1. Principales 3 Problemas

Problema 1: Necesidad de que los modelos de negocios sean más portables.

Los planes de negocios son demasiado estáticos y no se consigue que sean lo suficientemente leídos y actualizados. Un montón de empresarios omiten totalmente este paso, lo que no es la solución.

Problema 2: Medir el progreso es un trabajo duro

El Descubrimiento del Cliente es un proceso cualitativo y requiere mucho trabajo (documentar entrevistas, agregar resultados, etc.) para producir ideas útiles.

Problema 3: Comunicar el aprendizaje es crítico

El mayor cambio de mentalidad cuando se practica una metodología Lean Startup es ser objetivo e inculcar una cultura de continuo aprendizaje y mejora, manteniéndonos nosotros mismos capaces de rendir cuentas a los interesados internos y externos.

2. Alternativas existentes

Intuición, planes de negocios, hojas de trabajo/hojas de cálculo.

3. Roles de usuarios

Creadores (fundadores de startup):

Responsable de la documentación de las hipótesis y comunicación del progreso.

Colaboradores (asesores / inversores):

Ayudan a los fundadores prestando asesoramiento y haciendo que sean capaces de rendir cuentas.

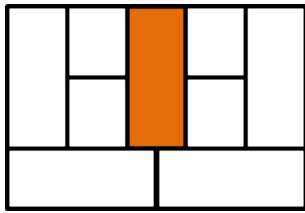
4. Primeros adoptantes

Como el Lienzo Lean fue producto de la síntesis del Desarrollo de Clientes, Lean Startups y el lienzo de Modelo de Negocio, creo que un primer adoptante sería alguien que ha tenido alguna familiaridad con al menos uno y preferiblemente todo lo anterior.

Lienzo Lean

PROBLEMA Los modelos de negocios necesitan ser más portables Medir los progresos es un trabajo duro Comunicar el aprendizaje es un trabajo duro Alternativas existentes Intuición, planes de negocios, hojas de trabajo/hojas de cálculo.	SOLUCION	PROPUESTA DE VALOR UNICO	VENTAJA COMPETITIVA	SEGMENTOS DE MERCADO Fundadores de startup (creadores) Asesores/inversores (colaboradores) Primeros adoptantes Familiaridad con Lean Startup, Desarrollo del Clientes, Lienzo Modelo de Negocio
	MÉTRICAS CLAVE		CANALES	
ESTRUCTURA DE COSTES		FUENTES DE INGRESOS		

Lean Canvas del Lienzo de Modelo de Negocio (<http://www.businessmodelgeneration.com>) y con licencia Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported licence.



Propuesta de Valor Único

El elemento dental en el Lienzo Lean es un cuadro para tu Propuesta de Valor Único (PVU). Este es uno de los cuadros más importantes en el Lienzo y también el más difícil de realizar de forma correcta.

“Propuesta de Valor Único: un mensaje convincente, único, claro que indica por qué eres diferente y vale la pena comprar”

- Steve Blank

The Four Steps to the Epiphany

La PVU es difícil de realizar de forma correcta, porque tiene que destilar la esencia de tu producto en las pocas palabras que caben en el título de tu página de destino.

Además, tu PVU también tiene que ser diferente y esa diferencia tiene que importar.

Los que visitan por primera vez pasan en promedio 8 segundos en una página de destino. Tu PVU es su primera interacción con el producto - elabora una buena PVU y podrían quedarse y ver el resto de tu sitio. De lo contrario, simplemente se irán. (*)

La buena noticia es que no tienes que conseguir que hacer esto perfecto enseguida. Como todo en el lienzo, se empieza con la mejor respuesta y después se itera desde aquí.

(*) *Nota del traductor:* aunque se está aplicando esta afirmación a páginas web en internet, es totalmente similar a conseguir la atención en un escaparate, el lineal del supermercado, una llamada telefónica, etc.

Cómo diseñar una Propuesta de Valor Único

Recomiendo conseguir una copia del libro clásico de marketing de Al Ries y Jack Trout: “Posicionamiento: la batalla por su mente”. Ries y Trout son considerados los padres de la publicidad moderna. Se trata de una “lectura fácil” y el mejor curso intensivo de marketing que nunca he encontrado.

Se diferente, pero asegúrese de que tu diferencia importa

La clave para descubrir lo que es diferente con respecto a tu producto se deriva directamente de tu PVU para el problema #1 que estás resolviendo. Si este problema es uno que realmente vale la pena resolver, ya tienes más de la mitad del camino.

Enfocarse en los primeros adoptantes

Demasiados especialistas de marketing tratan de identificar el “medio” con la esperanza de llegar a los principales clientes y el proceso aguas abajo engulle su mensaje. Tu producto todavía **no** está listo para los clientes principales. Tu único trabajo debe ser la búsqueda y selección los primeros adoptantes, que requiere de un mensaje audaz, claro y específico.

Centrarse en los beneficios de historia terminada

Probablemente has escuchado acerca de la importancia de destacar los beneficios sobre las características. Pero los beneficios aún requieren que tus clientes lo traduzcan a su visión del mundo. Un buen PVU llega a la mente de tus clientes y se centra en los beneficios derivados para tus clientes **después** de usar el producto.

