

Por qué alinear Lean Startup con Design Thinking y Agile

» Víctor Pezzetti

<https://www.linkedin.com/in/vpezzetti/>

Resumen

La vida de los emprendimientos tecnológicos está asociada a la **calidad del producto** que se ofrece, pero también a la forma en que se **organiza el trabajo** y al **valor que otorga al destinatario** de ese producto. No atender alguna de estas tres variables lleva indefectiblemente al fracaso de la empresa incipiente. En este artículo analizaremos algunas metodologías a considerar para cubrir estos conceptos.

Introducción

La gran mayoría de las veces, el disparador para la creación de una *startup* es la intención de solucionar un problema, a partir de una actividad en la que somos buenos: desarrollar software, armar circuitos electrónicos, cocinar, etc. Se invertirán muchas horas de trabajo sobre un producto o servicio que, incluso, puede que sea innovador. Sin embargo, en el proceso de transformarse en empresa comienzan a aparecer situaciones no esperadas que terminan generando problemas al emprendimiento: falta de dinero, peleas con los socios, las personas no lo usan como se esperaba (o directamente no lo usan), etc.

Si el emprendedor viene del lado de los Sistemas, conocerá algunas técnicas y lenguajes de desarrollo de software, así como metodologías para coordinar el proceso. Descubrir el negocio y las necesidades a satisfacer es algo más complejo, ya que requiere conocimientos de negocios y de comportamiento humano que se deberían tener en cuenta.

Dice Eric Ries en su libro *Lean Startup* que, más allá de que “del fracaso se aprende”, el único que obtiene ese aprendizaje es el emprendedor. Hay daños colaterales sobre las personas que se subieron al proyecto (y se involucraron hasta el punto de renunciar a sus trabajos) que obtienen como único aprendizaje el de ser más críticos al momento de confiar en alguien. Es por eso es que destaca la importancia de fallar rápido y barato, aplicando el conocimiento validado lo antes posible.

La vida de los emprendimientos tecnológicos está asociada a la calidad del producto que se ofrece, pero también a la forma en que se organiza el trabajo y al valor que otorga al destinatario de ese producto. No atender alguna de estas tres variables lleva indefectiblemente al fracaso de la empresa incipiente.

Veamos algunas metodologías a considerar para cubrir estos conceptos.

Analizando la situación

Martín es muy bueno programando y llevaba un tiempo trabajando para una empresa local. A principio de este año conoció a Lucía, recién graduada como Ingeniera en Sistemas, pero con escasa experiencia en el rubro.

Al principio de la pandemia estaban charlando sobre la situación de sus sobrinos, que estaban abrumados por la carga de trabajo que les insumían sus clases a distancia, y vieron la oportunidad de desarrollar una herramienta que les permitan (a los chicos) organizar su agenda de actividades y entregar sus tareas en tiempo y forma.

Por ello decidieron crear una aplicación destinada a hacer la vida más fácil a alumnos y docentes.

La primera pregunta fue: ¿Cómo lo hacemos?

Buscando a alguien con experiencia en el tema, preguntaron al tío Roberto, quien fue programador en los '90: "En mi época nos reuníamos todo el equipo al comienzo del Proyecto, definíamos el alcance, estimábamos cuánto nos iba a llevar (tiempo, esfuerzo, dinero) y planteábamos un diagrama GANTT de varios meses, planificando todo el Proyecto."

¿Y si había cambios? "Tratábamos de postergarlos hasta el fin del proyecto para que no generara retrasos". Resultante: un producto que ya estaba desactualizado antes de terminarse.

Además, las validaciones se hacían muy cerca del final del Proyecto, por lo que, si se había entendido algo mal, era muy costoso de corregir (tanto en tiempo como en esfuerzo, y por consiguiente, dinero).

Y la pregunta se transformó en ¿Podemos hacerlo?

Para eso debían encontrar una metodología realista y que redujera estos riesgos.

Desarrollo de software - la solución AGILE

En los inicios de la era informática se buscaron formas de crear software de manera menos artesanal, tratando de repetir procesos, de especializar tareas y construir soluciones que sean repetibles sin depender tanto de una persona. Para eso se pensó en aplicar a estas actividades las técnicas conocidas y validadas de la industria automotriz, ya que eran muy eficientes al momento de fabricar productos.

