

Gestión de Productos

Judith Meles

¿Por qué creamos productos?

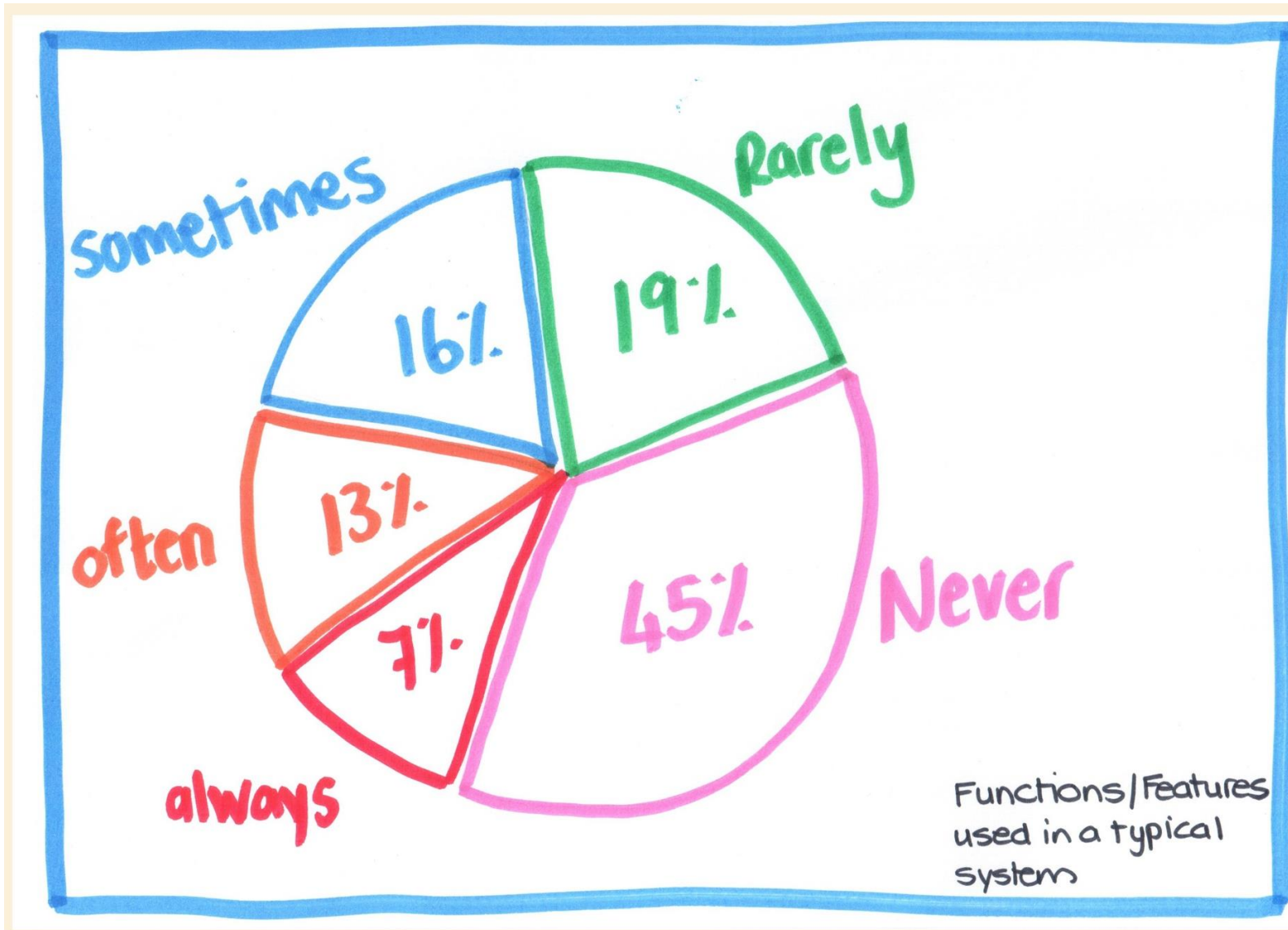


Para satisfacer a los clientes

Para tener muchos usuarios logueados

Para obtener mucho dinero

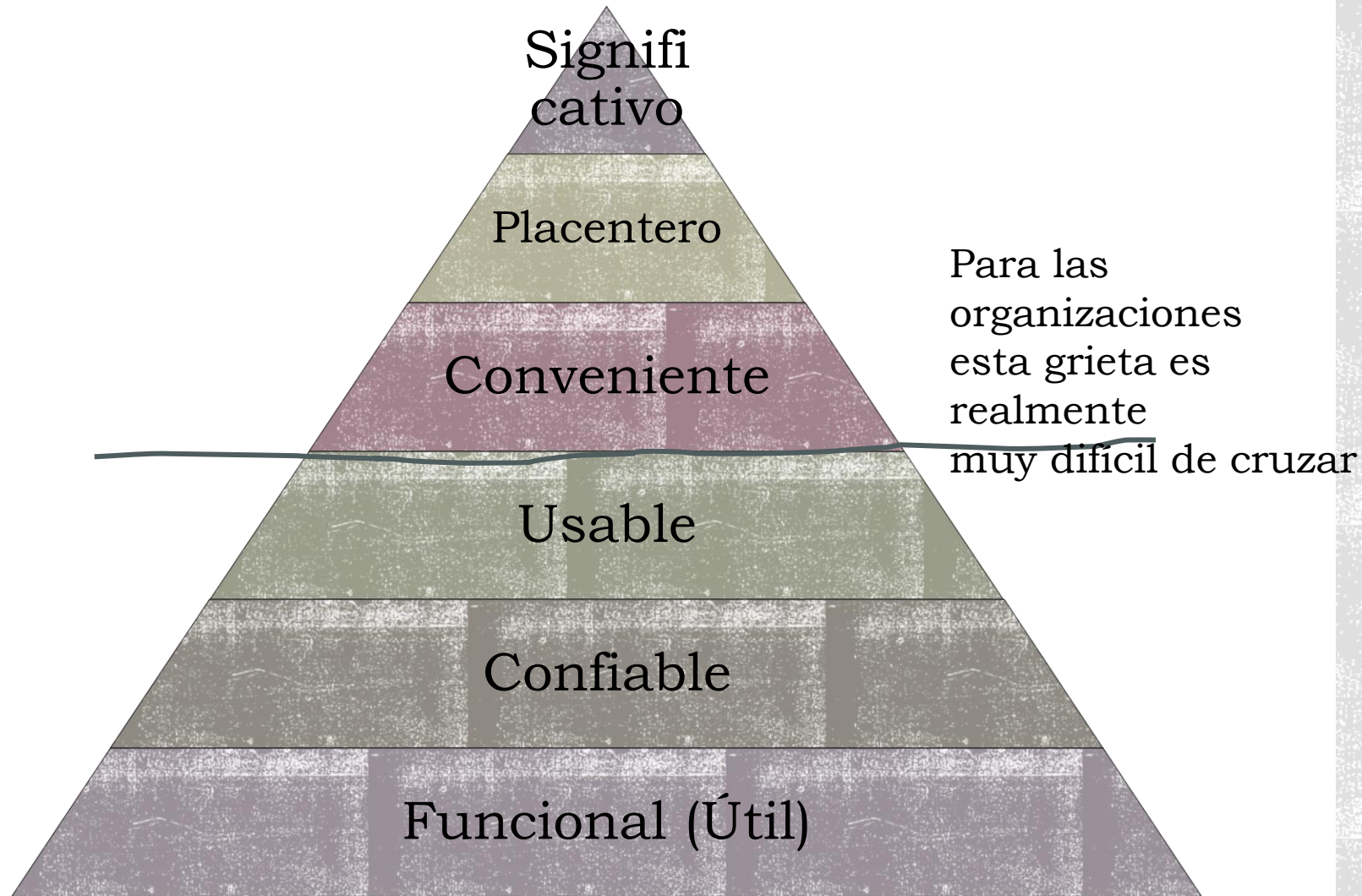
Realizar una gran visión, cambiar el mundo



¿Qué características realmente utilizamos de un producto de software?



