



FACULTAD DE INGENIERÍAS Y COMPUTACIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Propuesta de diseño y aplicación de un proceso integral de las metodologías Design Thinking, Lean Startup, Agile y Growth Hacking para el diseño de productos en la empresa Nexus Labs

Tesis presentada por los alumnos de la Escuela
Profesional de Ingeniería Industrial.

Marco Roberto Medina Hilasaca
Victor Alberto Mansilla Aguilar

Para optar el Título Profesional de Ingeniero
Industrial.

Asesora: Dra. Ana Daneida Villanueva Llapa.

Arequipa, 2020

AGRADECIMIENTOS

Agradecer el siguiente trabajo a Dios, que a pesar que el éxito no era seguro, que siempre surgieron problemas inoportunos; situaciones que eran ajenas y desconocidas; se tuvo que mantener la fe y esperanza, de creer que existe algo más, en que se obtendría una buena recompensa; y que, si a veces las cosas se salían de las manos, poner mi camino en sus manos me permitió crecer como persona.

Agradecer del mismo modo, a mi compañero de tesis, amigos y personas especiales que me brindaron su apoyo incondicional

Marco Roberto Medina Hilasaca

Agradezco principalmente a mis padres por crear las posibilidades de encontrar mi propósito, por darme la libertad de decidir y por qué todo lo que tengo se los debo a ellos. Ustedes son mi inspiración y mis fuerzas para llegar lejos.

Víctor Alberto Mansilla Aguilar

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a aquellas personas que tienen la visión de innovación como pieza clave de evolución, que el conocimiento impartido en las clases, son una pequeña parte comparada con el mundo que aguarda grandes retos.

Marco Roberto Medina Hilasaca

Dedicó esta tesis a las futuras generaciones, a quienes creen en el emprendimiento y la innovación como un factor de cambio global, a quien en un futuro pueda leerla y entender qué hay mucho más allá de lo que aprendemos en la universidad. A los hambrientos de conocimiento y quienes decidimos salirnos del status quo para crear las soluciones que necesitará nuestro mundo mañana.

Víctor Alberto Mansilla Aguilar

RESUMEN

En la actualidad las empresas de todo el mundo enfrentan cambios exponenciales, llevándolas a la búsqueda continua de innovación en el diseño de nuevos productos, que les permita afrontar el mercado fluctuante actual.

Es por ello que empresas, visionarios, emprendedores y expertos de todo el mundo han desarrollado diversas metodologías tales como Agile, Design Thinking, Lean Startup y Growth Hacking; para diseñar productos innovadores, basados en su experiencia y estudios con la finalidad de obtener mejores resultados en las organizaciones.

Debido a que toda innovación para un proyecto tiende a un gran nivel de incertidumbre, y por tanto a un alto uso de recursos (monetario, locativo y de equipamiento) que limitan en su gran mayoría para el arranque de las Startups; existen en este contexto metodologías que minimizan riesgos y contribuyen a la maduración acelerada del proyecto.

Por consiguiente, el presente proyecto pretende proponer un nuevo marco de trabajo dentro de la empresa Nexus Labs, organización dedicada al diseño de productos innovadores, basado en las metodologías de diseño de productos más reconocidas e importantes de los últimos años, evaluando sus puntos fuertes e integrándolas en un solo proceso continuo, basado en lo mejor de cada metodología.

Se consideró importante la revisión bibliográfica de las metodologías, así como también 4 casos realizados por la empresa y las percepciones obtenidas de las mismas, del mismo modo el análisis de los componentes que permiten formar un proceso integral

El diseño toma al usuario como centro, obteniendo la necesidad real mediante un proceso de co-creación iterativa e incremental, así también como un sistema de validación con el cliente, utilizando técnicas de marketing digital para la toma de decisiones basadas en datos.

PALABRAS CLAVE

Agile, Design Thinking, Lean Startup, Growth Hacking

ABSTRACT

Today, companies around the world are facing exponential changes, leading them to the continuous search for innovation in the design of new products, enabling them to cope with the current fluctuating market.

This is why companies, visionaries, entrepreneurs and experts from all over the world have developed different methodologies such as Agile, Design Thinking, Lean Startup and Growth Hacking, to design innovative products, based on their experience and studies with the aim of obtaining better results in the organizations.

Because any innovation for a project tends to a high level of uncertainty, and therefore even high use of resources (monetary, locative and equipment) that limit in their great majority for the startup boot mostly; In this context, there are methodologies that minimise risks and contribute to the accelerated maturation of the project.

This project therefore aims to propose a new framework within the company Nexus Labs, an organisation dedicated to the design of innovative products, based on the most recognised and important product design methodologies of recent years, evaluating their strengths and integrating them into a single continuous process, based on the best of each methodology.

Initially posing a design focused on the user, obtaining the real need through an iterative and incremental co-creation process, as well as a validation system with the client, using digital marketing techniques for decision making based on quantitative data.

For this case a bibliographic review of these methodologies, precedents of the application in the current company and perceptions obtained within the company, an analysis on the processes of each one of them will be carried out, as well, opportunities to synthesize its components into a single integrated methodology.

KEY WORDS

Agile, Design Thinking, Lean Startup, Growth Hacking

TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS.....	II
DEDICATORIA.....	III
RESUMEN.....	IV
PALABRAS CLAVE.....	IV
ABSTRACT	V
KEY WORDS	V
TABLA DE CONTENIDO	VI
LISTA DE TABLAS.....	XI
LISTA DE ILUSTRACIONES	XII
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO TEÓRICO	2
1.1. Antecedentes Generales de la Organización	2
1.1.1. Antecedentes y situación de la Organización.....	2
1.1.2. Sector Económico.....	2
1.1.3. Misión, Visión y Valores.....	2
1.1.4. Políticas	3
1.1.5. Organización	3
1.1.6. Procesos principales	3
1.1. Planteamiento del problema	4
1.1.1. Definición de la Problema	4
1.1.2. Formulación del Problema	4
1.1.3. Sistematización del Problema.....	4
1.2. Objetivos	5
1.2.1. Objetivo General	5
1.2.2. Objetivos Específicos	5
1.3. Justificación del Proyecto.....	5
1.3.1. Justificación Teórica.....	5
1.3.2. Justificación Metodológica.....	6
1.3.3. Justificación Práctica	6
1.4. Alcances de Proyecto	7
1.4.1. Temático.....	7
1.4.2. Espacial	7
1.4.3. Temporal	7

CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA TEÓRICO	8
2.1. Antecedentes de Investigación sobre el tema	8
2.2. Marco de Referencia Teórico	15
2.2.1. Lean Startup	15
2.2.2. Design Thinking	18
2.2.3. Agile	23
2.2.4. Growth hacking	26
2.2.5. Scrumban.....	28
2.2.6. Design Sprint.....	30
2.2.7. Reflexión	31
2.3. Marco de Referencia Conceptual	33
2.4. Hipótesis.....	34
CAPITULO III: PLANTEAMIENTO OPERACIONAL	35
3.1. Aspectos metodológicos de la Investigación.....	35
3.1.1. Diseño de Investigación	35
3.1.2. Tipo de Investigación	35
3.1.3. Métodos de Investigación.....	35
3.1.4. Técnicas de investigación.....	36
3.1.5. Instrumentos de investigación	36
3.1.6. Plan Muestral.....	36
3.2. Aspectos metodológicos para la propuesta de mejora.....	37
3.2.1. Metodogías de ingeniería a aplicarse	37
3.2.2. Herramientas de Análisis, planificación, desarrollo y evaluación.....	37
CAPITULO IV: DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	38
4.1. Plan Estratégico	38
4.1.1. Propósito.....	38
4.1.2. Objetivos	38
4.1.3. Estrategias	38
4.2. Cumplimiento de los objetivos estratégicos	38
4.3. Análisis de Casos de Estudio.....	39
4.3.1. Design Thinking: Proyecto de nuevo producto para finanzas	39
4.3.2. Lean Startup: Proyecto de desarrollo de software	47
4.3.3. Agile: Proyecto de diplomado	52
4.3.4. Growth Hacking: COEM.....	59
CAPITULO V: PROPUESTA DE MEJORA.....	64
5.1. Recopilación de Datos del Problema.....	64

5.2.	Análisis de Causa Raíz	65
5.3.	Planteamiento de Proceso Integral	66
5.3.1.	Primera Fase Design Thinking	68
5.3.2.	Segunda Fase Lean Startup	69
5.3.3.	Tercera Fase Agile.....	69
5.3.4.	Cuarta Fase Growth Hacking	70
5.4.	Capacitación del Personal	72
5.5.	Costos de Implementación	73
5.6.	Evaluación.....	77
5.6.1.	Empatizar y Analizar.....	77
5.6.2.	Definir la meta a largo plazo	77
5.6.3.	Idear.....	78
5.6.4.	Validar.....	78
5.6.5.	Elaborar el Product Backlog.....	79
5.6.6.	Sprint Planning.....	79
5.6.7.	Sprint Execution.....	79
5.6.8.	Sprint Review.....	79
5.6.9.	Analizar al usuario.....	80
5.6.10.	Idear estrategias.....	80
5.6.11.	Prioriza las estrategias.....	80
5.6.12.	Testea y mide los resultados.....	80
5.7.	Validación	80
5.7.1.	Resultados	80
5.8.	Evaluación Cualitativa Proyecto Plataforma de Cursos	81
Conclusiones		84
Recomendaciones		87
Bibliografía.		88
Anexos.		91
	Anexo 1. Perfil del Usuario Financiero.....	91
	Anexo 2. Brainstorming Entidad Financiera	93
	Anexo 3. Sales Pitch.....	94
	Anexo 4. Focus Group.....	95
	Anexo 5. Lean Canvas.....	96
	Anexo 6. Experiment Board.....	97
	Anexo 7. Empatiza y Analiza.....	98
	Anexo 8. Define la meta a largo plazo	99

Anexo 9. Define el Journey del usuario	100
Anexo 10. Lightning demos	101
Anexo 11. Sketch	102
Anexo 12. Valida tu prototipo	103
Anexo 13. Diseña tu prototipo	104
Anexo 14. Product Backlog.....	105
Anexo 15. Sprint Planning	106
Anexo 16. Sprint Execution	107
Anexo 17. Sprint Review	108
Anexo 18. Analizar al usuario.....	109
Anexo 19. Idear estrategias	110
Anexo 20. Prioriza las estrategias	111
Anexo 21. Testea y mide los resultados	112
Anexo 22. Resultados.....	113
Anexo 23. Empatiza y analiza Plataforma de cursos	114
Anexo 24. Define la meta a largo plazo Plataforma de cursos.....	115
Anexo 25. Define el journey del usuario Plataforma de cursos	116
Anexo 26. Lightning demos Plataforma de cursos.....	117
Anexo 27. Sketch Plataforma de cursos	118
Anexo 28. Valida tu prototipo Plataforma de cursos	119
Anexo 29. Valida tu prototipo Plataforma de cursos	120
Anexo 30. Validación Plataforma de cursos	121
Anexo 31. Product Backlog Plataforma de cursos	122
Anexo 32. Sprint Planning Plataforma de cursos.....	123
Anexo 33. Sprint Execution Plataforma de cursos.....	124
Anexo 34. Execution Plataforma de cursos.....	125
Anexo 35. Sprint Planning Plataforma de cursos.....	126
Anexo 36. Sprint Execution Plataforma de cursos.....	127
Anexo 37. Página web Plataforma de cursos	128
Anexo 38. Facebook Plataforma de cursos	129
Anexo 39. Sprint Review Plataforma de cursos.....	130
Anexo 40. Sprint Review Plataforma de cursos.....	131
Anexo 41. Analiza al usuario Plataforma de cursos.....	132
Anexo 42. Idear estrategias de Plataforma de cursos	133
Anexo 43. Prioriza las estrategias Plataforma de cursos.....	134
Anexo 44. Testeo Plataforma de cursos	135

Anexo 45. Resultados Plataforma de cursos 136

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Fortalezas y Debilidades Lean Startup.....	17
Tabla 2: Fortalezas y Debilidades Design Thinking	22
Tabla 3: Fortalezas y Debilidades Agile	25
Tabla 4: Fortalezas y Debilidades Growth Hacking.....	27
Tabla 5: Entrevista Abierta.....	39
Tabla 6: Venta Directa	42
Tabla 7. Matriz de Evaluación Proyecto Finanzas	46
Tabla 8. Matriz de Evaluación Proyecto de Software	51
Tabla 9. Matriz de Evaluación Proyecto de Diplomado.....	58
Tabla 10. Matriz de Evaluación Proyecto de Congreso	63
Tabla 11: Proceso Integral.....	67
Tabla 12: Capacitación.....	72
Tabla 13: Costos de Capacitación	72
Tabla 14: Equipo de Trabajo	72
Tabla 15: Costos Fijos.....	73
Tabla 16: Costo mano de obra Proceso Integral.....	74
Tabla 17: Costo Total Proceso Integral	74
Tabla 18: Costo mano de obra Metodología Design Thinking	74
Tabla 19: Costo Total Design Thinking	74
Tabla 20: Costo mano de obra Metodología Lean Startup.....	75
Tabla 21: Costo Total Lean Startup	75
Tabla 22: Costo mano de obra Metodología Agile	75
Tabla 23: Costo Total Agile	75
Tabla 24: Costo mano de obra Metodología Growth Hacking.....	76
Tabla 25: Costo Total Growth Hacking	76
Tabla 26: Proyecto: Plataforma Virtual de cursos.....	76
Tabla 27: Matriz de Evaluación Proyecto de Plataforma de Cursos	82

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Organigrama Empresa.....	3
Ilustración 2: Porcentaje por género en emprendimiento a nivel de 4 regiones geográficas.	8
Ilustración 3 “Mínimum Viable Product (MVP)”	16
Ilustración 4: Design Thinking, herramienta estratégica en todo proceso de innovación	18
Ilustración 5: ¿Es Scrum Manager a LeSS como Scrum Alliance a SAFe?.....	23
Ilustración 6: Diagrama de Prioridades	40
Ilustración 7: Design Thinking.....	44
Ilustración 8: GrowthHackers CEO & Author of Hacking Growth	61
Ilustración 9: Matriz Causa – Efecto de las metodologías y proyectos.	65
Ilustración 10: Proceso Integral.....	66

INTRODUCCIÓN

El emprendimiento de por sí es aquella acción que crea un negocio, en la búsqueda del escalamiento competitivo y desarrollo constante. Cabe entender que emprender es más que una acción de creación, significa transformar el mundo, resolver problemas para un grupo de personas; para el emprendedor es tomar aquellos sueños y su carrera, y guiar a la empresa con sus propias decisiones.

En la actualidad se puede observar que surgen emprendimientos aceleradamente, pero que estos del mismo modo fallan, y el problema radica en una variedad de factores, de los cuales resalta el product market fit, se entiende por el término, satisfacer al usuario a través de un producto, que contemple características específicas de la necesidad y por ende la inversión óptima; para la resolución de estos factores se crean múltiples metodologías de innovación, las cuales permitan satisfacer la creación de productos y direccionar al producto a la cúspide de su desarrollo, dichos alcances permiten a los emprendimientos de hoy afrontar el mercado fluctuante, y correr el menor riesgo posible, ya sea por la búsqueda de una menor inversión, de la aceleración del proceso de validación, del desarrollo organizado, del prototipado y la comercialización de tal.

Contemplamos las siguientes metodologías como las pioneras a los métodos tradicionalistas de los emprendimientos Design Thinking, Lean Startup y Agile, cuyo planteamiento se encuentra para el caso de Design Thinking en la creación de la idea y perfilar al cliente; en el caso de Lean Startup realiza el primer filtro o contacto con las personas permitiendo establecer métricas de aceptación del producto y la evaluación de prototipos; en el caso de Agile permite organizar y priorizar aquellas actividades que son primordiales en la creación del producto, permitiendo enfocar la labor del trabajo y además de realizar una revisión continua del desarrollo, testeando los logros con las metas, de estas tres metodologías nacen variantes que llenan espacios específicos, y así también cabe resaltar la metodología Growth Hacking que a pesar de ser reciente contempla una serie de herramientas para la comercialización del producto, y su mayor dispersión; estas metodologías nacen de la experimentación y validación, en la búsqueda de la máxima interacción con el cliente y el cumplimiento de sus necesidades, y el menor riesgo posible a la empresa.

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1.1. Antecedentes Generales de la Organización

1.1.1. Antecedentes y situación de la Organización

Nexus Labs es una empresa ubicada en Arequipa especializada en el diseño, validación, construcción y crecimiento de negocios basados en la información y experimentación para diferentes empresas del sector seguros, educación, turismo entre otros. La empresa utiliza la inteligencia artificial, la automatización del marketing y el estudio del comportamiento del consumidor en la obtención de un resultado excepcional; a lo largo de todos los proyectos ejecutados por la organización, han podido definir una guía para la ejecución de sus servicios, mediante el uso de metodologías de innovación actuales, las cuales permiten a sus clientes como a la misma organización alcanzar ratios de éxito satisfactorios.

1.1.2. Sector Económico

Es una pequeña empresa privada de servicios, EIRL; se enfoca al sector de innovación en servicios tecnológicos.

1.1.3. Misión, Visión y Valores

Misión: Transformar empresas a través de estrategias basadas en la experimentación y tecnología.

Visión: Ser un agente transformacional del futuro de las organizaciones.

Valores:

- Integración
- Transformación
- Innovación

1.1.4. Políticas

- a) Nuestra palabra es nuestro mejor compromiso.
- b) Nuestros clientes y su equipo son nuestros mejores amigos.
- c) El crecimiento del negocio de nuestro cliente es nuestra métrica estrella.
- d) La unión y motivación de nuestro equipo son las bases de nuestra empresa.

1.1.5. Organización

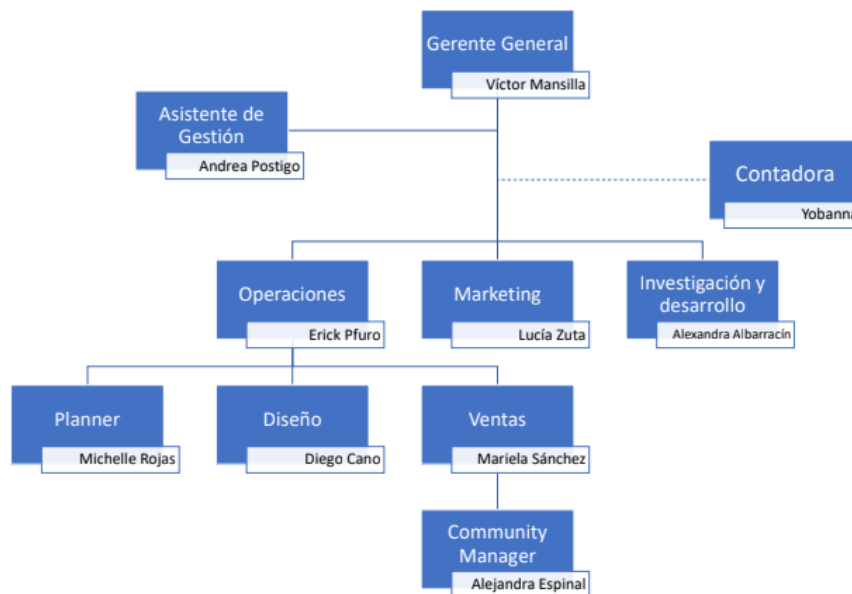


Ilustración 1: Organigrama Empresa

Fuente: (Nexus Labs, 2019)

1.1.6. Procesos principales

1. Gestión de la investigación.
2. Gestión comercial
3. Gestión del talento
4. Gestión operativa.
5. Gestión financiera
6. Direccionamiento estratégico.

1.1. Planteamiento del problema

1.1.1. Definición de la Problema

En el desarrollo de nuevos productos, la empresa Nexus Labs realiza distintas adecuaciones de metodologías de innovación, que tengan un alineamiento similar a proyectos realizados por la empresa, creando así un proceso estimado de desarrollo, sin tomar en cuenta la integración de la organización, incurren en mayores tiempos de desarrollo y costos innecesarios; justificándose que la empresa se encuentra en crecimiento deben experimentar; a pesar de que han logrado cumplir sus proyectos con una percepción económica positiva, dichas experimentaciones apuntan a ideas de éxito que no reflejan la colaboración, comprensión y productividad adecuada, creando el riesgo de no crear un proceso flexible que afronte las fluctuaciones del mercado, direccionando a la empresa a su declive y finalmente su cierre.

1.1.2. Formulación del Problema

¿Qué procesos se deberían incluir en un marco de trabajo integral, para aprovechar lo mejor de cuatro metodologías?

1.1.3. Sistematización del Problema

- ¿Cuál es la razón de fracaso en la mayoría de innovaciones de negocios para el sector tecnológico?
- ¿Qué procesos son imprescindibles dentro de las metodologías aceptadas?
- ¿Es posible la adecuación a un proceso integral de trabajo, en la utilización de metodologías para proyectos de innovación del sector tecnológico?
- ¿Es posible mejorar la probabilidad de éxito basados en un procedimiento ordenado?
- ¿Cómo es posible integrar las metodologías a lo largo del proceso?
- ¿Es posible aumentar la productividad y satisfacer las necesidades en un tiempo corto otorgando valor al negocio?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Elaborar un proceso integral de las metodologías Design Thinking, Lean Startup, Agile y Growth Hacking, aplicado al diseño de productos en la empresa Nexus Labs.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Describir los procesos, herramientas y formas de aplicación de las metodologías Design thinking, Lean Startup, Agile y Growth Hacking.
- Analizar los procesos de diseños de productos actuales de la empresa, así como los resultados obtenidos a lo largo del último año.
- Diseñar un proceso integral para el diseño de productos, utilizando las fortalezas y cubriendo las debilidades de cada metodología.
- Realizar una evaluación cualitativa de los resultados de implementación del proceso.

1.3. Justificación del Proyecto

La Ingeniería Industrial posee una amplia visión de enfoques, de los cuales uno es la formulación y evaluación de proyectos, conjuntamente de la mejora continua y optimización; conllevando a la investigación e innovación, mediante el uso de metodologías que permitan orden, facilidad y cumplimiento satisfactorio en proyectos de innovación. De este modo la elaboración de un marco de trabajo integral permitirá mejorar el éxito de proyectos.

1.3.1. Justificación Teórica

El continuo crecimiento de los proyectos de innovación, dan pie a la evaluación e implementación de metodologías que permitan un desarrollo óptimo y el alcance del éxito. “Los modelos actuales de diseño tienen carencias que limitan el desarrollo complejo y formalizado” (Diseño Rentable, 2013); se requiere del diseño de proceso integral, cuyo enfoque se de en los puntos de éxito de las distintas metodologías, en la búsqueda del desenvolvimiento de proyectos de innovación del tipo tecnológico, que obvie los vacíos y redundancias de las metodologías y optimice los procesos.

1.3.2. Justificación Metodológica

Las metodologías actuales cuentan con vacíos y limitaciones, las cuales serán disminuidas mediante la conexión de puntos específicos entre ellas, y mediante herramientas específicas se logrará reunir las fortalezas en el diseño del marco integral, permitiéndole a la organización acoplar fácilmente nuevos puntos de desarrollo.

1.3.3. Justificación Práctica

En la actualidad la inversión de Perú es de 0.14% del PBI en proyectos de innovación, dicha cifra se encontrará quintuplicada en el año 2021. Mediante un proceso integral se podrá utilizar los puntos fuertes de las metodologías, logrando así el incremento de éxito en los proyectos de innovación; empleando correctamente las inversiones en la organización, creando nuevos puestos de trabajo.

“El rápido ascenso de China pone de manifiesto la orientación estratégica establecida por los máximos dirigentes con los objetivos de crear capacidades de primera calidad en materia de innovación y trasladar la base estructural de la economía hacia industrias más centradas en el conocimiento y que se valgan de la innovación para mantener la ventaja competitiva” (World Intellectual Property, 2018). En este ámbito, se está generando una innovación multipolar, creando una mayor competitividad a nivel industrial; llevando así a utilizar cuanto proceso que optimice el desarrollo de proyectos para el éxito empresarial.

Un precedente de integración exitosa llevada en el campo de la producción y calidad fue la de Lean Six Sigma, el cual basados en la referencia del Libro Lean Six Sigma lo definen como “Un sistema de gestión sólido e integrado de las metodologías Lean Manufacturing y Six Sigma que permite aumentar la velocidad, la calidad y conseguir que un proceso sea más ágil, productivo y rentable” (Socconini L., Reato C., 2019). La aplicación de este sistema involucra aspectos organizativos y procesos de todas las áreas de la empresa tales como comercialización, contabilidad, mantenimiento, tecnologías de la información, ingeniería entre otras; optimizándolos, reduciendo los desperdicios y haciéndolos más eficientes. El éxito de la metodología en el mundo hace que hoy Coca Cola, Bimbo, Bosch o BMW la apliquen con excelentes resultados a nivel organizacional, además hoy existen certificaciones en diferentes niveles que permite que profesionales puedan implementarla con éxito en sus organizaciones.

1.3.3.1. Justificación profesional, Académica y/o Personal

“Como innovador trato de superar los límites. Ir a toda velocidad” (Travis Kalanick, CEO de Uber). Mediante el proyecto a realizar buscaremos la dirección correcta, la cual servirá como hito de desarrollo, para empresarios innovadores o líderes que ponen en marcha proyectos, permitiendo incrementar la probabilidad de éxito y que esto se vea reflejado en los índices económicos, del mismo modo permitiremos crear en la empresa un crecimiento continuo y sostenible.

1.3.3.2. Justificación Política, Económica, Social y/o Medioambiental

La Organización está en búsqueda de metodologías que permitan ofrecer su producto en alta calidad, permitiendo establecer un hito de referencia para su desarrollo en los proyectos, para afrontar la fluctuación del mercado.

La propuesta del marco de trabajo contribuirá en el integrar las metodologías, incrementando su nivel de éxito, y del mismo modo reducir tiempos de desarrollo, como la obtención de mayores beneficios económicos percibidos en la empresa.

1.4. Alcances de Proyecto

1.4.1. Temático

La elaboración del marco de trabajo tomará en cuenta las herramientas metodológicas en innovación de la actualidad las cuales son Design Thinking, Lean Startup, Agile y Growth Hacking.

1.4.2. Espacial

El proyecto se realizará en la empresa Nexus Labs cuyo alcance es nacional.

1.4.3. Temporal

Se toma como base de estudio los proyectos realizados comprendidos entre 2017 y 2019.

CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA TEÓRICO

2.1. Antecedentes de Investigación sobre el tema

“En Latinoamérica existen aproximadamente 50,000 startups”. (Estudios del Centro de Desarrollo Startup América Latina, 2016), observándose un gran impacto del emprendimiento en la sociedad de América Latina, ya que es promovida por diferentes estrategias internacionales, los TLC, un decrecimiento de la tasa de impuestos para el crecimiento económico y la formación financiera, así también como la de un espíritu de emprendimiento; “La unidad latinoamericana como eje de transformación, innovación y desarrollo para el mundo es considerada hoy, desde el punto de vista económico y de sostenibilidad de su crecimiento como una patria grande” (Montoya, 2015), Se explica que la zona se encuentra perfilada a una inversión de carácter productivo, ya que el pensamiento de la sociedad se encuentra direccionado al crecimiento, además de querer gozar de un mayor estatus social, promovido por la mezcla cultural, que motiva a los miembros de la sociedad a afirmar su identidad personal.

Así mismo encontramos un gran porcentaje de Startups iniciados por mujeres y hombres del total de la población un 30% tienden a iniciar su propia empresa.

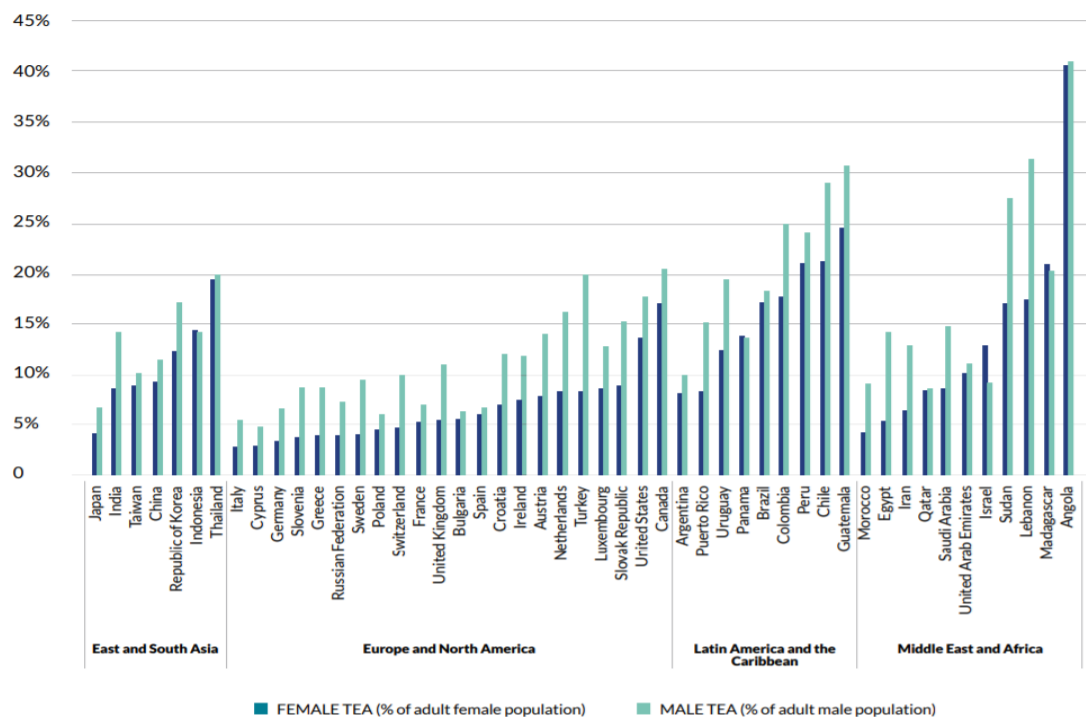


Ilustración 2: Porcentaje por género en emprendimiento a nivel de 4 regiones geográficas.

(Global Entrepreneurship Monitor Adult Population Survey, 2019)

Según el Banco Mundial, la economía de Latinoamérica, a precios de mercado, se encuentra posicionada en el tercer lugar productivo, contando con 6.06 billones de dólares del cual 40.2% proviene del sector emprendimiento en innovación y Tecnología. Recientes estudios determinan que “El 42% de los proyectos de innovación, fallan respecto a la identificación de la solución requerida con respecto al problema del mercado inadecuada sincronización con el mercado, bajo presupuesto, etc.” (CB Insights, 2018). Se crea la necesidad de analizar los principales factores de éxito y fracaso, que hoy en día deben ser considerados por los startups, permitiendo el desarrollo de adecuadas soluciones a las necesidades del mercado.

La necesidad es de gran importancia en la innovación de un negocio, ya que, para identificar la solución real a un problema del mercado, se utilizan las metodologías que permitan encontrar y establecer los diferentes puntos en contra para alcanzarla, iterar en secuencia y admitir un proceso de amplia flexibilidad, permitiéndose en un tiempo no muy amplio hallar aquella solución, y lograr aquella retribución económica positiva para la empresa.

En la actualidad, “No existe estructura o formato estándar que se utilice para todos los planes por igual” (CreceNegocios, 2015). En el contexto actual no existe un proceso estándar de negocios que sea usado para todos los tipos de organizaciones, ya que esta debe ser la adopción de una estructura según al tipo de negocio; permitiendo establecer un lineamiento provisional de trabajo.

“El buen planeamiento, habilita a los emprendedores a mejorar sus opciones de éxito dado que les permite salir de negocios no exitosos antes de entrar al mercado.” (Mitta Flores, 2016). Enfoca en sí que los planeamientos de negocios requieren de un tiempo adecuado, que permita a un mayor nivel de seguridad alcanzar el éxito antes de la puesta en marcha del negocio, ya que una proyección contemplara situaciones de riesgo y estrategias para solucionarlas.

Se toma en cuenta, que “la necesidad de innovar continuamente la organización es alta, y que aquellas entidades que no estén dispuestas a mejorar continuamente sus productos, ya sean como bienes o servicios y/o la propia mejora del proceso productivo, tienden a poner en una situación riesgosa al rendimiento del proceso, y así también, una mala participación en el mercado.” (Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K., 2005), del mismo modo encontramos en el postulado “Destrucción Creadora” (Schumpeter, 1942), esclarece en que, si las organizaciones no llegan a pasar los cambios del mercado, tienden a ser reemplazadas por aquellas organizaciones que dispongan de metodologías implantadas y un acercamiento con su cliente, permitiéndoles una mayor productividad. Las organizaciones se deben encontrar en constante movimiento, sin dejar desapercibido la variabilidad del mercado, ya que un nuevo producto genera desaparición de empresas, y por tanto las modalidades en negocios tienden a desaparecer por no adaptarse al entorno.

La innovación se define “Como un proceso por el cual se crea, se desarrolla, se implementa y se introduce en el mercado algo nuevo y significativo mejorado respecto a los productos actuales” (Almeyda, 2016). Como tal, innovar es sumamente importante ya que promueve el cambio continuo de los productos, la distribución, el marketing y los servicios ofrecidos; mediante los cambios en las necesidades del mercado fluctuante. Existen 4 tipos de innovaciones: “Innovaciones Organizativas, Innovaciones de Mercadotecnia, Innovaciones de Proceso e Innovaciones de Producto” (OECD, 2005).

- Innovación Organizacional: La búsqueda de implantación en las prácticas de negocio, ya sea internamente en la estructuración, así como externamente en las relaciones de la empresa. La búsqueda de un método organizativo, que otorgue tomar decisiones estratégicas en la dirección de adaptación al mercado.
- Innovación de Mercadotecnia: Propiamente dicho, tiene como objetivo alcanzar la satisfacción de la necesidad encontrada, del mismo modo, permite abarcar nuevos mercados y lograr alcanzar a los clientes potenciales o crear en el consumidor un nuevo atractivo hacia el producto, incrementando los ingresos.
- Innovación de proceso: Metodología enfocada a las mejoras técnicas o de equipo. Tiene como objetivos la disminución de costos unitarios, incremento en el proceso productivo de la empresa, siendo significativos en la organización.

- Innovación de producto: El enfoque del producto como bien o servicio, otorgándole el calificativo de nuevo, ya sea por su primera participación en el mercado sin antecedentes, o por un cambio significativo en la descripción del producto. Siendo en sí, optimizaciones o cambios técnicos, nuevos materiales de realización, nueva interfaz, y/o cambios de las funcionalidades.
(OECD, 2005, págs. 49-61)

“A pesar de que las necesidades son distintas, la forma en que se satisfacen casi siempre es similar; los métodos que se utilizan siguen siendo los mismos: tradicionales y con poca innovación” (Aliaga Climas, Jaure Reyes, y Morales Saldaña, 2018). Las empresas asumen que la practicidad del mundo puede ser conllevada con un papel teórico siendo erróneo, para esto es necesario recurrir a metodologías que permitan romper los paradigmas.

Como se describe en los análisis de los casos de éxito de estos proyectos, se observará que cada metodología a su forma funcionó de manera efectiva en cada caso, pero la pregunta es, si hubiera sido posible encontrar de manera más rápida aquellas características que busca el cliente.

“Busca un gran problema, saca provecho de ese problema, busca la estrategia, además de esto debes tener la determinación y el carisma, no tomes decisiones precipitadas y colócate en el centro de la discusión” (EGA Futura, 2018). Drew Houston creador de Dropbox enfoca como punto inicial determinar el problema, ahondar en el tema, buscar las posibles soluciones, y determinar una estrategia para solucionarlo; pero resalta además la importancia de la paciencia y tomar el lugar del posible cliente.

“Dropbox, empresa que empleó la metodología Lean Startup” (EmprendeAprendiendo, 2017), debido a que primero confirmó a través de las redes su producto sin haberlo creado, pudo reconocer una necesidad percibida como el transporte de archivos digital que permita la disponibilidad en todos los lugares, dio marcha a la elaboración del mismo, el cual en su desarrollo tuvo como estrategia promocionarlo mediante sus usuarios con motivaciones de acceso a mayor capacidad de espacio, llegando a difundir su producto debido al alto interés, permitiendo el proceso de conversión continuo del producto. Constatando la necesidad en un aspecto intuitivo, sin embargo, se requirió de un buen tiempo para el diseño del prototipo del producto.

Para el caso Airbnb, utilizo las metodologías Design Thinking y Growth Hacking, “La organización utilizó una propia necesidad y la enfocó globalmente” (VisualPolitik, 2018), una organización tipo plataforma, fue afectada por diferentes etapas, ya que su proceso de validación era complejo, en primera instancia debieron entender la necesidad, existe un desbordamiento en hoteles, después presentar una hipótesis “alquilar espacios en casas”, pero lo realizaron remotamente, ya que no hubo el acercamiento correcto con el usuario, esto fue reconocido después de 1 año, realizando como soluciones un feedback, entendiendo el carecimiento del proceso y realizando las capacitaciones debidas, sustituyendo el mal cobro por espacio y/o fotos que no plasmaban el ambiente ofrecido, permitiendo el crecimiento continuo hasta su actual auge.

Los puntos claves para el éxito de Airbnb fueron: tomar ventaja de una economía colaborativa, una economía escalable, innovación continua para generar ingresos, apoyo de inversores para salir del estancamiento, utilización de fotografía profesional, un continuo acercamiento al objetivo y finalmente la creación de un ambiente de confianza. “Cualquier avance tratará de reinventar la experiencia del usuario” (VisualPolitik, 2018).

"En 15 a 20 años la televisión por Internet se va a posicionar por encima de la televisión lineal" (aetecno, 2015), Reed Hastings creador de Netflix, afirma que el streaming desplazará a la televisión, idea que pudo ser descabellada unos 10 años atrás, pero hoy se convierte en una realidad.

“El caso Netflix, demuestra como la mejora continua proporciona valor”. (TEC, 2017), La organización utiliza la metodología Agile, parte de un primer prototipo y la elaboración posterior en el desarrollo de las funciones o características del producto hasta la propia integración del mercado, se debe resaltar que en este mercado existen grandes barreras y la empresa logró pasarlas debido a la apuesta por la innovación, la flexibilidad a los gustos y como pudiesen adaptar su modelo de negocio al cambio continuo del mercado, alcanzando el modelo streaming, posicionándolo como líder del mercado.

Estos son 3 de los casos más emblemáticos de diseño de productos a nivel mundial, donde se puede evaluar distintas estrategias como situaciones que dieron lugar a la creación de estas compañías, dentro de los aprendizajes que podemos tomar tenemos:

- Se debe considerar no mantener ideas iniciales, en cambio estar en una continua validación de la hipótesis o el modelo, para generar el valor requerido del usuario.
- No es necesario una gran inversión, en la creación de un producto que hipotéticamente puede querer un usuario, es mejor asegurarse efectivamente que es lo que el usuario realmente necesita antes de crearlo.
- En el diseño de un producto se puede utilizar para ahorrar tiempo, ya que se identifica el problema a resolver y si en verdad se llega a resolver, para esto se debe realizar un seguimiento a todo el proceso y tomar la posición del usuario para entender el problema.

Se utilizaron metodologías que resultaron en éxito para los casos expuestos, pero cada una de ellas representa un riesgo; “Nuestros equipos técnicos están aprendiendo métodos ágiles. Nuestros equipos de productos están aprendiendo lean y nuestros equipos de diseño están aprendiendo pensamiento de diseño. ¿Cuál es el correcto?” (Gothelf, 2017), Jeff Gothelf creador de Lean UX inicia su libro, analizando que una empresa se encuentra en un aprendizaje de tres metodologías; distintas para cada área y que intentan fusionarlas, esto es una realidad en la gran mayoría de empresas, que intentan mejorar sus procesos y lograr uno que conecte a todas sus áreas, pero Gothelf advierte que “cada disciplina opera a través de un grupo distinto de ceremonias y apunta a ideas de éxito que son únicas para cada una de ellas” (Gothelf, 2017), para cada metodología se plantean técnicas únicas pero no reflejan el compromiso, análisis y eficiencia prometidas.

Agile metodología que pone como punto clave la reacción inmediata ante algún cambio, “Valora más responder al cambio que seguir un plan” (Gothelf, 2017), debido a que dicha metodología se desarrolla en ciclos de trabajos corto, y al finalizar cada ciclo realiza una pequeña pausa para reflexionar; se encuentra como su mayor debilidad la incertidumbre al desear una búsqueda de crecimiento ampliado.

Design Thinking metodología que propone “resolver un problema, para un cliente real, de una forma significativa” (Gothelf, 2017), es necesario en la organización empatizar con el cliente, entender su necesidad y como debe ser resuelta; dichas soluciones deben ser generadas mediante tormentas de ideas, teniendo en cuenta que además de satisfacer la necesidad, deben tener viabilidad tecnológica, y por lo tanto rentabilizar el negocio. Design Thinking tiene como punto clave la construcción de un lenguaje global y un direccionamiento del proyecto; como su mayor debilidad, en el desarrollo de la gran mayoría de empresas y como lo plantea Gothelf es percibida como una pérdida de tiempo, esto debido a la falta de conocimiento de su correcta aplicación, ya que al fallar en la primera fase la organización deja de emplear todo el ciclo.

Lean Startup metodología basada en una pregunta clave ¿Se debe construir?, “¿Podemos construir un modelo de negocio sostenible alrededor de esta idea?” (Gothelf, 2017), de acuerdo a la idea del autor existen dos formas de tomar una decisión deberíamos vs podríamos, y para decidir se utilizan periodos cortos de desarrollo para la experimentación, la cual evalúa el comportamiento y las respuestas de los usuarios. La metodología utiliza los MVP’s definida como producto mínimo viable, “menos trabajo posible antes de comprometerse de manera completa a una característica o funcionalidad” (Gothelf, 2017), comprendemos que debemos estudiar nuestra idea de negocio y cuál será la mínima proporción de labor para alcanzar el éxito.

Growth Hacking metodología utilizada en romper el reglamento tradicional del marketing y utilizar lo que permite evaluar, estudiar y crecer. El pionero Micah Baldwin, creador de la empresa Graphicly, catedrático en TechStars afirma que “Cuando no existen grandes presupuestos, los startups aprenden a hackear el sistema para construir sus empresas”, queda claro que uno debe replantearse, desde un inicio que no es necesario recursos en gran magnitud, sino utilizar los lineamientos de empresas y mejorarlas en la creación de tu propia organización. “Un Growth Hacker no ve el marketing como un trabajo, sino como algo que se desarrolla con el producto” (Holiday, 2014), entender que el producto debe lanzarse, compartir y mejorar continuamente; permitiendo así el desarrollo acelerado y cuadrático en un proceso continuo que permita la creación de productos que se impongan y adapten a las fluctuaciones del mercado.

2.2. Marco de Referencia Teórico

2.2.1. Lean Startup

Herramienta metodológica, que tiene como estructura en la validación del aprendizaje, ya que evalúa la hipótesis, secuencialmente para la obtención del producto definitivo, y de tal forma crecer en el mercado.

La definición y reducción de las fases, se dan mediante diversas etapas de propuestas en espacios de tiempo, y mediante el feedback, obtendremos los datos de consumidores potenciales, en la optimización del producto final.

El ciclo lean startup dice que un producto debe ser aceptado por los clientes antes de su lanzamiento.

“Si te equivocas hazlo pronto y barato”. Base de la metodología, en la que indica la optimización mediante el paso a paso de evaluación y resultado. La identificación de la falla, en un menor tiempo, representará un ahorro en costos y en su solución.

2.2.1.1. Pasos

2.2.1.1.1. Planteo de la hipótesis

Se da a partir de la identificación de un problema en la sociedad, analizando las soluciones por las cuales el consumidor optara por dar dinero.

En el análisis del problema, se debe proceder con una serie de encuestas o diálogo directo, con los clientes potenciales indagando en el problema real. Constatar que el problema es adecuado para su abarcamiento.

2.2.1.1.2. Validación de la Hipótesis

Parte en el inicio de prototipo del producto y/o servicio para ser mostrado al mercado como prueba de respuesta. Confirmando la aceptación del mercado.

Es la primera prueba la que identifica al público “early adopters”, que son los consumidores primarios que están dispuestos a utilizar y flexibles a la utilización de nuevos cambios en el mercado.

2.2.1.1.3. Medición de la Hipótesis

La correcta implementación del control de medición, se encuentra en identificar la secuencia de pasos hacia la oferta y la reiteración de compra.

Se deben analizar los KPI en el producto, realizar la correcta medición del cumplimiento de objetivos y modificar continuamente el producto.

2.2.1.1.4. Realizar un feedback adecuado

En el proceso deben realizarse a la par de las configuraciones y ajustes, el correcto feedback de los cambios, analizándolos.

Se debe realizar del mismo modo el análisis en los clientes, operadores del proceso directos e indirectos.

2.2.1.1.5. Repetición de secuencia

Se debe realizar cuantas veces sea posible en un producto o servicio ya optimizado.

(Ries E., 2012)



Ilustración 3 “Mínimum Viable Product (MVP)”

(Carazo, J., 2018)

La realización de los pasos anteriores, permiten el lanzamiento de un Producto mínimo viable (MVP), Un prototipo que contenga las características fundamentales, en búsqueda de analizar la reacción del mercado.

La recolección de datos o feedback, permiten optimizar la funcionalidad del producto, dando lugar a la creación de un MVP 1, MVP 2 y así sucesivamente.

El proceso se repetirá en búsqueda de la optimización del producto, respecto a las características por las cuales el cliente pagaría por el producto y por tanto un buen alcance de éxito en el proyecto.

Implantando además el término “Pivotar”; el cual se define como las configuraciones de un proyecto cambiando a otro, identificando otra necesidad, utilizar un modelo diferente de negocio; como tal se define también en un contexto de conocer aspectos o consideraciones, en las cuales confirman el fracaso del primer proyecto, pudiendo tener un mayor éxito en otro. Se debe tener en cuenta que un proyecto no puede ser forzado ya que, si este no satisface una necesidad, no se recibirán beneficios, a pesar de una correcta estructuración se dirigirá a un fracaso.

Los retos en la metodología Lean Startup ver Tabla 1: Fortalezas y Debilidades Lean Startup, se encuentran en que suponen al MVP como el producto 1.0, pero es erróneo ya que se debe buscar encontrar la menor cantidad de características con las que el producto será liberado al mercado, no existe la experimentación constante y creatividad como pensamiento que permita incrementar la producción, además no valora la totalidad de realidades que existen y limitan a los emprendedores; para enfrentar dichas limitaciones se integrara la metodología Design Thinking, como una máquina de ideas que desarrolle los insights de personas y haga la primera filtración de dichas, otorgando además un perfil de comprador, se utilizará a Agile cuyo rol será contemplar la integración de la organización, dar una estructura de desarrollo programada, encontrar los efectos económicos y financieros; finalmente Growth Hacking interrelacionara la funcionalidad con el marketing.

Lean Startup	
Fortalezas	Debilidades
<p>Aprendizaje continuo.</p> <p>Experimentación continua.</p> <p>Iterativo.</p>	<p>Baja investigación de insights</p> <p>Inadecuada priorización de las estrategias de validación y funcionalidades.</p> <p>Encuentro inadecuado del cliente.</p>

Tabla 1: Fortalezas y Debilidades Lean Startup
(Elaboración Propia)

2.2.2. Design Thinking

Metodología definida por Tim Brown y David Kelly, pioneros de IDEO Agencia de Innovación.

Los autores del título Innovación 2.0, Rao y Chuan especifican que si se incluye al cliente al final del proyecto fracasaría.

La innovación que tenga como eje al cliente y sus necesidades, incrementaría la posibilidad de adquirir lo necesario para satisfacerlo y por tanto el éxito de la empresa. Pensar como diseñador puede ayudar a transformar la forma en que las organizaciones desarrollan productos, servicios e incluso estrategias. Es así que a partir de esto nos permite entender lo que es deseable desde el punto de vista humano, lo que es factible mediante la tecnología y la viabilidad económica para hacer las cosas. Así mismo permite que quienes no han sido entrenados como creativos puedan utilizar una gran cantidad de herramientas para proponer soluciones innovadoras.

Actualmente las empresas tecnológicas Facebook, Apple y Google usan la presente metodología en la creación de proyectos de innovación y así también usado por diversos emprendedores en innovación, en presentación de prototipos en organizaciones de gran envergadura, permitiéndoles crear los MVP's o minimum product viable para su evaluación antes de ser lanzado al mercado.

De acuerdo a la Guía de Design Thinking se la divide con 5 etapas.

El Design Thinking tiene cinco pasos elementales:

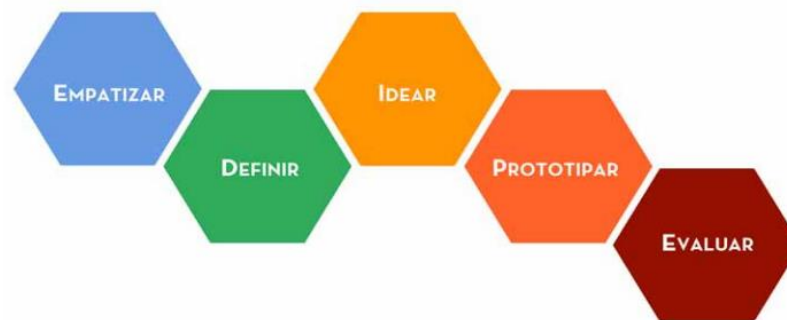


Ilustración 4: Design Thinking, herramienta estratégica en todo proceso de innovación

(Ampudia, M., 2015)

- a) Empatizar: Según Plattner, Meinel, & Leifer (2011) nos plantean que en esta etapa nos debemos poner en el lugar del usuario, entender sus problemas, necesidades, deseos de cada uno de los usuarios involucrados. Nuestro principal objetivo es poder satisfacerlos a través de la solución planteada.
- b) Definir: Entender qué información recopilada durante el proceso de empatía es verdaderamente relevante para el problema que deseamos resolver.
- c) Idear: Gray, Brown, & Macanujo (2010) nos relatan que en esta etapa se desea poder generar muchas opciones, eliminando juicios y restricciones que nos permitirán tener un abanico de posibilidades las cuales en equipo podrán afinarse para obtener una solución factible de prototipo.
- d) Prototipar: Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith (2015) definen que en esta etapa queremos hacer de esas ideas una realidad. Para ello es necesario crear prototipos rápidos los cuales puedan ser probados de alguna manera con los usuarios y clientes, así como validar si nuestras hipótesis son ciertas.
- e) Evaluar: Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith (2015) nos dice que esta etapa es importante porque nos ayuda a disminuir el riesgo en la ejecución de las ideas. En esta etapa saldremos a probar nuestros prototipos con usuarios reales y poder verificar que mejoras podemos hacerle a un producto, que errores tuvimos al desarrollarlo o posibles nuevas características que pueda requerir.

Estos procesos nos ayudan a entender de mejor manera las necesidades reales a las personas para quienes queremos diseñar nuestro producto o servicio, definir los requerimientos de manera clara y concisa basado en los problemas identificados en las personas, idear soluciones creativas a aquellos problemas que a veces son la causa de muchos efectos de malestar, prototipo soluciones cada vez más certeras y aplicable y evaluar dichos prototipos evaluando sus efectos reales en cuanto a su aplicabilidad para solucionar los problemas.

A continuación, detallaremos cada uno de las etapas, así como su importancia y aquellas herramientas que permiten aplicarla de manera efectiva y que nos permiten lograr los mejores resultados.

2.2.2.1. Etapas

2.2.2.1.1. Etapa de Empatizar

En esta etapa se identifica y enlazar las diferentes necesidades del mercado directo, abierto y asumiendo la posición de la persona para analizar y definir el problema real; se cuentan con las siguientes herramientas para su efectividad:

- a) Ahondamiento en el tema: Analiza y define los problemas de los posibles clientes del día a día, asumir la posición del usuario, identificando los sentimientos del usuario; permitiendo reconocer lo que el cliente nos dice.
- b) Entrevistas abiertas: El principal objetivo es entender la postura de las personas, identificando su día a día y cual identifican como posible solución.
- c) Seguimiento: Identificar del día a día de las personas, las causas del problema, el desarrollo de este y sus consecuencias.
- d) Contraste con expertos: Reconocer a personas involucradas tanto internas como externas, que conozcan a fondo el problema, identificando sus soluciones y una visión, que permita una correcta definición del problema.

2.2.2.1.2. Etapa de Definición

En esta etapa se evalúa la información recopilada en la 1° etapa.

Como clave importante de esta etapa es el discernimiento de la clasificación de información esencial que debe evaluarse; o estudiar a un detalle más profundo; ya que se tiene como meta, identificar las causas y consecuencias, apartarlos y acabar con las raíces. Permitted enfocarse en los problemas esenciales, buscando aquellas soluciones que tengan un gran impacto contra el problema. Las herramientas a utilizar en esta etapa son:

- a) Mapa de Empatía: Identifica la situación del consumidor potencial, asume su posición, encontrando de esta manera las razones de sus actividades frente a ciertas situaciones.
- b) Diagrama de Ishikawa: Analiza e identifica, las raíces de una consecuencia mayor, en la búsqueda de puntos de importancia relevantes, en la identificación de los problemas y necesidades.
- c) (Users Journey) Ruta tomada por el usuario: Permite delimitar un direccionamiento del usuario, accediendo al entendimiento del proceso encontrando sus problemas y en propuestas de mejora para tal.

