Producto Mínimo Viable

51

MANUAL

ESTRATEGIAS

CEEI
COMUNIDAD VALENCIANA
CENTROS EUROPEOS DE EMPRESAS INNOVADORAS

EDICIÓN

Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (CEEI CV)

DIRECCIÓN

Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (CEEI CV)

Este manual ha sido elaborado por Roberto Touza.

© 2017 DE ESTA EDICIÓN

Centro Europeo de Empresas Innovadoras de Valencia (CEEI Valencia)
Avda. Benjamín Franklin, 12. Parc Tecnológic
46980 Paterna (Valencia)

DISEÑO

Debase Estudio Gráfico

MAQUETACIÓN

Selket Comunicación

DERECHOS RESERVADOS

Queda rigurosamente prohibido, según autorización escrita de los titulares de Copyright, bajo una sanción establecida por Ley, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidas la reprografía o tratamiento informático y la distribución de ejemplares mediante préstamo público.

Este Manual se ha editado gracias al apoyo prestado por el IVACE (Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial de la Generalitat Valenciana) a través del Convenio singular de colaboración para el desarrollo del Programa de Asistencia al Emprendedor.

Manual 51

Producto Mínimo Viable

CEEI COMUNIDAD VALENCIANA
CENTROS EUROPEOS DE EMPRESAS INNOVADORAS

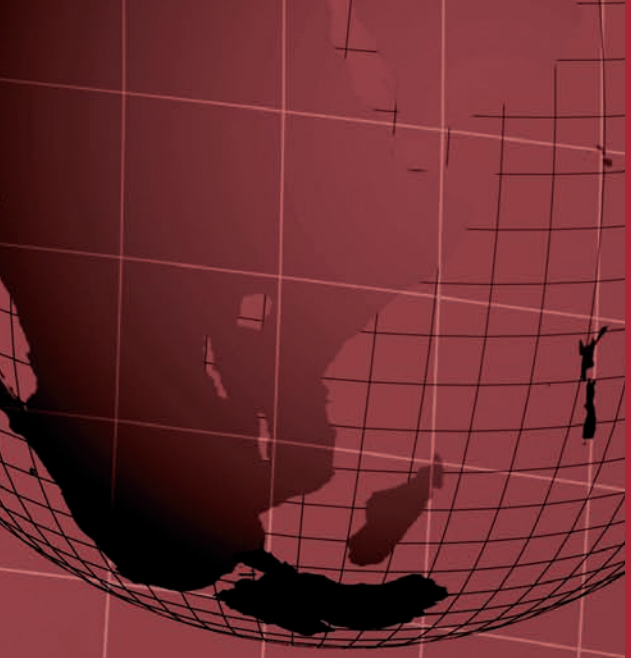
www.redceei.com
www.emprenemjunts.es

Financiado por:

GENERALITAT VALENCIANA | TOTS A UNA veu | IVACE INSTITUT VALENCIÀ DE COMPETITIVITAT EMPRESARIAL

UNIÓN EUROPEA
Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Una manera de hacer Europa

Esta iniciativa está promovida y financiada por la Generalitat Valenciana, a través del IVACE, dentro de su politica de apoyo al emprendimiento y la pyme, y cofinanciada por los fondos FEDER de la Unión Europea, dentro del Programa Operativo FEDER de la Comunitat Valenciana 2014-2020



Índice

índice

Índice

1. INTRODUCCIÓN AL PRODUCTO MÍNIMO VIABLE 7

2. METODOLOGÍA LEAN STARTUP 9
- 2.1 EMPRESAS 9
- 2.2 STARTUPS 10
- 2.3 LEAN STARTUP 15
- 2.4 APLICANDO LEAN STARTUP: EL EMPRENDEDOR-INVESTIGADOR 17

3. LIENZO PARA CREAR STARTUPS 20
- 3.1 CUSTOMER DEVELOPMENT 22
- 3.2 BUSINESS MODEL CANVAS 26
- 3.3 PRODUCTO MÍNIMO VIABLE 29
- 3.4 MI EXPERIENCIA CON PRODUCTOS MÍNIMOS VIABLES 30

4. PRODUCTO MÍNIMO VIABLE (DEFINICIÓN, LIENZO, JUSTIFICACIÓN) 32
- 4.1 LIENZO PRODUCTO MÍNIMO VIABLE 37

5. APLICANDO PMV EN EMPRESAS Y STARTUPS: TÉCNICAS, HERRAMIENTAS 41
- 3.1 PMV BAJA FIDELIDAD VS PMV ALTA FIDELIDAD 41
- 5.2 HERRAMIENTAS PARA DISEÑAR PRODUCTOS MÍNIMOS VIABLES 42

CEEI COMUNIDAD VALENCIANA
CENTROS EUROPEOS DE EMPRESAS INNOVADORAS

PRODUCTO MÍNIMO VIABLE

01 INTRODUCCIÓN AL PRODUCTO MÍNIMO VIABLE

La primera vez que escuché hablar sobre el concepto de **Producto Mínimo Viable** me quede impresionado.

En aquella ponencia, el concepto de Producto Mínimo Viable se trataba obviamente como una parte más de la metodología *Lean Startup*.

Yo ya había creado y gestionado empresas con anterioridad, la primera de ellas la constituí en 2005 con 21 años y, sin saberlo, había aplicado a pequeña escala alguna de las técnicas que se engloban dentro de la metodología *Lean Startup*.

Pero, por desgracia para mí, había aplicado muchas otras prácticas empresariales que nada tenían que ver con la metodología *Lean Startup* y que añadían dificultades a la gestión empresarial del día a día en mis empresas.

Por mencionar algunos ejemplos, como emprendedor primerizo con mi primera empresa, contraté la redacción de un plan de empresa a un consultor externo por la friolera de 1.800 euros en el año 2005, una auténtica barbaridad de dinero y un error notable.

Siendo joven y emprendedor sabía que se podían desarrollar proyectos empresariales en general, así como proyectos innovadores en particular con mejores procedimientos, pero realmente no sabía cómo.

Todo el conjunto de técnicas, metodologías y herramientas que engloban el desarrollo de productos innovadores, como pueden ser *Lean Startup*, *Customer Development*, *Design Thinking* cayeron del cielo y fueron como una tormenta de

verano en un día extremadamente caluroso.

Un golpe fresco de nuevas metodologías, nuevos paradigmas y nuevos procedimientos que permiten gestionar la incertidumbre inherente al desarrollo de un proyecto empresarial con mejores resultados.

Dentro de la metodología *Lean Startup*, el Producto Mínimo Viable es el concepto que define el proceso de construcción y definición de las ideas del emprendedor y es un medio más para construir una empresa, no es el comienzo y tampoco el fin en sí mismo.

Tras las experiencias pasadas gestionando mis empresas estaba ansioso por aprender y mejorar mi capacidad para gestionar proyectos y para desarrollar proyectos innovadores.

Una vez entendí los conceptos (o eso creía yo) me puse manos a la obra y gracias a la aprobación de un mentor (mejor evitar nombres) construí lo que era mi primer producto mínimo viable. ¿Qué tal crees que me fue?

Puedo adelantarte que fue un auténtico desastre. Como muchas facetas en la vida, una cosa es la teoría y otra la práctica. No hay mejor forma que aprender que a base de golpes.

Tras el primer fracaso seguí intentándolo y formándome. A base de experiencia, tanto en fracasos como en éxitos, a base de estudiar mucho contenido y conceptos sobre *Lean Startup* y a base de generar proyectos exitosos de aplicación de la metodología *Lean Startup* con *startups*, así como empresas tanto en España como en el extranjero, he reunido el conocimiento alrededor del Producto Mínimo Viable en este libro.

Si quieres aprender a diseñar un Producto Mínimo Viable con fundamento para avanzar con tu *startup* o si simplemente quieres descubrir la chapuza de mi primer producto mínimo viable, este libro es para ti.

Espero que disfrutes de este libro tanto como lo he disfrutado yo mientras lo redactaba. Si eres un iniciado en la metodología *Lean Startup*, así como en la técnica de Producto Mínimo Viable, este libro te servirá para entender la metodología y poder aplicarlo con criterio. Por el contrario, si ya conoces la metodología y el concepto de Producto Mínimo Viable este libro sin duda alguna te permitirá observar esta potente técnica desde una nueva perspectiva y podrás con ello sacarle todo el potencial a la metodología.

02 METODOLOGÍA LEAN STARTUP

Lean Startup es una metodología ideal para desarrollar proyectos innovadores con mayores garantías de éxito.

La metodología *Lean Startup* permite descubrir y aprender directamente del mercado lo que realmente demandan los clientes con el mínimo riesgo posible.

Partiendo de la base de que las empresas deben centrarse en ofrecer el máximo valor posible al mercado (clientes), una metodología como *Lean Startup* que permite aprender precisamente las necesidades de los clientes es sumamente valiosa.

Además, convenientemente aplicada, la metodología *Lean Startup* permite reducir el riesgo al mínimo a la hora de desarrollar los productos o servicios que la empresa tienen en mente.

Antes de entrar en detalle sobre la metodología *Lean Startup* resultará de gran utilidad para el lector repasar ciertas definiciones y conceptos del mundo empresarial.

2.1 EMPRESAS

Como ya hemos mencionado antes, *Lean Startup* es una metodología empresarial ideada para desarrollar nuevos productos en entornos de extrema incertidumbre.

Antes de entrar en materia, repasaremos algunos conceptos empresariales.

Son conceptos básicos, pero no por ello menos importantes.

Definición de empresa

Una **empresa** es una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de los solicitantes (clientes), a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial, así como sus necesarias inversiones[1].

Sobre esta definición destacan tres aspectos que son claves:

- Una empresa es una organización.
- Desarrolla actividades con un objetivo económico.
- Cubre (o debería) las necesidades de los clientes.

Si os fijáis, la razón de ser de cualquier empresa, a través de una organización adecuada, es obtener un rendimiento económico a través de cubrir las necesidades de los clientes.

Al igual que en una pirámide, si eliminámos la base la pirámide se vendría abajo, en una empresa la base de la pirámide la componen los clientes.

Disculpad si os resulta un tanto repetitivo o quizás parezca un asunto ya tratado en múltiples ocasiones, pero por desgracia a lo largo de estos años nos hemos encontrado con muchas *startups* y emprendedores que no tenían claro todavía los fundamentos empresariales.

Obviamente, ante la falta de dichos fundamentos empresariales el proyecto empresarial estaba mal orientando y los resultados distaban mucho de los inicialmente previstos.

Es muy importante tener los objetivos claros

Tras este repaso creo que podréis estar todos de acuerdo en que los objetivos de cualquier empresa (y también de las *startups*) se fundamentan en ofrecer una propuesta valiosa al cliente.

Tanto da si lo que tenéis en mente es una idea, si por el contrario, ya estáis al frente de una *startup* o bien estáis gestionando proyectos empresariales en un entorno corporativo.

Al final, una empresa debe tener un producto o servicio que pueda cubrir una demanda del cliente y, tras su venta, obtener unos ingresos que permita cubrir los gastos estructurales y operativos de la empresa y con ello obtener un beneficio.

