

Cómo transformar una idea en una startup

Julián Mayorga

Cómo transformar una idea en una startup

Julián Mayorga

©2013 - 2014 Julián Mayorga

Índice general

Agradecimientos	i
Resúmen	ii
Introducción	iii
Planteo problema	iv
Contexto del trabajo final	vii
Metodología usada	viii
Limitaciones	ix
Qué pretende dejar al lector este trabajo final	x
Marco Teórico	1
Ideas innovadoras	2
¿Qué es una startup?	5
La gran mayoría de las startups fallan	9
Canvas de Modelos de Negocios	10
Desarrollo de clientes	13
Desarrollo ágil de software	15
Lean Startup	16
Desarrollo de Idea	21
Visión	22
Problema	23
Solución	24
Hipótesis	25
Primer paso: Testear Problem Solution Fit	27
Segundo paso: Testear Product Market Fit	28
Tercer paso: Testear hipótesis de crecimiento	29
Idea	30
Primera hipótesis	31
Segunda hipótesis	32
Mínimo Producto Viable	33
Próximos pasos	34
Conclusión	35
Bibliografía	36

Agradecimientos

Resumen

La innovación es el motor que impulsa la humanidad hacia adelante. El problema que se planteará en este trabajo final es que la mayoría de las startups innovadoras fracasan, y explorará soluciones en ingeniería y administración que ayuden a reducir la probabilidad de fallas.

El trabajo tratará la creación de una startup desde su etapa más temprana, la creación de una idea innovadora.

Primero expandirá los conceptos asociados al proceso de creación de startups. Tratará temas como generación ideas innovadoras, qué es una startup, tasa de startups fallidas, modelos de negocios, Desarrollo de Clientes, metodologías ágiles y Lean Startup.

Presentará la parte práctica de la creación de startups con una descripción de la metodología propuesta. Se detallará paso a paso cómo formular una visión, plantear el problema encarado, proponer una solución, cómo armar las hipótesis sobre el modelo de negocios y finalmente cómo validarlas.

Se ejemplificará la metodología propuesta con un caso práctico que comienza en una idea que, luego de pasar por diferentes iteraciones y experimentos, culmina en una startup.

La transformación de la mentalidad del ingeniero que encara un proyecto innovador es la enseñanza principal que el presente trabajo pretende dejar. Se propone al ingeniero un enfoque en la experimentación mas que en la ejecución, y se presenta un marco de trabajo que coloca tanto a la experimentación como al aprendizaje como ejes fundamentales.

Introducción

*Las compañías innovadoras y en expansión generan crecimiento económico y empleos que, sucesivamente, mejoran extremadamente la vida de las personas.*¹

La innovación puede brindar incalculables beneficios para la sociedad. Productos novedosos generan empleos, reducen costos y amplían el alcance de soluciones para los sectores más desprotegidos de la sociedad.

El aporte de la ingeniería y la informática a la sociedad en los últimos años es innegable. Google, Apple, Wikipedia, Amazon y muchas otras compañías tecnológicas tienen un enorme nivel de crecimiento impulsado por innovación constante, el cual se traduce directamente en mejoras en el mundo que vivimos.

¹Innovation and Growth, David Ahlstrom, Academy of Management

Planteo problema

Como estudiante de Ingeniería en Informática siempre me he planteado cuál es el rol del Ingeniero en la innovación. ¿Será un rol técnico, como implementación de soluciones? ¿O también puede ser la resolución de problemas?

En el mundo de la programación existen muchas metodologías para manejar proyectos, dos de los métodos más utilizados son el desarrollo en cascada y las metodologías ágiles.

Situación



Metodología: cascada

El modelo en cascada es un proceso secuencial que se ajusta muy bien a situaciones en las que se cuenta con un problema conocido y una solución conocida. Un ejemplo en el que el modelo en cascada es adecuado es en el desarrollo de una nueva versión de un producto ya existente, por ejemplo el desarrollo de una nueva versión de Microsoft Word, o el desarrollo de una nueva versión del juego de fútbol FIFA.

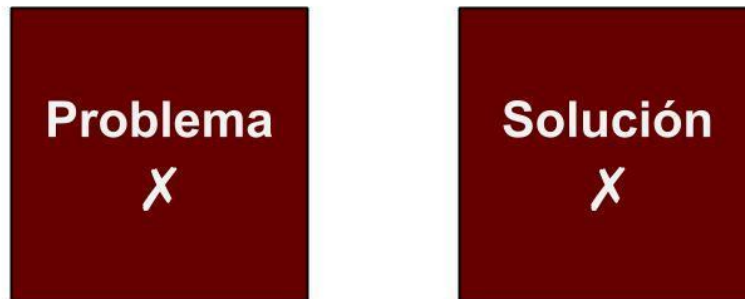
Situación



Metodología: ágil

Las metodologías ágiles son métodos iterativos e incrementales que se ajustan muy bien a situaciones en las que se cuenta con un problema conocido y una solución desconocida. Un ejemplo en el que las metodologías ágiles son adecuadas es en proyectos en los que los requerimientos y la solución evolucionan con el tiempo, por ejemplo siempre que se desarrolla software a medida para clientes.