- d) Selección por clasificación: El feedback será clasificado, permitiendo una identificación de las bases, para la mejora requerida por el usuario, del mismo modo no caer en la similitud.

2.2.2.1.3. Etapa de Ideación

Se debe haber identificado el problema, ya que esta etapa se encuentra direccionada a la búsqueda de soluciones a los problemas ya encontrados; se utilizarán las siguientes herramientas:

- a) Lluvia de ideas: Herramienta de proposición de ideas en búsqueda de la solución a un determinado problema, se instaura una no limitación del presupuesto, capacidad o facilidad de acceso, posteriormente estas deberán ser evaluadas para determinar su viabilidad y su facilidad de realizar.
- b) Co-Creación: Herramienta de continua discusión y argumentar en la realización del proceso desde varias perspectivas, para tal se requiere como sugerencia un personal con capacidad multidisciplinaria, del mismo modo al cliente potencial para medir su satisfacción en cuanto a la solución propuesta.
- c) Lego Serious Play: Herramienta de alto uso actual, ya que permite la construcción de un prototipo tangible, que permita identificar características básicas.

2.2.2.1.4. Etapa de prototipado

En esta etapa se define la construcción de un prototipo tangible, que permita al cliente interactuar con él, y recopilar información con un sesgo minimizado; siendo puntual y válido, se vale de las siguientes herramientas:

- a) Páginas Web: El uso de esta herramienta es de gran accesibilidad en un tiempo corto, si se quisiera utilizar un tipo B2C, se accederá a una evaluación de gran validez de la atención recibida de producto cliente.
- b) Brochure Digital: Tipo de producto B2B, se utiliza únicamente una sola presentación, permitirá dialogar con consumidores potenciales, acerca del producto, identificar los materiales a usar, metas y analizar a fondo que por mínimo que sea un problema, se debe resolver para cumplir satisfactoriamente.

- c) **Minimum Value Product:** Producto mínimo viable, se necesita para confirmar la aceptación del mercado, sin mostrarlo del todo al cliente, mediante el uso de las metodologías ya definidas, se necesita para desarrollar un prototipo de características esenciales, para la solución de problemas.

2.2.2.1.5. Etapa de Evaluación

La etapa requiere de un prototipo, el cual se hará interaccionar con el cliente. Las evaluaciones deben ser realizadas en el contexto de encuentro cliente producto, donde se evaluará la decisión de compra.

Se debe realizar con un feedback, el que permita en una primera instancia su abstracción, en búsqueda de la optimización de los productos, consiguiendo validez de la información y materiales que sean necesarios en el proceso del producto y asegurar un decrecimiento del factor riesgo.

(Brown T., 2009)

Design Thinking tiene como desventajas ver Tabla 2: Fortalezas y Debilidades Design Thinking, la falta de una estructura del proceso, limita si este no ha sido integrado en todos los niveles de la organización, no posee parámetros de validez; enfrentar dichas limitaciones requieren de Lean Startup el cual permitirá una filtración de ideas validando el producto, utilizar Agile cuyo rol se encuentra en establecer parámetros de desarrollo, y Growth Hacking en el desarrollo del marketing.

Design Thinking	
Fortalezas	Debilidades
Asume el rol del cliente.	Validación de los factores de interés baja.
Integra e involucra a la organización.	Herramientas de validación que involucran tiempos extensos.
Desarrolla el prototipo básico.	Baja experimentación de los prototipos

Tabla 2: Fortalezas y Debilidades Design Thinking

(Elaboración Propia)

2.2.3. Agile

Scrum Agile es una metodología que según los creadores de la guía de Scrum Ken Schwaber y Jeff Sutherland (2013) proponen que Scrum se basa en un control experimental de desarrollo y utiliza un enfoque iterativo e ampliado para incrementar y mejorar la visión de evaluación y riesgo. En sus comienzos tuvo su aplicación como direccionamiento ágil en innovación de productos de tecnología, en la posición de la interfaz. Debido a su gran efectividad, se utiliza hoy en día como enfoque en todos los tipos de proyectos en innovación, estructurándolos como el desarrollo de planeación estratégica en multiempresas, Teniendo como antecedente de éxito a BBVA.

Debido a ser una herramienta de trabajo ágil y que permite acceder a una amplia variedad de beneficios en comparación a métodos tradicionalistas; el método ágil es promovido por el PMI, ya que según Villareal “La flexibilidad ante cambios de la metodología, permite soluciones de gran envergadura”.

La aplicación permite englobar en gran amplitud actividades, tareas y asignaciones que al ser utilizados modificaran la cultura organizacional y así también la motivación en los trabajadores podrá elevarse en pro de un mejor rendimiento. Según la Guía de Scrum (2013) Identifica las siguientes etapas en su aplicación efectiva, estas son:



Ilustración 5: ¿Es Scrum Manager a LeSS como Scrum Alliance a SAFe?

(Menzinsky, A., 2018)

2.2.3.1. Etapas

2.2.3.1.1. Planificación de Product Backlog

The product backlog tiene como lineamiento el planificar los paquetes de trabajo mediante una secuencia esencial de mayor relevancia a menor relevancia, considera aspectos de características requeridas mas no los detalles específicos. Sprint Planning: En esta etapa se planifican e identifican los materiales especificando su orden de relevancia, integrando a los miembros del equipo, comprometiéndolos a cumplir ciertas metas, en un espacio de tiempo determinado.

2.2.3.1.2. Sprint

Se utiliza como base la herramienta kanban, posicionando las actividades en tableros ya sean de realizado, en proceso e iniciar el proceso. Para su correcto funcionamiento se deberá realizar un feedback diario en el que se recopile, el desarrollo que se obtuvo.

2.2.3.1.3. Retrospectiva

En la culminación de la etapa sprint, el cual toma un tiempo no mayor a 2 semanas, y mediante un encuentro del producto con el usuario, se podrá tener la validación adecuada, controlando los avances del mismo.

Para su correcto funcionamiento se deben tener en cuenta 2 roles para el equipo, estos son:

- a) Product Owner: Es aquella persona que tiene el conocimiento pleno de que es lo que desea en verdad el cliente, ya sea siendo el mismo un posible usuario o tener acercamiento con los usuarios potenciales, permitiendo la correcta confirmación del buen desarrollo en el proceso del producto.
- b) Scrum Master: Es el líder en el desarrollo del producto, velará por el correcto desarrollo ya sea en el abastecimiento de materiales que faciliten el avance; así también deberá conocer aspectos técnicos para la resolución ágil de problemas suscitados.

(Heras del Dedo R., Álvarez García A., Lasa Gómez C., 2018)

Scrum es utilizado en el desarrollo de productos innovadores, a nivel mundial, aplicada en un ámbito mundial, ya que permite la gestión acelerada y flexible ante cambios, logrando recortar la necesidad real del cliente, con las características del producto, logrando así una rápida respuesta a problemas y acelerando el proceso.

Los inconvenientes encontrados en dicha metodología ver Tabla 3: Fortalezas y Debilidades Agile, son la insuficiencia de conocimientos en insights, la falta de cercanía entre los desarrolladores, una baja participación del cliente, incertidumbre; enfrentar dichas limitaciones requieren de la determinación de Design Thinking en la búsqueda de insights; Growth Hacking encontrara la compenetración del producto y el mercado; realizar estudios que disminuyan la complejidad con el producto mediante Lean Startup.

Agile	
Fortalezas	Debilidades
<p>Organiza el trabajo en entregables.</p> <p>Experimentación rapida.</p>	<p>Tiempo Limitado.</p> <p>Miembros del equipo completamente dedicados.</p> <p>Alto grado de comunicación con el cliente.</p>

Tabla 3: Fortalezas y Debilidades Agile

(Elaboración Propia)

2.2.4. Growth hacking

Herramienta metodológica de fácil acceso al crecimiento, enfocado a startups, las cuales deberían ser tomadas con precaución por parte de grandes organizaciones. Según el profesor Sergio Campano, asociado al Instituto de Empresa afirma que: “Los maleteros tenemos una gran similitud con los abogados, ya que modificamos nuestro lenguaje para percibir mayor dinero por parte del cliente”. Esta frase a pesar de haber comentario ironizado en el Campus de Google con sede en Madrid, enfoca la realidad del término moda del mundo.

Cabe resaltar, que la frase se utilizó para conseguir una mayor atención por parte de la expectación. El Growth hacking es una metodología, de un bajo costo, debido a que su estructura se basa en una ampliación acelerada de la cartera de clientes, en algunos casos este no requiere de inversiones; ya que su proceso es utilizado vía online.

El término de “growth hacking” fue utilizado por primera vez en el año 2010, por el emprendedor Sean Ellis, siendo desde ese momento su ámbito de desarrollo profesional; desde este momento se implementó esta metodología en varias empresas, dando lugar a un crecimiento económico acelerado. Según el emprendedor Néstor Guerra, innovador y docente en la EOI (Escuela de Negocios) afirma que growth hacking es: “La utilización de técnicas aplicadas en medios alternativos, que permitan el crecimiento, y mediante el enfoque en un tema central; no se debe pensar en los que utilizar growth hacking como chiquillos en un garaje, ellos son en realidad científicos utilizando en gran amplitud los datos”. Esto se observa con mayor relevancia en el caso Airbnb.

Airbnb, empresa versada en growth hacking.

En la actualidad, Airbnb tiene mayor movimiento en gestión de ambientes de descanso que empresas hoteleras como Hilton, La empresa Airbnb fundada por Joe Gebbia y Brian Chesky, tuvo una fase de crisis: Requería ampliar su cartera de usuarios, para lo cual se utilizó una estrategia empleando a Craigslist, dicha empresa de ámbito online, ofrecía clasificados online a nivel de EEUU. La estrategia utilizada fue permitir a toda persona que publicase un anuncio en Airbnb, publicar uno en Craigslist sin la necesidad de notificación a la web.

Esta estrategia, consto del uso de un bot que replicaba sus anuncios en la página de Craigslist, permitiendo así que los clientes de un sitio pudieran estar en ambos lugares, utilizaron anuncios más atractivos, ya que contaban con presentaciones de alta calidad, y del mismo modo las fotos ofrecidas. A pesar de que Craigslist noto el cambio del

comportamiento, no realizo una estrategia informática de respuesta rápida, perdiendo así su participación en el mercado.

Según Néstor Guerra indica que: “El error de las empresas es confundir un modelo de tracción exitoso como el adecuado para su empresa; este caso se reflejó en Airbnb; del mismo modo actualmente se sigue cometiendo el error de querer copiar la estrategia de Dropbox o Airbnb.”

La llave del éxito, se encuentra en evaluar los datos a profundidad adaptando a la empresa con esos resultados. Esto se observa con mayor facilidad de adaptabilidad en organizaciones pequeñas ya que son flexibles. Cabe resaltar que esto ya es utilizado en organizaciones grandes, ya que si se realiza adecuadamente, se tendrá una gran ampliación de los clientes y consumidores, sin la necesidad de una inversión de grandes cantidades en el marketing, Según Guerra afirma que los Startups, deben iniciar en la creación de una base fuerte, reflejado con el uso de Lean Startup, ya que es esta la metodología, que permite una validación en la estructura del modelo, logrando crecer con el uso continuo de la validación y evaluación.

La metodología del Growth hacking se adecua a la situación de los requerimientos y factores que enfrentan las startups, ya que te convierte en un científico de datos.

Las limitaciones encontradas en la metodología ver Tabla 4: Fortalezas y Debilidades Growth Hacking, se encuentran en que los experimentos secundarios no se realizan alternamente a los primarios; utilizar herramientas que analicen las métricas, evalúen resultados; determinar el modelo de crecimiento óptimo, establecer parámetros de desarrollo.

(Holiday R., 2014).

Growth Hacking	
Fortalezas	Debilidades
Crecimiento con un bajo costo. Innovación y creatividad en el plan de marketing.	No incluye procesos de investigación sobre características de los productos.

Tabla 4: Fortalezas y Debilidades Growth Hacking

(Elaboración Propia)

2.2.5. Scrumban

Metodología, integrada de Scrum y Kanban, la gestión ágil de Scrum con la facilidad de comprensión de los flujos de trabajo de Kanban; permite la planificación de proyectos según se ejecute. Se recurre a la marcación de hitos, “Sprints”, que indican los puntos a necesitar o que modificaciones se realizan.

Debido a la Globalización y los nuevos retos que traen los mercados, se toma que más sectores, utilizan herramientas de planeación y gestión

2.2.5.1. Fases

1. Enfocar el objetivo general y los específicos que indiquen el motivo de iniciar el proyecto.
2. Direccionar las estrategias para continuar y controlar el proyecto.
3. Encontrar herramienta de gestión y/o crearla, acoplándola en la red organizacional.
4. Delimita el proyecto, indicando las metas.
5. Realiza puntos de control y modificación.
6. Organiza al equipo, que participaran en el proyecto.
7. Designa las actividades fase a fase, con los miembros del equipo.
8. Designa requerimientos y tareas adicionales en las actividades.
9. Delimita con objetivos, cada actividad, que permitirán seguir con los lineamientos del proyecto.
10. Realiza un Feedback del proyecto y cierre de tal.

2.2.5.2. Ventajas

- a) Permite una agilidad de gestión.
- b) Identifica y permite controlar riesgos del proyecto.
- c) Capacidad de modificar la planeación.
- d) Incremento de la efectividad en la organización, logrando avances en actividades clave.
- e) Identificación y centralización en las tareas.
- f) Control en el tiempo de desarrollo del proyecto.

2.2.5.3. Desventajas

- a) Red privada u online, para la integración de la organización.
- b) Probable desalineación del objetivo a alcanzar
- c) Cortoplacismo del proyecto
- d) Principal atención el continuo control de las tareas.

(Heras del Dedo R., Álvarez García A., Lasa Gómez C., 2018)

2.2.6. Design Sprint

Metodología de 5 días que permite resolución de problemas y la evaluación de nuevas ideas de negocio; que enfocan la idea principal y objetivo del proyecto, lo evalúan y comparan con el mercado, acorta una agenda de validación de 3 o 6 meses, generando los mismos resultados, realizando las modificaciones correctas.

2.2.6.1. Fases

1. Integrar un equipo de 7 personas
2. Un calendario de actividades
3. Crear un mapa del problema e identificar la verdadera necesidad
4. Crear soluciones a la necesidad, en un primer momento cada miembro independientemente
5. Llegan a un consenso de la solución al problema
6. Crear los prototipos
7. Evalúas los prototipos
8. Realizar un feedback, de las buenas y malas ideas.

2.2.6.2. Ventajas

- a) Paso a paso en la experimentación de aciertos y fallos
- b) Parámetros lógicos que permitan evaluar el proceso
- c) Prototipado de ideas abstractas
- d) Corto tiempo de ejecución
- e) Metodología totalmente práctica

2.2.6.3. Desventajas

- a) Tiempo limitado de evaluación
- b) Probabilidad de no éxito en ideas
- c) Poca aceptación en organizaciones grandes

(Knapp J., 2016)

2.2.7. Reflexión

Debemos entender que las metodologías por separado, cumplen hasta cierto punto sus metas, pero si se deseara lograr un mejor proceso que permita mayores beneficios, debemos identificar puntos específicos que se acoplen a la organización y el fin del producto y lo que trata de impartir.

La correcta integración de las metodologías debe permitir:

2.2.7.1. Elaboración en periodos cortos

Aminorar la complejidad e incertidumbre, analizar en pasos pequeños o sprints, una interacción de los miembros de la organización con los clientes.

2.2.7.2. Retroalimentaciones constantes

La optimización mediante la retroalimentación es el eje central de la mejora continua, designar en tiempos cortos reuniones que permitan la retroalimentación entre etapas o fases, la clave en este punto es crear un compromiso con los miembros de la organización en la revisión de puntos de mejora.

2.2.7.3. Cliente como eje central

Direccionar al equipo de trabajo para lograr otorgar valor al cliente; se debe lograr las características importantes que satisfagan al cliente, estudiar que se le da al cliente, analizar el impacto del valor otorgado con las direcciones de la organización.

2.2.7.4. Ejecutar y ajustar

Debe reconocer como es el desarrollo y los puntos de estancamiento, encontrar pautas que permitan explotar e incrementar los resultados.

2.2.7.5. Oscilar entre encontrar y formar

Desarrollar un proceso que permita hallar lo que debería ser el producto, que disminuya el riesgo de incertidumbre, evalúe constantemente el riesgo con la percepción del valor; y enfoque mayor trabajo en el descubrimiento del producto final.

2.2.7.6. Estudios constantes

La herramienta primordial es el trabajo y su efectividad, mediante pruebas constantes y la divulgación de los resultados lograr reducir esfuerzos innecesarios y costos de producción.

2.2.7.7. Organización balanceada

Aplicar en estrechas cooperaciones un mecanismo integral, que identifique a cada miembro como puntos clave en el alcance del éxito.

2.3. Marco de Referencia Conceptual

1. Mapa de empatía: Herramienta técnica utilizada para conocer al cliente en diferentes niveles de profundidad, reconociendo la edad, sexo, preferencias básicas; en primera instancia, y posteriormente la orientación al éxito de ventas. Utilizando las etapas de segmentar, crear el perfil, empatizar y validar.
2. Entrevistas: Herramienta técnica utilizada en obtener y contrastar información, la cual permite conocer al usuario, la necesidad debe ser clara para poder utilizar dicha herramienta, con una correcta planificación y un adecuado desarrollo que permita la fluidez.
3. Perfil de usuario: Herramienta técnica que permite sintetizar los factores característicos de la información disponible, permitiendo la creación de un perfil global; estructurando el diseño de un interfaz para perfil, permitiendo
4. Insights: Técnica que permite recuperar la verdad humana, definida en su pensamiento, sentimientos o acción del consumidor, permitiendo la creación de nuevos productos, realizando estrategias de acción.
5. Diagrama de prioridades: Es una herramienta para toma de decisiones. Cada uno de los elementos consensuados se situarán en el diagrama de prioridades, con forma de diana, para decidir cuál será el orden de acción.
6. Storytelling: técnica a través de la cual las personas mejoran su capacidad para conectar con su audiencia a través de discursos, textos, etc. En el storytelling se capta la atención del público mediante el cuidado de la gesticulación, la modulación de la voz, el uso de objetos o imágenes y fomento de la empatía, entre otros.
7. Customer Journey: Mapa de Experiencia del cliente, una de las herramientas más potentes en el análisis del usuario. En ella se analiza la relación del mismo con un mismo producto.
8. Lean Canvas: herramienta estratégica empresarial, que permite analizar de manera visual nuestro modelo de negocio para aumentar sus probabilidades de éxito.
9. Experiment board: herramienta creada por Lean Startup Machine, cuyo objetivo principal es ofrecer un marco en el cual se pueda tomar decisiones coherentes a través de la validación de hipótesis de los clientes, sus problemas y necesidades.

10. Balanced scored card herramienta de gestión que permite implementar la estrategia de una empresa a partir de una serie de medidas de actuación, permitiendo un control permanente sobre todos los factores de la organización, interrelacionando objetivos y relacionándolos con acciones concretas.

2.4. Hipótesis

En la empresa Nexus Labs la aplicación de las metodologías de diseño de productos por separado es perfectible mediante un proceso integral.

CAPITULO III: PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

3.1. Aspectos metodológicos de la Investigación

3.1.1. Diseño de Investigación

La investigación, tendrá como diseño una dirección no experimental y cualitativa, debido a que se utilizará la observación de los procesos, analizando la realización del proceso natural, posteriormente se dará la propuesta de mejora

3.1.2. Tipo de Investigación

La investigación será del tipo exploratoria debido a que se llevará a cabo en base a observación, entrevistas y registros de la empresa. Dicha información será crucial para la elaboración del marco de trabajo debido a que se desea establecer una descripción del estado actual del proceso y la problemática que representa.

3.1.3. Métodos de Investigación

El proyecto está basado en la evaluación de variables de enfoque cualitativo, así mismo están directamente relacionados a los procesos pertenecientes a cada metodología, su efectividad y resultados a lo largo del proyecto.

Se utilizaron los puntos fuertes de Agile, como son la rápida respuesta a los cambios, una intervención del cliente, entregas del producto a intervalos, y eliminación de tareas innecesarias; las ventajas de Design Thinking en abordar un procedimiento claro que contengan retos, se enfoque en las personas, adapta la solución con lo que necesita el usuario; aspectos de Lean Startup que nos otorga la mayor innovación estructurada de la idea, reconocer con exactitud la dirección de tu enfoque; (Erin Turner y Gagan Biyani; 2012), puntos de Growth Hacking que engloban el rastreo y movimientos de técnicas, el cambio en el pensamiento que abarquen nuevas y desconocidas fronteras, una exposición a los distintos tipos de publicidad generan nuevas direcciones en las cuales daríamos la ampliación de métricas.

En una primera instancia, se colocara a Design Thinking como un identificador de la necesidad, al llegar el punto de “experimentar aquella necesidad; iniciara la evolución, marcando el arranque de Lean Startup y Agile, este último será utilizado en la construcción y la exploración del producto, permitiendo a Lean Startup realizar retroalimentaciones y pivotar; finalmente para lograr un alto rango de alcance usaremos

el escalamiento, mediante Growth Hacking, como herramienta de lanzamiento, que incremente los canales hacia el consumidor, permita una continua experimentación de las ofertas y mejoras a realizar.

3.1.4. Técnicas de investigación

Para poder recopilar la información perteneciente al proyecto se utilizarán diversas técnicas tales como entrevista, registros de resultados y observación, lo cual nos ayudará a entender el entorno en que es aplicado y proponer un marco de trabajo alineado a las metas de la empresa; los datos constatan la viabilidad del proyecto de mejora, y será a nivel de toda la empresa, ya que el líder de la empresa, es quien realiza dicho estudio, junto a un colega, comprometiéndose, a la implementación en todas las áreas de la empresa.

3.1.5. Instrumentos de investigación

- a) Guías de Observación
- b) Cuestionarios
- c) Guías de pautas

3.1.6. Plan Muestral

3.1.6.1. Población Objetivo

Proyectos realizados por la empresa Nexus Labs, englobando su ideación, prototipado, desarrollo, y declive del producto.

3.1.6.2. Determinación de la muestra

La muestra a tomar es no probabilística, debido a que existen acuerdos de confidencialidad, seleccionando proyectos a los que se puedan acceder a su información de desarrollo.

3.1.6.3. Procedimientos de muestreo

Los proyectos a escoger serán tomados por su factor de éxito logrado, tomando en cuenta el predominio de cada metodología planteada:

- Design Thinking: Proyecto de seguros
- Lean Startup: Proyecto de software
- Agile: Proyecto de evento
- Growth Hacking: Proyecto diplomado

3.2. Aspectos metodológicos para la propuesta de mejora

3.2.1. Metodologías de ingeniería a aplicarse

- Design Thinking
- Lean Startup
- Agile
- Growth Hacking

3.2.2. Herramientas de Análisis, planificación, desarrollo y evaluación

- Entrevistas
- Checklists
- Lluvia de Ideas
- Customer Journey
- Benchmarking
- Sketch
- Tablero de experimentación
- Storytelling
- Product Backlog
- Sprint Planning (Matriz de Priorización)
- Kanban
- Sprint Review
- Embudo de ventas.

CAPITULO IV: DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

4.1. Plan Estratégico

4.1.1. Propósito

Conectar oportunidades que transformen positivamente la vida de millones de personas.

4.1.2. Objetivos

- Obtener facturación de 900,000 entre 2018 y 2020
- Diseñar startups de alto impacto en el sector tecnológico
- Ofrecer servicios de consultoría al sector corporativo

4.1.3. Estrategias

- Desarrollar alianzas con partners para proyectos de alto impacto
- Postular a fondos del gobierno para financiar startups
- Operar estrategias comerciales en Lima
- Desarrollar un equipo de tecnología para procesos de investigación
- Desarrollar un equipo comercial como parte de servicios de consultoría

4.2. Cumplimiento de los objetivos estratégicos

- Facturación al momento 550,000.
- 3 Fondos del gobierno en gestión valorizados en 250,000.
- Relaciones comerciales con empresas como RIMAC, CCL, UCSP entre otras.
- 4 Aliados operativos en Lima para ejecución de grandes proyectos.

4.3. Análisis de Casos de Estudio

4.3.1. Design Thinking: Proyecto de nuevo producto para finanzas

4.3.1.1. Caso de negocio:

Una empresa del sector financiero contrató a Nexus para poder trabajar en el diseño de un nuevo producto, que permita a la empresa poder atacar un segmento de mercado al que aún no llegaban, el reto fue identificar el motivo por los cuales ese segmento aún desatendido no se animaba a optar por la compra de productos ofrecidos por este, para ello Nexus inició un proceso de investigación, que le permitiría entender los insights del consumidor y diseñar un producto acorde a sus miedos y deseos.

✓ Empatizar:

Para el proceso de empatización lo primero fue hablar con una muestra de 50 personas de este segmento a través de una **Entrevista Abierta** ver Tabla 5: Entrevista Abierta, que permita tener una amplia gama de oportunidades de mejora que aún la empresa no había investigado.

Entrevista Abierta	
Tipo	Telefónica
Aspectos a Considerar	
La elaboración debe ser sensitiva e informal, generando confianza en el entrevistado	
Se debe asumir posición neutral, evitando influir	
Entrevistador debe encontrarse actualizado en técnicas de comunicación	
Preguntas Realizadas	
Reacción	
1. ¿Cómo defines el trato cuando acudes a la entidad financiera?	
2. ¿Cómo manejas la situación cuando, recibes una mala información, en tu proceso de trámite en la entidad financiera?	
Dinamismo	
3. Describe como realizas un trámite con una entidad financiera. ¿Cuál es el procedimiento que escoges? ¿Qué resultados obtuviste?	
4. Si pudiera modificar el proceso de tramitación ¿Qué aspectos modificarías en el proceso?	
Medir Responsabilidades	
5. ¿Cómo reacciones cuando, no se te informo adecuadamente de los efectos de un trámite realizado? Si es positivo, ¿Qué haces? ¿Y si es negativo?	
Adaptabilidad	
6. ¿Podrías adaptarte a cambios en los procesos de tramites en financieras?	
7. ¿Consideras que toda la organización debería estandarizar su trato con los clientes?	

Tabla 5: Entrevista Abierta

(Elaboración Propia)

✓ Definir:

Es así que definimos **Perfil de usuario** ver Anexo 1. Perfil del Usuario Financiero de todas estas personas que se sentían insatisfechas con el servicio ofrecido por parte de la empresa financiera y se diseñó un **Diagrama de Prioridades** ver Ilustración 6: Diagrama de Prioridades, en el que se encontraron algunos datos interesantes.