Es por ello que como primera conclusión creo que es adecuado que todos tengáis en mente los objetivos que debéis perseguir al crear una *startup* o al gestionar una empresa:

Vender los antes posible -> Ingresos -> Negocio estable -> Crecimiento

2.2 STARTUPS

Vivimos en mundo lleno de anglicismos y términos técnicos que, para desenvolvernos con soltura en el ecosistema, debéis conocer.

Ahora que entendéis qué es una empresa y cuáles son sus objetivos principales, también es oportuno que entendáis el significado de la palabra *Startup* para que sepáis identificar las principales similitudes y diferencias entre *startups* y empresas.

Para ello continuaremos con algunas definiciones:

Definición de *Startup*

A startup company (startup or start-up) is an entrepreneurial venture which is typically a newly emerged, fast-growing business that aims to meet a marketplace need by developing a viable business model around an innovative product, service, process or a platform. A startup is usually a company designed to effectively develop and validate a scalable business model[2].

Otra definición: el término compañía emergente (*star-*

1. Fuente: Wikipedia (https://es.wikipedia.org/wiki/Empresa)

2. Fuente: Wikipedia (https://en.wikipedia.org/wiki/Startup_company)

tup) se utiliza en el mundo empresarial aplicado a empresas que buscan arrancar, emprender o montar un nuevo negocio, y aluden a ideas de negocios que están empezando o están en construcción, y generalmente, se trata de empresas emergentes apoyadas en la tecnología. Son ideas que innovan en el mercado y buscan facilitar los procesos complicados, enfocadas a diferentes temas y usos. Generalmente son empresas asociadas a la innovación, al desarrollo de tecnologías o procesos innovadores[3].

No es tan relevante la definición formal de *startup*, sino más bien el concepto subyacente y las implicaciones que tiene en la realidad.

Vamos a plantear a continuación varias cuestiones para comprender mejor la diferencia entre una empresa y una *startup*.

1. *¿Un restaurante tradicional es una* startup*?*

Pues si os ceñís única y exclusivamente al modelo de negocio del restaurante tradicional, la respuesta claramente es que **NO** es una *startup*.

Un restaurante tradicional, si os centráis en el *core* de su modelo de negocio (cocinar y servir comida), realmente no estamos ante una empresa innovadora que debe afrontar riesgos e incertidumbre.

Al fin y al cabo, se trata de un negocio que consiste en disponer de una sala de comida donde atender a los clientes, una zona de cocina para preparar los alimentos para los comensales, un almacén para disponer de una despensa con productos para cocinar y personal suficiente y organizado para atender a los clientes.

Por todo ello, como empresa, el restaurante cubre las necesidades del cliente (comer) entregándole un producto/servicio y cobrando por ello (obteniendo ingresos).

Ahora, es responsabilidad del empresario que los ingresos sean superiores a los gastos para que el proyecto sea sostenible y rentable.

Hasta aquí muy resumidamente lo que es un restaurante. ¿Se trata por lo tanto de una *startup*? Juzguen ustedes mismos, mi opinión es que claramente no se trata de una *startup*. Si no se han quedado convencidos sigan leyendo.

2. ¿Y si yo me decido por montar un restaurante? ¿Es entonces una *startup*?

Ahora la cosa cambia si la persona que está al frente del negocio de restauración es un completo profano en la materia.

Yo mismo (el autor del libro) puedo servir como protagonista para el ejemplo en cuestión. Yo, Roberto Touza David, tengo unas nociones básicas en restauración. Me gusta cocinar, creo que se me da bien cocinar en mi propia casa y cocinar para mi pareja, familia y amigos.

Obviamente todo esto a un nivel básico (*amateur*), no hago platos elaborados ni tampoco tengo conocimiento de multitud de recetas, tampoco he trabajado profesionalmente en un restaurante y desconozco multitud de gestiones empresariales en la restauración.

Resumiendo, creo que estoy en la media de cualquier ciudadano normal.

Una vez hechas las presentaciones, imaginad que decido montar un restaurante con 3 socios más. Hemos encontrado un local disponible en el centro de la ciudad, la ubicación es excelente, un barrio muy frecuentado y hemos negociado un alquiler muy ventajoso. El negocio parece prometedor.

Recordad que, tanto mis socios como yo mismo, disponemos de unos conocimientos y experiencias limitadas sobre restauración.

En esa situación concreta, claramente **SÍ que seríamos una *startup***.

Un proyecto empresarial no se puede clasificar únicamente en función de una definición formal sino más bien en función de los distintos paráme-

3. Fuente: Wikipedia (https://es.wikipedia.org/wiki/Empresa_emergente)

tros que componen el proyecto.

3. **¿Y por qué ahora sí que es una *startup*? ¿Y antes por qué no?**

Pues espero que hayáis notado la sutil diferencia, principalmente viene aportada por el equipo y por su "desconocimiento" del negocio de la restauración.

Recordad que el equipo que describía con anterioridad, conformado por tres personas (2 socios y yo mismo) no teníamos conocimientos ni experiencia en negocios de restauración.

Es decir, desconocemos por completo cuáles son los costes de un negocio de ese tipo, desconocemos los márgenes que se pueden obtener y cuáles son los mínimos para tener un negocio estable y rentable, desconocemos como atender a nuestros clientes y, lo que es más importante, ninguno de nosotros tres sabe cocinar con nivel profesional.

Por lo tanto, este negocio en concreto está rodeado de mucha **incertidumbre** y precisamente es la incertidumbre lo que hace que pueda clasificarse como una *startup*. Para encajar a la perfección en la definición más completa de *startup*, además, habría que añadir a este negocio las características de repetición y escalabilidad.

Imaginad que hipotéticamente hemos alcanzado los 3 ó 4 años de vida con el restaurante y que ahora ya tenemos un modelo de negocio completamente definido (costes, márgenes, tipo cliente, carta, personal cualificado, coordinado y entrenado y además con mucho esfuerzo tenemos una marca como restaurante).

Llegado ese momento entonces ya podríais considerar que el proyecto empresarial no se trata de una *startup*, sino más bien de una empresa establecida y estable. La incertidumbre se habría reducido considerablemente y salvo algún circunstancia poco probable el negocio seguirá funcionando si se atiende correctamente.

Aclaración importante del autor: no me gustaría generar ninguna mala impresión al respecto del ejemplo del restaurante.

Por la simplicidad que estoy haciendo en la explicación del modelo de negocio no quiero con ello ofrecer una visión simplista de un negocio que, como otro cualquiera, es complejo y hay que gestionar muy bien para tener éxito.

De hecho, como opinión, los negocios de restauración siempre me han llamado mucho la atención por la dificultad de encontrar un modelo que funcione y lo difícil que es mantenerse en el tiempo si no se trabaja adecuadamente, siendo negocios muy rentables si se encuentra un modelo estandarizado, replicable (no hay más que observar las franquicias de restauración y sus rentabilidades).

Incertidumbre

Espero que con el ejemplo anterior haya quedado suficientemente remarcado una característica que es fundamental identificar para diferenciar correctamente una empresa establecida de una *startup*.

Esa característica es la incertidumbre que puede presentarse y afectar a una *startup*, bien sean a componentes internos como externos.

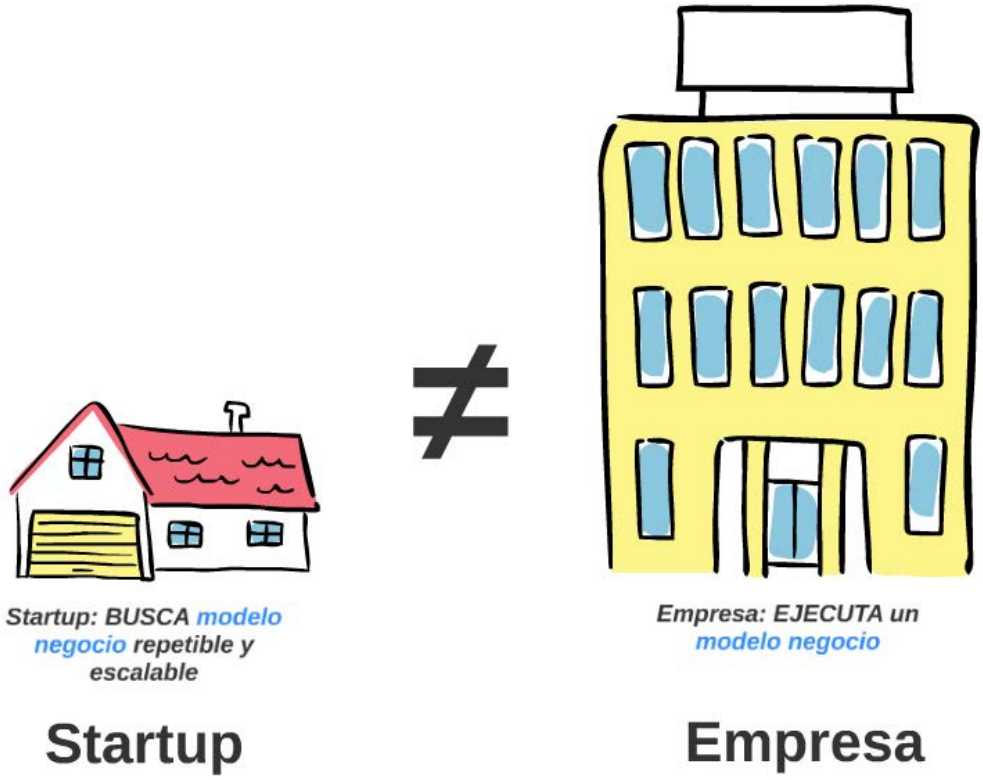
Eric Ries, del que hablaremos más adelante, define a una *startup* como una organización diseñada para definir y posteriormente entregar al mercado un producto o servicio en entornos de extrema incertidumbre.

Y es precisamente en esos entornos donde los procedimientos y metodologías tradicionales no funcionan a la hora de crear y gestionar una *startup*.

¿Es mejor una *startup* que una empresa?

Pues no es posible responder a esa pregunta ya que la pregunta no tiene sentido. ¿Es mejor ser un niño o un adulto?

Una *startup* no es ni más ni menos que una empresa, sino más bien son estadios distintos de una organización empresarial que busca un beneficio económico entregando un producto/servicio a su cliente.



¿Debéis actuar diferente si somos una *startup* o una empresa?

Pues la respuesta simple es sí.

Si os basáis en lo que habéis visto hasta el momento, la empresa y la *startup* provienen del mismo germen, pero se encuentran en fases distintas de su vida empresarial, principalmente influidas por la incertidumbre que puede afectar a su modelo de negocio.

La empresa posee un modelo de negocio ya establecido, con una definición clara del producto, los canales de distribución y de ventas, como debe proceder con su estrategia de marketing y la estructura de personas que necesita para hacer que todo funcione.

Ante esa situación, la empresa o corporación deben procurar un aumento de los rendimientos mediante una mejora de procesos, una mejora en la gestión empresarial, aplicando por norma general procedimientos de gestión más tradicionales.

Sin embargo, una *startup* se encuentra en otra fase completamente distinta.

