

Módulo 3. Producto mínimo viable

Unidad 3.1 Concepto de producto mínimo viable (MVP)

Hasta el momento, usted ha trabajado para identificar el problema de su cliente y su solución, combinando metodologías que requieren de un proceso iterativo para conocer al cliente a través de la validación de hipótesis y de experimentos para plantearle la mejor respuesta a sus necesidades. Es el momento de adentrarnos en la creación de prototipos que sirvan para refinar su propuesta. Estamos hablando de lo que se conoce como producto mínimo viable (MVP, por *minimum viable product*, en inglés), que es una estrategia que utilizan los emprendedores en el camino de comprender lo que el mercado necesita, pues ofrece la posibilidad de incorporarle cambios o mejoras mientras se conoce al consumidor.

Ya vimos que Ries (2013) define al producto mínimo viable como una versión preliminar del producto, un prototipo que permite recorrer una vuelta completa del circuito de construir-medir-aprender (*loop*), con el menor esfuerzo, recursos y tiempo posible de desarrollo. Es decir que esta primera versión puede tener pocas prestaciones, debido a que su razón de ser es medir la reacción del cliente al entrar en contacto con él (Ries, 2013). Así, lo crucial del MVP es que sea una fuente de información sobre lo que usted necesita mejorar o cambiar.

En la misma línea de Ries (2013), Blank y Dorf (2013) sostienen que el mínimo producto viable debe ser lo más simple que usted pueda construir, y debe tener las características justas para adquirir la mayor cantidad de aprendizaje posible y para vender su idea al cliente, poder contactarlo y comenzar a obtener información de su parte. Este producto debe resolver el problema más pequeño del cliente, aquel por el cual estaría dispuesto a pagar (Blank, y Dorf, 2013). Es mínimo, ya que el tiempo, el dinero y demás recursos del emprendedor también lo son. Blank y Dorf (2013) también sostienen que el MVP apunta a sus *early adopters*, que son los visionarios.

Después de reiteradas iteraciones, el MVP va mejorando y adquiriendo robustez, pero su objetivo siempre será maximizar el aprendizaje.



Es crítico comprender que el MVP puede pasar por diferentes fases de iteración, empezando por algo muy simple, hasta llegar a un diseño más elaborado. Es decir que, después de reiteradas iteraciones, va mejorando y adquiriendo robustez, aunque el objetivo siempre es maximizar el aprendizaje.

Los pasos para la construcción de un MVP son los siguientes:

- definir qué quiere validar o aprender de su cliente, y cuál es su hipótesis más crítica.
- En función a esto, seleccionar un modelo de MVP que le permita cumplir este objetivo.
- Construirlo.
- Definir criterios de máximos y mínimos para medir los resultados al ejecutar el experimento.

Aunque más adelante verá los tipos de MVP y algunos ejemplos, es necesario que fije el objetivo primero, y qué es lo que quiere aprender a través de este MVP: cuál es la hipótesis que quiere validar, ¿cuáles son los criterios que tomará para saber si el resultado será válido o inválido?.

Blank y Dorf (2013) dicen que, si usted no tiene una hipótesis que validar al momento de construir su MVP, en realidad solo está construyendo un producto, no un producto mínimo viable. Tenga en cuenta que debe ir eliminando una variable cada vez, comenzando por la de más riesgo.

Por consiguiente, y a modo de resumen, es importante que tenga claro lo siguiente:

- un MVP no está enfocado al producto en sí, sino al aprendizaje. El objetivo no es crear un producto ya casi acabado sino crear una mínima versión del producto para aprender qué funciona y qué no.
- El MVP es un experimento para ayudarlo a usted y a su equipo a ganar aprendizaje validado. En algunos casos, puede ser un producto, en otros, no necesariamente. Más adelante se verán ejemplos.
- Necesita una hipótesis a validar para construir un MVP.