El 75% de las personas se quejaba de lo poco humano que eran los servicios financieros, su falta de cercanía con los usuarios, sus procesos burocráticos entre otros lo que dio a entender que el concepto de la empresa era el que se tenía que redefinir para poder abarcar a este mercado insatisfecho.

Así mismo encontramos un 60% de las personas que afirmaron que los problemas a solucionar con los servicios de la empresa, no lo lograban solucionar con alternativas, encontrándose insatisfechos y en búsqueda de aquel servicio que cumpliera aquellos requerimientos.

Del mismo modo dentro de este sector específico, un 20% se encontraba insatisfecho respecto a los billetes falsos dispensados, fue uno de los reclamos por parte de este porcentaje de clientes.

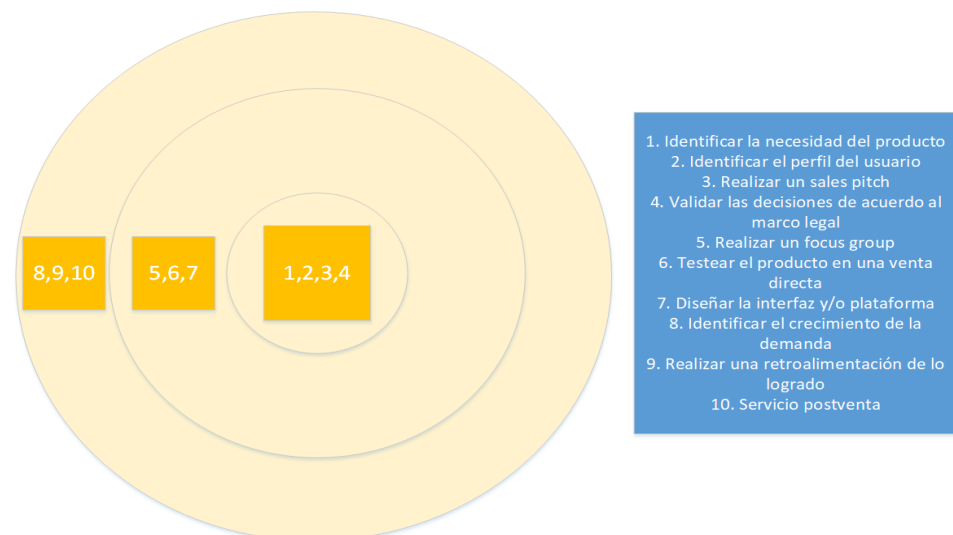


Ilustración 6: Diagrama de Prioridades

(Elaboración Propia)

✓ Idear:

Una vez identificados los insights del consumidor el equipo se propuso a diseñar soluciones que podrían atacar aquellas necesidades identificadas en la investigación se utilizó el **Brainstorming** ver Anexo 2. Brainstorming Entidad Financiera.

Una de ellas fue la de rediseñar la empresa, se ideó una nueva forma de comunicación que permitiera al usuario sentir una nueva experiencia, basados en sus miedos y deseos a través de un servicio adecuado.

Por otro lado, rediseñar los procesos de la empresa permitieron ofrecer los productos-servicios en un nuevo nivel de estandarización en la organización.

Se propuso como segunda opción crear una aplicación móvil que ofreciera una experiencia totalmente digital y que fuese tan flexible, que el cliente pudiese decidir cuándo continuar y cuando parar de utilizar el servicio, ofreciéndole el seguimiento y control continuo sobre el producto-servicio.

También se propuso ofrecer el producto a este nicho específico que demandaba estas características, sin embargo, al ser un grupo pequeño frente al mercado se catalogó como prioridad media.

✓ Prototipar:

Posteriormente a la ideación se comenzó a conceptualizar cada concepto según el target encontrado, el objetivo era hacer una validación con todos los clientes potenciales anteriormente entrevistados. Para ello se utilizaron prototipos en imagen que permitiera al cliente evaluar su intención de compra basados en la propuesta de valor, también se realizó un **Sales Pitch** ver Anexo 3. Sales Pitch, para evaluar sus objeciones.

✓ Testear:

Una vez prototipadas las ideas se decidió hacer una validación mediante un **Focus Group** ver Anexo 4. Focus Group, esto permitió al grupo hacer mejoras al producto hasta que el mismo genere confianza para su eventual adquisición. Adicionalmente el producto se validó con **Venta**

Directa ver Tabla 6: Venta Directa, a personas externas y al entender claramente su interés en comprarlo se decidió implementar la segunda propuesta del servicio digital y alternamente la primera propuesta.

El proceso demoró aproximadamente 3 meses, debido a que este tipo de servicios son supervisados por entidades gubernamentales, que prohíben la venta de promesas que no pueden ser cumplidas por las organizaciones.

Posteriormente con el nicho de clientes, el servicio tenía el potencial de crecimiento, así mismo a medida que se lanzaban las características del servicio los clientes potenciales reaccionaban positivamente creando una acogida para el producto, siendo el servicio 100% digital fue el ideal para ellos ya que, en el mundo globalizado actual, los clientes en casi su totalidad poseen un teléfono inteligente.

Una vez terminado, se hizo el lanzamiento oficial del servicio, inicialmente la tasa de adquisición fue muy buena, esto debido a la gran novedad del servicio-producto para el mercado, posteriormente no se logró obtener los clientes esperados.

Producto o Servicio	Servicio que permite pedir préstamos digitalmente
Venta directa	Aplicación que utiliza como acceso la tarjeta del banco, comercializado únicamente como un servicio extra del ente financiero
Idioma	La fuerza de ventas establecida son representantes, se brindarán campañas de prestamos con un menor interés, sorteos con premios en remuneraciones económicas.
Capacitación	El grupo de ventas requirió conocimientos en tramitación de préstamos, reconocimiento en la facilidad de la plataforma.
Sistema	Se utilizara el sistema de publicidad con vale de respuesta, enfatizando el marketeo en mailing.

Tabla 6: Venta Directa

(Elaboración Propia)

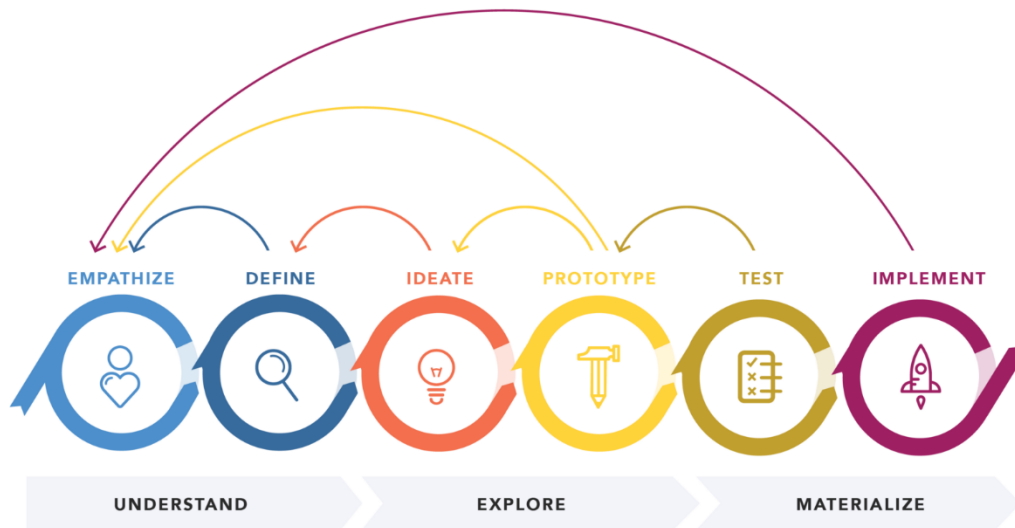
4.3.1.2. Análisis de caso

En la ejecución del proyecto se observó que, si bien se hizo un proceso exhaustivo en la búsqueda de los insights de las personas, la muestra terminó afectando la proyección completa del mercado motivo por el cual la solución no terminó siendo la ideal para el total de las personas.

Así mismo si bien la elaboración de un producto financiero es regulada por instituciones supervisoras hubiera sido mejor que haya una validación por publicidad y medir las tasas de conversión potenciales que tuvieran estos clientes, de tal modo se hubiera reducido en un gran porcentaje el gasto y obtener un mejor panorama del mercado. Además, parte de esta estrategia hubiera ayudado a validar el total de la hipótesis planteada anteriormente, en específico la del nicho de mercado que demostró un nivel de interés superior al promedio

4.3.1.3. Recomendaciones

- Se recomienda hacer prototipos de productos más rápidos y con otro tipo de métricas que permita a la empresa experimentar.
- Se recomienda hacer validaciones en base a micro experimentos de las soluciones planteadas que permitan validar estas características con clientes potenciales.
- Se recomienda hacer validación por anuncios, esto permitirá reducir el costo y tiempos, además de permitirnos mantener pruebas controladas.
- Es ideal poder tener bien validados los factores de interés del usuario antes de escalar un producto, puesto que podría darnos una respuesta si escalar un producto con un solo nicho de mercado, frente al total del mercado.



DESIGN THINKING 101 NNGROUP.COM

Ilustración 7: Design Thinking
(Rajdeep Dam, 2017)

4.3.1.4. Evaluación Cualitativa Proyecto de Finanzas

Matriz de evaluación de lecciones aprendidas

Nombre del proyecto: Proyecto de Finanzas Sector: Financiero
 Metodología aplicada: Design Thinking Tiempo de ejecución: 3 meses

Áreas de evaluación	Oportunidades de mejora	Propuestas de mejora
Procesos	<p>El proyecto al ser de naturaleza financiera requirió una evaluación por la SBS en cada caso de prototipos lo que incrementó el tiempo del proyecto.</p> <p>El proceso de experimentación fue llevado a través de prototipos conceptualmente distintos.</p> <p>La validación llevada a cabo fue realizada mediante entrevistas abiertas, con el objetivo de obtener insights más personales del usuario. Lo cual no fue tan útil.</p> <p>Los stakeholders por motivo de presiones de tiempo no permitieron</p>	<p>Se recomienda hacer prototipos de productos más rápidos y con otro tipo de métricas que permita a la empresa experimentar.</p> <p>Se recomienda hacer validaciones en base a micro experimentos que permitan validar estas características con clientes potenciales.</p> <p>Se recomienda hacer validación por anuncios, esto permitirá reducir el costo y tiempos, además de permitirnos mantener pruebas controladas.</p> <p>Es ideal poder tener bien validados los factores de interés del usuario antes</p>

	<p>hacer experimentos con mayor profundidad. Decidiendo escalar comercialmente sin tener los mejores ratios de conversión.</p>	<p>de escalar un producto, puesto que podría darnos una respuesta si escalar un producto con un solo nicho de mercado, frente al total del mercado.</p>
Resultados	<p>El producto tuvo un desempeño durante 3 meses terminado el proyecto. Posteriormente una vez que realizaron un ajuste a un nicho específico escalaron su servicio. Hoy por último el servicio cuenta con casi 10,000 clientes a nivel nacional.</p>	<p>Es importante analizar propuestas de valor segmentadas en ciertos grupos de interés. Es posible encontrar oportunidades de negocio en el sector donde ya nos dirigimos.</p>
Experiencia del cliente	<p>La cercanía que tuvo el cliente con el proyecto generó confianza permitiendo darle agilidad a la toma de decisiones.</p> <p>Se evaluó que efectivamente algunos procesos pudieron ser más económicos y rápidos los cuales se implementarán en las mejoras.</p>	<p>Considerar al cliente como Product Owner durante el proyecto facilita mucho la toma de decisiones.</p> <p>Es importante ejecutar primero aquellas técnicas que permitan una obtención de información más sencilla y rápida.</p>

Tabla 7. Matriz de Evaluación Proyecto Finanzas

(Elaboración Propia)

4.3.2. Lean Startup: Proyecto de desarrollo de software

4.3.2.1. Caso de negocio

Se identificó en el mercado de eventos en índole educacional, una deficiencia en gestión, debido a que dichos no contaban con un sistema que permita una interacción del cliente al producto, el reto a tomar fue poder determinar cuál debía ser la mejor ruta para poder satisfacer dicho problema, identificando además el tipo de mercado objetivo y la correcta adecuación.

✓ Planteo de la Hipótesis.

Se definió en el mercado, que las empresas utilizaban un sistema tradicional de gestión en la realización de sus eventos educacionales, limitando su uso en un ámbito físico, ¿podría utilizarse un sistema digital que permita entender y crear en el cliente una mejor interacción y entendimiento adecuado del producto?, la herramienta **Lean Canvas** ver Anexo 5. Lean Canvas , permitió identificar los diferentes aspectos del producto a considerar, analizando además visualmente el modelo de la idea propuesta en búsqueda de aumentar las probabilidades de éxito.

✓ Validación de la Hipótesis

Se desarrolló un **Experiment Board** ver Anexo 6. Experiment Board , el cual recogió las hipótesis básicas del problema encontrado, transformando las diferentes opiniones en hechos, identificando en un principio cuales eran los clientes de los eventos educacionales, el problema encontrado fue la mala gestión del evento y la solución, un sistema digital controlado que permita darle una imagen atractiva, escogiéndose como métodos de desarrollo la exploración, preventa y la conserjería, los cuales validaron el producto, y finalmente analizar el cambio “pívots” con su encuentro al mundo real.

✓ Medición de la Hipótesis

La definición como tal para realizar el encuentro de la idea con el mercado debía desarrollarse en la interacción, y que los objetivos debían ser específicos, alcanzables, relevantes y oportunos; para su desarrollo en eventos educacionales ya sean regionales o nacionales de estudiantes y/o

profesionales, tomando a consideración que este se aplicara para una capacidad de 3000 a más asistentes, estableciéndose como métricas los niveles de interacción, la capacidad de los servidores y los tiempos de respuesta, etc.

✓ Retroalimentación

Las diferentes disposiciones tomadas en la idea de negocio, permitió llegar a un entendimiento, debido a que en un principio no se obtuvo una adecuada productividad en el uso del producto, teniendo poca demanda con los estándares establecidos; permitiéndose convertir en el enfoque final y su correcto uso, además de las diferentes herramientas digitales que desarrollen la potencialidad.

✓ Repetición de la Secuencia

En el primer desarrollo de la idea se determinó que, la hipótesis planteada como un sistema de gestión para 3000 a más asistentes, no tenía un mercado sustentable, debido a que en Perú no se desarrollaban muchos eventos educacionales de esa magnitud, que permitan una adecuada productividad y rentabilidad.

En un segundo desarrollo, se planteó implementar una característica de control de ingresos, la cual era solicitada, se implantó como una función más no tuvo un alto impacto, debido a que no tuvo una adecuada percepción por parte de la empresa contratante, y por lo tanto una baja retribución por la característica extra del servicio ofrecido.

En el tercer desarrollo se planteó utilizar una aplicación, que permitía en tiempo real la interacción del ponente con el público, dicho desarrollo representaba un alto costo de desarrollo y como tal, no fue adecuadamente percibido por los clientes.

En un cuarto desarrollo se determinó utilizar campañas de tráfico masivo ya sea mailyng y de SMS, dichas campañas no fueron optimas ya que pasaron desapercibidas por el público objetivo debido a que la comunicación era B2B.

En el quinto desarrollo, Se encontró la herramienta adecuada para poder gestionar los eventos educacionales, dicha se reconoce como leads, la cual representaba un bajo costo de adquisición para la empresa, permitía una interacción de un buen nivel de calidad, otorgaba control en generar bases de datos, promociones y ventas, accediendo a un mayor nivel de acercamiento y como tal atractiva en el aspecto económico.

4.3.2.2. Análisis de caso

En la realización del proyecto se reconoce que, se debía realizar un lean canvas, el cual permita reconocer de manera visual el modelo del negocio para incrementar el factor de éxito en su desarrollo.

Así también en la elaboración de un sistema de gestión se debe tomar en cuenta, que no existen una gran cantidad de eventos en índole educacional que sean de gran impacto.

Además, que debido al entorno donde nos desarrollamos, existen herramientas y/o servicios, los cuales incrementarían el nivel de éxito, más estos no son percibidos adecuadamente, limitando el uso a herramientas que no generan un mayor rendimiento económico.

Tomando en cuenta dichas limitaciones, se tuvo que realizar cinco veces el testeo de las hipótesis, para encontrar la solución adecuada para el entorno actual.

4.3.2.3. Recomendaciones

- Determinar una mayor búsqueda de insights del público objetivo, otorgando mayores posibilidades en la experimentación de productos.
- Se recomienda realizar estrategias de validación que interrelacionen las funcionalidades del producto, que permita descubrir a las que se le debe dar mayor prioridad en el desarrollo de producto.
- Se recomienda hacer una estimación de los tiempos de implementación de un prototipo de mayor fidelidad para que aquellos clientes con los que validamos puedan obtener un alcance de las características que buscan en un producto.

4.3.2.4. Evaluación Cualitativa Proyecto de Software

Matriz de evaluación de lecciones aprendidas

Nombre del proyecto: Proyecto para Software Sector: Educativo

Metodología aplicada: Lean Startup Tiempo de ejecución: 3 meses

Áreas de evaluación	Oportunidades de mejora	Propuestas de mejora
Procesos	<p>El proyecto al ser de naturaleza educativa y con un modelo de negocio B2B requería de una amplia investigación de los insights lo que permitiera una mejor experimentación.</p> <p>El proyecto no permitió realizar una priorización adecuada de las estrategias de validación y las funcionalidades del producto.</p>	<p>Determinar una mayor búsqueda de insights del público objetivo, otorgando mayores posibilidades en la experimentación de productos.</p> <p>Se recomienda realizar estrategias de validación que interrelacionan las funcionalidades del producto, que permita descubrir a las que se le debe dar mayor prioridad en el desarrollo de producto.</p>

	No se logró una correcta implementación que permitiera el encuentro del cliente y las características validadas en un prototipo.	Se recomienda hacer una estimación de los tiempos de implementación de un prototipo de mayor fidelidad para que aquellos clientes con los que validamos puedan obtener un alcance de las características que buscan en un producto.
Resultados	Si bien el proyecto fue rentable. Hubieron requerimientos y características no consideradas en el proceso las cuales no permitieron que el proyecto escalara.	Es importante el desarrollo de características bajo requerimiento del cliente. Basar suposiciones es muy riesgoso y conlleva una inversión fuerte.
Experiencia del cliente	El cliente entendió que efectivamente el proceso hubiera requerido un desarrollo de software por etapas y módulos. La metodología ágil aplicada a este proyecto hubiera sido de gran ayuda.	Posteriormente a hacer prototipos rápidos el desarrollo por módulos y entregables rápidos para los clientes se vuelve parte crucial para comercializar el proyecto en el camino.

Tabla 8. Matriz de Evaluación Proyecto de Software

(Elaboración Propia)

4.3.3. Agile: Proyecto de diplomado

4.3.3.1. Caso de negocio

Se propuso como un evento educativo realizar un curso, el cual consistía en aprender un idioma en el espacio de una semana, para dicho reto, se decidió dar a la empresa un tiempo de 30 días en el cual debían realizar tanto la planeación del evento como su marketing; decidiéndose así tomar Agile como la metodología que se adecuaría al reto.

Para el inicio del proyecto se decidió crear en un principio las épicas de historia:

1. Planificación del Product Backlog

1.1. Branding

a. Estrategia de comunicación:

Épica de Historia: Yo como cliente, me gustaría que el evento resuelva una necesidad mía para que capté mi interés.

Para la realización de esta parte se planteó definir adecuadamente el producto y como debía llegar al cliente, tomando en cuenta que el mercado objetivo era la población de Arequipa y el problema a tratar debía tener una solución clara.

b. Línea gráfica:

Épica de Historia: Yo como cliente, me gustaría que el evento refleje un ambiente profesional que cree seguridad y confianza en mí.

Se determinó utilizar imágenes que reflejen la formalidad del evento en un alto nivel de calidad, además del uso de colores que sean percibidos como un ámbito de profesionalismo y además el uso del color rojo como una marca personal del ponente.

c. Personalidad de la marca:

Épica de Historia: Yo como cliente, me gustaría tener certeza en la eficiencia del producto para que opte en su obtención.

Debido a encontrarse como un reto, se decidió utilizar el lenguaje con arquetipo del mago, ya que este permitió crear seguridad y confianza en el producto

d. Aplicaciones correctas e incorrectas:

Épica de Historia: Yo como cliente, me gustaría entender la funcionalidad del producto contrastado con mis requerimientos, para tomar la decisión de compra.

Se consideró el grado de rapidez para realizar el proyecto, enfatizando las soluciones adecuadas para la interactividad con el usuario.

1.2. Diseño de MVP

a. Herramientas comerciales:

Épica de Historia: Yo como cliente, me gustaría recibir la información actualizada para que consolide mi aceptación por el producto.

Se utilizaron las herramientas que lleguen al cliente con mayor facilidad, incrementen las ventas del equipo de trabajo, se adapte al mercado y como tal mejore la eficacia y productividad. Las herramientas utilizadas fueron las menos costosas posible, que permitieran realizar las especificaciones en el menor tiempo posible.

b. Implementación de fan page:

Épica de Historia: Yo como cliente, me gustaría tener acceso a la información mediante redes sociales que me permita interactuar con personas con el mismo interés para reconfirmar mi interés sobre el producto

Se requirió diseñar una página atractiva para los usuarios en redes sociales, que tenga un contenido adecuado, ilustraciones acordes al tema, y mediante las herramientas comerciales actualizar constantemente a los usuarios.

c. Implementación de web site:

Épica de Historia: Yo como cliente, me gustaría encontrar mediante palabras clave la información del evento para captar mi interés.

En el diseño de la plataforma se utilizó un enfoque profesional, que permita crear confianza en el cliente, sincronizado con las herramientas comerciales en la actualización de información.

d. Elaboración de brochure digital:

Épica de Historia: Yo como cliente, me gustaría tener la carta de presentación del evento, para poder informarme del tema a tratar.

La elaboración del brochure debía permitir compartir con los clientes actuales y potenciales los detalles que respalden la propuesta de valor, y tengan un entendimiento fácil, así como un aspecto atractivo.

e. Contenido redes sociales:

Épica de Historia: Yo como cliente, me gustaría encontrar actualizaciones del evento a realizar, para reconocer la relevancia del tema y como es desarrollado.

Se utilizó el lenguaje de arquetipo del mago, el cual permitió lograr un mayor acercamiento y cierre de venta con el cliente.

f. Lanzamiento de un video comercial:

Épica de Historia: Yo como cliente, me gustaría reconocer mediante una imagen audiovisual el evento como tal, para informarme del tema.

Se utilizaron imágenes que se vinculen con el proyecto, además de un contenido que permita entender la propuesta de valor.

1.3. Optimización de canales

a. Automatización Mensajería (Redes Sociales y WhatsApp):

Épica de Historia: Yo como cliente, me gustaría obtener información, para conocer las características del evento ofrecido.

Se realizaron mensajes a cuestiones típicas ya sea de precio, lugar, tiempo y formas de pago para los clientes.

b. Implementación de Chatbots:

Épica de Historia: Yo como cliente, me gustaría obtener respuestas instantáneas, para resolver dudas del evento a realizar.

Se utilizaron chatbots que respondan a preguntas, mediante el reconocimiento de palabras clave, ya sea mediante WhatsApp o Messenger.

c. Integración con bases de datos:

Épica de Historia: Yo como cliente, me gustaría adquirir información mediante otros canales, para tener actualizaciones de interés acerca del evento.

Se utilizaron los chatbots y registros como herramientas que permiten crear leads de información de los que interactuaron, para que obtengan la información actualizada.

2. Sprint planning

El tiempo planteado se dio en un espacio de 4 semanas estimando como necesarios 6 sprints; tomando en cuenta que tenemos tres fases:

- Branding
- Diseño de MVP
- Optimización de Canales

Se determinó darle a la primera fase y segunda fase un espacio de una semana a cada una realizando sprints de media semana correspondientemente; en la tercera fase fue de dos semanas, siendo los sprints de una semana.

3. Sprint Backlog

En el fin de cada sprint se realizaba un feedback con el encargado del proyecto y los trabajadores de la empresa, lo cual permitió observar lo siguiente.

- El primer sprint, no se tuvo la información total del producto, hubo divagaciones en el proceso.
- El segundo sprint, se realizaron las expectativas del panelista, y además acordaron que debía existir reuniones continuas cada dos días para la revisión.
- El tercer sprint, se tuvieron retrasos menores que pudieron ser completados; no hubo problemas de tiempo ya que se contaba con dos días de holgura.
- El cuarto sprint, se desarrolló el producto como tal permitiendo inicializar la tercera fase con un mayor tiempo de holgura.
- El quinto Sprint, se decidió contratar un asesor de ventas extra para el apoyo.
- El sexto sprint, se culminó satisfactoriamente el proyecto en su totalidad, cumpliendo con la cantidad de inscripciones al evento.

4.3.3.2. Análisis de caso

Aplicar una estrategia de Agile, nos permitió afrontar los retos propuestos, siendo el adecuado para el proyecto, se probaron estrategias que dieron resultados resaltantes. Este tipo de innovación nos hizo reconocer que, para eventos que se realicen en un tiempo corto existen herramientas que complementan al proceso y lo aceleren.

A pesar de ser la primera vez de la metodología, se logró obtener como hito en la empresa, el funcionamiento y cuál es el ambiente idóneo para alcanzar el tipo de metas establecidas.

4.3.3.3. Recomendaciones

- Antes de desarrollar un prototipo de mayor fidelidad, se deben tener bastante claros los requerimientos básicos del cliente.
- Realizar estudios que permitan reducir la complejidad e incertidumbres acerca del desarrollo del producto.

4.3.3.4.

Evaluación Cualitativa Proyecto de Diplomado

Matriz de evaluación de lecciones aprendidas

Nombre del proyecto: Diplomado

Sector: Educacional

Metodología aplicada: Agile

Tiempo de ejecución: 1 mes

Áreas de evaluación	Oportunidades de mejora	Propuestas de mejora
Procesos	El tiempo limitado en la realización del proyecto no permitió reconocer en su totalidad las características básicas requeridas por el cliente.	Antes de desarrollar un prototipo de mayor fidelidad, se deben tener bastante claros los requerimientos lo que se puede o no conseguir con el tiempo del proyecto.
Resultados	El proyecto logró su objetivo comercial, sin embargo, es posible que estas pequeñas consideraciones en el estudio hubieran elevado las ventas hasta en un 50%	Generar una semana adicional de trabajo para realizar un estudio con design thinking es sin duda algo que implementar en posteriores proyectos.
Experiencia del cliente	El cliente vivía en el extranjero por lo que la comunicación fue un tanto complicada. Su representante en la ciudad fue bastante cercano y facilitó los acuerdos.	Es importante establecer formas de comunicación estructuradas con el cliente (decisor) esto va a permitir que las toma de decisiones en tiempos tan críticos sea

	<p>La entrega rápida de los productos según prioridad y revisión lo ayudó mucho a acortar los tiempos de trabajo.</p>	<p>más fácil. Aplicar la metodología es un proceso obligatorio ante proyectos que cuentan con tiempos tan limitados.</p>
--	---	--

Tabla 9. Matriz de Evaluación Proyecto de Diplomado

(Elaboración Propia)

4.3.4. Growth Hacking: COEM

4.3.4.1. Caso del Negocio

COEM fue uno de los congresos empresariales más grandes del sur del país en los últimos 3 años; el reto fue obtener 2000 participantes con 2 meses de ventas y validar diferentes estrategias digitales que nos permitiese un flujo completamente analizable para optimizar al máximo los resultados de la organización; motivo por el cual se decidió implementar un proceso de Growth Hacking, que nos permitiese potenciar el crecimiento en tiempo record e invertir una mayor cantidad de presupuesto en las mejores estrategias.