Así por ejemplo si está creando un servicio de creación de currículum vitae:

- una característica podría ser *“plantillas diseñadas profesionalmente”*
- el beneficio sería *“un currículum atractivo que destaca”*
- pero el beneficio de historia terminado podría ser *“conseguir el trabajo de tus sueños”*

Elige cuidadosamente tus palabras y aduéñate de ellas

Las palabras son clave para cualquier gran campaña de marketing y de marca. Puedes ver cómo las principales marcas de lujo de automóviles han utilizado una sola palabra para definirse:

Rendimiento: BMW

Diseño: Audi

Prestigio: Mercedes

Escoger unas pocas palabras “claves” que se utilizan constantemente también impulsa el ranking de tu optimización SEO.

Responder: Qué, Quién y Por Qué

Una buena PVU debe responder claramente a las 2 primeras preguntas - ¿Cuál es tu producto? y ¿Quién es el cliente? El “por qué” es a veces difícil de encajar en la misma declaración y con frecuencia vamos a usar un sub-título para eso.

Aquí hay PVUs de ejemplo que he utilizado en productos:

CloudFire - Compartir fotos y videos para padres ocupados.
Regresa a las cosas más importantes en tu vida.

USERcycle - Software para el ciclo de vida de Marketing.
Convierte tus usuarios en clientes apasionados.

Estudiar otras buenas PVUs

La mejor manera de diseñar una buena PVU es el estudio de las PVUs de las marcas que admiras. Visita sus páginas de destino y de-construye cómo y por qué funcionan sus mensajes.

Crear un eslogan relevante.

Otro ejercicio útil es la creación de un eslogan relevante popularizado por Venture Hacks en su libro “Pitching Hacks”. Un eslogan relevante generalmente se construye sobre otros conceptos familiares para transmitir rápidamente una idea y hacerla fácil de difundir. A diferencia de una PVU, un eslogan relevante se utiliza mejor junto con algo más que establece el contexto adecuado, como en un “discurso del ascensor”.

Ejemplos:

- YouTube: “El Flickr para video”
- Aliens (película): “Tiburones en el espacio”
- Dogster: “Friendster para perros”

Estudio de caso: Lienzo Lean - Propuesta de Valor Único

En el caso de las startups y los modelos de negocios, aunque el Lienzo Lean podría proporcionar un beneficio inmediato al ofrecer un mejor proceso para testar modelos de negocio, la ventaja de la historia terminada es encontrar un modelo de negocio que funciona y eventualmente construir un producto exitoso.

Propuesta de Valor Único:

Lienzo Lean - Software de validación del Modelo de Negocio

Ayuda a las startups a aumentar sus posibilidades para construir productos de éxito

También anote algunos conceptos de eslóganes:

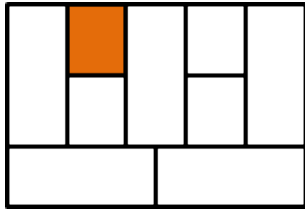
- **Github (*) para los observadores relevantes de los modelos de negocio**
- **Informe de reporte de Startup**

(*) *Nota del traductor:* [GitHub](https://github.com) es una plataforma de desarrollo colaborativo para alojar proyectos utilizando el sistema de control de versiones Git.

14 CÓMO CREAR TU LIENZO LEAN

<p>PROBLEMA</p> <p>Los modelos de negocios necesitan ser más portables</p> <p>Medir los progresos es un trabajo duro</p> <p>Comunicar el aprendizaje es un trabajo duro</p> <p>Alternativas existentes Intuición, planes de negocios, hojas de trabajo/hojas de cálculo.</p>	<p>SOLUCION</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR UNICO</p> <p>Ayuda a las startups a aumentar sus posibilidades para construir productos de éxito</p>	<p>VENTAJA COMPETITIVA</p>	<p>SEGMENTOS DE MERCADO</p> <p>Fundadores de startup (creadores)</p> <p>Asesores/inversores (colaboradores)</p> <p>Primeros adoptantes Familiaridad con Lean Startup, Desarrollo del Clientes, Lienzo Modelo de Negocio</p>
	<p>MÉTRICAS CLAVE</p>		<p>CANALES</p>	
<p>ESTRUCTURA DE COSTES</p>			<p>FUENTES DE INGRESOS</p>	

Lean Canvas del Lienzo de Modelo de Negocio (<http://www.businessmodelgeneration.com>) y con licencia Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported licence



Solución

Ahora estás listo para hacer frente a las posibles soluciones.

Como todo lo que tienes son hipótesis no verificadas, no recomiendo extralimitarse con definir completamente una solución en este momento. Simplemente esbozar las principales funciones o capacidades junto a cada problema.

Enlazar una solución a tu problema lo más tarde posible.

