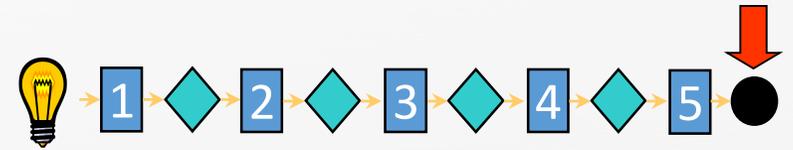
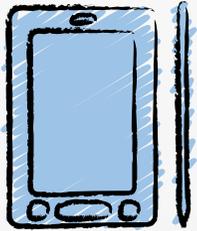


---

**PONENCIA: EMPRENDIMIENTO SOSTENIBLE**  
**Antonio Garrido. CEO Strategos Inowa**



Cátedra  
**Bantierra - Ruralia**  
**Universidad Zaragoza**



**Por favor silencie  
su teléfono!**



Aspectos clave



Entrevista  
colectiva

## Objetivos

- Exponer los principios de un **Elevator Pitch Essentials** como carta de presentación sobre un proyecto o emprendimiento, ante potenciales clientes
- Entender qué es, cuál es la función y cuáles son los distintos niveles de resolución de un **prototipo** y un **Producto Mínimo Viable (PMV)** e identificar sus características esenciales.
- Saber que técnica utilizar para realizar un **test de un prototipo temprano** de la solución (Producto Mínimo Viable) y explorar si la solución funciona en el contexto del cliente.
- Aprender a armonizar el desarrollo de nuevos productos en base a best practice **como Stage Gate**



# ¿A QUÉ SE DEDICARÁ ESTA PERSONA?





¿Esta imagen a qué tipo de negocio corresponde?

Helm.



La colas son **económicas**  
y saben “**bien**”



¿Qué pasaría si fueran **caras**  
y supieran “**mal**”?



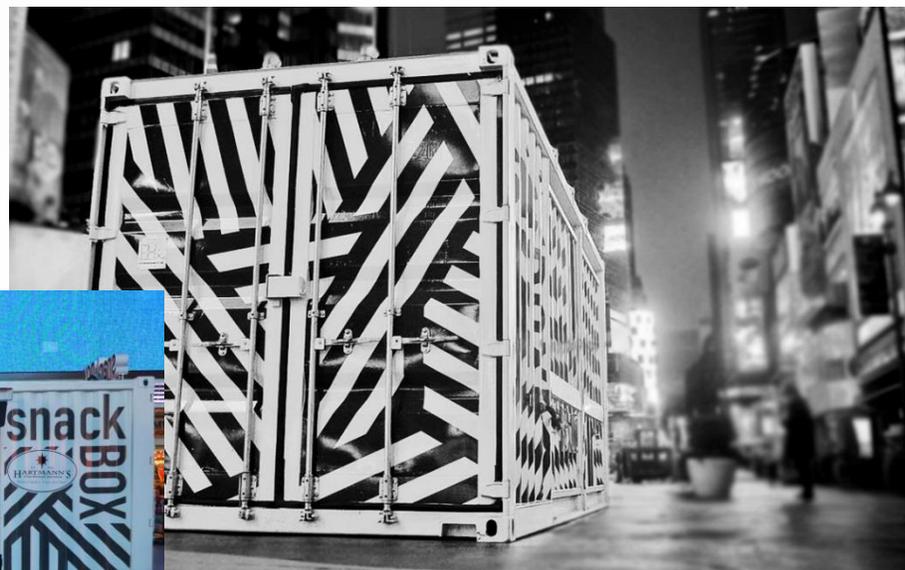
Poca importancia al sabor,  
doble el precio de Coca-Cola,  
no te hace feliz pero **te da energía**