Focalizado en experiencias (gente, actividades, contexto)



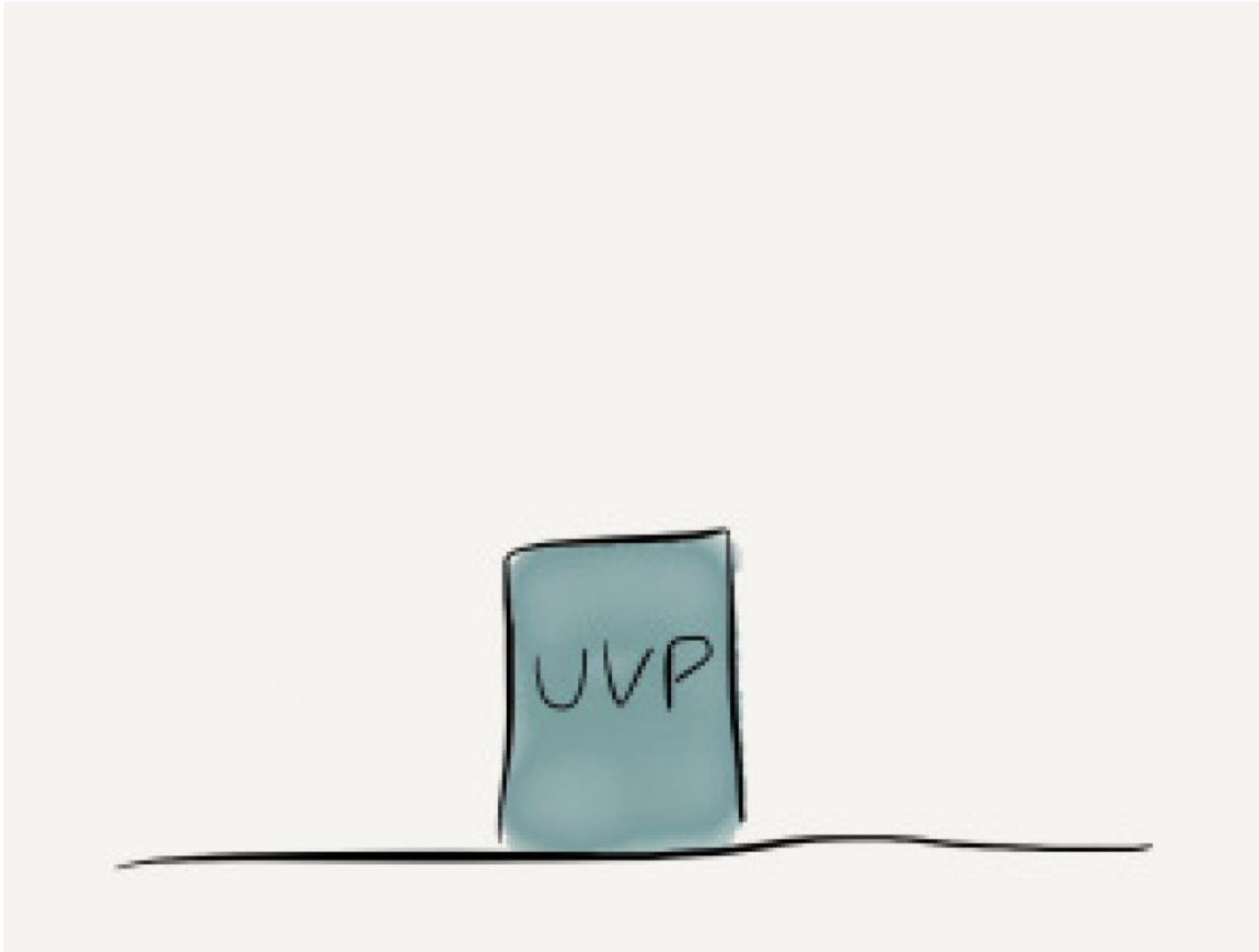
Focalizado en tareas (productos y características)

Evolución de los Productos de Software

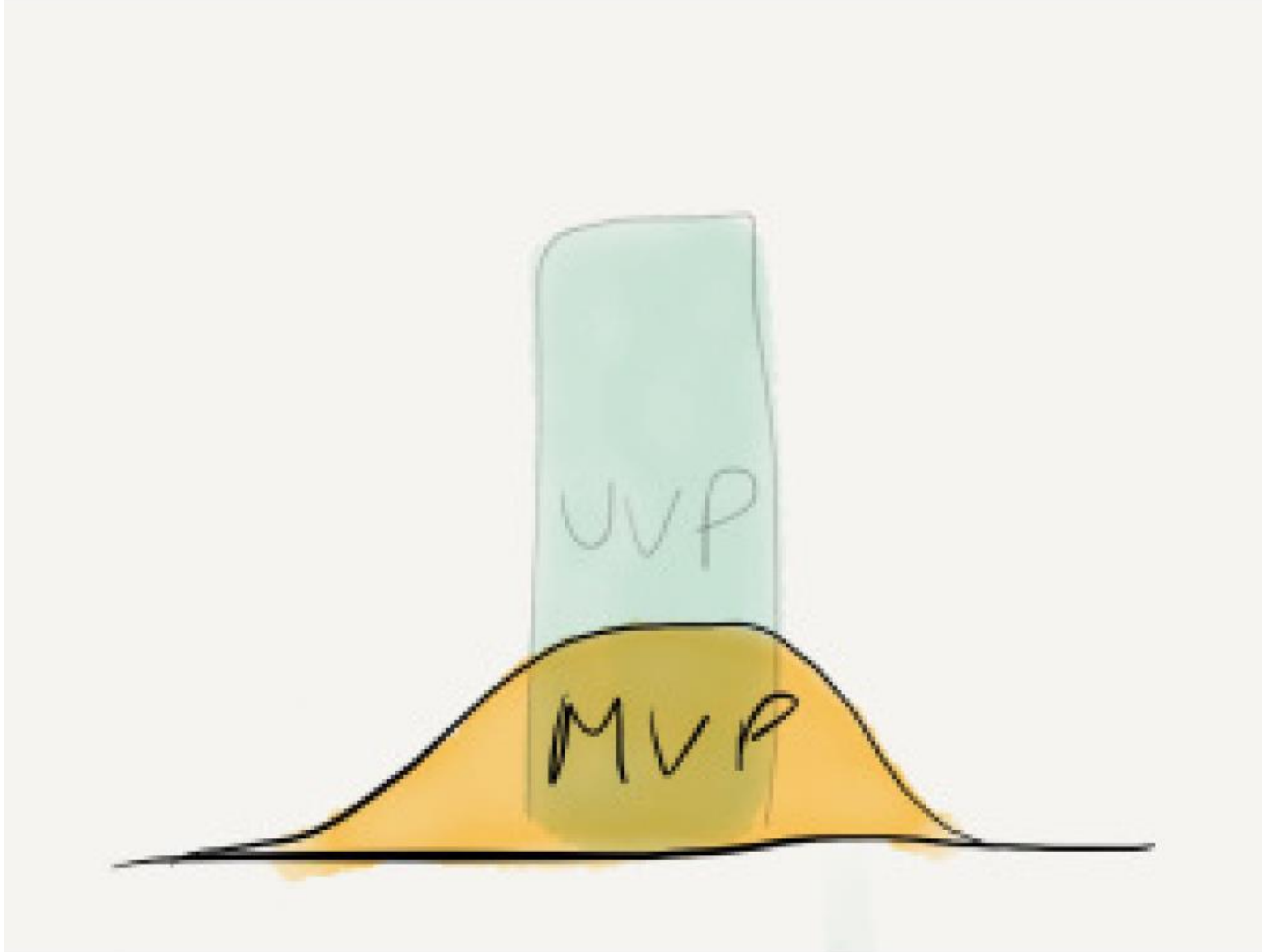
Explicando MVPs, MVFs, MMFs con el Dinosaurio Lean/Agile

- Comprender que un producto nuevo tiene una hipótesis de valor único:

Producto / servicio
será único.