✓ Analizar

Para el análisis se revisó la información demográfica de los clientes potenciales tomamos en consideración su puesto de trabajo, edad, domicilio, comportamiento digital. Así mismo las primeras ventas nos permitieron hacer un análisis detallado de aquellos atributos que podían ser aprovechados.

En este proceso identificamos 3 diferentes tipos de target los que incluían, estudiantes, profesionales, emprendedores y empresarios; cada uno de ellos con motivaciones y problemas diferentes los cuales debían ser resueltos con la propuesta de valor.

✓ Idear

Para este proceso se idearon diferentes estrategias que potencialmente podrían funcionar en los clientes. Las estrategias elegidas para ser experimentadas fueron las siguientes según el embudo de conversión:

- a) Posicionamiento: Banners, Pantallas LED, Medios digitales, Prensa, Redes sociales, Google Display, Youtube, Activaciones en Mall.
- b) Adquisición: Formularios en Facebook, Website, WhatsApp, Llamadas por celular, Comentarios, Mensajería por redes sociales, Brochure digital.

- c) Activación y conversión: Telemarketing y transferencia bancaria, registros con promotores, pago con tarjeta de crédito o debido, puestos de venta físicos.
- d) Retención y referencias: Promociones y descuentos para invitados y beneficios para los primeros compradores.

✓ Priorizar

Para este proceso se decidió priorizar aquellas estrategias con mayor potencial de impacto, confianza y facilidad; de tal manera que pudiésemos ofrecer una mejor tasa de crecimiento inicial.

Las estrategias priorizadas bajo la experiencia del equipo líder del proyecto fueron las siguientes

- a) Posicionamiento: Banners y Redes sociales.
- b) Adquisición: Formularios en Facebook, WhatsApp y llamadas por celular.
- c) Activación y conversión: Telemarketing y transferencia bancaria.

✓ Probar

A lo largo del proyecto se validaron diversas características las cuales contaban con métricas de efectividad que nos permitían tomar decisiones correctas de inversión. A lo largo de 4 ciclos de análisis y optimización las estrategias con mayor resultado fueron las siguientes.

- a) Posicionamiento: Banners, Redes sociales, Activaciones en Mall.
- b) Adquisición: Formularios en Facebook, WhatsApp, Llamadas por celular,
- c) Activación y conversión: Telemarketing y transferencia bancaria y puestos de venta físicos.
- d) Retención y referencias: Promociones y descuentos para invitados.

4.3.4.2. Análisis de caso

Aplicar una estrategia de Growth Hacking nos pareció una forma totalmente diferente a la planificación tradicional de planes de marketing, debido a que, si bien algunas estrategias tradicionales permiten obtener buenos resultados, la metodología nos permitió probar nuevas estrategias con resultados impresionantes y no esperados. Este tipo de canales innovadores nos abrió una gama de oportunidades para reducir los costos de adquisición y obtener resultados extraordinarios.

Ahora si bien a lo largo del proyecto también se invirtió en estrategias de crecimiento que no funcionaron, hoy podemos contar con una curva de experiencia que nos ha enseñado aquellas estrategias para el tipo de producto servicio, pero no significa que será el modelo de crecimiento en todos los productos-servicios.

4.3.4.3. Recomendaciones

- Es posible montar diversos experimentos al mismo tiempo según la capacidad que tenga la organización para poder establecer las mejores estrategias lo antes posible.



Ilustración 8: GrowthHackers CEO & Author of Hacking Growth

(Sean Ellis, 2019)

4.3.4.4.

Evaluación Cualitativa Proyecto de Congreso

Matriz de evaluación de lecciones aprendidas

Nombre del proyecto: Congreso

Sector: Empresarial

Metodología aplicada: Growth Hacking

Tiempo de ejecución: 2 meses

Áreas de evaluación	Oportunidades de mejora	Propuestas de mejora
Procesos	<p>El crecimiento del proyecto fue bastante bueno, sin embargo el acertar a la estrategia correcta puede retrasar el crecimiento en tiempos cortos.</p> <p>Si bien se trabajó la parte de crecimiento, otra empresa realizó el diseño de producto a su criterio sin usar ninguna metodología. Al tomar esta información la única opción fue la de iterar en el tiempo. Lo cual nos hizo perder 1 semana entera de trabajo.</p>	<p>Es posible montar diversos experimentos al mismo tiempo según la capacidad que tenga la organización para poder establecer las mejores estrategias lo antes posible.</p> <p>Si el proyecto es nuevo es importante que una sola empresa maneje desde 0 la conceptualización del producto hasta su crecimiento. Tomar trabajo avanzado y sin criterios de diseño requiere doble trabajo y pérdida de tiempo.</p>
Resultados	El proyecto logró los objetivos comerciales con	Experimentar de forma rápida es costoso sin

	creces sin embargo, es posible que se pueda haber logrado un 20% más de resultados.	embargo el ahorro de tiempo que te genera es ampliamente más beneficioso que la inversión en experimentos. Se recomienda invertir más en la experimentación.
Experiencia del cliente	El gerente de la empresa tuvo una muy buena experiencia de servicio. Sin embargo, la gran cantidad de personas envueltas dificulta la toma de decisiones.	Es importante que cuando una agencia maneja la parte de crecimiento, una sola persona de la gerencia tome la decisión.

Tabla 10. Matriz de Evaluación Proyecto de Congreso

(Elaboración Propia)

CAPITULO V: PROPUESTA DE MEJORA

5.1. Recopilación de Datos del Problema

Caso N°1 “Tarjeta” Design thinking

- El realizar un proceso investigación profundo para obtener insights de clientes puede resolverse de formas más rápidas a través de preguntas a expertos, definir hipótesis y validarlos con los usuarios.
- El utilizar herramientas de validación como focus group o entrevistas puede ser un proceso que involucre bastante tiempo.
- Es importante poder crear diversos experimentos y de forma rápida antes de construir un prototipo de mayor fidelidad.

Caso N°2 “Software” Lean Startup

- Se debe tener al menos una base de investigación rápida para delimitar de manera correcta los experimentos.
- La metodología presenta formas de validación rápida mediante la venta de prototipos económicos y de fácil implementación. Sin embargo, es importante que los prototipos vayan aumentando la fidelidad a lo largo del proceso a fin de mejorar la objetividad de los experimentos.

Caso N°3 “Diplomado ingles” Agile

- Requiere que haya un análisis de diseño y viabilidad bastante definido de las características del producto mínimo viable para que este pueda ser entregado al usuario de la mejor manera.

Caso N°4 “COEM” Growth Hacking

- Es imposible tener una estrategia de crecimiento si las bases de validación del producto no han sido realizadas correctamente.
- Para una estrategia de crecimiento también es importante tener el soporte tecnológico que permita escalar el crecimiento del negocio, sino puede limitar el alcance de los experimentos.

5.2. Análisis de Causa Raíz

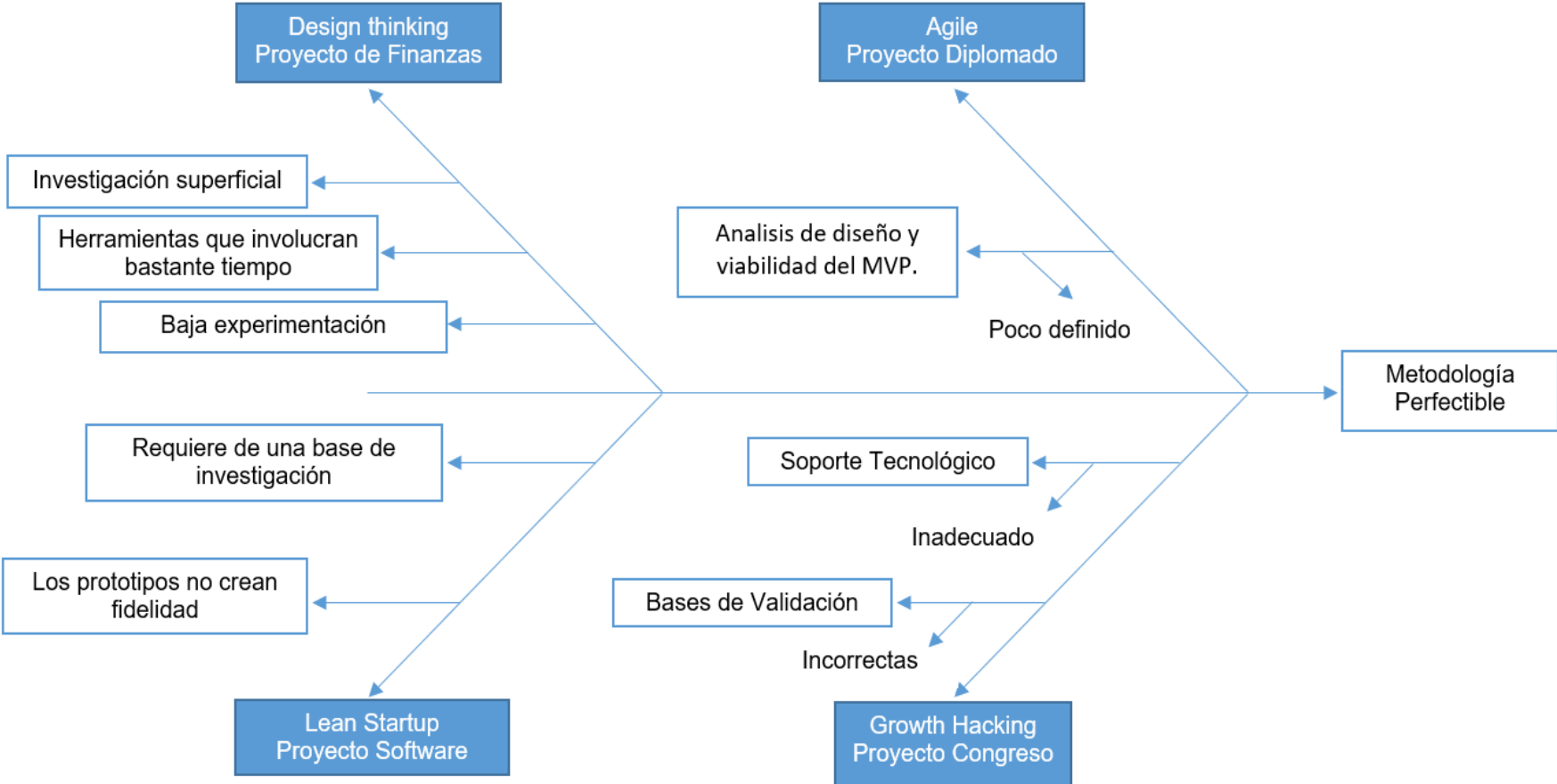


Ilustración 9: Matriz Causa – Efecto de las metodologías y proyectos.
(Elaboración Propia)

5.3. Planteamiento de Proceso Integral

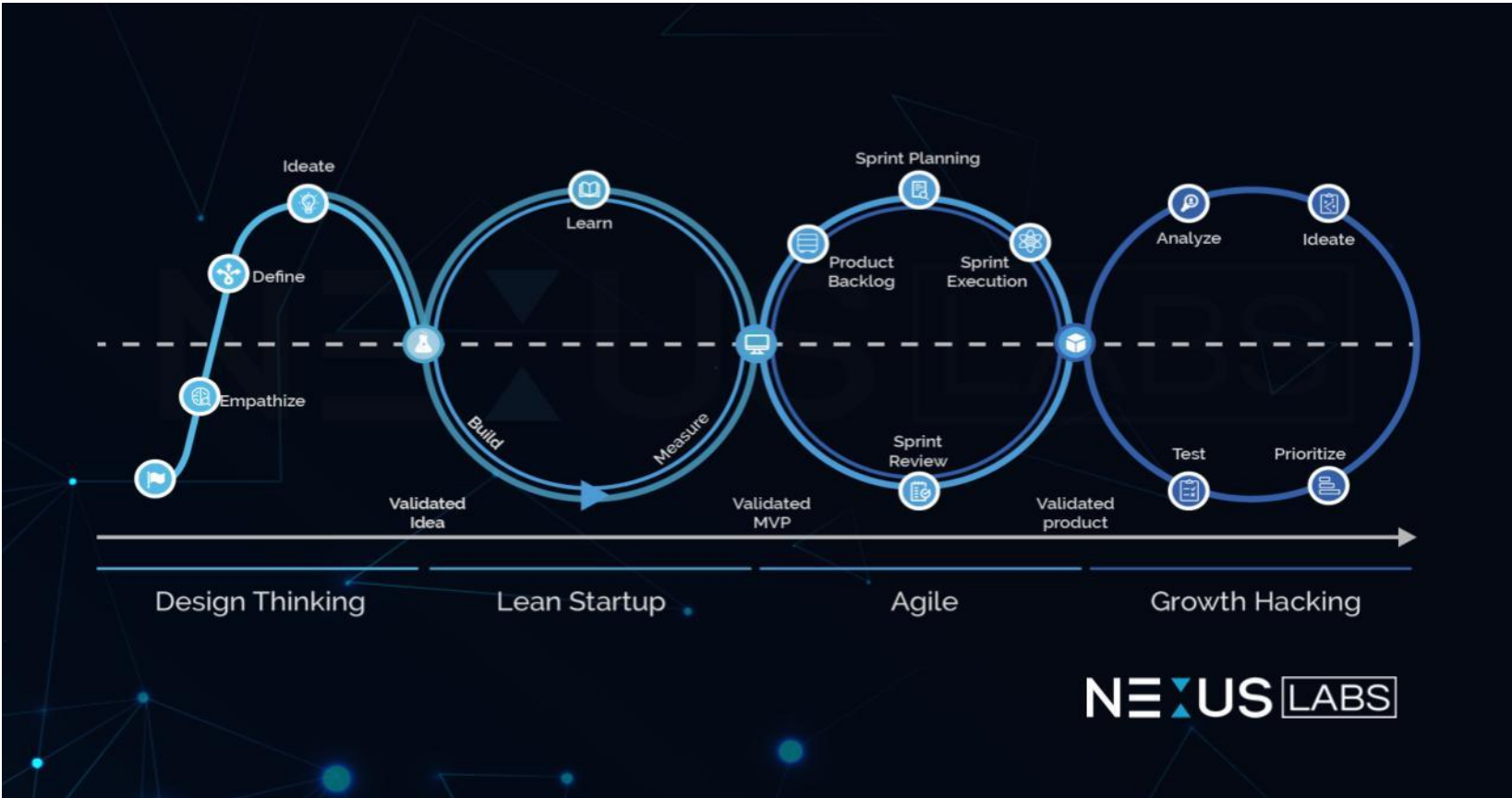


Ilustración 10: Proceso Integral
(Elaboración Propia)

Proceso	Entregables
1. Empatiza y analiza	Definición del problema y enfoque.
2. Definir	Definición de la meta largo plazo, reto y el mapa de alto nivel.
3. Idear	Idea y prototipa las soluciones.
4. Validar	Validar el prototipo.
5. Product Backlog	Definición de los módulos de tu producto.
6. Sprint Planning	Planeamiento de fase.
7. Sprint Execution	Ejecución de fase.
8. Sprint Review	Revisión de entrega.
9. Analizar al usuario	Análisis las barreras y su relación.
10. Idear estrategias	Definición de tu objetivo.
11. Priorizar las estrategias	Priorizar las estrategias.
12. Testea y mide los resultados	Ejecución de las estrategias y medición de los resultados
13. Resultados	Visualizar tus resultados.

Tabla 11: Proceso Integral

(Elaboración Propia)

5.3.1. Primera Fase Design Thinking.

5.3.1.1. Primera Misión: Empatiza y analiza.

- Empatizar y analizar. Ver Anexo 7. Empatiza y Analiza.
 - Consulta a expertos problemas y áreas de oportunidad. (Problemas)

Ejemplo:

- Las no realizan un seguimiento al ...
- No es posible demostrar el nivel de ...
- Define HMW (¿Cómo podríamos?) y define las áreas de enfoque.

Ejemplo:

- Cómo podemos crear ...
- Cómo podemos motivar ...
- Cómo podemos evidenciar ...

5.3.1.2. Segunda Misión: Definir.

- Define la meta a largo plazo. Ver Anexo 8. Define la meta a largo plazo.
 - Cada miembro del equipo debe aportar su visión a largo plazo (2 años) del proyecto.

Ejemplo:

¿Qué deseamos lograr con este proyecto? ¿Será posible lograr tanto porcentaje de aceptación por la población?

Queremos ser el x más importante en Latinoamérica.

Queremos ser un x que realmente sea utilizado por las personas.

- Posteriormente el decisor debe seleccionar una visión correcta.

Ejemplo:

En x años nos convertiremos en empresa líder de Y producto siendo accesible al X% del país.

- Preguntarnos cuál es el reto más importante que impida la visión.

Ejemplo:

Cómo podemos competir con x que hoy en día tienen un alto impacto en el mercado.

- Define el customer journey del usuario. Ver Anexo 9. Define el Journey del usuario.
 - Realizar el Mapa de alto nivel del customer journey y orientar el área objetiva sobre la cual debemos tener cuidado.

Flujo de encuentro del cliente con la adquisición del producto.

5.3.1.3. Tercera Misión: Idear.

- Lightning demos. Ver Anexo 10. Lightning demos.
 - Buscar referencias y elige características interesantes fuera y dentro de tu sector respecto al reto.

Ejemplo:

- Stanford: Obtención de grado por llevar un curso.
- Sketch. Ver Anexo 11. Sketch.
 - Toma notas de todo el proceso anterior.
 - Obtén una idea central del proceso.
 - Diseña 8 versiones rápidas de lo que incluye la idea.
 - Diseña la solución final como Sketch.

5.3.2. Segunda Fase Lean Startup

5.3.2.1. Cuarta Misión: Validar.

- Validar el producto. Ver Anexo 12. Valida tu prototipo y Anexo 13. Diseña tu prototipo
 - Define hipótesis y diseña experimentos para validar tu cliente, el problema y la solución que ofreces al mercado.
 - Experiment Board

5.3.3. Tercera Fase Agile.

5.3.3.1. Quinta Misión: Elabora el Product Backlog.

- Define los módulos de tu producto y detállalas como historias de usuario. Ver Anexo 14. Product Backlog.

Ejemplo:

- Elaboración de la marca: Análisis de competencia, Análisis de referencias, Elaboración de bosquejos, Validación de prototipo.

5.3.3.2. Sexta Misión: Define el Sprint Planning.

- Planifica las funcionalidades priorizadas a ejecutarse en el Sprint.

Ver Anexo 15. Sprint Planning.

Ejemplo:

- Funcionalidad: Análisis de competencia
- Descripción: Buscar y contrastar las cualidades de la competencia.
- Dificultad: 1 al 10
- Responsable: XXXX

5.3.3.3. Séptima Misión: Sprint Execution.

- Realiza el Sprint.

Ver Anexo 16. Sprint Execution.

- Actividades hechas “Done”.
- Actividades en Procesos “In Process”.
- Actividades por hacer “Pending”.

5.3.3.4. Octava Misión: Sprint Review.

- Realiza un análisis de las actividades realizadas.

Ver Anexo 17. Sprint Review.

- Funcionalidad: Estructura pág. web
- Dificultad: 1 al 10
- Estado: Hecho/ No Hecho

5.3.4. Cuarta Fase Growth Hacking

5.3.4.1. Novena Misión: Analizar al usuario.

- Analiza las barreras y su relación con tu usuario.

Ver Anexo 18. Analizar al usuario.

Ejemplo: Crear una relación de confianza.

5.3.4.2. Décima Misión: Idear estrategias.

- Define tu objetivo dentro del embudo propón una idea y descríbela.

Ver Anexo 19. Idear estrategias.

Ejemplo:

- Objetivo: Conversión
- Estrategia: Freemium
- Descripción: Incluir un curso o paquete Premium como demostrativo.

5.3.4.3. Décimo Primera Misión: Prioriza las estrategias.

- Prioriza las estrategias.
- Ver Anexo 20. Prioriza las estrategias.

Ejemplo:

- Ideas: Curso Gratuito
- Impacto: 1 al 10
- Confianza: 1 al 10
- Facilidad: 1 al 10
- Promedio

5.3.4.4. Décima Segunda Misión: Testea y mide los resultados.

- Ejecuta tus estrategias de mayor prioridad y mide sus resultados.

Ver Anexo 21. Testea y mide los resultados.

- Estrategia
- Resultado
- Feedback
- Decisión

5.3.4.5. Décima Tercera Misión: Resultados

- Visualiza tus resultados.

Ver Anexo 22. Resultados.

- Tiempo de Ejecución
- Ventas logradas
- Inversión
- Efectividad del experimento

5.4. Capacitación del Personal

Para la capacitación se tuvo un full day ver Tabla 12: Capacitación, donde se definió a los miembros Tabla 14: Equipo de Trabajo y su costo de capacitación Tabla 13: Costos de Capacitación.

Capacitación	
Tiempo	Contenido
2 horas	Exposición proceso integral
2 horas	Trabajo grupal
20 mins	Refrigerio
2 horas	Trabajo grupal
1 hora	Exposición trabajo grupal
20 mins	Descanso
1 hora	Retroalimentación

Tabla 12: Capacitación
(Elaboración Propia)

Costos de Capacitación	
Capacitación	300
Materiales	497
TOTAL	797

Tabla 13: Costos de Capacitación
(Elaboración Propia)

Equipo de Trabajo	
Diseñador	Diego Cano
Social Media	Michell Canazas
Ejecutivo de Ventas	Alejandra Espinal
Product Owner	Andrea Postigo
Scrum Master	Victor Mansilla

Tabla 14: Equipo de Trabajo
(Elaboración Propia)

5.5. Costos de Implementación

Se realizó un análisis de los Costos Fijos ver Tabla 15: Costos Fijos de los servicios de alquiler, luz, teléfono, agua, etc. Además de un costeo de mano de obra realizado con el Proceso Integral ver Tabla 16: Costo mano de obra Proceso Integral, y se realizó un costeo de presupuesto de haberlo realizado con las 4 metodologías por separados ver:

- Tabla 18: Costo mano de obra Metodología Design Thinking
- Tabla 20: Costo mano de obra Metodología Lean Startup
- Tabla 22: Costo mano de obra Metodología Agile
- Tabla 24: Costo mano de obra Metodología Growth Hacking

Se realizaron tablas de los costos totales tanto del proceso integral ver Tabla 17: Costo Total Proceso Integral , además de los costos totales por metodologías ver:

- Tabla 19: Costo Total Design Thinking
- Tabla 21: Costo Total Lean Startup
- Tabla 23: Costo Total Agile
- Tabla 25: Costo Total Growth Hacking

Además de una tabla resumen que permite comparar los costos totales del Proceso Integral y las metodologías por separado, donde resumimos que a pesar de aumentar el costo ante las demás metodologías por separadas se obtiene un producto que obtiene una mejor aceptación e impacto ver Tabla 26: Proyecto: Plataforma Virtual de cursos.

Costo Fijos			
Servicios	S/1,000	10 personas	20 días

Tabla 15: Costos Fijos
(Elaboración Propia)

Costo mano de obra Proceso Integral			
Puesto de trabajo	Costo/Hora	Horas	Costo
Diseñador	S/13	80	S/1,000
Social Media	S/9	80	S/750
Ejecutivo	S/9	96	S/900
Product owner	S/9	80	S/750
Scrum master	S/13	160	S/2,000
Costo MO			S/5,400

Tabla 16: Costo mano de obra Proceso Integral

(Elaboración Propia)

Costo Total Proceso Int.	
Servicios	S/310
Anuncios	S/1,300
Costo MO	S/5,400
Plataforma	S/2,000
Pauta	S/1,000
Riesgo (10%)	S/1,001
Total	S/11,011

Tabla 17: Costo Total Proceso Integral

(Elaboración Propia)

Costo mano de obra Metodología Design Thinking			
Puesto de trabajo	Costo/Hora	Horas	Costo
Diseñador	S/13	64	S/800
Social Media	S/9	40	S/375
Ejecutivo	S/9	80	S/750
Product owner	S/9	80	S/750
Scrum master	S/13	120	S/1,500
Costo MO			S/4,175

Tabla 18: Costo mano de obra Metodología Design Thinking

(Elaboración Propia)

Costo Total Design Thinking	
Servicios	S/240
Anuncios	S/1,000
Costo MO	S/4,175
Plataforma	S/2,000
Pauta	S/1,000
Riesgo (10%)	S/842
Total	S/9,257

Tabla 19: Costo Total Design Thinking

(Elaboración Propia)

Costo mano de obra Metodología Lean Startup			
Puesto de trabajo	Costo/Hora	Horas	Costo
Diseñador	S/13	80	S/1,000
Social Media	S/9	80	S/750
Ejecutivo	S/9	64	S/600
Product owner	S/9	80	S/750
Scrum master	S/13	120	S/1,500
Costo MO			S/4,600

Tabla 20: Costo mano de obra Metodología Lean Startup

(Elaboración Propia)

Costo Total Lean Startup	
Servicios	S/265
Anuncios	S/1,200
Costo MO	S/4,600
Plataforma	S/2,000
Pauta	S/1,000
Riesgo (10%)	S/907
Total	S/9,972

Tabla 21: Costo Total Lean Startup

(Elaboración Propia)

Costo mano de obra Metodología Agile			
Puesto de trabajo	Costo/Hora	Horas	Costo
Diseñador	S/13	64	S/800
Social Media	S/9	80	S/750
Ejecutivo	S/9	64	S/600
Product owner	S/9	80	S/750
Scrum master	S/13	120	S/1,500
Costo MO			S/4,400

Tabla 22: Costo mano de obra Metodología Agile

(Elaboración Propia)

Costo Total Agile	
Servicios	S/255
Anuncios	S/1,200
Costo MO	S/4,400
Plataforma	S/2,000
Pauta	S/1,000
Riesgo (10%)	S/886
Total	S/9,741

Tabla 23: Costo Total Agile

(Elaboración Propia)

Costo mano de obra Metodología Growth Hacking			
Puesto de trabajo	Costo/Hora	Horas	Costo
Diseñador	S/13	80	S/1,000
Social Media	S/9	96	S/900
Ejecutivo	S/9	64	S/600
Product owner	S/9	64	S/600
Scrum master	S/13	120	S/1,500
Costo MO			S/4,600

Tabla 24: Costo mano de obra Metodología Growth Hacking

(Elaboración Propia)

Costo Total Growth Hacking	
Servicios	S/265
Anuncios	S/1,500
Costo MO	S/4,600
Plataforma	S/2,000
Pauta	S/1,000
Riesgo (10%)	S/937
Total	S/10,302

Tabla 25: Costo Total Growth Hacking

(Elaboración Propia)

Proyecto: Plataforma Virtual de cursos		
Metodologia	Tiempo	Costo
Design Thinking	4 semanas	S/9,257
Lean Startup	5 semanas	S/9,972
Agile	4 semanas	S/9,741
Growth Hacking	5 semanas	S/10,302
Proceso Integral	6 semanas	S/11,011

Tabla 26: Proyecto: Plataforma Virtual de cursos

(Elaboración Propia)

5.6. Evaluación

La presente evaluación involucra el diseño de una plataforma de E-learning desde su conceptualización hasta el proceso de adquisición utilizando el proceso integral propuesto.