Situación



Metodología: ???

La pregunta es ¿qué metodología utilizar cuando tanto el problema como la solución son desconocidas? En proyectos innovadores no se conocen de entrada estas dos variables, por lo tanto la respuesta a la pregunta inicial es relevante en ámbitos de innovación. El objetivo del presente trabajo final es responder a esta pregunta.

Contexto del trabajo final

- Cuándo:
 - Ahora es más barato que nunca innovar con tecnología gracias a cloud y acceso a información
 - En mundo y en argentina hay varios incentivos para ideas innovadoras

Metodología usada

- Cómo: Estudio bibliográfico, síntesis de metodologías en guía paso a paso, ejemplo práctica de esa síntesis

Limitaciones

- Enfoque en creación de startups, NO en lo que sigue, que es gestión de startup convertida en empresa
- Uso de metodología no garantiza éxito en startups, hay muchos otros factores involucrados

Qué pretende dejar al lector este trabajo final

- Pasar de “Los ingenieros resuelven los problemas correctamente” a “Los ingenieros descubren los problemas correctos y los resuelven correctamente”
- Despertar espíritu emprendedor

Marco Teórico

Ideas innovadoras

La innovación impulsa la humanidad hacia adelante con una rapidez incomparable. Pensar de manera diferente es lo que encendió la mente de muchísimos ingenieros a cambiar el mundo como lo conocemos. Ellos impulsaron la transición del papel y lápiz hacia máquinas de escribir, de máquinas de escribir hacia computadoras, y de computadoras hacia tablets y smartphones, y seguramente de smartphones hacia algo aún más novedoso. Innovación es lo que iluminó a Henry Ford e hizo que dejemos de lado los caballos para empezar a andar en autos.

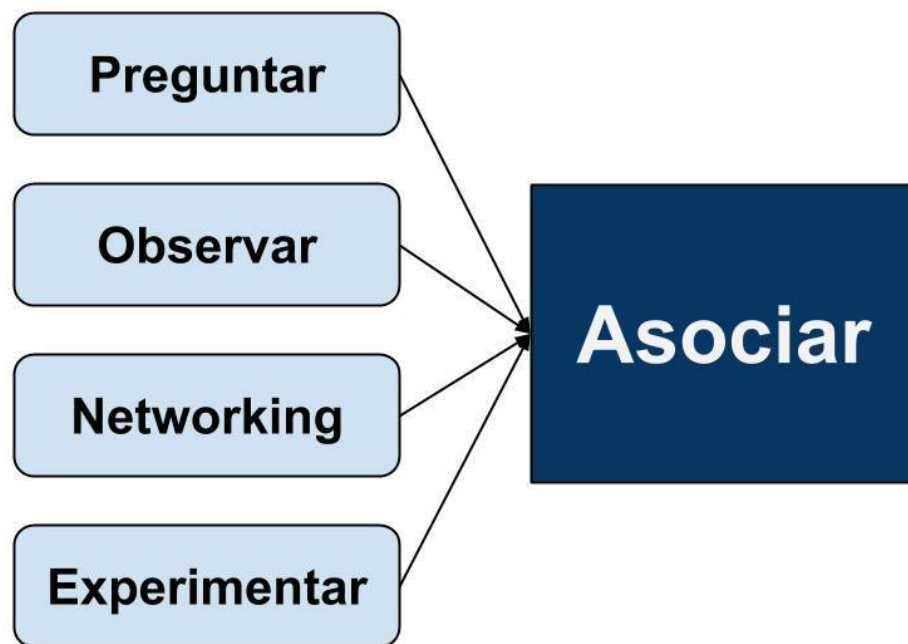
La capacidad de innovar debería ser un utensilio infaltable en la caja de herramientas de todo ingeniero.

Los productos de la innovación son visibles diariamente, pero ¿qué hace a una idea innovadora?. ¿Innovar es tarea de unos selectos visionarios en todo el mundo?. ¿O todos podemos ser innovadores?. ¿Cómo podemos llegar a tener ideas que cambien a la realidad que conocemos? Estas preguntas han sido formuladas, estudiadas por años y respondidas en el libro Innovator's DNA ².

Después de ocho años de estudios sobre las personas más innovadoras del mundo—Creadores de compañías como Apple, eBay, Amazon o Salesforce—la conclusión del libro Innovator's DNA es que hay patrones recurrentes en personas innovadoras, habilidades que comparten estos innovadores, una especie de ADN en común.

Hay cinco habilidades principales que hacen a un innovador, llamadas habilidades de descubrimiento, las cuales son:

²“The Innovator's DNA”, por Clayton Christensen, Harvard Business Review Press.