La *startup* parte de una idea empresarial y debe definir todos los elementos que conforman su modelo de negocio: quiénes serán sus clientes, cuál será el producto o servicio que debe entregar a los clientes para obtener ingresos, cuál es el precio que debe cobrar, cuáles deben ser las funcionalidades del producto y los canales de promoción y comercialización.

La indefinición de todos estos elementos al inicio del proyecto empresarial implica un alto de grado

estrategias estrategias estrategias

Se puede asimilar a una apuesta o casi más bien a un juego de azar. La apuesta puede salir mal y los problemas pueden crecer rápidamente.

Mi consejo en este caso es: aprender lo máximo posible sobre el negocio en cuestión y retrasar al máximo las inversiones.

Aquí a la vez se abren distintos escenarios, pero todo se centra en aprender lo más rápido posible lo que funciona y lo que no funciona, a su vez retrasar al máximo las inversiones fuertes (si inviertes bajo situaciones de incertidumbre el riesgo es altísimo) y buscar ingresos a la mayor brevedad posible.

De esta forma, tendrás una *startup* que es sostenible al principio, quizás no altamente rentable, pero sí sostenible y, según vaya avanzando el conocimiento sobre el negocio, podrás evolucionar el proyecto empresarial hacia un producto/servicio que puedas producir de forma más repetida y escalable. (más parecido a una *startup* en definitiva).

2.3 LEAN STARTUP

Como he adelantado en el apartado anterior, existen diferencias notables entre empresas y *startups*.

Una de las diferencias más notables e importantes es la exposición de la empresa a la incertidumbre, principalmente del entorno (mercado, clientes, competencia principalmente) pero también de tipo interno (gestión, empleados, etc).

También es cierto que hoy en día muy pocas empresas escapan a la incertidumbre. Ejemplos como ToyRs (USA, suspensión de pagos), Soars (Canadá, suspensión de pagos) u otros demuestran que los cambios afectan de lleno a todo tipo de organizaciones empresariales y la incertidumbre se ha convertido en un elemento más a tener en cuenta a la hora de gestionar una empresa.

Debido al impacto de la incertidumbre en la gestión empresarial, cada vez más empresas, corporaciones y obviamente *startups* abrazan metodologías iterativas que les permitan captar lo más rápido posible los cambios y tendencias del entorno para poder responder en tiempo y forma.

Una de esas metodologías (hay otras) que más rápido se ha expandido en el entorno empresarial es la metodología ***Lean Startup.***

De forma muy resumida, la metodología *Lean Startup* persigue principalmente la reducción al máximo de la incertidumbre y del riesgo asociado al desarrollo de un nuevo producto o servicio.

Para ello, aplicando la metodología *Lean Startup*, partiendo de unas hipótesis empresariales (mi cliente tiene X problema, yo lo puedo solucionar con Y solución), el proyecto empresarial desarrolla determinados experimentos (de varios tipos: físicos, virtuales, etc.) para obtener resultados tangibles (pruebas) y con ello tomar decisiones de hacia dónde avanzar con el proyecto empresarial.

Para seguir indagando en los fundamentos de *Lean Startup*, primero conoceréis un poco sobre su historia:

Toyota: Los inicios.

> "Altos porcentajes de beneficios empresariales pueden perderse por el camino debido a los desperdicios que se producen en procesos de fabricación".
>
> "Muchas empresas invierten tiempo y dinero en desarrollos de productos sin estar seguras de que el cliente comprará determinado producto/servicio o estará dispuesto a pagar un incremento por determinada funcionalidad".

Bajo estas dos premisas anteriores el fundador de Toyota, su hijo y el director Taiichi Ohno, generaron un sistema de producción que les permitía solventar dichas imperfecciones en los procesos de fabricación industrial.

Dichas evoluciones en sus sistemas de gestión los llevaron a posicionarse como los referentes en la complicada y competitiva industria de la automoción.

estrategias estrategias estrategias

2.4 APLICANDO LEAN STARTUP: EL EMPRENDEDOR-INVESTIGADOR

La metodología *Lean Startup* aplicada al mundo de las *startups* y las empresas es un conjunto de técnicas y herramientas especialmente ideadas para el desarrollo de proyectos que precisan de una especial rapidez y flexibilidad en su proceso.

El desarrollo de *startups* y empresas siguiendo la metodología *Lean Startup* se basa en el desarrollo del producto o servicio en cuestión mediante su evolución desde una versión inicial hacia versiones más sofisticadas que se van desarrollando en sucesivas iteraciones.

Se comienza con pocas funcionalidades, que implican una menor inversión y como consecuencia un menor riesgo y según se va reduciendo la incertidumbre en el modelo de negocio se van añadiendo y mejorando funcionalidades.

Cada iteración debería ser diseñada y revisada por el equipo de desarrollo, que podría estar compuesto por: desarrolladores de negocio, técnicos, marketing e, incluso, clientes.

Los resultados (aprendizaje) obtenidos de la observación del comportamiento a través de la interacción de los clientes con los experimentos en cuestión serán usados para decidir que rumbo seguir en las sucesivas fases.

La metodología *Lean Startup* es útil en multitud de áreas: *startups*, empresas, administración pública, marketing, internet, etc.

Muchas empresas aplican *Lean Startup* para el desarrollo de productos y servicios: Google, Apple, Spotify, Airbnb, Dropbox, pero también empresas más tradicionales como Philip Morris International (cigarrillos) o Philips.

Cabe destacar que la implantación de metodologías como *Lean Startup* en empresas que ya disponen de otras metodologías de gestión de proyectos (tradicionales) suele resultar complicada ya que se considera que *Lean Startup* asume muchos riesgos.

El Emprendedor Investigador

Los emprendedores y gestores empresariales que aplican la metodología *Lean Startup* deben cuestionar cualquier sentencia sobre la que se fundamenta su planteamiento empresarial.

Desde la idea inicial, quién será el cliente, las funcionalidades del producto y servicio e incluso el color de algunos elementos del producto... Todo son hipótesis y todo debe ser validado.

Partiendo de la base de que vuestra idea empresarial puede no ser aceptada por el mercado, debéis tratar cualquier planteamiento como una hipótesis que es necesario validar.

Ejemplo de emprendedor investigador

Vais a utilizar un símil para explicar la figura del impulsor del proyecto empresarial aplicando la metodología *Lean Startup*.

Poneos en situación: un investigador plantea una hipótesis en su tesis. Imaginad que el investigador en cuestión plantea en su tesis que, mezclando dos elementos determinados de la tabla periódica, es posible obtener un tercer elemento que todavía no ha sido identificado en la actualidad.

Tras fundamentar toda su hipótesis en su tesis, ahora el investigador debe demostrarlo, ¿cierto?

El investigador se dirige a su laboratorio y comienza a realizar diversos experimentos con la intención de demostrar que la hipótesis de su tesis es cierta.

Salvo que sea un investigador muy afortunado, va a necesitar muchos (quizás cientos) de experimentos en el laboratorio hasta que pueda demostrar que su hipótesis es acertada y con ello obtener el tercer elemento en cuestión.

Este mismo ejemplo es de aplicación en la empresa.

Bien sea un emprendedor al frente de una *startup* o un impulsor de innovación en un entorno corporativo, deben comportarse como el investigador del ejemplo anterior y para ello aplicar los fundamentos de la metodología *Lean Startup* para demostrar que sus hipótesis de negocio son ciertas.

Lo veremos a través de un ejemplo genérico.

Al igual que el investigador, el gestor de una *startup* (emprendedor o intraemprendedor) tiene una hipótesis, en este caso una hipótesis empresarial: vender un producto a un cliente determinado a un precio determinado.

El gestor de la *startup* después de su investigación y diseño inicial (**tesis = plan empresarial**) debe realizar diversos experimentos (prototipos y Productos Mínimos Viables) que le permitan demostrar que su teoría (hipótesis) es cierta.

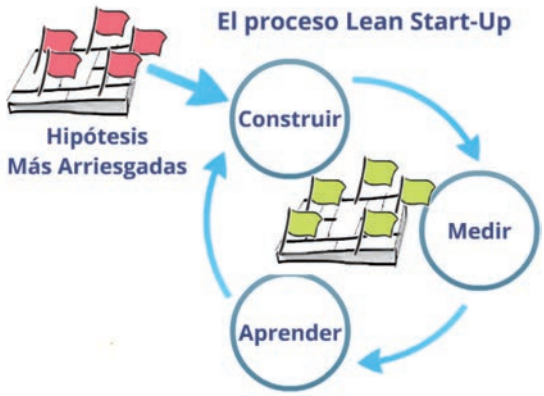
Al igual que el investigador, el gestor del proyecto deberá realizar múltiples experimentos hasta encontrar la *fórmula mágica*.

Es muy difícil predecir el número de experimentos que el emprendedor debe realizar hasta que pueda demostrar que sus hipótesis son ciertas, depende de multitud de factores.

Sí es posible asegurar que es altamente difícil –por no decir imposible– acertar a la primera y que será necesario realizar varios experimentos hasta que sea posible dar por válido (o descartar) las hipótesis iniciales.

En este camino de investigación aplicando la metodología *Lean Startup* podéis aplicar diversas técnicas, una de ellas se le conoce como **Producto Mínimo Viable**.

Ciclo: CONSTRUIR - MEDIR - APRENDER



Para comprender mejor el camino que debéis seguir y cómo debéis desarrollar los experimentos, hay un concepto que debéis conocer en profundidad: el **Ciclo de Aprendizaje**.

En vuestro camino por descubrir cuál será vuestro producto o servicio y cómo estructuraréis vuestro modelo de negocio debéis construir sucesivos experimentos. Para avanzar en la dirección correcta debéis diseñar los experimentos con unos objetivos claros de aprendizaje.

Volviendo al símil del investigador, no entra simplemente en el laboratorio y comienza a hacer experimentos sin sentido. Imaginad que el investigador junta los dos elementos en cuestión en condiciones inadecuadas, podría provocar una explosión.

Sin consecuencias tan dramáticas, volviendo a la situación del emprendedor, los resultados pueden ser similares si simplemente se dedica a hacer experimentos sin conocer exactamente qué quiere aprender (validar).

Como ya hemos visto antes, debéis construir un experimento, definiréis la forma de medirlo y una vez lo hayáis puesto en el mercado, aprenderéis lo que funciona y lo que no funciona.

Sobre ese aprendizaje validado, construiréis los si-

guientes experimentos que os permitirán llegar hasta la validación de vuestro modelo de negocio.

Aplicar la metodología *Lean Startup* no es sencillo, pues obliga a la *startup* a generar un producto mínimo viable que dista bastante de ser perfecto. Esto supone una gran dificultad para los gestores del proyecto (emprendedores, intraemprendedores, innovadores), pues implica romper moldes y exponerse al mercado sin un producto totalmente perfecto.

RECOMENDACIÓN

Si estáis tratando con proyectos empresariales que requieren de una gran inversión para desarrollar un producto y si a eso le sumáis vuestro hipotético desconocimiento, esos condicionantes harán que la incertidumbre multiplique el riesgo de vuestra inversión.