Estudio de caso: Lienzo Lean – Solución

Para cada uno de los problemas descritos anteriormente, aquí está una característica u opción que resuelve el problema:

Problema: Los modelos de negocios necesitan ser más portables

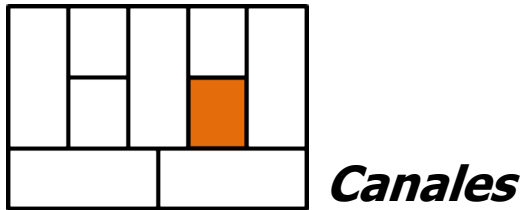
Solución: Utilizar el formato del Lienzo Lean para la captura de las hipótesis en 1 página

Problema: La medición del progreso es un trabajo duro

Solución: Proporcionar una forma sencilla de “tablero de mando” para los experimentos

Problema: La comunicación del aprendizaje es fundamental

Solución: Se necesita una característica de uso compartido para facilitar compartir las lecciones aprendidas



Las buenas noticias son que seguir un proceso de “Descubrimiento del Cliente/Entrevistas” te obliga a construir un camino a los clientes con antelación. Lamentablemente, a menos que estés en un negocio de venta directa, este camino puede no escalar más allá del ajuste Problema/Solución.

Además de la definición del producto correcto a construir, es igualmente crítico comenzar a encontrar, construir y probar una ruta significativa hasta tus clientes a partir del día uno.

Aunque hay muchas opciones disponibles de canales, algunos canales pueden ser completamente inaplicables a tu startup, mientras que otros pueden ser más viables en etapas posteriores de tu startup.

Normalmente busco las características siguientes en mis canales iniciales:

Gratis frente a de pago

En primer lugar no hay algo tal como un canal gratis. Los canales que normalmente asociamos a gratuitos, como SEO, redes sociales, y blogging, tienen gastos de capital humanos no iguales a cero asociados a ellos. El cálculo de su ROI es complicado porque a diferencia de un canal de pago que se utiliza después de que lo pagas, estos canales siguen funcionando para ti con el tiempo.

Un canal de pago comúnmente citado es el marketing de motores de búsqueda. Eric Ries ha escrito sobre como él probó su producto inicial con 5\$ por día usando Google Adwords – dirigiendo 100 clicks a un CPC de 5 centavos. Si puedes llevar a cabo esto hoy, por supuesto úsalo, pero lamentablemente aquellos días hace mucho tiempo que han desaparecido

para la mayor parte de los productos. La competencia por las palabras claves ahora es tan feroz que tienes que gastar más o burlar a tu competencia. Ambas actividades se adecuan mejor después del ajuste producto/mercado cuando tu foco cambia a la optimización frente al aprendizaje.

De entrada frente a de salida

Los canales de entrada utilizan “mensajes de atracción” para dejar a clientes que te encuentra físicamente mientras los canales de salida confían en “mensajes de empuje” para llegar a los clientes.

Ejemplo canales de entrada: Blogs, SEO, libros electrónicos, libros blancos, webinars.

Ejemplo canales de salida: SEM, anuncios impresos/TV, ferias de muestras, llamada fría.

Cuando aún no tienes una propuesta de valor probada, es difícil justificar el gasto o esfuerzo en marketing de canales de salida. La adquisición “tecnología” o buscar otras formas de relaciones públicas antes de entonces son una forma de despilfarro. Ahora podría ser el momento para comenzar a construir rutas hacia los influenciadores pero no estás listo para “obtener cobertura”.

Directo frente automatizado

Como canal escalable, las ventas directas sólo tienen sentido en negocios donde el valor agregado del ciclo de vida de los clientes excede la compensación total de tus vendedores directos - tal como en ciertos productos de empresa y B2B.

Pero como canal de aprendizaje, las ventas directas es uno de los más eficaces ya que te relacionas cara a cara con el cliente. El proceso de Descubrimiento del Cliente cubrirá un poco la venta directa replanteada para acelerar el aprendizaje a partir de los clientes.

Primero vender manualmente, después automatizar.

Directo frente a indirecto

Otro área donde las startups despilfarran antes de tiempo es tratando de establecer alianzas estratégicas. La idea es asociarse con una compañía más grande para aprovechar sus canales y credibilidad. El problema es que hasta que tengas un producto probado, no obtendrás el nivel adecuado de atención por parte de los representantes de ventas de la empresa más grande para hacer este trabajo. Teniendo en cuenta la opción de vender lo que sabes o la venta de un producto no probado para conseguir tu cuota, ¿cuál elegirías?

Primero vende por ti mismo, después deja que otros lo hagan.

El mismo principio se aplica a la contratación de vendedores externos. Mientras que un vendedor probablemente puede vender más que tú ejecutando un plan de ventas, no pueden crear ese plan.

Retención antes que la referencia

Muchas startups están obsesionadas desde el primer día con la creación de programas de viralidad y de afiliados/referencia de su producto. Mientras que los programas de referencia pueden ser muy eficaces en la difusión de nuestro producto, **en primer lugar necesitas tener un producto que vale la pena difundir.**

Construye un producto extraordinario.

- *Seth Godin, La Vaca Púrpura*

Construir el canal inicial ideal

Un canal inicial que recomiendo construir y que proporciona todos los puntos anteriores es el **Marketing de Contenidos**.

El Marketing de Contenidos usa una combinación de Contenido, Optimización de Motores de Búsqueda (SEO), y Redes Sociales en su funcionamiento. En vez de trabajar el “perfecto mensaje de salida”, más bien testeas incrementalmente varios aspectos de tu Problema/Solución usando canales entrantes como blogs, libros blancos, y webinars. El SEO y las Redes Sociales sirven para realzar más el alcance de tu contenido.