Figura 1: Producto mínimo viable

MÍNIMO + VIABLE

Buenos productos o experimentos para que un emprendimiento desarrolle

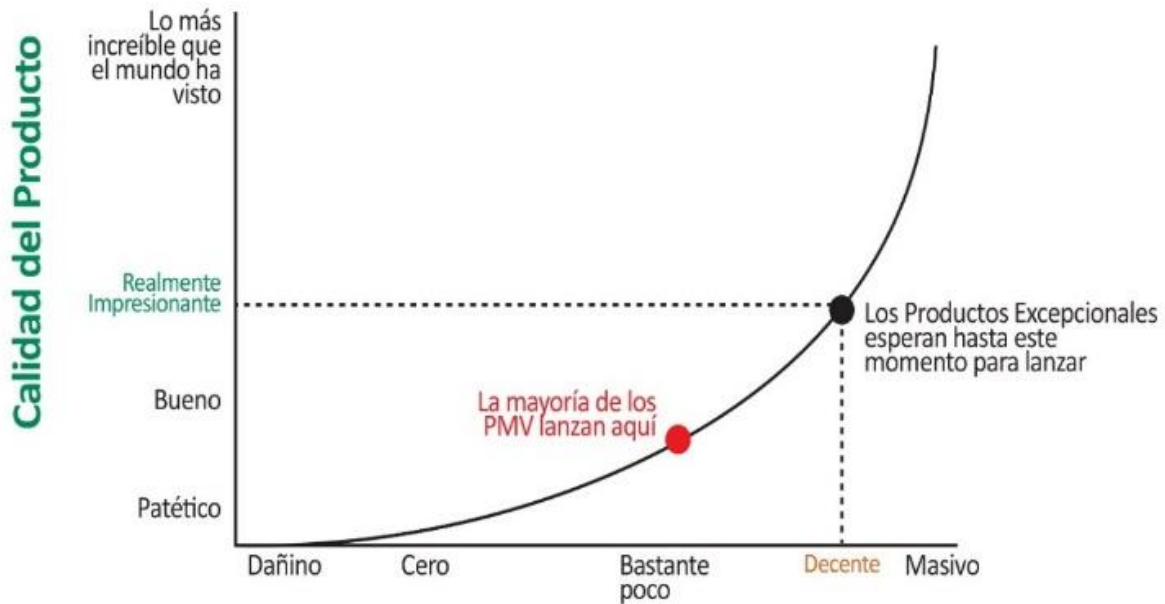


Fuente: elaboración propia.



Figura 2: El valor de lanzar un producto excepcional con presupuesto frente al MVP

El valor de lanzar un Producto Excepcional (con muuucho presupuesto) vs PMV



Atención & Clientes que puedes esperar recibir

Fuente: elaboración propia.

Las primeras versiones del MVP son para pocos clientes, para los verdaderos clientes, tempranos y visionarios.

Al principio, el MVP solamente se prueba con pocos usuarios iniciales y con una calidad buena o baja, es decir, una versión muy preliminar. En cambio, a medida que se van validando hipótesis y se va aprendiendo de la interacción con los usuarios, ese MVP avanza para alcanzar mayor complejidad, aumenta la cantidad de personas que lo prueban y utilizan, y esto provoca que la calidad del producto aumente hasta llegar a su versión mejorada.

Tabla 1: El producto mínimo viable

Tipo de MVP	MVP maqueta: video explicativo	MVP conserje: caso de uso único	MVP conserje: poco a poco	MVP landing page: blog	MVP producto: motor de arranque
Ejemplo	Dropbox, que lanzó con un video (https://www.youtube.com/watch?v=JWot760x2pA , Bada, 2011, https://goo.gl/6pfj7q) en el explicaba el concepto principal de su idea. Además, construyó un sitio web para que la gente se suscribiera una vez que el producto estuviera listo. Así, recolectó cientos de early adopters, ansiosos por una solución para sus problemas de almacenamiento de datos.	Virgin Airlines, a otra escala, validó su idea de aerolínea low cost, sin una flota de aviones, con un solo avión y una única ruta de vuelo, para comprobar el concepto de vuelos a bajo costo.	Groupon comenzó como un blog para hacer compras en grupo para 20 personas.	Yahoo comenzó con dos estudiantes que compartieron una lista de sus links y sitios web favoritos.	Facebook comenzó como una plataforma para comparar personas en una universidad.