Observar

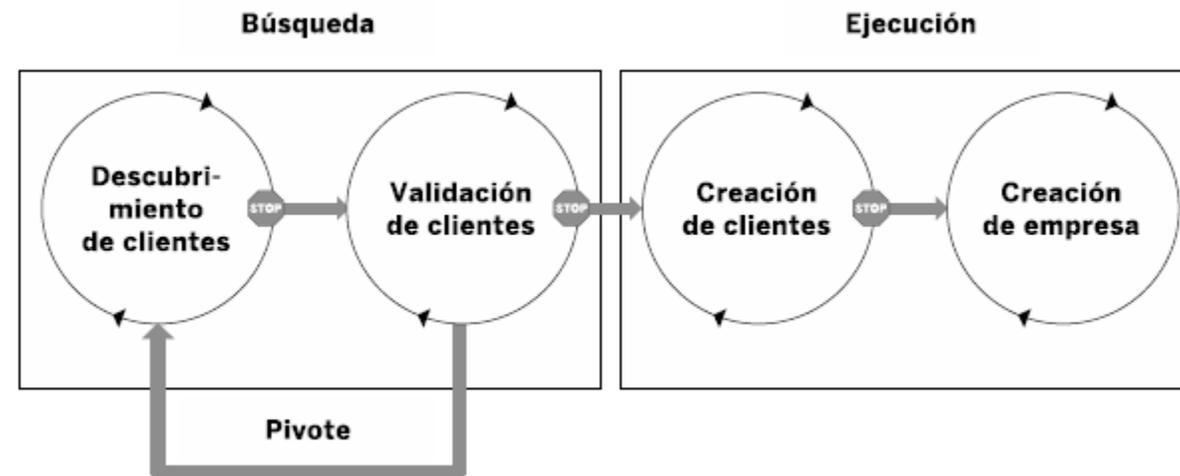


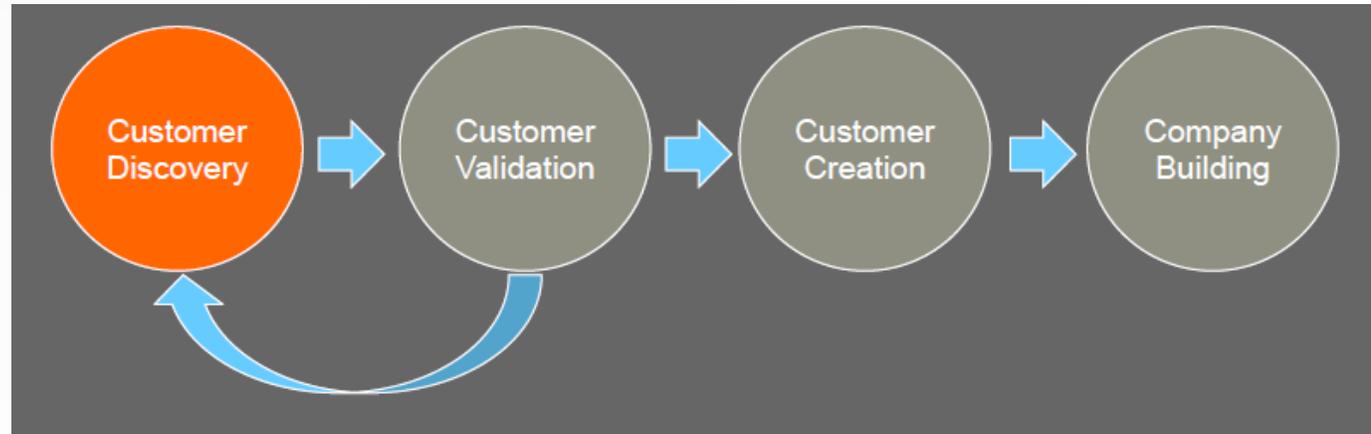
Salga del edificio

- **Snack Box, Nueva York.** Un puesto de perritos calientes del siglo XXI. Localización, movilidad, diseño, branding y tecnología.



*Una startup es una organización temporal en busca de un modelo de negocio rentable y escalable que puede repetirse*





 Qu n es tu **cliente y usuarios**?

 Cu les son los **problemas** de tus clientes?

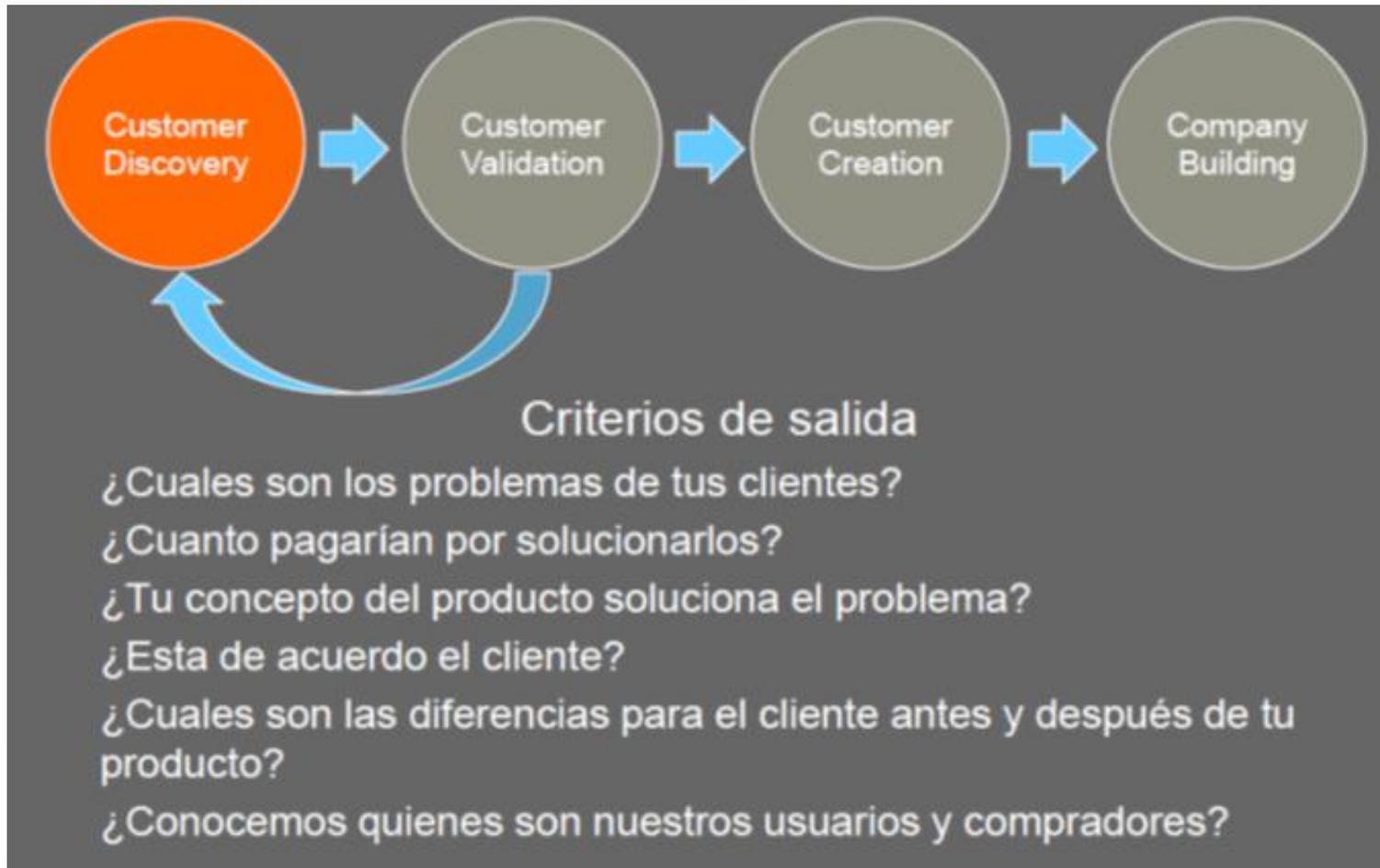
 Cuanto **pagarían** por solucionarlos?