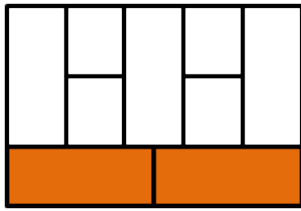
El Marketing de Contenidos no es gratis, lleva tiempo construirlo, y realmente cuesta tiempo. Pero cuando este comienza a funcionar, el “Marketing de Contenidos” retorna un gasto en un activo. Podría convertirse hasta en tu “Ventaja competitiva”.

En el siguiente capítulo, cubriré detalles más específicos de cómo empezar con el “Marketing de Contenidos”.

Estudio del caso: Lienzo Lean – Canales

Aunque los problemas que perfilé anteriormente estaban basados en mis propias experiencias, atestigüé que otros fundadores de startups contaban historias similares en los talleres que impartía. Esto me incitó a escribir sobre el Lienzo Lean en mi blog y también a probarlo en una presentación que di en el Capital Factory’s Demo Day en Austin a un auditorio mayoritariamente inversionista. Ambos fueron bien acogidos, lo que me empujó a incorporar el Lienzo Lean en mis talleres. El Lienzo Lean fue probado y refinado en estas presentaciones y talleres antes de que llegara a ser un instrumento en línea.

Mi blog, talleres, y libro son canales iniciales naturales para llegar a otros fundadores de startups interesados en Lean Startup/Desarrollo de Clientes.



Flujos de ingresos y estructura de costes

Una gran cantidad de startups optan por aplazar la “cuestión del precio” porque no creen que su producto esté listo. Algo que he oído mucho es que un Producto Mínimo Viable es, por definición, vergonzosamente mínimo. ¿Cómo se puede cobrar por ello?

En primer lugar, un Producto Mínimo Viable no es sinónimo de un producto a medias o con errores. Tu PMV debe abordar los principales problemas que los clientes han identificado como importantes para ellos. Por definición debe ofrecer un valor suficiente como para justificar el cobro.

Pero hay otra línea de razonamiento que se cita con frecuencia para retrasar la fijación de precios: acelerar el aprendizaje inicial. El argumento es que los precios crean una fricción innecesaria que debe ser evitada en un principio.

Aunque esta estrategia puede funcionar (sobre todo si ya has sido fundador), encuentro que retrasa las pruebas de una de las partes más arriesgadas y críticas de tu modelo de negocio. Además, he encontrado que no necesitas a muchos usuarios para apoyar el aprendizaje. Necesitas sólo unos pocos buenos clientes.

Creo que si tienes la intención de cobrar por tu producto, es mejor ser sincero sobre ello. Esto coloca las expectativas al nivel correcto, genera el compromiso de cliente, comienza a generar flujo de fondos y te permite comenzar a abordar una de las partes más arriesgadas de tu modelo de negocio de forma temprana.

Lo que cobras por tu producto es a la vez una de las cosas más complicadas y más importante a hacer bien. No sólo el modelo de fijación de precios te mantendrá en el negocio, sino que también señala tu imagen de marca y posicionamiento. Determina a tus clientes.

Tu precio es parte de tu producto

Aunque no hay muchos estudios en torno al precio, el precio es más arte que ciencia. Para buen comienzo, recomiendo conseguir una copia del e-book gratuito de Neil Davidson sobre el precio del software: “Don’t Just Roll the Dice” (No se limite a rodar los dados).

El precio no es diferente a cualquier otra hipótesis del modelo de negocio y debe ser probado con los mismos criterios que cuando construimos bucles de aprendizaje validado - crear una hipótesis comprobable, experimentar en un tiempo determinado y validar cualitativamente, para después verificar cuantitativamente.

La estrategia que he encontrado que cumple con todos estos criterios es **empezar con plan sencillo de precios de “Prueba gratuita”**.

Veamos por qué.

Comenzar con un plan sencillo de precios

Empezar con múltiples planes que cubren a todo el mundo bajo el sol es una forma de despilfarro. He visto lanzamientos de startups de planes con opciones dirigidos desde startups de 1 persona a más de 1.000 personas.

El soporte a varios planes no sólo requiere escribir más código para apoyar el plan y características de segmentación, sino que el rendimiento del aprendizaje se diluye cuando se intenta llegar a la vez a varios segmentos de clientes. En el ejemplo anterior, los modelos de negocio y las tácticas varían en gran medida cuando se vende a startups en lugar de a empresas.

La cuestión más importante aquí es que cuando estás empezando, todavía no tienes suficiente información para saber cómo fijar correctamente el precio o segmentar el conjunto de características en múltiples planes.

Utilizar un plan de “prueba gratuita”

Las pruebas basadas en el tiempo ayudan a los experimentos de tiempo determinado de fijación de precios de forma que se puede forzar una decisión de conversión que te permite aprender e iterar más rápido.

Elegir un precio a poner a prueba

Las alternativas existentes “crean puntos de referencia” en la mente de los clientes que ellos van a utilizar para clasificar a la solución, por lo que es importante comprender y posicionar el precio frente a estas alternativas.