La puesta en funcionamiento de una *startup*, el lanzamiento de un nuevo producto o unidad de negocio, el desarrollo de una nueva web, el desarrollo de una *app* y la subcontratación de una campaña de marketing son claros ejemplos de proyectos que gestionados incorrectamente derivan en resultados nefastos.

He visto multitud de proyectos (sobre todo aquellos con un componente TIC, web o *software*) que se dilatan en el tiempo, aumentan los costes o bien no se alcanzan los requisitos deseados porque no se han implantado con la metodología correspondiente.

Para tener en cuenta a la hora de afrontar un proyecto empresarial, os indico a continuación algunos principios para la aplicación de la metodología *Lean Startup*.

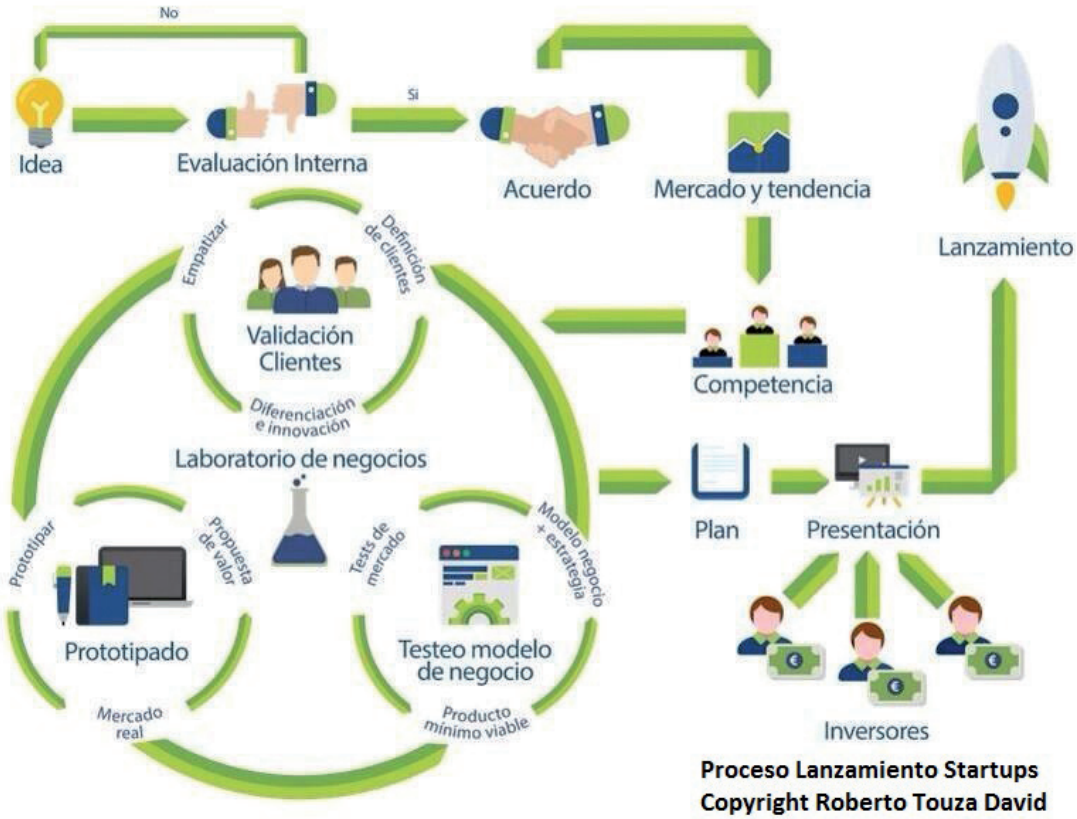
- Centrarse en las necesidades del negocio.
- Colaboración estrecha con proveedores, co-creación con clientes.
- Proveedores que compartan la filosofía *Lean / Agile*.
- Desarrollar producto (empresa, *startup* o servicio) añadiendo funcionalidades de forma incremental, sobre unos requerimientos iniciales bien definidos.
- Desarrollo iterativo.
- Comunicación fluida entre el equipo y los clientes.
- Uso de métricas relevantes que nos permitan tomar decisiones.
- Vuestra prioridad es satisfacer al cliente entregando un producto/servicio de calidad a la mayor brevedad posible.
- Los cambios en los requisitos del proyecto no son mal vistos. La metodología *Lean Startup* acepta esos cambios y los convierte en ventajas competitivas frente al cliente, adaptándose más rápido a sus necesidades.
- Entregando resultados con frecuencia y mediante los ciclos (tiempo) más cortos posible, días mejor que semanas, semanas mejor que meses.
- La mejor manera de compartir información es cara a cara (trabajadores, empresa-cliente).
- Búsqueda continúa de la simplicidad por encima de todas las cosas.

03 LIENZO PARA CREAR STARTUPS

Ahora que ya conocéis los términos importantes en el ámbito empresarial y además también conocéis los fundamentos de la metodología *Lean Startup* vais a describir cómo podéis aplicarlo.

Crear una empresa, implantar una *startup* innovadora o desarrollar nuevas líneas de negocio en el seno de una corporación, es altamente difícil, pero sin duda se hace mucho más llevadero si seguís un proceso paso a paso, estructurado, que os permita ir evolucionando la idea inicial hasta convertirlo en un proyecto empresarial con un modelo de negocio sólido.

A continuación, describiré un proceso estructurado, que os permitirá evolucionar la idea inicial y construir un producto, sustentado en un modelo de negocio con fundamento habiendo trabajado las bases para tener una empresa sólida.



A través del **Lienzo** para crear *startups* se ordenan y desarrollan las distintas fases que debe afrontar un equipo para desarrollar una idea y convertirla en un modelo de negocio exitoso.

Todo ello aplicando la metodología *Lean Startup* y haciendo uso de las herramientas más potentes que permiten aprender y validar del mercado lo que funciona y lo que no.

Vais a entrar en el detalle de cada uno de los pasos:

1. **Equipo**: en cualquier empresa o *startup*, el equipo al frente de la empresa es uno de los aspectos más importantes y donde, por ejemplo, más se fijan los inversores. Para el mismo proyecto empresarial, un equipo bien formado y compensado puede marcar la diferencia con respecto a otro equipo menos complementado. En esta primera fase es vital realizar una evaluación interna tanto personal como del equipo para conocer con exactitud si tenemos un buen equipo o por si el contrario debéis complementarlo.

2. **Mercado y Tendencias:** es vital conocer el mercado en los que operan vuestras empresas o *startups*: marco regulatorio, barreras de entrada, tipo de clientes, tamaño de mercado, etc., así como las tendencias.

   No tiene nada que ver introducir una empresa en un mercado con una tendencia alcista o con un nuevo mercado por explotar que entrar en un mercado con una tendencia bajista.

3. **Competencia**: una frase muy recurrida es aquella que dice que "si eres el único en tener una idea, es que no es una buena idea". Esa sentencia es altamente aplicable al mundo empresarial. Lo más probable es que para tu empresa o *startup* encuentres competencia, que, aunque quizás no haga lo mismo que tú, puede que sea muy similar.

   Conocer bien en profundidad a tu competencia es un factor fundamental para encontrar tu hueco en el mercado y aprender de lo que hacen bien y por supuesto de lo que hacen mal.

4. **Validación de Clientes**: sin un cliente que te compre, no tienes empresa. En esta fase debéis evaluar en profundidad como entender perfectamente a vuestro cliente e identificar correctamente qué problemas o necesidades tiene para crear o generar una solución desde vuestra empresa que sea una propuesta de alto valor para él. Recomiendo usar la herramienta **Lienzo de Propuesta de Valor** y ***Early Adopter***.

5. **Modelo de Negocio**: una vez hayáis definido vuestra propuesta de valor y vuestro segmento de clientes, debéis generar un modelo de negocio estable y, a poder ser, repetible y escalable. Recomiendo usar la herramienta ***Business Model Canvas*** (Lienzo Modelo de Negocio).

   El BMC es la herramienta que mejor encaja para la definición de modelos de negocio tras haber definido en un paso anterior a sus clientes y la propuesta de valor.

6. **Producto Mínimo Viable**: una vez hayáis definido vuestro modelo de negocio, es momento de llevar a la realidad vuestro producto/servicio en fase prototipo o *demo* en un primer momento, y en un Producto Mínimo Viable en siguientes iteraciones.

   Existen técnicas para el testeo de productos y servicios (*Landing page*, *crowdfunding*, preventas, *concierge test*, Test Mago de Oz, Puerta Falsa, *Store-Telling*, 3D) que veréis en este libro.

7. **Planificación Empresarial**: una vez desarrollado todo el trabajo anterior, sabiendo exactamente lo que os traéis entre manos, con un cliente bien definido, un modelo de negocio prometedor y las pruebas de que vuestro producto encaja con el mercado es el momento de definir una planificación empresarial. Dicho plan, puede ser usado simplemente como hoja de ruta para los próximos meses o años o bien para captar financiación o inversión.

8. **Inversión**: lo primero de todo es realizar una valoración de vuestro proyecto empresarial (en base al trabajo realizado en el pasado y en base a las expectativas de generación de negocio futuro). Una vez tengáis esa valoración, ya tenéis lo básico para captar capital para vuestra empresa.

9. **Crecimiento**: por último, si habéis conseguido financiación/inversión, estaréis en el momento óptimo para impulsar un lanzamiento a gran escala de vuestro producto (publicidad, marketing, viralidad) y no antes. Es lo que se conoce como el *scale-up*.

3.1 CUSTOMER DEVELOPMENT

Como ya hemos comentado en varias ocasiones, entiendo que estáis de acuerdo en que las empresas (autoempleo, autónomos, empresas o *startups*) venden un producto/servicio para un cliente determinado.

Ese producto o servicio solventa un problema o cubre una necesidad para el cliente.

Por lo tanto, para construir un buen producto o servicio (y, en consecuencia, una buena empresa) debéis pensar siempre en los siguientes elementos:

PROBLEMA - CLIENTE - SOLUCIÓN

Para definir correctamente un producto o servicio, lo primero que debemos realizar es una buena identificación del cliente (ya indicamos antes el motivo), qué problema (necesidad o pasión) tiene y qué solución nosotros podemos ofrecerle.

REFLEXIÓN IMPORTANTE

Un error habitual del emprendedor o del gestor de cualquier proyecto empresarial, por muy irracional que parezca, es empezar la casa por el tejado.

Lo he dicho siempre: el cliente y la solución que nosotros podemos ofrecerle son la base de cualquier negocio, es decir, son los cimientos de vuestro negocio. Una vez tengo unos sólidos cimientos, empiezo a construir la casa.

En el mundo empresarial es exactamente lo mismo, y por desgracia, muchos proyectos empresariales (ya sean desde el seno de una empresa: innovación corporativa o *startup*) se comienza al revés, diseñando y fabricando un producto/servicio y después buscando el cliente al que le pueda encajar.

Ese procedimiento, por definición, conlleva irregularidades que pueden hacer fracasar el proyecto, o lo que es lo mismo, que la idea sea mala o esté mal ejecutada.