- **Asociar:** Es la más importante de las cinco habilidades, el desarrollo de las otras cuatro es para mejorar el pensamiento asociativo. Asociar conecta ideas totalmente diferentes entre sí, e impulsa a la creación de ideas novedosas, formadas en la intersección de conceptos disímiles.
- **Preguntar:** Los innovadores están cuestionando el presente que conocemos. Preguntas como ¿Que pasaría si ...? o ¿Por qué pasa ...? impulsan nuevos descubrimientos.
- **Observar:** Se llega a nuevos descubrimientos observando el mundo que nos rodea, los sistemas dentro de supersistemas, las relaciones entre los elementos dentro del sistema. Los innovadores son observadores permanentes.
- **Networking:** Conectándose con diferentes personas y ámbitos es como los innovadores llegan a nuevas ideas. Se innova encontrando ideas a través de las conexiones con personas con un punto de vista diferente al propio, probando las ideas con estas personas.
- **Experimentar:** El campo de prueba de las ideas es la experimentación. Con experimentos se llega a conocimientos y enseñanzas imposibles de ver en el mundo de los pensamientos.

Un pensador se puede convertir en innovador a través de la aplicación de estas habilidades, lo cual significa que se puede trabajar para ser más innovador. La capacidad de innovar no es una característica genética, se puede mejorar a través de la práctica.

Tomarse el trabajo de aplicar una, dos o todas estas habilidades a la hora de crear una nueva idea puede significar grandes cargas de innovación adicionales a la misma. Es bueno tener en cuenta

que con un esfuerzo mínimo se le puede dar forma a las ideas aplicando estas cinco herramientas, y así sumar innovación disruptiva a nuestras ideas.

¿Qué es una startup?

Startup es un término de moda en las charlas de tecnología actuales, compañías como Facebook, Twitter o LinkedIn son ejemplos de startups exitosas. Muchas personas tienen definiciones diferentes a la hora de decir exactamente qué es una startup, así que construiré una definición que tome en cuenta los puntos más importantes de las diferentes asepciones.

Primero voy a mostrar la definición de startup según respetables diccionarios, después según referentes del mundo startup y antes de llegar a la definición final, voy a explorar las diferencias de startup con PyME y empresa.

Definiciones

Definición de diccionario

Para comenzar la búsqueda de una definición de startup voy a recurrir a las definiciones de diccionario. Se hace visible que se trata de un término novedoso cuando el mismo no está definido en el diccionario de la Real Academia Española (RAE).

Definición de startup desconocida hasta ahora

Al tratarse de un término novedoso, que está de moda en países de habla inglesa, es una buena idea buscar la definición en un respetable diccionario anglosajón. Afortunadamente Longman tiene una entrada para la palabra startup, y con la misma podemos llegar a la primera definición:

Startup

Una nueva pequeña compañía o negocio, especialmente aquellas cuyo trabajo involucra computadoras o internet: una startup de internet.

– Diccionario Longman ^a

^ahttp://www.ldoceonline.com/dictionary/start-up_2

Entonces una startup es una compañía nueva, que está metida en el mundo de las computadoras. Pero esta es una definición muy amplia, vamos a expandirla teniendo en cuenta las opiniones de los expertos en la materia.

Definición basada en objetivo principal

Steve Blank es un reconocido emprendedor de Silicon Valley, que ha fundado ocho startups y ha trabajado mas de treinta años en tecnología. Es reconocido por crear la metodología llamada Desarrollo de Clientes (Customer Development), el cual comenzó el movimiento Lean Startup. ³ Su definición es la siguiente:

Una startup es una compañía, una sociedad u organización temporaria diseñada para buscar un modelo de negocios repetible y escalable.

– Steve Blank ⁴

Lo único que comparte con la definición de Longman es que una startup es una compañía, no limita startups a empresas nuevas, ni al sector tecnológico. Además, menciona el objetivo principal de las mismas: buscar un modelo de negocios repetible y escalable, lo cual es una característica única de las startups.

Hasta ahora podemos construir la definición de la siguiente manera:

Startup

Compañía diseñada para buscar un modelo de negocios.

Definición basada en innovación e incertidumbre

Eric Ries, al igual que Steve Blank, es un emprendedor de Silicon Valley y también un reconocido autor por comenzar el movimiento Lean Startup, una estrategia de negocios que promueve a las startups a distribuir sus recursos lo más eficientemente posible. ⁵ Propone la siguiente definición:

una institución humana diseñada para crear nuevos productos y servicios bajo condiciones de incertidumbre extrema.

– Eric Ries ⁶

Aporta un nuevo objetivo de las startups y también presenta el contexto en el que se dan las mismas. Su objetivo es crear nuevos productos y servicios, y su contexto es uno de incertidumbre extrema. Agregando el punto de vista de Eric Ries a la definición de startup tendríamos que:

Startup

*Compañía diseñada para buscar un modelo de negocios, **que crea nuevos productos y servicios y opera bajo condiciones de incertidumbre extrema.***

⁴<http://steveblank.com/2012/03/05/search-versus-execute/>

⁵

⁶The Lean Startup, Introducción, sección The Lean Startup Method

Definición basada en crecimiento

Paul Graham es un emprendedor exitoso y uno de los fundadores de [Y Combinator](http://ycombinator.com/)⁷, una reconocida inversora de startups. Su concepto de startup es:

Una startup es una compañía diseñada para crecer rápido.