5.6.1. Empatizar y Analizar

- Se realizó la consulta a los expertos y oportunidades a ser tratadas acerca de las plataformas de E-learning.
- Se definió mediante el HMW (Cómo Podríamos) aquellas áreas en las cuales se debía tener mayor concentración.

Ver Anexo 23. Empatiza y analiza Plataforma de cursos.

5.6.2. Definir la meta a largo plazo

- Los miembros del equipo aportaron sus ideas a largo plazo del proyecto, de cómo desearían ver su proyecto.
- El decisor selecciono aquella visión que debía contemplarse indicándola como la correcta.
- Los miembros del equipo aportaron del mismo modo aquellos retos u obstáculos para el proyecto, las cuales debían contemplar el competir con las plataformas de e-learning actuales.
- El decisor selecciono el obstáculo, el cual debía tenerse el mayor cuidado.

Ver Anexo 24. Define la meta a largo plazo Plataforma de cursos.

- Realizar el mapa de alto nivel del customer journey; el cual sirvió para identificar el área sobre la cual tener mayor cuidado, identificando así que se debió resaltar el aprendizaje y el uso.

Ver Anexo 25. Define el journey del usuario Plataforma de cursos.

5.6.3. Idear

- Buscar las referencias y elegir las características; Se tomó en consideración páginas de E-learning del PMI, Steve Jobs, Patrick Wind, Crehana y el MIT.

Ver Anexo 26. Lightning demos Plataforma de cursos.

- Realizar el Sketch; Se tomaron las notas de todo el proceso, englobar la idea central, diseñar 8 versiones de que debería contener la plataforma y escoger una solución que engloben todas las ideas.

Ver Anexo 27. Sketch Plataforma de cursos.

5.6.4. Validar

- Elaboración del Experiment Board:
 - El cliente se definió como el profesional en busca de capacitación en publicidad digital básica a avanzada.
 - Los problemas encontrados del cliente: buscan aprender habilidades técnicas que no aprendieron en la universidad, capacitación a nivel profesional sobrevalorada y el deseo de emprendimiento en el mundo digital.
 - La solución hallada: Programa online de capacitación.
 - Los supuestos de riesgo: insatisfacción con lo aprendido, cursos incompletos y que deseen entrar al mundo digital.
 - El criterio de éxito: la cantidad de interesados con un cpl menor a un sol.
 - Los resultados obtenidos: Obtenidos mediante Facebookads fueron de 7, 11 y 4 interesados con un cpl menor a un sol.
 - El aprendizaje retenido: los profesionales no se sienten satisfechos, perciben una barrera en el precio y requieren oportunidades laborales.

Ver Anexo 28. Valida tu prototipo Plataforma de cursos, Anexo 29. Valida tu prototipo Plataforma de cursos, Anexo 30. Validación Plataforma de cursos.

5.6.5. Elaborar el Product Backlog

- Se definieron los módulos y las historias de usuario:
 - Línea Gráfica: Búsqueda de referencias, diseño de logo, redacción de contenido y diseños para redes sociales.
 - Implementación en Redes Sociales: Implementación de la cuenta y la implementación de artes
 - Página Web: Estructura de la página, redacción de contenido, diseño para página web y procesos de pago.

Ver Anexo 31. Product Backlog Plataforma de cursos.

5.6.6. Sprint Planning.

- Planifica las funcionalidades priorizadas a ejecutarse:
 - 1° Sprint: se describieron las actividades de la línea gráfica y la implementación en redes sociales; se estableció la dificultad y los responsables.

Ver Anexo 32. Sprint Planning Plataforma de cursos.

- 2° Sprint: se describieron las actividades de la página web, se estableció la dificultad y los responsables.

Ver Anexo 35. Sprint Planning Plataforma de cursos.

5.6.7. Sprint Execution.

- 1° Sprint: Ver Anexo 33. Sprint Execution Plataforma de cursos y Anexo 34. Execution Plataforma de cursos.
- 2° Sprint: Ver Anexo 36. Sprint Execution Plataforma de cursos, Anexo 37. Página web Plataforma de cursos y Anexo 38. Facebook Plataforma de cursos.

5.6.8. Sprint Review.

Realizar un análisis de las actividades realizadas en el Sprint Execution; de lo cual se logró realizar todas las actividades, considerando la actividad.

Ver Anexo 39. Sprint Review Plataforma de cursos y Anexo 40. Sprint Review Plataforma de cursos.

5.6.9. Analizar al usuario.

Determinamos 4 barreras para el proyecto

Ver Anexo 41. Analiza al usuario Plataforma de cursos.

5.6.10. Idear estrategias.

Definimos 6 objetivos de los cuales 1 de conversión, 5 de adquisición y 1 de retención

Ver Anexo 42. Idear estrategias de Plataforma de cursos.

5.6.11. Prioriza las estrategias.

Las estrategias propuestas fueron priorizadas por el promedio del impacto, confianza y facilidad.

Ver Anexo 43. Prioriza las estrategias Plataforma de cursos.

5.6.12. Testea y mide los resultados.

Se ejecutó las estrategias:

- Curso Gratis
- Ebook
- Concurso

Ver Anexo 44. Testeo Plataforma de cursos.

5.7. Validación

5.7.1. Resultados

Los resultados obtenidos fueron positivos ya que en el tiempo de 15 días se obtuvieron un efecto positivo sobre la inversión; a pesar de tener una alta competitividad por parte de las plataformas actuales, se pudo obtener características específicas de las plataformas, y mediante la experimentación obtener las mejores características; obteniendo la aceptación por parte del mercado.

Ver Anexo 45. Resultados Plataforma de cursos.

5.8. Evaluación Cualitativa Proyecto Plataforma de Cursos

Anteriormente se realizó un análisis de oportunidades y propuestas de mejora, bajo la siguiente matriz realizaremos una evaluación de la implementación de todas las propuestas de mejora. Cabe resaltar que algunas de las propuestas pudieron ser resueltas con una solución por lo que no existe una relación igual entre la cantidad de propuestas y las soluciones implementadas.

Matriz de evaluación de lecciones aprendidas

Nombre del proyecto: Plataforma de Cursos Sector: Empresarial

Metodología aplicada: Proceso Integral Tiempo de ejecución: 1 mes y medio

Soluciones Abordadas
<ul style="list-style-type: none">→ Se mejoró la velocidad de prototipado por medio de anuncios digitales.→ Se implementaron anuncios en base a micro experimentos validando características específicas del producto.→ La propuesta metodológica se aplica como un todo, no como procesos separados.→ Se implementó la experimentación continua para obtener los mejores ratios de conversión.→ Se priorizó las características más importantes del producto para su validación.

- Se estimó los tiempos de implementación pensados en un flujo completo del proceso integral.
- Las métricas de experimentación sirvieron para la selección de características del producto.
- Se involucró el proceso ágil para entregas de avance por sprints priorizando y el PMV requerido.
- Se integró un proceso de investigación antes de la implementación del producto.
- Se realizó experimentación de varias estrategias antes de escalar su expansión.
- Se priorizó el tiempo sobre los costos, permitiendo realizar más experimentos en el tiempo más corto.

Tabla 27: Matriz de Evaluación Proyecto de Plataforma de Cursos
(Elaboración Propia)

- Basados en nuestra hipótesis efectivamente podemos ver que la aplicación por separado de las metodologías podía ser perfectible.
- La nueva metodología nos ofrece un flujo continuo de trabajo el cual permite una reducción al riesgo de error tomando todos los factores influyentes en el trabajo desde un inicio.
- Así mismo su integración nos brinda la cantidad de inputs y outputs realmente necesaria entre proceso y proceso reduciendo la cantidad de outputs innecesarios y el tiempo de ejecución de cada metodología.

- El desarrollo de una metodología la cual integra el desarrollo de prototipos conceptuales hasta su tangibilidad disminuye el riesgo de grandes cantidades de inversión y la no aceptación del producto en el mercado.
- La utilización de micro experimentos por medio de anuncios ha logrado ahorrar bastante tiempo el prototipado regular para productos digitales, además de mejorar la confiabilidad al mostrarle esto a los usuarios como un producto final.
- Además, mediante la evaluación de la implementación de las lecciones aprendidas hemos logrado aprovechar las ventajas y desventajas de cada metodología de forma efectiva.

Conclusiones

Primera. La presente tesis se ha dedicado en el estudio de un proceso integral de las metodologías Design Thinking, Lean Startup, Agile y Growth hacking que pueda ser propuesto en la empresa Nexus Labs, utilizándose como el diseño del proceso puntos específicos de cada metodología que permitan enfocar la ideología de innovación debido a que el mundo tecnológico se encuentra en un constante crecimiento y por tanto en la búsqueda de herramientas que permitan enfrentarse competitivamente.

Segunda. En el desarrollo del trabajo se lograron cumplir los objetivos planteados en un inicio:

- Realizar una revisión de cada proceso, herramienta y formas de aplicación de las metodologías design thinking, lean startup, agile y growth hacking.
- Analizar y evaluar los procesos de diseños de productos actuales de la empresa, así como los resultados obtenidos a lo largo del último año
- Diseñar un proceso integral para el diseño de productos, utilizando las fortalezas y cubriendo las debilidades de cada metodología
- Realizar una evaluación cualitativa de los resultados de implementación del proceso.

Tercera. En la propuesta de mejora se abordaron las cuatro metodologías Design Thinking, Lean Startup, Agile y Growth Hacking, centrándose en las fortalezas de cada una sin que se de alguna redundancia entre ellas.

Cuarta. En la revisión de los procesos y herramientas utilizadas por cada metodología, encontramos que cada una opera a través de un grupo de herramientas únicas y apuntan a ideas de éxito.

Quinta. Design Thinking plantea que el creador del producto se sensibilice al cliente, logrando de esta forma satisfacer las necesidades de los clientes, que tenga además una factibilidad tecnológica y tenga una viabilidad comercial. Las debilidades de la metodología se encuentran en que la investigación es superficial, ciertas herramientas involucran bastante tiempo, y la baja experimentación.

Sexta. Lean Startup plantea su desarrollo en tres ejes iterar, experimentar y validar; cuyo objetivo se enfoca en disminuir el riesgo de un nuevo producto, de esta forma se logra invertir una mínima cantidad, hasta que la probabilidad de éxito sea alta. Los puntos en contra de la metodología son que requiere de una base de investigación sólida y que los prototipos deben generar fidelidad.

Septima. Agile propone un diseño diferente de trabajo y organización, divide en partes al proyecto y determina tiempos de desarrollo, priorizando aquellas actividades que generarán mayor valor al cliente, creando un sentimiento de deber y por lo tanto un incremento en la productividad del proyecto. El punto en contra de la metodología es que debe tener un análisis del diseño y viabilidad del MVP bien definido.

Octava. Growth Hacking plantea un enfoque al crecimiento de la organización en el mercado, mediante la inversión mínima de recursos; redefine el producto y la comercialización, incrementando los canales de distribución que permitan generar un mayor número de leads. Los puntos en contra de la metodología son que las bases de validación son incorrectas y su necesidad de un soporte tecnológico.

Novena. En la creación del proceso integral se utilizaron herramientas específicas, enfocadas en el desarrollo de productos, debido que ahondar en otros tipos de producto, requerirá de mayores herramientas, convirtiéndola en compleja.

Décima. El proceso integral cuenta con la primera fase de Design thinking, que permite identificar al cliente, definir el problema y generar todas aquellas ideas que puedan satisfacerlo; la segunda fase Lean Startup permite crear MVP's los que reflejaran las características básicas del producto y métricas que permitan validar el prototipo; la tercera fase Agile, permitirá crear en primera instancia las tareas a realizar para el producto, priorizara las actividades, dividirá y revisara por fase si se alcanzaron las métricas de éxito y entregara el producto para su comercialización; la cuarta fase Growth Hacking realizara un nuevo análisis de la información del usuario, ideara estrategias de crecimiento , priorizara la relevancia y testeara los resultados obtenidos.

Undécima. La evaluación del Proceso Integral mediante el Proyecto de E-Learning, permitió confirmar que el proceso se puede adaptar, dependiendo al tipo de producto – servicio; otorgando un efecto positivo sobre la inversión.

Duodécima. En la presente Tesis se concluye que cada metodología por separado genera un producto de alto nivel, pero el utilizarla de manera integrada brinda un flujo completo desde la conceptualización hasta la validación y comercialización del producto entendiendo las variables importantes para que se tenga un mejor entendimiento del producto – servicio y como se desarrollara en el mercado.

Decimotercera. Al final de realizar un producto, el cliente no percibe o le interesa si aplicaste alguna metodología de innovación, para él lo importante es recibir un producto que cumpla las expectativas y satisfaga las necesidades del usuario.

Recomendaciones

Primera. El ambiente ágil y moderno en las nuevas tendencias requieren que, en el caso de toma de decisiones de estrategias, diseño de productos y marketing, deben encontrarse relacionados y basados en la experimentación antes de la evaluación de estudios y criterio de toma de decisiones.

Segunda. No se requiere de un estudio de alta inversión, ya que con la aplicación de las metodologías ágiles las empresas podrán acceder con un bajo presupuesto, bases en que negocios se puede diversificar.

Tercera. Se recomienda que las empresas que deseen aplicar las metodologías, no son una regla a seguir, ya que dichas se pueden adaptar al tipo de producto – servicio, siempre y cuando se mantenga el ambiente ágil.

Cuarta. Se recomienda utilizar el proceso integral para productos de innovación tecnológicos los cuales requieran ser validados con el usuario.

Bibliografía.

- Mitta Flores, E. (2016). *Metodología Lean Startup en empresas peruanas*. Magíster en Gestión y Política de la Innovación y Tecnología. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Aliaga Climas, A., Jaure Reyes, A. y Morales Saldaña O. (2018). *LA GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL: DESARROLLO DE UN MODELO DE DIAGNÓSTICO DISEÑADO PARA EL ÁREA COMERCIAL DE UNA EMPRESA MAYORISTA DEL SECTOR TECNOLÓGICO, UTILIZANDO LA METODOLOGÍA DESIGN THINKING ...* Título Profesional de Licenciado en Gestión, con mención en Gestión Empresarial. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Almeyda, E. (2016). *ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INFLUYERON EN EL DESARROLLO DE INNOVACIONES DE PROCESO E INNOVACIONES ORGANIZACIONALES EN UNA EMPRESA PERUANA LÍDER EN EL SECTOR INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN. Estudio de casos*. Magíster en Gestión y Política de la Innovación y Tecnología. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Gothelf, J. (2017), *LEAN VS. AGILE VS. DESIGN THINKING What you really need to know to build high-performing digital product teams*. United States of America. SENSE & RESPOND PRESS.
- Montoya, D.M. (2015) Startups: tendencias en América Latina y su potencialidad para el crecimiento empresarial. Contexto 4; 7-20.
- Socconini L., Reato C. (2019). *LEAN SIX SIGMA Sistema de Gestión para liderar empresas*. Marge Books.
- VisualPolitik. (Productor). (2018). *Cómo AIRBNB cambió la industria del TURISMO*. <https://www.youtube.com/watch?v=0lYDvGki2f0>
- TEC. (Productor). (2017). *La historia de Netflix*. https://www.youtube.com/watch?v=4RwBnfi_rYY
- *EmprendeAprendiendo*. (Productor). (2017). *Caso Dropbox ¿Por qué Dropbox creció tan rápido?*. <https://www.youtube.com/watch?v=O-VaKNFPehw&pbjreload=10>
- CRECENEGOCIOS. (2015). *Estructura y modelo de un plan de negocios*. <http://www.crecenegocios.com/estructura-ymodelo-de-un-plan-de-negocios/>
- Schumpeter, J. (1942). *Capitalismo, Socialismo y Democracia*.

- Holiday, R., (2014), Growth Hacker Marketing. El Futuro del Social Media y la Publicidad. Anaya Multimedia
- Heras del Dedo R., Álvarez García A., Lasa Gómez C., (2018), Métodos Ágiles Scrum, Kanban, Lean, Anaya Multimedia
- Knapp J., (2016), Sprint: El método para resolver problemas y testar nuevas ideas en solo 5 días, Conecta
- Brown T., (2009), Change by design, HARPER COLLINS USA
- Ries E., (2012), El Método Lean Startup. Deusto S.A. Ediciones
- OECD. (2005). Manual de Oslo. 3era edición. Madrid: Tragsa.
- Cbinsights. (2018). The Top 20 Reasons Startups Fail. <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>
- Cbinsights. (2018). 298 Startup Failure Post-Mortems. <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-post-mortem/>
- Estudios del Centro de Desarrollo Startup América Latina. (2016). Construyendo un futuro innovador. Recuperado de https://www.oecd.org/dev/americas/Startups2016_Si-ntesis-y-recomendaciones.pdf
- Steve Glaveski. (2017). The Difference Between Design Thinking, Lean Startup, and Agile. <https://medium.com/@SteveGlaveski/the-difference-between-design-thinking-lean-startup-and-agile-5cf07b117562> -
- Emprenda a Conciencia. (2017). Cómo se aplican las metodologías Design Thinking, Lean, Agile y Growth Hacking de manera eficiente. <https://emprendeaconciencia.com/blog/como-se-aplican-las-metodologas-design-thinking-lean-agile-y-growth-hacking>
- Carazo, J. (2018). Método Lean Startup. España. Economipedia. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/metodo-lean-startup.html>
- Ampudia, M. (2015). Design Thinking, herramienta estratégica en todo proceso de innovación. Proactivo. Recuperado de <https://proactivo.com.pe/design-thinking-herramienta-estrategica-en-todo-proceso-de-innovacion/>
- Mensinsky, A. (2018). ¿Es Scrum Manager a LeSS como Scrum Alliance a SAFe?. Scrum Manager. Recuperado de <https://scrummanager.net/blog/2018/07/es-scrum-manager-a-less-lo-que-scrum-alliance-a-safe/>

- Sean Ellis. (2019). GrowthHackers CEO & Author of Hacking Growth. Recuperado de <https://growthhackers.com/about/sean-ellis>
- Rajdepp Dam. (2017). Design Thinking. Recuperado de <http://blog.webdigitalads.com/design-thinking/>
- Daniel Lederman, Julián Messina, Samuel Pienknagura, y Jamele Rigolini. (2018). El emprendimiento en América Latina Muchas empresas y poca innovación. https://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/LAC/EmprendimientoAmericaLatina_resumen.pdf
- Donna, Kelley y Bosma, Niels. (2019). Global Entrepreneurship Monitor. <https://www.gemconsortium.org/report>
- EGA Futura. (2018). Por qué Dropbox es un Éxito. <https://www.egafutura.com/negocios/dropbox-exito>
- aetecno. (2015). “ESTÁ LLEGANDO EL FIN DE LA TV”: REVISAS LAS MEJORES FRASES DEL CEO DE NETFLIX EN A. LATINA. Recuperado de <https://tecno.americaeconomia.com/articulos/esta-llegando-el-fin-de-la-tv-revisa-las-mejores-frases-del-ceo-de-netflix-en-latina>
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). Managing innovation: Integrating technological, market. Estados Unidos: John Wiley & Sons.
- World Intellectual Property. (2018). Índice Mundial de Innovación 2018: China se coloca entre los 20 países principales; Suiza, los Países Bajos, Suecia, el Reino Unido, Singapur y los Estados Unidos de América encabezan la clasificación anual. Recuperado de https://www.wipo.int/pressroom/es/articles/2018/article_0005.html

Anexos.

Anexo 1. Perfil del Usuario Financiero

Perfil del usuario																																				
Buyer person																																				
	Descripción	Educación	Trabajo	Automóvil	Intereses Resaltantes	Hobbies																														
1	Juan tiene 30 años es soltero y no tiene hijos	Superior	Empresa Privada	Si	Bienestar Familiar Disponibilidad financiera.	Gimnasio y futbol. Paginas de deportes, carros, motos y negocios Redes Sociales																														
2	Fabricio tiene 40 años, está casado, vive con su esposa y su hijo de 2 años	Superior	Emprendedor, consultor	Si	Bienestar económico y familiar	Viajes familiares Actividades recreativas Redes Sociales																														
3	Rubén tiene 50 años, es casado y tiene un hijo de 17 años	Superior	Empresa Privada	Si	Desea vivir sin estrés constante Tranquilidad familiar	Noticias políticas, económicas y deportes Viajes familiares Redes Sociales																														
Intereses Generales																																				
<p>Segmento de mercado 32,09 % del total de usuarios</p> <table border="0"> <tr> <td>8,56 %</td> <td><div style="width: 8.56%; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div></td> <td>Employment</td> </tr> <tr> <td>6,42 %</td> <td><div style="width: 6.42%; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div></td> <td>Consumer Electronics/Mobile Phones</td> </tr> <tr> <td>6,42 %</td> <td><div style="width: 6.42%; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div></td> <td>Education/Post-Secondary Education</td> </tr> <tr> <td>6,15 %</td> <td><div style="width: 6.15%; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div></td> <td>Autos & Vehicles/Motor Vehicles/Motor Vehicles (Used)</td> </tr> <tr> <td>6,15 %</td> <td><div style="width: 6.15%; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div></td> <td>Employment/Career Consulting Services</td> </tr> <tr> <td>6,15 %</td> <td><div style="width: 6.15%; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div></td> <td>Software/Business & Productivity Software</td> </tr> <tr> <td>5,35 %</td> <td><div style="width: 5.35%; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div></td> <td>Travel/Air Travel</td> </tr> <tr> <td>4,55 %</td> <td><div style="width: 4.55%; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div></td> <td>Business Services/Advertising & Marketing Services</td> </tr> <tr> <td>4,55 %</td> <td><div style="width: 4.55%; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div></td> <td>Financial Services/Banking Services</td> </tr> <tr> <td>4,28 %</td> <td><div style="width: 4.28%; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div></td> <td>Employment/Sales & Marketing Jobs</td> </tr> </table>							8,56 %	<div style="width: 8.56%; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div>	Employment	6,42 %	<div style="width: 6.42%; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div>	Consumer Electronics/Mobile Phones	6,42 %	<div style="width: 6.42%; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div>	Education/Post-Secondary Education	6,15 %	<div style="width: 6.15%; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div>	Autos & Vehicles/Motor Vehicles/Motor Vehicles (Used)	6,15 %	<div style="width: 6.15%; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div>	Employment/Career Consulting Services	6,15 %	<div style="width: 6.15%; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div>	Software/Business & Productivity Software	5,35 %	<div style="width: 5.35%; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div>	Travel/Air Travel	4,55 %	<div style="width: 4.55%; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div>	Business Services/Advertising & Marketing Services	4,55 %	<div style="width: 4.55%; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div>	Financial Services/Banking Services	4,28 %	<div style="width: 4.28%; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div>	Employment/Sales & Marketing Jobs
8,56 %	<div style="width: 8.56%; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div>	Employment																																		
6,42 %	<div style="width: 6.42%; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div>	Consumer Electronics/Mobile Phones																																		
6,42 %	<div style="width: 6.42%; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div>	Education/Post-Secondary Education																																		
6,15 %	<div style="width: 6.15%; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div>	Autos & Vehicles/Motor Vehicles/Motor Vehicles (Used)																																		
6,15 %	<div style="width: 6.15%; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div>	Employment/Career Consulting Services																																		
6,15 %	<div style="width: 6.15%; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div>	Software/Business & Productivity Software																																		
5,35 %	<div style="width: 5.35%; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div>	Travel/Air Travel																																		
4,55 %	<div style="width: 4.55%; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div>	Business Services/Advertising & Marketing Services																																		
4,55 %	<div style="width: 4.55%; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div>	Financial Services/Banking Services																																		
4,28 %	<div style="width: 4.28%; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div>	Employment/Sales & Marketing Jobs																																		
<p>Otra categoría 46,74 % del total de usuarios</p> <table border="0"> <tr> <td>22,11 %</td> <td><div style="width: 22.11%; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div></td> <td>Sports/Team Sports/Soccer</td> </tr> <tr> <td>16,58 %</td> <td><div style="width: 16.58%; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div></td> <td>Arts & Entertainment/Celebrities & Entertainment News</td> </tr> <tr> <td>8,68 %</td> <td><div style="width: 8.68%; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div></td> <td>Arts & Entertainment/TV & Video/Online Video</td> </tr> <tr> <td>7,11 %</td> <td><div style="width: 7.11%; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div></td> <td>Jobs & Education/Jobs/Job Listings</td> </tr> <tr> <td>6,32 %</td> <td><div style="width: 6.32%; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div></td> <td>News/Newspapers</td> </tr> <tr> <td>5,79 %</td> <td><div style="width: 5.79%; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div></td> <td>News/Politics</td> </tr> <tr> <td>5,79 %</td> <td><div style="width: 5.79%; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div></td> <td>Online Communities/Social Networks</td> </tr> <tr> <td>4,21 %</td> <td><div style="width: 4.21%; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div></td> <td>Internet & Telecom/Mobile & Wireless/Mobile Phones/Smart Phones</td> </tr> <tr> <td>3,16 %</td> <td><div style="width: 3.16%; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div></td> <td>Jobs & Education/Education/Colleges & Universities</td> </tr> <tr> <td>3,16 %</td> <td><div style="width: 3.16%; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div></td> <td>News/Weather</td> </tr> </table>							22,11 %	<div style="width: 22.11%; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div>	Sports/Team Sports/Soccer	16,58 %	<div style="width: 16.58%; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div>	Arts & Entertainment/Celebrities & Entertainment News	8,68 %	<div style="width: 8.68%; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div>	Arts & Entertainment/TV & Video/Online Video	7,11 %	<div style="width: 7.11%; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div>	Jobs & Education/Jobs/Job Listings	6,32 %	<div style="width: 6.32%; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div>	News/Newspapers	5,79 %	<div style="width: 5.79%; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div>	News/Politics	5,79 %	<div style="width: 5.79%; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div>	Online Communities/Social Networks	4,21 %	<div style="width: 4.21%; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div>	Internet & Telecom/Mobile & Wireless/Mobile Phones/Smart Phones	3,16 %	<div style="width: 3.16%; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div>	Jobs & Education/Education/Colleges & Universities	3,16 %	<div style="width: 3.16%; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div>	News/Weather
22,11 %	<div style="width: 22.11%; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div>	Sports/Team Sports/Soccer																																		
16,58 %	<div style="width: 16.58%; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div>	Arts & Entertainment/Celebrities & Entertainment News																																		
8,68 %	<div style="width: 8.68%; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div>	Arts & Entertainment/TV & Video/Online Video																																		
7,11 %	<div style="width: 7.11%; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div>	Jobs & Education/Jobs/Job Listings																																		
6,32 %	<div style="width: 6.32%; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div>	News/Newspapers																																		
5,79 %	<div style="width: 5.79%; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div>	News/Politics																																		
5,79 %	<div style="width: 5.79%; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div>	Online Communities/Social Networks																																		
4,21 %	<div style="width: 4.21%; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div>	Internet & Telecom/Mobile & Wireless/Mobile Phones/Smart Phones																																		
3,16 %	<div style="width: 3.16%; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div>	Jobs & Education/Education/Colleges & Universities																																		
3,16 %	<div style="width: 3.16%; height: 10px; background-color: #0070C0;"></div>	News/Weather																																		