Problema, Necesidad o Pasión – Cliente

Como ya habéis visto desde el principio, desarrollar una idea y convertirla en una *startup* o empresa rentable no es nada sencillo.

Todavía resulta más complicado si no seguís un proceso estructurado paso a paso que os permita ir evolucionando la idea y adaptarla a lo que el mercado demanda.

A la hora de comenzar con el diseño de un producto/servicio (y posterior modelo de negocio) debéis enfocar la idea de negocio hacia el problema que se resuelve y a quién se resuelve.

Para ello es muy relevante la observación e identificación del mercado y los clientes, para en primer lugar conocer si existe o no un problema o necesidad para alguien, en qué consiste, cómo se está resolviendo en la actualidad (tanto los propios clientes/usuarios como la propia competencia), el grado de esfuerzo que realizan los clientes y usuarios por atenuar el problema, etc.

La identificación del problema es clave para el desarrollo del modelo de negocio, pues si no hay un problema que estén dispuestos los clientes o usuarios a solucionar no habrá negocio alguno. Se trata, por tanto, de la primera piedra sobre la que se sostiene el modelo de negocio de vuestro proyecto empresarial.

Sin un **cliente** que te **compre, NO** tienes **empresa**

Por desgracia he visto muchos proyectos empresariales (dentro de una corporación o *startups*) con un equipo muy bueno, comprometidos, trabajadores, con recursos suficientes pero que han desarrollado un producto/servicio para un cliente equivocado y las ventas no despegan o peor todavía, son inexistentes.

Lienzo *Early Adopter* y Propuesta de Valor

Con todo lo visto hasta el momento, es el momento de ponerse manos a la obra, y para ello no hay nada mejor que usar los fundamentos de la metodología *Lean Startup* conjuntamente con *Customer Development*.

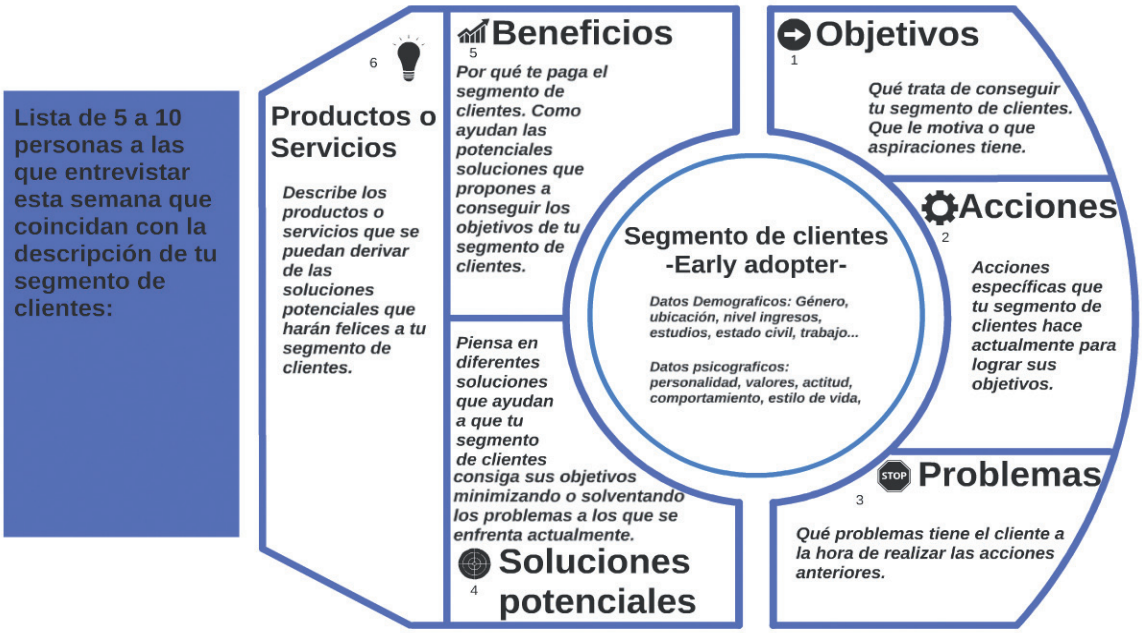
Para ello os podéis apoyar en el **Lienzo de Propuesta de Valor** y ***Early Adopter***.

estrategias estrategias estrategias

sible que tengáis que volver atrás y probar con otra solución, pero es que precisamente en esa iteratividad es en lo que se basa la metodología *Lean Startup*: proponer, validar, aprender y rectificar cuando sea necesario.

8. **Clientes**. Ahora debéis empezar a validar vuestras hipótesis. Identifica a 5 –10 contactos que encajen lo mejor posible con todo lo descrito en el lienzo y vais a trabajar con ellos para validar vuestras hipótesis.

9. **Entrevistas**. Ahora es cuando debéis plantear entrevistas (técnica de validación, barata y que aporta la mayor información posible) para aprender, validar y avanzar en el diseño de vuestra propuesta de valor.



Ahora habéis visto como identificar a vuestro cliente ideal, definirlo y diseñar una primera versión de vuestra propuesta de valor.

Como ya hemos expuesto con anterioridad, nos movemos en entornos de máxima incertidumbre, por lo tanto, lo que habéis definido sobre vuestro lienzo lo vais a clasificar en su gran mayoría como hipótesis que debéis validar directamente con el mercado (cliente).

estrategias estrategias estrategias

podría considerar la empresa serían el apartado de recursos clave, tareas clave y socios clave y finalizaremos con la parte de ingresos y costes que genera el propio modelo de negocio.

1. SEGMENTOS DE CLIENTES.

Cuando hablamos de CLIENTES nos referimos a los diferentes grupos de personas que son potenciales compradores de vuestros productos y servicios. Por tanto, tendremos que analizar las diferentes motivaciones que pueden guiar cada uno de los segmentos de clientes dentro de un mismo modelo de negocio, que puede diferir en cada uno de ellos, como podemos alcanzarlos a través de una variedad de canales de distribución, las relaciones necesarias para lograr la rentabilidad de esa variedad de clientes y lo que están dispuestos a pagar más allá de las características o funciones. Si habéis hecho el trabajo en el orden correcto, este bloque deberíais "arrastrarlo" del lienzo anterior (clientes + propuesta valor).

2. PROPUESTA DE VALOR.

Es importante conocer las funcionalidades del producto o servicio, pero sobre todo el beneficio que estáis creando para vuestros clientes y el problema que estáis resolviendo. Lo importante: crear valor para un segmento de clientes gracias a una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de dicho segmento. Los valores pueden ser cuantitativos (precio, velocidad de servicio, etc.) o cualitativos (diseño, experiencia de cliente, etc). La propuesta de valor habla del problema que solucionamos para el cliente y de cómo desde la empresa les damos respuesta a sus necesidades de forma diferente. Al igual que el punto anterior, si habéis trabajado en el orden adecuado, este bloque deberías tenerlo definido en la fase anterior.

3. CANALES DE DISTRIBUCIÓN.

Es el modo por el que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor. Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia.

A la hora de comercializar una propuesta de valor, es esencial acertar con la combinación exacta de canales para aproximarse a los clientes de modo adecuado.

4. RELACIÓN CON LOS CLIENTES.

Describe los tipos de relaciones que una compañía establece con los segmentos específicos de clientes. En resumen, cómo conseguir, conservar y aumentar clientes en vuestro modelo de negocio y cómo os relacionáis con vuestros clientes: representa el ciclo de vida del cliente.

5. FUENTES DE INGRESOS.

Este apartado puede parecer bastante obvio, pero por normal general solemos ser muy poco innovadores en este apartado. Posibilidades de monetización de vuestra propuesta de valor son muy variadas. Lo ideal, tendencia hacia los ingresos recurrentes y automáticos. Pero obviamente, también hay posibilidad de tener ingresos puntuales.

6. ACTIVIDADES CLAVE.

En esta área debéis describir cuáles son las actividades que os permiten entregar a vuestro cliente la propuesta de valor. Para haceros una idea, pensad en qué tipo de actividades debéis hacer de manera recurrente para poder entregarle la propuesta de valor a vuestro cliente.

Ejemplo: En un restaurante, la actividad clave es cocinar, limpiar y atender el comedor. Si dejas de realizar esas actividades, tu negocio deja de existir. Eso son actividades clave.

7. RECURSOS CLAVE.

En este apartado se describen los principales recursos que permiten llevar a cabo todo lo necesario para entregar la propuesta de valor al cliente. Pueden ser: físicos (almacén, vehículos, apara-

tos...), intelectuales (patentes y desarrollos tecnológicos), RRHH (equipos, perfiles profesionales, colaboradores), etc. La empresa puede alquilarlos, tenerlos en propiedad, contratarlos u obtenerlos de sus socios claves.

8. SOCIOS CLAVE.

En este apartado se definen las alianzas necesarias para ejecutar vuestro modelo de negocio con garantías, que complementen vuestras capacidades y potencien vuestra propuesta de valor, optimizando de esa forma los recursos consumidos y reduciendo la incertidumbre. Es muy importante que tengáis en cuenta este concepto de cara a no confundirlo con proveedores o clientes.

9. ESTRUCTURA DE COSTES.

En este caso se trata de modelar la estructura de costes de la empresa, habitualmente apalancada en las actividades y recursos descritos en el resto del modelo de negocio.

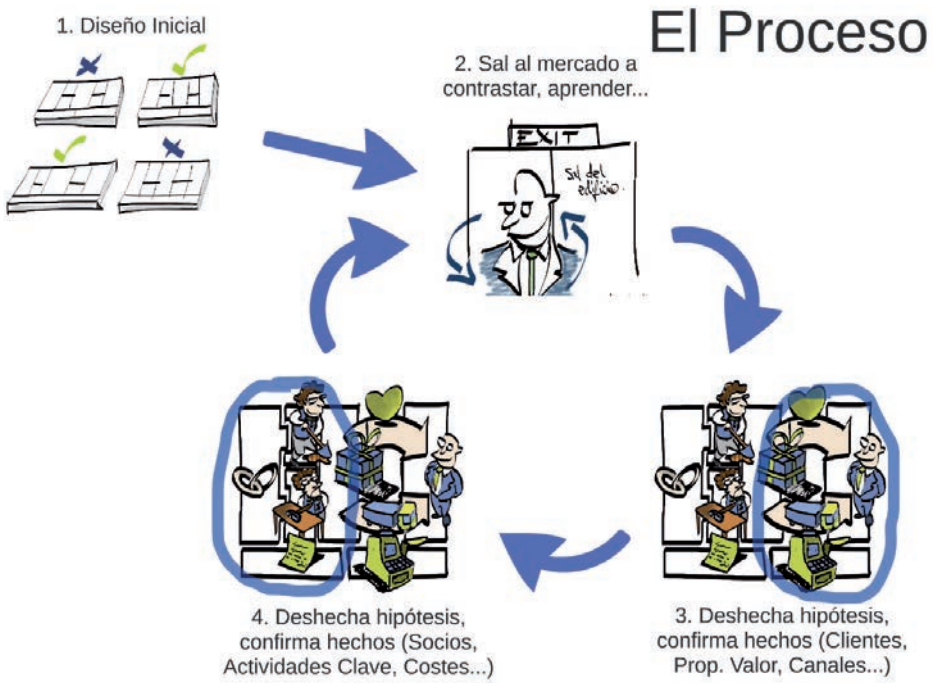
El proceso para desarrollar el BMC

Si seguís el proceso en el orden adecuado (yo recomiendo encarecidamente hacerlo) desarrollaréis vuestro modelo de negocio con los bloques de Segmento de Clientes y Propuesta de Valor que heredamos de la fase Clientes.

