

LA INFLUENCIA DEL MÉTODO LEAN STARTUP EN LAS STARTUPS DE TECNOLOGÍA ARGENTINAS PARA CRECER.

Universidad Torcuato Di Tella

Escuela de Negocios – MBA 2015

Autor: Marcelo Moreira Alves

Tutor: Jimena Veloz Rúa

Lugar: Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.

Fecha: Junio/2017

AGRADECIMIENTOS

Dedico este trabajo a todos que de alguna manera me ayudaron en el proceso de armado de la tesis. Principalmente:

A Vanesa Welsh y a mi tutora Jimena Rúa por ayudarme en el desarrollo de esta investigación.

A todos los entrevistados por su atención y disponibilidad.

A mis padres Antônio Joaquim y Maria Lúcia, mi hermana Juliana Alves, mi compañera Giovanna Ranieri y mi hijastra Bia Ranieri por todo el apoyo en los momentos más difíciles.

RESUMEN

Las startups encuentran distintos desafíos. Temas que van desde lo financiero hasta el desarrollo del producto. Planes de negocios tradicionales funcionan para grandes empresas, pero en el caso de esos pequeños emprendimientos innovadores, hay que buscar otra estrategia ya que esa clase de empresa todavía está buscando un modelo de negocio. Para eso surge la metodología *Lean Startup*.

El modelo se trata básicamente de comprobar hipótesis y del uso del llamado círculo crear – medir – aprender, para que una empresa encuentre el producto ideal para su público correcto. Llevando en cuenta todas las limitaciones de una startup, la metodología busca optimizar el tiempo y los recursos de la empresa al máximo.

Este trabajo busca distinguir la aplicación del método *Lean Startup* en el éxito de las startups de Argentina, entre fines de los años 90 y la actualidad y encontrar sus particularidades en el país. Para tal fin, se analizó el contexto argentino en los últimos 20 años, se definió y caracterizó una startup y se describió la teoría de la *Lean Startup*, en el marco teórico. Además, se estudiaron en profundidad diferentes casos, se entrevistaron fundadores de empresas argentinas que comenzaron como startups, para observar qué conceptos aplicaron en su desarrollo, y se encuestaron dueños de startups para encontrar un perfil de estas empresa actualmente en el país y observar cómo estas aplicaron el método *Lean Startup*.

Palabras claves: *Lean Startup*, Círculo crear – medir – aprender, MVP (Mínimo Producto Viable), Contabilidad para la innovación.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1: ASPECTOS POLÍTICOS, SOCIALES, ECONÓMICOS Y EMPRESARIALES EN ARGENTINA	1
1.1 ARGENTINA DESDE FINES DE LOS AÑOS 90 HASTA 2015	1
1.1.1 ÍNDICES ECONÓMICOS	1
1.1.2 EL RESULTADO DE LAS POLÍTICAS MACROECONÓMICAS PARA LAS STARTUPS	2
1.2 EVOLUCIÓN DE LOS ÍNDICES Y CONTEXTO ACTUAL	4
1.2.1 ÍNDICES ECONÓMICOS	4
1.2.2 OTRAS MEDIDAS DEL GOBIERNO ARGENTINO	6
1.3 CONTEXTO EMPRESARIAL	7
CAPÍTULO 2: QUÉ ES UNA STARTUP Y SUS ELEMENTOS	15
2.1 DEFINICIÓN	15
2.2 EL PERFIL DE UNA STARTUP	16
2.2.1 LA BASE DE UNA STARTUP	16
2.2.2 EL ARMADO DE UNA STARTUP	17
2.2.3 CARACTERÍSTICAS DE LAS STARTUPS	19
2.2.4 TENDENCIAS DE LAS STARTUPS	20
CAPÍTULO 3: EL MÉTODO LEAN STARTUP	25
3.1 ORIGEN, CONCEPTO Y LOS PRINCIPIOS DE LA METODOLOGÍA	25
3.2 EL APRENDIZAJE VALIDADO	27
3.2.1 DEFINICIÓN	27
3.2.2 LOS EXPERIMENTOS Y SU UTILIDAD	27
3.3 EL CÍRCULO CREAR – MEDIR – APRENDER Y EL PIVOTE	29
3.3.1 EL MÍNIMO PRODUCTO VIABLE Y SU UTILIDAD	30
3.3.2 LA CONTABILIDAD PARA LA INNOVACIÓN Y COMO USARLA	31
3.3.3 LA DECISIÓN DE PIVOTAR O PERSEVERAR	33
3.4 EL CRECIMIENTO DE LA STARTUP	34
3.4.1 IMPULSANDO EL MOTOR DEL CRECIMIENTO	35
3.4.2 LA ORGANIZACIÓN ADAPTATIVA	36
CUERPO EMPÍRICO	39
MERCADO LIBRE	40
GLOBANT	45
TARINGA!	50
NAVENT	56
ENCUESTA CON STARTUPS	64
CONCLUSIÓN	77

INTRODUCCIÓN

En 2011, Eric Ries publicó su libro *The Lean Startup*, una exitosa obra que presentó al mundo un modelo revolucionario que podría ser aplicado a cualquier startup para maximizar sus probabilidades de éxito. Inspirado en el *lean manufacturing*, su teoría busca principalmente una manera de que la empresa aproveche al máximo sus pocos recursos monetarios y de tiempo, o como el propio define: *la aplicación del pensamiento lean al proceso de innovación* (Ries, 2011). Con distintos ejemplos, incluso el de su propia empresa, el autor demuestra el **círculo crear – medir - aprender** que va a ser clave de toda su tesis.

¿Y qué es una startup? Hay muchas definiciones y, en realidad, nadie sabe con exactitud cuál sería la más acorde con la actualidad. Aunque no haya un consenso, una de las maneras más aceptadas de describirla es como una *“organización temporaria diseñada para encontrar un modelo de negocio escalable y repetible”* (Blank, 2012). Se usa el término “organización temporaria” porque, al llegar a un cierto nivel de desarrollo, una startup se convierte en una empresa establecida. Es válido agregar que la innovación es clave para definir una startup. Una empresa que es exactamente igual a un negocio ya existente no entra en dicha categoría (Ries, 2011). La predominancia de empresas de tecnología se da debido a una mayor chance de escalabilidad del negocio: no se necesita una alta inversión, ya que su producto muchas veces es virtual, no habiendo necesidad de un gran inventario.

Startups no son versiones más chicas de grandes compañías, ellas no se desarrollan según un plan maestro. En la realidad, startups no tienen siquiera un modelo de negocio establecido, ellas están en búsqueda de uno (Blank, 2013). Frente a esta realidad, es comprensible que un plan de negocios tradicional no sea la herramienta más eficiente para ese tipo de empresa. En un plan de negocios típico, muchos supuestos ya están basados en experiencias anteriores. Mientas que en una startup, por otro lado, estamos

hablando de innovación y muy probablemente no haya experiencias previas relacionadas al tema que abordará.

El concepto de *Lean Startup* surge esencialmente frente a la necesidad de un método que permita a las startups ganar más eficiencia y mitigar los riesgos, ya que un 30 a 40% de las startups quiebran, y si también llegamos a considerar las que no llegaron a obtener el retorno esperado de la inversión, el porcentaje crece a un valor entre 70% y 80% (Nobel, 2011). Pero uno puede preguntarse: ¿Porqué una startup fracasa? Porque muchas compañías siguen un plan sin siquiera darse cuenta de que sus **hipótesis** base están equivocadas, intentando predecir el futuro en lugar de desarrollarlo con sus consumidores (Nobel, 2011). El planeamiento y previsión son precisos solamente cuando son basados en un histórico operacional largo y estable, y en un ambiente relativamente estático. Una startup no tiene ninguno de los dos (Ries, 2011). En realidad, las startups son imprevisibles, están frente a lo desconocido y van a fallar muchas veces hasta acertar (Blank & Dorf, 2012).

Los exitosos reconocen que su startup es una serie de hipótesis en búsqueda de la validación de los consumidores. Van a probar y corregir un producto en días o semanas en lugar de meses o años para ahorrar recursos y no desperdiciar tiempo creando atributos que no le importan al usuario. La tarea de las startups es de las más difíciles: cada una de ellas están intentando lanzar un nuevo producto al mercado (Xavier, 2012). Cuando una gran empresa sale con una novedad, invierte meses, quizás años, y millones de dólares en investigación de mercado. Grandes corporaciones tienen un alto presupuesto de marketing y una marca ya establecida, además de ya tener una relación con socios y con el consumidor que pueden ayudar en las ventas. Aún así, no es una apuesta 100% segura. Las startups por otro lado, no tienen mucho tiempo y tampoco mucho dinero. Ellas no pueden hacer estudios de mercado. Entonces los hacen a través de la práctica, incurriendo en errores. Se trata de probar, y si sale mal en la primera oportunidad, asegurarse que no se invirtió demasiado a punto de llevar la empresa a la

quiebra (Xavier, 2012). Actualmente, la metodología *Lean Startup* sigue siendo muy reconocida e incluso ha ampliado su influencia. Por ejemplo, Greg Satell (2017), autor y constante colaborador del *Harvard Business Review*¹, publicó el artículo “*This Program Uses Lean Startup Techniques to Turn Scientists into Entrepreneurs*” que muestra como el método *Lean Startup* fue usado por científicos para desarrollar sus descubrimientos o inventos y convertirlos en productos atractivos. En otro ejemplo, *Amazon Go* (Rao, 2016), la tienda experimental sin cajeros de *Amazon*, usa muchos de los elementos del *Lean Startup*, relacionados a desarrollo de producto y testeo, que más adelante, en esta tesis, van a ser explorados en más detalle. Sin embargo, a pesar de la popularidad que tiene el modelo en el mundo, éste y su aplicación en las startups argentinas ha sido muy poco investigado hasta el día de hoy. En búsqueda de información relevante, no hay estudios acerca del tema o casos de éxito.

Puede que lo antes mencionado se deba a la falta de actividad emprendedora de Argentina, en relación con mercados más desarrollados. A modo de ejemplo, en Estados Unidos se encontraban 174 unicornios² en 2016 (Fortune, 2016). Mientras que en Argentina, al día de hoy, hay solamente cuatro, siendo estas Mercado Libre, Globant, Despegar y OLX (Kantor, 2017). También, se debe mencionar que Estados Unidos tiene un índice de innovación de 60,1³, ubicándose en un quinto lugar global. Argentina, por otro lado, tiene un índice de 34,3, estando en el puesto número 72 en un ranking de 141 países.

Objetivo Principal

Esta tesis tiene como objetivo principal distinguir si los conceptos explorados en el método *Lean Startup* han influenciado las startups de Argentina, entre fines de los años 90, cuando ya se usaban las prácticas pero no existía el método formal, y la actualidad, ya con la creación del *Lean Startup*. Habiendo

¹Colección de publicaciones de la Universidad de Harvard con foco en negocios.

²Startups valuadas en más de US\$ 1.000 millones.

³En un valor de 0 a 100.

aplicado los elementos de la metodología para crecer y ser exitosa, en forma planificada o no.

Objetivos específicos

- 1) Distinguir si las startups de Argentina han aplicado el circuito de “*feedback*” crear- medir-aprender, para el desarrollo de sus productos.
- 2) Distinguir en los procesos de las startups de Argentina, entre fines de los años 90 y la actualidad, las características de cada etapa del circuito “*feedback*”.
- 3) Distinguir las particularidades que existieron en la aplicación de los elementos del modelo *Lean Startup* entre fines de los años 90 a la actualidad, como consecuencia del contexto argentino.

De tal modo, la investigación busca contestar a las siguientes preguntas.

Pregunta General:

¿Ha el método *Lean Startup* influenciado las startups de Argentina, entre fines de los años 90, antes de la creación del método formal que reúne y perfecciona las mejores prácticas, y la actualidad, ya con la existencia del método, que aplicaron los elementos de la metodología para crecer y ser exitosas, de forma planificada o no?

Preguntas específicas:

- 1) ¿Han las startups de Argentina aplicado el circuito de “*feedback*” crear- medir-aprender, para el desarrollo de sus productos?

- 2) ¿Se distinguen en los procesos de las startups de Argentina, las características de cada etapa del circuito “*feedback*”, entre fines de los años 90 y la actualidad?
- 3) ¿Qué particularidades existieron en la aplicación de los elementos del modelo *Lean Startup*, entre fines de los años 90 a la actualidad como consecuencia del contexto argentino?

ESTRUCTURA

Este trabajo se va a dividir en marco teórico y el marco empírico. El primero consistirá en 3 capítulos. En el primer capítulo se analizará la situación Argentina desde fines de los años 90 hasta hoy, abarcando principalmente aspectos políticos, sociales, económicos y empresariales que tengan influencia en el mercado y, como consecuencia, en las startups. En el mismo capítulo también se va a analizar la realidad del mercado y la empresarial del país. En el segundo capítulo, se va a desarrollar el concepto de startup en el mundo y describir sus elementos. Y por último, en el tercer capítulo se va a describir el método *Lean Startup*, detallando sus principales etapas y características y explicando su aplicación.

Asimismo, el marco empírico constará del análisis de startups argentinas que hoy son empresas establecidas. Este análisis constará de un recorrido por su historia, el contexto en que se encontraban y descripción de decisiones, métodos y herramientas utilizados que contribuyeron para su éxito. También se mostrará un perfil de las startups argentinas y cómo las mismas actúan en el mercado.

La metodología de investigación es descriptiva.

Para poder alcanzar los objetivos planteados, se utilizaron las siguientes herramientas de recolección de información: 1) Estudios de casos: Globant, Mercado Libre, Taringa y Navent A través del análisis de información

secundaria y primaria con el uso de entrevistas en profundidad a líderes de Taringa y Navent. 2) Encuestas a dueños de startups en Argentina.

CAPÍTULO 1: ASPECTOS POLÍTICOS, SOCIALES, ECONÓMICOS Y EMPRESARIALES EN ARGENTINA

1.1 ARGENTINA DESDE FINES DE LOS AÑOS 90 HASTA 2015

Argentina en su historia ha pasado por muchos altibajos. Esos cambios en su economía e historia han influenciado directamente en la **actividad emprendedora** en el país. En este capítulo, se va a ver de qué manera se comportó el país desde fines de los años 90 hasta la actualidad, y cómo eso ha afectado a las empresas de tecnología. Se definió el período inicial basado en la creación de las primeras startups Argentinas que son ejemplos de negocios exitosos: Mercado Libre, Bumeran y Despegar en 1999 y Officenet en 1997.

1.1.1 ÍNDICES ECONÓMICOS

En 1997, Argentina tenía un crecimiento del PBI de 8,1% (Banco Mundial, 2017) y en 1998 de 3,9%. A partir del año siguiente, se empezó a ver una caída con valores de -3,4% (1999), -0,8% (2000), -4,4% (2001) y -10,9% (2002). Esos valores reflejan la crisis que llevó al *default* en diciembre de 2001 y disminuyó el PBI del país en un quinto. Adicionalmente, el desempleo en Argentina se encontraba en 12,9% en 1998 e inició una escalada que llegó a su peor momento en 2002 con una tasa de 19,7% (CEPAL, 2017). Como consecuencia, el índice de confianza del consumidor (ICC) tuvo una gran caída desde 2001, año en que se empezó a medir, hasta comienzos de 2003 (UTDT, 2017), para después presentar períodos de subas y bajas.

El ICC representa las percepciones de la población acerca del estado de la economía, la situación económica y las expectativas a mediano plazo. El índice es importante porque, a través de estos datos, se puede distinguir las tendencias de consumo futuras. Estas determinarán las decisiones a corto y mediano plazo de los consumidores, afectando los indicadores económicos de los períodos posteriores.