Fuente: elaboración propia.

3.1.1 Ventajas y desventajas del MVP

Antes de construir su MVP, debe tener en cuenta sus beneficios y también sus complejidades o desventajas.

Aspectos positivos del MVP

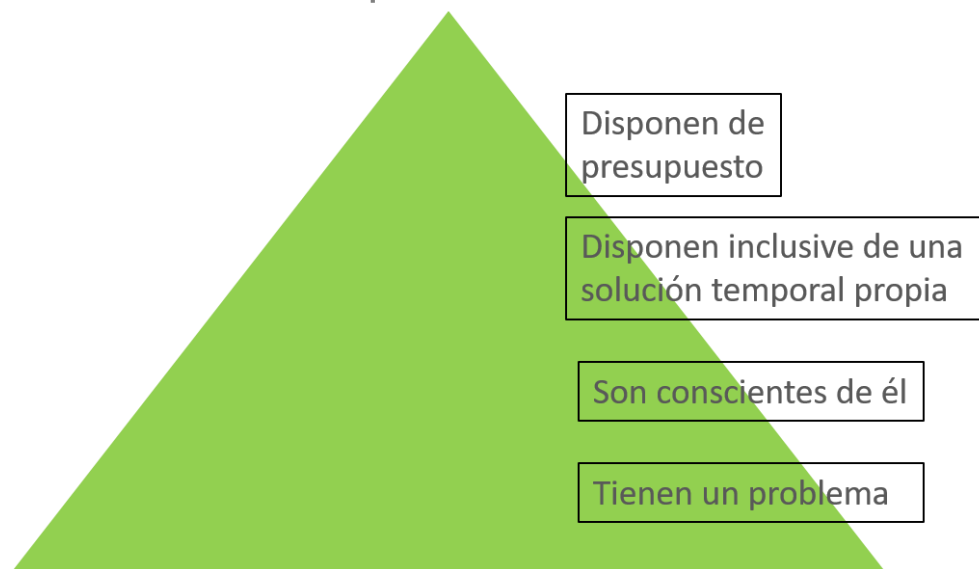
- 1) Facilita el aprendizaje sobre los clientes.** Ya se ha profundizado bastante sobre este tema, pero se remarca que el MVP se utiliza para probar rápidamente cómo responde el mercado a su propuesta de producto o a una funcionalidad de este, de manera tanto cuantitativa como cualitativa. Su objetivo es obtener información valiosa para evitar la creación de productos que no le sirvan ni interesen a los clientes.



- 2) **Está enfocado en *early adopters* y clientes visionarios.** El producto se enfoca en clientes visionarios y tempranos, debido a su predisposición para facilitar información y porque poseen mayor apertura para entender la expectativa que genera un producto desde su prototipo o desarrollo básico, sin exigir las mejores respuestas de estos en dicha etapa. La idiosincrasia de estos clientes promueve la generación de productos cuyas funcionalidades pueden ser mínimas.

En el siguiente gráfico, podrá ver cómo se representan estas características en cada uno de los escalones. Debe buscar a los clientes que cumplan con la mayoría de los requisitos.