A partir de ahí debéis definir el resto de los componentes de modelo de negocio (canales, relación con los clientes, ingresos, actividades, etc).

Seguís moviéndonos en entornos de máxima incertidumbre, por lo tanto, muchos de los elementos que defináis en vuestra primera versión del modelo de negocio debéis considerarlos como hipótesis.

Debéis validar las hipótesis con el mercado de forma iterativa al igual que lo hemos realizado en la fase anterior.



3.3 PRODUCTO MÍNIMO VIABLE

Una vez llegados a este punto, ya deberías contar con un cliente objetivo bien definido, una propuesta de valor interesante y, además, un modelo de negocio completo.

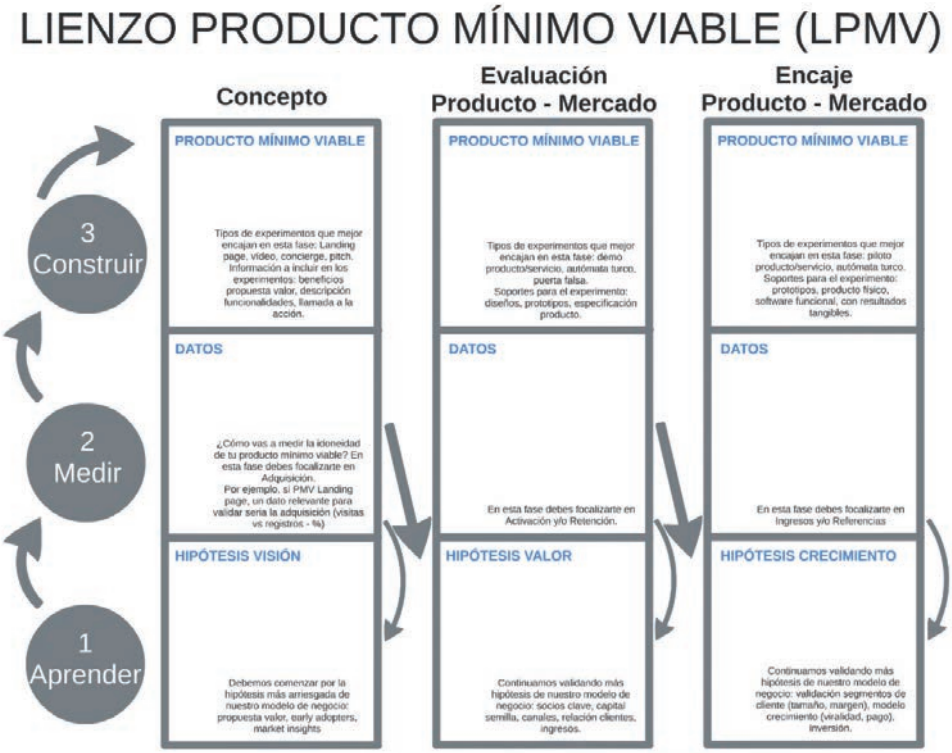
Ahora viene el momento de trasladar todo este conocimiento (supuestamente validado) a algo más o menos tangible que puedas poner en manos del cliente y medir el grado de aceptación que tendrá el mercado sobre vuestro producto / servicio.

El producto mínimo viable no es el fin en sí mismo de todo el proceso, al final se trata de un elemento más en tu camino para construir un producto que encaje con las necesidades del cliente y que puedas vender en el mercado.

Es por ello que el producto mínimo viable es más bien un concepto y no tanto una herramienta. El producto mínimo viable es un experimento que te permitirá seguir avanzando en la definición de tu modelo de negocio.

El producto mínimo viable se desarrolla de una forma determinada (hay algunos puntos importantes que hay que cumplir) y hay muchas herramientas disponibles que te permiten construir un experimento y validar con ello que vas en la dirección adecuada.

Lo más importante es tener claro en qué consiste un producto mínimo viable y cuáles son las claves para diseñarlo correctamente y obtener el aprendizaje que necesitas. Para ello puedes apoyarte en el lienzo de Producto Mínimo Viable que yo mismo he desarrollado.



Lienzo Producto Mínimo Viable © / Copyright Roberto Touza David

También es muy importante destacar que el diseño de un producto mínimo viable no está cerrado a unas herramientas determinadas, sino que incluso se pueden mezclar distintas herramientas para generar un producto mínimo viable en cuestión y, con ello, generar un experimento que encaje con tus necesidades.

Lo verás más en profundidad a partir del siguiente capítulo.

3.4 JUSTIFICACIÓN LIENZO PARA CREAR STARTUPS

Como hemos mencionado en varias ocasiones a lo largo del manual, llevar a buen puerto un proyecto empresarial no resulta nada sencillo. Sólo el mercado sabe con exactitud si es una buena idea de negocio.

Entre otras responsabilidades, en mi labor de consultoría y desarrollo de empresas, cuando una persona (emprendedor, innovador, intraemprendedor, etc.) me expone su proyecto empresarial y me pregunta mi opinión sobre las posibilidades de la *startup* siempre digo lo mismo:

Ni el consultor más experimentado ni el emprendedor más tenaz es capaz de decir a ciencia cierta qué ideas pueden triunfar o no en el mercado. Depende de muchos aspectos… Sólo el mercado tiene la respuesta.

Algunos de estos aspectos son:

- **Internos**: idea, equipo, metodología, ejecución, recursos económicos, etc.
- **Externos**: clientes, competencia, regulación, tecnología, inversores. etc.

Son muchos factores a tener en cuenta para que una *startup* tenga éxito.

Siendo tantos y tan diversos los puntos donde una *startup* puede fracasar es por ello que me parece tan importante disponer de una herramienta que permita al equipo seguir un proceso estructurado paso a paso para diseñar y validar tanto el modelo de negocio como el producto en cuestión que permita al proyecto empresarial avanzar con garantías.

¡Cuidado!

Lean Startup es una metodología que engancha. Al menos a mí me ha enganchado. La metodología *Lean Startup* es muy fácil de entender, pero bastante difícil de aplicar.

Y por esa facilidad de explicar, pero la enorme dificultad de aplicación, se derivan algunos vicios y malas prácticas que debéis tener en cuenta en vuestra trayectoria.

Todo lo que habéis visto hasta ahora y lo que veréis en los siguientes capítulos está basado en aprendizaje y experiencia práctica y real.

Es decir, si os recomiendo algo es porque lo he vivido en primera persona, bien directamente yo mismo a través de mis empresas, o bien directamente con *startups* o empresas con las que trabajo aplicando *Lean Startup*.

Esta aclaración que os hago debería ser la norma para cualquier persona que quiere enseñar sobre una temática determinada, aunque por desgracia no siempre es así.

¡Gurús de libro!

Como en todos los sectores, en el mundo de las *startups* y en el mundo de la empresa hay muchos que se dedican a dar consejos sin saber muy bien lo que dicen o como lo dicen.

Yo mismo lo sufrí en mis propias carnes, te lo cuento:

Año 2011. Formaba parte de una aceleradora de *startups*, en el que participamos tan sólo 23 proyectos empresariales, tras un minucioso proceso de selección de entre un total de 200 proyectos, de origen nacionales e internacional.

Teníamos todo a nuestra disposición para aprender y

triunfar: apoyo económico, formación en capacitaciones personales por una universidad puntera, formación empresarial por el IESE y unos mentores de lujo para diversas áreas empresariales.

Mi *startup*, por la visión que tenía y el tipo de revolución que planteaba, fue una de las elegidas para trabajar con un consultor experto en emprendimiento ágil. Él fue quien me introdujo en el mundo *Lean Startup* y en el concepto Producto Mínimo Viable.

En las reuniones de trabajo sobre mi *startup* me dijo: "Tienes que probar tu producto con el mercado, tienes que prototipar". Le enseñé unos bocetos que se me habían ocurrido sin ninguna reflexión profunda, ni objetivos/hipótesis a validar ni ningún planteamiento real de aprendizaje, es decir, ¡nada! Era simplemente una idea para construir algo que yo pensaba que era un producto mínimo viable. Esta persona me dijo: "¡Adelante! Seguro que funciona".

Aquí tenéis lo que yo creía que era un **Producto Mínimo Viable**, que realmente era una chapuza de proporciones bíblicas:

Nuestro Producto Mínimo Viable no es que fuese de baja fidelidad (se denominan así los PMV en fases muy iniciales), sino que no era ni un producto, ni mínimo, ni viable.

Para ser exactos, no sabíamos ni qué narices teníamos que validar o aprender del mercado con este experimento, que es una de las premisas básicas de cualquier Producto Mínimo Viable.

Resulta que este "gurú de libro" que se vendía muy bien, se había leído *The Lean Startup* unas cuantas semanas antes e iba por ahí dando consejos.

Resultado: 12.000 euros de inversión únicamente en prototipos a la basura, sin contar tiempo y demás gastos relacionados, y empresa cerrada.

04 PRODUCTO MÍNIMO VIABLE

En la película *Big* de Tom Hanks (1988) el protagonista trabaja como directivo de una gran compañía juguetera cosechando grandes éxitos ante el jefe por su ojo clínico para saber qué juguetes gustaran más o menos a los niños.

Las aptitudes del protagonista eran muy valiosas para la compañía, que ante un gran lanzamiento de un nuevo juguete (promociones, publicidad, etc.) debe estar segura de que el juguete tendrá éxito.

Es posible que recordéis una escena de la película en la que varios niños prueban nuevos juguetes en una sala. Tras un cristal, personal de la empresa juguetera toman nota de todas las reacciones de los niños.

Sin saberlo, los niños están siendo parte de un experimento para comprobar la idoneidad del juguete antes de que la empresa decida impulsar dicho juguete y mandarlo a producción.

Esas pruebas son tests a pequeña escala con un reducido grupo de niños para probar si un juguete tendrá éxito antes de lanzar el producto a gran escala.

Si entendemos este ejemplo, habremos entendido perfectamente el concepto de **Producto Mínimo Viable**.

¿Cómo podemos saber (aprender) tanto de vuestros clientes tal y cómo aprender las grandes jugueteras de los niños?

Como ya habéis visto en puntos anteriores, uno de los objetivos de cualquier organización (empresa o *startup*) es reducir el riesgo en la mayor medida posible y avanzar con el desarrollo de un producto con la mayor cantidad de conocimiento validado sobre sus clientes para ofrecer un producto que realmente demanda el mercado.

Y para ello, la empresa lo que debe hacer es plantear experimentos (Productos Mínimos Viables) que le permitan validar sus hipótesis de negocio, aprender y avanzar en la definición de la empresa.