En el raro caso de que realmente se esté resolviendo un problema nuevo o de que no se tengan claros puntos de referencia (más común en las empresas basadas en productos), puede que tengas que elegir un precio de salida de la nada y refinar a partir de aquí.

“El precio lo es todo para configurar la percepción correcta”

- Neil Davidson

Don't Just Roll the Dice

Tener en cuenta tus costes

El objetivo final es encontrar un modelo de negocio escalable por lo que no debemos avanzar sin decir que también hay que mantener un ojo en lo que te costará ofrecer tu solución y asegurarte de que tienes un margen saludable para construirla.

Una regla de oro para construir un negocio exitoso es asegurar que el valor de vida de tus clientes excede el coste de adquisición de los clientes por lo menos en un factor de tres.

Es difícil calcular con precisión estos términos en esta etapa, así que en su lugar podemos hacer un cálculo preliminar en el reverso de una servilleta basándonos en costes del hardware / personal y los ingresos por suscripción para encontrar tu punto de equilibrio.

¿Qué pasa con Freemium?

Freemium es un modelo popular y utilizado por numerosas aplicaciones web. El primero en popularizado fue Fred Wilson en su blog, donde lo describió como:

“Dar el servicio de forma gratuita, posiblemente financiado por la publicidad, pero tal vez no, para adquirir una gran cantidad de clientes de manera muy eficiente a través del boca a boca, las redes de referencia, el marketing de búsqueda orgánica, etc., a continuación, ofrecer un precio Premium de servicios de valor añadido o una versión mejorada de tu servicio a su base de clientes”.

*- Fred Wilson
AVC Blog*

En la superficie, Freemium parece que lo mejor de ambos mundos: Obtener que los usuarios prueben el servicio sin tener que preocuparse por el precio, para aumentar más tarde las ventas con el correcto plan Premium. Pero la realidad es muy diferente.

En primer lugar, creo que a menos que se derive el valor monetario de los usuarios gratuitos, el modelo Freemium es menos un modelo de negocio y más de una táctica de marketing para llenar la tubería con potenciales clientes.

En segundo lugar, creo que el precio es uno de las partes más arriesgadas (y más importante) del modelo de negocio y debe ser probado de forma temprana. Freemium retrasa este aprendizaje.

Aunque estoy de acuerdo con que Freemium puede ser un modelo muy eficaz, no abogo empezar por él.

Los problemas con Freemium

Ninguna o bajas conversiones

Muchos servicios cometen el error de ceder demasiado en sus planes libres, lo que conduce a conversiones muy bajas o nulas. Una razón para esto es que los creativos (artistas, músicos, programadores) son especialmente conocidos por infravalorar su propio trabajo y son realmente malos en el establecimiento de precios.

Los precios se deben establecer con el comprador en mente, no con el vendedor.

Pero la razón principal es algo que ya vimos en la pasada sección. Aún no disponemos de suficientes datos de uso para definir correctamente el plan GRATIS para que a los usuarios se les quede pequeño de forma natural en algún momento previsible en el futuro.

Largo Ciclo de Validación

Incluso los mejores servicios Freemium reportan tasas de conversión en el rango del 0.5-5.0%, lo que conduce a largos ciclos de validación. El tiempo es el recurso más valioso para una startup y no puedes permitirte estos largos ciclos de aprendizaje en algo tan crítico como el precio.

El foco cambia a la métrica equivocada

Debido a que “GRATIS” puede ser irracionalmente atractivo, Freemium tiene una tendencia a causar un cambio prematuro en el foco de la retención de los usuarios a la adquisición (registro) de usuarios. A menos que hayas construido el producto adecuado, tener más registros es un despilfarro. No se necesita una gran cantidad de tráfico para construir el producto correcto - sólo a los clientes iniciales correctos.

Los usuarios gratuitos no son tus clientes (todavía).

Baja relación señal-ruido

Cuando tienes una gran cantidad de usuarios gratuitos, es difícil enfocar tu atención en la información correcta.

Dada la oportunidad, todo el mundo puede ser un crítico.

Los usuarios gratuitos no son “gratis”

A pesar de que los costes operativos para conseguir un usuario gratuito pueden parecer bajos, no son iguales a cero. Aparte de los costes del ancho de banda del servidor/hosting, hay soporte, funciones y costes de aprendizaje (como los descritos anteriormente) que deben ser tenidos en cuenta.

Lincoln Murphy describe una prueba “quid pro quo” en su trabajo: “La realidad de Freemium en SaaS” para la valoración de los usuarios gratuitos. A menos que los usuarios gratuitos estén agregando valor participativo (como ocurre en los servicios con altos efectos de red como LinkedIn, Facebook y Twitter), son un gasto.

Jason Cohen, quien escribe el popular blog “A Smart Bear” (Un oso inteligente), incluso aboga por contabilizar a los usuarios gratuitos como un “gasto de comercialización” en su balance general al igual que lo haría un anuncio de compra, o los gastos de la ferias.