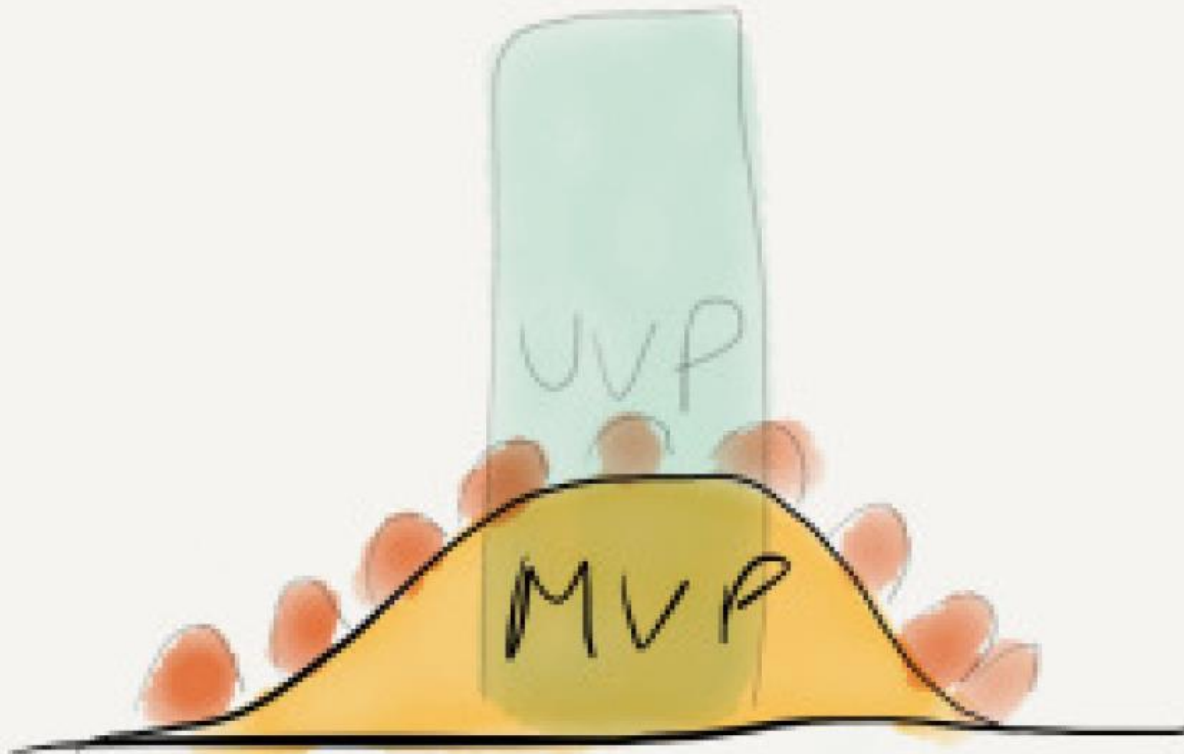


Explicando MVPs, MVFs, MMFs con el Dinosaurio Lean/Agile



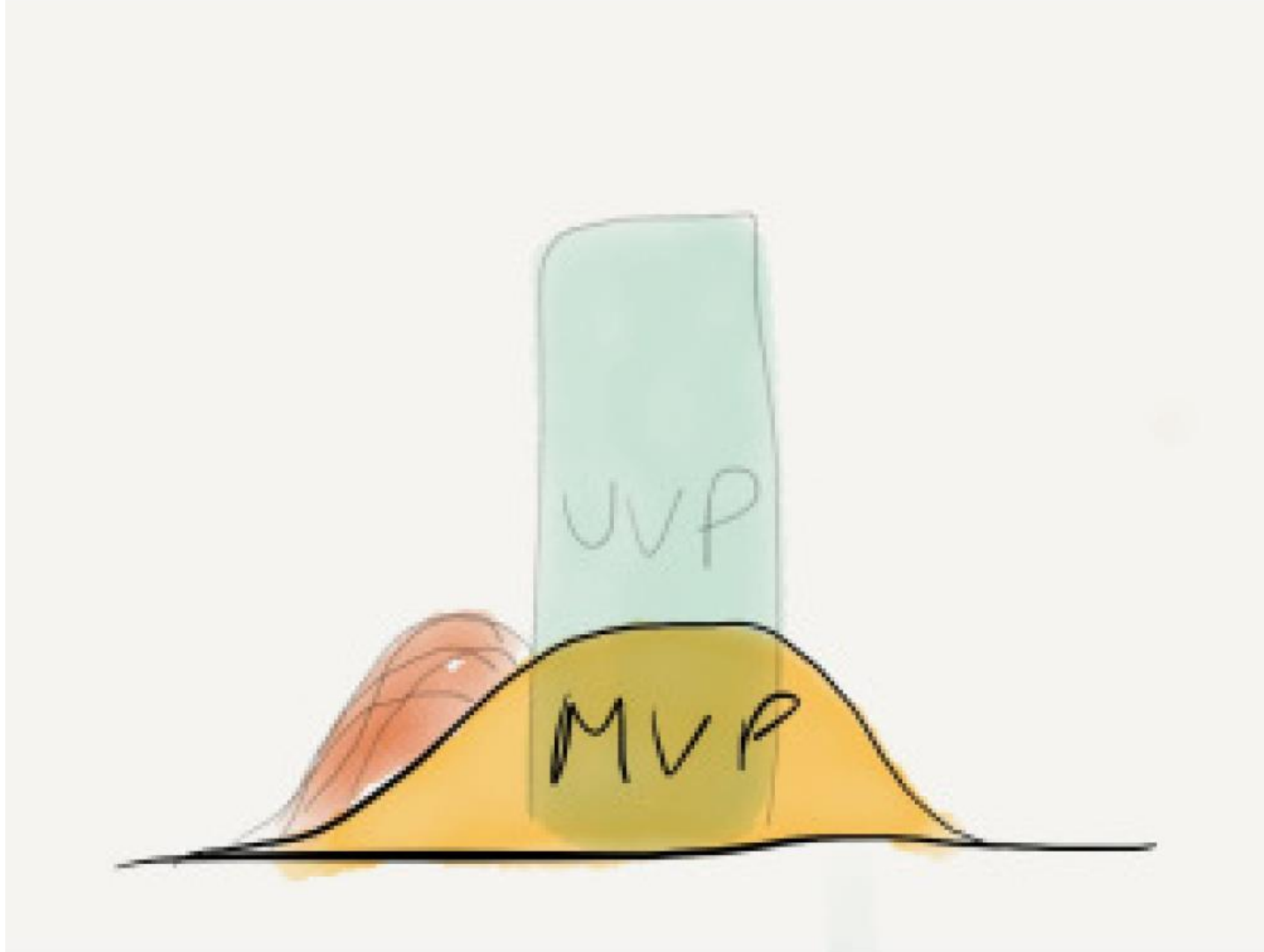
- El siguiente paso es crear un producto mínimo viable (MVP) para probar su hipótesis.
- Esto se centra en su propuesta de valor única, pero normalmente también proporciona un poco de funciones de "Tablestakes" solo para asegurarse de que sea "viable" como producto.

Explicando MVPs, MVFs, MMFs con el Dinosaurio Lean/Agile



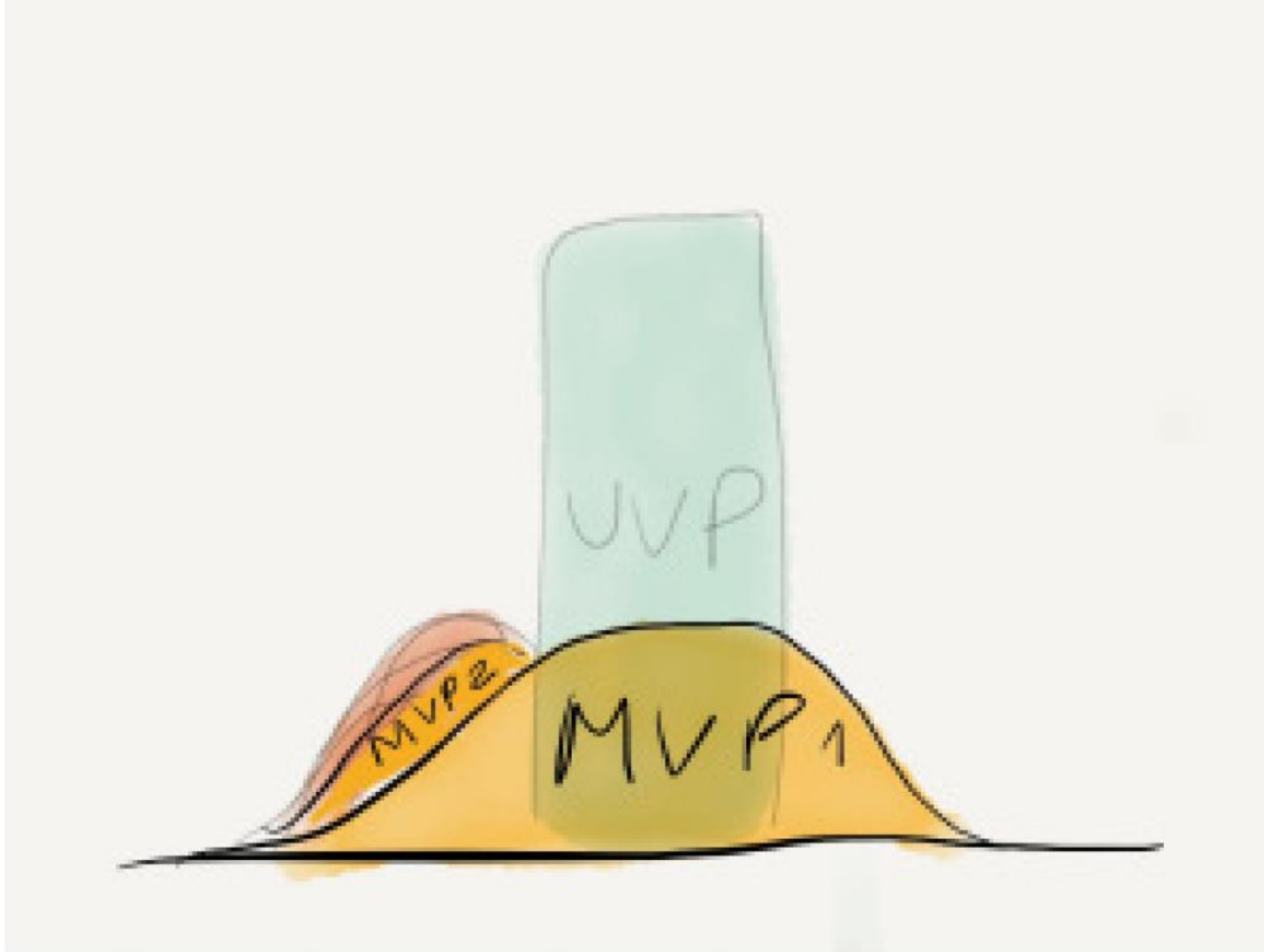
- Tu MVP también es una hipótesis. Podría ser lo suficientemente bueno para encontrar un mercado o no.
- Se muestra el caso en el que cada cliente potencial con el que interactúas te dice "Esto es genial, pero para poder usarlo necesito X" y X es diferente para cada cliente / usuario.
- Esto muestra que aún no se encuentra un mercado para el producto

