



# “VALIDACIÓN DE MODELO DE NEGOCIOS CON EL MÉTODO LEAN STARTUP”

Informe final - Práctica Profesional 2019

**Autor: Corbella, Luciana Andrea**

**DNI: 39728154**

**Contacto: [corbellalu@gmail.com](mailto:corbellalu@gmail.com)**

**Tutor: Mulki, Esteban**



# INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



## 1.- DATOS GENERALES:

Apellido y Nombres : Corbella Luciana Andrea	Apellido y Nombres del Director: Mulki Esteban
DNI: 39728254	DNI: 25923337
Tema: "Validación de modelo de negocios con el método Lean Startup"	
Opción de Práctica Profesional: Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral o ambiente real	
Lugar de Trabajo: Market One	

## 2.- INFORME FINAL DE SU TRABAJO DE PRÁCTICA PROFESIONAL

Durante mi trabajo de Práctica Profesional me tocó participar en la ejecución del piloto de una aplicación para teléfonos móviles llamada WeAsk, tomando como referencia la metodología Lean Startup.

En dicho piloto, tuve la responsabilidad primero del armado de las bases de datos con las preguntas necesarias para incluir en dicha aplicación. Posteriormente, me encargué de la tarea de salir a la calle a visitar distintos Kioscos, Almacenes y Autoservicios presentando WeAsk y sus beneficios. Realice el seguimiento de los usuarios activos de la aplicación, y luego hice un análisis de todos los datos obtenidos buscando aprender a través de entrevistas y de la observación el comportamiento de dichos usuarios y poder así comprender sus necesidades en profundidad.

## 3.- CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO ORIGINAL:

100%	75%	50%	25%	menos del 25%
x				

## 4.- DIVULGACIÓN

- Participación en la "Reunión de Avances de Práctica Profesional 2019" el día 17 de Septiembre a horas 21.
- Exposición en la Muestra Académica de la Licenciatura en Administración el día 14 de Noviembre 19.40 horas.



## INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



### 5.- CURSOS Y/O ESTADÍAS DE CAPACITACIÓN:

- Curso online “**Lean Startup: desarrollo de modelos de negocios**” dictado por Steve Blank de 30 hs de duración a través de la página web Unimooc

### 6.- REALICE UN BALANCE DE SU EXPERIENCIA EN LA PRÁCTICA PROFESIONAL:

Realmente considero que mi experiencia en la Práctica Profesional fue muy enriquecedora. Como estudiante de la Licenciatura en Administración, nunca había tenido experiencia en el ámbito laboral hasta este momento, por lo que siento que fue un doble desafío, iniciarme en este ámbito y al mismo tiempo, hacer el trabajo final para la carrera que tanto disfrute.

Comprendí la importancia de tener siempre una mirada analítica, teniendo la posibilidad de poner en práctica todas mis herramientas adquiridas durante el cursado, interactuando cara a cara con los consumidores, observándolos y escuchándolos; al mismo tiempo que aprendía sobre cómo aplicar una metodología tan novedosa como es Lean Startup.

También tuve la posibilidad de participar junto a mis jefes en Market One de diferentes reuniones y charlas sobre posibilidades de negocio, ideas, etc. actividades que me enseñaron un montón.

Es por todo esto y más que considero que mi paso por la Práctica Profesional fue puro aprendizaje al haberme permitido tener mi primera experiencia como futura Licenciada en Administración.

### 7.- DOCUMENTACIÓN PROBATORIA



# PLAN DE TRABAJO

“Validación de modelo de negocios  
con el método Lean Startup”

**Luciana Andrea Corbella**

**D.N.I.:39728254**

**Contacto : [corbellalu@gmail.com](mailto:corbellalu@gmail.com)**

**Tutor: Esteban Mulki**



# INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



## Índice

<b>Resumen y palabras claves</b>	<b>6</b>
<b>Introducción</b>	<b>7</b>
<b>Modalidad</b>	<b>8</b>
<b>Tema del trabajo</b>	<b>8</b>
<b>Planteamiento del problema</b>	<b>8</b>
<b>Objetivos del plan</b>	<b>8</b>
<b>Metodología</b>	<b>9</b>
<b>Marco teórico</b>	<b>10</b>
<b>Cronograma</b>	<b>11</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>12</b>



# INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



## **Resumen y palabras claves**

El presente trabajo tiene como objetivo validar un modelo de negocios para un producto novedoso en base a la metodología Lean Startup.

El producto en cuestión consiste en una aplicación para teléfonos móviles con sistema operativo Android llamada “WeAsk”, cuya finalidad es la de recabar información de kioscos, almacenes y autoservicios desde tres tipos diferentes de usuarios.

Para esto mismo, bajo una metodología de investigación mixta con un diseño concurrente, se plantearon los objetivos de experimentar con un producto mínimo viable para poder recabar información y analizarla; para así validar o no las hipótesis establecidas.

De esta manera, utilizando posibles beneficios a otorgar como mecanismo para fomentar el uso de la aplicación, se propone un plan de trabajo que busca interactuar con comerciantes de una manera iterativa a diversas escalas, siempre con el fin de conocer sus necesidades en profundidad.

El objetivo principal de aplicar esta metodología será obtener un aprendizaje validado, saber qué elementos de la estrategia funcionan y conocer qué es lo que quiere el consumidor a fin de transformar este conocimiento en modificaciones para el producto.

## **Palabras claves**

Modelo de negocios - Hipótesis - Lean Startup - Producto mínimo viable



# INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



## Introducción

Market One nace en Tucuman, Argentina, en el año 2009, consolidándose en la actualidad como una empresa integral de servicios de Trade Marketing & Sales Consulting, y brinda servicios para toda la Argentina y la región Centroamericana, contando con oficinas en la ciudades de Buenos Aires, Lima y Guatemala.

El soporte que brinda la empresa es total, ya que acompaña todo el ciclo de vida de los proyectos y el alcance de los servicios de ventas y trade. De esta manera, planifica, ejecuta, mide y analiza cada uno de los proyectos y desafíos de sus clientes.

El diferencial de Market One surge de la implementación, el relevamiento y material extra que brota del contacto cotidiano con el punto de venta. Este contacto permite recopilar información real actualizada y obtener una mayor capacidad de comprensión para acreditar en metodologías que luego se traducen en herramientas propietarias.

Bajo la necesidad de conseguir información del punto de venta del canal off-premise (kioscos, almacenes y autoservicios) mejorando los niveles de confianza, escala y disponibilidad, enmarcada bajo el modelo de economía colaborativa, WeAsk es una aplicación para teléfonos móviles con sistema operativo Android que promueve el desarrollo de una plataforma, la cual permite que múltiples actores colaboren en la captura de los datos a cambio de diferentes tipos de beneficios.

Esta plataforma se apoya en tres grupos diferentes de usuarios:

- Trade: propietarios o empleados de tiendas
- Shopper: consumidores que deseen revelar puntos de ventas
- Home: usuarios que comparten información sobre sus tendencias de consumo



# INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



## Modalidad

La modalidad seleccionada para la ejecución del trabajo es la de ***“Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral o ambiente real”*** en el contexto de la empresa Market One.

## Tema del trabajo

El tema central del trabajo es el seguimiento del desarrollo de un nuevo producto y validación del modelo de negocios mediante la metodología de Lean Startup. Este nuevo producto consiste en una aplicación móvil para teléfonos celulares con sistema operativo Android llamada “WeAsk”.

## Planteamiento del problema

El trabajo tiene como principal problema la incertidumbre respecto al modelo de negocios más conveniente para “WeAsk”.

En ese sentido, se busca descifrar qué beneficios ofrecer que representen un mayor valor para los usuarios objetivo en relación con el esfuerzo percibido que les implicaría la utilización de la aplicación.

## Objetivos del plan

El objetivo general del trabajo es el de validar un modelo de negocios para el desarrollo de un producto novedoso, mediante una rápida iteración y la comprensión de los consumidores, utilizando como base de unidad de progreso el conocimiento validado.

Con el fin de lograrlo, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Experimentar con un producto mínimo viable para validar las hipótesis previamente establecidas.
- Medir cómo reaccionan los potenciales usuarios a dicho experimento
- Aprender de esa respuesta para realizar las correcciones sobre las hipótesis iniciales en base al conocimiento adquirido.



# INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



## Metodología

Debido a la necesidad de recolección y análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, y su interpretación conjunta, este trabajo se realizará bajo una metodología de investigación mixta.

Este enfoque logra una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno. La triangulación y el incremento de evidencia mediante la utilización de los diferentes métodos proporcionará más seguridad y certeza a la hora de realizar conclusiones científicas con respecto al nuevo producto.

Bajo la utilización de la metodología mencionada, el diseño será concurrente. Esto se debe a que no habrá un orden aplicación de los métodos. Este diseño tendrá 4 fases:

Primero, en una fase conceptual, se establecerán las suposiciones sobre las cuales se fundamenta el modelo de negocios, es decir las hipótesis de valor.

Luego, en una fase empírica, para validar dichas hipótesis se realizará un experimento con un producto mínimo viable. Este comenzará con su presentación cara a cara frente a los usuarios objetivo, con un discurso previamente pactado según las características de dicho usuario, donde se buscará que estos acepten utilizar el prototipo.

Luego de la presentación, se realizará un seguimiento de los usuarios activos de la aplicación por un tiempo previamente establecido, información que se complementará con los métodos de observación y entrevistas cara a cara.

Como tercer paso, en la fase empírica analítica, se analizarán los datos obtenidos tanto cuantitativos como cualitativos. Allí, por un lado, se buscará establecer los porcentajes de interés sobre la aplicación y los de uso de la misma. Por el otro, el objetivo será conocer el por qué de estos porcentajes, a fin de lograr una mejor comprensión de los números recolectados.

Como cuarta fase, en una fase inferencial de discusión, se buscará:

- Transformar todos los datos en información útil para tomar las decisiones correspondientes
- Hacer las modificaciones necesarias al producto en base al aprendizaje validado



# INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



## Marco teórico

El método Lean Startup es una nueva forma de ver el desarrollo de productos innovadores que enfatiza la rápida iteración y la comprensión de los consumidores, basada en un circuito de tres pasos que se deben recorrer en el menor tiempo posible y con la mínima inversión: crear-medir-aprender

- **Crear:** cuando se lanza la Startup, no se cuenta con los suficientes datos como para crear un producto ajustado a las necesidades del cliente, por eso, lo ideal es crear un producto viable mínimo (PMV). Este producto debe ser una versión con las funcionalidades mínimas que permitan recoger la máxima cantidad de aprendizaje validado acerca de los clientes.
- **Medir:** el mayor reto en esta fase es medir cómo responden los consumidores y, a partir de esos datos, tomar las decisiones apropiadas.
- **Aprender:** el circuito del proceso Lean Startup permite, sobre todo, aprender si es viable el negocio, seguir perseverando o, de lo contrario, pivotar, es decir, reajustar sustancialmente las ideas que no están funcionando.

La secuencia se inicia con el primer elemento indispensable en el planteamiento del negocio: las hipótesis, que no son sino las suposiciones sobre las que el emprendedor fundamenta la viabilidad de su idea.

Para comprobar dichas hipótesis, el emprendedor se ayudará de un PMV con el que experimentará, y sobre todo, aprenderá de su público objetivo qué aceptación tiene su oferta. Pero para que este aprendizaje sea riguroso y fundamentado, es indispensable medirlo y, como consecuencia, tomar las decisiones oportunas que implicarán correcciones sobre las hipótesis iniciales, reestructurando el modelo de negocio, lo cual se denominará pivotar.

Si por el contrario los datos aconsejan persistir, la iteración continuará con la creación de versiones incrementales del producto que se puedan ir validando desde la experiencia del cliente.

El objetivo principal de aplicar esta metodología es obtener un aprendizaje validado, saber qué elementos de la estrategia funcionan y conocer qué es lo que quiere el consumidor.



# INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



## Cronograma

Actividades	Semanas															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Revisión de la bibliografía	■															
Experimentación: visitas presenciales a los usuarios objetivo		■	■													
Seguimiento de los usuarios				■	■	■										
Recopilación de datos mediante entrevistas e información							■	■	■							
Análisis de datos										■	■					
Toma de decisiones según los datos obtenidos												■	■			
Redacción informe final														■	■	■



# INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



## Bibliografía

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES.

Olsen, D. (2015). *The Lean Product Playbook*. Nueva York: John Wiley & Sons Inc.

Ries, E. (2019). *El camino hacia el lean startup*. (C. L. Fatur, Trans.) Florida, Provincia de Buenos Aires: Valletta Ediciones.

Ries, E. (2012). *El método lean startup*. Madrid: Ediciones Deusto.



# INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



## INFORME DE AVANCE N 1: Septiembre

**Proyecto:** Validación de Modelo de Negocios con el método Lean Startup

**Alumno:** Corbella Luciana Andrea

**DNI:** 39728254

**Tutor:** Mulki Esteban

**Periodo informado:** Septiembre 2019

### Actividades realizadas:

- Primera tutoría con el profesor Esteban Mulki, en la cual se discutió: enfoque a darle al trabajo, dirección a seguir y bibliografía necesaria.
- En relación a lo mencionado en el punto precedente, se procedió a revisar la bibliografía. Para ello, se dio lectura completa a “El Método Lean Startup” de Eric Ries. En este se presenta la explicación de dicho método mediante diversos ejemplos de distintos emprendimientos. Dicho libro servirá como base y guía para realizar el trabajo.
- Lectura, como bibliografía complementaria, del libro “El camino hacia el Lean Startup”, también escrito por Eric Ries.
- Reuniones informativas con los directivos de la empresa “Market One”, dónde se recabó información de esta, su operatoria y su proyecto “WeAsk”. Se indagó en los procedimientos y los pasos que estaba llevando a cabo la empresa, así como lo que esperaba de cara al futuro.
- En base a la información recabada en las reuniones informativas, se establecieron los problemas, objetivos y pasos a seguir.
- Realización del primer paso clave en el proceso Lean Startup: establecimiento de la hipótesis de valor.
- Establecimiento, en base a las hipótesis mencionadas, de las funcionalidades claves a incorporar en el producto mínimo viable de “WeAsk” para comenzar el proceso de desarrollo
- Una segunda tutoría con el profesor Esteban Mulki, en la que se revisó lo trabajado y se realizaron las correcciones correspondientes.
- Preparación del resumen del trabajo para su presentación en la Reunión de Discusión de Avances de la Práctica Profesional de fecha 17 de septiembre de 2019.
- Armado de diapositivas para Reunión de Discusión de Avances de la Práctica Profesional.
- Exposición en la Reunión de Discusión de Avances de la Práctica Profesional.



# INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



## INFORME DE AVANCE N 2: Octubre

**Proyecto:** Validación de Modelo de Negocios con el método Lean Startup

**Alumno:** Corbella Luciana Andrea

**DNI:** 39728254

**Tutor:** Mulki Esteban

**Periodo informado:** Octubre 2019

### Actividades realizadas:

- Realización de un curso online llamado “Lean Startup: desarrollo de modelos de negocios”, dictado por Steve Blank a través de la página web Unimooc. Duración: 30 hs.
- Armado de las bases de datos con las preguntas que se van a incluir en el producto mínimo viable. Primero se seleccionaron las preguntas a incluir en dicha base y posteriormente se dividieron las preguntas en diferentes “misiones” para la aplicación.
- Tutoría con el profesor Esteban Mulki para controlar y revisar las bases
- Recorte de las bases de preguntas. Luego de analizar las bases se decidió recortar las misiones para hacerlo menos tedioso para el usuario
- Con el producto mínimo viable listo, se decidió un cronograma de visitas para llevar dicho PMV a los usuarios trade: kioscos, almacenes y autoservicios.
- Se armó un discurso base tentativo para contactar a los usuarios de manera presencial
- Se establecieron las métricas para esta primera etapa. En conjunto con el profesor Esteban Mulki se pautaron porcentajes deseados a obtener
- Durante dos semana, se visitó personalmente 40 puntos de ventas presentando la aplicación. Dichos puntos de ventas fueron elegidos de manera arbitraria, teniendo en cuenta la zona en la que se encuentran y el tipo de establecimiento.
- Los datos obtenidos de estas primeras dos semanas se volcaron en una planilla de Excel para su posterior análisis.
- Análisis de los datos. Se analizaron de los 40 puntos de ventas visitados, partiendo de la distinción entre cuales decidieron utilizar la aplicación y cuáles no, intentando inferir el por que de cada decisión.
- Reunión con los directivos de la empresa para explicar lo observado en esta etapa. Aquí se analizaron cuestiones como el momento en el que los usuarios tomaban la decisión de utilizar o no la aplicación, qué recompensas elegían a cambio, cuáles eran los principales argumentos del porqué no, entre otras.



## INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



- Establecimiento de un cronograma de seguimiento para evaluar el uso de la aplicación por parte de sus usuarios activos (quienes decidieron descargarla).
- Armado de informes anotando todo lo obtenido en esta primera etapa.
- Reunión con el profesor Esteban Mulki para evaluar los pasos posteriores.



# INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



## INFORME DE AVANCE N 3: Noviembre

**Proyecto:** Validación de Modelo de Negocios con el método Lean Startup

**Alumno:** Corbella Luciana Andrea

**DNI:** 39728254

**Tutor:** Mulki Esteban

**Periodo informado:** Noviembre 2019

### Actividades realizadas:

- Se revisaron las bases de datos parciales con los avances de cada uno de los usuarios en la aplicación antes de volver a contactarlos.
- Seguimiento de los usuarios que se encontraban utilizando WeAsk. Se realizó una segunda visita presencial a cada uno de ellos a modo de recordarles que utilicen la aplicación y para realizarles una pequeña entrevista.
- Se revisaron nuevamente las bases antes de contactarlos por tercera vez.
- Se contactó a los usuarios por tercera vez a través de mensaje de Whatsapp a modo de último recordatorio para completar las preguntas de la aplicación.
- Se deshabilitó la aplicación para analizar los resultados.
- A cada uno de los usuarios que habían completado todas las Misiones en WeAsk se les entregó la recompensa que habían seleccionado.
- Análisis de los datos. Se analizaron todos los datos obtenidos en esta etapa de seguimiento.
- Armado del Trabajo de Campo para ser presentado en las Jornadas de exposición de La Licenciatura en Administración.
- Realización de un póster para exhibir desde el día 11 de Noviembre en el marco de las Jornadas de exposición de la Licenciatura en Administración.
- Armado de diapositivas para presentar en dichas jornadas.
- Exposición del Trabajo de Campo en las Jornadas de la Licenciatura en Administración el día 13 de Noviembre.
- Redacción y armado del Informe final para la Práctica Profesional 2019.
- Última reunión con el profesor Esteban Mulki para corregir el Informe final para Práctica Profesional 2019.



# INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

uniMOOC: innovación y emprendimiento

**uniMOOC**  
innovación y emprendimiento

Luciana Corbella

**Curso: Desarrollo de modelo de negocios**

Resumen de Módulos Realizados

Grid of 10 module icons.

## Certificado curso “Lean Startup: desarrollo de modelo de negocios”

En el marco de la **Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración**, se invita a docentes, estudiantes y personas interesadas a la **Reunión de Discusión del Instituto de Administración** que se realizará el día **Miércoles 18 de Setiembre de 2019 de 20:00 a 21:00 horas en las Aulas 15 y 16** de la Facultad de Ciencias Económicas. Se discutirán los avances de los siguientes trabajos:

### AULA 15

Hora	Título del Trabajo
20:00	<b>“Reorganización del sistema administrativo de una empresa: Enfocado a los procesos, procedimientos y el control interno de las actividades”</b> Alumno: López del Río, Carlos Ezequiel Tutor: Medina Galván, Marcelo
20:15	<b>“Validación de Modelo de Negocios con el Método Lean Startup”</b> Alumno: Corbella, Luciana Andrea Tutor: Mulki, Esteban
20:30	<b>“Capacitación y Asistencia a Emprendedores”</b> Alumna: Tamargo Nieva, Verónica Tutora: Fagre, Liliana



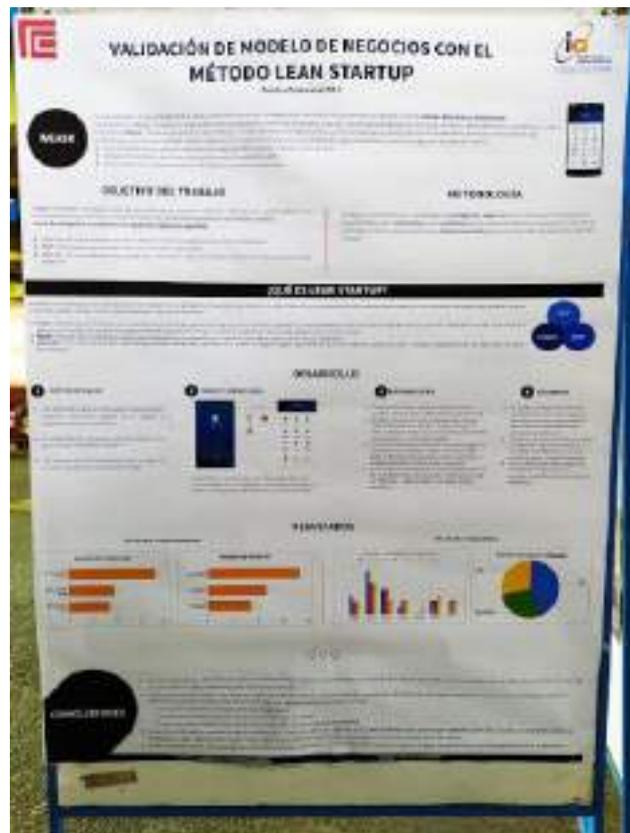
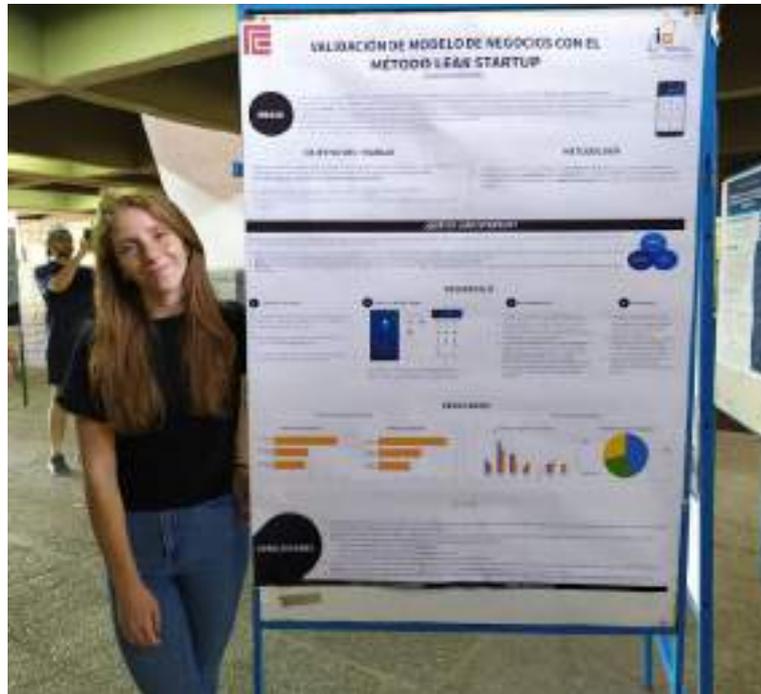
## INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



Participación en la Reunión de discusión de Avances de Práctica Profesional 2019  
- 18 de Septiembre



# INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



Exhibición de posters para la Muestra Académica de la Licenciatura en Administración desde el día 11 de Noviembre



# INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



17:40	Federico Julia Julia María Agustina Ferrello María Dalila Valerónella Belén, Agustín Siskardo	Sinon Salud	Marcos Melina	Control de gestión
18:30	Marciano Terán, Juan Manuel Novero Iglesias, Jorge Nicolas Santini, Rodrigo Alfonso Carlos Rosales	MI Insumo	Javier Garcia	Control de gestión
18:20	Chiara Gabriela Gorman Julian Vinader Juan Manuel Sosa Luciano Maria	INDUSNORT	Marcos Melina	Control de gestión
18:40	Alfonso Federico, Polkeri Antonella Rafaela Terán María Carolina Sanguinetti Blasquez Valentina Aguiar, Maria Gabriela	IGM	Javier Garcia	Control de gestión
19:00	Carina, Pamela Rosales Guarinos, Maria del Milagro	Fris Insecto Solado	Marcos Melina	Control de gestión
19:20	Alvaro Gabriel, Mariano Javier Medina de la Paz, Alejandra Vera del Barco, Pablo Agustín	Plantonecta	Marcos Melina	Control de gestión
19:40	Cristina, Luciano Andrea	Plan De Marketing	Eliana Meli	Práctica Profesional

Presentación en la Muestra Académica de la Licenciatura en Administración -  
Jueves 14 de Noviembre



## INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



### COMENTARIO DEL DIRECTOR SOBRE EL DESEMPEÑO DEL ESTUDIANTE

Tuve el privilegio de tener un doble rol en el proyecto de Práctica Profesional de Luciana: por un lado me desempeñé como docente tutor, pero también trabajé mano a mano con ella en la ejecución del proyecto en nombre de la empresa. La experiencia fue desafiante pero muy gratificante: Luciana demostró un gran compromiso y responsabilidad, dejándose guiar y demostrando un aprendizaje continuo en cada entrega prevista.

Durante la ejecución del proyecto Luciana tuvo la oportunidad de aplicar una de las metodologías más reconocidas en el ámbito de la innovación: la metodología Lean Startup. Aunque la misma fue estudiada por Luciana en el marco de la asignatura Sistemas de Información II (e incluso en Comercialización I), requirió la lectura y revisión de material bibliográfico complementario y cursos online sobre metodologías complementarias como el Desarrollo de Clientes de Steve Blank.

En todo momento, Luciana se mostró dispuesta a aprender más para realizar un trabajo de mejor factura. La ejecución del piloto en WeAsk le requirió a Luciana un doble esfuerzo. Por un lado fue necesario darle forma al experimento que se ejecutaría de manera tal que pueda ser evaluado con un método científico. Por otra parte, la ejecución del piloto implicó salir a recorrer la calle, ejecutando el experimento diseñado con disciplina y una importante cuota de observación para poder aprender de la experiencia. Luciana cumplió de manera muy satisfactoria en ambos desafíos siendo su aporte fundamental para que el piloto sea un éxito.