Pero esta decisión llevó a lo que se conoció como **crisis del software**, que presentaba muchos problemas, siendo los más importantes:

- Malas estimaciones.
- Rigidez ante el cambio.
- No se entrega lo prometido.
- Problemas de calidad, tiempo, costo.

Pero desarrollar software no es como fabricar autos. En software, los requerimientos son dinámicos, un producto es diferente del anterior, los componentes varían muy rápidamente, entre otros temas.

Es por eso que a principios del siglo XXI, un grupo de expertos en estos temas se reunieron un fin de semana en las montañas de Utah y se pusieron de acuerdo en los puntos que era necesario considerar para cambiar la forma de desarrollar software. Como consecuencia definieron una serie de principios que al día de hoy permanecen vigentes, intentando cambiar el paradigma del desarrollo de software.

Principios ágiles:

- **Ciclos cortos** de desarrollo con entregas del producto funcionando, para obtener *feedback* real.
- **Desarrollo incremental**, para ir mejorando el producto gradualmente.
- **Flexibilidad ante el cambio**, de manera de incorporarlo al proceso de desarrollo, a medida que éste avanza.
- **Reajuste continuo del proceso**, interpretando los desvíos al finalizar cada ciclo y corrigiendo el rumbo lo antes posible.
- **Equipos multidisciplinarios y autogestionados**, que tengan una visión completa del proyecto y puedan decidir su rumbo.
- **Incluir al cliente en el equipo**, como parte necesaria para la toma de decisiones del desarrollo.

A medida que adaptaban su proceso de desarrollo, Martín y Lucía estaban muy entusiasmados con Scrum, una de las formas más conocidas de aplicar metodologías ágiles.

El trabajo avanzaba, el producto ya funcionaba, pero no lograban que los usuarios se entusiasmaran y lo aplicaran a su actividad diaria. Les decían que no entendían en qué les beneficiaba, que era difícil de usar y, sobre todo, no le veían valor agregado. "Con el email y los documentos en línea nos alcanza" eran algunos de los comentarios. Y, por lo tanto, no lo recomendaban a sus conocidos. De esa manera la cantidad de usuarios permanecía demasiado estable, peligrosamente cerca del cero.

Los dos socios no entendían qué pasaba. Las funcionalidades estaban OK, pero le faltaba el plus de la motivación y en consecuencia la viralización. El producto no era claro al resolver problemas, ni emocionaba al estudiante como para incorporarlo a su rutina diaria.

¿Qué tenían que hacer? ¡INVESTIGAR!

Conociendo las necesidades - técnica de DESIGN THINKING

Uno de los grandes problemas de un analista experto es la arrogancia de creer saber todo, aún antes que el cliente (quien conoce su negocio) nos explique el problema. El instinto dice que hay que brindarle una solución al momento, con lo que se empieza a trabajar sobre la primera idea que les viene a la cabeza, basado en experiencias anteriores sobre proyectos parecidos. Pero ningún proyecto es igual a los demás, por más que el negocio sea similar.

La falla está en que se intenta **buscar la solución sin ponerse a analizar el problema**, con lo que terminan ofreciendo un producto que no siempre satisface enteramente lo que se busca resolver.

En ese contexto es necesario desandar el camino y dedicarse a investigar las causas, tratando de “ponerse en los zapatos” de nuestro cliente.

Las técnicas de *Design Thinking* y similares son una corriente del diseño centrada en el usuario/cliente, que permiten extraer las necesidades reales del mismo, y diseñar el producto pensando en la realidad de su negocio.

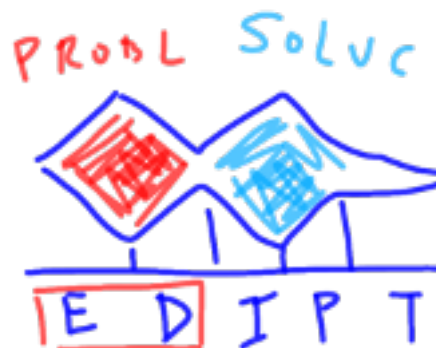
Fases:

Para identificar el Problema:

1. Empatizar, entender los problemas del usuario (encontrar la mayor cantidad de problemas y necesidades).
2. Definir, de todos los problemas encontrados, identificar el / los que vamos a resolver (seleccionar problemas).