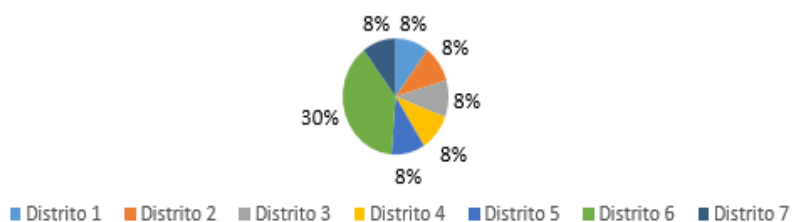
Categoría de afinidad (cobertura)

52,56 % del total de usuarios

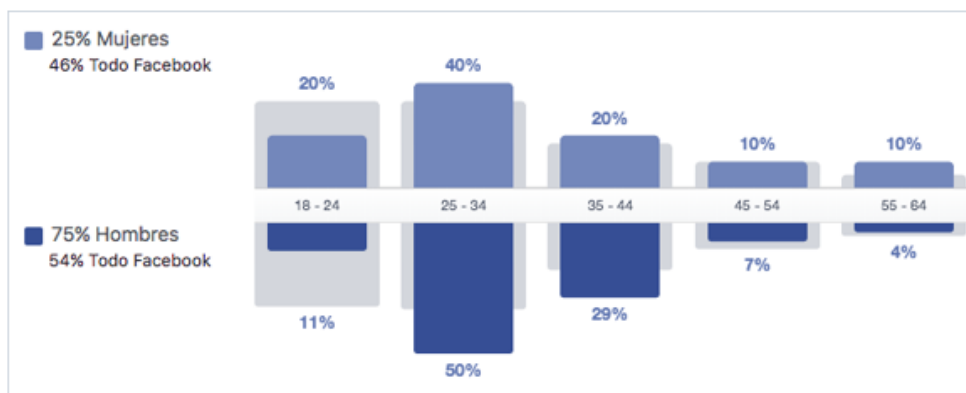
4,52 %		Lifestyles & Hobbies/Green Living Enthusiasts
4,02 %		Media & Entertainment/Movie Lovers
3,35 %		Shoppers/Value Shoppers
3,32 %		Lifestyles & Hobbies/Family-Focused
3,22 %		Lifestyles & Hobbies/Shutterbugs
3,20 %		Lifestyles & Hobbies/Business Professionals
3,10 %		News & Politics/Avid News Readers
2,92 %		Beauty & Wellness/Frequently Visits Salons
2,92 %		Food & Dining/Coffee Shop Regulars
2,82 %		Food & Dining/Foodies

Edad y Sexo

Principales Ubicaciones



Rango de Validación por Sexo

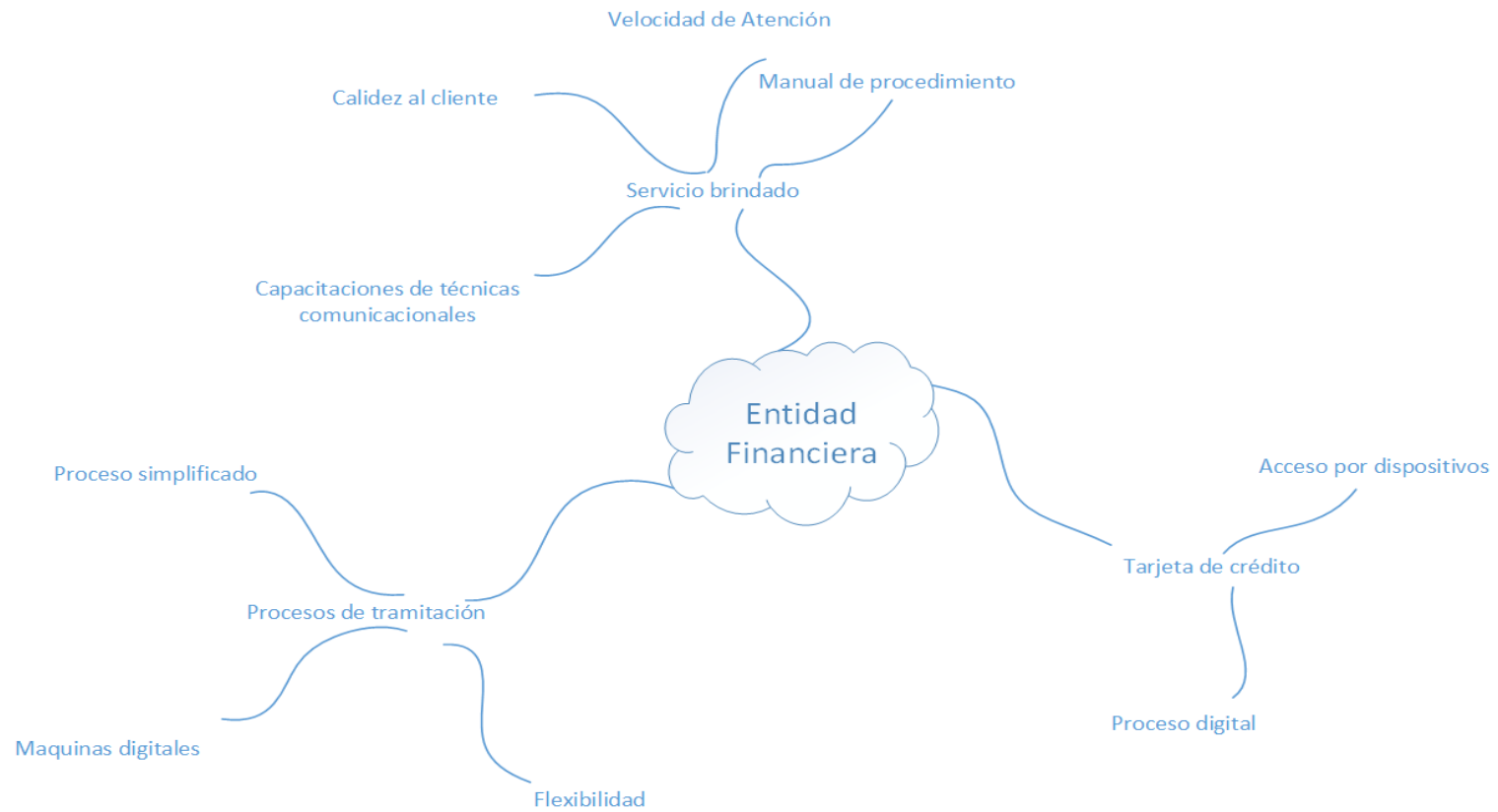


Principales Intereses de los Usuarios

1	Reparación de muebles y tapicería	TAPIZ PERU SAC
2	Tienda de personalización de automóviles	CarStore.pe
3	Tienda de repuestos de automóviles	Autolock.pe
4	Restaurante de comida rápida	Carnívoro la Hamburguesería
5	Restaurante familiar	La Panka
6	Empresa de Internet	Lumingo
7	Restaurante de carnes	Street Burger
8	Página de app	The BEAT App - Cabify
9	Automóviles, aviones y embarcaciones	Autos de Ocasión
10	Alquiler de automóviles	Schettini Rent a Car - Lima

(Nexus Labs, 2019)

Anexo 2. Brainstorming Entidad Financiera



(Nexus Labs, 2019)

Anexo 3. Sales Pitch

Hola "nombre" ¿Qué tal? Soy "nombre" de Entidad Financiera, conversamos por whatsapp
¿Tienes unos minutos para contarte sobre la nueva app?

Cliente: Sí, ¡claro!

Perfecto, te comento que la nueva app de la agencia permite realizar transacciones, préstamos, tramites y mas. Te explico: si hoy te afilias a la app de servicios y deseas realizar un tramite, en máximo 10 mins te damos la confirmación del trámite, dependiendo del tipo.

El nuevo servicio es una alternativa en ahorro de tiempo. ¿Haz utilizado alguna vez banca por internet?

Cliente: No

¿Y cada cuánto realizas un tramite en el banco? ¿Qué tipos de tramites realizas?

Cliente: 3 o 4 veces al mes, pedir prestamos y/o pagar deudas.

¡Excelente! Entonces esta nueva app es para ti. Además de lo que te he contado, con nosotros no tienes que hacer pagos extras.

Cliente: ¿Y cuánto cuesta?

Hemos visto que tienes un historial crediticio excelente y cuentas con una cuenta sueldos. ¿Correcto? La app es gratuita y no necesitas de ningún plan de suscripción, si deseas tener mayores beneficios mediante un único pago obtendrás un código QR, pagar algún servicio y/o producto, sin la necesidad de tu tarjeta.

Cliente: Sí, es bajo y me ahorraría mucho tiempo

Claro son grandes beneficios porque además tendrás acceso a descuentos en restaurantes, y/o centros comerciales, dependiendo la cantidad de movimientos realizados.

Cliente: Ah, me gusta. ¿Y cómo obtengo la app?

El proceso de descarga es súper fácil y rápido mediante la playstore o la appstore. Cuando este instalada ingresaras algunos datos y te pediremos ir a una de las agencias para confirmar tu afiliación digital. Terminas y automáticamente se te permitirá realizar las transacciones y ¡ya! tienes la nueva app.

Ahora, te comento que si estas realmente interesado, y tienes amigos que utilizarían la app, podrás acceder a disminuir tu tasa de interés dependiendo de la cantidad de personas que afilies y/o invites.

Cliente: Perfecto

(Nexus Labs, 2019)

Anexo 4. Focus Group

Focus Group
1 FASE TARGET
1. ¿Para que sirve la nueva app que estoy testeando?
Permitirá reducir tiempos de trámites, creara un flujo flujo de transacciones
2. ¿Qué nivel económico es necesario para poder acceder al producto?
Una persona de tipo A/B
3. ¿Qué edades socio demográficamente tienen acceso a ese nivel económico?
Personas de 20 a 60 años
4. ¿El público del producto es mayoritariamente masculino? ¿femenino?
El publico es mayormente masculino
5. ¿Qué profesión tiene la persona para acceder al producto?
Persona negociante, con capacidad en uso de tecnología
2 FASE DIRECCIÓN
1. El producto ofrecido permite a los usuarios realizar prestamos vía digital.
2. El producto es validado por huella digital y/o llamadas.
3. Tiempo que permanece una persona en una entidad financiera en el proceso de préstamo.
3 FASE N° INTEGRANTES Y DURACIÓN
Se establecieron en la participación a 6 integrantes; la duración establecida fue de 1 hora y media.
4 FASE ORIENTADOR
1. Persona con experiencia en la realización de focus group, quien tiene cursos de liderazgo, actualizaciones constantes en técnicas de comunicación grupal.
5 FASE RECOLECCIÓN DE DATOS
1. Se reconoció como herramienta de análisis de datos, excel, el cual permitió reconocer los puntos fuertes.
2. Se determino que el mayor beneficio percibido era realizar el tramite de préstamo vía digital.

(Nexus Labs, 2019)

Anexo 5. Lean Canvas

PROBLEMA	SOLUCIÓN	PROPOSICIÓN DE VALÓR ÚNICO	VENTAJA ESPECIAL	SEGMENTO DE CLIENTES
Sistema de Gestión tradicionales en eventos educacionales, Baja interacción del cliente con el evento. Inexistencia de bases de datos	Sistema de Gestión digital Aplicación de interacción en tiempo real con el eventos. Herramientas comerciales, que permitan crear bases de datos automáticas.	Sistema que mejoré la gestión de registro, control y permita que el usuario interactué, recibiendo actualizaciones del evento.	Actualizaciones constantes del evento, promociones, interacciones con los usuarios	Eventos educacionales de gran magnitud a nivel nacional Congresos nacionales de estudiantes de diferentes carreras
	MÉTRICAS CLAVE		CANALES	
Alternativas Inscripciones físicas No se solucionan dudas Guardar comprobantes de asistencia	Tráfico Web Incremento de clientes Recurrencia de clientes		Redes Sociales Pagina Web Mailing	
ESTRUCTURA DE COSTOS		FLUJO DE INGRESOS		
Servidor Diseño Web Marketing online Sueldos Contenidos		Venta Online Cursos y talleres Generación de bases de datos Interacciones con usuarios		

(Nexus Labs, 2019)

Anexo 6. Experiment Board

Lluvia de Ideas					Experimento	1	2	3	4	5
¿Quién es tu cliente?					Cliente	Congresos Nacionales	Empresas de eventos educativos	Empresas de eventos educativos	Empresas de eventos educativos	Empresas de eventos educativos
Empresas de eventos educativos	Congresos Nacionales									
¿Cuál es el problema?					Problema	Sistemas de Gestión Tradicionales	Sistema de Gestión Trad. control de ingresos	Sistemas de Gestión Trad. baja interacción en el evento.	Sistemas de Gestión Trad. Actualizar información con herramientas comerciales.	Bases de datos inexistentes
Sistemas de Gestión Tradicionales	Control de Ingresos deficiente	Interacción baja en el desarrollo del evento	Actualizaciones del evento baja	Bases de datos inexistentes						
Define la solución después de validar un problema					Solución		Sistema Digital que controle ingresos.	Aplicación que permita interactuar en el evento.	Sistema Digital que se complemente con herramientas comerciales. (Mailing, SMS)	Sistema digital que utilice Herramientas Comerciales, y genere bases de datos
Sistema Digital, que controle ingresos.	Aplicación que permita interactuar en el evento.	Sistema Digital que se complemente con herramientas comerciales. (Mailing, SMS)	Sistema digital, que utilice Herramientas Comerciales, y genere bases de datos							
Lista de supuestos					Supuesto de Mayor Riesgo	No tienen confianza en los sistemas	Contratar el servicio es muy costoso	Perciben que no deben cambiar	Herramientas comerciales complicadas	Tiempo de realización largo
Contratar el servicio es muy costoso	No tienen confianza, en los sistemas	Perciben que no deben cambiar	Herramientas comerciales complicadas	Tiempo de realización largo						
					Método y Criterio de éxito	Éxito de Ventas de 15 eventos	Éxito de ventas de 20 a más.	Éxito de entrevistas de 50 entrevistas	Éxito de conserjería, adquisición de 8 eventos.	Éxito de ventas de 20 eventos.
					Recopilar datos					
					Resultado y Decisión	Éxito de ventas bajo, rediseñar el cliente objetivo, agregar características	Éxito de ventas bajo. Rediseñar la solución.	Entrevistas bajas, rediseñar las soluciones.	Las herramientas comerciales, no lograron adquirir eventos. Rediseñar características.	Éxito de venta. Diseñar el producto
					Aprendizaje	Los clientes desean adquirir un mejor sistema de gestión	Los clientes, desean controlar los ingresos, pero no desean pagar el valor.	Los clientes, aceptan la aplicación, pero no desean pagar el valor.	La comunicación B2B no permite, utilizar herramientas como el Mailing o SMS	Los clientes entendieron la utilidad y la sencillez, como tal desean adquirir el producto.

(Nexus Labs, 2019)

1. Empatiza y analiza



- a. Consulta a expertos problemas y áreas de oportunidad
- b. Define HMW (Cómo podríamos) y define las áreas de enfoque

A large, empty rounded rectangular box with a thin grey border, intended for taking notes. On the left side of the box, there are two labels: 'a. Problemas' at the top and 'b. HMW' further down. To the right of the box, there are several faint, light grey geometric shapes, including triangles and lines, scattered across the page.

(Elaboración Propia)

2. Define la meta a largo plazo

- Cada miembro del equipo debe aportar su visión a largo plazo (2 años) del proyecto.
- Posteriormente el decisor debe seleccionar una visión correcta.
- Preguntarnos cuál es el reto más importante que impida la visión

a.

b.

c.



(Elaboración Propia)

2. Define el journey del usuario



c. Realizar un mapa de alto nivel del customer journey y orientar el área objetiva sobre la cual debemos tener cuidado.



(Elaboración Propia)

3. Lightning demos



- a. Busca referencias y elige características interesantes fuera y dentro de tu sector respecto al reto.



(Elaboración Propia)

3. Sketch

- a. Toma notas de todo el proceso anterior.
- b. Obtén una idea central del proceso.
- c. Diseña 8 versiones rápidas de lo que incluye la idea.
- d. Diseña la solución final como sketch.



(Elaboración Propia)

4. Valida tu prototipo

Define hipótesis y diseña experimentos para validar tu cliente, el problema y la solución que ofreces al mercado.

The image shows a 'Javelin Experiment Board' template. It is a grid-based tool for planning experiments. At the top, it says 'Start here. Brainstorm with stickies, pull it over to the right to start your experiment.' The board is divided into several sections:

- Customer:** 'Who is your customer? Be as specific as possible. Time Limit: 5 Min'
- Problem:** 'What is the problem? Phrase it from your customer's perspective. Time Limit: 5 Min'
- Solution:** 'Define the solution only after you have validated a problem worth solving. Time Limit: 5 Min'
- Riskiest Assumption:** 'List the assumptions that must hold true, for your hypothesis to be true. Time Limit: 10 Min'
- Method & Success Criterion:** 'Need help? Use these sentences to help construct your experiment. To form a Customer/Problem Hypothesis: I believe my customer has a problem achieving this goal. To form a Problem/Solution Hypothesis: I believe this solution will result in quantifiable outcome.'
- Result & Decision:** 'To form your Assumptions: In order for hypothesis to be true, assumption needs to be true. To identify your Riskiest Assumption: The assumption with the least amount of data, and core to the viability of my hypothesis is...'
- Learning:** 'Determine how you will test it: The least expensive way to test my assumption is... Determine what success looks like: I will run experiment with # of customers and expect a strong signal from # of customers.'

The board has 5 columns labeled 'Experiments' and 5 rows for each section. A central banner reads 'GET OUT OF THE BUILDING!' with a person icon running. At the bottom, it says '© 2014 Javelin. You are here to use it and earn money with it as an entrepreneur, consultant, or executive, as long as you are not a software company the better road to success is here and...'

(Elaboración Propia)

4. Diseña tu prototipo

Crea tu prototipo.

(Elaboración Propia)

5. Elabora el Product Backlog

- a. Define los módulos de tu producto y detállalas como historias de usuario.

Módulo	Funcionalidad y prioridad
1. Elaboración de producto baja escala	<ul style="list-style-type: none">a. Integración con Whatsapp - 1b. Multiusuario de cliente - 2c. Integración con llamadas - 3
2. Elaboración de la marca	<ul style="list-style-type: none">a. Análisis de competenciab. Análisis de referenciasc. Elaboración de bosquejosd. Validación de prototipo
3. Elaboración de la página web	<ul style="list-style-type: none">a. Elaboración de estructurab. Implementación de la marcac. Levantamiento y optimizaciónd. Integración con analítica

(Elaboración Propia)

6. Sprint Planning

a. Planifica las funcionalidades priorizadas a ejecutarse en el Sprint.

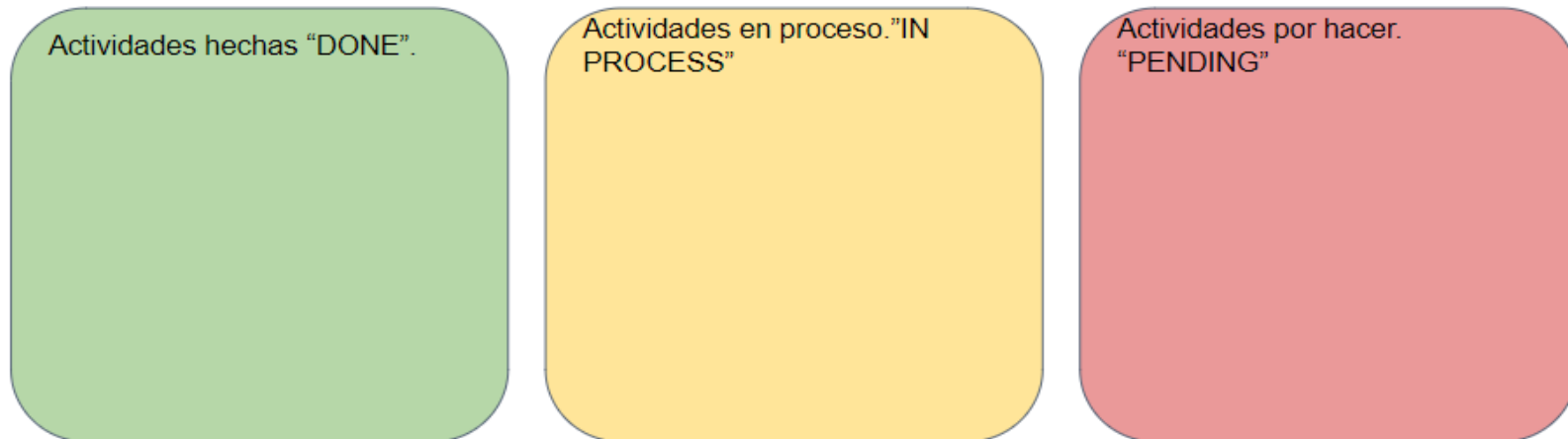
Actividad	Descripción	Dificultad	Responsable
Integración con Whatsapp - 1			
Multiusuario de cliente - 2			
Integración con llamadas - 3			
Análisis de competencia			
Análisis de referencias			
Elaboración de bosquejos			

(Elaboración Propia)

7. Sprint Execution

a. Realiza el sprint.

Controla tus actividades constantemente. "Se recomienda utilizar la plataforma **Trello**"



(Elaboración Propia)

8. Sprint Review

a. Realiza un análisis de las actividades realizadas así como su cumplimiento.

Funcionalidad	Dificultad	Estado
Integración con Whatsapp - 1		Hecho
Multiusuario de cliente - 2		Hecho
Integración con llamadas - 3		Hecho
Análisis de competencia		Hecho
Análisis de referencias		Hecho
Elaboración de bosquejos		Hecho

(Elaboración Propia)

9. Analizar al usuario

- a. Analiza las barreras y su relación con tu usuario.



(Elaboración Propia)

10. Idear estrategias

a. Define tu objetivo dentro del embudo, propón una idea y descríbela.

Objetivo:
Estrategia:
Descripción:

Objetivo:
Estrategia:
Descripción:

Objetivo:
Estrategia:
Descripción:

Objetivo:
Estrategia:
Descripción:

Objetivo:
Estrategia:
Descripción:

Objetivo:
Estrategia:
Descripción:

(Elaboración Propia)

11. Prioriza las estrategias

a. Prioriza las estrategias

Idea	Impacto	Confianza	Facilidad	Promedio

(Elaboración Propia)

12. Testea y mide los resultados

a. Ejecuta tus estrategia de mayor prioridad y mide sus resultados.

Estrategia	Resultado	Feedback	Decisión

(Elaboración Propia)

RESULTADOS

Estos son los resultados del proceso de obtención de un producto viable en el mercado

Tiempo de ejecución:

Ventas logradas:

Inversión:

Efectividad del experimento:

(Elaboración Propia)

1. Empatiza y analiza



a. Consulta a expertos problemas y áreas de oportunidad

b. Define HMW (Cómo podríamos) y define las áreas de enfoque

a. Problemas

- Dentro de la competencia existe demasiada amplitud en los cursos sin mucha profundización.
- Capacitarse dentro de este sector puede consumir demasiado tiempo al no tener los programas en un solo lugar.
- Las plataformas actuales no realizan un seguimiento al alumno.
- No es posible demostrar el nivel de capacitación en esta línea de carrera con un solo certificado.
- No existen programas que se actualicen constantemente con los cambios de las herramientas de marketing.

b. HMW

- Cómo podemos crear un programa integrado, sintetizado de alto nivel para profesionales del área.
- Cómo podemos motivar al alumno para alcanzar sus metas de carrera.
- Cómo podríamos evidenciar que nuestros alumnos están realmente capacitados.
- Cómo podemos brindar una capacitación actualizada de forma continua.

(Elaboración Propia)

2. Define la meta a largo plazo

- a. Cada miembro del equipo debe aportar su visión a largo plazo (2 años) del proyecto.
- b. Posteriormente el decisor debe seleccionar una visión correcta.
- c. Preguntarnos cuál es el reto más importante que impida la visión

a.

- Posicionarnos como una de las plataformas líderes en Latinoamérica.
- Los anunciantes deberán decidir sobre esta como una línea de carrera.
- La red global más importante en anuncios.
- Ser el estándar global para la gestión de anuncios.
- Crear un crecimiento del 30% en los ingresos de los alumnos.
- Tener a más de 100000 suscriptores.

b. En 2 años estudiar en nuestra plataforma será comparado con tomar una línea de carrera profesional para la gestión de anuncios en latinoamérica.

c.

- Cómo podríamos competir con las plataformas actuales.
- Se encuentra el Perú preparado para la era globalizada.
- Será la dependencia tecnológica un punto en contra respecto a la cualificación de los usuarios.
- Como podemos establecerlo como una línea reconocida por las empresas.