Firma del Director \_\_\_\_\_

Aclaración \_\_\_\_\_

Fecha



# TRABAJO DE CAMPO

“Validación de Modelo de Negocios  
con el método Lean Startup”

**Autor: Corbella Luciana Andrea**

**DNI: 36728254**

**Contacto: [corbellalu@gmail.com](mailto:corbellalu@gmail.com)**

**Tutor: Mulki Esteban**



# INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



## Índice

<b>Resumen</b>	<b>24</b>
<b>Introducción</b>	<b>25</b>
<b>Presentación de la empresa elegida</b>	<b>26</b>
<b>Problema del trabajo</b>	<b>26</b>
<b>Objetivos del trabajo</b>	<b>27</b>
<b>Metodología</b>	<b>27</b>
<b>Marco Teórico</b>	<b>28</b>
<b>Resultados del trabajo</b>	<b>34</b>
Desarrollo de las hipótesis de valor	34
Experimentación	37
Resultados obtenidos de estas etapas	48
<b>Conclusiones</b>	<b>57</b>
<b>Recomendaciones</b>	<b>58</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>60</b>



# INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



## Resumen

El presente trabajo tuvo como objetivo validar un modelo de negocios para un producto novedoso en base a la metodología Lean Startup. El método Lean Startup es una nueva forma de ver el desarrollo de productos innovadores que enfatiza en la rápida iteración y la comprensión de los consumidores, basada en un circuito de tres pasos que se deben recorrer en el menor tiempo posible y con la mínima inversión: crear-medir-aprender. La secuencia se inicia con el primer elemento indispensable en el planteamiento del negocio: las hipótesis, que no son sino las suposiciones sobre las que el emprendedor fundamenta la viabilidad de su idea.

El producto en cuestión consiste en una aplicación para teléfonos móviles con sistema operativo Android llamada “WeAsk” cuya finalidad es la de recabar información de kioscos, almacenes y autoservicios desde tres tipos diferentes de usuarios.

Para esto mismo, bajo una metodología de investigación mixta con un diseño concurrente, se plantearon los objetivos de experimentar con un producto mínimo viable para poder recabar información y analizarla; para así validar o no las hipótesis establecidas.

De esta manera, utilizando posibles beneficios a otorgar como mecanismo para fomentar el uso de la aplicación, se interactuó con comerciantes de una manera iterativa a diversas escalas, siempre con el fin de conocer sus necesidades en profundidad. El objetivo principal de aplicar esta metodología fue el obtener un aprendizaje validado, saber qué elementos de la estrategia funcionan y conocer qué es lo que quiere el consumidor a fin de transformar este conocimiento en modificaciones para el producto.

Así es como se logró conocer el interés de los usuarios en WeAsk, el nivel de utilización por parte de dichos usuarios en la misma y las diferentes razones por las cuales adoptar o no esta aplicación.

En conclusión, se consiguió aprender de los usuarios objetivo mediante el contacto directo con ellos.



# INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



## Introducción

En la actualidad la empresa Market One se dedica, entre otras cosas, a la investigación de mercados de lo que llamamos el canal off-premise: kioscos, almacenes y autoservicios.

Hasta el momento la empresa había hecho una estrategia de sembrado con una aplicación de uso interno que se llama MarketAudit, aplicación que actualmente siguen utilizando los censistas para levantar información de los diferentes puntos de venta.

Pero actualmente, con la revolución digital, la manera en la que capturamos y analizamos los datos está cambiando. Es así que, aprovechando los beneficios de escala, confianza y disponibilidad de la digitalización, nace la propuesta de WeAsk.

WeAsk es una aplicación para teléfonos móviles con sistema operativo Android que, enmarcada bajo el modelo de economía colaborativa, promueve el desarrollo de una plataforma que permite que múltiples actores colaboren en la captura de los datos a cambio de diferentes tipos de beneficios.

La misma se apoya en tres tipos de usuarios:

- Trade: propietarios de empleados o tiendas que carguen la información de su propio punto de venta.
- Shopper: consumidores que deseen relevar información de puntos de venta
- Home: usuarios que comparten información sobre sus tendencias de consumo.

Esta propuesta tiene como diferencial:

- Disminuir los costos de mano de obra, siendo innecesarios los costos fijos (como pueden ser, por ejemplo, censistas), permitiendo así disminuir el precio de la información.
- Aumentar el alcance en términos tanto de cobertura geográfica como de información relevada, al contar con distintos tipos de usuarios
- Potenciar la disponibilidad al darle la posibilidad a los clientes de contar con información en tiempo real para la toma de decisiones, lo cual genera para los mismos una ventaja competitiva importante

Es así que, los usuarios colaboran con información a cambio de un beneficio, la empresa valorizará esta información para venderla a sus clientes y los clientes utilizarán esa información como ventaja competitiva.



# INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



## **Presentación de la empresa elegida**

La empresa donde se elaboró el siguiente trabajo se llama “Market One”. Market One nace en Tucuman, Argentina, en el año 2009, consolidándose en la actualidad como una empresa integral de servicios de Trade Marketing & Sales Consulting, y brinda servicios para toda la Argentina y la región Latinoamericana, contando con oficinas en las ciudades de Buenos Aires, Lima y Guatemala.

El soporte que brinda la empresa es total, ya que acompaña todo el ciclo de vida de los proyectos y el alcance de los servicios de ventas y trade. De esta manera, planifica, ejecuta, mide y analiza cada uno de los proyectos y desafíos de sus clientes a través de:

- Consultoría comercial en ventas y trade
- Investigación de mercado cuantitativa
- Trabajos para potenciar la introducción de nuevos productos al mercado

El diferencial de Market One surge de la implementación, el relevamiento y el material extra que brota del contacto cotidiano con el punto de venta. Este contacto permite recopilar información real actualizada y obtener una mayor capacidad de comprensión para acreditar en metodologías que luego se traducen en herramientas propietarias.

Algunos de sus clientes más destacados son: PepsiCo, Quilmes, Nestlé, ABInBev, Arcor, L’oreal, Neutrogena, entre otros.

## **Problema del trabajo**

El trabajo tuvo como principal problema la incertidumbre respecto al modelo de negocios más conveniente para “WeAsk”.

En ese sentido, se buscó entender si existía o no interés, que es lo que realmente valoraban los usuarios objetivos y si ese valor percibido era lo suficientemente alto en comparación al esfuerzo percibido.

## **Objetivos del trabajo**

El objetivo general del trabajo fue el de validar un modelo de negocios para el desarrollo de un producto novedoso, mediante una rápida iteración y la comprensión de los consumidores, utilizando como base de unidad de progreso el conocimiento validado.

Con el fin de lograrlo, se plantearon los siguientes objetivos específicos:



# INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



- Experimentar con un producto mínimo viable para validar las hipótesis previamente establecidas.
- Medir cómo reaccionan los potenciales usuarios a dicho experimento
- Aprender de esa respuesta para realizar las correcciones sobre las hipótesis iniciales en base al conocimiento adquirido.

## Metodología

Debido a la necesidad de recolección y análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, y su interpretación conjunta, este trabajo se realizó bajo una metodología de investigación mixta.

Este enfoque logra una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno. La triangulación y el incremento de evidencia mediante la utilización de los diferentes métodos proporcionará más seguridad y certeza a la hora de realizar conclusiones científicas con respecto al nuevo producto.

Bajo la utilización de la metodología mencionada, el diseño fue concurrente. Esto se debe a que no habrá un orden aplicación de los métodos. Este diseño tuvo 4 fases:

Primero, en una fase conceptual, donde se establecieron las suposiciones sobre las cuales se fundamenta el modelo de negocios, es decir las hipótesis de valor.

Luego, en una fase empírica, para validar dichas hipótesis se realizó experimento con un producto mínimo viable. Este comenzó con su presentación cara a cara frente a los usuarios objetivo, con un discurso previamente pactado según las características de dicho usuario, donde se buscó que estos acepten utilizar el prototipo.

Luego de la presentación, se realizó un seguimiento de los usuarios activos de la aplicación por un tiempo previamente establecido, información que se complementa con los métodos de observación y entrevistas cara a cara.

Como tercer paso, en la fase empírica analítica, se analizaron los datos obtenidos tanto cuantitativos como cualitativos. Allí, por un lado, se buscó establecer los porcentajes de interés sobre la aplicación y los de uso de la misma. Por el otro, el objetivo fue conocer el por qué de estos porcentajes, a fin de lograr una mejor comprensión de los números recolectados.

Como cuarta fase, en una fase inferencial de discusión, se buscó:

- Transformar todos los datos en información útil para tomar las decisiones correspondientes
- Hacer las modificaciones necesarias al producto en base al aprendizaje validado



# INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

## Marco Teórico

### Que es el método Lean Startup?

Primero, ¿que es una Startup? Una Startup es una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio innovador bajo condiciones de incertidumbre extrema. El futuro es impredecible, los consumidores dependen de una creciente gamas de alternativas y el ritmo del cambio se acelera constantemente. Pero el éxito de la misma no es consecuencia de estar en el lugar correcto en el momento adecuado, a pesar de la incertidumbre este se puede diseñar siguiendo el proceso correcto.

La formación de una startup es un ejercicio de creación y de una institución y, por lo tanto, requiere **management** (técnica que se encarga de la planificación, organización, dirección, y control de recursos de una organización con el fin de obtener el máximo beneficio posible) pero no del tipo tradicional, el mismo está poco adaptado para manejar el caos y la incertidumbre a los que se enfrentan las Startups.

El método Lean Startup (la aplicación del pensamiento Lean al proceso de innovación) es una nueva forma de ver el desarrollo de productos innovadores que enfatiza la rápida iteración y la comprensión de los consumidores, basada en un circuito de feedback de tres pasos que se deben recorrer en el menor tiempo posible y con la mínima inversión: crear-medir-aprender.

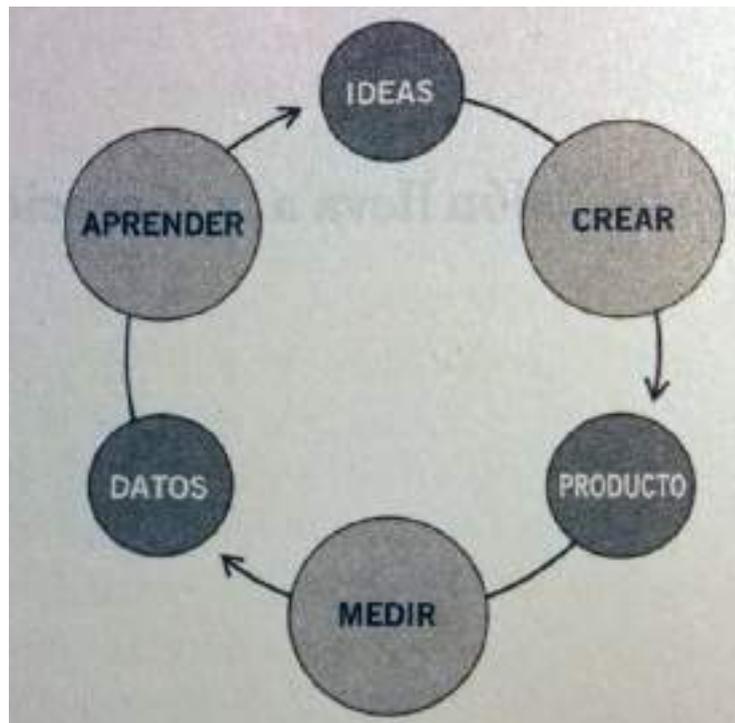


Figura obtenida del libro "El método Lean Startup"- Eric Ries



# INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



Las startups tienen un objetivo, un destino en mente: crear un negocio próspero que cambie el mundo; este objetivo es la visión de las startups. Para realizar esta visión, las mismas emplean una estrategia que incluye un modelo de negocios, un mapa de productos, un enfoque relativo de los socios y los competidores e ideas sobre quienes serán los consumidores.

El producto es el resultado final de esa estrategia. Los productos son los que cambian constantemente a través del proceso de optimización de crear- medir- aprender.

De vez en cuando la estrategia debe cambiar. A este cambio se lo denomina “pivotar”. Sin embargo, la misión general no suele cambiar.



## CREAR

La secuencia se inicia con el primer elemento indispensable en el planteamiento del negocio: las **hipótesis**, que no son sino las suposiciones sobre las que el emprendedor fundamenta la viabilidad de su idea. Las dos más importantes son las hipótesis de valor y las hipótesis de crecimiento.

- Las hipótesis de valor prueba si un producto o servicio proporciona valor a los clientes cuando lo usan.
- Las hipótesis de crecimiento prueba como los nuevos clientes descubren un producto o servicio.

Para comprobar dichas hipótesis, el emprendedor se ayudará de un PMV (producto mínimo viable). Este producto es el centro del Método Lean Startup.

Dicho producto no es más que una versión de aquel que permitirá dar una vuelta entera al circuito de feedback con un mínimo esfuerzo y en el mínimo tiempo de desarrollo posible. Su objetivo es probar las hipótesis fundamentales del negocio. Decidir el nivel de complejidad del producto mínimo viable no se puede hacer a partir de una fórmula, requiere de cierto juicio. Necesita tener las funcionalidades básicas suficientes para poder aceptar o rechazar las hipótesis.



# INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



Un producto mínimo viable requiere el coraje de probar las asunciones puestas en formas de hipótesis. Si los consumidores reaccionan como es esperado, se puede tomar esto como una confirmación de que las asunciones son correctas.