Explicando MVPs, MVFs, MMFs con el Dinosaurio Lean/Agile



- Si por el contrario ves cada vez más respuestas apuntando al MISMO X entonces tiene sentido revisar la hipótesis de Cliente/Problema/Solución .

Explicando MVPs, MVFs, MMFs con el Dinosaurio Lean/Agile



- Básicamente, estás ejecutando un pivot.
- Está construyendo MVP2 centrado en la nueva hipótesis basada en el aprendizaje reciente de Desarrollo de clientes generado por el anterior MVP.

Explicando MVPs, MVFs, MMFs con el Dinosaurio Lean/Agile



- Supongamos que MVP2 es exitoso y está viendo una tracción real de los primeros usuarios.
- Si desea aumentar el crecimiento y busca una penetración más profunda de sus primeros usuarios además de atraer nuevos clientes, algunos de ellos más allá de la multitud de usuarios pioneros.
- En función del feedback recopilado y la investigación de su gestión de productos, tiene un par de áreas que potencialmente pueden traer este crecimiento.
- Algunos de ellos por cierto amplían su propuesta de valor única y algunos hacen que su producto actual sea más robusto.

Explicando MVPs, MVFs, MMFs con el Dinosaurio Lean/Agile

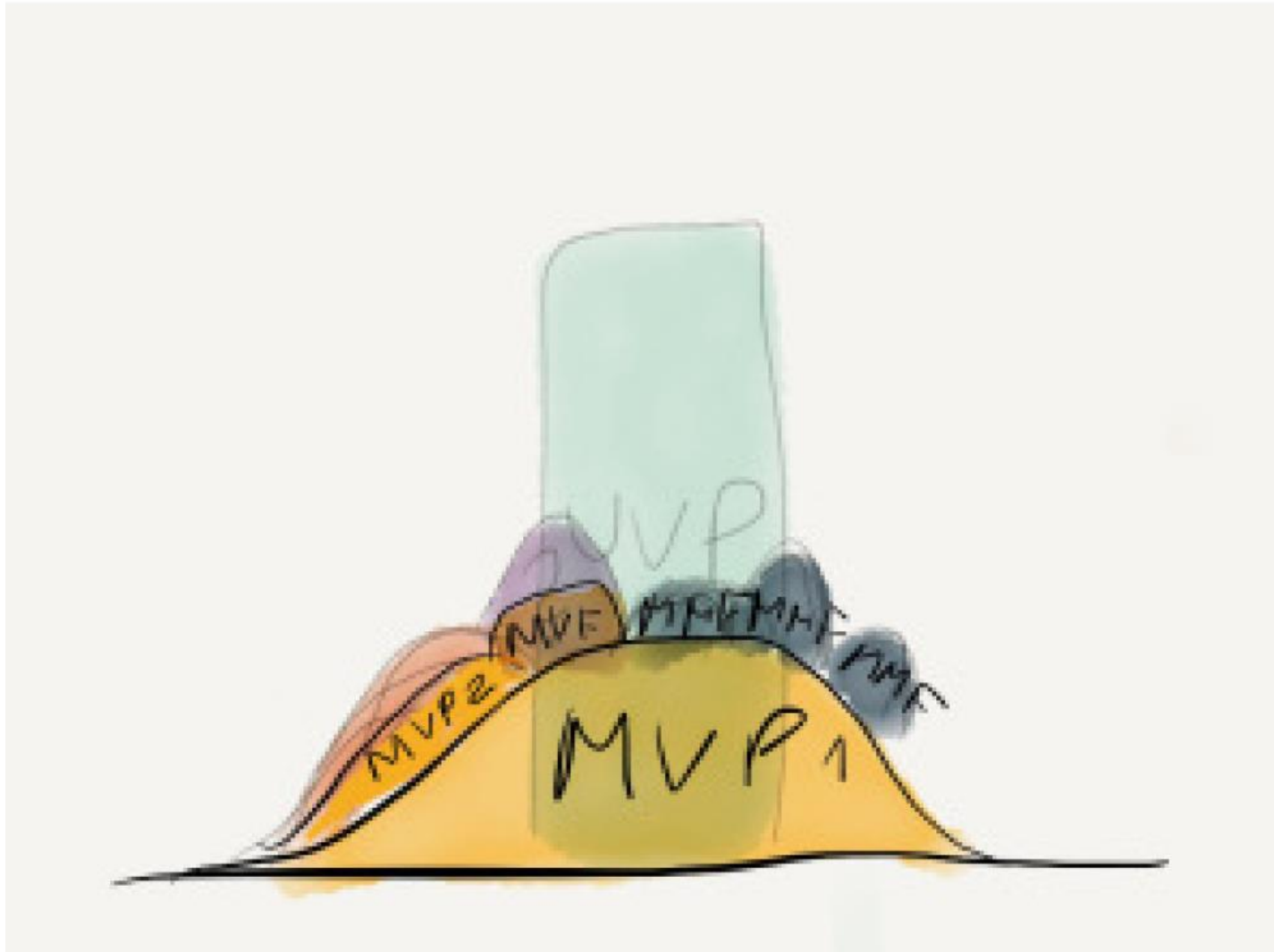
- En el caso de áreas con una fuerte indicación de valor, puede directamente definir un MMF (Características mínimas comercializables. Para encontrar la pieza mínima que pueda empezar a traer crecimiento.
- El objetivo del MMF es aportar valor. Supone una alta certeza de que existe valor en esta área y que sabemos cuál debe ser el producto para proporcionar este valor.
- La razón para dividir una característica grande en MMF más pequeños es principalmente el tiempo de comercialización (Time to market) y la capacidad de aportar valor en muchas áreas.
- Una indicación de que está trabajando en MMF es que cuando al liberarse uno se siente cómodo trabajando en el próximo MMF en esa área.