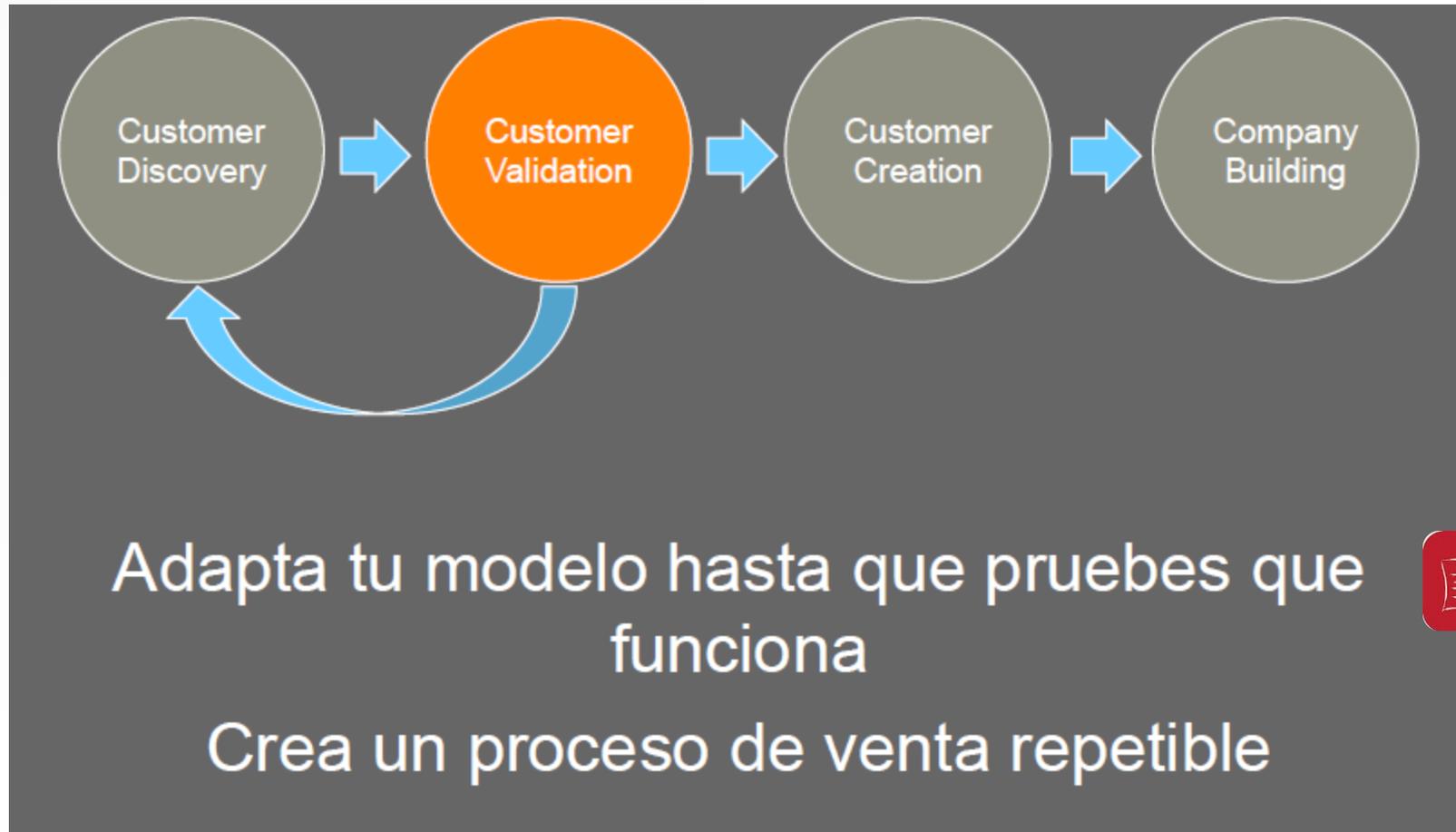
 Tu **concepto del producto** soluciona el problema?

 Esta de acuerdo el cliente?

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

 Conocemos quienes son nuestros usuarios y compradores?









- Lean Canvas**
- Elevator Pitch Essentials**
- MPV (Minimum Viable Product)**
- Stage Gate**

# Lean Canvas

<p><b>1. PROBLEMA</b> 3 Problemas principales</p> <p style="font-size: 48px; color: red; text-align: center;">2</p> <p><i>Alternativas Existentes:</i> Como se resuelven estos problemas actualmente</p>	<p><b>4. SOLUCION</b> 3 Features principales</p> <p style="font-size: 48px; color: red; text-align: center;">4</p>	<p><b>3. PROPUESTA UNICA DE VALOR</b> Mensaje simple, claro y atrayente que define por qué el producto es diferente y vale la pena su atención</p> <p style="font-size: 48px; color: red; text-align: center;">3</p> <p><i>Propuesta de alto nivel:</i> Frase 'pegadiza' para facilitar la comunicación del valor del producto.</p>	<p><b>5. VENTAJA INJUSTA</b> Por qué no puede ser fácilmente copiado</p> <p style="font-size: 48px; text-align: center;">9</p>	<p><b>2. SEGMENTOS DE CLIENTES</b></p> <p style="font-size: 48px; color: red; text-align: center;">1</p> <p><i>Early Adopters:</i> Lista las características del cliente ideal.</p>
<p><b>7, ESTRUCTURA DE COSTOS</b> Costo de adquisición de Clientes Costos de Distribución Hosting Personal, etc</p> <p style="font-size: 48px; text-align: center;">7</p>			<p><b>6. FUENTES DE INGRESOS</b> Modelo de Ingresos Lifetime Value Ganancia Marginal Ingresos</p> <p style="font-size: 48px; text-align: center;">6</p>	



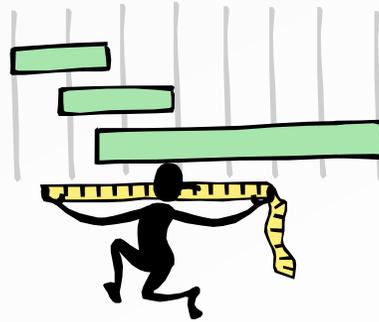
Lean CANVAS asegura el éxito?

# Segmentos de clientes

- Customer Discovery  Qu n es tu cliente?
- Distinga entre clientes (comprador) y usuarios.
- Identifique las variables de segmentación de su mercado
- Defina las categorías de las variables de segmentación de su mercado
- Divida los segmentos de mercado (escoja al menos tres segmentos)
- Contemple inicialmente todos los segmentos en el mismo lienzo.
- Identifique los posibles clientes prototipos. (Early Adopters),

1

## Características que debe reunir un segmento



Mensurabilidad: Se pueden medir.

Accesibilidad:  
Se pueden alcanzar y atender de manera eficaz.



Rentables:  
Son lo bastante grandes y rentables  
como para atenderlos



Operabilidad:  
Se pueden diseñar programas efectivos para  
atraer y atender los segmentos.

# Problemas del cliente

- Liste los tres principales problemas por cada segmento de clientes.
- Liste las alternativas existentes.

} 2

## *Dibujen el **Lean Canvas** de su emprendimiento resolviendo las siguientes cuestiones:*



- * qu  **variables segmentan** el mercado y en base a ellas determinar **tres segmentos** de clientes?,*
- *Para un segmento de mercado de sus clientes, escoja **tres problemas** que va resolver su emprendimiento*
- * defina quiénes son sus **early adopters**?*

- Lean Canvas**
- Elevator Pitch Essentials**
- MPV (Minimum Viable Product)**
- Stage Gate**

- Sea diferente, pero asegúrese que su diferencia importe.
- Céntrese en los beneficios finales para el cliente.
- Elija sus palabras cuidadosamente y apod rese de ellas.
- Responda: Qué, Quién y Porqué.
- Estudie otras buenas propuestas únicas de valor.
- Cree un concepto de alto nivel (Pitch).