Cuando se vaya a crear el PMV hay que seguir una simple regla: eliminar cualquier elemento, proceso o esfuerzo que no contribuya directamente al aprendizaje que se está buscando.

Pero este prototipo es solo un primer paso en el proceso de aprendizaje. A lo largo de este proceso, tras muchas iteraciones, usted puede descubrir que algún elemento de su producto o estrategia es erróneo, y decidir que ha llegado el momento de cambiar, es decir pivotar, a un método diferente para alcanzar la misión.

Es necesario poder evaluar la reacción de los potenciales consumidores una vez que lo utilizan, con el que experimentará, y sobre todo, aprenderá de su público objetivo qué aceptación tiene su oferta. Así, a medida que los consumidores interactúan con los productos, generan feedback y datos, tanto cualitativos como cuantitativos.

## MEDIR

El mayor reto es determinar si los esfuerzos de desarrollo de producto están produciendo un progreso real. **El método que se recomienda es el de la “contabilidad de la innovación”**, un enfoque cuantitativo que permite ver si los esfuerzos del producto están haciendo efecto.

La contabilidad de la innovación permite demostrar que se está aprendiendo objetivamente a construir un negocio sostenible. La misma empieza convirtiendo las asunciones (hipótesis) en un modelo financiero cuantitativo.

La contabilidad de la innovación funciona en tres etapas:

### 1) Establecer el punto de partida

Crear un producto mínimo viable que será el que promociona el primer hito de aprendizaje. Un PMV le permitirá a la Startup proporcionar los datos reales sobre el punto de partida para su modelo de crecimiento: tasas de conversión, tasas de suscripción, valor para el cliente de por vida, etc.

### 2) Poner el motor a punto

Cuando ya se estableció el punto de partida, la startup puede trabajar para el segundo hito de aprendizaje: poner el motor a punto, es decir, realizar actividades cuyo objetivo sea mejorar los factores claves del modelo. Para demostrar el aprendizaje validado, estos cambios deberían mejorar las tasas de activación, suscripción, etc

### 3) Pivotar o perseverar

A medida que un equipo va comprendiendo cuál es su negocio sostenible verá que las cifras del modelo aumenta desde el punto de partida hacia algo similar al ideal del plan de negocio. A diferencia de esto, una startup que se aleja cada vez más al ideal debe analizar su negocio y tomar la decisión de pivotar.



# INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



La pauta es la siguiente: resultados cuantitativos lejos de lo deseado obligan a asumir el fracaso y crear la motivación, el contexto y el espacio para llevar a cabo más investigación cualitativa. Esta investigación cualitativa produce nuevas ideas, nuevas hipótesis que hay que probar, llevando a un posible pivote. Cada pivote, desbloquea nuevas oportunidades para más experimentación y el ciclo se repite. Si los resultados son cercanos a los deseados, se continúa haciendo ajustes y optimizando el producto, siempre complementando también con información cualitativa.

Aquí radica la importancia de medir, ya que sin los datos cuantitativos es posible que no nos demos cuenta a tiempo si estamos o no yendo por el camino correcto. Si se está construyendo algo equivocado, optimizar el producto o su comercialización no tendrá resultados significativos.

Es muy importante que los indicadores que se decidan utilizar en esta etapa cuenten con las tres A: accionable, accesible y auditable.

- Accionable: que demuestre una clara relación causa-efecto.
- Accesible: que pueda hacer informes para que todo el mundo los entienda, usando unidades concretas y tangibles.
- Auditable: que nos asegure que los datos sean creíbles para nuestros empleados. Debemos ser capaces de probar los datos a mano, en el mundo real, hablando con los consumidores.

## APRENDER

Este método propone una unidad diferente de progreso: el conocimiento validado. Usando el conocimiento científico como criterio, se pueden identificar y eliminar las fuentes de derroche.

El aprendizaje validado es el proceso para demostrar empíricamente que se ha descubierto información valiosa sobre las posibilidades presentes y futuras del negocio, con datos de consumidores reales.

Pero para que este aprendizaje sea riguroso y fundamentado, es indispensable medirlo y, como consecuencia, tomar las decisiones oportunas que implicarán correcciones sobre las hipótesis iniciales, reestructurando el modelo de negocio, lo cual se denominará pivotar.

Si, por el contrario, los datos aconsejan persistir, la iteración continuará con la creación de versiones incrementales del producto que se puedan ir validando desde la experiencia del cliente.

El objetivo principal de aplicar esta metodología es obtener un aprendizaje validado, saber qué elementos de la estrategia funcionan y conocer qué es lo que quiere el consumidor.



# INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



## PIVOTAR O PERSEVERAR

Finalmente cada empresario se enfrenta al reto primordial: decidir cuándo pivotar y cuando perseverar. Para esto mismo, se busca responder a la pregunta:

***¿Se están haciendo progresos suficientes como para creer que nuestra hipótesis estratégica inicial es correcta o debemos hacer un cambio importante?***. Este cambio importante se denomina pivote: una corrección estructurada diseñada para probar una nueva hipótesis básica sobre el producto, la estrategia y/o el motor de crecimiento.

Debido a la metodología científica subyacente del método Lean Startup, a menudo se tiene la idea errónea de pensar que este ofrece una fórmula rígida para tomar decisiones sobre pivotar o perseverar. No hay forma de eliminar el factor humano, la visión, la intuición y el juicio de la práctica del emprendedor, pero es una decisión clave, no hay mayor destrucción del potencial creativo que la decisión errónea de perseverar. Las empresas que no pueden pivotar hacia una nueva dirección a partir del feedback recibido del mercado se pueden quedar atascadas, sin crecer lo suficiente ni morir, consumiendo los recursos pero sin avanzar.

Pero el centro del método científico acá, es darse cuenta que se puede mejorar el juicio sometiendo las diferentes teorías a prueba. Es aquí es donde radica la importancia de la contabilidad de la innovación. El objetivo de crear hitos de aprendizaje no es hacer las decisiones más fáciles, es asegurarse que hay datos relevantes disponibles cuando llega el momento de decidir.

### Tipos de pivotes

En el caso de que se considere necesario pivotar, es decir, realizar un tipo especial de cambio para diseñado para probar una hipótesis fundamental sobre el producto, el modelo de negocios y el motor de crecimiento, se puede tener que elegir entre estos distintos tipos de pivote:

- Pivote de acercamiento: lo que antes se consideraba una característica del producto ahora se convierte en el producto.
- Pivote de alejamiento: inversamente a lo anterior, lo que se consideraba el producto entero se convierte en una simple característica de un producto mucho mayor.
- Pivote de segmento de consumidor: en este tipo de pivotes, la empresa se da cuenta de que el producto que se está creando resuelve problemas reales para consumidores reales, pero que no son el tipo de consumidores que inicialmente habían planteado atender. Es un caso donde la hipótesis de producto se confirma parcialmente, resolviendo bien el problema pero para un tipo de consumidor diferente al que se había anticipado inicialmente.



## INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



- Pivote de necesidad del consumidor: Es también un caso en el que la hipótesis del producto se confirma parcialmente; es decir el consumidor objetivo tiene un problema que vale la pena solucionar, pero no es el que se había planteado inicialmente.
- Pivote de plataforma: cambio de aplicación en una plataforma o viceversa.
- Pivote de arquitectura del negocio: las empresas suelen seguir dos tipos de arquitecturas de negocios mayoritarias: alto margen y bajo volumen o bajo margen y alto volumen. En un pivote de estos, la empresa suele cambiar de una de estas a la otra.
- Pivote de captura de valor: hay muchas formas de capturar el valor que crean las empresas. Los cambios en estas formas por parte de la empresa pueden tener consecuencias de gran alcance para el resto del negocio, el producto y las estrategias de mkt.
- Pivote del motor de crecimiento: la empresa cambia su estrategia de crecimiento para buscar un crecimiento más rápido o más rentable (los tres motores típicos de crecimiento son: el crecimiento viral, el crecimiento pegajoso y el crecimiento remunerado)
- Pivote de canal: el pivote de canal es el reconocimiento de que la misma solución básica puede ser suministrada a través de un canal diferente con mayor efectividad.
- Pivote de tecnología: cuando una empresa descubre que puede usar una tecnología completamente distinta para alcanzar la misma solución.

En el caso de que se están haciendo progresos suficientes como para creer que la hipótesis inicial es correcta se deberá tomar la decisión de perseverar, realizando ajustes periódicos al producto mínimo viable, los cuales saldrán del feedback obtenido por los usuarios, optimizando el mismo.



# INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



## Resultados del trabajo

- **Desarrollo de las hipótesis de valor**

Teniendo como guía los pasos sugeridos de la metodología Lean Startup, lo primero que se realizó fue el establecimiento de las hipótesis iniciales. Dicho proceso se realizó en conjunto con los directivos de la empresa y líderes del proyecto de WeAsk.

Así es que la primera decisión que se tomó fue de comenzar con los usuarios **Trade**, es decir, dueños y empleados de quioscos, almacenes y autoservicios que utilizan la aplicación para cargar información de sus puntos de venta debido a dos razones importantes: la primera es que Market One ya tiene llegada al trade por las características de la empresa (contacto con más 8.000 puntos de venta). La segunda es que por todos los usuarios a los que apunta WeAsk el trade es tomado como un diferencial importante, ya que hasta el momento no existe otra aplicación con llegada a ellos.

Otra decisión importante que se tomó fue la de encarar esta etapa ofreciendo como beneficio a elección de dichos usuarios por descargar y utilizar la aplicación:

- Un monto de \$300 en efectivo.
- La tarjeta de Club La Gaceta: el beneficio de la tarjeta de descuento para el propietario o usuario de la tienda que utilice la WeAsk.

Además de una de estas dos opciones, se propuso entregar al punto de venta, a modo de “extra”, un informe con datos sobre los precios de sus productos más relevantes y cómo se encuentran estos precios en comparación al máximo y al mínimo de la periferia (información que se tomaría de todas las respuestas de la aplicación).

Luego de un análisis sobre las cuales se fundamenta la idea la aplicación, se estableció:

## HIPÓTESIS UNO

***“Los diferentes puntos de ventas van a tener interés de compartir información respecto de su negocio a cambio de algún tipo de beneficio”***

Para verificar esto, lo que se planificó

Utilizar un MVP (producto mínimo viable) de la aplicación We Ask enfocada en una primera instancia en los usuarios trade. Con dicho piloto se visitaron diferentes punto de ventas: kioscos, almacenes y autoservicios, con el objetivo de lograr que deseen utilizar la aplicación a cambio de algún tipo de beneficio, ya sea dinero en efectivo, la tarjeta del Club La Gaceta e información relevante para su negocio.

Los puntos claves a analizar en esta instancia fueron:



# INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



- Cantidad de todos los puntos de ventas que aceptaron compartir su información a cambio de algún beneficio.
- Para los puntos de ventas que decidieron no utilizarla, se analizó si escucharon la propuesta y no les interesó o ni siquiera la escucharon. Si la escucharon y no tuvieron interés, se buscó profundizar en por qué no.

## Métricas:

- De todos los puntos de ventas que se visitan **¿cuántos descargan la aplicación?**

## HIPÓTESIS DOS

***“La propuesta de recompensa que más atraerá a los usuarios será el beneficio monetario”***

Para verificar eso lo que se hizo fue:

Ofrecer durante el proceso de experimentación, a todos los usuarios interesados en instalar la aplicación y compartir su información, ambos tipos de recompensas.

## Métricas:

- De todos los usuarios interesados en descargar la aplicación **¿Cuántos seleccionaron el beneficio monetario?**
- De todos los usuarios interesados en descargar la aplicación **¿Cuántos seleccionaron el beneficio no monetario?**

## HIPÓTESIS TRES

***“El valor percibido por los usuarios trade es mayor al esfuerzo empleado en cargar la información”***

Para verificar esto procedimos a:

Una vez que los usuarios tuvieron descargada la aplicación, el siguiente paso fue controlar que realicen las misiones correspondientes en el tiempo indicado. Una vez activadas las mismas, se les comunicó que ya tenían disponible las preguntas.

Se realizó un seguimiento de cada uno de ellos para analizar la experiencia que tienen al usar la aplicación y los problemas que surgieron.

Los puntos claves a medir en esta instancia para los usuarios que sí completaron toda la información requerida fueron: por un lado, si los mismos lo hicieron por su cuenta o hubo que insistirles; si es que lo hicieron, en cuántas ocasiones; y si



## INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



tuvieron alguna dificultad al hacerlo. Además, se buscó entender el valor y el esfuerzo percibido.

Por otro, para los usuarios que no completaron toda la información, se pretendió investigar si empezaron y no terminaron por alguna razón, es decir si tuvieron la intención de hacerlo o si directamente no intentaron y por qué razón.

### Métricas:

- De los usuarios que se descargaron la aplicación **¿Cuántos completaron todas las misiones?**
- De los que completaron las misiones **¿Cuántas veces hubo que contactarlos para eso?**
- De los que no completaron **¿Por qué no lo hicieron?**

Teniendo en cuenta estas hipótesis es que se determinó como debería ser el producto mínimo viable de WeAsk, es decir cuáles eran las funcionalidades básicas que el mismo debía tener para poder probar estas hipótesis y recabar información de los consumidores, para iniciar el proceso de aprendizaje validado.