A partir del gobierno Néstor Kirchner y la **reestructuración de la deuda**⁴ resultado de la crisis en 2001 (Krakowiak, 2013) se ve un cambio en los indicadores. La tasa de desempleo tuvo una caída continua entre 2003 y 2008, llegando a 7,9% en ese año (CEPAL, 2017) y manteniendo valores próximos los años siguiente.

Respecto al PBI, éste presenta altos índices entre 2003 y 2008, con valores entre 8 y 9% (Banco Mundial, 2017). En 2009, como consecuencia de la crisis de Estados Unidos, hubo una caída en el PBI, con una tasa de -6% y en 2010 el país volvió a recuperarse con un crecimiento de 10,4% (Banco Mundial, 2017). A modo de comparación, China presentó un crecimiento de 10% en el PBI en 2003 y 10,6% en 2009 (World Bank, 2017). Brasil obtuvo el índice de 2,1% en 2003 y -0,1% en 2009. Después de este período, se vieron muchos altibajos en Argentina con una tasa de aproximadamente 2% negativa o positiva a cada año (World Bank, 2017).

1.1.2 EL RESULTADO DE LAS POLÍTICAS MACROECONÓMICAS PARA LAS STARTUPS

Los años representados por un gobierno “kirchnerista”⁵, los cuales fueron entre 2003 y 2015, aunque hayan traído más estabilidad a un país que estaba en quiebra, creó un **contexto difícil** para la inversión y el emprendimiento. Políticas intervencionistas como el control de la flotación del dólar, las trabas a las importaciones y control de precios, crearon un ambiente cada vez menos favorable a la inversión y los negocios, resultando incluso en la salida de empresas del país o en la reducción de sus actividades (La Nación, 2013).

La combinación de una crisis de grandes proporciones en 2001, acompañada de otra de menor escala, en 2008, y un mercado con muchas intervenciones,

⁴ En 2001, el gobierno argentino canceló el pago de más de US\$ 100 mil millones, entrando en default.

⁵ Período entre 2003 y 2015 en lo cuál Néstor Kirchner (2003 - 2007) y Cristina Kirchner (2008 -2015) gobernaron Argentina.

hizo que el ambiente para el nacimiento, desarrollo y crecimiento de las startups fuese más difícil.

El acotado mercado de capitales y el bajo financiamiento fue un gran problema a enfrentar durante todo este período, lo cual trajo dificultades para que las startups se fondearan y crecieran (Villalobos, 2014). El resultado de eso se ve claramente al observar que, en el comienzo de los años 2000, las 10 empresas de tecnología más valiosas de Latinoamérica eran argentinas mientras que hoy este número cayó a cuatro (Vivás, 2015). Entre 2001 y 2012, ningún fondo de inversión invirtió de manera directa en una primera ronda de capital en una compañía argentina que recién empezaba. Restorando⁶ fue el primer caso después de más de diez años, recaudando US\$ 3,2M (Zárate, 2012). Entre 2011 y 2015, según el ICSEd-Prodem⁷, Argentina presentó un retroceso en financiamiento, condiciones de la demanda, carga impositiva y regulaciones internacionales.

Sin embargo, también se podrían ver algunas señales positivas que mostraban un futuro, sino prometedor, por lo menos con esperanza para este mercado. Se ha visto una reactivación del sector emprendedor (Villalobos, 2014). De acuerdo con Endeavor⁸, un puñado de exitosos emprendedores, como Marcos Galperin, fundador de Mercado Libre, influyeron en un 80% de las empresas del sector, generando un efecto multiplicador (Villalobos, 2014). La apertura de oficinas de grandes empresas de tecnología como Google y Facebook, entre 2007 y 2011, también favoreció el entorno. En dicho período, Endeavor registró la fundación de aproximadamente 100 empresas de tecnología (Villalobos, 2014).

Si bien el contexto argentino no fue favorable al desarrollo de las startups, aún se pudo ver el desarrollo de algunos importantes emprendimientos como Taringa!⁹ Y Etermax¹⁰. Con el **cambio político** y la implantación de iniciativas

⁶ Página de reservas de restaurantes online.

⁷ Índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico – Programa de Desarrollo Emprendedor

⁸ Organización de apoyo a emprendedores de alto impacto.

⁹ Comunidad Virtual con 28 millones de usuarios registrados.

¹⁰ Compañía de desarrollo de juegos sociales líder en Latinoamérica.

que incentiven inversiones, se espera un ambiente más benéfico al desarrollo de nuevos negocios.

1.2 EVOLUCIÓN DE LOS ÍNDICES Y CONTEXTO ATUAL

1.2.1 ÍNDICES ECONÓMICOS

Con las últimas elecciones presidenciales y la llegada de Mauricio Macri a la presidencia, a finales de 2015, se vieron muchos cambios en las **políticas del gobierno argentino**: un importante incremento del costo de los servicios públicos, la implementación de políticas para atraer la inversión externa, el acuerdo con los fondos de inversión libre y el fin del “cepo cambiario”, entre otras.

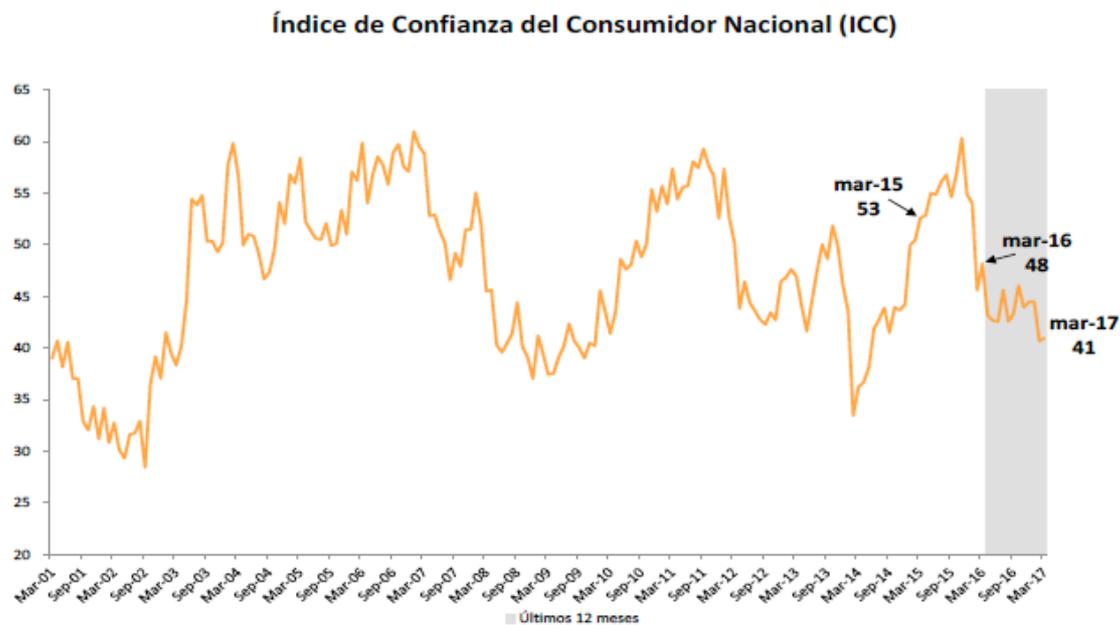
Sin embargo, si bien estas medidas ya se ejecutaron, todavía no se plasmaron en resultados, como en el caso de un contexto más abierto a la inversión interna y extranjera que aún no trajo los resultados esperados. La pobreza sigue alta con 30,3% de los argentinos pobres (Clarín, 2017) comparado con 28,7% en 2014 (Jueguen, 2015). La tasa de desempleo ha subido de 5,9% en 2015 (La Nación, 2015) a 7,6% en 2016 (Jueguen, 2017), y la inflación siguió en altos niveles, con una suba anual de 40,3% (Clarín, 2017): el nivel más elevado desde 2002. Sumado a eso, también se observa una baja en el promedio del valor real del salario de 4,3% en 2016, en relación al año anterior (Stang, 2016).

Aunque pueda parecer un contexto demasiado complejo, las políticas macro tienen gran influencia en el funcionamiento de las pymes y, obviamente, las startups son afectadas en este aspecto, por lo cual la economía es un punto clave de este análisis.

Todas las variables analizadas se ven claramente traducidas en el índice de confianza del consumidor (ICC) que en marzo de 2017 llegó a un nivel 15%

menor que en marzo del año anterior y 22,1% en el mismo mes en 2015 (UTDT, 2017).

Figura 1: Evolución del índice de confianza del consumidor en Argentina



Fuente: Informe: *Índice de Confianza del Consumidor* (2017). Centro de Investigación en Finanzas UTDT.

El PBI es otro índice de gran importancia ya que mide directamente la producción de riquezas en el país y lleva a un mayor consumo. Lo que se ve de los últimos años es una gran inestabilidad, con los siguientes crecimientos: -1,05% (2012), 2,3% (2013), -2,6 (2014), 2,5 (2015) y -2,3 (2016) (World Bank Group 2017).

Figura 2: Evolución del PBI argentino 1990 - 2015

Fuente: Crecimiento del PBI (% Anual) (2017). World Bank Group.

Todos los números mostrados llevaron a una caída en el consumo de 4,7% en 2016 (Clarín, 2017) que claramente afecta a las pequeñas empresas, entre las cuales se incluyen las startups. Para 2017, se pronostica un panorama distinto, con una proyección de un aumento de 2,7% en el PBI argentino (World Bank Group, 2017) y una inflación de 17% (PWC, 2016). Lo que se nota, y los indicadores de PBI y ICC muestran de forma clara, es un histórico de gran inestabilidad en el país. Tamaña oscilación impacta negativamente a las startups ya que evoca a un mercado altamente volátil. Por otro lado, en razones que se van a explicar posteriormente, la metodología *Lean Startup* puede mitigar los daños de tan amplias **oscilaciones del Crecimiento del PBI** e incluso ser una ventaja frente a grandes empresa ya que entre sus conceptos está la inexistencia de un plan a largo plazo.

1.2.2 OTRAS MEDIDAS DEL GOBIERNO ARGENTINO

Yendo más allá de los datos económicos, se pueden ver otras medidas del gobierno que también pueden destacarse. La desregularización del Indec es un ejemplo, no solamente por ofrecer datos confiables (PWC, 2017), que son

datos que pueden ser útiles para ayudar en la decisión al implantar una iniciativa en una startup, sino también sirviendo incluso como un método para observar análogos y anti análogos¹¹, concepto del *Lean Startup*,

Otra importante medida que fomenta el desarrollo exitoso de la creación de nuevas empresas es la decisión del Estado de ser socio de fondos que inviertan en startups (Scarpinelli, 2016). De este modo, se puede imaginar el resultado de una combinación entre una startup con más inversión y una metodología para el negocio bien aplicada, no sólo para la compañía, sino también para la economía como un todo después de algunos años. La medida aún es reciente, de modo que es difícil saber todavía su real impacto.

Se puede notar que, aunque parezcan muy lejana, la realidad macro influye demasiado en el funcionamiento de una startup. Aunque no se puedan controlar esos elementos, hay que trabajar teniéndolos en cuenta. Si bien el método *Lean Startup* no entra en detalles sobre cómo actuar frente a la realidad macro, considero que es sumamente relevante tener en cuenta el contexto Argentino para evidenciar como puede influenciar el modelo y viceversa. En el estudio de casos es evidente como el contexto argentino, en muchos momentos, fue clave en las decisiones.

1.3 CONTEXTO EMPRESARIAL

Conjuntamente con el contexto en que se encuentra el país, es importante tener conocimiento de cómo se encuentra el mercado empresarial argentino y su influencia. Seguramente uno está directamente relacionado al otro, pero sus manifestaciones e influencias son distintas.

En el artículo “*Argentina’s startup scene is primed, but not yet firing on all cylinders*” de Dan Piehler (2016), se menciona inflación, inestabilidad política y corrupción. En otro reportaje, del Financial Times, llamado “*Argentina: home of the majority of latin america’s tech unicorns*” (Mander, 2016), se lee

¹¹ Técnica usada para validar hipótesis basada en ejemplos anteriores.

sobre las constantes crisis en el país. Por otro lado, ambos hablan de la pujante escena de startups en el país. Lino Barañao (2016), Ministro de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de Argentina, en el mismo artículo del *Financial Times* dice que una economía disfuncional fue beneficiosa para las startups, ya que tener que enfrentarse con una inflación de dos o tres dígitos, además de toda clase de control económico, ha obligado los Argentinos a “esquivar las reglas”, lo que, aunque sea malo, es bueno para la innovación.

Argentina hoy está ubicada en el puesto 116 en un ranking de 190 países indicando la **facilidad de hacer negocios** (World Bank, 2017). Ya en el Ranking ICSEd-Prodem (Kantis, Federico y Garcia, 2015), el país se ubica en 38° entre 56 países del mundo y en 4° entre 15 países de Latinoamérica.

Figura 3: Las 10 Dimensiones de ICSEd-Prodem



Fuente: *Índices de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico: América Latina en el nuevo escenario global* (2015). Kantis, Federico y García.

En la figura 3, se puede ver un comparativo de las condiciones para emprender en Argentina, representado en rojo, comparado con el *benchmark* de Latinoamérica en azul y el global en verde. Se analizan 10 dimensiones: condiciones sociales, capital humano emprendedor, cultura, sistema educativo, condiciones de la demanda, plataforma de CTI¹², políticas públicas y regulaciones, estructura empresarial, capital social y financiamiento. En este análisis, si bien se puede distinguir que hay que desarrollar todas las condiciones en el país, existe una necesidad especial sobre financiación y política y regulaciones, en Argentina.

¹²Plataforma de ciencia y tecnología para la innovación. Representa los esfuerzos en el campo de tecnología y ciencia.

El emprendimiento en Argentina es, según los analistas del BID José Anchorena y Lucas Ronconi (Revilla, 2016), elevado pero de baja calidad debido a la gran cantidad de emprendedores informales y por necesidad de subsistencia. Aún así, casi 60% de los Argentinos consideran que emprender es una buena idea y más de 25% pretende empezar un negocio (Henry, 2015). En 2014, la tasa actividad emprendedora (TEA), que define la proporción de individuos de 18 a 64 años que se encuentran en la fase de emprendedores nacientes o son propietarios de un negocio de menos de 3 años y medio, es de 14,4%, un buen índice comparado con sus principales competidores mundiales (Arazi y Alonso, 2016).

Figura 4: Tasa de Actividad Emprendedora en 20 países



Fuente: IERAL sobre la base de GEM.

Fuente: *La actividad emprendedora en Argentina* (2016). Instituto de Estudios sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana (IERAL).

En 2015, Buenos Aires fue ganadora del desafío de las ciudades del Congreso Mundial de Emprendimiento organizado por la *Kauffman Foundation* (Peña 2015). De las 9 empresas unicornios¹³ latinoamericanas, 4 son Argentinas mientras que Brasil y México tienen 2 y Chile 1 (Kantor, 2017). En un espectro de empresas tecnológicas valuadas en más de US\$25M, Argentina ocupa el segundo lugar en Latinoamérica, con 22

¹³Startups valuadas en más de US\$ 1.000 millones.

empresas o un 18% del total, detrás solamente de Brasil con 48% (NXTP, 2017). De acuerdo con Cate Ambrose, presidente y directora ejecutiva de LAVCA (*Latin America Private Equity & Venture Capital Association*)¹⁴, Argentina es el país con más innovación tecnológica en Latinoamérica. Mercado Libre y Globant, dos de las empresas argentinas que cotizan en la bolsa norteamericana, representan aproximadamente 6,5% del valor de todas las empresas de mercados emergentes que se hicieron públicas en los Estados Unidos (Piehler, 2016).