3

# Propuesta de Valor



## “Elevator Pitch Essentials” (5-3-30).

- 1) Un buen discurso de ascensor debe regirse por nueve principios básicos, las ocho *ces*: *Claro, Compelling, Creíble, Conceptual, Concreto, Customized, Consistente y Conversacional*
- 2) Debe incluir cuatro conceptos clave sobre la persona, idea o *startup*: experiencia, valores, objetivos y visión. O dicho de otra forma: quién eres, qué haces, por qué es importante lo que haces, cómo lo vas a llevar a cabo, cuánto costará llevarlo a cabo, cuánta gente más lo hace y qué te diferencia a ti y, por último, cuánto ganarás con ello.
- 3) Sé emotivo, simplifica las ideas (nada de palabras complejas o técnicas) y usa palabras activas. Convierte tu *pitch* en un entretenimiento, no en una charla sobre números.
- 4) **usa imágenes frescas para ilustrar tu idea y poco texto** (los *itches* se apoyan en material gráfico y presentaciones de PowerPoint).



## “Elevator Pitch Essentials” (5-3-30).

5) Un *pitch* debe incluir unas 150 pal. por minuto y un máximo de 5 minutos. Una persona normal enuncia entre 125 y 250 pal. por minuto, pero se recomienda no subir de las 150 pal. por minuto para no perder atención ni dar imagen de falta de organización.

6) La estructura debe ser en forma de “acordeón” y de “pirámide invertida”. Es decir, debe ser posible acortarla si es necesario según el tiempo de que se disponga y debe empezar por lo más importante para acabar con lo menos importante.

7) Las primeras líneas del *pitch* constituyen el *lede* de un contenido, es decir, lo que al final permanece de cualquier historia. Esto se denomina *Summary Sentence* y constituye una **frase de no más de 25 pal. que resume lo más importante de la presentación**. Esta frase se dice al principio y también es la frase que hay que memorizar si no se dispone de más de unos segundos para hacer una presentación de la empresa. En resumen: lo que se debe decir si solo se puede decir una cosa.

# 4 Solución

- Todo lo que tenemos al comienzo son ideas de problemas no comprobadas, y es bastante común que sean completamente sustituidas o rediseñadas después de algunas entrevistas a los clientes.
- **Por esta razón, se recomienda no definir completamente la solución al comienzo.** Más bien, simplemente delinear **la solución más simple para abordar cada problema.**



## *Dibujen el **Lean Canvas** de su emprendimiento resolviendo las siguientes cuestiones:*

- * defina su elevator pitch (25 palabras y su storyboard)?*

- Lean Canvas
- Elevator Pitch Essentials
- MPV (Minimum Viable Product)
- Stage Gate

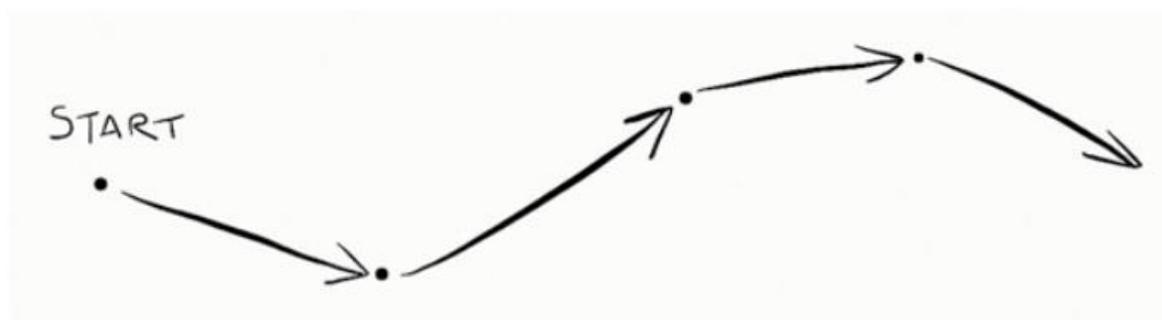


**Producto Mínimo Viable**

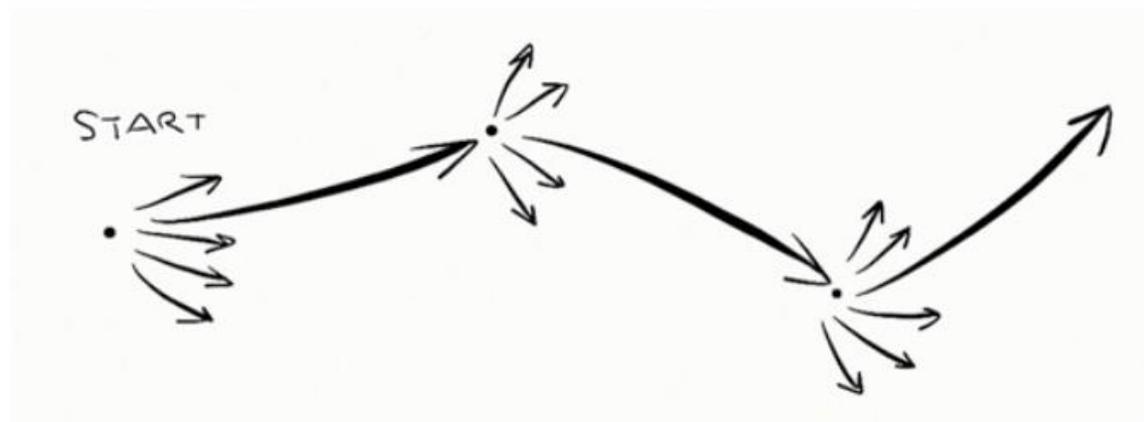


**Producto**

# Enfoque Secuencial Estándar



## Enfoque Recomendado



- Prototipar **múltiples** Productos Mínimos Viables

## MVP (Minimum Viable Product)

- El MVP es esa **versión de un nuevo producto** que permite a un equipo recoger la máxima cantidad de aprendizaje validado (validated learning) sobre nuestros clientes con el mínimo esfuerzo (dinero).
- Nos evita construir un producto que nadie quiere
- Maximiza el aprendizaje por cada € invertido

# Producto Mínimo Viable

- Muchas Startups fallan porque crean un producto que nadie quiere
- Lean Startups es un proceso que permite iterar desde el Plan A, a un plan que funciona !!
- Muchas Startups fallan por la falta de clientes y no por errores en el desarrollo del producto

***Título del producto*** Título del concepto (y/o categoría de producto; opcional: marca, etiqueta, origen)

**Ejemplo: Productos cárnicos escandinavos**

***Idea de producto*** Recopilación ordenada de atributos (sensoriales, de salud, funcionalidad, y otros aspectos del proceso/producto) de acuerdo a su importancia al describir la idea del concepto, tanto de forma básica como más extensa.