Cómo acercarse a Freemium

Empezar primero con la parte Premium de Freemium

Una vez que reconoces Freemium como una táctica de marketing y tomas una decisión consciente para acortar el ciclo de validación, tiene sentido comenzar primero con la parte Premium de Freemium y utilizar un plan de precios único que tus clientes sobrellevarán.

Dado que tu objetivo final es cobrar por tu producto de todos modos, ¿por qué no empezar por ahí? Elige las características y un plan basado en lo que los clientes pagarán hoy y regístralos como tus primeros clientes. Esto no sólo es más fácil de construir, sino que también es más fácil de medir.

Luego, una vez que has aprendido cómo sus clientes usan tu producto, siempre puedes ofrecer un plan gratuito si así lo deseas. Has recogido valiosos datos de uso en el camino, lo que te coloca en la mejor posición para diseñar varios planes aguas arriba y aguas abajo.

Estudio de caso: MailChimp

MailChimp se cita frecuentemente como una de las historias de éxito del modelo Freemium, pero con demasiada frecuencia las personas no conocen que MailChimp no se inició con un plan gratuito. De hecho, en primer lugar pasaron años desarrollando un potente y asequible (pero no gratis) producto rentable, con años experimentando la fijación de precios, antes de retroceder a un plan gratuito.

¿Qué es un buen plan gratuito?

Un buen plan gratuito idealmente se comporta de manera similar a una prueba gratuita. La diferencia es que mientras que una versión de prueba gratis está basada en el tiempo, Freemium está basado en el uso. Si entiendes el patrón de uso de tu producto, deberías ser capaz de diseñar un plan gratuito para que un usuario crezca de forma natural hasta algún punto X en un futuro que puedas predecir razonablemente.

En ese momento la diferencia entre Freemium y la Versión de Prueba Gratis es la percepción de ofrecer algo GRATIS que tiene una diferencia lo suficientemente grande como para justificar el uso de Freemium para ciertos tipos de productos.

Cuándo utilizar Freemium frente a Prueba Gratuita

Una vez que se ha construido el producto adecuado, Freemium puede ser una estrategia poderosa para la adquisición de usuarios de productos de consumo que tienden naturalmente a ser más estimulados por lo “GRATIS”.

Las empresas, por el contrario, han llegado esperando pruebas basadas en el tiempo a base de ensayos y aquí la complejidad añadida del seguimiento y comercialización de usuarios gratuitos puede no estar justificada.

Estudio de caso: Lienzo Lean - Flujos de ingresos y Estructura de costes

Flujos de ingresos

Los precios del Lienzo Lean estarán determinados en gran medida por quién será en última instancia el cliente – fundadores autosuficientes, fundadores financiados, grandes empresas, inversores, etc.

Para el caso de los fundadores de startups, que tienden a ser muy sensibles al precio y teniendo en cuenta el hecho de que las alternativas existentes son todas gratuitas, decidí comenzar con lo siguiente:

“Un plan de 30 días de prueba gratuita con un precio de \$14/mes que les permite crear un lienzo e invitar hasta 3 colaboradores”.

Estructura de Costes

En mis post del blog sobre Lienzo Lean, hice un llamamiento público en busca de ayuda para la construcción de esta herramienta y tuve una docena de respuestas de desarrolladores de todo el mundo. He

seleccionado 3 personas de esta lista y estoy construyendo actualmente Lienzo Lean con ellos - Lukas Fittl (Austria), Ross Hale (Santa Bárbara), y Andrew Elliott (Santa Bárbara). Son todos empresarios con experiencia por derecho propio y tienen pasión por Lean Startups.

Llegamos a un acuerdo para dedicar sólo el esfuerzo suficiente para conseguir construir el Producto Mínimo Viable en no más de 2 semanas y evaluar cómo seguir adelante después de eso. Estuvimos de acuerdo en no cobrar hasta que el servicio tuviera un flujo de caja positivo.

Dicho esto, todavía utilicé el siguiente análisis para averiguar el coste de oportunidad al construir y probar el PMV y lo que es más importante, determinar mi punto de equilibrio.

Costes

Ajuste Problema / Solución:

2 entrevistadores * (50 entrevistas * 30 minutos por entrevista) =
50 horas

Esfuerzo para prepararse para las entrevistas (maquetas, guiones,
etc.) = 40 horas

Construir el PMV:

2 * desarrolladores * 2 semanas * 20 horas a la semana = 80 horas

Coste para poner en marcha = 170 horas * \$ 65/hr = \$ 11K

Costes de personal = 4 * 10 horas a la semana * \$ 65/hr = \$10.400/mes
El hosting cuesta actualmente \$0 (gracias a Heroku)