Aunque de forma muy incipiente, el surgimiento de iniciativas como la aceleradora NTPX¹⁵, creada en 2011 en Buenos Aires, o *Kaszek Venture*, un fondo de *venture capital*¹⁶ que entre 2011, año de su fundación, y 2015 había recaudado US\$ 200M (Peña, 2015), han ayudado al desarrollo de un **ecosistema de startups en el país**. Entre 2014 y 2015, US\$78,341M fueron invertidos en empresas argentinas por fondos de *venture capital* (OECD, 2016). Otras aceleradoras como Startup Buenos Aires, Palermo Valley, Endeavor y Wayra también son ejemplos. La expectativa es que los cambios implementados en el actual gobierno aumenten la cantidad de inversores extranjeros, lo que beneficiaría las startups de tecnología (Reuters, 2016).

Distintas publicaciones también destacan el pensamiento global del emprendedor argentino: *El mercado es relativamente pequeño, pero eso ha creado emprendedores con un pensamiento más global comparado a países como México o Brasil* (Mander, 2016). *Ellos lanzan compañías con la meta de convertirse en globales lo antes que puedan para evitar ser bloqueados por la economía local*” (Henry, 2015) (...) *las características del mercado argentino te obligan a tener un pensamiento global* (Migoya, 2017). El bajo costo del país brinda una ventaja en este sentido: hay una mano de obra calificada y poco costosa, formada en reconocidas universidades como la UBA e ITBA (Henry, 2015).

¹⁴ Organización de membresía sin fines de lucro dedicada a apoyar el crecimiento de la inversión de capital privado en Latinoamérica y Caribe.

¹⁵ Aceleradora basada en Buenos Aires que ofrece mentoreo, acceso a una comunidad y oficinas para emprendedores.

¹⁶ Inversores de capital de riesgo.

Analizando algunos otros datos se puede tener una mejor idea del ambiente que las startups encuentran en Argentina. En el índice global de innovación (2015), un ranking elaborado por la INSEAD¹⁷, *Cornell University*¹⁸ y la WIPO (*World Intellectual Property Organization*)¹⁹ formado por 141 países, Argentina se ubica en el puesto 72 (Anexo 1). Al mirar los subíndices el país está en los siguientes puestos²⁰:

- Ambiente político: 71
- Ambiente regulatorio: 128
- Ambiente de negocios: 120
- Capital humano y pesquisa: 44
- Infraestructura: 74
- Sofisticación del mercado 127
- Sofisticación de negocios: 61
- Conocimiento y producción tecnológica: 95
- Producción creativa: 50

Ya en el reporte *Doing Business 2017* (World Bank Group, 2017), en el ranking de ambiente de negocios formado por 190 países y considerando los siguientes indicadores: empezar un negocio, permiso de construcción, conseguir electricidad, registrar propiedad, conseguir crédito, protección a inversores minoritarios, pago de tasas, negocios con otros países, cumplimiento de contratos y resolución de insolvencias. Se ven los siguientes resultados en el gráfico.

¹⁷Una de las escuelas de negocios líder en el mundo.

¹⁸ Universidad basada en Nueva York. Una de las Ivy League en Estados Unidos.

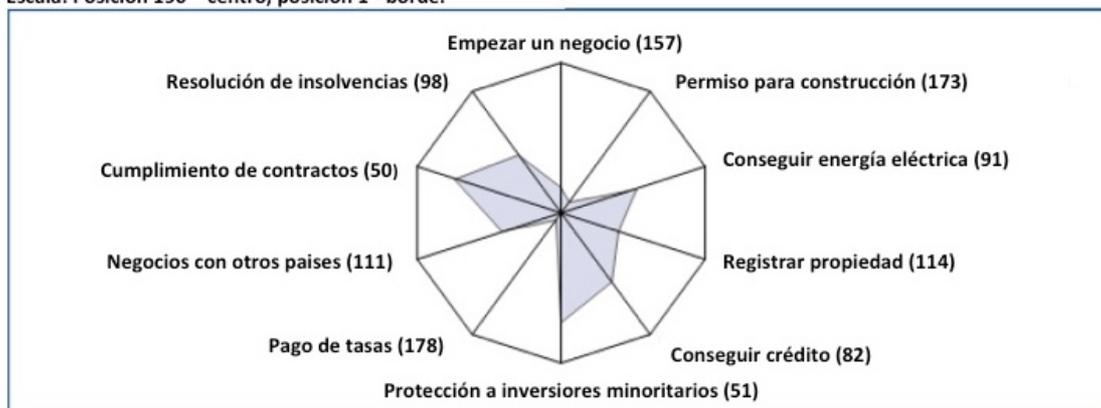
¹⁹Una de las 17 agencias especializadas de las Naciones Unidas. Encargada de promover la propiedad intelectual por el mundo.

²⁰ Entre 141 países.

Figura 5: El Ambiente de Negocios

Ranking Doing Business – Argentina

Escala: Posición 190 – centro, posición 1 - borde.



Fuente: traducido de *Doing Business 2017*. World Bank Group.

Lo que se puede ver, al analizar ambos rankings, es una distribución desigual. Claramente los temas impositivos y los ambientes regulatorios y de negocios son debilidades del país. Por otro lado, en capital humano, investigación y producción creativa Argentina se encuentra bien ubicada.

Es importante observar el nivel de importancia y el incentivo a la innovación ya que ésta es una característica esencial para el surgimiento de una startup. Argentina, en este caso, es un país particular: no tiene una buena estructura desde lo político, regulatorio o mercadológico, pero, por otro lado, las dificultades jugaron a favor a forzar de las empresas para usar la creatividad como una manera de sobrevivir.

Lo que se mostró en este capítulo fueron distintos datos e información que ayudan a explicar un contexto en el cual las startups hoy están insertadas. Se nota una gran influencia del ambiente en el desarrollo de las startups, sea para lo negativo o para lo positivo. Políticas del gobierno influyen directamente en el poder de compra del consumidor y en su condición social. Por otro lado, un ambiente de negocios propicio u hostil al emprendimiento, también es responsable por influenciarlo no sólo la cantidad de startups, pero también su performance.

Al entender la coyuntura en que se está, desde lo más general a lo más específico, es posible tener una mejor lectura del emprendimiento y de los resultados, anticipándose a determinados factores. Distintos países poseen distintas características y saber explorar las ventajas del mercado en que uno se encuentra, saber trabajar con las dificultades o hasta encontrar una oportunidad por detrás de una debilidad puede crear una ventaja competitiva incluso a nivel global. En el caso Globant, se va a ver claramente cómo el problema de la crisis en 2001 se convirtió en una oportunidad. Más conocimiento lleva a acciones tomadas con más consciencia y, consecuentemente, más probabilidades de éxito.

CAPÍTULO 2: QUÉ ES UNA STARTUP Y SUS ELEMENTOS

2.1 DEFINICIÓN

Hay distintas definiciones de **startup**. En el libro *The Lean Startup*, es definida como *una institución humana proyectada para crear nuevos productos y servicios bajo condiciones de extrema incertidumbre* (Ries, 2011). En *The Startup Owner's Manual* se puede ver que la startup es una *organización temporaria diseñada para encontrar un modelo de negocio escalable y repetible* (Dorf & Blank, 2012) y el artículo *Why The Lean Start-Up Changes Everything* (Blank, 2013) complementa que no se trata de una versión pequeña de una grande compañía. El *American Heritage Dictionary* sugiere que es *un negocio o empresa que recién ha arrancado sus operaciones*. Se ve que hay distintas definiciones y esos son solo algunos entre las docenas de ejemplos que hay. Sin embargo, a lo largo de esta tesis, cuando mencionemos a una startup hare referencia a una **nueva organización, innovadora**, orientada a la industria tecnológica, con una visión, pero sin un plan determinado y con un proyecto de **crecimiento escalable**.

Delimitar el punto en que una startup deja de ser startup también es difícil. Natalie Robehmed (2013) en el artículo *What Is A Startup?* considera que después de 3 años, la mayoría de las startups cambian de categoría. Este tiempo coincide con otros factores claves: la adquisición por otra compañía mayor, más de una oficina, ingresos superiores a US\$ 20M, más de 80 empleados, más de 5 miembros en su board y fundadores que personalmente vendieron acciones. Por otro lado, tomando el ejemplo de Taringa!, empresa que se va a explicar en más detalles adelante, se distingue que la mayoría de esos factores no se aplican: nunca fue vendida y tiene aproximadamente 30 empleados, además de contar solamente con los 3 socios en lugar de un *board* y no haber vendido sus acciones (M. Botbol, comunicación personal, 27 de marzo de 2017).

Alex Wilhelm (2014) en *What the Hell is A Startup Anyway?* Crea la regla de los 50,100 o 500. De acuerdo con el autor, si una empresa tiene alguno de los siguientes números: al menos US\$50M en ingresos anuales, 100 o más empleados o está valuada en más de US\$500M, ya dejó de ser una Startup. Hay que considerar, entretanto, que este método tiene como referencia un mercado desarrollado.

Quizás el único punto en que todos los autores concuerdan es la capacidad de crecimiento de una startup. Esta clase de emprendimiento es creada para que el negocio escale rápidamente. Paul Graham, se refiere directamente a este atributo en el título de su artículo: *Startup=Growth* (2012).

2.2 EL PERFIL DE UNA STARTUP

2.2.1 LA BASE DE UNA STARTUP

La historia clásica de una startup suele empezar con un grupo de amigos que arman un esquema y se juntan en un sótano o un garaje intentando conquistar el mundo. Esta concepción no viene de una mente creativa, sino que encuentra mucho respaldo en la realidad, incluso en la Argentina: Globant empezó en una conversación entre cuatro amigos en un bar de Buenos Aires y la idea de Despegar fue desarrollada vía mensajes de e-mail (Mander, 2016).

En general, cualquier startup tiene problemas urgentes para resolver y está más enfocada en arreglar temas operacionales que pensar en un plan para el próximo año. El libro *The Four Steps to the Epiphany* (Blank, 2007), traza un paralelo entre la jornada del héroe y de un emprendedor. Así como el autor Joseph Campbell percibió un mismo esquema en distintas historias, Blank (2017) ha notado que lo mismo se aplica a una startup. La mayoría de los emprendedores no tienen un mapa a seguir cuando arrancan su empresa. Por otro lado, también creen que no hay un modelo a seguir y que cada startup tiene su manera de trabajar.

De acuerdo con Blank (2017), a partir de la quinta o sexta startup, algunos emprendedores se dieron cuenta que había un patrón determinando el éxito o fracaso. Lo principal sobre lo que se dio cuenta fue que las startups que sobreviven a los primeros años no seguían el modelo “*product-centric*”²¹ defendido por los “*product managers*”²² y la comunidad de “*venture capital*”²³. Para él, las empresas exitosas utilizan un proceso llamado “*customer development*” que se trata básicamente de aprender sobre el cliente y descubrirlo.

2.2.2 EL ARMADO DE UNA STARTUP

Ya teniendo claro este enfoque particular de una startup, hay que preguntarse, ¿Cómo se arma una startup? Un cambio de mensajes vía mail o una conversación en un bar pueden ser un buen comienzo, pero no van a llevar a ningún lado. De acuerdo con el reportaje de TIME Magazine, *Here’s How Startups Actually Start Up* (Pullen, 2015), basado en las startups más relevantes, **el negocio tiene que pasar por los siguientes 6 pasos:**

1. **Observar la competencia.** Estudiar la competencia fue vital para descubrir una oportunidad. Se trata de analizar el producto de la competencia, para perfeccionarlo o buscar nuevas maneras de servir a sus consumidores que no están satisfechos. De acuerdo con el artículo, pocas startups logran crear un producto completamente nuevo, creando un nuevo mercado sin competencia.
2. **Encontrar y definir el consumidor.** Investigar y hablar con posibles consumidores hasta descubrir en dónde enfocarse.
3. **Proteger la propiedad intelectual.** Garantizar la seguridad de las patentes, marcas y derechos de autor. Eso simplemente impide que cualquiera te copie o incluso te robe sin que tú nada puedas hacer.

²¹ Foco en el producto en lugar de los consumidores que lo compran.

²² Profesional encargado de gestionar el producto durante todo su ciclo de vida desde el desarrollo.

²³ Inversores de capital de riesgo.

4. **Buscar ayuda o contratar talentos.** Dave McClure, uno de los fundadores de la aceleradora 500 Startups²⁴ dice que se necesitan básicamente 3 clases de talentos para llevar una empresa al éxito: diseñadores, un hacker y un “*hustler*” que es la persona encargada de transformar el producto en algo comerciable (Elwood, 2012).
5. **Cuidar de las finanzas.** A partir del momento en que un emprendimiento evoluciona de una idea a una compañía, va a necesitar financiarse.
6. **Sobrevivir al lanzamiento.** De acuerdo con la “*Small Business Administration*”²⁵, la mitad de los pequeños emprendimientos no llegan al quinto año y sólo un tercio llega al décimo. Mucha veces, no importa si es un gran producto, hay muchas otras variables que influyen, como el mercado en que el producto está insertado, para destacar una de la más importantes.

El *Startup Guide (Harvard University Office of Technology Development*²⁶, 2011) define **cinco etapas para el lanzamiento de un emprendimiento**:

1. Proteger la propiedad intelectual: como fue dicho anteriormente. La propiedad intelectual de una startup es el principal activo de la misma.
2. Buscar “*input*” y “*network*”: Buscar un mentor con que se pueda trabajar regularmente, revisar ideas con potenciales inversores, evaluar aspectos comerciales con posibles clientes, etc.
3. Planear el negocio: Entender el mercado, competencia, fondos necesarios y el camino para producir y ser rentables. Aunque en principio, este punto parezca ir contra la metodología *Lean Startup* y, a depender del enfoque, sigue un camino completamente opuesto, sí es

²⁴ Fondo de venture capital y aceleradora de startup líder en el mundo.

²⁵ Asociación encargada de ayudar pequeños emprendedores en Estados Unidos.

²⁶ Área de la Universidad de Harvard encargada de incentivar innovación y convertir inventos creado en la universidad en productos útiles a la sociedad.

importante tener claras las hipótesis para que se pueda trabajar sobre ellas. Un plan de negocio tradicional no funciona, pero un plan que sea flexible sí debe de haber. No se puede ir a ningún lado si no se sabe a dónde se quiere llegar, aunque en un dado momento se pueda descubrir que hay que seguir otro camino.

4. Negociar un contrato de licencia o un *option agreement*: de modo que se pueda demostrar a potenciales inversores que la compañía ha asegurado los derechos de la tecnología.
5. Buscar fondos: Presentar la compañía a *venture capitalists*²⁷, inversores ángel²⁸ o quizás amigos y familia.

2.2.3 CARACTERISTICAS DE LAS STARTUPS

Algunas particularidades hoy son bastante claras en una startup (Blank & Dorf, 2012). A partir del primer día, una startup es una **iniciativa basada en la fe**. ¿Qué quiere decir eso? Que está basada en suposiciones. Entonces, necesitan convertirlas en hechos lo antes que puedan, que es uno de los puntos en donde entra el *Lean Startup*. No se sabe si un atributo va a ser validado por el consumidor, ya que, de acuerdo con los autores, ningún plan de negocios sobrevive a un primer contacto con el cliente. Justo por eso, los **errores son parte del proceso**.

El estilo gerencial de una startup se caracteriza, la gran mayoría de las veces, por ser personal al comienzo (Davila, Foster y Jia, 2010). Al demostrar señales de crecimiento, en caso de que su fundador quiera seguir escalando el negocio, se inicia una transición a un estilo más formal y estructurado. Eso se da, en general, cuando la empresa tiene entre 50 y 100 empleados. En ese momento es cuando el gerenciamiento personal se

²⁷ Inversores de capital de riesgo

²⁸ Inversores privados que, al contrario del *venture capital*, no buscan solamente el retorno financiero. Suelen ayudar en el desarrollo de la empresa con el aporte de conocimiento.

vuelve más difícil. En un estudio hecho por Davila, Foster y Jia (2010), se mostró que, a medida en que aumenta la intensidad de adopción de ese sistema de gerenciamiento, más crece la compañía (Anexo 2).