– Paul Graham ⁸

Según Graham, lo que hace a una startup es su capacidad de crecer rápido. Una startup no necesita ser nueva o involucrar computadoras, no necesariamente tiene que buscar un modelo de negocio o crear productos y servicios nuevos. Si una compañía está diseñada para un crecimiento vertiginoso puede considerarse como startup. Para finalizar la definición de startup, vamos a agregar el aporte de Graham.

Definición final de startup

*Compañía diseñada para buscar un modelo de negocios y **crecer rápidamente**, que crea nuevos productos y servicios y opera bajo condiciones de incertidumbre extrema.*

Comparaciones

Teniendo la palabra startup definida y para mejorar el entendimiento del concepto voy a comparar las características de las mismas con modelos de organizaciones conocidos popularmente, como lo son las pequeñas y medianas empresas (PyMES), y las empresas propiamente dichas.

Diferencia de startup con PyME

Una PyME generalmente tiene como objetivo obtener ganancias, y para lograr esto utiliza un modelo de negocios existente. Crea productos o servicios ya existentes, y puede utilizar diferentes estrategias para diferenciarse de la competencia, ya sea con branding, precio, calidad, etc. Generalmente son creadas pensando en un crecimiento estable, no vertiginoso como es el caso de las startups.

Diferencia de startup con empresa

Una empresa tiene como principal objetivo maximizar sus ganancias, y para lograrlo utiliza modelos de negocio preestablecidos. Crean productos o servicios ya existentes generalmente, pero también tienen recursos para lograr innovación sostenida sobre los mismos (mejorando calidad, bajando costos, etc.). Tienen un crecimiento estable en algunos casos, y bajos en otros, debido a que la mayor cantidad de crecimiento la han logrado para convertirse en empresas grandes.

⁷<http://ycombinator.com/>

⁸<http://www.paulgraham.com/growth.html>

Resumen de diferencias

En la siguiente tabla se pueden observar a simple vista las diferencias principales entre startup, PyME y empresa:

Tipo	Objetivo	Innovación	Crecimiento
Startup	Encontrar modelo de negocios	Disruptiva	Rápido
PyME	Obtener ganancias	Baja	Bajo
Empresa	Maximizar ganancias	Sustentable	Estable

Conclusión

Una startup, a diferencia de una PyME o empresa, es una compañía diseñada para buscar un modelo de negocios y crecer rápidamente, que crea nuevos productos y servicios y opera bajo condiciones de incertidumbre extrema.

La gran mayoría de las startups fallan

Quora⁹

- Comenzar una startup es difícil, es común escuchar que solo 1 de cada 10 tiene éxito. Aprender sobre los casos de éxito puede mejorar la probabilidad de éxito a la hora de comenzar una startup.
- Datos que soportan que 1 de cada 10 startups fallan.
- Aprender sobre Lean Startup para mejorar % de éxito.

⁹<http://www.quora.com/What-is-the-truth-behind-9-out-of-10-startups-fail>

Canvas de Modelos de Negocios

Introducción

- El término modelo de negocios describe cómo una organización crea, entrega y captura valor. ¹⁰ El concepto de modelo de negocios no es algo novedoso, pero en los últimos años surgió una nueva herramienta para describir, analizar y diseñar modelos de negocios, llamado Lienzo de Modelo de Negocios (o Business Model Canvas).

Por qué canvas










- Lenguaje común para describir modelos de negocios
- Innovaciones clave en la historia se pueden explicar con este modelo

Qué es canvas

- El lienzo provee nueve bloques de construcción que describen el modelo de negocios de una compañía, los bloques son:
 1. Segmentos de clientes
 2. Propuestas de valor
 3. Canales
 4. Relaciones con clientes
 5. Flujos de ganancias
 6. Recursos clave
 7. Actividades clave
 8. Sociedades clave
 9. Estructura de costos

Los nueve bloques están organizados en el lienzo de una manera particular, la cual permite que sea sencillo visualizar el modelo de negocios en un rápido vistazo.

¹⁰Libro “Business Model Generation”, capítulo “Canvas”, sección “Definition of a Business Model”; de Alexander Osterwalder

Socios Clave  ¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Qué recursos clave obtenemos adquiriendo de nuestros socios clave? ¿Qué actividades realizan nuestros socios clave?	Actividades Clave  ¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor? ¿Nuestros canales? ¿Nuestras relaciones con los clientes? ¿Nuestros fuentes de ingresos?	Propuesta de Valor  ¿Qué valor estamos entregando a los clientes? ¿Qué problema estamos ayudando a resolver? ¿Qué necesidad estamos satisfaciendo? ¿Qué requieren de productos o servicios únicos ofreciendo a cada segmento de clientes?	Relación con Clientes  ¿Qué tipo de relación estamos que establezcamos y mantengamos cada uno de nuestros segmentos de clientes? ¿Qué relaciones hemos establecido? ¿Quiénes son los canales? ¿Cómo se integran con el resto de nuestro modelo de negocio?	Segmentos De Clientes  ¿Para quién estamos creando valor? ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes? ¿Quiénes son?
	Recursos Clave  ¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor? ¿Nuestros canales? ¿Nuestras relaciones con los clientes? ¿Nuestros fuentes de ingresos?		Canales  ¿A través de qué canales nuestros segmentos de clientes quieren ser alcanzados? ¿Cómo los estamos alcanzando ahora? ¿Cómo están integrados nuestros canales? ¿Cuáles funciones llevan? ¿Cuáles son los roles canales? ¿Cómo podemos integrarlos a las rutinas de nuestros clientes?	
Estructura De Costos  ¿Cuáles son los costos más importantes en nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles recursos clave son los más costosos? ¿Cuáles actividades clave son las más costosas? ¿Qué actividades clave son las más costosas?		Fuente De Ingresos  ¿Por qué valor nuestros clientes están dispuestos a pagar? ¿Actualmente por qué se pagan? ¿Cómo están pagando? ¿Cómo podemos pagar? ¿Cuánto aporta cada fuente de ingresos a los ingresos generales?		