Explicando MVPs, MVFs, MMFs con el Dinosaurio Lean/Agile

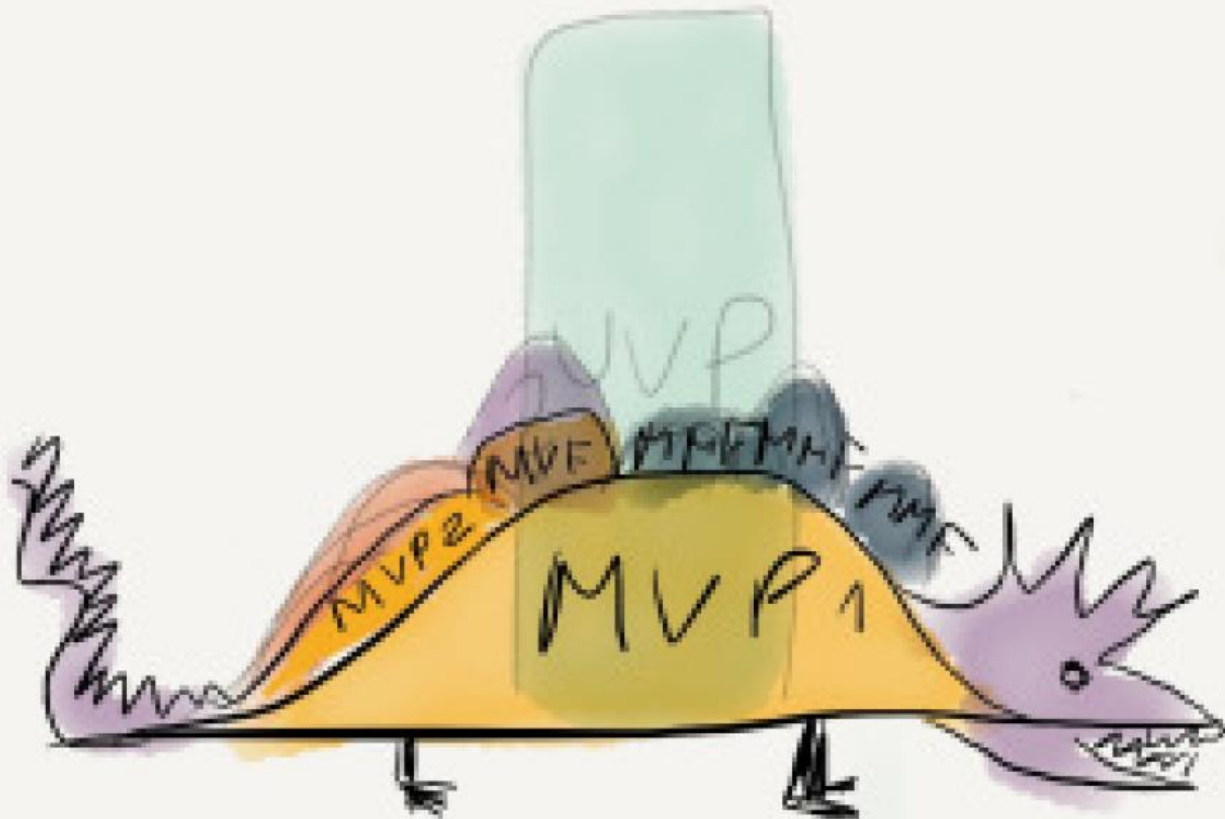
- Si se desea esperar para ser si el primer MMF apesta ... entonces está de vuelta en la tierra de la hipótesis.
- Ahora tu hipótesis se centra en una característica en lugar del producto.
- Tienes un área con alto potencial pero también alta incertidumbre.

Explicando MVPs, MVFs, MMFs con el Dinosaurio Lean/Agile



- La forma de afrontarlo es crear una función "pionera": **MVF (Característica Mínima Viable)**. La característica mínima que aún puede ser viable para uso real y aprendizaje de los usuarios reales.
- Si el MVF resulta exitosa (hit gold), puede desarrollar más MMF en esa área para tomar ventaja (si eso tiene sentido). Si no es así, puede cambiar a otro enfoque hacia ese área de características, o en algún momento buscar una ruta de crecimiento alternativa. Esencialmente, el MVP es una versión mini del MVP.

El modelo completo



Explicando MVPs, MVFs, MMFs con el Dinosaurio Lean/Agile

- El producto se cultiva en mercados inciertos al intentar varios MVP.
- Cuando se logra ajustar el producto en el mercado de productos se combinan MMF y MVF según el nivel de incertidumbre del negocio / requisitos en las áreas en las que se está enfocando.
- Si bien los MVP / MMF / MVF son atómicos desde una perspectiva empresarial (no puede implementar y aprender de algo más pequeño) pueden ser bastante grandes desde la perspectiva de la implementación.
- El dinosaurio carpaccio se obtiene cortando cada una de esas piezas en pequeñas porciones destinadas a reducir el riesgo de ejecución / tecnología (normalmente se denominan User Stories).
- Esas porciones más pequeñas pueden tener un valor comercial tangible o no.
- Para otros puede ser importante proporcionar una temprana retroalimentación de decisiones a lo largo del camino.

Productos Mínimos para la Gestión de Productos...



Minimal Viable Product (Producto Mínimo Viable)



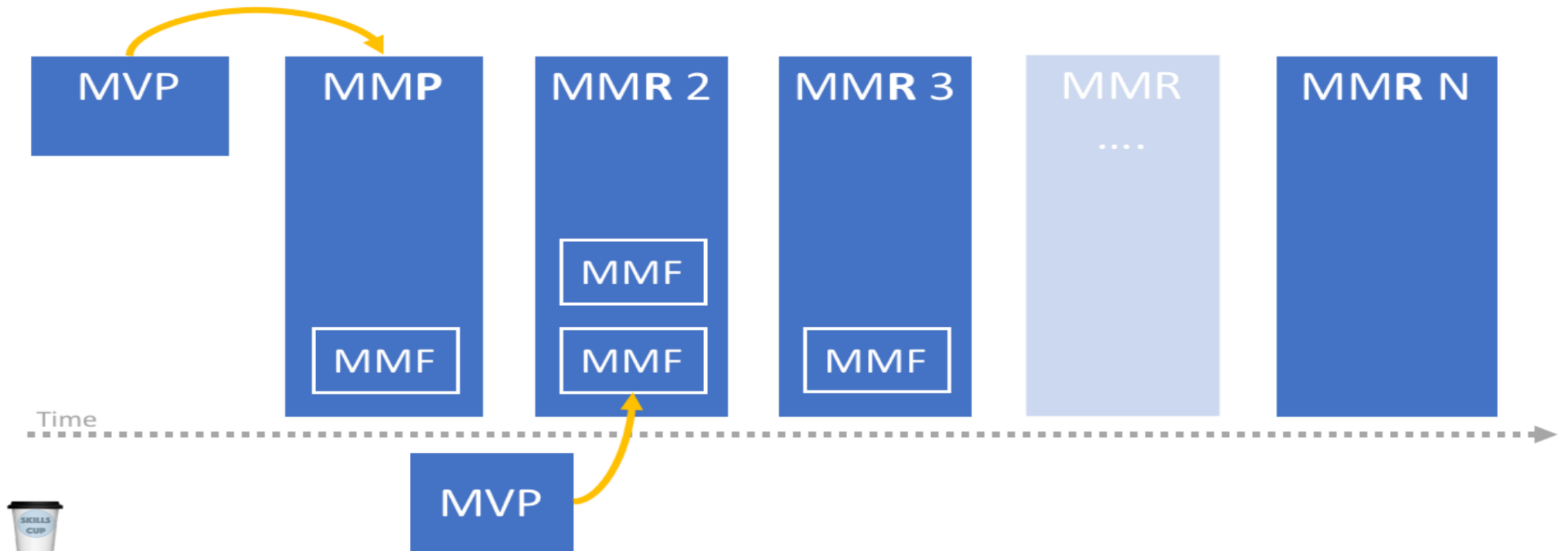
Minimal Viable Feature (Característica Mínima Viable)



Minimal Release Feature
(Características Mínimas del Release)



Minimal Marketable Feature
(Característica Mínima Comercializable)



Relación entre MVP, MMF, MMP, MMR



RELACIÓN ENTRE MVP, MMF, MMP, MMR

MVP

- Versión de un **nuevo producto** creado con el **menor esfuerzo posible**
- Dirigido a un **subconjunto de clientes potenciales**
- Utilizado para obtener **aprendizaje validado**.
- Más cercano a los **prototipos que a una version real funcionando de un producto**.

MMF

- es la **pieza más pequeña de funcionalidad** que puede ser liberada
- tiene valor tanto para la organización como para los usuarios.
- Es parte de un MMR or MMP.

MMP

- Primer release of an MMR dirigido a **primeros usuarios** (early adopters),
- Focalizado en características clave que satisfarán a este grupo clave.

MMR

- Release de un product que tiene el conjunto de características más pequeño possible.
- El incremento más pequeño que ofrece un valor nuevo a los usuarios y satisface sus necesidades actuales.
- **MMP = MMR1**

MVP (Minimal Viable Product - Producto Mínimo Viable)



Es un concepto de *Lean Startup* que enfatiza el impacto del aprendizaje en el desarrollo de nuevos productos.



Una premisa clave detrás de la idea de **MVP** es que usted produce un producto real que puede ofrecer a los clientes y observar su comportamiento real con el producto o servicio.

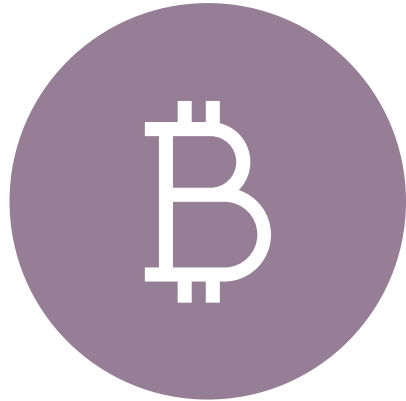


Eric Ries: “versión de un nuevo producto que permite a un equipo recopilar la cantidad máxima de aprendizaje validado sobre clientes con el menor esfuerzo”. Este aprendizaje validado viene en forma de si sus clientes realmente comprarán su producto.