Más difícil que aplicar un estilo gerencial es definir la cultura de la empresa. Muchos emprendedores principiantes tienen dificultades para dedicar tiempo para definir la cultura de su startup al comienzo de la jornada. Después de un tiempo, llegan a la dura conclusión de que la cultura tiene un fuerte impacto en las operaciones del negocio (McAveeney, 2013). Fundadores que piensan en la cultura de la empresa desde el comienzo, tienen menos problemas relacionados con el tema, a medida que crecen. McAveeney (2013) dice que, para definir la cultura de una startup hay que examinar 3 elementos de la compañía: identidad, estrategia de crecimiento y relaciones. Se trata de saber los valores que llevan a la acción, que son importantes para el éxito, accesibles y resuenan con la compañía. Hay que comunicar qué se valora en la empresa y actuar conforme a lo que se dice.

2.2.4 TENDENCIAS DE LAS STARTUPS

Incluso en mercados más desarrollados, es difícil encontrar información detallada acerca de las startups. Para entender un poco más en qué trabajan y cómo las startups ofrecen sus productos, además de descubrir las tendencias que están surgiendo, hay un estudio hecho por *CB Insights*²⁹ (2016) que, con una muestra de miles de startups que recibieron su primer ronda de inversión de *venture capital*³⁰, entre 2010 y 2016, identifica las palabras más usada en la descripción de los negocios. En las 10 primeras posiciones están las palabras: app, plataforma, tecnología, servicio, solución, data, gestión, mercado, ayuda y *mobile*.

²⁹ Empresa de análisis de datos.

³⁰ Inversores de capital de riesgo.

Figura 6: Palabras más populares en la descripción de una Startup

Porcentaje del uso de determinadas palabras por empresas financiadas por Venture capital (2010 – 2016)					
Ranking	Palabra	%	Ranking	Palabra	%
1	App	26,7	14	Cliente	11,2
2	Plataforma	26,5	15	Aplicación	11,0
3	Tecnología	20,0	16	Online	10,9
4	Servicio	17,3	17	Web	10,0
5	Solución	16,9	18	Crear	9,6
6	Data	16,5	19	Salud	9,4
7	Gestión	15,3	20	Proveedor	9,1
8	Mercado	15,0	21	Network	8,9
9	Ayuda	14,3	22	Nube	8,7
10	Mobile	14,2	23	Social	8,5
11	Usuarios	14,1	24	Dispositivo	8,3
12	Sistema	12,7	25	Acceso	7,5
13	Software	11,5			

Fuente: traducido de *Social Out, VR In: We Analyzed Thousands of Early Stage Startup Descriptions To See Where Tech is Headed Next*(2016). CB Insights

Ya al observar las tendencias, entre 2010 - 2016 se ven que los diez términos que más crecieron en menciones son: realidad virtual, *machine learning*, *natural language*, ingredientes, *cyber*, inteligencia artificial, realidad, automatizar, sensores y *feedback*.

Figura 7: Términos con mayor crecimiento de 2010 a 2016

Cambio en el porcentaje del uso de determinadas palabras por empresas financiadas por Venture capital (2010 – 2016)									
Ranking	Palabra	%2010	%2016	Aumento%	Ranking	Palabra	%2010	%2016	Aumento%
1	Realidad virtual	0,0	1,0	-	14	Terapia	0,7	1,9	188
2	Machine learning	0,3	2,0	507	15	Moderno	0,5	1,4	183
3	Natural language	0,2	1,0	507	16	Tumor	0,4	1,1	167
4	Ingredientes	0,3	1,2	385	17	Sigilo	1,3	3,3	143
5	Cyber	0,3	1,5	355	18	Flujo de trabajo	0,7	1,6	143
6	Inteligencia artificial	0,4	1,8	337	19	Seguro	0,8	1,9	130
7	Realidad	0,3	1,4	325	20	Plataforma de software	0,5	1,1	122
8	Automatizar	0,3	1,0	304	21	Humano	1,7	3,5	106
9	Sensores	0,3	1,3	294	22	Conectado	1,0	2,0	102
10	Feedback	0,4	1,3	215	23	Genética	0,8	1,5	102
11	Segundos	0,3	1,0	203	24	Videos	0,6	1,1	91
12	Minutos	0,4	1,2	191	25	Riesgo	2,4	4,2	78
13	Oncología	0,4	1,2	191	26	Inteligente	1,7	3,0	76

Fuente: traducido de *Social Out, VR In: We Analyzed Thousands of Early Stage Startup Descriptions To See Where Tech is Headed Next* (2016). CB Insights

Ya los términos que decrecieron son los siguientes: electrónicos, anunciantes, click, solar, carbono, twitter, redes sociales, Microsoft, entretenimiento y publicación.

Figura 8: Términos con mayor caída de 2010 a 2016

Cambio en el porcentaje del uso de determinadas palabras por empresas financiadas por Venture capital (2010 – 2016)									
Ranking	Palabra	%2010	%2016	Caída%	Ranking	Palabra	%2010	%2016	Caída%
1	Electrónicos	2,4	0,1	95,7	14	Lightning	1,3	0,3	75,7
2	Aunciantes	1,4	0,1	92,9	15	Silicio	1,7	0,4	75,7
3	Click	1,3	0,1	92,4	16	Mundial	2,4	0,6	74,0
4	Solar	2,3	0,2	91,0	17	Branded	1,1	0,3	72,0
5	Carbono	1,0	0,1	89,9	18	Semiconductor	1,1	0,3	72,0
6	Twitter	1,6	0,2	87,2	19	Gas	1,8	0,5	71,1
7	Redes sociales	2,8	0,4	85,3	20	Verde	1,8	0,5	71,1
8	Microsoft	1,3	0,2	83,8	21	Facebook	2,8	0,8	70,6
9	Entretenimiento	1,8	0,3	83,5	22	los	10,0	3,0	70,4
10	Publicación	1,2	0,2	82,7	23	Comercialización	1,0	0,3	69,7
11	iPhone	1,6	0,3	80,8	24	Valle	1,0	0,3	69,7
12	Texas	1,0	0,2	79,8	25	Residuos	1,3	0,4	69,7
13	niños	1,3	0,3	75,7	26	Proveedor de servicios	1,3	0,4	69,7

Fuente: traducido de *Social Out, VR In: We Analyzed Thousands of Early Stage Startup Descriptions To See Where Tech is Headed Next*. 2016. CB Insights

Un análisis de esas palabras ayudan no solamente a entender un poco más el sistema de una startup y las tendencias. Ellas también pueden ser muy útiles en un primer momento de la startup, ayudando a formar hipótesis que llevarán al descubrimiento de un modelo de negocios. En el momento que se ven no solamente en qué están trabajando las startups, pero también cuáles están entre las más valoradas, se puede tener una idea para dónde el mercado se está moviendo. Inversores, en general, están bien informados acerca de dónde está el valor de un negocio. Si emprendimientos que hablan de realidad virtual o *machine learning* son los más aceptados, hay un indicativo que es para dónde el mercado está apuntando. Hay que acordarse que *venture capitalists*³¹ son inversores de riesgo y sólo van a invertir en algo con grandes chances de retorno.

³¹ Inversores de capital de riesgo.

Entender qué es una startup, como se forma, su gerenciamiento y otros puntos clave que determinan su éxito son de gran importancia para establecer las bases sobre las cuáles se va a trabajar la metodología *Lean Startup*. Así como hay que saber cómo funciona un auto antes de repararlo, es necesario entender una startup antes de ajustar sus motores.

CAPÍTULO 3: EL MÉTODO LEAN STARTUP

3.1 ORIGEN, CONCEPTO Y LOS PRINCIPIOS DE LA METODOLOGÍA

El método *Lean Startup* se inspira en el *lean manufacturing*³², el principio aplicado en Toyota. Entre sus principios están la utilización del conocimiento y creatividad de cada funcionario, la reducción de los lotes, la producción *just in time*³³, el control de stock y la aceleración del tiempo de ciclo³⁴. El *Lean Startup* adapta estas ideas al contexto de negocios: en lugar de medir la producción de bienes, usa lo que se llama **aprendizaje validado**, un método que permite a la empresa descubrir elementos valiosos acerca de las perspectivas de negocios de una startup (Ries, 2011).

Las personas deberán medir su productividad de una manera distinta ya que, en una startup, el producto que se crea en un principio debe ser desarrollado hasta llegar a algo por lo cual el cliente está dispuesto a pagar. El *Lean Startup* busca usar la **percepción del consumidor y procesos rápidos** para llegar al mejor producto con bajo costo y mucha velocidad (Ries, 2011).

El *Lean Startup* comprende 5 principios, los cuáles son (Ries, 2011):

- **Emprendedores están en todos los lados.** Cualquiera puede ser definido como un emprendedor desde que trabaja en la creación de nuevos productos y bajo condiciones de incertidumbre. De modo que un abordaje *Lean Startup* puede funcionar para cualquier empresa, incluso las grandes.
- **Emprender es administrar.** Una startup, aunque se base en un producto, es una institución que necesita gestión diferenciada.

³² Método sistemático con el objetivo de eliminar desperdicios en el proceso de producción.

³³ Política de mantenimiento de inventario al mínimo posible, entregando solamente lo necesario en el momento necesario para completar el proceso productivo.

³⁴ Tiempo en que se ejecuta un proceso.

- **Aprendizaje validado.** A través de experimentos frecuentes, que permiten a los emprendedores probar los elementos de su visión, una startup aprende a desarrollar un negocio sustentable.
- **Crear, medir y aprender.** La actividad fundamental de una startup es convertir sus ideas en productos, medir la reacción de los clientes y aprender si hay que seguir o pivotar. Los procesos de startups bien desarrollados buscan acelerar este ciclo de *feedback*.
- **Contabilidad para la innovación.** Para que una startup sepa cómo medir el progreso, definir marcos y priorizar trabajos precisa desarrollar una contabilidad distinta a la utilizada de forma habitual en empresas tradicionales.

Una startup, al contrario de las grandes empresas, no vienen de una larga historia, de modo que no hay una base para la compañía. Además, cuentan con un ambiente dinámico en lugar del ambiente estable de las grandes corporaciones. Por esa razón, planear de una manera precisa es imposible para esa clase de emprendimientos (Ries, 2011).

Lo que busca el método *Lean Startup* es, en lugar de elaborar planos complejos, ajustar de forma constante el plan inicial de modo de encontrarse con la visión planteada. Para alcanzar la visión, las startups crean una estrategia que tiene como resultado final el producto. Así que lo que hay es una jerarquía clara entre **visión – estrategia – producto**. Los productos van a cambiar constantemente de acuerdo con el *feedback* de los clientes. La estrategia puede cambiar, aunque con menos frecuencia, y es lo que se llama pivotar (Ries, 2011).

3.2 EL APRENDIZAJE VALIDADO

3.2.1 DEFINICIÓN

El aprendizaje validado es un método para demostrar el **progreso en el ambiente de incertidumbre** de la startup. Se trata de un proceso para mostrar empíricamente elementos acerca de las perspectivas de negocios presentes y futuras. Su gran ventaja es que resultan más concretas, rápidas y exactas que los pronósticos de mercado o un planeamiento empresarial. Debido a esto, existe la posibilidad de cambiar un plan en curso en lugar de ejecutar un plan que no sirve y descubrirlo demasiado tarde (Ries, 2011).

Por otro lado, hay que descubrir cuáles esfuerzos **crean valor y cuáles lo desperdician**. Tiempo y dinero son cortos en una startup y cualquier esfuerzo que no ayude a entender mejor al cliente debe ser eliminado. Es común engañarse acerca de lo que quiere el cliente y también aprender algo que no tiene ninguna relevancia para el negocio. Lo que hace el aprendizaje validado es usar la experiencia con el cliente, recolectando los datos. Luego, a través de mejoras positivas en las métricas observadas por las startups, se puede conocer de forma empírica acerca del mismo cliente y descubrir lo que quiere. Eric Ries (2011) defiende que la productividad de una startup se trata de **descubrir de modo sistemático** los elementos ciertos a desarrollar, en lugar de pensar en lo tanto que se está desarrollando el producto. Son conocimientos que llevan a nuevos experimentos y a métricas cada vez más acorde con el objetivo final (Ries, 2011).

3.2.2 LOS EXPERIMENTOS Y SU UTILIDAD

El método *Lean Startup* se trabaja como un **método científico**: se empieza con una **hipótesis** y se la **prueba empíricamente** para comprobarla. A través de un experimento, se confirman o no elementos de una estrategia con el objetivo final de desarrollar un **negocio sustentable** (Ries, 2011).

Los experimentos pueden empezar inmediatamente, al contrario de planeamientos estratégicos que tardan meses. Un experimento todavía pequeño, sin seguir un modelo de producto masivo, permite que las hipótesis puedan ser probadas de forma rigurosa, inmediata y completa. Empezando en una pequeña escala es una manera de obtener una devolución para evitar muchos desperdicios, sin comprometer la visión general (Ries, 2011).

*Zappos*³⁵ es un claro ejemplo: para comprobar una hipótesis de que las personas estaban dispuesta a comprar zapatos online, Nick Swinmurn, fundador de la empresa, sacaba fotos de los productos de una tienda física, posteaba las fotos online y en el caso de que alguien lo pidiera, volvía a la tienda para comprar los zapatos. Además, sirvió para probar muchas otras hipótesis, cómo, por ejemplo, el hecho de lidiar con devoluciones. Datos como esos, difícilmente se conseguirían en una investigación de mercado, pues no había preguntas hipotéticas para direccionar al cliente. Todo era real y, en muchos momentos, inesperado (Ries, 2011).

A través de un experimento, se pueden analizar dos clases de hipótesis importantes. La primera es la **hipótesis de valor**, que sirve para probar si un producto ofrece valor al cliente en el momento que lo están utilizando. La segunda es la **hipótesis de crecimiento** que es formulada con el fin de descubrir si nuevos clientes van a descubrir el producto y si será atractivo para el mercado (Ries, 2011).

El experimento es el primer producto. De este modo, cuando el producto estuviese listo para un mercado mayor, ya habrá establecido clientes, resuelto muchos de sus problemas iniciales y ofrecerá especificaciones detalladas de lo que necesita ser desarrollado. Estas especificaciones estarán basadas en las devoluciones que llevarán al producto a que exista hoy, en lugar de un pronóstico de lo que podría funcionar, que es lo que suele ocurrir en un planeamiento estratégico o con una investigación de mercado (Ries, 2011).

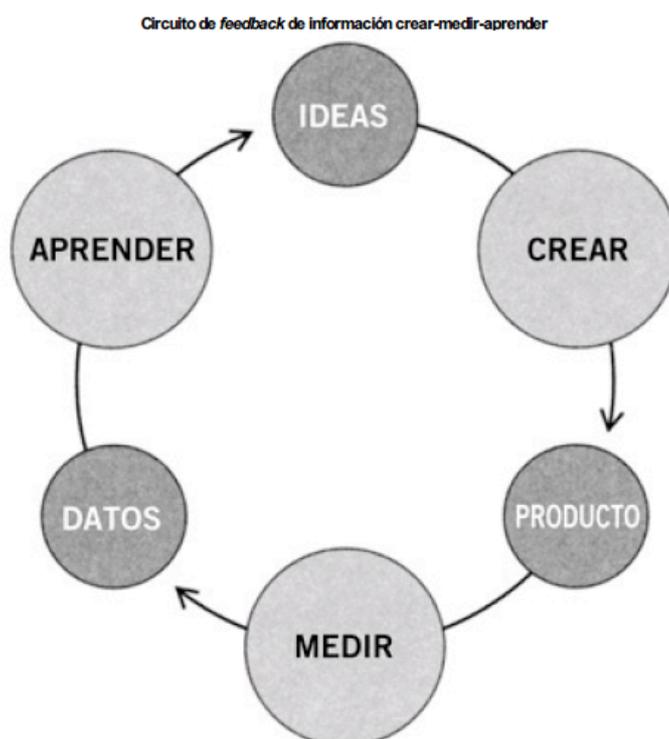
³⁵Tienda online de zapatos y indumentaria. www.zappos.com

A través de experimentos, se puede conocer, en la práctica, a los clientes y cómo crear el producto exacto para ellos. A través de métricas se puede saber qué funciona, qué no funciona y, principalmente, en qué dedicar tiempo y dinero. Así llegamos al aprendizaje validado (Ries, 2011).