Canvas de modelos de negocios

Cómo utilizarlo

El lienzo de modelos de negocios se utiliza en todo tipo de compañías, no sólo en startups. Debido a que hay patrones que siempre se repiten, y bloques que no son tan necesarios en startups, Ash Maurya diseñó una versión adaptada del lienzo, llamado “Lean Canvas”.¹¹

La misma agrega un enfoque en el problema que se está tratando de resolver, mucho más que la solución planteada. Esto se debe a que un emprendedor debe enfocarse mucho más en el problema a resolver que en la solución.

A los clientes no les importa tu solución. Les importan sus problemas.

– Dave McClure, 500 Startups

¹¹Libro “Running Lean”, capítulo “Step 1: Document Your Plan A”, sección “Capture Your Business Model Hypotheses”; de Ash Maurya



Lean Canvas is adapted from The Business Model Canvas (<http://www.businessmodelgeneration.com>) and is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License.

Lean canvas

Desarrollo de clientes

Introducción

- Vimos qué es una startup y por qué son difíciles
- Vamos a ver un patrón propuesto para tener éxito en startups, que ha sido creado a partir de cómo han llegado a ser exitosas varias startups

Desarrollo de clientes en bullet points

This process is used to discover and validate the following business-related information: ¹²

- A product solves a problem for an identifiable group of users (Customer Discovery)
- The market is saleable and large enough that a viable business might be built (Customer Validation)
- The business is scalable through a repeatable sales and marketing roadmap (Company Creation)
- Company departments and operational processes are created to support scale (Company Building)

Desarrollo de clientes en palabras de su creador

*El núcleo de Desarrollo de Clientes es dichosamente simple: **Productos desarrollados por fundadores que salen a enfrentarse a los clientes temprano y seguido, ganan.***

– Steve Blank ¹³

Los ganadores reconocen su “visión” como una serie de hipótesis no probadas que necesitan “prueba de clientes”. Ellos buscan revelaciones implacablemente, y ajustan su camino en días o semanas, no meses o años, para preservar dinero y eliminar el tiempo perdido construyendo funcionalidad que los clientes no necesitan.

– Steve Blank ¹⁴

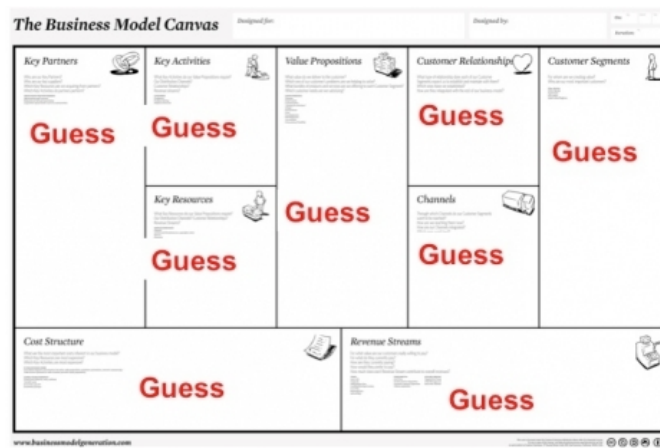
Desarrollo de clientes en una imagen

(Agregar que estos guesses se solucionan saliendo del edificio)

¹²Libro “Entrepreneurs Guide to Customer Development”, capítulo “Customer Development”, sección “What Customer Development is”

¹³Libro “The Startup Owner’s Manual”, capítulo “Introduction”, sección “The Four Steps: A New Path” por Steve Blank

¹⁴Libro “The Startup Owner’s Manual”, capítulo “Introduction”, sección “A Repeatable Path” por Steve Blank



Hipótesis no testeadas

Resumen

- Customer Development
 - Por qué
 - Cómo
 - Qué
- Próximo capítulo es [...]