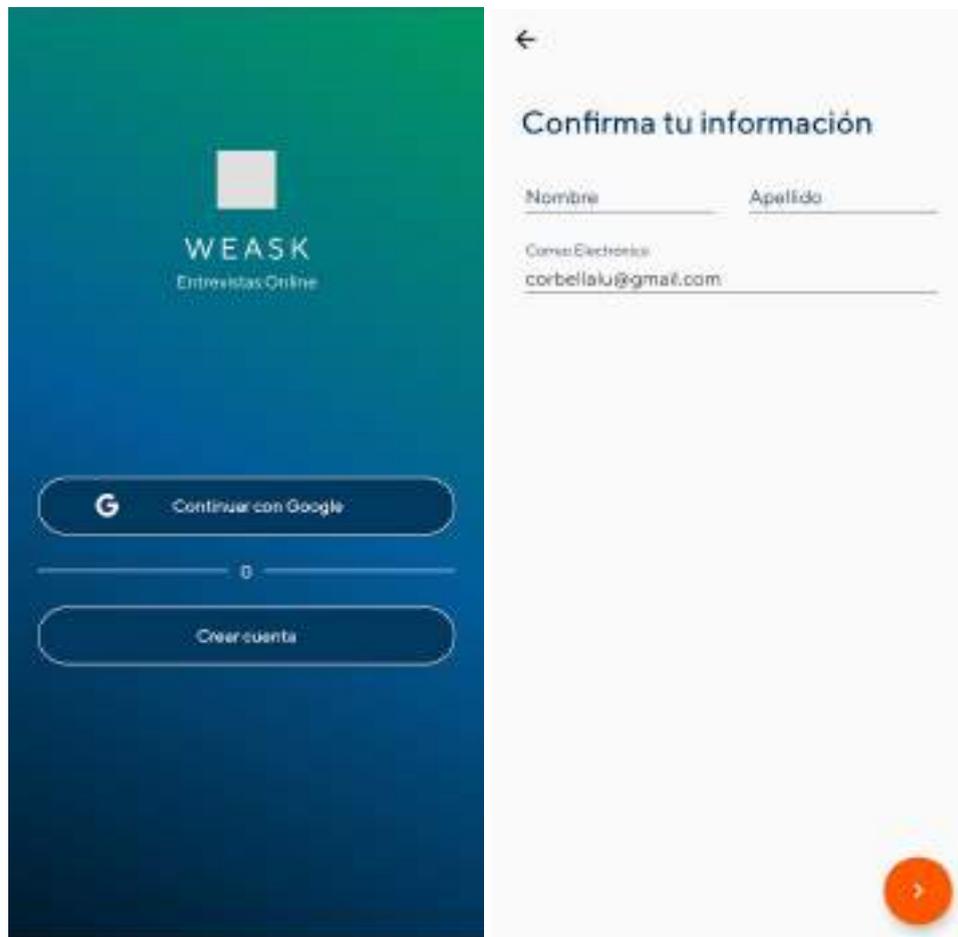
# INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

- Experimentación

## EL PRODUCTO MÍNIMO VIABLE

El primer prototipo de WeAsk funcionaba de la siguiente manera: la aplicación aun no cumplía con los requerimientos para poder estar en el PlayStore de Android, por lo que se la debía descargar a través de un link.

Una vez instalada, se abría una pantalla para iniciar sesión, la cual podría ser con la cuenta de Google que ya esta cargada en el teléfono o creando una nueva cuenta.



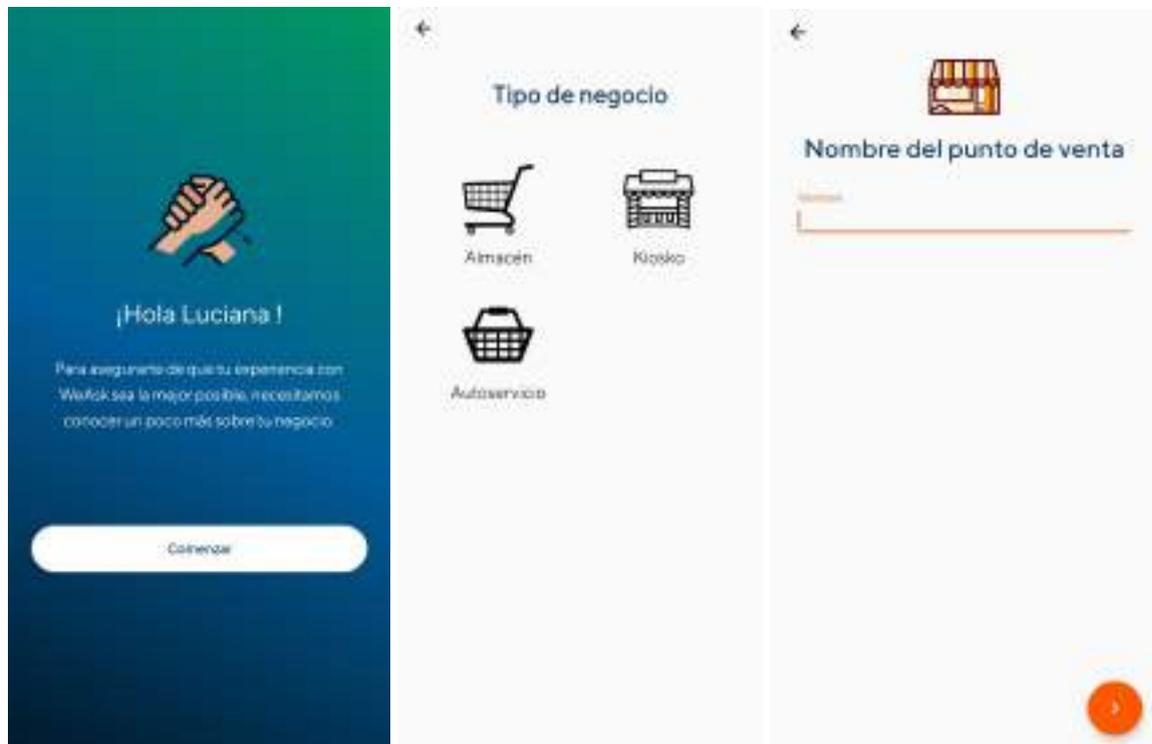
Una vez que el usuario (ya sea dueño o empleado del punto de venta) eligió la opción más conveniente, se le pedía que confirmase sus datos personales.

Ya completada la parte de datos personales, la aplicación le daba la bienvenida junto con la leyenda ***“para asegurarte de que tu experiencia con WeAsk sea la mejor posible, necesitamos conocer un poco más sobre tu negocio”*** dónde



# INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

se pasaba a requerir los datos del punto de venta. En este paso se debía seleccionar si el mismo es kiosco, almacén o autoservicio y cargar su nombre. Todos estos pasos iniciales eran necesarios para poder hacer un seguimiento de todos los usuarios de la aplicación, permitiendo identificarlos de manera clara a cada uno de ellos.



Una vez completado tanto el perfil personal como el del punto de venta, aparecían las Misiones. Las Misiones no eran más que las preguntas que debían contestar los usuarios, separadas según el tipo de producto al cual hacía referencia.

En el caso de esta primera versión del producto mínimo viable, se decidió incluir 21 Misiones: Chocolates, Golosinas, Limpieza, Cigarrillos, Galletas, Desayuno, Vinos y destilados, Snacks, Cerveza en botella, Cerveza en lata, Gaseosas Grandes, Gaseosas Pequeñas, Hogar, Pastas, Agua mineral, Jugos y aguas saborizadas, Cuidado Personal, Shampoo y Jabones, Leche y quesos, Yogurt y Otros lácteos.

El armado de las preguntas para estas Misiones se tomó de una base de datos con los productos más representativos de las categorías más relevantes.

A partir de esta base, se analizaron y reordenaron las preguntas, ya que se consideró más eficiente tener más categorías con menos cantidad de preguntas. Dicha decisión se debió a que cada vez que se hacía click en “tomar misión”, esta debía completarse, sin poder responder parcialmente y guardar para seguir



# INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

después, por lo que misiones muy largas con muchas preguntas los obligaban a estar mucho tiempo llenandolas o a perderlas en el caso de no terminarla y posteriormente tener que empezar todo de nuevo.



Para comenzar el proceso de llenado de cada una de estas Misiones bastaba con hacer click en la misma. Era indistinto por cual se comenzaba, el usuario podía elegir la que deseaba. Una vez que se cliqueaba, aparecía una pantalla con el nombre de la misión, una breve leyenda explicando cómo eran las preguntas y un botón naranja para tomar dicha Misión.



# INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



En esta pantalla, adicionalmente, también aparecía el tiempo aproximado que le iba a tomar completarla, y un puntaje asignado a esa misión. A pesar de esto, la funcionalidad de acumulación de puntajes por misiones resueltas no estaba contemplada en esta primera versión, ya que no nos pareció indispensable. Luego de presionar el botón naranja que indicaba “tomar misión” comenzaban a aparecer las preguntas, las cuales tenían todas el mismo formato: disponibilidad del producto, volumen vendido y precio. La primera pregunta que aparecía era la de si se tenía a la venta o no determinado producto.



# INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

¿Tiene a la venta chizitos  
Cheetos queso 160 g?

En el caso de ser negativa la respuesta a la primera pregunta de disponibilidad, se pasaba a la siguiente pregunta sobre otro producto. En caso de ser afirmativa, aparecían las preguntas de precio y volumen vendido.

¿Cuál es el precio?

Precio  
0.00 \$

¿Cuántas unidades vende  
semanalmente?

Volumen  
0 Uni.

1	2	3	-	1	2	3	-
4	5	6	⌋	4	5	6	⌋
7	8	9	⊗	7	8	9	⊗
,	0	.	→	,	0	.	→



# INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

Así se iban completando todas las preguntas. Al final, una vez que se respondían todas las de una Misión, figuraba un resumen para que el usuario verificase sus respuestas. Una vez verificado el resumen, se hacía clic en finalizar Misión.

**Resumen**

<b>Cheetos 160 g</b>	
Precio	-- \$
Volumen	- Uni.

<b>3D 160 g</b>	
Precio	25 \$
Volumen	25 Uni.

<b>Lays 150 g</b>	
Precio	-- \$
Volumen	- Uni.

<b>Lays 250 g</b>	
Precio	-- \$
Volumen	- Uni.

<b>Rueditas Per</b>	
<b>Finalizar Misión</b>	
Volumen	- Uni.

Posterior a la finalización de la misión, la aplicación brindaba la opción de continuar con otra o volver al menú principal. Al volver al menú principal se podía observar que la misión recién culminada era distinguida con un círculo y un tilde naranja, para facilitarle la diferenciación al usuario.



# INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



Cabe aclarar que la sección de “Misiones especiales”, así como las diferentes secciones que se encuentran abajo, no estaban habilitadas para este primer MVP.



# INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



## PROCESO DE EXPERIMENTACIÓN

Para el proceso de experimentación con el producto mínimo viable primero se establecieron métricas objetivo (en función de la proyección de ingresos y costos de la aplicación) es decir, porcentajes ideales a conseguir en esta primera vuelta al circuito de feedback:

- Del total de puntos de venta visitados, se estableció como métrica objetivo que **el 40% de los mismos tengan interés en utilizar la aplicación.**
- De los usuarios descargados, se estableció como métrica objetivo que **el 35% complete la primera misión.**
- De los usuarios descargados, se estableció como métrica objetivo que **el 25% complete todas las misiones**
- De los usuarios interesados en instalar la aplicación, **se estableció como métrica objetivo que el 75% elija efectivo como beneficio.**

Posteriormente, se designó a una persona para realizar el proceso. Se pactó que el mismo se realizara de manera personal, visitando cada uno de los puntos de ventas durante un periodo de tiempo de dos semanas. Los puntos de ventas a visitar se establecieron por las zonas del centro de San Miguel de Tucumán, Barrio Norte y Barrio Sur.

La metodología empleada fue la siguiente: se recorrieron durante durante dos semanas las diferentes zonas. Durante este recorrido se observaba detenidamente a cada punto de venta, ya que estos no se encontraban preestablecidos. La selección del punto de venta al cuál presentar y ofrecer WeAsk era arbitraria pero teniendo en cuenta ciertas características como el tamaño del local o la persona encargada del mismo.

En relación a esto, se tomó la decisión de optar arbitrariamente ya que el costo de hacerlo con representatividad era muy alto, dado que no se tenía una base de datos para realizarlo de manera aleatoria. Además, se consideró que los puntos de ventas de esta zona cumplían en mayor medida con las características de los usuarios objetivo. Estos usuarios objetivo se definieron como dueños o encargados de kioscos, almacenes o autoservicios que utilizaban el teléfono móvil de manera frecuente, asociados a un perfil socioeconómico diferente al de un punto de venta de zonas periféricas o barriales.

A su vez, estos locales debían también tener algún tipo de registro de información de gestión comercial, ya que las preguntas de la aplicación estaban relacionadas con el volumen vendido y precios, por lo que se requiere mucho conocimiento de esa data.

Una vez seleccionado el kiosco, almacén o autoservicio, se presentaba WeAsk, sus beneficios, cuáles eran sus funciones y que recibían a cambio de utilizarla. Mientras, se mostraba la aplicación, con un speech que había sido armado previamente y aprobado por el dueño de la empresa. (Anexo)



# INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



Si la respuesta de la persona, ya sea empleado o dueño, era positiva, se procedía a pedirle su número de teléfono o mail, para así poder enviarle el link para que se descargara en su teléfono WeAsk. Una vez realizada la descarga, era importante que intentasen utilizarla, de manera de conseguir así observar cómo interactuaban en tiempo real los usuarios con la app.