3.3 EL CÍRCULO CREAR – MEDIR – APRENDER Y EL PIVOTE

La idea número uno de una startup es convertir una idea en un producto. A medida que los clientes usan el producto, generan **información cualitativa y cuantitativa**, que llevan al aprendizaje y a un producto mejor. A este círculo lo llamamos **crear – medir – aprender** (Ries, 2011).

FIGURA 8: Círculo Crear – Medir - Aprender



Minimizar el tiempo TOTAL a lo largo del circuito.

Fuente: *El método Lean Startup: Cómo Crear Empresas de Éxito Utilizando la Innovación Continua*. 2011. Eric Ries.

Para aplicar el método científico en la startup, se necesitan identificar las hipótesis a probar, siendo los elementos más arriesgados del plan llamados

actos de fe. En el momento que se tiene los actos de fe definidos, empieza el desarrollo del **mínimo producto viable o MVP** (Ries, 2011).

3.3.1 EL MÍNIMO PRODUCTO VIABLE Y SU UTILIDAD

El **MVP** es una versión del producto que permite una vuelta completa en el **círculo crear – medir – aprender**, con el mínimo esfuerzo y menor tiempo de desarrollo. Ésta es una versión sin muchos de los recursos que se van a mostrar necesarios posteriormente, pero cuenta con el mínimo producto posible. El producto mínimo viable debe posibilitar que se mida su impacto, siendo vendido y probado por posibles clientes. No es desarrollado solamente para contestar a preguntas técnicas o de diseño. Debe probar hipótesis fundamentales del negocio. Esos productos mínimos viables tienen distintos grados de complejidad y son vendidos a clientes iniciales, que aceptan un producto que todavía no esté 100%, antes de llegar al mercado de masa. Lo que sí es clave tener en cuenta para un MVP, es que cualquier recurso, proceso o esfuerzo que no contribuye directamente con el aprendizaje que se busca, es un desperdicio (Ries, 2011).

Un ejemplo actual, y de como se aplica en una gran empresa, de lo que se puede llamar de MVP, es la tienda *Amazon Go*, una tienda sin cajeros en que todo es manejado a través de una aplicación, incluso el pago (Rao, 2016). Se lanzó un producto, solamente para empleados de *Amazon* y con distintos elementos a probar. Los empleados pueden considerarse clientes iniciales porque están dispuestos a testear el funcionamiento de la tienda antes de que la misma se convierta en algo masivo. Muchas hipótesis se están probando: que los compradores aceptarán manejar todo sin la presencia de otra persona, teniendo otra clase de experiencia (Solomon, 2016). O que las personas van a elegir a *Amazon Go* en lugar de la tienda convenientemente más cerca de su casa (Halzack, 2016).

3.3.2 LA CONTABILIDAD PARA LA INNOVACIÓN Y COMO USARLA

En el momento de medir, el mayor desafío es descubrir si los esfuerzos en el desarrollo del producto llevarán a un progreso real. Para eso, se usa la llamada **contabilidad para la innovación**: un **abordaje cuantitativo** que permite observar si los esfuerzos en ajustar el funcionamiento de la empresa están trayendo resultados. A partir de ahí, se pueden crear **marcos de aprendizaje**, que sirven para evaluar los progresos de manera precisa y objetiva (Ries, 2011).

Hay que notar que el círculo crear – medir – aprender se aplica en este orden pero se planea al revés: se descubre qué hay que aprender, al usar la contabilidad para la innovación se sabe qué medir para determinar si se está logrando el aprendizaje validado, y al final se desarrolla el producto para ejecutar el experimento buscado (Ries, 2011).

Como fue dicho anteriormente, un plan de negocio se basa en supuestos que necesitan ser comprobados y los más importantes se denominan actos de fe. Su comprobación, o no, son claves para el éxito de una startup. Un abordaje para ayudar a definir los actos de fe son los llamados **análogos y anti análogos**. El análogo es un caso anterior que contesta a una pregunta de forma positiva. En el momento de la creación del iPod, había que saber si la gente estaría dispuesta a escuchar música en locales públicos con sus auriculares. Obviamente, Sony ya había contestado esa pregunta con el walkman. Ese es un análogo. Por otro lado, teniendo el mismo iPod como ejemplo, se sabía que las personas descargaban música sin pagarla. La duda era si estarían dispuesta a pagar por la música, algo clave para el negocio del iPod: ese es un anti análogo. A través de los análogos y anti análogos, surgen preguntas sin respuestas que son los actos de fe (Ries, 2011).

Teniendo en claro los supuestos, hay que saber si la startup está prosperando. Aquí entra la contabilidad para la innovación. Su primer acción

es convertir los supuestos de tipo actos de fe en un **modelo financiero cuantitativo** (Ries, 2011).

La contabilidad para la innovación funciona en tres pasos. En primer lugar, se utiliza el mínimo producto viable para establecer datos reales acerca del punto en que la empresa se encuentra, estableciendo una línea base³⁶. A través del MVP, se pueden obtener datos reales para saber desde donde arrancar, ya que sin saber el status corriente, no se podrá medir el progreso. Esos datos pueden ser diversos: tasa de conversión, tasa de suscripción, *customer lifetime value*³⁷ etc. Es importante enfatizar que frente a muchas suposiciones, hay que probar primeramente las más arriesgadas (Ries, 2011).

En segundo lugar, la startup tiene que ajustarse, a partir de la línea base, en la dirección ideal. Después de hacer todos los ajustes y optimizaciones de productos posibles para mover la línea base en dirección al rumbo ideal, la empresa alcanza un punto de decisión. Entonces llegamos al tercer punto que es pivotar o perseverar (Ries, 2011).

En el curso del tiempo, los números del modelo de negocio deben subir a partir de la línea base y convergir para algo que esté dentro de las expectativas del plan. Si eso no es lo que ocurre, o sea, si las fuerzas que hacen el modelo de negocio evolucionar no se mueven, significa que no hay progreso y es momento de pivotar. El patrón es: resultados cuantitativos insatisfactorios demuestran el fracaso, llevando a una investigación cualitativa que produce nuevas hipótesis a ser testeadas que llevan a un posible pivote (Ries, 2011).

Para que la contabilidad para la innovación funcione, hay que tener cuidado con las métricas y para eso se consideran las 3 As de las métricas. En primer lugar, las métricas deben ser accionables, o sea, tienen que mostrar una

³⁶Estadio inicial usado para comparación.

³⁷Principio que toma en cuenta el valor de un cliente en la relación que mantiene con la empresa al largo del tiempo.

causa y efectos claros. La productividad está basada en el aprendizaje validado, para cada acción se aprende. La segunda A es accesibles, o sea, las métricas y sus resultados deben ser entendidos por todos y la manera más fácil de lograrlo es usar unidades tangibles. Por último, tenemos que las métricas deben ser auditables de modo a asegurar que los datos sean confiables para los funcionarios (Ries, 2011).

3.3.3 LA DECISIÓN DE PIVOTAR O PERSEVERAR

Teniendo en cuenta la contabilidad para la innovación, ya sabiendo como usar las métricas y viendo el plan acercarse, o no, a la visión, se llega al momento de elegir entre pivotar o perseverar. O sea, ¿se debe seguir el camino o cambiar de modo de probar una nueva hipótesis fundamental acerca del producto, estrategia o motor del crecimiento? Al **cambio radical** se da el nombre de **pivotar** y con los marcos de aprendizaje se tienen datos relevantes para tomar esta decisión (Ries, 2011).

La decisión de pivotar es difícil y requiere atención. Algunas señales claras de la necesidad de pivotar son: eficacia decreciente de los experimentos con el producto y la sensación de que el desarrollo del producto debe ser más productivo. Pivotar no significa descartar todo lo anterior, pero sí adaptar lo desarrollado y aprendido en función de encontrar una mejor dirección. Es posible que una empresa pivote más de una vez, en la realidad, menos importante que la cantidad de pivotes es que se dé el aprendizaje. Eso se refleja incluso en el aumento de la velocidad del proceso de MVP, ya que, a cada cambio, se sabe más del cliente, mercado y estrategia (Ries, 2011).

Hay distintos tipos de pivotes, los cuáles son (Ries, 2011):

- *Zoom-in*: un recurso del producto se convierte el producto completo.
- *Zoom-out*: lo que era el producto completo se convierte en un recurso de un producto mayor.

- Segmento de clientes: el producto trae una solución para otro tipo de cliente.
- Necesidad del cliente: el producto pasa a resolver otro problema del cliente.
- Plataforma: Un aplicativo que cambia de plataforma.
- Arquitectura de negocios: una empresa cambia de un modelo de alto margen de ganancia y bajo volumen por un de bajo margen y alto volumen o viceversa.
- Captura de valor: la manera como la empresa consigue receta cambia.
- Motor de crecimiento: la empresa cambia de estrategia para buscar un crecimiento más rápido o lucrativo.
- Canal: el canal de ventas o canal de distribución cambia.
- Tecnología: la empresa llega a una misma solución a través de una tecnología distinta.

3.4: EL CRECIMIENTO DE LA STARTUP

En el *Lean Startup*, el objetivo debe ser aprender a desarrollar un negocio sustentable lo más rápido que se pueda. Para eso, se debe usar la implantación continua. Su idea principal se trata de que la implantación de un atributo sea algo automático y frecuente en lugar de un evento único y especial. Con eso, se pierde menos tiempo al identificar y corregir un error, ya que se hacen pequeños cambios en alta velocidad. Para que eso ocurra, los productos deben ser pensados de modo que puedan ser desarrollados incrementalmente. Lo que busca en la implantación continua es atravesar el

ciclo de *feedback* crear – medir – aprender con más velocidad que la competencia (Ries, 2011).

3.4.1 IMPULSANDO EL MOTOR DEL CRECIMIENTO

Para llegar a un crecimiento sustentable, la participación del cliente es clave, no solamente cómo usuario, pero también como herramienta para la evolución de la empresa. Hay cuatro maneras de que los clientes impulsen el **crecimiento sostenible**: a través de “boca a boca”, el efecto colateral del uso del producto, a través de publicidad y de la compra o uso repetido. Esas contribuciones de los clientes mueven los motores del crecimiento y cada uno de ellos posee un conjunto de métricas que determinan la rapidez con que una empresa puede crecer al usarlos (Ries, 2011).

Las startups siempre se encuentran con un sin fin de posibilidades. Hay muchas maneras de mejorar los productos, pero en la realidad una startup debe concentrarse en los grandes experimentos que conducen al aprendizaje validado. Los motores de crecimiento ayudan a concentrarse en las métricas importantes que permiten el aprendizaje validado (Ries, 2011).

Hay básicamente 3 tipos de motores de crecimiento (Ries, 2011):

- **Motor de crecimiento recurrente**: se basan en atraer y retener clientes a largo plazo. En ese caso, hay que estar atento a **métricas** como la tasa de rotación o de cancelación. Por ejemplo, si la tasa de adquisición de nuevos cliente es mayor que la tasa de rotación, el producto crecerá.
- **Motor de crecimiento viral**: suele pasar en redes sociales. El cliente hace la mayor parte del marketing y el producto se propaga como un virus. Para medir el ciclo de *feedback* del motor viral, se usa el coeficiente viral que básicamente dice cuántos clientes cada cliente

nuevo reclutará. Si es menor que 1, este ciclo viral no se sustentará, si es mayor que uno, crecerá exponencialmente.

- **Motor de crecimiento pago:** Se aplica a propaganda o un equipo de ventas, por ejemplo. Para medirlo, básicamente se busca el *customer lifetime value*³⁸ y el costo de adquisición de cada cliente. A medida que sea mayor el valor de la diferencia entre el primero y el segundo, mejor.

El motor de crecimiento y el análisis de sus métricas ayudan a definir el **encaje producto / mercado**, o sea, cuando un producto encuentra un amplio grupo de clientes que quieren exactamente lo que uno ofrece. A medida que uno va ajustando el motor y viendo la evolución en las métricas, se da cuenta si el producto se está acercando o no de dicho encaje (Ries, 2011).

3.4.2 LA ORGANIZACIÓN ADAPTATIVA

A partir del momento en que una startup crece y hay que hacer el proceso de transición a una empresa de mayor estructura, se encuentra frente a otros desafíos. Hay que crear sistemas, hacer ciertos cambios, estar atenta a la competencia que puede surgir y, por otro lado, no dejar la cultura y seguir con su funcionamiento. Para que este crecimiento sea orgánico y exitoso, uno de los principales conceptos a explorar es la **organización adaptativa**. A través de este método, es posible ajustar de modo automático un proceso y desempeño a las condiciones corrientes (Ries, 2011).

Los procesos adaptativos fuerzan la startup a **desacelerar** e invertir en la **prevención de problemas**. Eso parece contra intuitivo, ya que el *Lean Startup* se basa en la velocidad y aprender con los errores. El tema es que, al ir demasiado rápido, problemas pueden aparecer. Un defecto que aparece hoy, y es ignorado, va a tomar más tiempo y recursos adelante. En el

³⁸Principio que toma en cuenta el valor de un cliente en la relación que mantiene con la empresa al largo del tiempo.

momento que los esfuerzos preventivos tienen efecto, se vuelve a acelerar (Ries, 2011).

Para buscar la razón de un problema, se usa la técnica de los **cinco porqués**. Básicamente, se trata de preguntar *¿Por que?* cinco veces para entender la causa de lo ocurrido. A cada pregunta, hay una respuesta a la cual se pregunta porque nuevamente y así sucesivamente, se profundizando cada vez más en el problema y llegando a su real motivo. Es importante resaltar que, la inversión en la prevención debe ser proporcional a la gravedad del problema para, de vuelta, evitar desperdicios. Los cinco porqués funcionan cómo un regulador automático de velocidad, evita que equipos trabajen demasiado rápido, perjudicando la calidad a favor del tiempo y causando errores negligentes (Ries, 2011).

Como se puede ver, el método *Lean Startup* presenta distintos conceptos que ayudan a una startup a ser más ágil y crear un producto de una manera más inteligente. Basado principalmente en los conceptos de aprendizaje validado y el círculo crear – medir – aprender, se llega a una metodología capaz de aprovechar todos los recursos de una startup al máximo, evitando los desperdicios de tiempo y dinero (Ries, 2011).

Muchas empresas aplicaron el método *Lean Startup* antes de su creación y algunas sirvieron de material de estudio. Se observa un ciclo de retroalimentación: la teoría estuvo basada en la observación de startups exitosas y posteriormente sirvió para que otras startups también llegaran al éxito. Hoy, nuevas empresas se encuentran con la gran ventaja de tener un modelo dibujado y estudiado, teniendo una base teórica que antes solamente se obtenía intuitivamente a través de la práctica. La duda es, ¿Cómo se aplicó el modelo en Argentina? ¿El mismo es realmente válido en el país de la misma manera? En teoría, la aplicación del método es universal, pero ¿no habrá también particularidades de cada país que la modifican o la anulan? Hay distintas empresas, reconocidamente startups de éxito, que crecieron frente al contexto argentino del momento de su fundación y otras buscan

seguir su ejemplo. El paso que falta es saber qué hicieron y qué los próximos emprendimientos deben hacer.