**Ejemplo: Piense en una nueva gama de productos de cerdo inspirados en la cocina escandinava. Los condimentos de origen local, tales como ajos salvajes, bayas y raíces aportan a las comidas un característico sabor al Norte. Además del sabor, es tradición procesar los productos ahumándolos, salándolos, etc. La cocina escandinava se caracteriza por la sencillez, pureza y frescura de sus ingredientes alimentarios. Las sugerencias de preparación en el embalaje del producto permiten al consumidor disfrutar de la experiencia del verdadero sabor escandinavo.**

**Información para el Comprador** Información complementaria al producto (paquete de un tamaño concreto, disponibilidad del producto y ubicación del producto en el punto de venta)

**Ejemplo: Un paquete contiene 500g (ideal para dos raciones). Los productos escandinavos se venden en tiendas seleccionadas**

**Ejemplo narrativo, descripción formalizada:**

**Ejemplo de descripción de las características fundamentales:**

1. Productos de cerdo de gran calidad inspirados en la cocina escandinava
2. Con condimentos y raíces regionales
3. Procesados de forma tradicional, como ahumados o salados
4. Incluyen sugerencias de preparación
5. Paquete de 500g disponible en tiendas seleccionadas



Cuando no trabajar el concepto de PMV



### 1. Estás construyendo un producto de innovación incremental

En este caso, nos encontramos en un entorno con incertidumbre reducida, con un problema bien entendido, en un mercado maduro. Si es así, en realidad tenemos muy poco que aprender creando el Producto Mínimo Viable, y nuestros esfuerzos deben ir dirigidos a diferenciarnos de los productos establecidos.

### 2. No te importa desperdiciar recursos.

Si tienes grandes cantidades de tiempo y dinero, y no es un problema perder todo lo que arriesgas creando una versión completa del producto, entonces avanzar iterando con diferentes versiones del Producto Mínimo Viable no tiene sentido.

### 3. Ya has alcanzado el ajuste producto-mercado

Si ya sabes que tu propuesta es aceptada por el mercado, lo que debes hacer no es seguir aprendiendo, sino lanzarte a vender y construir la empresa.



*Defina las diferentes hipótesis de prototipo de su PMV que posteriormente desea investigar en el mercado*

- Lean Canvas**
- Elevator Pitch Essentials**
- MPV (Minimum Viable Product)**
- Stage Gate**



*¿Qué técnica se utiliza para evaluar un concepto....?, ¿Por qué?.....*

	<b>Fase</b>	<b>Método</b>	<b>Propósito / Racional</b>
<b>1</b>	<b>Identificación de la Oportunidad</b>	Investigaciones Secundarias Visita a clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificación de la Oportunidad</li> </ul>
<b>2</b>	<b>Generación de Concepto</b>	Visita a clientes Encuestas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entender las necesidades</li> <li>▪ Generar plataformas de productos o conceptos</li> </ul>
<b>3</b>	<b>Evaluación de concepto</b>	Grupos de enfoque Prueba de concepto	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Seleccionar los proyectos para invertir</li> </ul>
<b>4</b>	<b>Desarrollo</b>	Prueba de uso de producto <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Grupo de enfoque</li> <li>◆ Visita a clientes / prueba beta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pruebas de prototipos</li> <li>▪ Validación del diseño</li> </ul>
<b>5</b>	<b>Lanzamiento</b>	Prueba de mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prueba de lanzamiento</li> <li>▪ Medir el éxito</li> </ul>

## Reglas de oro entrevistas Customer Development

1

***“Queremos aprender demasiadas cosas en una única entrevista”***  
***Perdemos el “foco de la entrevista”, acabamos no aprendiendo nada***

En el caso de que la lista de “cosas a aprender” sea muy larga mi recomendación pasa por:

- Valorar la importancia de cada una de esas “cosas” que queremos aprender y priorizar
- Diseñar diversas entrevistas con foco, cortas y simples.

## Reglas de oro entrevistas Customer Development

2

***“No lances un discurso al entrevistado. Nunca interrogues al entrevistado”***

*No conversar. No conectar. No dialogar. Simplemente lanzar un pitch o una batería de preguntas que nos hemos aprendido de memoria donde no hay interacción o dialogo o esté algo muy débil.*

Uno de los ejemplos típicos es el de usar una batería de preguntas del tipo si o no a modo de test. Esto no nos sirve para casi nada. **Debemos dosificarlas. Nuestras preguntas deben ser abierta de exploración de expectativas y experiencias que nos permitan identificar el “dolor” del cliente**

## Reglas de oro entrevistas Customer Development

3

**“Queremos aprender sobre el problema o sobre la solución.  
Nunca de ambos de forma simultánea”**

El problema – en pasado o presente – que sufrieron o están sufriendo nuestros clientes. Lo que estamos buscando es un testimonio con una conversación experiencial sobre la realidad y **nunca sobre sus deseos o aspiraciones**.

“Si en las entrevistas no dicen que tienen (o tuvieron) el problema que queremos validar pero nos manifiestan que no han buscado una solución entonces el problema NO es sentido como importante y, por tanto, **deberíamos empezar a pensar en otra cosa (pivotar)**”.