Si la respuesta era negativa, se intentaba comprender el motivo, ya que lo más importante de esta etapa era aprender de los usuarios objetivo por sobre todas las cosas, de manera de lograr, con esta información, tomar decisiones basadas en el conocimiento validado.

Además de estos usuarios nuevos, se decidió recontactar a puntos de ventas con los cuales la empresa había tenido ya un contacto previo relacionado a una estrategia de sembrado haciendo uso de la aplicación Market Audit antes mencionada. Para esto se eligieron a aquellos que cumplieran con el perfil definido para los usuarios objetivo.

## PROCESO DE SEGUIMIENTO

Una vez finalizado el proceso de dos semanas, se había visitado un total de treinta y seis puntos de venta nuevos y cuatro puntos de venta que ya habían tenido contacto con la empresa, los cuales tomaron la decisión de descargar o no WeAsk.

A los usuarios que tomaron la decisión de utilizar la aplicación se les proporcionó un tiempo aproximado de siete días para completar las misiones sin ningún tipo de contacto, ya que era importante observar si las completaban por sí mismos o si era necesario algún estímulo.

Una vez transcurridos los siete días, se revisó la base con los datos de los diferentes usuarios, la cual mostraba cuánto había avanzado hasta ese momento cada uno.

El proceso de seguimiento continuó con una segunda visita, a modo de primer recordatorio, a todos los puntos de ventas que estaban utilizando la aplicación, con dos objetivos. Para quienes ya habían completado todo, se les entregó el beneficio que habían seleccionado y se les realizó una entrevista para poder comprender la experiencia de uso con la aplicación.

En cuanto a quienes no habían completado la totalidad, se les preguntó el por qué de esto y se les informó que en siete días deberían terminar. Una vez concluido este periodo se volvió a revisar el progreso de cada uno para observar si había cambiado en algo desde la segunda visita.

Como segundo y último recordatorio, un día antes de dar por finalizado el periodo designado para responder las preguntas se mandó un mensaje de texto a quienes aún no la habían completado. Luego, al día siguiente, se desactivó la aplicación, para que nadie pudiera seguir contestando. Realizado esto, se procedió al análisis.

En cuanto a los usuarios que completaron la totalidad de las misiones, no solo se les entregó el beneficio seleccionado, sino que también se les realizó un informe



# INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

con los precios de sus productos más relevantes y la comparación de estos mismos con los precios de otros negocios de su periferia. Estos datos se sacaron de las bases de todas las preguntas respondidas por los demás, en dónde se filtró cada producto, se analizaron sus precios, se encontró el precio máximo y el mínimo y se lo comparó con cada punto de venta.

A modo de ejemplo, estos son algunos de los productos incluidos en el informe de un punto de venta llamado “MDL”:



Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia



# INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

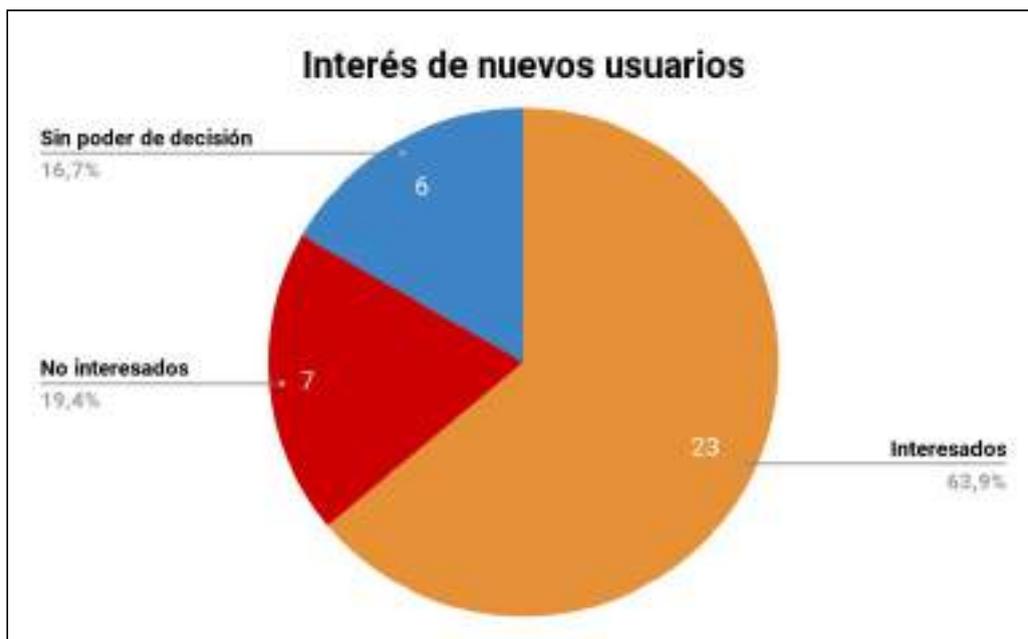


Fuente: elaboración propia

- **Resultados obtenidos de estas etapas**

## Etapa experimentación

Durante todo el proceso de experimentación la información se fue volcando en una planilla de Excel, de la cual luego fueron extraídos los siguientes resultados:

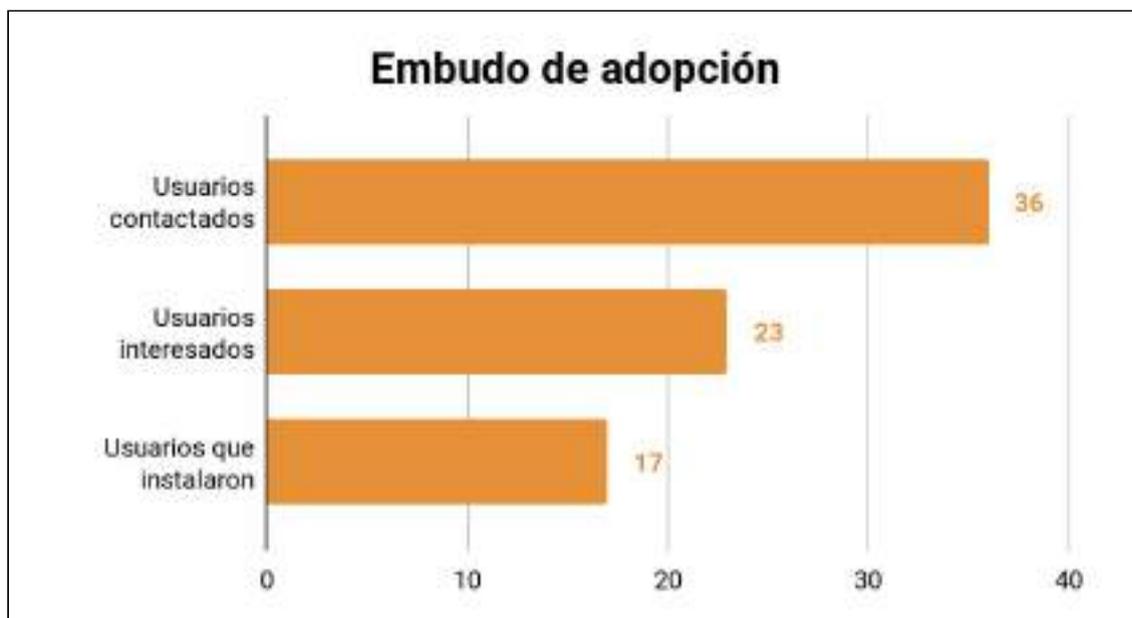


Fuente: elaboración propia



## INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

De la totalidad de usuarios nuevos contactados, un 63.9% demostró interés en compartir la información de su negocio a través de WeAsk a cambio de un beneficio. Tan solo un 19.4% expresó que no estaba interesado. El porcentaje restante eran empleados de los puntos de venta que no contaban con el poder de decisión necesario para elegir compartir información del local. Cabe aclarar que para este análisis se decidió incluir sólo a los usuarios nuevos, ya que los usuarios conocían la propuesta y ya habían demostrado interés en ella.



*Fuente: elaboración propia*

El embudo de adopción demuestra como, del 36 usuarios nuevos contactados, y 23 interesados, efectivamente terminaron descargando la aplicación 17.

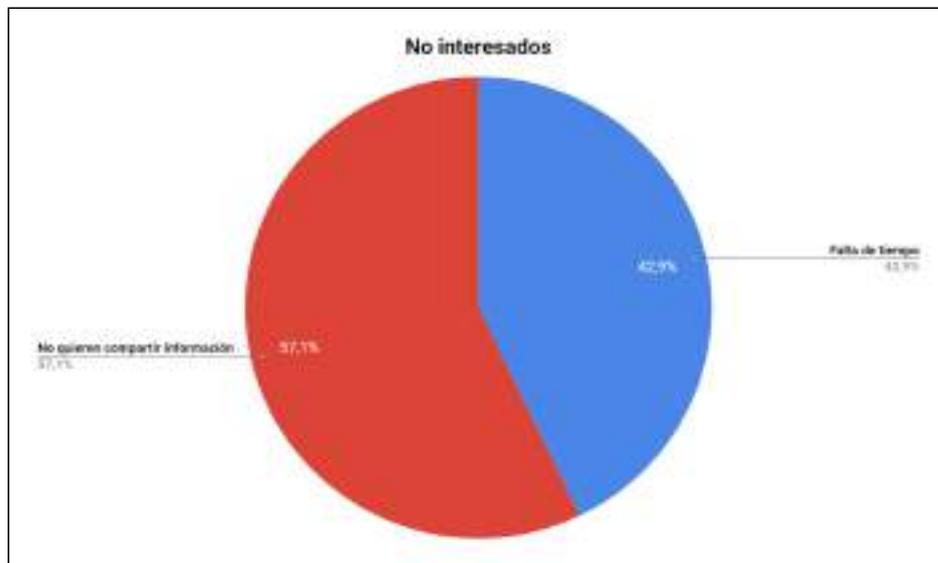
La diferencia entre los usuarios interesados y las descargas efectivas se debió a que muchos entrevistados, por motivos externos a ellos, y pese a su intención e interés de descargar WeAsk, no pudieron hacerlo.. Estos problemas se pueden agrupar en que:

- Sus teléfonos móviles tenían sistema operativo IOS (perteneciente a Iphone)
- Sus teléfonos móviles tenían una versión de Android menor a la 5.0, por lo que no soportaba la aplicación.

En cuanto a los usuarios que no tuvieron interés en WeAsk, argumentaron que no querían compartir información de su negocio o que no tenían tiempo para hacerlo.

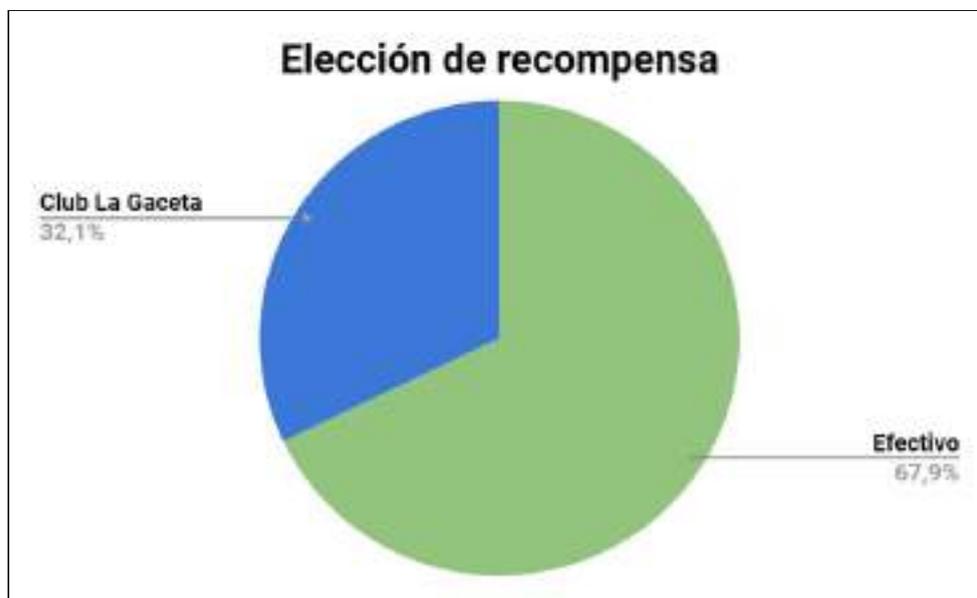


# INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



Fuente: elaboración propia

En cuanto a la elección del beneficio, un 68% selecciono efectivo (\$300) mientras que un 32% se quedó con el beneficio del Club La Gaceta.