Ver lo que la gente realmente hace con respecto a un producto es mucho más confiable que preguntarle a la gente qué harían.

MVP: Minimal Viable Product



TIENE EL VALOR SUFICIENTE
PARA QUE LAS PERSONAS ESTÉN
DISPUESTAS A USARLO O
COMPRARLO INICIALMENTE.



DEMUESTRA SUFICIENTE
BENEFICIO FUTURO PARA
RETENER A LOS PRIMEROS
USUARIOS.



PROPORCIONA UN CICLO DE
RETROALIMENTACIÓN PARA
GUIAR EL DESARROLLO
FUTURO.

MVF: Minimal Viable Feature

MVF es una versión mini del MVP.

Característica a pequeña escala que se puede construir e implementar rápidamente, utilizando recursos mínimos, para una población objetivo para probar la utilidad y adopción de la característica.

Un MVF debe proporcionar un valor claro a los usuarios y ser fácil de usar.

MVF requiere recursos mínimos, los estándares de calidad de la industria y la producción deben guiar el diseño y la confiabilidad.

El grupo de usuarios para un MVF, son los primeros en adoptar, los clientes leales que han compartido conocimientos anteriormente o los miembros de una junta asesora de clientes.. Usuarios flexibles y tolerantes.

Los resultados le ayudarán a tomar decisiones estratégicas sobre productos



Confundir a un MVP, **que se enfoca en el aprendizaje**, con Característica Comercializable Mínima (MMF) o con Producto Comercializable Mínimo (MMP), ambos se enfocan en “ganar”.



El riesgo de esto es entregar algo sin considerar si es lo correcto que satisface las necesidades del cliente.



Enfatizar la parte **mínima** de MVP con exclusión de la parte **viable**. El producto entregado no es de calidad suficiente para proporcionar una evaluación precisa de si los clientes utilizarán el producto.



Entregar lo que consideran un MVP, y luego no hacer más cambios a ese producto, independientemente de los comentarios que reciban al respecto.

MVP vs MMF o MMP: Errores comunes

Valor vs. Desperdicio

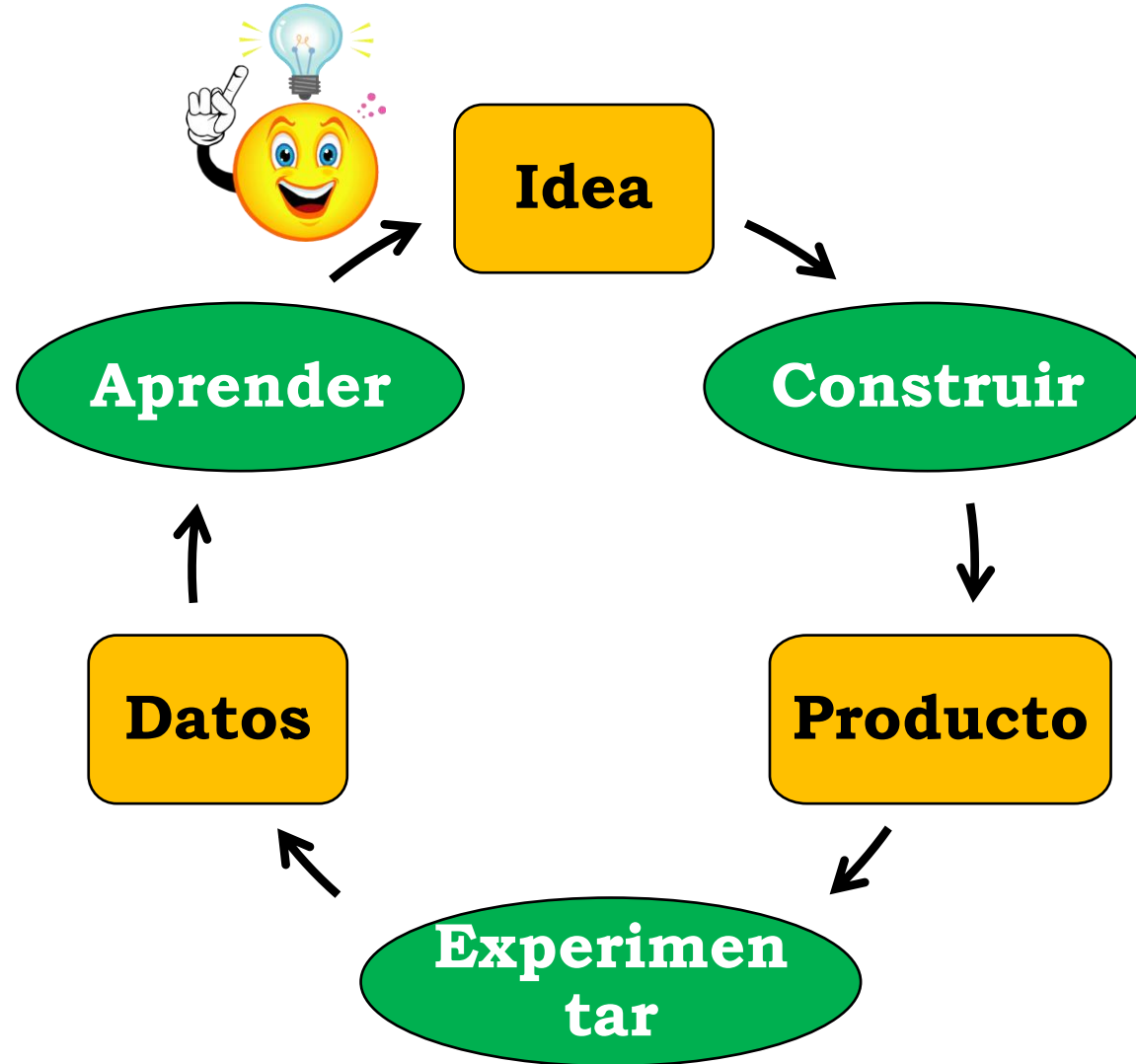
- **Preguntas:** ¿Cuáles de nuestros esfuerzos crean valor y cuáles son desperdicio?
- *Lean Thinking* define la creación de valor como proveer beneficios a los clientes, cualquier otra cosa es desperdicio!
- La productividad de un Startup **no puede medirse en términos de cuánto se construye cada día**, por el contrario **se debe medir en términos de averiguar la cosa correcta a construir cada día**



Método Lean Start - up

- <https://www.youtube.com/watch?v=l9ET1WqRvSQ>

Build-Experiment-Learn Feedback Loop



Hacia la creación de valor

- El éxito no es entregar un producto, el éxito se trata de entregar un producto (o característica de producto) que el cliente usará.
- La forma de hacerlo es alinear los esfuerzos continuamente hacia las necesidades reales de los clientes.
- The ***Build-Experiment-Learn feedback loop*** permite descubrir las necesidades del cliente y alinearlas metodológicamente.