CUERPO EMPÍRICO

En esta sección se van a presentar casos de empresas exitosas argentinas de tecnología que empezaron como startups. El material fue recolectado a través fuentes primarias y secundarias. Por un lado se utilizaron entrevistas en profundidad a fundadores de dichas empresas, y para complementar el material, también se usaron videos de entrevistas y conferencias en las cuales los entrevistados, o algún otro fundador, estuvo presente. Además, se consultaron casos, artículos y reportajes escritos sobre las empresas.

Una segunda parte del marco empírico se centró en distinguir un perfil de startups argentinas, a través de una encuesta respondida por 24 empresas.

Se hicieron entrevistas con fundadores, siendo esos: Nicolás Tejerina de Navent y Matías Botbol de Taringa!, En los casos de Mercado Libre y Globant, se consultaron entrevistas con sus fundadores, Marcos Galperín y Martin Migoya respectivamente, y casos de Harvard.

El modelo *Lean Startup*, propone una manera rápida y poco costosa para que las empresas descubran su modelo de negocios, de modo que puedan encontrar un producto atractivo para el cliente. Todo se basa en un desarrollo continuo del producto a través del aprendizaje validado, lo cual permite a la empresa descubrir elementos valiosos acerca del negocio. Para eso se usa el círculo crear – medir – aprender, que, a través del mínimo producto viable, busca de forma sistemática el aprendizaje y la creación de un mejor producto en menos tiempo (Ries, 2011)

En este marco empírico, se busca describir la aplicación de los conceptos del método *Lean Startup* por las startups en Argentina y su influencia en el éxito de las mismas. Con el resultado del análisis de caso en profundidad y encuestas, se busca observar si los elementos del método *Lean Startup* han sido utilizados por las startups exitosas de Argentina, desde fines de los '90, cuando todavía las prácticas no se habían unido y perfeccionado en una sola

metodología, a la actualidad, ya con la existencia del *Lean Startup*, contribuyendo en el crecimiento.

Las entrevistas tienen como objetivo encontrar puntos de convergencia que demuestren la aplicación del método, de modo planificado o no, y como esos fueron importantes para su éxito. El punto clave del análisis es descubrir como las empresas, cada una con sus características y comienzos en distintos contextos, usaron el círculo crear – medir – aprender.

En las observaciones se pueden encontrar tanto aplicaciones puras del modelo como adaptaciones del mismo a un contexto argentino. Estas adaptaciones también van a ser analizadas y se va a destacar el porqué de su importancia.

A través de las encuestas, se va a ampliar el conocimiento en dos frentes. En primer lugar, ver números comparativos del desarrollo de las startups con la aplicación y conocimiento del método *Lean Startup*. En segundo lugar, tener idea de las distintas realidades en que las startups argentinas se encuentran y como el modelo investigado puede beneficiarlas, basándose en la teoría y en el caso de las empresas estudiadas.

Sobre la base de todos los datos, va a ser posible llegar a las respuestas de todas las preguntas de la investigación.

MERCADO LIBRE

Mercado Libre es una plataforma que arrancó como un sitio de subastas y se convirtió en un comercio electrónico a precios fijos, lo cual hoy representa un 97% de sus transacciones (recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=E0mXd8woQC0> , M. Galperín, 2016). Fue lanzada en Argentina en Agosto de 1999, y se expandió a México y Brasil en septiembre del mismo año y después a otros países de Sudamérica. Todo empezó cuando Marcos Galperín, su fundador, mientras todavía era un

estudiante de MBA en la universidad de Stanford entre 1997 y 1999, tuvo la idea de la empresa. En el momento de su graduación, Marcos ya había conseguido su primer inversor ángel³⁹ y un poco después obtuvo financiamiento extra a través de dos rondas de inversión más en noviembre de 1999 y mayo de 2000. El contexto en este momento era muy favorable: estaba en el auge de la inversión en internet y en empresas de tecnología, sobretodo en el oeste de Estados Unidos, donde se ubica la universidad de Stanford (Martinez-Jerez, Bellin & Dillon, 2006).

La idea inicial era replicar el modelo de negocios de eBay en Latinoamérica. En este momento, eBay era un sitio muy exitoso en Estados Unidos y sirvió, en un primer momento, como un análogo para Mercado Libre ya que toda la experiencia de subasta online fue comprobada (recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=-ntDSwcUAI0>, H. Kazah, 2011). Se debe recordar que, de acuerdo con el método *Lean Startup* (Ries, 2011), los análogos son experiencias anteriores que ofrecen respuestas positivas a una hipótesis. Los anti análogos, por otro lado, son experiencias anteriores que no llevan a comprobación de una hipótesis o llevan a una respuesta negativa.

La gran duda que enfrentaba Mercado Libre era relacionada a otros elementos. Primeramente no se creía que el consumidor argentino iba a aceptar comprar sus productos vía internet. Se creía que la gente tenía mucha desconfianza y necesitaba tocar los productos (recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=-ntDSwcUAI0>, H. Kazah, 2011). El propio Marcos Galperín cuenta que, en una encuesta entre sus compañeros de Stanford, nadie estaba de acuerdo que tal modelo iba a funcionar en Argentina. Marcos, por otro lado, creía que en América Latina, por la manera que se estructuraba, con el retail poco eficiente y pocas ciudades con acceso a todo tipo de productos, Mercado Libre tenía una gran probabilidad de éxito. Además, el argentino le parecía abierto a novedades, de modo que el plan era ajustar el producto en este mercado para después buscar otros más

³⁹ Inversores privados que, al contrario del venture capital, no buscan solamente el retorno financiero. Suelen ayudar en el desarrollo de la empresa con el aporte de conocimiento.

grandes (recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=E0mXd8woQC0>, M. Galperín, 2016). Un segundo punto es que el país tenía en este momento una penetración de internet de apenas 3% de la población y no se sabía la velocidad de crecimiento (recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=-ntDSwcUAI0>, H. Kazah, 2011). Esos dos casos son anti análogos que plantearon dudas y, a través de estas, tuvieron claros sus actos de fe: que los argentinos iban a aceptar hacer compras online y que el acceso a la internet iba a crecer en una gran velocidad.

Al principio la empresa no tenía un modelo de negocios claro. Inicialmente, para generar tráfico, no se cobraba a los clientes y, por otro lado, un modelo basado en ingresos de publicidad no era viable. Para llegar a esta conclusión se basaron en el perfil de ingresos de eBay, descubriendo un anti análogo más, el de los modelo de ingresos. Posteriormente, se empezó a cobrar por los servicios a los miembros de la plataforma, principalmente una tarifa a los vendedores por cada venta mientras que los compradores seguían sin pagar. También se consideraron otros ingresos como una tarifa por publicación y, al final, se decidió cobrar las llamadas “tarifas de características opcionales” que tenían como objetivo aumentar el tráfico de clientes hacia las publicaciones. Para llegar al valor de esas tarifas, se tomó como referencia el precio de colocación de productos en estantes de minoristas tradicionales. Luego esas tarifas representaban 30% de los ingresos mientras que las tarifas por publicidad, la fuente original de ingresos, pasó a tener una contribución marginal. Sin embargo, la compañía necesitaba hacer crecer su modelo de negocio, agregando nuevas fuentes de ingresos si quería ser sostenible a largo plazo. A pesar de ser líder en generar tráfico en el sitio y en el número de transacciones completadas, Mercado Libre todavía no generaba ganancias en el año 2003. Así, necesitaban ampliar sus fuentes de ingreso y la solución encontrada en un primer momento fueron las tarifas de publicación en lista. Se nota que en la historia de Mercado Libre hubo distintos pivotes de captura de valor: cambiaron del modelo de subastas a ventas a precio fijo y agregaron más fuentes de ingreso en distintos momentos (Martinez-Jerez, Bellin & Dillon, 2006).

En ciertos momentos, se ven casos claros del uso de una contabilidad para la innovación. Por ejemplo, para analizar el éxito de las tarifas de publicación en lista, se observó la cantidad de artículos listados en el sitio y, combinado a eso, el porcentaje de publicaciones en lista que eran vendidas. Se notó que, si por un lado, hubo una caída en el número de artículos listados en la página, el porcentaje de ventas de publicaciones en lista se incrementó de 15% a 30% (Martinez-Jerez, Bellin & Dillon, 2006).

De acuerdo con Marcos Galperín, arrancaron con un MVP ⁴⁰ que consideraban de baja calidad, pero que les servía en el momento. En paralelo, desarrollaron con un grupo de ingenieros una versión más robusta y escalable. En el momento que llegaron a esta nueva tecnología, hicieron la migración. El emprendedor considera que, cuando se busca un camino que nadie hizo antes, hay muchas equivocaciones, pero hay que moverse muy rápido (recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=21VAYpb_L1Y, M. Galperín, 2016). En el plan inicial de Mercado Libre, también ya estaba la idea de Mercado Pago⁴¹, pero el mismo se implementó posteriormente (Martinez-Jerez, Bellin & Dillon, 2006).

Su fundador reconoce algunos errores en el curso de la empresa, siendo uno de los principales la demora en abrir la plataforma tecnológica de Mercado Libre. Eso significa que tenían un ecosistema cerrado que no les permitía innovar y agregar funciones al producto a la velocidad que necesitaban. Otro error que considera es la demora en desarrollar Mercado Pago y Mercado Envíos⁴² que frenaron un crecimiento más rápido de la empresa (recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=21VAYpb_L1Y, M. Galperín, 2016).

Mercado Libre tuvo pérdidas por mucho tiempo: llegaron al punto de equilibrio solamente en 2006 y en 2007 empezaron a tener ganancias. Sus fundadores no imaginaban que iban a tardar tanto tiempo, pero, aunque no tenía

⁴⁰ Mínimo producto viable: versión del producto que permite una vuelta completa por el círculo crear – medir – aprender.

⁴¹ Plataforma de pago electrónico de Mercado Libre.

⁴² Servicio de envío de mercaderías de Mercado Libre.

ingresos, estaban conformes con el progreso de la empresa (Martinez-Jerez, Bellin & Dillon, 2006).

Es notable, a diferencia de los casos que siguen, la aplicación menos perfecta del círculo crear –medir – aprender por parte de Mercado Libre. Su consecuencia se nota, principalmente, en la demora de la página en lograr ganancias. Si por un lado hacían pruebas y las medían para observar su eficacia, tenían un producto que no permitía su mejora a la velocidad que se necesitaba. Arrancaron con un MVP y desarrollaron otro producto en paralelo en lugar de usar el propio MVP como medio para comprobar hipótesis y llegar a este nuevo producto naturalmente. Tampoco se pudo distinguir que se pusiera mucha atención en el motor de crecimiento⁴³.

Aunque cuente con imperfecciones, se pueden notar éxitos rotundos en la aplicación de elementos del método *Lean Startup*. Los análogos y anti análogos fueron muy usados por la empresa y ayudaron la misma a encontrar muchos atajos. eBay había hecho gran parte del recorrido de Mercado Libre un poco antes y todo el aprendizaje pudo ser incorporado ya desde el principio en lugar de validar hipótesis a través de experimentos. Tampoco la empresa evitó pivotar, a través del aprendizaje validado sumado a análogos y anti análogos, como la poca efectividad de un modelo de negocios basado en publicidad, se fue de a poco buscando maneras de aumentar sus ingresos.

En este caso, el emprendimiento estaba apoyado por inversores pero, sobretodo en el caso de Argentina, no son muchas las empresas que tienen acceso a capital externo. El círculo crear – medir – aprender no necesitó ser tan intenso por parte de Mercado Libre, pero, en otro contexto con menos inversión, una aplicación menos eficiente de la empresa quizás sería responsable por la quiebra de la empresa antes de la misma llegar al éxito. Entretanto, se debe notar que en 1999 el método *Lean Startup* no había sido

⁴³ Elemento responsable por mantener el crecimiento sostenible de la empresa.

desarrollado todavía, de modo que la aplicación de sus elementos se hizo de manera intuitiva y era propensa a más errores que las empresas actuales.

Aunque haya tardado en llegar al éxito buscado, en 2015 Mercado Libre estaba presente en 13 países con 120 millones de usuarios registrados. También en el mismo año tuvieron 23 millones de compradores y 7 millones de vendedores, movieron US\$ 7B y se hicieron 3,5 compras por segundo en Latinoamérica (recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=E0mXd8woQC0> , M. Galperín, 2016)

Como se vio, distintas ideas del método *Lean Startup* fueron utilizadas. A través de esos conceptos, Mercado Libre logró el aprendizaje que le hizo llegar a su actual estado de crecimiento.

GLOBANT

Globant fue fundada por 4 amigos en 2003, los cuales, en un contexto de grave crisis en Argentina, tuvieron la idea de fundar la empresa. Fue creada con la aspiración de desarrollar software innovadores que tuvieran apelo a la audiencia global. El mercado les parecía infinito: al preguntarse cuanta gente o empresas necesitaban tecnología, se dieron cuenta que la respuesta era *todas* (recuperado de: https://www.youtube.com/watch?v=qp2x2Q_fPU0, M. Migoya, 2016)

De acuerdo con Martín Migoya, uno de los fundadores, combinaron tecnología *open source*⁴⁴ con software de propiedad para clientes de alta tecnología en Estados Unidos y Europa. Llegaron a ese proyecto cuando observaron que países como Israel, India, Canadá e Irlanda habían creado una nueva industria al usar el talento local para crear productos de software y tecnología para países desarrollados, lo que les sirvió de análogo. Ya en América Latina, no había nadie haciendo eso y Argentina era una fuente enorme de talentos en el área de tecnología (recuperado de:

⁴⁴ Software cuyo código es distribuido y desarrollado libremente.

<https://www.youtube.com/watch?v=XaSxWpatmzM>, M. Migoya, 2016). El descubrimiento de este análogo fue esencial para Globant ya que ayudó a definir desde un principio la visión de su negocio y sirvió para la empresa usar sus esfuerzos en otras frentes cómo buscar el mercado ideal.

En un principio, no había un plan de negocio, su visión se contaba en una línea: vender sus servicios en Estados Unidos e Inglaterra. Este objetivo estaba muy de acuerdo a uno de los elementos claves que tenían en cuenta, querían huir de la inestabilidad Argentina (recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=y4Gko8puNnU>, M. Migoya, 2012). Para tal, su plan inicial fue buscar contactos en los dos países que tenían como primer objetivo y, según sus fundadores, eran los lugares donde la competitividad y la meritocracia eran valores centrales (recuperado de: https://www.youtube.com/watch?v=qp2x2Q_fPU0, M. Migoya, 2016). Obviamente, ésta también se trataba de una hipótesis que necesitaba ser comprobada, y fue luego lo que sus socios buscaron hacer.

La empresa empezó con US\$ 5000 y fue lucrativa desde el comienzo. Su primer cliente lo consiguieron a través de un contacto en Inglaterra. La empresa no tenía un producto y recibieron una propuesta que incluía buscar 15 empleados, algo que la empresa rápidamente salió a buscar y que se dio cuenta que había una gran cantidad de recursos disponibles (recuperado de: https://www.youtube.com/watch?v=qp2x2Q_fPU0, M. Migoya, 2016). Con el cliente inicial, pudieron comenzar a desarrollar sus estructuras y mejorar continuamente.

El momento por lo cual pasaba Argentina en 2003, comparado con su estrategia de enfocarse en los mercados de Estados Unidos e Inglaterra, fue beneficioso a Globant. Había una gran cantidad de profesionales calificados disponibles en el mercado a bajo costo debido a la devaluación del peso.