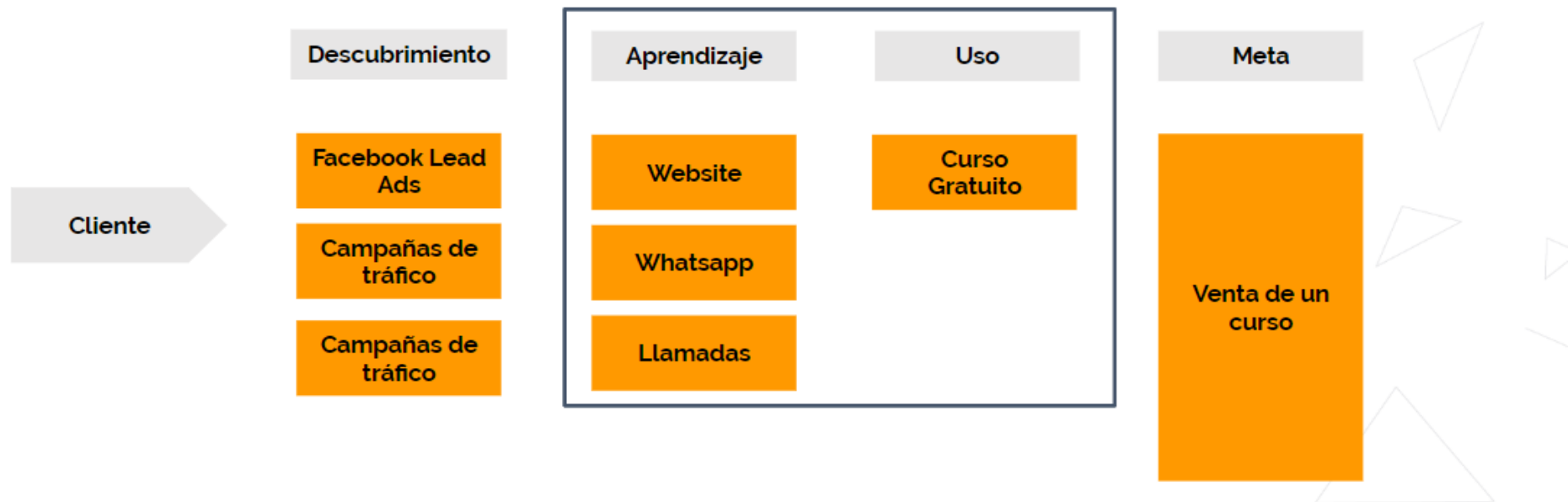
Cómo podemos competir con las plataformas actuales que hoy en día enseñan este tipo de programas.

(Elaboración Propia)

2. Define el journey del usuario



c. Realizar un mapa de alto nivel del customer journey y orientar el área objetiva sobre la cual debemos tener cuidado.



(Elaboración Propia)

3. Lightning demos



a. Busca referencias y elige características interesantes fuera y dentro de tu sector respecto al reto.

PMI

- Modelo de suscripción continua
- Prestigio dentro del sector proyectos
- Comunidad de profesionales motivados a capacitarse
- Línea de capacitación y carrera

MIT

- Obtención de grados por llevar un conjunto de cursos de su plataforma

Steve Jobs

- Periodismo de alto nivel.
- Lectores de Calidad.
- Comunidad activa.

Crehana

- Seguimiento al alumno
- Construcción de proyecto que sea validado

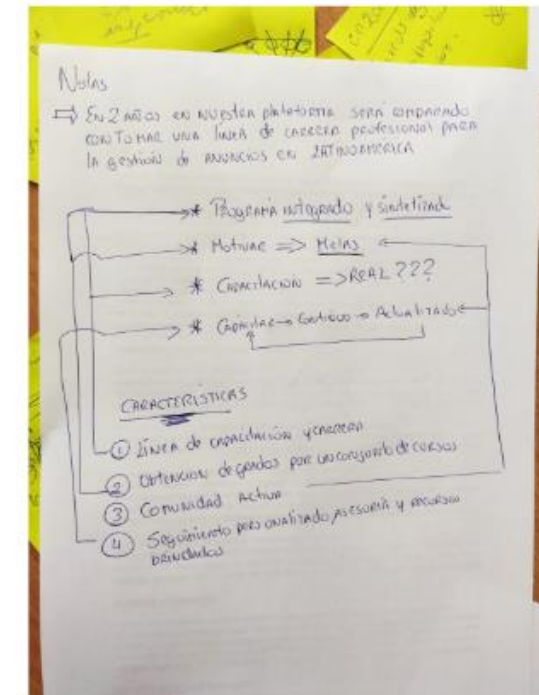
Patrick Wind

- Seguimiento personalizado, asesoría y recursos brindados
- Docente certificado por Facebook

(Elaboración Propia)

3. Sketch

- Toma notas de todo el proceso anterior
- Obtén una idea central del proceso
- Diseña 8 versiones rápidas de lo que incluye la idea
- Diseña la solución final como sketch



(Elaboración Propia)

4. Valida tu prototipo



Define hipótesis y diseña experimentos para validar tu cliente, el problema y la solución que ofreces al mercado.

Javelin		Experiment Board					Project Name:	Team Leader Name:
Start here. Brainstorm with stickies, pull it over to the right to start your experiment.		Experiments	1	2	3	4	5	
Who is your customer? Be as specific as possible. <small>Time Limit: 3 Min</small>		Customer	Profesional					
What is the problem? Phrase it from your customer's perspective. <small>Time Limit: 3 Min</small>		Problem	Busco aprender habilidades técnicas que no consigo en la universidad	Capacidad a nivel profesional, poder ser una ingeniera más cara	Diverso aprendizaje en el mundo digital como una oportunidad laboral			
Define the solution only after you have validated a problem worth solving. <small>Time Limit: 3 Min</small>		Solution	Programa online de capacitación	Programa online de capacitación	Programa online de capacitación			
List the assumptions that must hold true, for your hypothesis to be true. <small>Time Limit: 10 Min</small>		Riskiest Assumption	Que existan estudiantes con la capacidad en la universidad	Que no encuentren un curso completo por lo tanto comprar varios en casa	Que quienes pagar entre el mundo laboral digital			
Need help? Use these sentences to help construct your experiment.		Method & Success Criterion	Anuncios 10 interesados con un cpi menor a 1 sol	Anuncios 10 interesados con un cpi menor a 1 sol	Anuncios 10 interesados con un cpi menor a 1 sol			
To form a Customer/Problem Hypothesis: I believe my customer has a problem achieving this goal.	To form a Problem/Solution Hypothesis: I believe this solution will result in quantifiable outcome.	GET OUT OF THE BUILDING!						
To form your Assumptions: In order for hypothesis to be true, assumption needs to be true.	To identify your Riskiest Assumption: The assumption with the least amount of data, and core to the viability of my hypothesis is...	Result & Decision	4 personas interesadas	11 personas interesadas	7 personas interesadas			
Determine how you will test it: The least expensive way to test my assumption is...	Determine what success looks like: I will run experiment with # of customers and expect a strong signal from # of customers.	Learning	Los estudiantes no se sienten insatisfechos	Los estudiantes sienten una significativa mejora en precio	Los estudiantes necesitan oportunidad o apoyo			

(Elaboración Propia)

4. Valida tu prototipo

Define hipótesis y diseña experimentos para validar tu cliente, el problema y la solución que ofreces al mercado.

		AMF - Whatsapp - S1 - Video	28 Clics en el ...	3.818	4.465	S/0,54 Por clic en el ...
		Text "¿Sabías que por saber hacer anuncios te pueden p...	7	811	844	S/0,37
		Text "¿Porque pagar cientos de dólares en cursos si con ...	11	1.320	1.401	S/0,45
		Text "¡NUNCA aprenderás esto en la universidad! Te cue...	4	915	949	S/0,75

(Elaboración Propia)

4. Valida tu prototipo

Define una propuesta de valor coherente según el problema, target, y solución identificada como óptima para llevar a cabo una segunda versión del proyecto.

¿Sabías que por saber hacer anuncios te pueden pagar desde 2000 soles mensuales ? 🚀

Miles de personas en el mundo solo se han capacitado a través de los mejores cursos online y hoy trabajan para miles de empresas.

Por eso hemos juntado los mejores cursos para que a un precio especial aprendas paso a paso Google y Facebook ads, Whatsapp y crear Websites.

Normalmente estos cursos por separado pueden costarte hasta 200 dólares, pero puedes adquirirlos por solo 50 USD

¡Escribe en los comentarios! Promoción especial para las primeras 50 personas

¿Porque pagar cientos de dólares en cursos si con esta oportunidad aprenderás todo el marketing digital ? 🚀

Saber hacer anuncios en Google y Facebook es una habilidad técnica que puedes aprender en 1 mes y que puede ser tu forma de vida.

Por eso hemos juntado los mejores cursos para que a un precio especial aprendas paso a paso Google y Facebook ads, Whatsapp y crear Websites.

Normalmente estos cursos por separado pueden costarte hasta 200 dólares, pero puedes adquirirlos por solo 50 USD

¡Escribe en los comentarios! Promoción especial para las primeras 50 personas

(Elaboración Propia)

5. Elabora el Product Backlog

- a. Define los módulos de tu producto y detállalas como historias de usuario.

Módulo	Funcionalidad y prioridad
1. Línea Gráfica	<ul style="list-style-type: none">a. Búsqueda de referencias.b. Diseño de logo.c. Redacción de contenidod. Diseños para redes sociales.
2. Implementación de redes sociales	<ul style="list-style-type: none">a. Implementación de la cuenta.b. Implementación de artes.
3. Página web	<ul style="list-style-type: none">a. Estructura de la página.b. Redacción de contenido.c. Diseño página web.d. Procesos de pago.

(Elaboración Propia)

6. Sprint Planning

a. Planifica las funcionalidades priorizadas a ejecutarse en el Sprint.

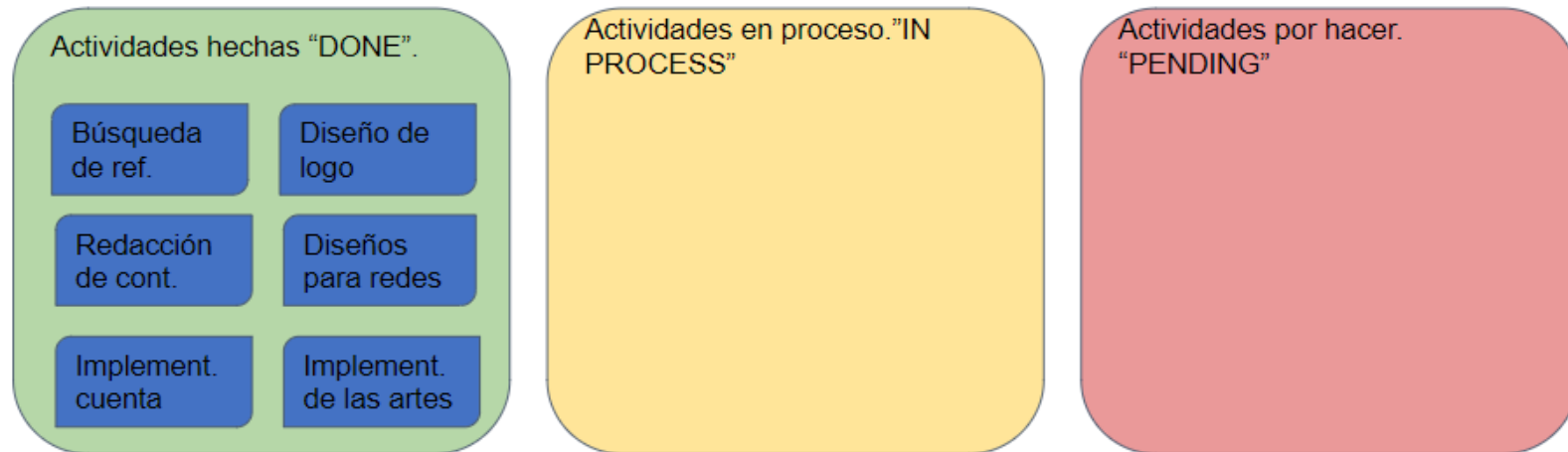
Actividad	Descripción	Dificultad	Responsable
Búsqueda de referencias.	Investigar empresas que tengan parecido al producto para la inspiración de la línea gráfica.	6	Marco
Diseño de logo.	Determinar y realizar aquella imagen idónea que representará a la organización.	7	Marco
Redacción de contenido	Reconocer de qué trata el producto y cual es la imagen que se desea dar.	6	Marco
Diseños para redes sociales.	Realizar posts que se vean enfocados a la línea gráfica y guarden relación con el producto ofrecido.	7	Victor
Implementación de la cuenta	Crear una cuenta empresarial y publicitaria.	3	Victor
Implementación de artes	Subir los posts de acuerdo a la planificación del proyecto.	4	Victor

(Elaboración Propia)

7. Sprint Execution

a. Realiza el sprint.

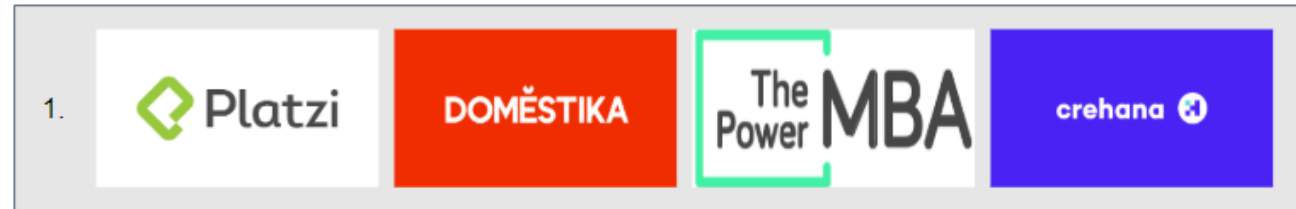
Controla tus actividades constantemente. "Se recomienda utilizar la plataforma **Trello**"



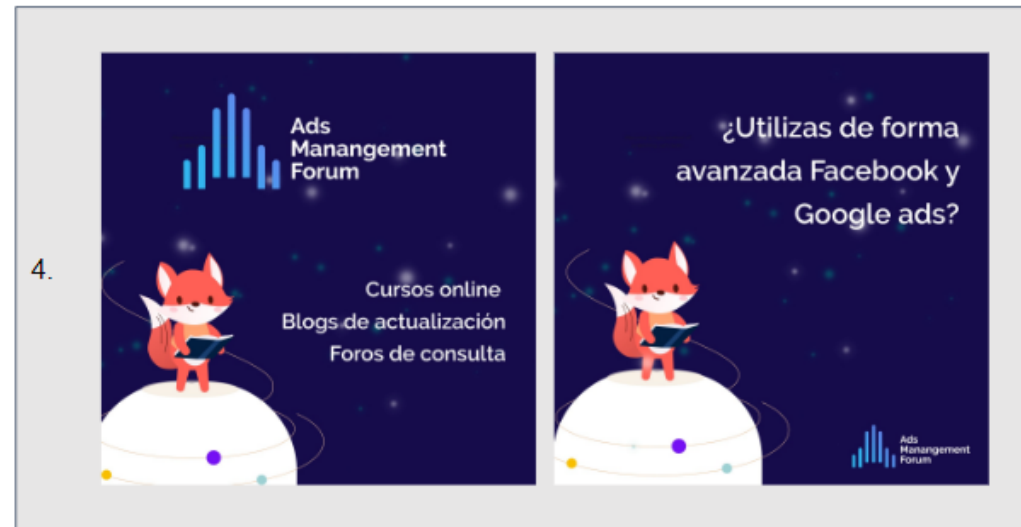
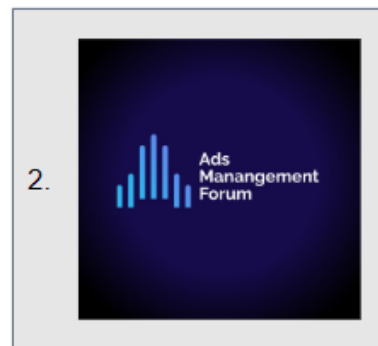
(Elaboración Propia)

Anexo 34. Execution Plataforma de cursos

1. Búsqueda de referencias: Platzi, Domestika, The Powermba, Crehana.
2. Diseño de logo.
3. Redacción de contenido
4. Diseños para redes sociales.
5. Implementación de la cuenta
6. Implementación de artes



3. Ads Management Forum te permitirá aprender, crear y potenciar tu talento comercial; mediante cursos online en Google y Facebook Ads, SEO, Analytics, Integración, etc.



(Elaboración Propia)

6. Sprint Planning

a. Planifica las funcionalidades priorizadas a ejecutarse en el Sprint.

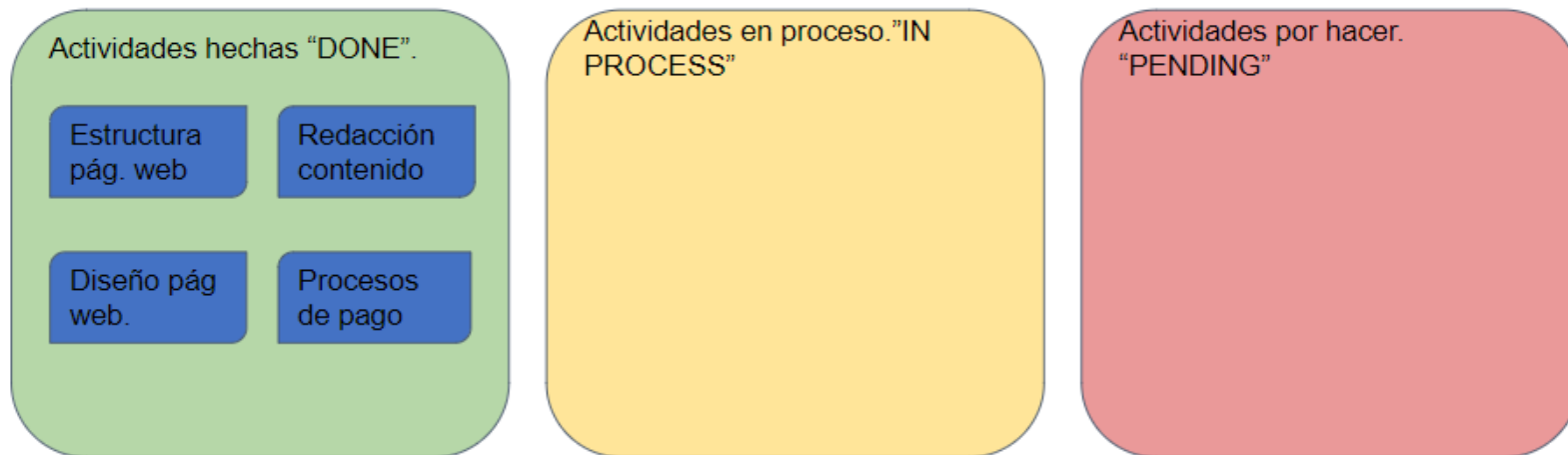
Actividad	Descripción	Dificultad	Responsable
Estructura pág. web	Determinar aquellos elementos que den el buen entendimiento y uso de la plataforma visualmente.	8	Marco
Redacción de contenido	Redactar texto bajo un criterio de alta calidad, para la estructura determinada en la pág. web y publicaciones.	6	Marco
Diseño pág.web	Integrar los elementos y contenido en la estructura ya determinada.	7	Marco
Procesos de pago	Determinar las formas de pago.	4	Victor

(Elaboración Propia)

7. Sprint Execution

a. Realiza el sprint.

Controla tus actividades constantemente. "Se recomienda utilizar la plataforma **Trello**"



(Elaboración Propia)

Anexo 37. Página web Plataforma de cursos

The image shows a composite of three website elements. On the left is a registration form for 'Ver todos los programas' with fields for 'Tu nombre completo', 'Tu email', and 'Tu celular', and a 'Ver programas' button. The background of this form is a purple and blue abstract graphic with the text 'Conectamos oportunidades' and 'Cada minuto anunciantes como nosotros conectan más de 100 millones de oportunidades. Hoy tenemos la capacidad de transformar el mundo en nuestras manos. ¿Eres de los nuestros?'. In the top right of this section is a 'Get Started!' button. On the right is a 'Programas' section with a sub-header '¿Estás interesado en convertirte en un experto en anuncios?' and a 'Ver programas' button. Below this is a 'Blog de la semana' section for 'Estrategia Full Funnel para Google Ads' with a 'Leer post' button. To the right of the blog is a hand-drawn diagram titled 'Workflow Strategy' showing a sequence of events: 'abandons cart' -> '1 hr delay' -> 'left cart' -> '1 day delay' -> 'NO purchase' -> '1 day delay'. The diagram includes icons of shopping carts and envelopes. At the bottom is a dark blue footer with the 'Ads Management Institute' logo and text: 'Nueva York - Londres - Lima - Buenos Aires - All Rights Reserved'.

Get Started!

Conectamos oportunidades

Cada minuto anunciantes como nosotros conectan más de 100 millones de oportunidades. Hoy tenemos la capacidad de transformar el mundo en nuestras manos. [¿Eres de los nuestros?](#)

Ver todos los programas

Tu nombre completo

Tu email

Tu celular

Ver programas

Programas

¿Estás interesado en convertirte en un experto en anuncios? Lleva nuestras capacitaciones y sigue una línea de carrera que te permita certificarte en un Ads Management Profesional (AMP)®

Ver programas

Nosotros

El Ads Management Institute (AMI) es la asociación mundial líder encargada de capacitar y guiar a profesionales sobre las mejores técnicas y herramientas para anunciar en medios digitales.

Programas
Aprende de coaches certificados y aprende de forma completa

Foros
Convértete en un experto comprobado y demuestra tu nivel

Actualizaciones
Pertenece a la red y obtén descuentos en nuestros programas

Eventos
Recibe mayores oportunidades laborales en empresas

Blog de la semana

Estrategia Full Funnel para Google Ads

La estrategia Full Funnel (ToFu, MoFu y BoFu) es muy utilizada en inbound marketing pero ¿por qué no utilizarla en campañas de Google Ads? Exponemos cómo nos ayuda este tipo de estrategia en la optimización del rendimiento de las campañas de Google Ads.

Leer post

Workflow Strategy

abandons cart
↓
1 hr delay
↓
left cart
↓
1 day delay
↓
NO purchase
↓
1 day delay

Ads Management Institute
Nueva York - Londres - Lima - Buenos Aires - All Rights Reserved

(Elaboración Propia)

Anexo 38. Facebook Plataforma de cursos

The screenshot shows the Facebook page for 'Ads Management Forum'. The top navigation bar includes the Facebook logo, a search bar, and user profile information for 'Marco'. The main content area features a video player with a play button and a dark background with colorful light trails. Below the video are interaction buttons: 'Te gusta', 'Siguiendo', 'Compartir', and 'Enviar mensaje'. A post from 'Ads Management Forum' dated '21 de febrero a las 13:18' is visible, with the text: '¡Gracias por querer parte de esta comunidad! 🙌 Si estas leyendo esto es por que definitivamente crees en el valor de lo que estamos ofreciendo. El pack de los cursos incluirá: Social Media Management · Marketing de contenidos · Facebook Ads · Google Ads · Google Analytics · Google Tag Manager · Data Studio · Creación de páginas web · Creación de Chatbots · Whatsapp Marketing · Posicionamiento SEO y más de 0 a avanzado paso a paso 🙌... Ver más'. The right sidebar contains sections for '¿Tienes amigos a los que crees que podría gustarles esta página?', 'Comunidad', and 'Información'.

(Elaboración Propia)

8. Sprint Review

- a. Realiza un análisis de las actividades realizadas así como su cumplimiento.

Funcionalidad	Dificultad	Estado
Búsqueda de referencias.	6	Hecho
Diseño de logo.	7	Hecho
Redacción de contenido	6	Hecho
Diseños para redes sociales.	7	Hecho
Implementación de la cuenta	3	Hecho
Implementación de artes	4	Hecho

(Elaboración Propia)

8. Sprint Review

- a. Realiza un análisis de las actividades realizadas así como su cumplimiento.

Funcionalidad	Dificultad	Estado
Estructura pág. web	6	Hecho
Redacción de contenido	7	Hecho
Diseño pág.web	6	Hecho
Procesos de pago	7	Hecho

(Elaboración Propia)

9. Analizar al usuario

a. Analiza las barreras y su relación con tu usuario.



- Adquisición de usuarios a bajo costo para presentarles los cursos.
- Posicionar los cursos dentro del mercado
- Crear una relación de confianza
- Generar las primeras ventas

(Elaboración Propia)

10. Idear estrategias

a. Define tu objetivo dentro del embudo, propón una idea y descríbela.

Objetivo: Conversión
Estrategia: Freemium
Descripción: Incluir un curso del siguiente nivel como demostrativo para hacer upselling de su paquete.

Objetivo: Adquisición - Activación
Estrategia: Curso gratuito
Descripción: Brindar un curso gratis a todas las personas que ingresen en la plataforma y llenen sus datos.

Objetivo: Adquisición - Activación
Estrategia: Ebooks conjunto
Descripción: Brindar un curso gratis a todas las personas que ingresen en la plataforma y llenen sus datos.

Objetivo: Adquisición - Activación
Estrategia: Concurso
Descripción: En una publicación buscar propuestas de campaña para un producto, la mejor idea se lleva un full pack

Objetivo: Adquisición
Estrategia: SEO my business
Descripción: Crear negocios locales con keywords relacionadas para que se pueda posicionar fácilmente en google de cada ciudad.

Objetivo: Retención
Estrategia: Referidos con cursos gratis
Descripción: Regalamos un curso gratis si uno de tus amigos compra el programa

(Elaboración Propia)

11. Prioriza las estrategias

a. Prioriza las estrategias

Idea	Impacto	Confianza	Facilidad	Promedio
Curso gratis	10	10	9	9.67
Ebooks	7	6	8	7
Concurso	6	5	5	5.33
SEO	10	6	2	6
Freemium	7	7	2	5.33
Referidos	7	5	2	4.67

(Elaboración Propia)

12. Testea y mide los resultados

a. Ejecuta tus estrategia de mayor prioridad y mide sus resultados.

Estrategia	Resultado	Feedback	Decisión
Curso Gratis - Adquisición	200 participantes 10 ventas	Al ser un producto gratuito y de fácil acceso mucha gente pudo obtenerlo fácilmente	Brindar capacitación gratuita y fácil es la mejor forma de adquirir usuarios
Ebook - Adquisición	90 participantes 3 ventas	Al ser un producto de pdf la gente tuvo menos interacción con el producto	Es una estrategia alternativa en caso no funcione cursos gratis
Concurso - Adquisición	150 participantes 2 venta	Al ser un poco más complicada la participación su participación fue más baja	Es una estrategia complicada y solo se podría hacer para fidelizar

(Elaboración Propia)

RESULTADOS

Estos son los resultados del proceso de obtención de un producto viable en el mercado

Tiempo de ejecución: 15 días

Ventas logradas: 15 ventas (2250) soles - 150 soles por preventa

Inversión:

Talento - 2000 soles

Publicidad - 500 soles

Efectividad del experimento: Positivo

(Elaboración Propia)