Desarrollo ágil de software

El desarrollo ágil de software es un grupo de métodos de desarrollo de software basados en desarrollo iterativo e incremental, donde los requerimientos y soluciones evolucionan a través de la colaboración entre equipos auto-organizados e interfuncionales.¹⁵

Sus beneficios—incluso la habilidad de poner en producción software mas frecuentemente—vienen por trabajar diferente, no por trabajar mas rápido.¹⁶

¹⁵http://en.wikipedia.org/wiki/Agile_software_development

¹⁶Libro “The Art of Agile Development”, capítulo 1 “Why Agile?”; por J. Shore y S. Warden

Lean Startup

Beneficios del método Lean Startup

Los beneficios principales que se obtienen al aplicar la metodología son claves para el funcionamiento de toda startup, ellos son: ¹⁷

- Ser mas innovador
- Dejar de desperdiciar el tiempo de las personas
- Ser mas exitoso

Principios de Lean Startup ejemplificados con casos reales

La filosofía Lean Startup posee cinco principios, los cuales son:

1. Emprendedores hay por todos lados
2. Emprendedurismo es administración
3. Aprendizaje validado
4. Contabilización de innovación
5. Construir-medir-aprender

Para ilustrar algunos de estos principios se va a contar cómo diferentes startups han utilizado la metodología, para así facilitar la comprensión de estos principios fundamentales.

Emprendedurismo es administración: IMVU

Para ejemplificar que el “*emprendedurismo es administración*” se van a citar las palabras del autor de Lean Startup, Eric Ries:

El emprendedurismo es una especie de administración. No, no leíste mal. Tenemos asociaciones salvajemente divergentes sobre esas dos palabras, *emprendedurismo* y *administración*. Últimamente, parece que una es *cool*, innovadora y emocionante y la otra es aburrida, seria y sosa. Es tiempo de dejar atrás esos preconceptos.

Dejame contarte la historia de una startup. Es 2004, y un grupo de fundadores recién han comenzado una nueva compañía. Su compañía anterior falló muy públicamente. Su credibilidad está en su nivel mas bajo. Tienen una visión enorme: cambiar la forma en la que la gente se comunica al usar una nueva tecnología llamada avatars (recuerden. esto era antes de la taquillera película de James Cameron). Están siguiendo a un visionario llamado Will Harvey, que pinta una imagen irresistible: personas conectándose con sus amigos, pasando el rato online, usando avatares para darles una combinación de conexión íntima y anonimidad segura. Aún mejor, en vez de tener que construir toda la ropa, muebles y accesorios que estos avatares necesitarían para anexar a sus vidas digitales, los clientes serían enlistados para construir esas cosas y venderlas unos a otros.

¹⁷<http://theleanstartup.com/#benefits>

El reto de ingeniería ante ellos es inmenso: crear mundos virtuales, contenido generado por usuarios, un motor de e-commerce, micropagos y por último, pero no menos importante, la tecnología tridimensional de avatares que pueda correr en la PC de cualquiera.

Estoy en esta historia. Soy un cofundador y Director de Tecnología de esta compañía, que es llamada IMVU. En este punto de nuestras carreras, mis cofundadores y yo estamos determinados a cometer nuevos errores. Hacemos todo mal: en vez de gastar años perfeccionando nuestra tecnología, construimos un producto mínimo viable, un producto precoz que es terrible, lleno de errores y problemas de estabilidad *trabamos-tu-computadora-si-en-serio*. Después lo enviamos a producción a los clientes antes que esté listo. Y cobramos dinero por él. Después de asegurar los clientes iniciales, cambiamos el producto constantemente -demasiado rápido en comparación con los estándares tradicionales- enviando a producción nuevas versiones del producto decenas de veces cada día.

Realmente teníamos clientes en esos días iniciales -verdaderos pioneros visionarios-, hablábamos con ellos seguido y les pedíamos feedback. Pero enfáticamente *no* hicimos lo que ellos decían. Vimos sus aportes como sólo una fuente de información sobre el producto y visión general. De hecho, era mucho más probable que corriéramos experimentos en nuestros clientes antes que satisfacer sus caprichos.

El pensamiento tradicional de negocios dice que este enfoque no debería funcionar, pero funciona, y no necesitás creermelo. Como verás a través del libro *Lean Startup*, este enfoque que iniciamos en IMVU se ha convertido en la base para un nuevo movimiento de emprendedores alrededor del mundo. Se basa en varias ideas de administración, incluidas *lean manufacturing*, pensamiento de diseño, desarrollo de clientes, y desarrollo ágil. Representa un nuevo enfoque a la creación de innovación continua. Es llamado *Lean Startup*.¹⁸

Una startup es una institución, no sólo un producto, entonces requiere administración, una nueva clase de administración específicamente orientada a su contexto.¹⁹

Emprendedores hay por todos lados: SnapTax

Para ilustrar uno de los principios más importantes de *Lean Startup*, el cual es “*Emprendedores hay por todos lados*”; se va a contar la historia de una startup del área de servicios financieros personales, llamada SnapTax:

En el 2009, una startup decidió tratar algo realmente audaz. Querían liberar a los que pagan impuestos de las costosas tiendas de impuesto al automatizar el proceso de recolectar información típicamente encontrada en formularios W-2 (es el resumen de final de año que la mayoría de los empleados de USA reciben de sus empleadores, resume sus tasas de impuestos del año). La

¹⁸“The Lean Startup (Crown Business). Copyright 2011 Eric Ries, 0307887898”. Sección “The snaptax story”

¹⁹<http://www.startuplessonslearned.com/2011/01/why-we-need-to-teach-mbas-about-modern.html>

startup rápidamente se encontró con dificultades. A pesar que muchos clientes tenían acceso a impresoras/scanners en sus casas u oficinas, pocos sabían cómo usar esos dispositivos. Después de numerosas conversaciones con clientes potenciales, el equipo se iluminó con la idea de hacer que los clientes saquen fotos a los formularios directamente desde sus teléfonos. En el proceso de probar este concepto, los clientes preguntaron algo inesperado: ¿será posible terminar *el proceso entero de devolución de impuestos* desde el teléfono mismo?