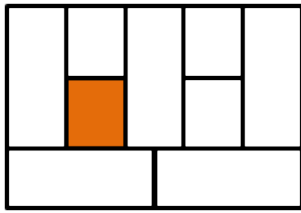
Ingresos

Punto equilibrio \$14/mes = \$10.400K/\$14/mes = 743 clientes de pago

Punto equilibrio \$24/mes = \$10.400K/\$24/mes = 434 clientes de pago

<p>PROBLEMA</p> <p>Los modelos de negocios necesitan ser más portables</p> <p>Medir los progresos es un trabajo duro</p> <p>Comunicar el aprendizaje es un trabajo duro</p> <p>Alternativas existentes Intuición, planes de negocios, hojas de trabajo/hojas de cálculo.</p>	<p>SOLUCION</p> <p>Lienzo Lean</p> <p>Tablero de mando del progreso</p> <p>Compartir aprendizaje</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR UNICO</p> <p>Ayuda a las startups a aumentar sus posibilidades para construir productos de éxito</p> <p>Conceptos para un eslogan relevante</p> <ul style="list-style-type: none"> - Github para los observadores relevantes de los modelos de negocio - Informe de reporte de startup 	<p>VENTAJA COMPETITIVA</p>	<p>SEGMENTOS DE MERCADO</p> <p>Fundadores de startup (creadores)</p> <p>Asesores/inversores (colaboradores)</p> <p>Primeros adoptantes</p> <p>Familiaridad con Lean Startup, Desarrollo del Clientes, Lienzo Modelo de Negocio</p>
<p>ESTRUCTURA DE COSTES</p> <p>Hosting \$0 (Heroku)</p> <p>Costes personal = 40 horas * \$ 65/hr = \$10K/mes</p> <p>Punto de equilibrio 743 usuarios</p>		<p>FUENTES DE INGRESOS</p> <p>Prueba gratuita de 30 días</p> <p>\$14/mes (1 lienzo privado/ 3 colaboradores)</p>		

Lean Canvas del Lienzo de Modelo de Negocio (<http://www.businessmodelgeneration.com>) y con licencia Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported licence



Métricas clave

Busca los números clave que te digan cómo está funcionando tu negocio en tiempo real, antes que obtener informes de ventas.

- *Norm Brodsky y Burlingham Bo,
The Knack*

Las startups son inherentemente caóticas, pero afortunadamente, hay sólo un puñado de indicadores clave que impulsan una startup. Podemos utilizar las cinco métricas clave de una startup (las métricas Pirata de Dave McClure (*)) un poco más tarde, pero por ahora hemos de documentar una o dos actividades claves que crees que van a impulsar el uso de tu producto.

Así, por ejemplo, si tienes una plataforma blog escribir una entrada en el blog sería la actividad clave.

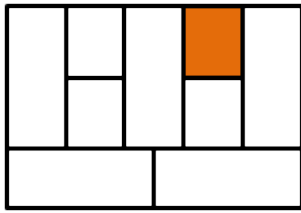
(*) *Nota del traductor:* las métricas Pirata de Dave McClure – adquisición, activación, retención, ingresos y referencia- se refieren a startups basadas en web, pero también se adaptan a otros muchos tipos de negocio.

Estudio de caso: Lienzo Lean

La creación de un Lienzo Lean es la primera actividad clave que los usuarios deben completar, pero utilizar la herramienta para realizar el **seguimiento de los experimentos** es la actividad clave en producción que impulsa el uso de la herramienta.

<p>PROBLEMA</p> <p>Los modelos de negocios necesitan ser más portables</p> <p>Medir los progresos es un trabajo duro</p> <p>Comunicar el aprendizaje es un trabajo duro</p> <p>Alternativas existentes Intuición, planes de negocios, hojas de trabajo/hojas de cálculo.</p>	<p>SOLUCION</p> <p>Lienzo Lean Tablero de mando del progreso Compartir aprendizaje</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR UNICO</p> <p>Ayuda a las startups a aumentar sus posibilidades para construir productos de éxito</p> <p>Conceptos para un eslogan relevante - Github para los observadores relevantes de los modelos de negocio - Informe de reporte de startup</p>	<p>VENTAJA COMPETITIVA</p>	<p>SEGMENTOS DE MERCADO</p> <p>Fundadores de startup (creadores)</p> <p>Asesores/inversores (colaboradores)</p> <p>Primeros adoptantes Familiaridad con Lean Startup, Desarrollo del Clientes, Lienzo Modelo de Negocio</p>
<p>MÉTRICAS CLAVE</p> <p>Crear Lienzo Lean Seguimiento de los experimentos Invitar colaboradores</p>			<p>CANALES</p> <p>1. Blogs / Libro / Talleres</p> <p>2. Aceleradoras de startups / Inversores</p>	
<p>ESTRUCTURA DE COSTES</p> <p>Hosting \$0 (Heroku)</p> <p>Costes personal = 40 horas * \$ 65/hr = \$10K/mes</p> <p>Punto de equilibrio 743 usuarios</p>			<p>FUENTES DE INGRESOS</p> <p>Prueba gratuita de 30 días</p> <p>\$14/mes (1 lienzo privado/ 3 colaboradores)</p>	

Lean Canvas del Lienzo de Modelo de Negocio (<http://www.businessmodelgeneration.com>) y con licencia Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported licence



Ventaja Competitiva

Esta suele ser la sección más difícil de completar, por lo que la dejo para el final. La mayoría los fundadores listan cosas como ventajas competitivas que realmente no lo son. Una perspectiva interesante a tener en cuenta, a través de Jason Cohen, es que cualquier cosa que vale la pena copiar será copiada. Así que imagina un escenario en el que tu cofundador roba tu código fuente, establece una tienda en Costa Rica, y rebaja drásticamente los precios ¿Todavía tienes un negocio?