## Reglas de oro entrevistas Customer Development

4

***“A las personas les gusta hablar de sus problemas”***

*Pensar desde el inicio que una entrevista es algo molesto para el entrevistado.  
Por su propia naturaleza no lo es. Debemos diseñar conversaciones.*

Trabaja un rolplay prueba la entrevista antes de ir al  
mercado

## Recomendaciones entrevistas Customer Development



1. El objetivo de las entrevistas en la fase de Descubrimiento de Clientes es **Aprender**, nunca **Vender**.
2. Habla sólo lo imprescindible.
3. Detrás de los silencios hay muchas cosas que aprender.
4. Tu actitud como entrevistador es fundamental. No pierdas la pasión pero mant n la distancia.
5. Primero conecta y después pregunta o mejor, conversa.
6. Ten un guion. No improvises. Las entrevistas deben estar preparadas de antemano.
7. La entrevista debe recoger todos los aspectos clave que quieras aprender. Recuerda si es muy larga puedes fragmentarla en varias.
8. Usa el esquema: identificar, contactar, explorar y documentar
9. No preguntes qué, pregunta por qué
10. Ten en cuenta las reglas de oro



*Defina al menos un cuestionario que le permita evaluar la viabilidad su proyecto de emprendimiento y que técnicas de investigación de mercado va a utilizar para ello*

- Lean Canvas**
- Elevator Pitch Essentials**
- MPV (Minimum Viable Product)**
- Stage Gate**

# Estrategia de Producto



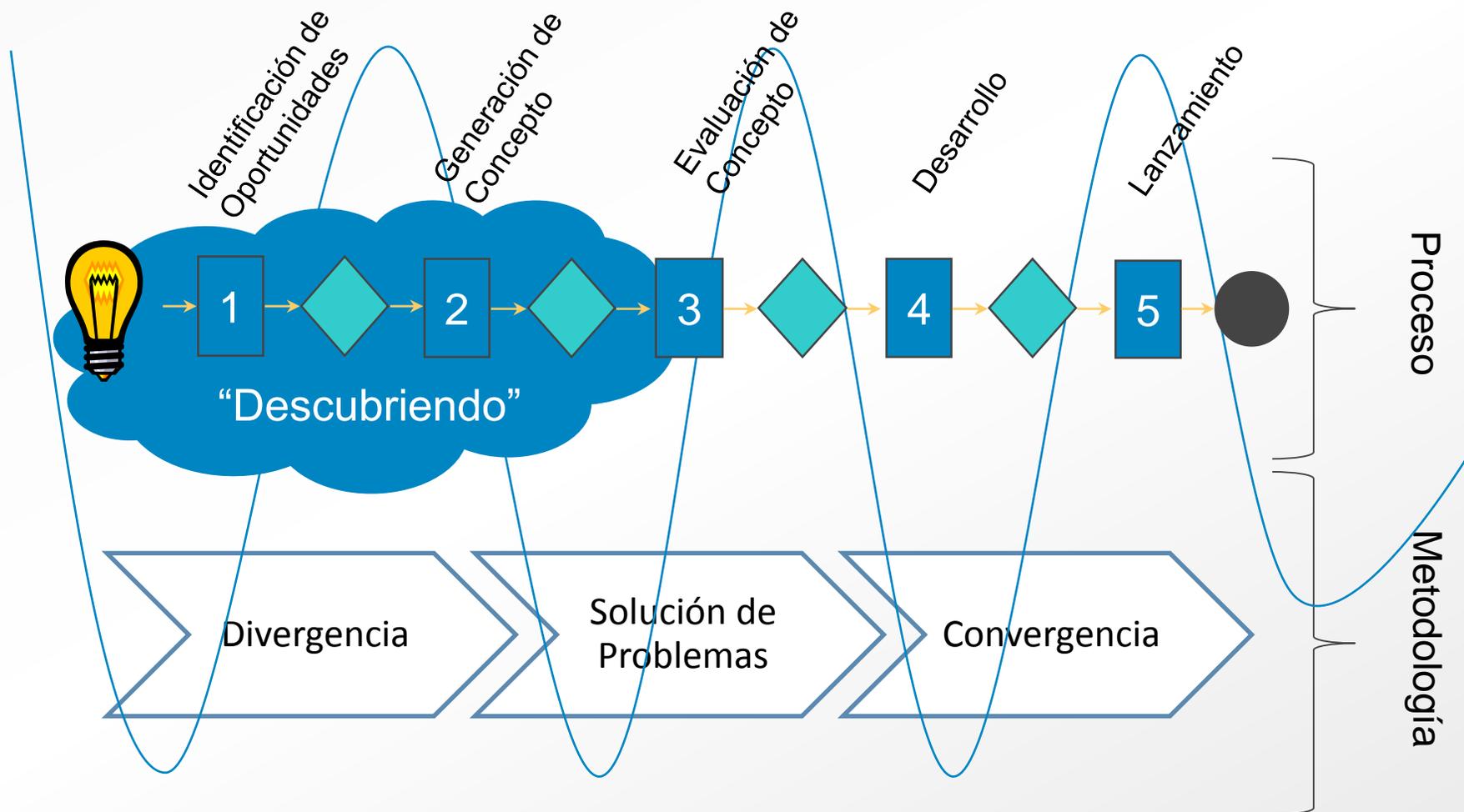
## Proceso de Nuevos Productos

El conjunto de tareas y los pasos definidos realizados con disciplina que describen la forma normal por la cual una empresa convierte ideas “embrionicas” repetitivamente en productos o servicios vendibles.