Esa no era una tarea fácil. La preparación tradicional de impuestos requiere que los consumidores pasen con dificultad a través de cientos de preguntas, muchos formularios y mucho papelerío. Esta startup intentó algo novedoso al decidir sacar al mercado una versión inicial del producto que podía hacer mucho menos que el paquete completo de impuestos. La versión inicial funcionó sólo para consumidores con un resultado de impuestos muy simple, y sólo funcionaba en California.

En vez de hacer que los consumidores llenen un formulario complejo, permitieron que los consumidores usen la cámara del teléfono para sacar una foto de sus formularios W-2. De esa única foto, la compañía desarrolló la tecnología para compilar y entregar la mayoría del resumen de impuestos 1040 EZ. Comparado con el trabajo penoso del resumen de impuestos tradicional, el nuevo producto -llamado SnapTax- proveyó una experiencia mágica. Desde sus modestos comienzos, SnapTax creció hasta ser un importante caso de éxito de startup. Su lanzamiento nacional en el 2011 mostró que los clientes lo amaban, al ritmo de mas de 350000 descargas en sus primeras tres semanas.

Este es el tipo de increíble historia de innovación que esperarías de una startup nueva.

Sin embargo, el nombre de la compañía te puede sorprender. SnapTax fue desarrollado por Intuit, el productor más grande de América de herramientas de finanzas, impuestos y contabilidad para individuos y empresas pequeñas. Con más de 7700 empleados y ganancias anuales en los billones, Intuit no es una startup típica.

El equipo que construyó SnapTax tampoco se parece mucho a la imagen típica de emprendedores. Ellos no trabajan en un garaje o comen *ramen noodles*. A su compañía no le faltan recursos. Ellos reciben salario y beneficios. Ellos van a trabajar a la oficina todos los días. A pesar de eso ellos son emprendedores.

No necesitas trabajar en un garaje para estar en una startup.²⁰

Construir-medir-aprender: Intuit

Para ilustrar un principio muy importante de toda Lean Startup, el cual es el bucle “*Construir-medir-aprender*”, se va a contar la historia de cómo una conocida empresa americana llamada Intuit comenzó a correr cientos de experimentos para probar cada elemento de su visión.

Uno de sus productos insignia es TurboTax. Porque TurboTax hace la mayoría de sus ventas en época de impuestos de USA, solía tener una cultura extremadamente conservadora. Al transcurrir el año, los equipos de marketing y producto concebían una iniciativa importante que sería puesta en marcha justo a tiempo para época de impuestos. Ahora ellos prueban mas de quinientos cambios diferentes en una época de impuestos de dos meses y medio. El equipo puede hacer un cambio en vivo en su sitio un Jueves, correrlo todo el fin de semana, leer los resultados el

²⁰<http://www.startuplessonslearned.com/2011/06/open-innovation-in-dc.html>

Lunes y llegar a conclusiones al empezar el próximo Jueves; después construyen nuevas pruebas ese mismo día y lanzan el próximo conjunto de pruebas a la noche.

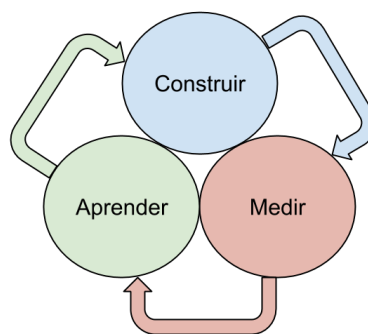
Como Scott (fundador de Intuit) dijo,

“Hombre, la cantidad de aprendizaje que obtienen es inmenso ahora. Y lo que hace es desarrollar emprendedores, porque cuando tenés solo una prueba, no tenés emprendedores, tenés políticos, porque tenés que vender. A partir de cientos de buenas ideas, tenés que vender la tuya. Entonces construís una sociedad de políticos y vendedores. Cuando tenés quinientas pruebas corriendo, entonces las ideas de todos pueden correr. Y después creás emprendedores que corren y aprenden y pueden probar de vuelta y aprender nuevamente, todo lo contrario que una sociedad de políticos. Entonces estamos tratando de implementar eso a través de nuestra organización, usando ejemplos que no tienen nada que ver con tecnología de punta, como el ejemplo del sitio web. Hoy en día todo negocio tiene un sitio web. No necesitás estar en tecnología de punta para usar ciclos rápidos de testing.”²¹

Intuit invirtió en sistemas que incrementaron la velocidad en la que las pruebas podían ser construídas, puestas en producción, medidas y analizadas.