Observando bien a Globant, y su funcionamiento, se nota que la empresa no tiene un producto claro desde sus principios. No es como Mercado Libre, por

ejemplo, o los casos que van a seguir. En realidad, al analizar más en profundidad, se nota que el producto de Globant es su servicio integrado de sus profesionales, de modo que el *Lean Startup* debe ser visto de una manera un poco menos tradicional aunque sus ejes sigan vigentes. En sus comienzos, por ejemplo, la empresa no tenía nada a mostrar además de la competencia de sus socios. O sea, junto a vender a los servicios, Globant vende el servicio de sus profesionales, capaces de proveer una excelente solución a los clientes.

Al imaginar una empresa que no tenía estructura y eran solamente los cuatro socios, es posible considerar que éste se trataba del MVP de Globant. Como se decía anteriormente, Martín y sus socios necesitaban comprobar la hipótesis de que Inglaterra y Estados Unidos eran el mercado indicado. ¿Cómo lo hicieron? A través de una reunión entre dos socios y un potencial cliente en Londres. Este caso se trata nada más que un experimento intentando comprobar una hipótesis. Incluso, la empresa se divide en dos momentos. Al primero lo llaman *Outsourcing 1.0*, en el cual ofrecían buenos programadores a un buen precio y eso era todo. Y al segundo lo llaman *Outsourcing 2.0*, en el cual buscaban escalabilidad para mejorar los márgenes y el impacto del negocio (Khaire, Herrero & Scoot, 2011). Aquí se puede decir que hubo casi un pivote intencional de necesidad del cliente: en un momento solucionaban cualquier clase de problema del cliente, muchos bastante sencillos. Posteriormente, se convirtió en una empresa enfocada en ofrecer productos innovadores. Globant usaba metodologías ágiles para llegar más rápido al mercado, aprendía de los usuarios y frecuentemente se adaptaba. Néstor Nocetti, otro de los fundadores, dice que, por ser una empresa de servicios, tendrían que escuchar lo que decían y querían los clientes y adaptarse. También decía que, al visitar los clientes, hablaban no solamente con las personas de sistemas, sino que también con la gente de *marketing* de manera a entender mejor sus necesidades. A medida que la empresa poseía más códigos propios, podrían readaptar productos a otros clientes, ahorrando horas de programación (Khaire, Herrero & Scoot, 2011).

Aquí se ve de manera bastante clara el ciclo crear –medir – aprender. La empresa tenía su producto inicial, que sería Globant en sus comienzos con los cuatro socios y poco conocimiento de los clientes. Para ofrecer productos más completos, siempre analizaban cómo los usuarios reaccionaban a un determinado producto creado por la empresa. En paralelo, a través del *feedback* constante de los clientes, también descubrían qué funcionaba y no funcionaba en la empresa y sus servicios desde otro punto de vista. Aquí se concluye que estaban buscando información cualitativa y cuantitativa. En el momento que creaban el siguiente producto, ya tenían incorporado todo el aprendizaje previo y continuaban con un siguiente producto, con el cuál volvían a arrancar con todo el proceso.

FIGURA 9: Círculo Crear – Medir – Aprender: Globant



Fuente: Elaboración propia

Esta mejora continua queda aún más clara al distinguirse la filosofía de ofrecer *feedback* constante a los empleados, de modo diario de acuerdo con

Martín Migoya (Khairé, Herrero & Scoot, 2011). Si los empleados incorporan todo el aprendizaje y el método usado, es posible hacer la evolución que se busca ya que estos van a ser los encargados de implementarlo.

Al observar el crecimiento de Globant se puede notar que su crecimiento sostenible fue impulsado a través de boca a boca y como efecto colateral de la utilización del producto. Un ejemplo es su primer trabajo para Google. Un contacto de Lastminute.com, la primer empresa en haber trabajado con Globant, se había ido a Google y les dijo que la empresa buscaba un *partner* externo en software. Posteriormente, la empresa fue elegida para este trabajo, lo que le dio gran visibilidad y la hizo crecer mucho más rápido (recuperado de: https://www.youtube.com/watch?v=qp2x2Q_fPU0, M. Migoya, 2016). Luego, se puede decir que su motor de crecimiento se pasó a crecimiento recurrente, ya que, a medida que crecían, lograron contratos de más largo plazo.

Globant tuvo un crecimiento promedio de 50% entre 2009 y 2014 (“Globant en números”, 2014) y en 2016 contaba con 5200 empleados (Mander, 2016). Actualmente la empresa se enfoca en la creación de productos de software innovadores. Martín Migoya considera que su principal competencia son las empresas de software norte-americanas, innovadoras y de alto costo en lugar de empresas indias, que ofrecían programación común a bajo costo. Para mantenerse competitiva, Globant usa la metodología de la organización adaptativa. Todos los años, realinea sus prioridades y su perfil. Sus fundadores siempre buscan empleados dispuestos a aprender, más que alguien con mucho conocimiento. Para permitir ese aprendizaje, en lugar de concentrar las estrellas en un solo equipo, las distribuyen en distintos grupos. A partir de 2007 se implementaron distintas iniciativas, como un *crowdsourcing*⁴⁵ de ideas y el *GlobantLabs*, un local para que cualquier empleado pueda explorar y crear un prototipo de una idea. Los fundadores cambian de roles de acuerdo con las necesidades de la compañía (Khairé, Herrero & Scoot, 2011). Todo eso es desarrollado con el fin de permitir la

⁴⁵Práctica de hacer una llamada abierta para que personas externas colaboren.

implantación continua. O sea, que la implantación de un nuevo atributo sea de una forma automática y frecuente, en lugar de un evento único y especial. También se ve una inversión en la prevención de problemas, las estrellas distribuidas son un ejemplo de esos, habiendo un empleado estrella en cada equipo, siendo que éste puede identificar y corregir los errores con más facilidad, evitando pérdida de tiempo posteriormente debido a un proceso que arrancó mal.

Mucho de los elementos aplicados por Globant se dieron puramente con base en la práctica, ya que, nuevamente, la empresa surgió antes del desarrollo del método. Aun así, se nota de forma muy clara el uso de elementos del *Lean Startup* en toda su historia. El resultado fue una empresa que arrancó casi sin capital y hoy es un unicornio que cotiza en Wall Street (Mander, 2016).

TARINGA!

Taringa! es una red social con uso masivo en los países de habla hispana creada en su primer versión por un estudiante de secundaria en 2004 en Argentina. Diferentemente de otras redes, como Facebook o Twitter, uno puede visualizar contenido de cualquiera sin necesidad de seguirlo o hacerse amigo. Sus actuales dueños, que ya trabajaban en el desarrollo de la red social, la compraron en 2006 y se encargaron de convertirla en un negocio. En este momento Taringa! ya tenía una comunidad, pero su creador no había logrado la venta comercial que buscaba. De este modo, los tres socios compraron la empresa por US\$ 5000 y se encargaron de desarrollar el negocio y formar la empresa. (M. Botbol, comunicación personal, 27 de marzo de 2017).

En sus primeros momentos tomaron algunas decisiones claves. Primero, pensaron en el contenido publicitario para ser la fuente de ingresos de Taringa!, para eso, necesitaban separar el contenido general del contenido adulto que en ese momento hacía parte de la página. De ese modo, crearon

un sitio solamente para hospedar este contenido y lo desvincularon de su producto principal. Un segundo punto fue enfocarse en el desarrollo del producto en los primeros 2 años. Para que eso pasara, los socios siguieron la filosofía de desarrollar la página de acuerdo con lo que veían que necesitaba la gente (M. Botbol, comunicación personal, 27 de marzo de 2017). De acuerdo con Matías Botbol (comunicación personal, 27 de marzo de 2017), dejaron que los usuarios dijeran de qué se trataba Taringa!. Aquí es muy claro el concepto de aprender de acuerdo al *feedback* del cliente que está presente en el método *Lean Startup* en lugar de intentar prever qué quieren. Por último, tenían muy clara su estrategia de crecimiento: un buen posicionamiento en los buscadores. En general, se encontraban muy bien posicionados en las búsquedas, estando en muchos casos en el primer puesto de los resultados. Eso se daba debido a que se generaba mucho contenido en la página, mucho más que en otros sitios como Clarín o La Nación y, además, en ese momento había muy poco contenido en español, de modo que la probabilidad de aparecer Taringa! en una búsqueda era mucho más alta (M. Botbol, comunicación personal, 27 de marzo de 2017). Se observa que los socios tenían de forma muy clara el uso del motor de crecimiento viral y, aunque el cliente no era directamente responsable por promocionar la página, era su actuación que permitía una buena indexación⁴⁶ de la página en Google. La alta indexación permitió un coeficiente viral mayor a 1 que hizo la página crecer exponencialmente.

A partir de 2008, con el crecimiento y un mejor desarrollo del producto, Taringa! generó una unidad de negocios para vender una publicidad más activa. Hoy, debido al alto tráfico, venden publicidad segmentada y es su principal fuente de ingresos (M. Botbol, comunicación personal, 27 de marzo de 2017).

Se debe notar que, al principio, el foco fue principalmente la creación de un producto atractivo para el cliente, concordando con lo que dijo Eric Ries (2001). Al descubrir que la principal métrica usada por Taringa! fue, y todavía

⁴⁶ Un índice que contenga de forma ordenada la información.

es, su crecimiento de usuarios, acompañada de contenidos generados y cantidad de ingresos (M. Botbol, comunicación personal, 27 de marzo de 2017), se ve también la evidencia del uso de una contabilidad para la innovación. De acuerdo con el método *Lean Startup* (Ries, 2011), la contabilidad para la innovación debe observar si los esfuerzos en ajustar el funcionamiento de la empresa están trayendo resultados y, por otro lado, también se sabe que el objetivo de una startup es encontrar un modelo de negocios válido. Las métricas usadas, de tal modo, deben indicar si, desde la línea base⁴⁷, la startup se está moviendo rumbo a la dirección correcta. En el caso de Taringa!, una red social, las métricas relacionadas a los usuarios son las más importantes ya que van a permitir la aplicación de un modelo de negocios basado en la publicidad online.

De acuerdo con Matías Botbol (comunicación personal, 27 de marzo de 2017), mientras trabajaba para páginas de grandes medios, se dio cuenta que, aunque hubiera periodistas generando contenidos, el chat y el foro tenían más tráfico que todo el resto del portal. Así percibieron que había una oportunidad de escalar eso de forma infinita, habiendo que generar una plataforma simplemente. De tal modo que tenían una hipótesis y un análogo para confirmarla: que la gente creaba y consumía contenido en gran escala. Por otro lado, experiencias anteriores mostraban que se pierde el control al hacer una plataforma abierta y se asigna la responsabilidad a la misma, un caso de anti análogo. En la realidad, la empresa pasó por algunos problemas relativos al tema. En 2011, Taringa! fue demandada por hospedar enlaces para descargas ilegales y tuvieron que crear una política prohibiendo enlaces, contenido adulto o mensajes de difamación y que era supervisada con la ayuda de una herramienta creada por ellos (M. Botbol, comunicación personal, 27 de marzo de 2017).

También en el tema del desarrollo de producto se nota una inclinación muy clara a un MVP y al círculo crear – medir – aprender. La primera versión de

⁴⁷Estadio inicial usado para comparación.

Taringa! era un claro mínimo producto viable que tuvo que pasar por mucho tiempo de desarrollo hasta llegar a una versión adecuada. Incluso, uno de los principales descubrimientos, y diferencial, de Taringa! fue que casi 90% de su tráfico se da por contenido atemporal, como una receta o un tutorial, mientras que un periódico, por ejemplo, debe actualizar su contenido constantemente (M. Botbol, comunicación personal, 27 de marzo de 2017). Tal conclusión se da solamente cuando se prueba el producto con el cliente. Una encuesta o un estudio nunca descubrirían tal conocimiento. Eso es exactamente lo que defiende el modelo *Lean Startup* e incluso lo dice Steven Blank (2013) que un plan de negocios raramente sobrevive al primer cliente.

La empresa busca siempre hacer los errores los más barato posibles, de acuerdo con ellos, prueban muchas veces para llegar a algo que funcione. Su prueba de nuevas características de la plataforma se hace de la siguiente forma: 1% de usuarios, después con 10% de usuarios y, en seguida, un país entero. Obviamente, en su lanzamiento “*soft*”, ya se prueba la reacción y se hacen los ajustes de acuerdo con el aprendizaje (M. Botbol, comunicación personal, 27 de marzo de 2017). Esta manera de lanzar el producto busca, primeramente, tener un grupo de adoptantes tempranos. Así pueden probar y aprender de acuerdo con el *feedback* y con métricas que pueden obtener fácilmente por tratarse de una página web. De ese modo, a medida que crecen ya tienen un producto más bien desarrollado y acorde con lo quieren los usuarios. En este caso, se dio la vuelta a todo círculo crear – medir – aprender.

FIGURA 10: Círculo Crear – Medir – Aprender Taringa!

Fuente: Elaboración propia

Ya para probar un modelo de negocios, lo hacen de una manera un poco distinta. En un principio, trabajan en una prueba piloto, o lo que sería una versión básica, validan la idea a través de distintos testeos en una muestra bastante acotada en lugar de llevarla a todo el mercado y, si es rentable, empiezan a trabajar para desarrollar su crecimiento. Además, antes de arrancar con cualquier modelo, hablan con distintas empresas y “*players*” para definir si ésta es una necesidad (M. Botbol, comunicación personal, 27 de marzo de 2017), lo que no deja de ser un modo de encontrar análogos, anti análogos y descubrir cuáles van a ser los actos de fe. En toda la descripción se ve el círculo crear – medir – aprender: crean una versión de prueba, la validan a través de constantes testeos hasta llegar al producto con más valor al grande mercado. Matías Botbolt (comunicación personal, 27 de marzo de 2017) dice que un gran error de las empresas grandes es hacer algo demasiado complejo y crear un modelo muy grande, llevando algo a

todo el mercado. En este caso, si fallan, se pierde mucha plata que podrían haber ahorrado.

Hoy Taringa! está mucho más enfocada en la parte tecnológica que en la comunidad, de tal modo que la empresa está pensando en desarrollar nuevas soluciones tecnológicas que ofrezcan más ingresos. Uno de los proyectos es ofrecer la tecnología para que medios menores puedan desarrollarse y aprovecharse de la audiencia de Taringa! para conseguir más ingresos (M. Botbol, comunicación personal, 27 de marzo de 2017).

También se destacan algunos errores cometidos por Taringa!. A partir de 2012, por ejemplo, la empresa vio estancar el crecimiento de sus usuarios debido a la popularización en el uso de *smartphones*. Tardaron demasiado en adaptar su página web, la manera como había sido creado Taringa! originalmente, para un formato *mobile*. A modo de comparación, hoy 80% del acceso a Facebook se hace a través de *smartphones*, mientras que en Taringa! es de 50%, un porcentaje que incluso ya fue menor (M. Botbol, comunicación personal, 27 de marzo de 2017). En este caso, lo que se puede notar es una falla en observar las métricas y el *feedback* del cliente. Si hubiera seguido con la filosofía de la mejora continua, a pleno, tendría la capacidad de seguir desarrollando el producto de modo de crearlo acorde al deseo del consumidor. Otro equívoco, destacado por Matías (comunicación personal, 27 de marzo de 2017) fue su naturaleza “demasiado argentina”, la cual perjudicó su expansión. Hoy, la empresa ya tiene un plan a corto plazo para generar contenido en inglés y posteriormente en otros idiomas para crecer más.

Taringa! nunca salió a buscar un público específico y lo fue descubriendo a la medida en que desarrollaba el producto. Uno de los momentos claves en que se dieron cuenta que habían llegado al éxito fue en el momento que lograron una audiencia mayor que Clarín. También a través del *feedback* de la gente, observando que a medida que hacían algo había una gran repercusión (M. Botbol, comunicación personal, 27 de marzo de 2017). Aquí se dieron cuenta

del encaje producto / mercado, y con el uso de las métricas accionables que tenían pudieron llegar a esta conclusión.