Figura 3: Vender: el éxito reside aquí



Fuente: Hernández de Rojas, s.f., <https://bit.ly/31HgyCL>

- 3) **Es creatividad pura.** No hay recetas para definir un MVP, debido a que este depende del producto, del contexto y del trabajo del emprendedor. Hay casos en los que los MVP demoran meses (e incluso años) en consolidarse como propuesta final, y otros que lo hacen más rápido. Es recomendable que el MVP solucione ya una problemática por la que los primeros clientes estén dispuestos a pagar. Así, el *start-up* puede contar con ingresos lo más rápido posible.
- 4) **Permite aprender y cambiar de dirección, si es necesario.** Sin dudas, crear un producto que nadie quiere no es una opción. Por ende, el potencial del MVP es que permite comprobar si se está resolviendo una necesidad real del cliente o no, sin gastar demasiados recursos para su elaboración. En el caso de que el producto no le resuelva un problema al cliente, es posible cambiar el rumbo y delinear nuevas hipótesis, aprender rápidamente y reaccionar por medio de iteraciones que impliquen pequeños cambios, o de pivotes, en los casos más drásticos. La clave estará en tomar la decisión antes de que sea tarde.

Es una buena herramienta para mitigar el riesgo. Cuanta más atención se dedica al testeo (creación de MVP o prototipado), más hipótesis se van resolviendo por el camino hasta encontrar la versión adecuada para construir el producto definitivo y poder escalarlo. Construir un producto sobre presunciones sin validar es muy arriesgado, ya que no asegura que el producto esté bien desarrollado o que a los usuarios les vaya a interesar.

El MVP puede contestar muchas preguntas del siguiente tipo: ¿les gusta a sus clientes una *app* con estas características? ¿Funciona un diseño como el que tiene en mente? ¿Pagarían los usuarios por estas funcionalidades? ¿Resuelve su producto sus necesidades o deseos?

Todas estas características exhiben los beneficios de invertir en un MVP. No obstante, Ries (2013) describe una serie de aspectos críticos y riesgos que genera el MVP. Estos son los siguientes:

- 1) **la calidad del producto:** como la lógica es invertir el mínimo posible de recursos para realizarlo, esto atenta contra su calidad. Sin embargo, la respuesta de Ries a este asunto es la siguiente:

Incluso un MVP de «baja calidad» puede ser útil para crear un producto de una enorme alta calidad... los MVP a veces parecen ser de baja calidad para los consumidores. Si es así, deberíamos usar esto como oportunidad para aprender cuáles son los atributos que importan a los consumidores. (2013, pp. 91-92).

- 2) **Perder tiempo en conversar con los clientes, sin desarrollar el MVP:** otro inconveniente que es necesario enfrentar es el riesgo que se corre si se dedica mucho tiempo a hablar con los clientes antes de desarrollar un MVP, lo cual puede paralizar el equipo en el análisis o lograr el no accionar el producto hasta encontrar la perfección. Es importante lograr un equilibrio entre las ganas de emprender y de ver resultados inmediatos, y el análisis e investigación que debe haber detrás. En este sentido, también es necesario trabajar internamente la frustración que puede generar un giro en el producto fruto de los aprendizajes del MVP, que se puede entender como un fracaso de la idea inicial. Recuerde que el *lean start-up* es un proceso de aprendizaje: mientras más equivocadas sean sus presunciones, mejor aprovechará el aprendizaje, y esto le permitirá convertir esas hipótesis en hechos y disminuir el riesgo de equivocarse nuevamente.