Descripción del método Lean Startup

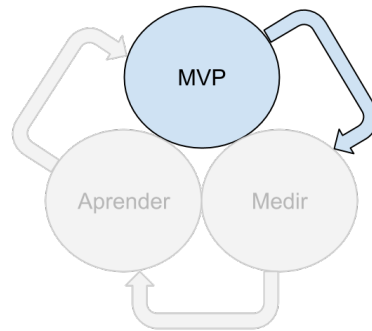
Bucle Construir - Medir - Aprender



Construir-medir-aprender

²¹“The Lean Startup (Crown Business). Copyright 2011 Eric Ries, 0307887898”. Sección “A seven thousand person lean startup”

MVP: Minimo Producto Viable



MVP

Desarrollo de Idea

Visión

(Tiene que ser amplia, porque todavía no hay definido nada del modelo de negocios, y si definimos un objetivo muy específico seguramente el mismo va a cambiar)

“Yo creo que los programadores web van a dedicar 25 minutos por día a [nombre-startup] porque consideran esencial invertir tiempo a su crecimiento profesional”

Problema

(Hay que empezar por un objetivo más alcanzable que la visión propuesta)

Un subconjunto de la visión “es esencial invertir tiempo al crecimiento profesional de programadores” es “practicar TDD te mejora como profesional”. Un problema asociado a esta subvisión es **Aprender TDD es difícil.**

Solución

Una solución propuesta al problema planteado es:

Aprendé a programar TDD con

- lecciones cortas
- práctica constante
- pair programming
- ver cómo diferentes personas solucionan el mismo problema
- visualizar proceso de tdd fácilmente, podés rebobinar y adelantar
- recibir y dar feedback en sesiones TDD propias y ajenas

[Aplicar innovators dna a esta idea]

[Elegir un feature a probar]

Hipótesis

Armado de hipótesis

1. Definir entidades que participan: [Desarrolladores web entre 18 y 50 años que quieran agregar testeo a sus herramientas]
2. Definir valor dado a cada entidad: [Aprender TDD día a día]
3. Definir MVP final: [Sitio que ofrezca diariamente objetivos cortos que te hagan mejorar en TDD. Estos objetivos cortos pueden ser: kata, lección online, pair programming, ver kata de otros, etc.]
4. ¿Dónde hay riesgo?: [Usuario puede sentir que no progresa diariamente. Puede ser difícil juntar a personas en el mismo horario a hacer pair programming.]

Hipótesis de valor

Aprender TDD día a día

Hipótesis de crecimiento

Crecimiento pago: Costo de adquisición por usuario < Valor de vida por usuario. La suma positiva de ingresos crea fondos para publicidad.

Canvas de hipótesis no testeadas

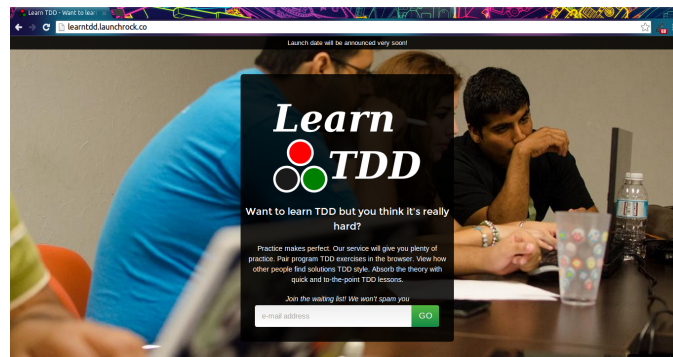


Hipótesis no testeadas

Primer paso: Testear Problem Solution Fit

(Es lo mismo que testear hipótesis de valor)

Landing page



Learn TDD Landing Page

- entrevistas
 - En persona
- encuestas
 - Por mail

Preguntas:

- Has practicado TDD antes?
 - Si
 - * Donde?
 - * Cómo aprendiste?
 - * Fue difícil aprender?
 - No
 - * Por qué te gustaría aprender?
- Sabes angularjs?
 - Te gustaría aprender?

Segundo paso: Testear Product Market Fit

Primer MVP

- Plunker embebido en single page app

Paso siguiente: Pivot o Seguir con otras hipótesis

Hacer pivot si producto no es adecuado Si validó MVP seguir testeando otra hipótesis:

- Pricing?
- Canal de distribución? Usar linea de comando en vez de webapp?

Tercer paso: Testear hipótesis de crecimiento

(una vez que todas las hipótesis de Canvas están validadas)

Hipótesis de crecimiento:

[Crecimiento pago], a diferencia de sticky o viral

Producto real

Idea

Asociar:

- Enseñar TDD
- Inverted classroom

Primera hipótesis

Aceptación por parte del usuario y propuesta de valor

- Creo landing page en vez de perder tiempo y recursos en una aplicación web que no se si va a ser usada o no

Construir

Medir

Aprender

Segunda hipótesis

Propuesta de valor

- Hacer prototipo con papel y lapiz?
- Juntarse en persona y hacer tdd con jsfiddle?
- Clickable prototype?

Construir

Medir

Aprender

Mínimo Producto Viable

Próximos pasos

Seguir iterando hasta encontrar product/market fit

Conclusión

[Contenido]

Bibliografía