Para definir la Solución:

3. Idear, plantear alternativas de solución para el problema identificado (muchas ideas posibles y no tanto).
4. Prototipar, seleccionar una idea a aplicar para validar con usuarios (armar un modelo para validar).
5. Testear, probar la idea con usuarios potenciales.



Con la idea validada, el proyecto está en condiciones de **ingresar en la fase de Desarrollo Ágil**.

Nuevos problemas

Finalmente, Lucía y Martín tenían un producto que la gente empezaba a encontrar interesante y a usar en su actividad diaria, y estaban aprendiendo a mejorarlo, en base a lo que querían sus usuarios.

El problema era que los costos se estaban descontrolando y no veían cómo transformarlo en un negocio rentable, que les permitiera mantenerse y mejorar el producto. Además era necesario contratar personas que cubrieran las necesidades comerciales y ayudaran en el desarrollo. No tenían claro cómo venderlo, y al mismo tiempo no encontraban fuentes de financiamiento.

El riesgo de cierre estaba latente y era difícil de predecir.

Necesitaban una forma de reducir la incertidumbre y ajustar el rumbo lo antes posible.

Gestión del Negocio - la metodología LEAN STARTUP

Se sabe lo complicado que es hacer un Plan de Negocios. Se puede decir que en una *startup* es más una expresión de deseo que una predicción del futuro de la empresa, ya que el día a día es muy cambiante: hoy están para conquistar el mundo y mañana se cae un cliente clave y quedan al borde de la quiebra.

En este entorno de incertidumbre es mucho más realista realizar un **Modelo de Negocio** y salir a validarlo lo antes posible. Para eso es muy útil completar rápidamente el **Lean Canvas**, donde sus 9 secciones permiten delinear las características principales del Negocio, priorizar las funcionalidades iniciales de un pequeño producto que funcione, y salir a la calle a verificar si estamos en lo correcto.

Este producto, denominado **Producto Mínimo Viable (PMV)**, representa la mínima funcionalidad que podemos ofrecer, lo antes posible, para que nuestro cliente lo use y nos dé *feedback* valioso, que nos permita saber si estamos en el camino correcto.

Con el Canvas se plantean preguntas, que se busca responder con el PMV:

- ¿Se está haciendo el producto correcto que comprará el Mercado? o también ¿Se está enfocando en el Mercado correcto?
- ¿La estrategia es la correcta?
- ¿Es factible construir un modelo de Negocio sostenible a partir de la idea?
- ¿Cuáles son los costos y precio de venta?

Si se descubre que no funciona, se deberá replantear alguna variable, lo que se denomina (como en básquet) **Pivotar**. Con este replanteo se ajusta el Canvas, se crea un nuevo PMV y se vuelve a salir a validar el Modelo de Negocio.

Repitiendo este ciclo hasta encontrar algo que la gente quiera comprar (*Product Market Fit*) y que sea negocio vender.

Conclusiones

Cuando se habla de crear una *startup* que desarrolle un producto o servicio digital se ve que las tres metodologías toman en cuenta al usuario final, a través de un *feedback* directo. Todas se definen además como cíclicas y de ciclos cortos.



No es recomendable desarrollar algo sin investigar previamente las necesidades y gustos de nuestros clientes/usuarios, ni priorizar las actividades sin tener una visión de la empresa como negocio. Además, es muy riesgoso desarrollar un nuevo producto sin tener validación y *feedback* del avance durante el proceso.

Por otro lado, también se sabe que si van por caminos separados se generarán excelentes ideas (*Design Thinking*) que nunca serán llevadas a la práctica (*Agile*) o que no están alineadas a la estrategia empresarial (*Lean*). O, cuando se integran sin control, el proceso de investigación de usuarios se suele ver como un cuello de botella para la agilidad del ciclo de desarrollo, generando retrasos inaceptables.