Fuente: elaboración propia

En relación a los resultados derivados de la observación de cada de una de las visitas a los diferentes negocios, se pudo destacar que los dueños o empleados de los puntos de venta empezaban a mostrar interés una vez que se iba mostrando la aplicación y su funcionamiento. }

Un punto que llamaba mucho la atención eran los puntajes asignados a cada una de las Misiones. Tal es así que cuando se les comunicaba que estos no estaban

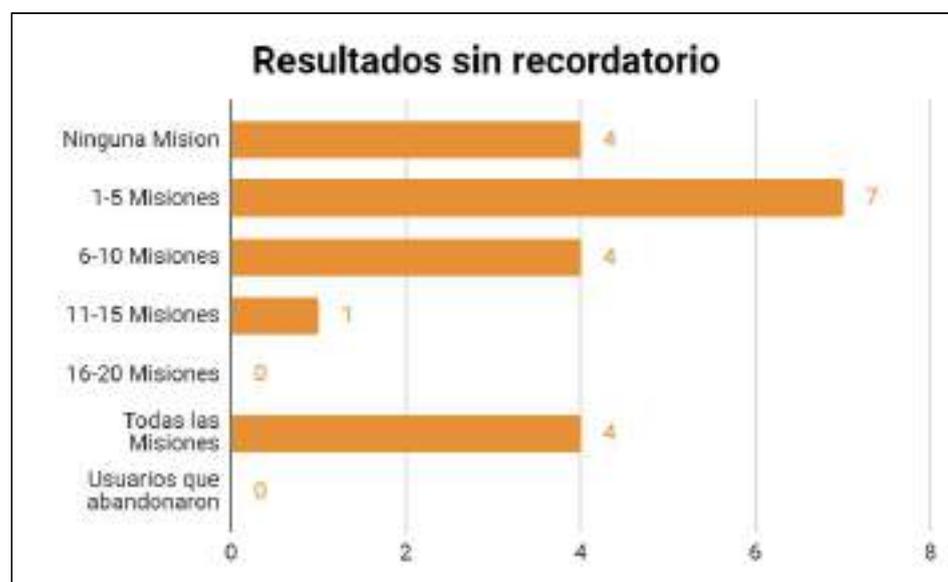


# INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

en funcionamiento actualmente pero que en un futuro podrían ser acumulados para canjearse por diferentes tipos de beneficios, aumentaba aún más el interés. Al momento de elegir el tipo de beneficio, la mayoría se inclinaba por el efectivo, principalmente por dos motivos: porque ya tenía Club La Gaceta, o porque no comprendía muy bien sus beneficios, pero quienes eligieron esta tarjeta argumentaron que ese monto en efectivo no era lo suficientemente atractivo. El momento de decisión generalmente se daba una vez que se terminaba de explicar y mostrar la App. Cuando la respuesta era negativa, mayoritariamente esta se fundaba en una falta de tiempo o de interés en compartir su información. Si la respuesta era positiva y se procedía a la instalación, se observaba la experiencia de uso de los usuarios con la aplicación. Es aquí donde se destacó que la misma era muy intuitiva, ya que todos sabían cómo cargar los datos requeridos y como empezar a responder las preguntas. Esta etapa fue muy importante, ya que en la misma también se pudieron detectar diferentes errores que surgían durante el uso de la aplicación, como problemas para usar números o determinadas letras en la carga de datos.

## Etapa seguimiento

Como se especificó anteriormente, en la etapa de seguimiento, al pasar siete días del primer contacto con cada punto de venta, se obtuvieron las bases con el progreso de cada uno de ellos en el llenado de las Misiones. Para esta etapa ya se consideraron la totalidad de puntos de venta contactados (40) de los cuales efectivamente 20 descargaron la aplicación. En esta primera revisión se obtuvieron los siguientes resultados:



Fuente: elaboración propia

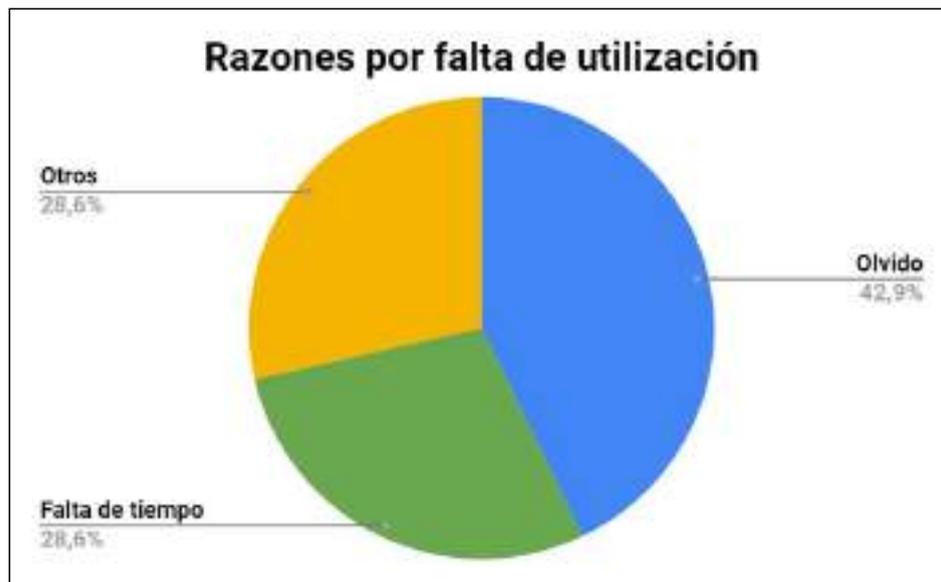


## INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

Así es como se destaca que, de la totalidad de usuarios contactados, tan solo el **10%** había completado hasta ese momento, y sin ningún tipo de recordatorio, la totalidad de las misiones (21).

Luego, se procedió a dar al primer estímulo mediante una segunda visita personal a cada uno de ellos para realizarles una entrevista.

En el caso del que no hubiesen completado la totalidad de las misiones, las respuestas más destacadas del porqué de esta situación fueron:



*Fuente: elaboración propia*

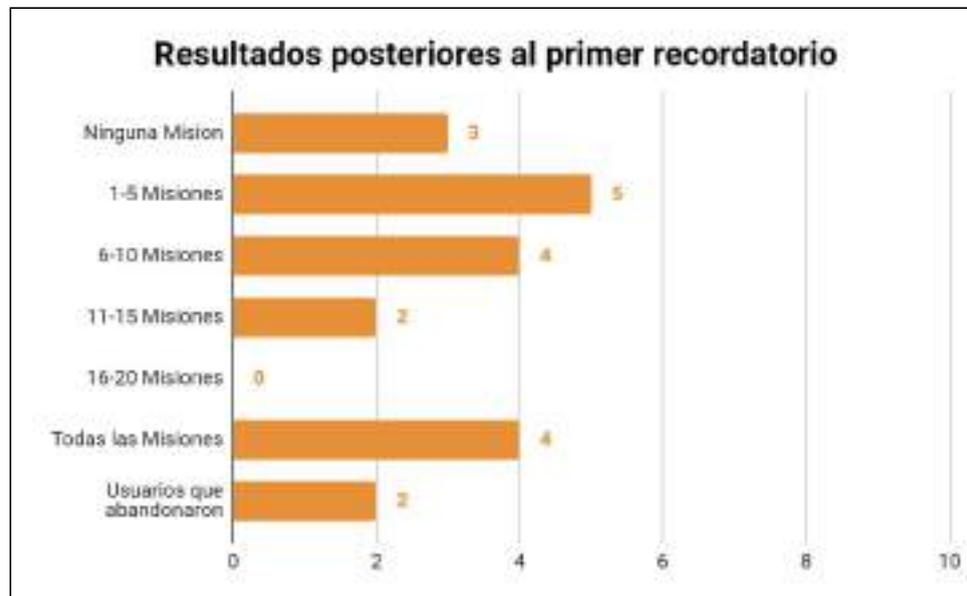
- **Olvido:** los usuarios expresaron en su mayoría que después de la primera visita, no recordaron volver a utilizar la aplicación.
- **Falta de tiempo:** gran parte de los usuarios expresó que sí recordó que tenía que llenar las preguntas pero que no contó con el tiempo suficiente para hacerlo.

Con respecto a los usuarios que habían realizado todas las misiones, la entrevista apuntó a analizar puntos esenciales necesarios para comprender mejor su comportamiento. Así, estos indicaron que la realización de la encuesta fue rápida (entre 3 y 4 días), que utilizaron la aplicación tanto en el local como en su casa y que las preguntas les resultaron sencillas y fáciles de responder.

Finalizado este proceso, siete días después se volvió a revisar las bases de datos para analizar si hubo o no algún tipo de progreso desde la última revisión.



## INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



*Fuente: elaboración propia*

En esta segunda revisión, si bien hubo movimiento por parte de los usuarios, la cantidad de los que habían finalizado las misiones permaneció intacto. Sin embargo en esta etapa aparecieron dos usuarios que abandonaron el uso de WeAsk, en un caso debido al abandono al punto de venta y otro por cambio del teléfono celular.

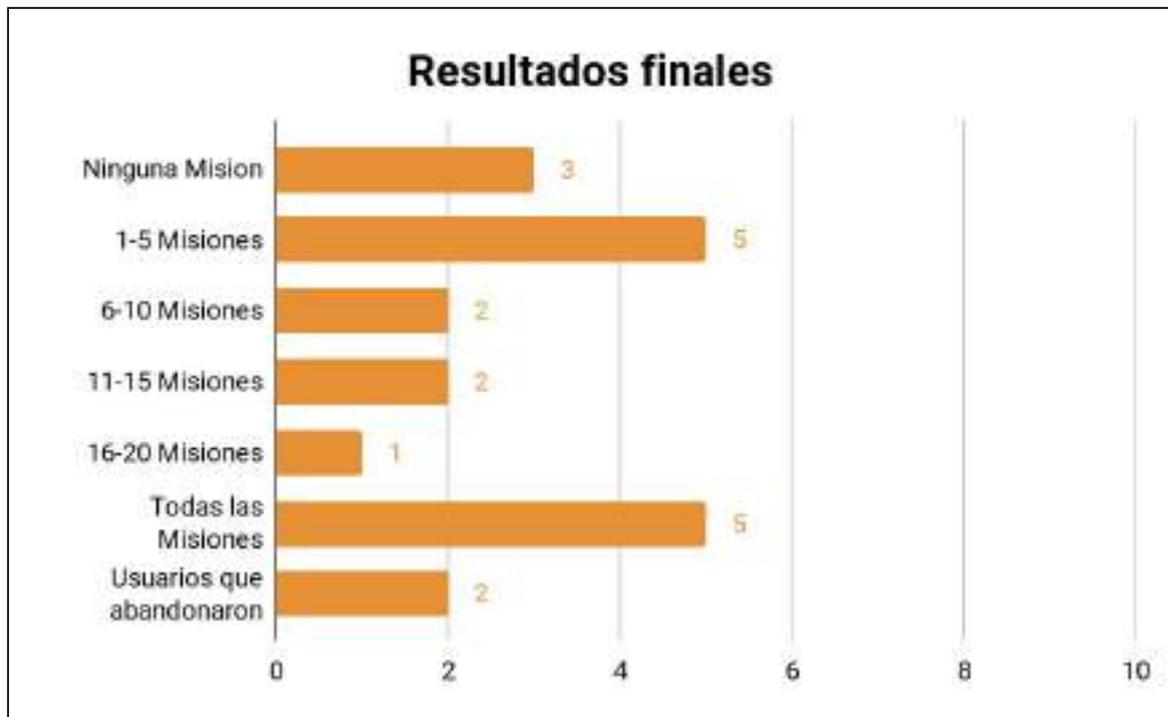
Posteriormente, unos tres días después, se realizó el último recordatorio. Este ya no fue de manera presencial, sino que realizado mediante un mensaje de texto a todos los usuarios (excepto a quienes ya habían completado la totalidad de las Misiones) recordándoles que en los próximos días se terminaba el lapso de tiempo para completar esta ronda de preguntas.

Vencido este plazo, se procedió a inhabilitar todas las misiones, de manera que ningún usuario pudiera seguir completando.

El resultado final de la última revisión de las bases fue la siguiente



## INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



*Fuente: elaboración propia*

Como puede observarse, el segundo recordatorio tampoco modificó de manera significativa el progreso de cada uno de los usuarios, con excepción de uno solo que completó todas las Misiones.

En términos porcentuales, los resultados finales expresados en términos de la totalidad de usuarios contactados, por un lado, y de la totalidad de usuarios activos (es decir, quienes efectivamente descargaron WeAsk), por el otro, fueron los siguientes:



## INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

Cantidad de Misiones	De la totalidad de usuarios contactados	De la totalidad de usuarios que descargaron WeAsk
Ninguna	7.5%	15%
Entre 1 y 5	12.5%	25%
Entre 6 y 10	5%	10%
Entre 11 y 15	5%	10%
Entre 16 y 20	2.5%	5%
Todas (21)	12.5%	25%
Abandonaron	5%	10%

A modo comparativo, se realizó un gráfico para visualizar de manera más clara los movimientos de los usuarios durante las diferentes etapas del seguimiento



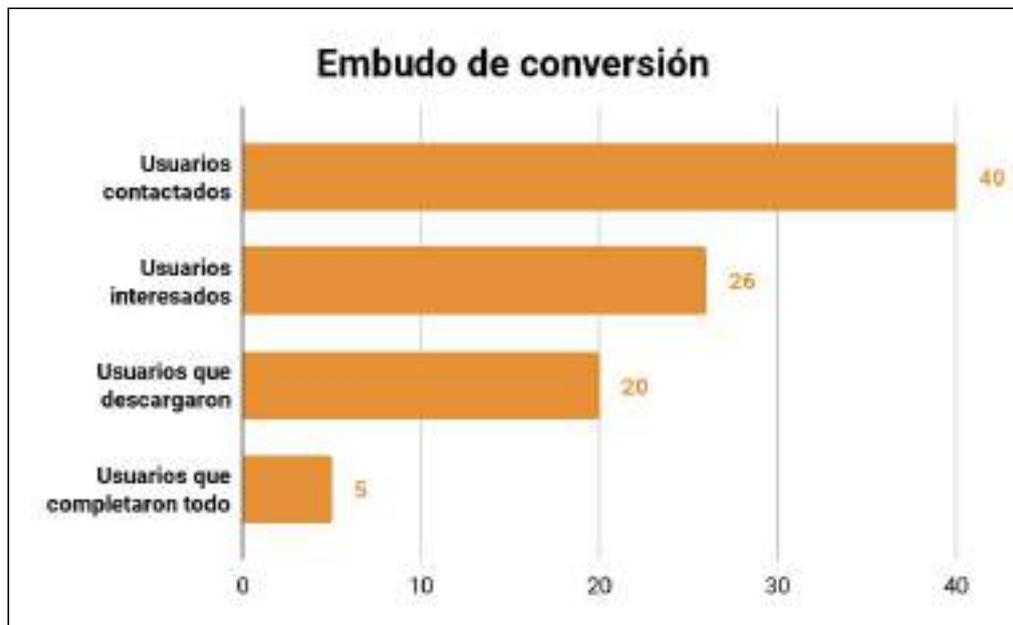
Fuente: elaboración propia

De esta manera, se puede observar que las variaciones de misiones realizadas entre recordatorios fueron muy débiles. Si bien hubo más movimientos dentro de cada categoría (usuarios que avanzaron una o dos misiones), no fueron suficientemente significativos.



## INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

Por último, se realizó un embudo de conversión de los usuarios. En el mismo se puede observar cómo fue disminuyendo la cantidad de usuarios en cada categoría. Así, vemos que 26 estaban interesados en compartir su información a cambio de un beneficio, pero tan solo 5 lo hicieron realmente.



*Fuente: elaboración propia*



# INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



## Conclusiones

Como conclusiones de esta primera vuelta al circuito de feedback de Crear - Medir- Aprender propuesto por la Metodología Lean Startup se puede observar que:

- Se encontró evidencia suficiente para validar la primera hipótesis de valor. En dicha hipótesis, que expone la creencia de que los usuarios van a tener interés en compartir información de su negocio a cambio de cierto tipo de beneficio, se logró superar ampliamente las métricas objetivo propuestas, ya que, del total de usuarios visitados, un 65% tuvo interés en descargar la aplicación, contra un objetivo ideal del 40%. Esto nos deja claro que hay un gran interés en utilizar WeAsk por parte de los usuarios Trade.
- El gran porcentaje de interés no se reflejó en la utilización de la aplicación. De la totalidad de usuarios contactados, tan solo un 12.5% completó todas las misiones, lo que les permitió acceder al beneficio. Este porcentaje se encuentra muy por debajo de las métricas objetivo establecidas, por lo que no se cuenta con evidencia suficiente para validar la tercera hipótesis.  
Algunos motivos de esto pueden ser que:
  - Los usuarios realmente se olvidaron de utilizar la aplicación.
  - El esfuerzo percibido fue muy alto y les tomaba un tiempo con el que no contaban.
  - El valor percibido era bajo, es decir, el beneficio no era suficiente para tomarse ese esfuerzo.

En una primera instancia, consideramos que estos son factores que se pueden controlar tomando ciertas medidas para la próxima vuelta. Al respecto, creemos que debemos tener en cuenta que:

- La elección del beneficio monetario superó ampliamente a la elección del Club La Gaceta. Esto puede deberse en gran parte a que el beneficio del Club La Gaceta es de tangibilizar, ya que requiere que el usuario vaya a algún local comercial y realice alguna compra para recién gozarlo.
- Existía un elevado interés en los puntajes de cada misión que aún no estaban en funcionamiento. Esto hace suponer una gran aceptación de una posible gamificación de la aplicación.
- La aplicación es intuitiva y fácil de utilizar, por lo que no genero ningún tipo de problemas para los usuarios que la utilizaron y completaron todo.



# INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



## Recomendaciones

Si bien el elevado porcentaje de interés en la aplicación no se traduce en su utilización, se considera que esto puede deberse a factores controlables por parte de la propuesta de WeAsk.

Es así entonces que se propone perseverar haciendo ciertos ajustes en las funcionalidades basándose en lo aprendido en esta primera vuelta al circuito.

Como primer ajuste, buscando contrarrestar el factor olvido, es importante la incorporación de notificaciones periódicas para que los usuarios recuerden realizar las misiones.

Otra incorporación importante es la posibilidad de poder acumular los puntajes de cada misión para poder canjearlos por beneficios. Esta funcionalidad tiene dos ventajas principales: la primera es que este estilo de “gamificación” entusiasma a los usuarios objetivo, generando que quieran acumular cada vez más puntaje, motivando así a responder más preguntas. La segunda gran ventaja es que los usuarios no deben esperar a terminar todo para recibir algún tipo de recompensa, si no que la podrían ir percibiendo a medida que avanzan, lo que permitiría aumentar en gran medida el valor percibido.

Como adicional, también se podrían canjear puntos por informes para el negocio relacionado con sus precios, como ser: posición de en relación a la competencia; cuál es el producto que más vende; qué producto esencial que venden otros negocios y este no, podría adquirir; y diversas recomendaciones para poder mejorar su posición competitiva, lo que al dueño de un local le resultaría altamente atractivo.

En relación al esfuerzo percibido, para disminuirlo se podrían recortar las misiones, de modo que no lleven tanto tiempo. También sería posible permitir el llenado parcial de cada una de estas, pudiendo “guardar y salir”, aceptando así una posterior finalización.

Otro factor que puede disminuir el esfuerzo percibido por los usuarios es la incorporación de fotos miniatura de cada producto en las preguntas, de modo que lo haga más atractivo visualmente y les permita asimilar de manera inmediata e intuitiva el producto al que hacen referencia.

Una vez agregadas estas funcionalidades, se debería realizar una segunda ronda de todo el proceso, de manera de poder seguir obteniendo información por parte de los usuarios, para seguir aprendiendo en primera persona de ellos y ajustando la propuesta según sus necesidades.



## INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



Es así como se demuestra la importancia de **aprender** lo que es realmente valioso para los usuarios y modificar las prioridades de desarrollo en función de eso.

El método Lean Startup demuestra lo esencial que resulta la validación del modelo de negocios en función del valor real que genera el mismo. La clave está en entender que las prioridades de desarrollo del producto se deben establecer en base al **conocimiento validado** obtenido del **contacto** con los usuarios, no en base a lo que el emprendedor pueda suponer y proyectar para su negocio.



# INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



## Bibliografía

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES.

Olsen, D. (2015). *The Lean Product Playbook*. Nueva York: John Wiley & Sons Inc.

Ries, E. (2019). *El camino hacia el lean startup*. (C. L. Fatur, Trans.) Florida, Provincia de Buenos Aires: Valetta Ediciones.

Ries, E. (2012). *El método lean startup*. Madrid: Ediciones Deusto.



**INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**



# APÉNDICE



# INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



## Speech para presentar WeAsk en los puntos de venta

Hola, mi nombre es Luciana. Soy de una empresa que se llama “Market One”, que se dedica entre otras cosas, a la investigación de mercado. Actualmente estamos en período de prueba de una aplicación para celulares con Android que se llama “WeAsk”.

Dicha aplicación consiste en una serie de preguntas agrupadas en lo que llamamos “misiones” según los tipos de productos, como por ejemplo “Snacks”. Estas preguntas son: si tiene un producto X, a qué precio y cuántas unidades vendió aproximadamente. Ninguna lleva más de 10 minutos responder, y puedes comenzar con algunas misiones y después continuar con el resto, a tu ritmo, pero es importante que sea con información verdadera.

La idea es que alguien del local se descargue la aplicación y la utilice a cambio de una recompensa. A futuro, es que se puedan ir completando dichas “misiones” sumando puntos y acumulándolos para canjearlos por beneficios. Actualmente, por usarla estamos ofreciendo:

- \$300 o
- Una tarjeta del club La Gaceta

Además, como extra, al finalizar te enviaremos un informe con los precios de tus productos más relevantes en comparación a los precios de la periferia, todo de manera anónima, para saber si se encuentran por encima o por debajo de la media.

## En la práctica

La presentación comenzaba así: “hola, mi nombre es Luciana. Soy de una empresa que se llama Market One, que se dedica a la investigación de mercado. Actualmente estamos probando una aplicación para celulares con Android que se llama We Ask. Dicha aplicación consiste en una serie de preguntas agrupadas en lo que llamamos “misiones” según los tipos de productos, como por ejemplo ‘Snacks’.” Estas preguntas son: si tiene un producto X, a qué precio y cuántas unidades vendió aproximadamente (a este momento lo hacía siempre mostrando ya la app y las preguntas, como para que vayan viendo) . Una vez que mostraba las preguntas, la mayoría veía que las misiones tenían un puntaje asignado y me preguntaban mucho por eso. Ahí explicaba que la idea es que en un futuro puedan ir sumando puntos por misiones y canjearlos por beneficios, que era de las cosas que más llamaba la atención. Con eso aprovechaba y decía que es una idea a futuro pero como todavía no está listo, estamos ofreciendo como beneficio a cambio de usar la aplicación y completar todas las misiones por un lado \$300 o la tarjeta del club La Gaceta; y que, como un adicional, le íbamos a mandar un mail con el análisis de su información, comparando sus precios con los precios de la periferia, como para que sepa si los suyos están posicionados por arriba o por debajo de la media. Ahí preguntaba si al que me atendía o a alguien del local le interesa descargarla y probar



## INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



Si accedían a descargar la aplicación, mientras se iba descargando les pedía que seleccionen cual beneficio les convencia mas. Una vez descargada la aplicación, les pedía que completen el perfil y que prueben hacer conmigo una mision asi vemos que todo funcione bien y que lo puedan hacer (siempre elegía yo la más cortita). De ahí cerraba diciendo que, para el beneficio, si o si tenía que tener completadas todas las misiones, que lo podían hacer a su tiempo hasta fin de mes, pero que apenas terminaban se les daba el beneficio, y que podrían contactarme cualquier duda o problema que puedan llegar a tener.

Si no accedían a descargarla, generalmente nunca era un no solo, si no que siempre me explicaban las razones (falta de tiempo, no interés, eran empleados y no podían decidir, entre otras



# INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



## Entrevistas a los puntos de venta que completaron la totalidad de las Misiones (21)

### 1. La Torre 3

Dirección: Marcos paz 802

Tipo: contacto previo existente

Fecha de descarga: 30/05/2019

Recompensa: Efectivo

Fecha de recontacto:

#### **Cuanto tiempo tomo responder?**

Varios días. Iba respondiendo de a poco cuando podía

#### **Donde y cuando completo?**

En el negocio cuando tenía tiempo. No completaba en otro lugar porque se tenía que fijar precios y cantidades

#### **Fácil o pesado? Alguna dificultad?**

Bastante fácil. preguntas sencillas. Anduvo bien la aplicación, nunca se trabo

#### **Pregunta confusa?**

No que se acuerde

#### **Sugerencia?**

No ninguna que se me ocurra ahora

#### **Contamos con vos para la próxima?**

Si, obvio

### 2. Mauricio

Dirección: Mate de Luna 1502

Tipo: contacto previo existente

Fecha de descarga: 06/06/2019

Recompensa: Efectivo

Fecha de recontacto:

#### **Cuanto tiempo tomo responder?**

En un dia entero me senté y la hice

#### **Donde y cuando completo?**

Entre el negocio y mi casa

#### **Fácil o pesado? Alguna dificultad?**

Bastante fácil. Muchas categorías pero pocas preguntas en cada una.

Con la aplicación no tuvo ninguna dificultad

#### **Pregunta confusa?**

No que se acuerde

#### **Sugerencia?**

Menos categorías y más productos

#### **Contamos con vos para la próxima?**



## INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



Si, obvio

### 3. Drugstore Manu

Dirección: Rivadavia y Córdoba

Tipo: contacto nuevo

Fecha de descarga: 14/06/2019

Recompensa: Efectivo

Fecha de recontacto:

#### **Cuanto tiempo tomo responder?**

Lo hizo rápido porque hay muchas cosas que no tiene. En dos días lo terminé, lo agarraba de a ratitos

#### **Donde y cuando completo?**

En el negocio cuando no había gente y si no en su casa

#### **Fácil o pesado? Alguna dificultad?**

Bastante fácil. ningún problema

#### **Pregunta confusa?**

No que se acuerde

#### **Sugerencia?**

Hay muchas cosas como limpieza, lácteos, etc que un almacén tiene pero un quiosco no. Estaría bueno que las categorías sean otras si es para quioscos

#### **Contamos con vos para la próxima?**

Si, obvio

### 4. MDL

Dirección: Mate de luna 1844

Tipo: contacto nuevo

Fecha de descarga: 06/06/2019

Recompensa: Efectivo

Fecha de recontacto:

#### **Cuanto tiempo tomo responder?**

3-4 días. Media hora por día aproximadamente

#### **Donde y cuando completo?**

En el negocio cuando estaba vacío y en su casa

#### **Fácil o pesado? Alguna dificultad?**

Bastante fácil. preguntas sencillas. Anduvo bien la aplicación, nunca se trabó

#### **Pregunta confusa?**

No que se acuerde

#### **Sugerencia?**

Muchas preguntas sobre primeras marcas caras. Hoy por hoy por el tema económico, se venden muchas más cosas de segundas marcas

#### **Contamos con vos para la próxima?**

Si, obvio