- 3) Temor a la copia o a los competidores:** es muy común que el emprendedor tema que la competencia le quite su idea. Aunque este es un riesgo que se debe tener en cuenta, no es una situación que pueda evitarse, ya que el competidor puede copiar tanto la idea del MVP, como la de la versión final. Lo importante es no detenerse en ese miedo, ya que lo valioso del proceso está, más que en la idea, en la capacidad de aprendizaje del emprendedor, y en el desarrollo de su habilidad de escalar. La única manera de generar una ventaja inicial, diría Ries (2013), es aprendiendo más rápido que los demás. Además, algo que siempre sostenemos sobre compartir las ideas es que tiene más riesgo que se prive de un *feedback* valioso que el hecho de que le roben la idea, pues aplicarla exitosamente le implicaría mucho esfuerzo a su competidor.
- 4) Riesgos en el *branding*:** este riesgo tiene que ver con el desarrollo de una marca que vaya asociada a un MVP de baja calidad, o bien, si se trata del lanzamiento de un producto de una empresa ya constituida, que la precariedad del producto se asocie a la marca ya posicionada. No obstante, una solución sencilla sería lanzar el MVP con una marca alternativa. Lo cierto es que la *start-up*, en sus comienzos, no tiene tanta exposición como para que se perjudique su imagen. Por ende, este riesgo se vuelve irrelevante (Ries, 2013).



Unidad 3.2 Clasificación de MVP en generativos o evaluativos

Teniendo en cuenta la clasificación de los MVP, se pueden diferenciar los siguientes dos grandes tipos:

- **generativo:** técnicas de investigación que no necesariamente comienzan con una hipótesis tan específica, y que dan como resultado muchas ideas nuevas; es por ello que son diferentes a las que se realizan para identificar las necesidades de los clientes. Por ejemplo: las entrevistas de descubrimiento de nuevas ideas. Este tipo de MVP debe su nombre al hecho de que abre oportunidades, genera opciones, ideas, etcétera.
- **Evaluativo:** consiste en probar una hipótesis específica para obtener un resultado claro por sí o por no (por ejemplo: una página web con un botón para que la gente se inscriba); en ver qué funciona mejor, si el botón que dice «inscríbete ya» o el que dice «quiero registrarme».

Cada opción de MVP requiere una adaptación específica al proyecto y a la hipótesis que se desea validar. Inclusive, puede construir una nueva versión de los MVP existentes o híbridos de ellos.

Asimismo, dentro de estos dos grupos se encuentran diferentes tipos de MVP, cada uno de ellos con sus respectivas opciones. Estas requieren una adaptación específica al proyecto y a la hipótesis que se desea validar. Incluso pueden tomarse varias opciones del cuadro y agruparse para construir una nueva versión de los MVP existentes, o híbridos de ellos.



Tabla 2: Tipos y definición de MVP

Tipos de MVP + definición	Opciones	Tipo genérico	Objetivo/aplicación
Maqueta: ejemplo visual del producto.	Descuento	Evaluativo	Con una maqueta, puede recolectar dinero de clientes y descubrir si el precio o el dinero son una verdadera barrera, o si simplemente no les interesa su propuesta. Si a su cliente no le interesa comprar su producto o servicio, ofrézcale un descuento hasta que acepte, inclusive si termina dándole el producto gratis. Si, aunque sea gratis, no le interesa, entonces debe aprender en qué falló su propuesta.
	Prototipo	Generativo	Lleve consigo un prototipo no funcional de su producto, que pueda mostrar y presentar de manera tangible a su cliente para poder recibir retroalimentación.
	<i>Landing page</i>	Evaluativo	Haga una web simple, de una página, para validar el interés, con un llamado a la acción (<i>call to action</i> o CTA, en inglés) para que los clientes dejen sus datos.
	Video explicativo	Evaluativo	A través de un video, que puede estar embebido en una <i>landing page</i> o tener un <i>link</i> de seguimiento, presente su propuesta de valor y muéstresela a los clientes, con un llamado a la acción.
	Innovador	Generativo	Hay personas que ya están resolviendo el problema en el que usted está enfocado. Encuéntrelas y fíjese si puede diseñar un producto a partir de sus tácticas.
	<i>Crowdfunding</i>	Evaluativo	Arme una campaña de <i>crowdfunding</i> con una maqueta o prototipo para validar a través de preventas.

Fuente: elaboración propia.