Tienes que ser capaz de construir un negocio exitoso a pesar de lo que conlleva a la siguiente definición:

“Una ventaja competitiva real es algo que no puede ser fácilmente copiado o comprado”.

- Jason Cohen

A Smart Bear (Un oso inteligente)

Inicialmente, puedes tener que dejar esta casilla en blanco, pero está aquí para que pienses realmente acerca de cómo puedes hacerte diferente y hacer que tu diferencia importe. Algunos ejemplos de ventajas competitivas: información confidencial, el respaldo de verdaderos “expertos”, autoridad personal.

Estudio de caso: Lienzo Lean

Durante la escritura de mi blog y mi libro, he sido capaz de atraer a una audiencia creciente y activa de lectores y “expertos” interesados en Lean Startups, lo que me ha requerido más de un año en su construcción. Sólo el tiempo dirá si esta “reputación” y canal ha demostrado ser una ventaja competitiva.

Priorizar por donde comenzar

Una vez que tus Lienzos Lean están esbozados para cada segmento de clientes, poner uno al lado del otro y seleccionar el mejor modelo de negocio para empezar.

Tu objetivo es encontrar **un mercado lo suficientemente grande** al que **puedes llegar** con clientes que **necesitan tu producto** y que **pagarán un precio** alrededor del cual puedes construir un negocio.

Aquí está la orden de ponderación que uso (colocado de mayor a menor):

1. El nivel de dolor del cliente

Elegir los segmentos de clientes que más necesitan tu producto. El objetivo es tener uno o más de tus tres principales problemas como algo imprescindible para ellos.

2. Facilidad de logro

La construcción de una ruta de acceso a los clientes es uno de los aspectos más difíciles a construir para un producto de éxito. Si tienes un camino más fácil a un segmento de clientes sobre los demás, tener esto en consideración. Esto no garantiza que encontrarás un problema que vale la pena resolver, o un modelo de negocio viable, pero permitirá abandonar la construcción más rápidamente y acelerar tu aprendizaje.

3. Precio

Lo que puedes cobrar por tu producto está en gran parte impulsado por el segmento de clientes. Elegir un segmento de clientes que te permite maximizar el precio. Cuanto más se puede cobrar, menos clientes se necesitan para alcanzar el punto de equilibrio (suponiendo que los márgenes brutos no cambian).

4. Tamaño del mercado

Por último, necesitas escoger a los clientes que representan un mercado lo suficientemente grande, o es un paso hacia un mercado lo suficientemente grande, alrededor del cual se puede construir un negocio.

Estudio de caso: Lienzo Lean

He creado otros lienzos para mis diferentes segmentos (no mostrados aquí), y aunque podrían potencialmente derivarse precios más altos con otros segmentos de clientes, decidí empezar a probar el segmento “Fundador de startup”, ya que era el que mejor entiendo y al que puedo llegar con facilidad.

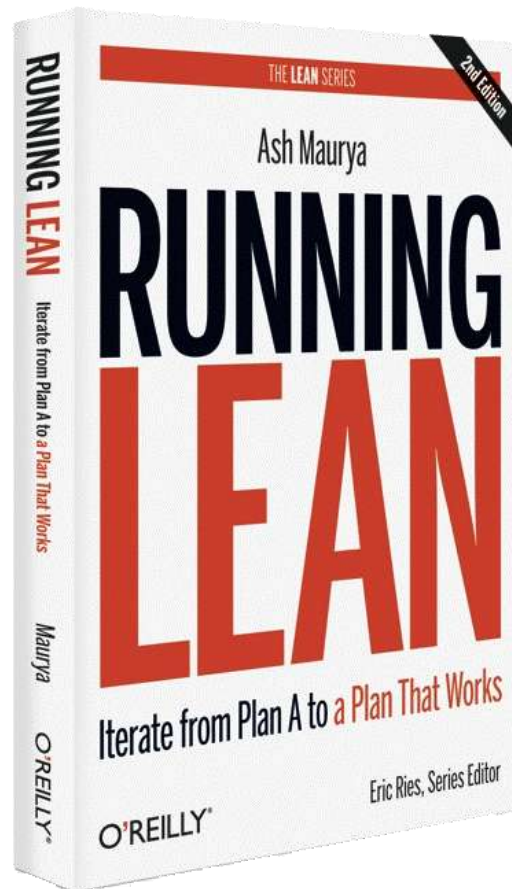
Ahora es tu turno

La documentación de tu Plan A es un requisito previo para seguir adelante. Demasiados fundadores llevan sus hipótesis en la cabeza a solas, lo que hace difícil construir y probar de manera sistemática un negocio.

Hay que trazar una línea en la arena.

Lo importante es poder compartirlo con al menos otra persona cuando lo hayas terminado.

Nota: Los cuadros del Lienzo Lean son deliberadamente pequeños, ya que te obligan a ser conciso. Puede que te resulte más fácil encontrar primero tus respuestas libremente como hice en la última sección y luego completar el lienzo.



La vida es demasiado corta para construir algo que nadie quiere.

Running Lean aumenta tus posibilidades de construir productos exitosos.

[Compra el libro](#)