La fase construir: MVP

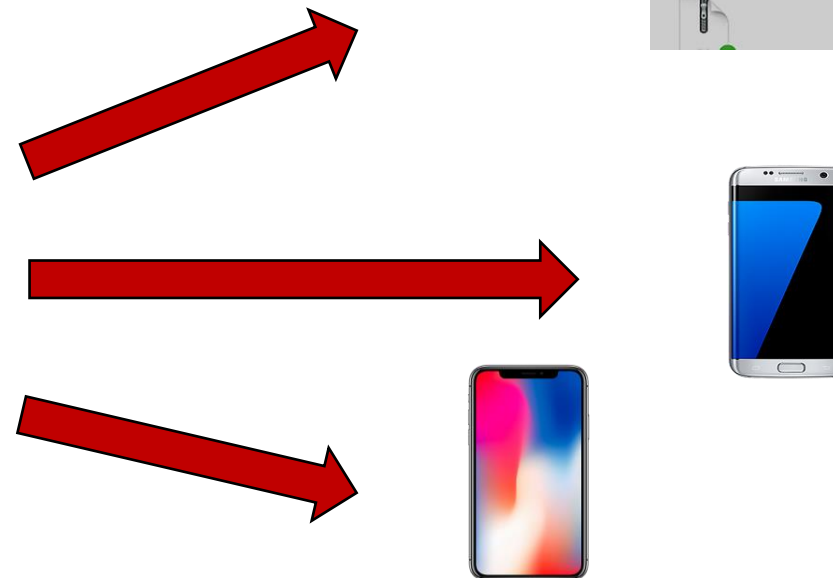
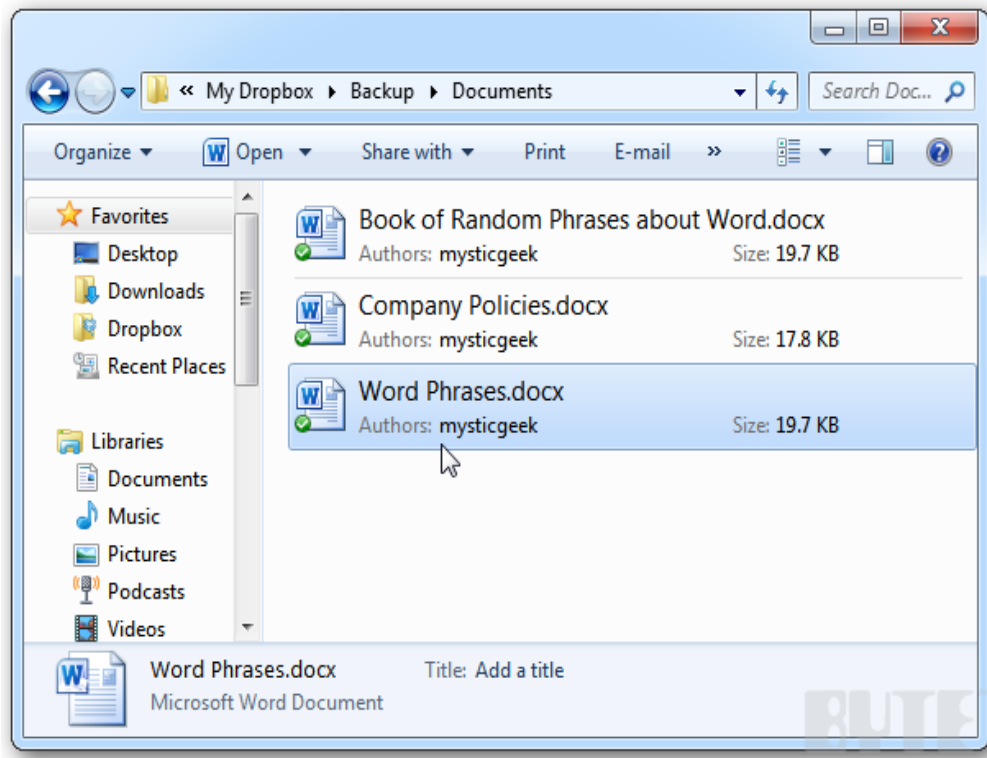
- Ingresar lo más rápido posible con un Producto mínimo viable (MVP).
- Un MVP varía en complejidad desde pruebas de humo (smoke tests) extremadamente simples (poco más que un anuncio) hasta prototipos tempranos



Ejemplo de MVP: Dropbox

- Dropbox es una herramienta fácil de usar para compartir y sincronizar archivos, que utiliza una técnica de almacenamiento en caché de inserción (o replicación completa)

***Hace Push
inmediatamente al
servicio de Dropbox &
todos los dispositivos
compartidos***



Ejemplo de MVP: Dropbox

- Dropbox requiere integración con una variedad de plataformas informáticas y sistemas operativos: Windows, Macintosh, iPhone, Android, etc.
- También requiere un profundo conocimiento y experiencia de los sistemas distribuidos (almacenamiento en caché, replicación, consistencia, confiabilidad, disponibilidad, etc.)
- Para evitar el riesgo de despertarse después de años de desarrollo con un producto que nadie quería, Drew Houston (fundador y CEO de Dropbox) hizo algo inesperadamente fácil
- **Hizo un video!**



Ejemplo de MVP: Dropbox

- El video fue una demostración de 3 minutos de la tecnología, como debe funcionar
- Fue narrado por el propio Drew (¡fue realmente banal!)
- Se dirigió a los primeros usuarios, que no necesitan una solución perfecta para intrigarse
- Drew relató: “Condujo a cientos de miles de personas al sitio web. Nuestra lista de espera beta pasó de 5000 personas a 75000 personas literalmente de la noche a la mañana. Nos impresionó totalmente ”.
- Hoy, Dropbox vale más de \$ 10 mil millones
- Lección: ¡Piensa en grande pero comienza en pequeño!

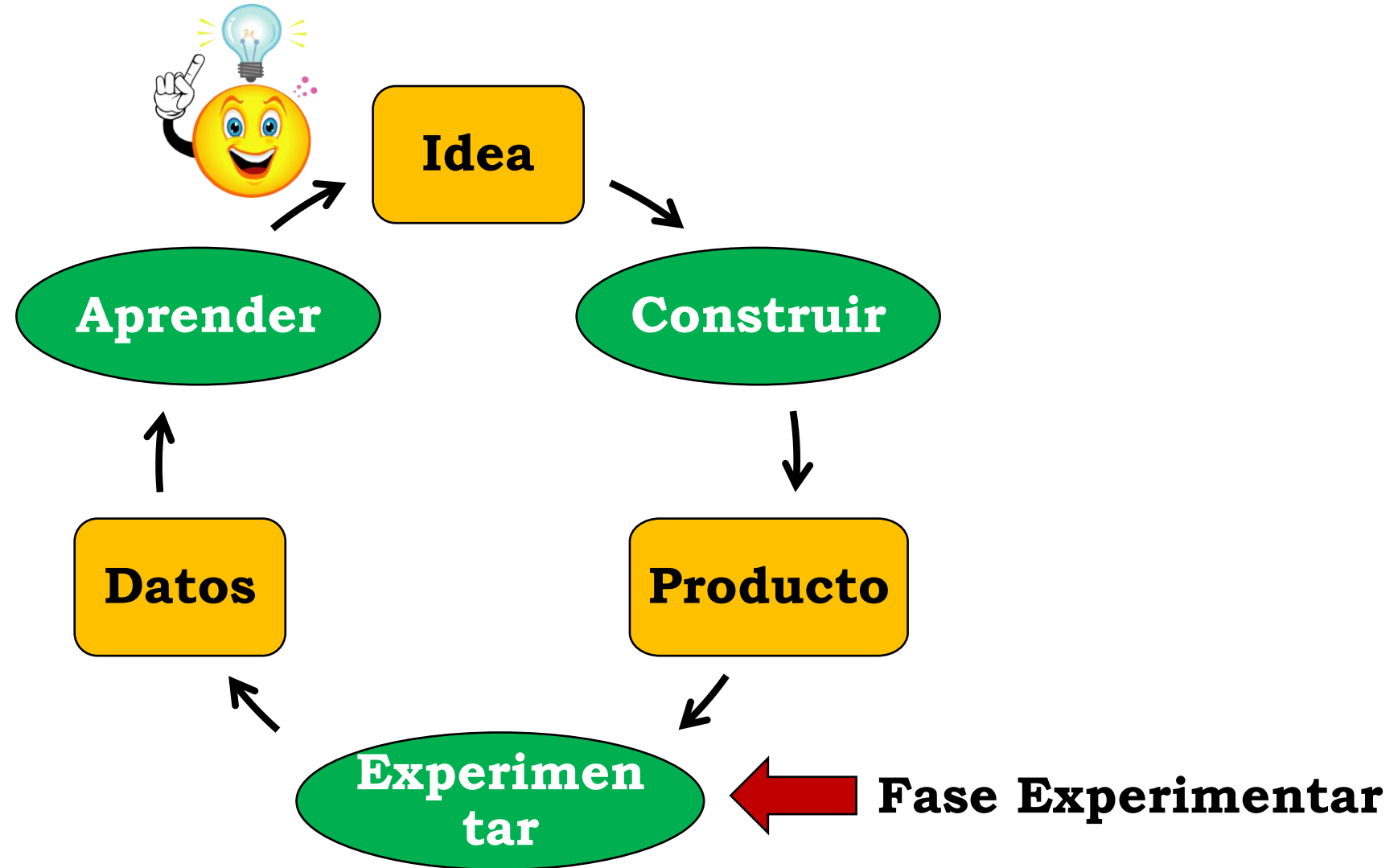


La fase construir: MVP

- Decidir qué tan complejo no se puede hacer un MVP de manera formulada:
 - ¡Requiere juicio!
 - En caso de duda, simplifique
 - Evite la construcción excesiva y la promesa excesiva
 - Cualquier trabajo adicional más allá de lo que necesita para comenzar el ciclo podría ser un desperdicio
- Un MVP no sólo habla sobre el diseño del producto y las preguntas técnicas, sino que también sirve para probar hipótesis comerciales fundamentales
- Por lo tanto, sirve para proporcionar una dosis necesaria de realidad



Build-Experiment-Learn Feedback Loop



Dilema: La audacia de Cero

- A menudo es más fácil recaudar dinero cuando tiene:

- cero ingresos
- cero clientes
- tracción cero

que cuando tienes una pequeña cantidad de cada uno!