Figura 5: Ejemplo de maqueta de producto



Fuente: [imagen sin título sobre maqueta de producto], s.f., <https://bit.ly/2XQUoNd>



Tabla 3: Otros tipos de MVP y su definición

Tipos de MVP + definición	Opciones	Tipo genérico	Objetivo/aplicación
<p>Conserje: entregar de manera manual el producto o servicio.</p>	Caso de único uso.	Evaluativo	Elimine el 95 % del desarrollo, y haga su producto lo más simple posible, para que se use en un único caso, con una única funcionalidad.
	Simulación vida real. Verdadero MVP.	Generativo	Preste los mismos beneficios, como si el producto estuviera terminado, pero hágalo de manera manual. Esto permite la interacción directa con los clientes, abre oportunidades y facilita la generación de ideas. Resulta muy útil cuando no se tiene clara la solución. Se usa mucho en el caso de proyectos de <i>software</i> .
	Meta	Generativo	Haga que su cliente diseñe una primera versión de su producto.
	Poco a poco	Evaluativo	Preste el servicio o emule el producto de manera manual, pero utilizando herramientas existentes. Por ejemplo: utilice Excel, <i>e-mail</i> , WhatsApp y simule la solución que le gustaría diseñar, pero que aún no tiene. Se usa mucho para proyectos de <i>software</i> .
	Detrás de la escena	Evaluativo	Desde el punto de vista del cliente, todo está en su lugar y se está utilizando un producto o servicio automatizado. Detrás de escena, el trabajo es manual. Esto sirve para validar hipótesis específicas, sin retroalimentación instantánea. Resulta útil para testear soluciones. También es especial para <i>software</i> .
	Menú	Generativo	Haga un listado de características falsas y observe dónde hace clic la gente (cuando no esté seguro de qué fabricar). También, puede presentarle un papel con opciones de características de productos o servicios que su solución tendría y que el cliente marque las que más le gustan.
<p>Producto: código funcionando o prototipo funcional</p>	Motor de arranque	Generativo	Algún truco o artilugio que atraiga la atención y active la imaginación, para incentivar la retroalimentación de sus clientes. Por ejemplo: haga que estos vivan una experiencia relacionada con su idea o solución, que les permita activar la imaginación.



Fuente: elaboración propia.

Por último, le compartimos algunos ejemplos más de los múltiples MVP que existen. Ries (2013) expone casos muy populares, como los siguientes:

- Zappos: realizó una web básica con fotos de zapatillas, para ver si la gente compraría calzado por Internet. Lo que hacía el fundador de Zappos era firmar un acuerdo con las zapaterías, sacar fotos de sus zapatos y publicarlas en una web. Cuando el cliente las compraba por Internet, el emprendedor iba a la zapatería, compraba los zapatos y se los enviaba. Hoy, esta empresa fue comprada por eBay y es una de las plataformas de venta de calzado más grandes del mundo.
- Dropbox: desarrollaron un video para mostrar las funcionalidades del servicio a inversionistas y ver si eran atractivas. En ese momento, no tenían nada del producto desarrollado. Ese video funcionó como el MVP del proyecto.

Fuente: **Logan Bada [Logan Bada]**. (27 de abril de 2011). Drop Box en español [YouTube]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=JWot760x2pA>



Referencias

[Imagen sin título sobre maqueta de producto], (s.f.). Recuperado de <http://yancao.info/yancao-images.html>

Blank, S. y Dorf, B. (2013). *El Manual del emprendedor: La guía paso a paso para crear una gran empresa*. Barcelona, España: Centro Libros PAPP.

Hernández de Rojas F. (2016). ¡“Traiciona” o muere! Nociones sobre emprendimiento digital. Recuperado de <https://www.slideshare.net/TelefonicaGrandesClientes/ebook-emprendimiento-digital>

Logan Bada [Logan Bada]. (27 de abril de 2011). Drop Box en español [YouTube]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=JWot760x2pA>

Ries, E. (2013). *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Barcelona, ES: Deusto.