Se trata del siguiente paso natural una vez hemos validado (aprendido) quién es su cliente y cuál es el modelo de negocio que debe desarrollar.

Concepto Producto Mínimo Viable

Vamos a comenzar por el principio, ¿Qué debo hacer ahora? ¿Cómo hago experimentos? ¿Cómo sigo su evolución? ¡Simplemente diseño "algo" y lo pongo en manos del cliente y *voila*! ¿¡Éxito asegurado!?

Pues me temo que no, lo más probable es que los primeros experimentos fallen, pero no os preocupéis, la única manera de aprender es fallando. Primero voy a introducir la definición de Producto Mínimo Viable:

Producto Mínimo Viable es aquel producto con las mínimas características posibles con el claro objetivo de aprender la máxima información posible (conocimiento validado) sobre los usuarios y su experiencia de uso y que requiera el intercambio de algún recurso escaso por parte del cliente (tiempo, dinero, atención) con el mínimo esfuerzo posible por parte de la organización.

Vamos a tratar un ejemplo para explicar el concepto.

KickNow es una *startup* que surgió de un equipo de 4 personas que decidieron trabajar juntos durante el transcurso de un evento en Londres denominado Lean Startup Machine. Uno de los integrantes de ese equipo era yo mismo.

El planteamiento inicial de KickNow estaba orientado hacia el deporte en equipo en las grandes ciudades. Es un problema que aún hoy en día sigue sin estar del todo resuelto.

Problema: dificultad para encontrar personas suficientes para hacer un deporte determinado en equipo, por ejemplo, un partido de fútbol sala donde hacen falta mínimo 10 personas.

Early Adopter: deportistas que al menos juegan un partido de fútbol sala una vez por semana y que confirman que tienen el problema anterior.

Modelo de Negocio: plataforma para publicar partidos que se van a disputar, el número de personas necesarias para completar el cupo y más información que aporte valor tanto a organizadores como jugadores.

Producto Mínimo Viable:

- **1º versión:** *Landing page* captando datos de usuarios, partidos que se prevén jugar, así como jugadores disponibles. Con esa información, cruzar correos electrónicos (*congierge test*) haciendo *matching* entre demanda y oferta de partidos/jugadores.
- **2º Versión**. *Mockup* de aplicación móvil.

estrategias estrategias estrategias

Diseño Producto Mínimo Viable

Algún lector podría pensar: "¡Perfecto, ya lo tenemos claro! Gracias, Roberto, por toda la explicación, no hay tiempo que perder, somos unos fieles seguidores *Lean*, así que vamos a ponernos a construir nuestro primer Producto Mínimo Viable, lo más barato posible que todavía se notan los efectos de la crisis y hay que ahorrar. Vamos a ponerlo en manos de nuestro cliente, nuestro *early adopter* porque sabemos que nuestro Producto Mínimo Viable no será perfecto y no podemos enseñárselo a cualquiera y entonces vamos a ver qué opina y ya estaremos aprendiendo un montón".

Me temo que no es tan sencillo. El producto mínimo viable tiene algo más de complejidad. Para explicarlo de una forma gráfica un producto mínimo viable no es un molino de viento.

Al igual que se comentó en un capítulo anterior, el ciclo de aprendizaje es fundamental para aplicar la metodología *Lean Startup* en condiciones óptimas.

Continuando con vuestra labor de investigación y aprendizaje, a la hora de diseñar vuestro producto mínimo viable también debéis tener en cuenta el ciclo de aprendizaje.

Los molinos de viento tienen la peculiaridad de que no importa hacia dónde sople el viento ya que, tarde o temprano, acabarán girando gracias al impulso del viento. En este caso, el Producto Mínimo Viable tiene muy poco que ver con un molino de viento.

Sin lugar a dudas, puedes diseñar un experimento, ponerlo en el mercado (al alcance de los clientes/usuarios), medir todo lo que se te ocurra medir (visitas web, registros, pruebas producto, etc.), volver a la oficina, sentarte con tu equipo y empezar a estudiar los asombrosos resultados.

Podrías aprender mucho, seguro, pero la pregunta es **¿estamos validando la hipótesis más arriesgada de nuestro modelo de negocio?**

De actuar así, estaríamos empezando la casa por el tejado. El objetivo de los Productos Mínimos Viables es validar vuestras hipótesis más arriesgadas. Y para poder validar vuestra hipótesis, primero parece obvio que debéis tener claro qué queremos aprender.

estrategias estrategias estrategias

Sobre este mismo experimento, como impulsores del producto mínimo viable podríamos caer en la trampa de fijarnos únicamente en los resultados finales (cuantos *matching* conseguimos entre equipos y jugadores disponibles), pero realmente lo importante de este producto mínimo viable era confirmar que la gente estaba dispuesta a realizar actividades deportivas con extraños, esa era la hipótesis más arriesgada para nuestro modelo de negocio que queríamos validar con este experimento.

Estamos todos de acuerdo en que primero debéis saber lo que queréis aprender. Vuestra hipótesis más arriesgada será el elemento clave que debéis validar en cada ocasión. Realmente, se trata de la hipótesis que en el caso de que quede invalidada, haría que todo vuestro desarrollo fuese en vano.

Seguidamente debéis definir la manera de medir la iteración del usuario/cliente de la manera que os permita validar la hipótesis correspondiente. Esto lo haréis a través de las **Métricas Accionables** (Métrica Accionable: aquellas que os permiten tomar decisiones una vez que hayáis observado el valor de la métrica).

Por ejemplo: el número de visitas en una *Landing Page* no es una métrica accionable, el porcentaje de pre-órdenes frente a las visitas es una métrica accionable que os permite averiguar la aceptación del producto en cuestión mostrado en la propia *Landing Page* y, a la vez, estudiar su evolución si introducís variaciones de cualquier tipo en la propia web.

Y ya por último, una vez que hayáis identificado vuestra hipótesis y cómo vais a evaluar el grado de cumplimiento en el mercado, podréis construir vuestro Producto Mínimo Viable, que será el experimento que pondréis en manos de los clientes (mercado), y que os dará como resultado las Métricas Accionables oportunas que, a su vez, os permitirán validar vuestra hipótesis (si el resultado de vuestra métrica está por encima del objetivo marcado previamente al experimento) o por el contrario cambiar el rumbo o pivotar.

4.1 LIENZO PRODUCTO MÍNIMO VIABLE

El proceso para crear vuestro producto mínimo viable es, por lo tanto, un paso vital en vuestro camino para desarrollar una *startup*.

En cada avance, el trabajo se va complicando y debéis hilar cada vez más fino pues con el conocimiento validado que habéis heredado de las dos fases anteriores, ahora lo convertiréis en realidad.

Si bajas la guardia y desarrolla una chapuza puedes echar por tierra todo el trabajo anterior.

Situación Actual

Como ya hemos visto hasta ahora, tenemos claro los conceptos de *Lean Startup*, Modelo de Negocio y la importancia del cliente y la propuesta de valor.

Pero, ¿y ahora? Una vez has identificado tu hipótesis más arriesgada de tu modelo de negocio debes comenzar por ese punto para validar y construir tu producto mínimo viable.

Me percaté de que muchas personas siguen teniendo verdaderos problemas para diseñar un producto mínimo viable de la forma correcta, así que decidí que era el momento de aportar una solución.

Al igual que tenemos un *roadmap* para conocer todas las fases para crear una *startup* (**Lienzo Creación *Startups***), disponemos también del lienzo *Early Adopter* y disponemos del lienzo de negocio (*Business Model Canvas*), es necesario disponer de un lienzo para diseñar productos mínimos viables.

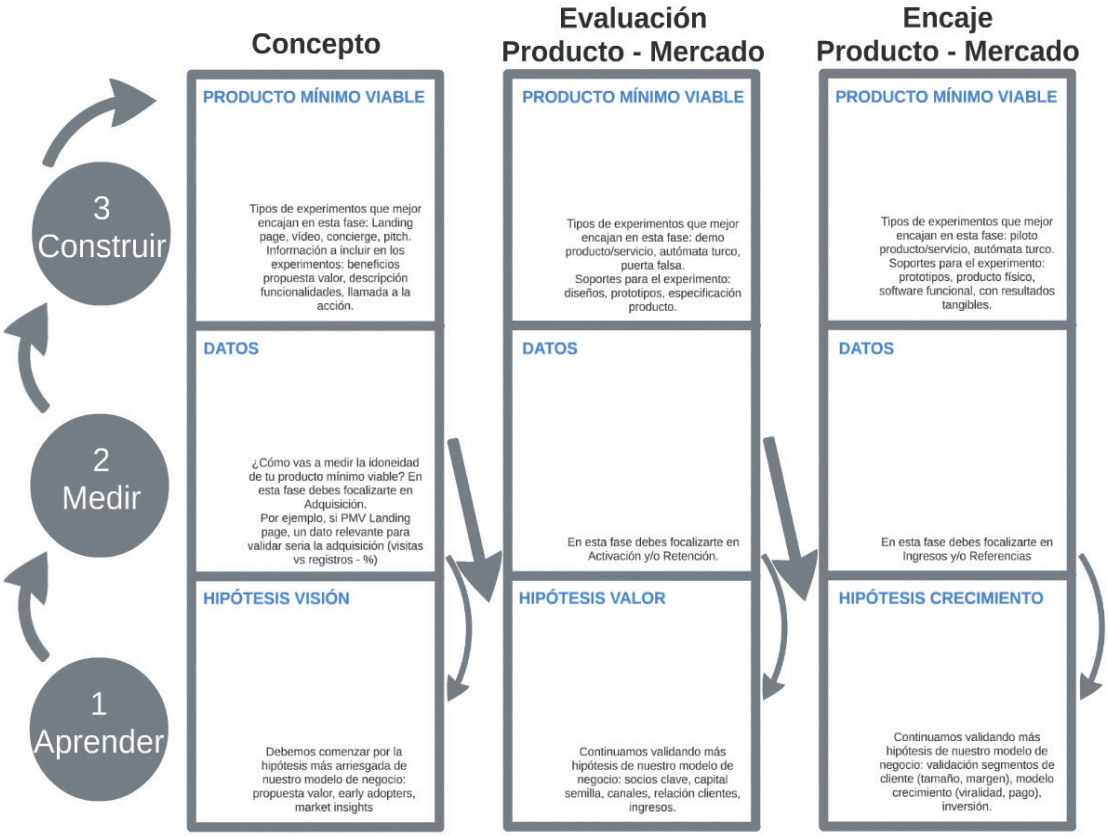
A continuación, os explico el proceso que he seguido para crearlo.

Aprendizaje

Primero necesitamos saber qué queremos aprender de nuestro Mercado/Cliente objetivo y para ello aplicaremos el ciclo de aprendizaje validado.

estrategias estrategias estrategias

LIENZO PRODUCTO MÍNIMO VIABLE (LPMV)



Lienzo Producto Mínimo Viable © / Copyright Roberto Touza David

1º Ciclo Aprendizaje Validado

Basado en el ciclo de aprendizaje validado, a la izquierda del lienzo, he colocado los 3 pasos en vertical, para seguir el proceso correcto.