- Cero invita a la imaginación, pero los números pequeños hacen preguntas sobre si los números grandes alguna vez se materializarán
- Este fenómeno (llamado **la audacia de cero**) crea un incentivo brutal:
- Aplazar el lanzamiento de cualquier versión de un producto hasta que esté seguro del éxito



Dilema: La audacia de Cero

- Si pospone experimentar con su MVP, surgirán algunos resultados desafortunados como:
 - La cantidad de trabajo desperdiciado puede aumentar
 - Se perderán los comentarios esenciales
 - El riesgo de que su startup construya algo que nadie quiere puede aumentar
- Compensaciones:
 - ¿Preferiría atraer capital de riesgo y potencialmente derrocharlo?
 - ¿O preferiría atraer capital de riesgo y utilizarlo sabiamente?
- Use un MVP para experimentar (inicialmente, en silencio) con los primeros usuarios en el mercado
- Verifique su concepto probando TODOS sus elementos, comenzando por los más riesgosos.





Los elementos más riesgosos del plan / concepto de una startup (es decir, las partes de las que todo depende) se denominan supuestos de salto de fe.



Por ejemplo, ¿Cuál fue el principal supuesto de salto de fe de Dropbox?



La sincronización de archivos es un problema

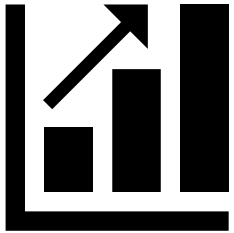


La mayoría de las personas no conocen una determinada solución (o incluso un problema); pero una vez que experimentan la solución, ¡no pueden imaginar cómo vivirían sin ella!

Supuestos de “Saltos de Fe”

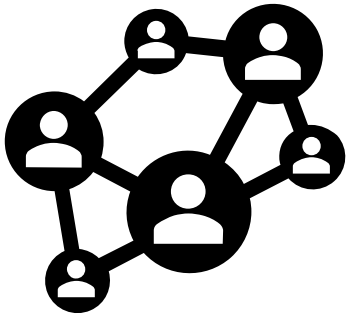


Supuestos de “Saltos de Fe”



Hipótesis del valor:

- Prueba si el producto realmente está entregando valor a los clientes después de que comienzan a usarlo
- Una métrica de prueba: tasa de retención



Hipótesis de crecimiento:

- Prueba cómo nuevos clientes descubrirán el producto
- Una métrica de prueba: tasa de referencia o Net Promoter Score (NPS)



Ejemplo: Facebook

The Facebook logo, consisting of the word "facebook" in white lowercase letters on a blue rectangular background.

facebook

- En 2004, Facebook tenía 150,000 usuarios registrados con muy pocos ingresos.
- Sin embargo, ese verano recaudaron sus primeros \$ 500,000 en capital de riesgo
- Menos de un año después, recaudaron \$ 12.7 millones adicionales
- ¿Cómo Facebook pudo recaudar tanto dinero cuando su uso real era pequeño?



Ejemplo: Facebook

- **Hipótesis de valor validada:**

- Más de la mitad de los usuarios volvieron al sitio todos los días.

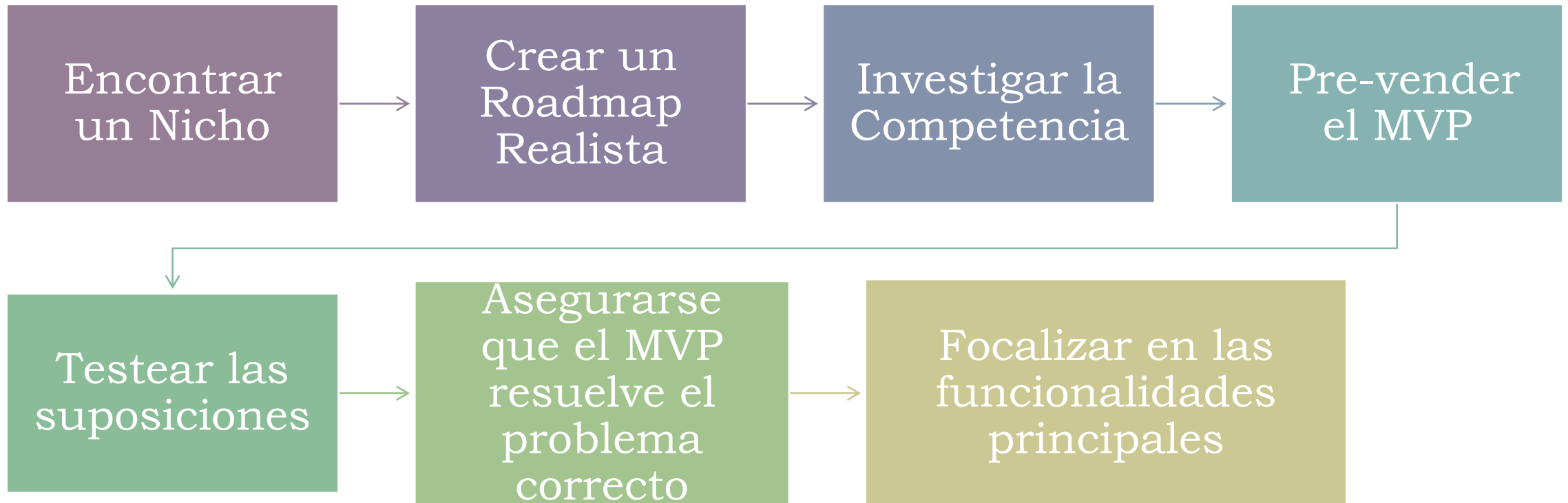
The Facebook logo, consisting of the word "facebook" in white lowercase letters on a blue rectangular background.

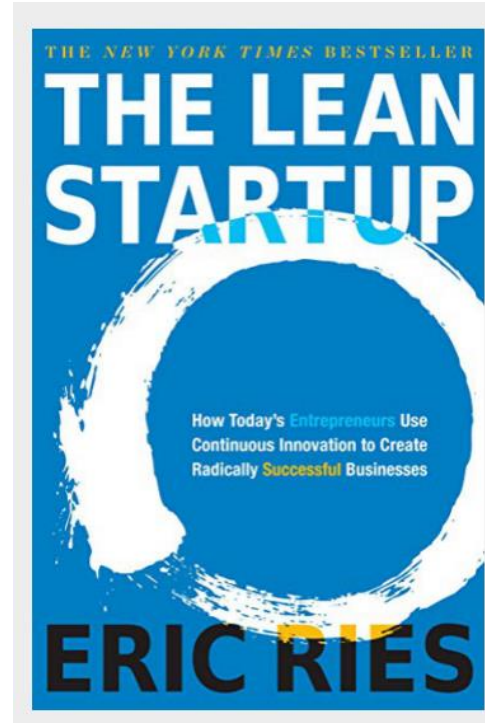
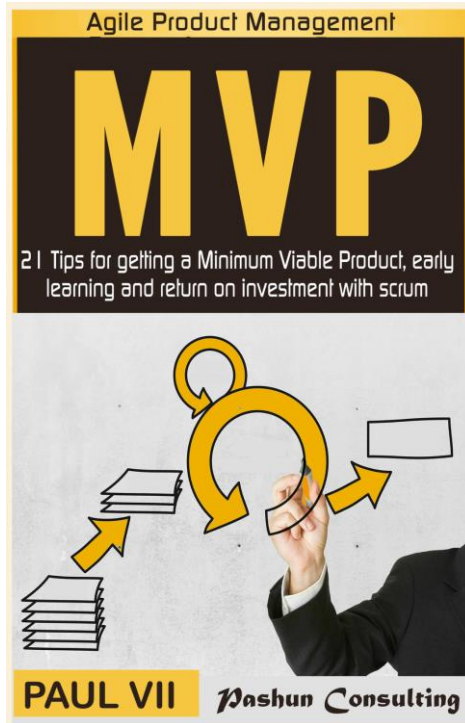
- **Hipótesis de crecimiento validada:**

- Facebook se lanzó el 4 de febrero de 2004, y para fines de ese mes, casi $\frac{3}{4}$ de los estudiantes de pregrado de Harvard lo estaban usando (¡sin gastar un dólar en marketing o publicidad!)



Preparar un MVP





Explaining MVPs, MVFs, MMFs via the Lean/Agile Requirements Dinosaur

by [YUVAL YERET](#) on DECEMBER 30, 2012 · [3 COMMENTS](#)



Referencias y Fuentes