NPD Glossary

# Modelo Sistémico de la Innovación

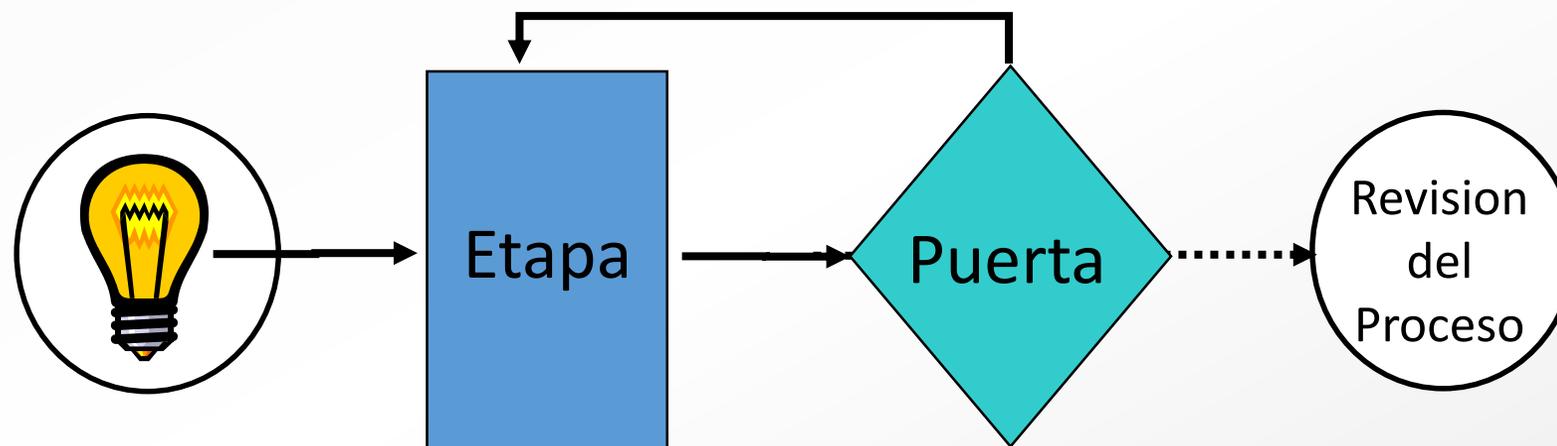


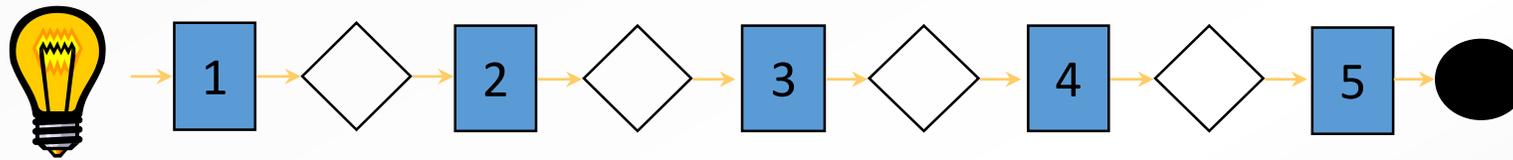
## Estructura Genérica

*“Cualquier proceso de desarrollo de nuevos productos es mejor que no tener nada”.*

Ejemplos de algunos procesos son:

- Stage Gate
- Phase Review
- PACE® Process

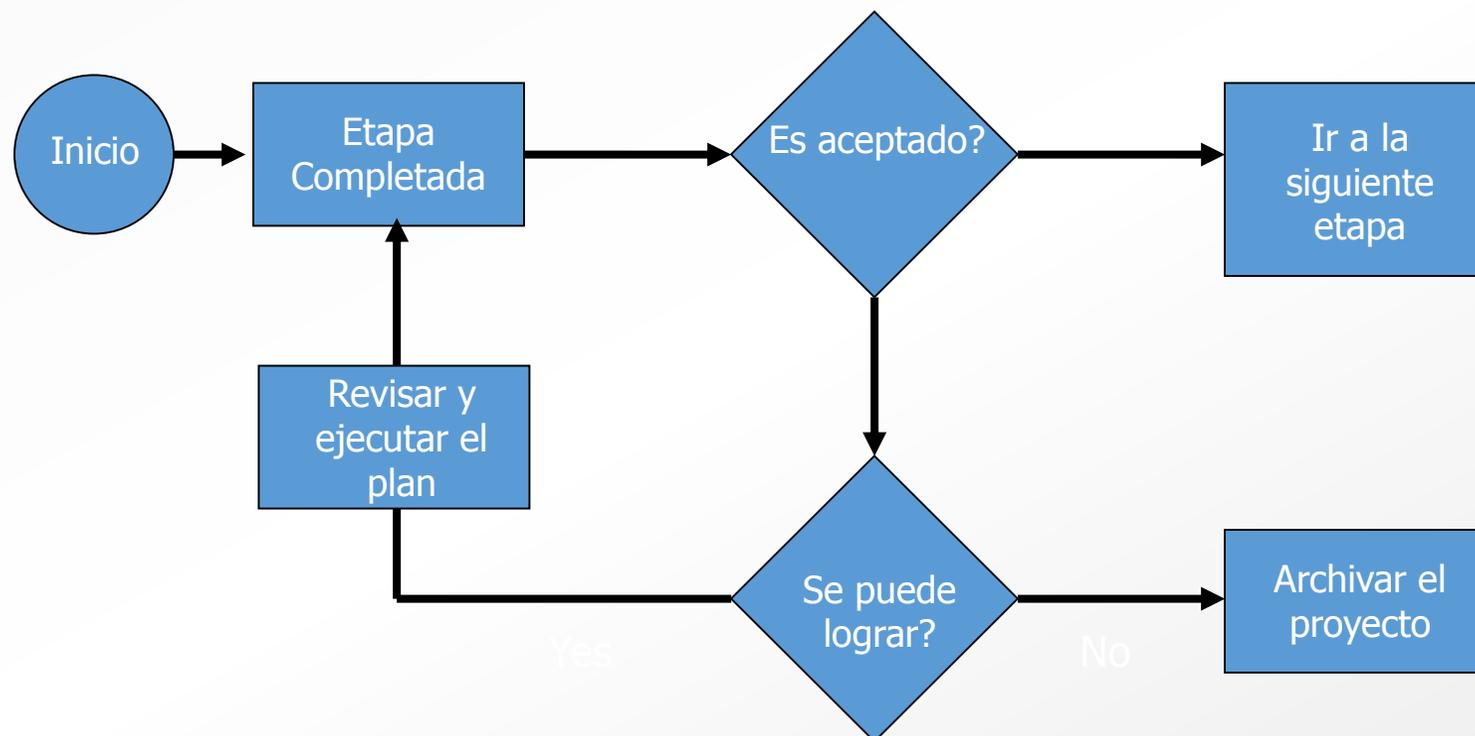




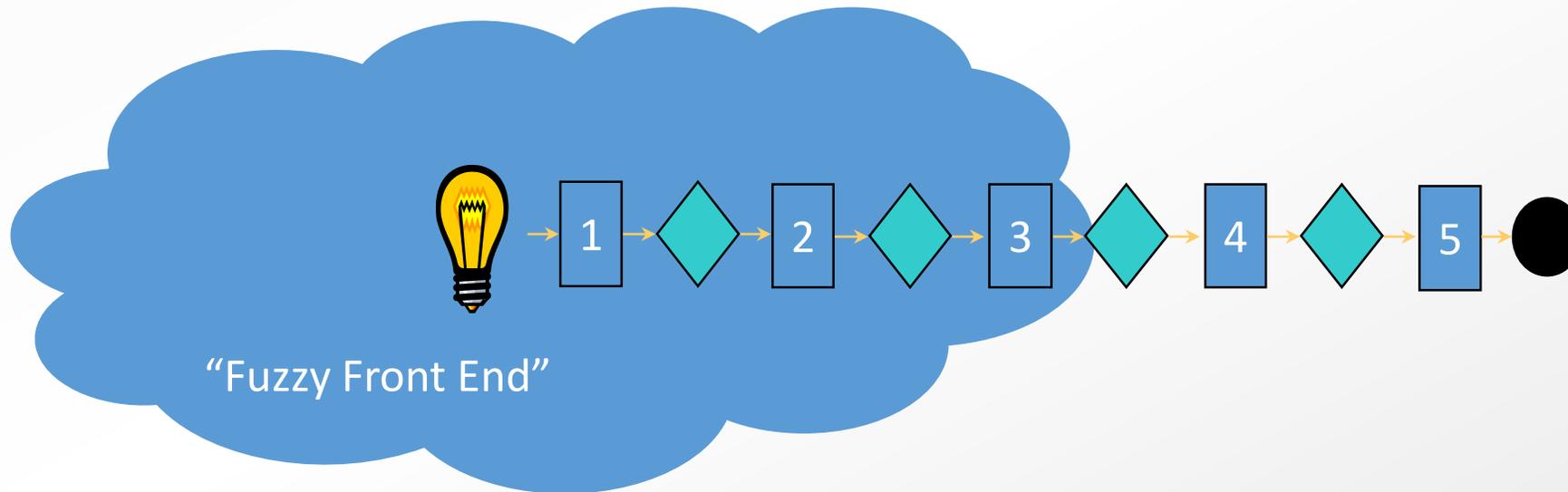
Períodos de Tiempo

Tareas específicas son desarrolladas por los equipos

Los entregables clave son desarrollados y presentados durante el proceso



# ¿Qué es el Fuzzy Front End?



Crawford, Merle & Anthony DiBenedetto. 2003. *New Products Management, 7th Edition*, Chapter 9. Irwin McGraw Hill

# 1

## Identificación de la Oportunidad

### Actividades Clave:

- Alineación Estratégica
- Atractividad del Mercado
- Factibilidad Técnica
- Identificar variables que maten el desarrollo

### Entregables:

- Product Innovation Charter (PIC)

Cooper, Robert G. 2001. *Winning at New Products, 3rd Edition*, Perseus Publishing  
Crawford & DiBenedetto

# Estrategia de Producto



## 2

# Generación de Concepto

### Actividades Clave:

- Problem-based Ideation
- Identificando fuentes de oportunidades internas
- Identificando fuentes de oportunidades externas
- Evaluación preliminar técnica
- Evaluación del mercado preliminar

### Entregables:

- Product Concept Statement

### 3 Evaluación de Concepto

#### Actividades Clave:

- Análisis de requerimiento de mercado
- Definición de los atributos del producto
- Análisis financiero y pronóstico de ventas
- Uso del Quality Function Deployment (QFD)
- Evaluación de concepto

#### Entregables:

- Product Protocol
- Business Case

## 4 Desarrollo

### Actividades Clave:

- Desarrollo de prototipos
- Pruebas de uso del producto
- Diseño para. . . (e.g. manufactura, servicio etc.) (DFX)
- Planeación estratégica del lanzamiento
- Planeación de la operación / producción
- Resolución de temas legales

### Entregables:

- Prototipo funcional probado
- Actualización del Business Case

## 5

# Lanzamiento

### Actividades Clave:

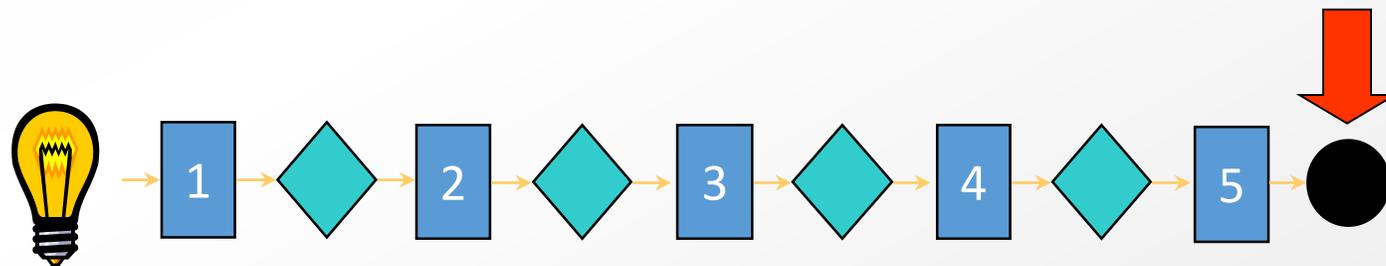
- Prueba de mercado
- Implementación del plan comercial de lanzamiento
- Administración del lanzamiento
- Arranque de operaciones
- Transferencia del nuevo producto hacia el negocio

### Entregables:

- Introducción de nuevo producto

## Después del lanzamiento determina:

1.  Qu  hicimos correctamente?
2.  Qu  no hicimos correctamente?
3.  Qu  podemos mejorar?
4.  C mo podemos comunicar lo que hicimos bien?





*¿Preguntas?*



ANTONIO GARRIDO MUÑOZ CEO STRATEGOS INOWA. Managing Partner España y Portugal de Sopheon (Accolade). Socio-Director de Fidelitas, solución tecnológica de Customer Experience Management. Ganador del Premio Europeo de la Fundación Europea (EFQM) para la Gestión de la Calidad (año 1996). Co-Director del Título de Experto en Innovación Agroalimentaria de la Universidad Politécnica de Madrid. Profesor de Calidad y Customer Experience Management en la AEC (Asociación Española para la Calidad) y FEUGA (Fundación Universidad Empresa de Galicia). Profesor de Customer Experience, Modelos Predictivos de Satisfacción de Cliente, BPM y KAIZEN del MBA y MTA de Gestión Turística de la Universidad de las Islas Baleares. Profesor de Innovación y Design Thinking del Master de I+D+i del Instituto Tecnológico de Aragón. Profesor de Business Process Management de la Escuela Europea de Negocios en el MICMA. Profesor del Módulo de Innovación Empresarial dentro del Master en Dirección de Empresas MBA Full Time de ENAE (business school).

Ha sido director de zona centro de Serviguide. Director de Marketing y Desarrollo de Negocio de HALCOURIER. Responsable de Investigación de Mercado de Alta Velocidad Española. Jefe de Ingeniería de Calidad de Alta Velocidad Española. Profesor de Calidad y Estrategia en Función Pública (INAP). Profesor de Customer Experience, BPM e Innovación de AENOR. Profesor del Master de Calidad del Instituto Ramón Areces (El Corte Inglés).

---

Antonio Garrido

[agmunoz@strategosinowa.com](mailto:agmunoz@strategosinowa.com)

 00 34 637 167 987



@strategos\_agm



<https://www.facebook.com/StrategosInowa>



<https://es.pinterest.com/strategosinowa/>