1. Aprender - 2. Medir - 3. Construir

2º Bloques Verticales

En vertical, se han colocado tres grandes bloques que nos sirve para validar el producto mínimo viable en función del estado de nuestra *startup*.

1. Concepto - 2. Evaluación Producto – Mercado - 3. Ajuste Producto – Mercado

3º Bloque Experimento

Cada uno de los bloques verticales (3 bloques) en su cruce horizontal con cada uno de los componentes del ciclo de aprendizaje validado descompone los pasos para diseñar el experimento en cuestión.

4º Descripción casilla

Dentro de cada casilla resultante (9 casillas), se indican las instrucciones oportunas para diseñar los experimentos de forma adecuada.

¿Cómo uso el lienzo de Producto Mínimo Viable?

Primero, empezamos con el **BLOQUE CONCEPTO**. Después de haber definido a vuestro cliente y propuesta de valor y trasladarlas al BMC, debéis cumplimentar el resto de los bloques del BMC.

A continuación, debéis encontrar las hipótesis más arriesgadas que podrían hacer que todo el proyecto quede invalidado.

Después de encontrar la hipótesis más arriesgada, necesitamos diseñar cómo vais a estudiar dicha hipótesis a través de un experimento (PMV).

Tras seleccionar vuestra hipótesis más arriesgada, debéis definir la métrica que nos permitirá validar o no el experimento en cuestión.

Una vez definido estos dos puntos importantes, es cuando podremos seleccionar la técnica oportuna para llevar a la realidad el experimento en cuestión.

Si el experimento cumple el objetivo marcado previamente (métrica), entonces pasamos al siguiente nivel: **EVALUACION PRODUCTO – MERCADO** (flecha recta).

Si el experimento no cumple la métrica que nos hemos marcado, seguimos la flecha curva y tendremos que plantear otro experimento que nos permita validar la hipótesis de forma distinta al primer experimento.

En este bloque, vais a encontrar el **VALOR** de vuestra idea. Al igual que en el paso anterior, debéis identificar cuál es vuestra **HIPÓTESIS** de VALOR, es decir, lo que CREEMOS que MÁS valorará vuestro cliente. Y debéis diseñar el experimento oportuno para validarlo. Lo mismo, establecemos los valores, un objetivo, y con eso podemos diseñar el experimento oportuno.

Igual, en función del experimento avanzamos o empezamos de nuevo (línea recta/curva).

Ajuste Producto Mercado

En este bloque, necesitamos comprobar nuestro Modelo de Crecimiento. Encontrar cuál es nuestra hipótesis de crecimiento, decidir qué vamos a medir para confirmar o no esta hipótesis y, posteriormente, diseñar el experimento oportuno.

Beneficios de diseñar un producto mínimo viable con el lienzo

- Aplicaremos con toda certeza el ciclo de aprendizaje validado.
- Evitaremos el autoengaño en la validación de los experimentos. Si somos sinceros con nosotros mismos, sólo debemos dar por válido un experimento si supera la métrica que nos hemos planteado previamente.
- Nos resultará más fácil diseñar un producto mínimo viable.
- Evolucionaremos nuestro producto siguiendo las fases en el orden adecuado: concepto, evaluación producto-mercado, encaje producto-mercado.
- Aplicaremos las técnicas oportunas para diseñar experimentos en cada fase oportuna.
- Os resultará más fácil seguir la evolución de vuestros experimentos (Producto Mínimo Viable), así como la evolución de vuestro aprendizaje validado.

05 APLICANDO PMV EN EMPRESAS Y STARTUPS: TÉCNICAS, HERRAMIENTAS

5.1 PMV BAJA FIDELIDAD VS PMV ALTA FIDELIDAD

Todos los emprendedores y gestores de proyectos empresariales tenemos en mente cómo queremos que sea nuestro producto y queremos ser capaces de dotarle de un sinfín de funcionalidades para deleitar lo máximo posible a nuestros clientes.

Eso está muy bien, pero por desgracia hay varios aspectos importantes a tener en cuenta:

- Nunca seremos capaces de tener el producto perfecto. Siempre habrá cosas que mejorar, cosas que ampliar, etc. Por lo tanto, hay que quitarse de la cabeza la búsqueda del producto perfecto porque no existe.
- Nunca seremos capaces de tener todas las funcionalidades que deseamos en la primera versión del producto.
- Nunca seremos capaces de tener el producto con todas las funcionalidades que deseamos en una única versión. La propia evolución del mercado hará que siempre haya funcionalidades por añadir.

No se trata solamente del producto que ofrecemos.

Se trata de averiguar cuál es el conjunto mínimo de funcionalidades que podríamos aplicar desde el primer día y que soluciona los problemas que hemos detectado creando valor a nuestros clientes.

Vais a salir a la calle a descubrir qué es lo que el mercado necesita y por qué solución estará dispuesta a pagar, vuestro trabajo será diseñar un producto acorde con esta realidad.

Tendremos que estar en disposición de suprimir alguna funcionalidad si vuestra validación con el cliente así lo indica.

Así que es importante que escuchéis con atención lo que el cliente te transmite, con honestidad, y para hacerlo correctamente debéis desarrollar primero experimentos orientados para los *early adopters* que, obviamente, distarán mucho del producto ideal que teníamos en mente.

Es por ello que entran en juego los conceptos de Producto Mínimo Viable de baja fidelidad y de alta fidelidad.

Simplemente es una medida para indicar lo cuidado de los detalles al respecto del producto mínimo viable.

5.2 HERRAMIENTAS PARA DISEÑAR PRODUCTOS MÍNIMOS VIABLES

A continuación, podrás encontrar algunas técnicas y herramientas que te permitirán diseñar tu producto mínimo viable.

No existe una técnica exclusiva para validar una hipótesis determinada. Validar una hipótesis depende de tantos factores íntimamente relacionados con el modelo de negocio, el cliente, el mercado, la tecnología, etc., que es imposible definir una técnica para cada tipo de experimento.

Teniendo en cuenta que lo más importante es conocer la hipótesis a validar, la métrica que usaremos para dicho objetivo, lo ideal es disponer de un repertorio de diversas técnicas que por separado o incluso mezcladas serán de utilidad para nuestro experimento en cuestión.

Pero aquí también entra en juego la creatividad aplicada al diseño y construcción de nuestro experimento con las técnicas y herramientas que tengamos a mano.

Preventas – *Crowdfunding*

Las preventas son una herramienta con la que podemos confirmar si hay demanda para un producto / servicio determinado.

Lo que estamos haciendo con la preventa es entregarle al cliente un compromiso futuro de entrega del producto o servicio a cambio de un pago ahora (suele ofrecerse un descuento o un precio reducido para fomentar la conversión.)

Con esto lo que estamos haciendo es confirmar que hay una demanda para un producto o servicio determinado sin tenerlo disponible todavía.

Para ello, podemos hacerlo nosotros mismos a través de una web, venta directa o similares o incluso a través de una campaña de *crowdfunding*.

Para ello, además de tener el diseño del producto o del servicio bien definido, es necesario lanzar una campaña de *crowdfunding* que nos obliga a disponer de un plan de comunicación bien definido y con dinamización durante toda la duración de la campaña.

Landing Page

Una *Landing Page* es una página de presentación de producto en internet que tiene como único objetivo conseguir conversación: captar *leads* (usuarios) o compradores del producto o servicio presentado a través de la *Landing*.

Se suele usar muchas veces conjuntamente con publicidad en redes sociales con el fin de derivar tráfico hacia la *Landing Page* y que, posteriormente, dicho

tráfico convierta. Por lo tanto, una *Landing* debe estar muy orientada hacia el producto en cuestión, sin permitir que el visitante se distraiga y que realice la acción que deseamos: registro, compra, etc.

Vídeo

El vídeo es un elemento más para mostrar el producto o servicio, sus funcionalidades y beneficios de cara a convencer al cliente para que realice una acción determinada.

El video es un complemento muy atractivo para la *Landing Page* ya que permite transmitir el concepto de la *Landing* de una forma interactiva, amena, cercana y más rica en información que texto plano.

Hay multitud de ejemplos de vídeos que convierte y multitud de plataformas para hacer vídeos de forma profesional simplemente con un ordenador e internet.

Storyboard

El *storyboard* es un recurso más para contar en qué consiste un servicio al cliente. Se trata de contar una historia donde se pueda ver a una persona hacer uso del servicio y los beneficios obtenidos.

Son recursos muy válidos de cara a explicar las bondades tanto de un servicio como de un producto, aunque puede estar más orientado a servicios por la intangibilidad propia de un servicio y que resulta más sencillo explicar con un ejemplo detallado.

Se trata, además, de un recurso muy sencillo y a bajo coste donde con creatividad se pueden conseguir resultados muy positivos.

Autómata turco

Este recurso se trata de un producto mínimo viable que permite simular el trabajo que realiza una máquina para un cliente, pero realmente está siendo realizado por una persona.

Esto nos permite reducir considerablemente el riesgo de poner en funcionamiento un servicio o un producto complejo sustituyéndolo por fuerza bruta.

Reduciendo la inversión (sin desarrollos largos y costosos) podemos poner a prueba el resultado que obtendrá el cliente y su valoración del mismo de una forma mucho más económica.

Ventajas del experimento:

- Conocer si vuestro servicio es útil para alguien, antes de invertir vuestro dinero en el desarrollo del servicio.
- Generar los primeros ingresos, que os permitirán tener algo más de liquidez para el futuro desarrollo.

***Sketching* o bocetos**

Es un recurso ideal para transmitir conceptos básicos de la propuesta de valor del proyecto.

Al tratarse de una herramienta para transmitir conceptos, no requiere de una alta precisión y permite entender por parte del cliente los básicos de la propuesta de valor.

Render

Un siguiente paso al boceto sería el *render*. El *render* es una evolución del boceto de alta calidad. Permite reforzar el concepto de la propuesta de valor y transmitir ciertos detalles que en el boceto no pudieron ser tratados.

Con ellos conseguimos mayor *feedback* del cliente.

Maqueta

Esta herramienta es muy útil para avanzar un paso más en la conceptualización de la propuesta de valor.

Al cliente le encanta tocar y poder sentir las sensaciones de un producto determinado. La maqueta nos ayudará a ello.

Bien sea una maqueta a escala real o bien una maqueta disminuida, será de gran ayuda para que los clientes entiendan en la proporción idónea la propuesta de valor.

Se trata de transmitir volúmenes básicos con materiales maleables que se pueden trabajar a mano, prin-

estrategias estrategias estrategias

GENERALITAT VALENCIANA | TOTS A UNA veu

IVACE
INSTITUT VALENCIÀ DE COMPETITIVITAT EMPRESARIAL

UNIÓN EUROPEA
Fondo Europeo de Desarrollo Regional

Una manera de hacer Europa

Esta iniciativa está promovida y financiada por la Generalitat Valenciana, a través del IVACE, dentro de su política de apoyo al emprendimiento y la pyme, y cofinanciada por los fondos FEDER de la Unión Europea, dentro del Programa Operativo FEDER de la Comunitat Valenciana 2014-2020