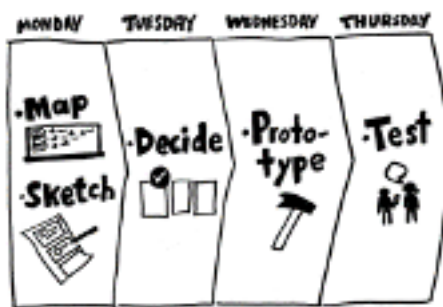
Es por eso que, más que competir, si se administran dentro de una idea de negocio, las tres se complementan brindando eficiencia en el proceso, reducción de desperdicios y estabilidad de negocios:

1. **Metodologías Ágiles** para organizar los procesos de Desarrollo.
2. **Design Thinking** o similares para entender lo que necesitan los usuarios.
3. **Lean Startup** para direccionar el negocio y poder crear una empresa sustentable.

Algunas recomendaciones a tener en cuenta para no tener rechazos al momento de integrarlo, son:

- Ejecutar ciclos cortos de investigación de usuarios y *Design Thinking*.
- Priorizar en base al *feedback* obtenido del PMV y al análisis de mercado que provee *Lean Startup*.
- Integrar prototipos al proceso y obtener validación temprana.

Una buena forma de acortar los ciclos de *Design Thinking* es aplicar una especialización de esta técnica llamada **Design Sprint**, creada en Google Ventures, para obtener ideas de negocios validadas en menos de una semana (¡4 días!).



Jeff Gothelf, autor del libro “*Lean vs Agile vs Design Thinking*” propone, en un artículo de Medium, una estrategia práctica muy interesante. Se basa en centrar *Agile* como el eje del Proyecto, y trabajar sobre:

1. El **comienzo**: aplicando *Design Sprint* sobre la lista de historias a desarrollar (el *backlog*) y considerar las visiones del negocio en cada reunión de planeamiento de un ciclo (*Sprint planning*) para priorizar las historias a desarrollar.
2. El **medio**: prototipando y validando las historias, como paso previo al desarrollo.
3. Y el **final**: el análisis de lo hecho en un ciclo, (la *retrospectiva*) como alimento para que *Lean* decida si confirmar el rumbo o realimentar las historias con nuevas funcionalidades para pivotar.

Actualmente, Lucía y Martín han conformado una startup y están en condiciones de crear un Plan de Negocios realista, ya que, aunque el producto aún está evolucionando (y lo seguirá estando mientras haya usuarios que se interesen en él), su visión está más clara porque han llegado a estabilizar el proceso, el feedback de usuarios y la estructura empresarial y financiera. Sin embargo, no están exentos de cambios en el Negocio: competidores, devaluación, cambios de interés de usuarios, etc., pero tienen herramientas flexibles para analizar la situación y corregir el rumbo ante una perturbación del entorno.

Bibliografía

- » Gothelf, J. (2017.) *Lean vs Agile vs Design Thinking: Lo que realmente necesitas conocer para construir productos digitales con equipos de alto rendimiento.*
- » Gothelf, J. (2018). Here is how UX Design Integrates with Agile and Scrum. En <https://medium.com/swlh/here-is-how-ux-design-integrates-with-agile-and-scrum-4f3cf8c10e24>
- » Ries, E. (2011). *The Lean Startup.*

Sobre el autor

Ing. Víctor Pezzetti. <https://www.linkedin.com/in/vpezzetti/> Ingeniero en Sistemas. Trabaja en gestión de proyectos de software desde hace 30 años. Docente en la cátedra Diseño de Sistemas de UTN Rosario, desde el año 2000, centrado en técnicas que hacen foco en la Experiencia de Usuario (UX). Fanático Emprendedor, enfocando siempre en soluciones innovadoras y apuntando a la eficiencia del proceso de desarrollo, sin perder de vista la gestión PyME. Asesor de empresas de software, en la incorporación de técnicas de Diseño Centrado en el Usuario a su proceso de desarrollo. Coordinador del Cluster de Empresas Tecnológicas Región Sur (Casilda). Instructor en Lean Startup y Design Thinking. Mentor de la Red de Mentores del Ministerio de Producción de la Nación