Hoy Taringa! es la segunda página en Latino América con más tráfico, quedándose atrás solamente de Mercado libre. Todavía es formada por apenas 30 personas, aunque posea 60 millones de usuarios únicos mensuales (M. Botbol, comunicación personal, 27 de marzo de 2017). La empresa está valuada en más de US\$ 500 millones (NXTP, 2017).

El uso de los elementos del método *Lean Startup* y su influencia es bastante evidente ya que la comunidad existía anteriormente y no se lograba convertir en un negocio. A partir del momento que se usó el círculo crear – medir – aprender, contabilidad para la innovación y se dio atención al motor del crecimiento, la empresa llegó al éxito. Por otro lado, al dejar algunos conceptos de lado, la empresa perdió la oportunidad de seguir con su mismo nivel de crecimiento.

NAVENT

Navent comenzó a través de Bumeran en 1999. En ese momento, el contexto era muy favorable: muchas compañías recibían fondos y un 50% de las startups en Latinoamérica eran argentinas. Bumeran.com era un portal de empleos desarrollado con el fin de facilitar las búsquedas laborales ya que, en ese momento, todavía se usaba el curriculum impreso y clasificados de los diarios en Latinoamérica. El mercado de clasificados era enorme y correspondía a un tercio del negocio y 60% del EBITDA⁴⁸ de los diarios. Por otro lado, se veía la tendencia al digital tomar cuenta de este mercado debido a su conveniencia y costos. Además, el presupuesto para reclutamiento ya existía, pues todas las empresas usaban los clasificados tradicionales. Lo único que había que hacer era convertir las búsquedas impresas a digitales. También ya había ejemplos de buscadores de empleo en Europa y Estados Unidos, lo que les indicó que la industria iba a migrar a ese modelo (N.

⁴⁸ Ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización.

Tejerina, comunicación personal, 03 de abril de 2017). Todos esos casos, le sirvieron de análogos a la empresa y ayudaron en su desarrollo. La hipótesis de si las empresas iban a invertir en ofertas de empleos ya era comprobada, pues ya había un presupuesto asignado para tal, había que direccionarlo al mundo digital nada más. El crecimiento del mercado digital observado en ambientes más desarrollados servía de comprobación de una hipótesis, la que iba a haber un público potencial para el producto. Los buscadores en Europa y Estados Unidos, también comprobaban otra hipótesis, la de que las personas estaban dispuestas a cambiar la manera con que buscaban empleo.

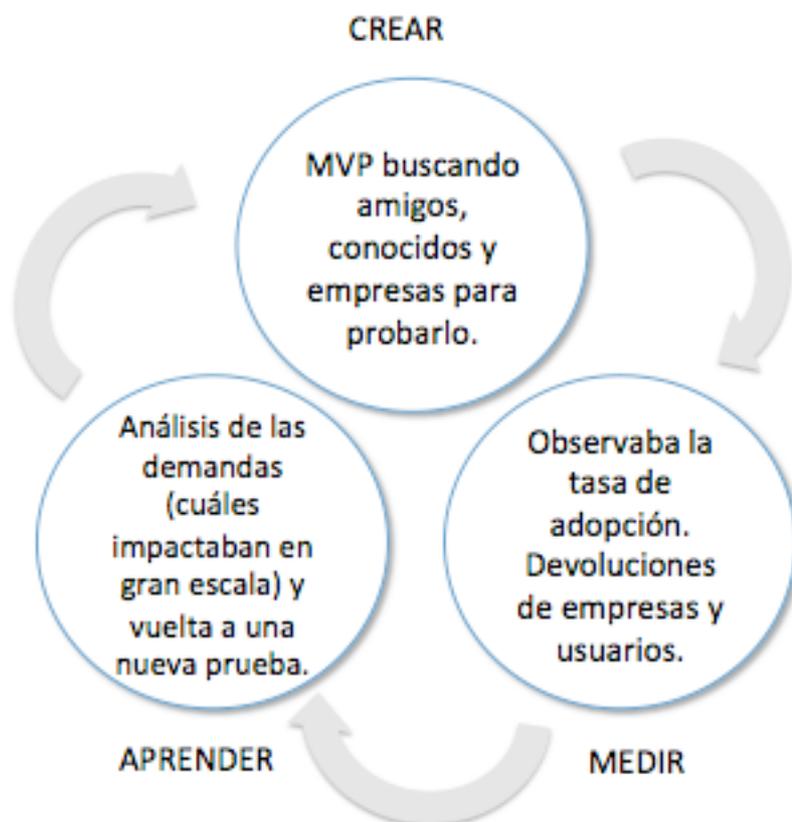
Bumeran arrancó sin un modelo de negocios. La empresa se denominaba un “*one stop shopping* de recursos humanos”. Posteriormente, la definieron como “una empresa de clasificados”, ya que más personas haciendo clasificados significaban más ingresos a la empresa. En sus comienzos, la compañía estuvo fondeada por amigos y familiares, después vino un fondo de inversión pequeño y por último Terra Lycos, un fondo mayor. Éste había comprado la mayor parte de la compañía, entrando después que se explotara la burbuja de internet, la cual empezó a generar dudas en el mercado acerca la viabilidad de los negocios en la red. A fines de 2002, Terra Lycos se fue de la empresa, llevando a Nicolás Tejerina y un socio a comprar la compañía. En este momento, de acuerdo con Nicolás, la empresa empezó a trabajar con un perfil más startup (N. Tejerina, comunicación personal, 03 de abril de 2017).

En este momento, la empresa tuvo que replantear distintas estrategias ya que no tenían más el soporte económico por detrás y los socios debían optimizar la inversión. Una de sus decisiones fue salir de algunos países, como Brasil que ya tenía Catho con mucha fuerza y capital. Nicolás Tejerina dice que si no estaban en el primer o segundo puesto el negocio no iba a funcionar, así que necesitaban saber en dónde tenían oportunidad de ser exitosos y en dónde no (N. Tejerina, comunicación personal, 03 de abril de 2017). Este es un ejemplo de pivote, aunque no sea por una hipótesis sin

comprobación y sí por un acontecimiento que obligó la empresa a cambiar su plan. El pivote, en su definición pura, es un cambio radical que busca probar una nueva hipótesis fundamental. En este caso, no hay una nueva hipótesis a probar debido a la invalidación de la hipótesis anterior, sino que un acontecimiento obligando a la empresa a cambiar su estrategia lo que, al final, llevó a la necesidad de la comprobación de una nueva hipótesis. En este caso, el modelo sería válido funcionando en una cantidad menor de países.

Inicialmente tuvieron que “tropicalizar” el negocio, como se refiere Nicolás. Buscaron amigos, empresas y conocidos para empezar a usar la herramienta. Al arrancar, había mucha prueba y error: lanzaban el producto y lo cambiaban de acuerdo con la respuesta, aunque, en este momento, no había “*analytics*”⁴⁹ y era mucho más difícil obtener ciertas métricas. Permanentemente recibían devoluciones de empresas y usuarios, lo que sigue pasando hasta hoy, y analizaban cuáles de estas demandas consideraban lógicas e impactaban en gran escala. La empresa siempre ha buscado trabajar con prototipos baratos, fijándose en cuáles funcionaban. No querían algo perfecto, pero sí hacer pruebas que le permitieran identificar rápidamente qué interesaba o no a las empresas. La excepción en cierto punto eran los cambios de las versiones de la plataforma, ya que, en este caso, habría que hacer muchos cambios al mismo tiempo que impactaban en el mercado (N. Tejerina, comunicación personal, 03 de abril de 2017).

⁴⁹ Análisis computacional sistemática de datos o estadísticas.

FIGURA 11: Círculo Crear – Medir – Aprender Navent

Fuente: Elaboración propia

Aquí se ve como Navent trabajaba su aprendizaje validado, el círculo crear – medir – aprender y el MVP. En palabras de Nicolás Tejerina: medir y cambiar las cosas para ver cómo funcionan puede tardar y costar más que lanzar a través de prueba y error. Lo que se ve en este proceso es que, en el caso de Bumeran, no se sabía muy bien cómo el mercado argentino iba a actuar ya que era algo totalmente nuevo en el país. Cuando Nicolás destaca el hecho de analizar cuáles demandas son las más lógicas, se trata simplemente de una aplicación del concepto de evitar cualquier actividad que no agregue valor. Además, al destacar que no buscaban algo perfecto, pero sí hacer pruebas que permitirán identificar rápidamente qué interesaba al cliente, describe el MVP y el circuito de feedback crear, con el producto, – medir, analizando la respuesta de los clientes, – aprender, identificando rápidamente que le interesaba o no. Más adelante, la empresa también empezó a usar el

*A/B testing*⁵⁰ que es más una manera de buscar el aprendizaje validado y el desarrollo del producto de manera rápida y con bajo costo.

Bumeran tardó en generar mucho tráfico. De acuerdo con Nicolás, en una rápida encuesta con alumnos en una facultad, muchos tenían miedo de subir los currículums a la página por sospechar que sus datos fueran robados (N. Tejerina, comunicación personal, 03 de abril de 2017). Este es un anti análogo, ya que estaba claro que la gente tenía miedo de subir su información a la página, pero no se sabía si estaban dispuestos a enfrentar este supuesto riesgo. Eso, consecuentemente, se convirtió en un acto de fe. Es importante destacar que, en sus principios, Bumeran no cobraba a usuarios y tampoco a empresas por el uso de la página, aunque hubiera dejado claro a empresas que, en un dado momento, se iría a cobrar por este servicio. Para monetizarse y esperar mientras el producto llegaba a un gran volumen, Bumeran tuvo que ofrecer otros productos de consultoría en paralelo que no eran parte de su objetivo principal. Para Nicolás, seguir el modelo puro de clasificados de Estados Unidos y Europa no iba a funcionar, de modo que también hicieron servicios de consultoría en sus primeros años (N. Tejerina, comunicación personal, 03 de abril de 2017).

Los socios empezaron a darse cuenta que Bumeran había conseguido su crecimiento sostenible y llegado a un encaje producto / mercado, a partir del momento en que notaron dos métricas. Por el lado de las empresas, cada vez más compañías comenzaron a comprar el servicio. Por el lado de las personas, a medida en que la velocidad en que se subían currículums en la plataforma aumentaba día a día. Estas son métricas que mostraban claramente la evolución del negocio, son fácilmente accionables, entendibles y confiables, así como defiende la contabilidad para la innovación (N. Tejerina, comunicación personal, 03 de abril de 2017). Las métricas estaban basadas en lo que demostraba el funcionamiento del motor de crecimiento. Ambos resultado, con las empresas y los buscadores de empleo, se dieron

⁵⁰ Herramienta en que se lanzan dos versiones de un mismo producto al mismo tiempo y se miden los resultados de ambas.

sobre todo a través del boca a boca impulsando el crecimiento sostenible. Nicolás observa que, los momentos de crisis son los más propicios a los grandes negocios innovadores pues las personas están más propicias a cambiar su conducta. En el caso de Bumeran, empresas pasaron a anunciar más en la página, pues los costos eran menores, y los usuarios empezaron a estar más dispuestos a dejar sus miedos atrás y utilizar la plataforma (N. Tejerina, comunicación personal, 03 de abril de 2017).

Posteriormente, Bumeran también empezó a crear las cuentas Premium y a cobrar a los usuarios. Nuevamente, vieron el éxito a medida de que las personas pagaban para tener acceso al producto (N. Tejerina, comunicación personal, 03 de abril de 2017), una vez más usando la contabilidad para la innovación a través de métricas accionables y también sirvió como más un indicativo del encaje producto/mercado.

Nicolás considera uno de los mayores equívocos de Bumeran/Navent el lanzamiento de algunas iniciativas con años de anticipación, con las cuales el público todavía no estaba listo debido a la velocidad de adopción de la tecnología. Se daban cuenta que la herramienta no funcionaba cuando se notaba que los clientes no la adoptaban. Considera que no se trata de un producto equivocado, pero que no fue lanzado en el momento correcto, de modo que hubo que dar un paso hacia atrás. De modo que, de acuerdo con él, también había que tener sentido común y descubrir de qué manera se falló, lo que se puede descubrir de una manera mucho más fácil a través del aprendizaje validado, como lo hizo Navent (N. Tejerina, comunicación personal, 03 de abril de 2017). Se debe notar que, aunque no sea el producto equivocado, como lo dice Nicolás, sin buenas métricas para descubrir que la iniciativa no funcionó, se iba a seguir desperdiciando tiempo y recursos en algo que, al menos en dado momento, no funcionaba.

El proceso de crecimiento es lleno de pruebas y errores, dice Nicolás (comunicación personal, 03 de abril de 2017). Es primordial consolidar y estructurar cuando el negocio muestra determinados grados de madurez

importantes como el crecimiento de las ventas a un determinado nivel o cuando ya se pueden proyectar determinados ingresos. La empresa siguió perfeccionando su producto, sobretodo porque al aumentar el volumen aparecen nuevos desafíos. Actualmente Navent ya trabaja con determinados KPIs⁵¹ que lo van midiendo constantemente, siendo el ratio de conversión un ejemplo. Para que se pueda analizar bien los KPIs, se establecen *benchmarks*⁵² de la empresa basado en la experiencia que ya se tiene. Esos *benchmarks* arrancan desde la línea base⁵³ y se van transformando a medida que pasa el tiempo. Para identificar un problema, en el caso de que algo afecte a un KPI, la estrategia usada por Navent ha sido preguntarse continuamente y hacer los cambios que piensan ser necesarios. Se observa entonces como cambian los número con el objetivo de descubrir si se llegó al diagnóstico correcto (N. Tejerina, comunicación personal, 03 de abril de 2017).

Todavía hoy Navent sigue mucho de su filosofía de cuando fue una startup, aunque la haya adaptado a una estructura mucho más grande: en 2003 la compañía tenía 47 personas y en 2017 tiene aproximadamente 850. El punto clave de cambio fue el momento que se pasó la línea de 100 empleados (N. Tejerina, comunicación personal, 03 de abril de 2017). “Si antes había un clima más familiar y personal, hoy este es imposible”, explica Nicolás (comunicación personal, 03 de abril de 2017). De tal modo, se incorporaron sistemas y se tomaron otras iniciativas pero con el cuidado de no perder la cultura de la empresa. Nicolás defiende que hay que determinar hacia dónde uno va y armar un historia consistente. De los comienzos hasta hoy, la idea es: “pensar una hipótesis, tomar los datos y armar la estrategia apuntado a captar y crear valor, contándola de una manera coherente y entendible” (N. Tejerina, comunicación personal, 03 de abril de 2017). Todavía no se hacen planos a largo plazo, sobretodo debido a la dinámica de internet y a la inestabilidad de Latinoamérica. Hay una visión, se establecen metas macro y desde ahí se arma una estrategia (N. Tejerina, comunicación personal, 03 de

⁵¹ Key Performance Indicators: indicadores que ayudan a cuantificar el rendimiento de una actividad.

⁵² El marco de referencia que va a servir de comparativo para la empresa.

⁵³ Punto inicial usado para comparación.

abril de 2017). Claramente se notan principios de la organización adaptativa: se crearon sistemas, aunque la empresa no haya perdido su cultura. Si busca la solución de un problema lo antes posible, para que este no crezca y tome más tiempo, a través de constantes preguntas para llegar al origen del problema.

En 2009, Navent se expandió al negocio de inmuebles a través de ZonaProp (N. Tejerina, comunicación personal, 03 de abril de 2017), Hoy, la empresa opera en 8 países de América Latina y es formada por 17 ramas en clasificados de empleos y inmuebles (Navent, 2017). Bumeran únicamente tuvo 20 millones de visitas en marzo de 2017 (N. Tejerina, comunicación personal, 03 de abril de 2017).

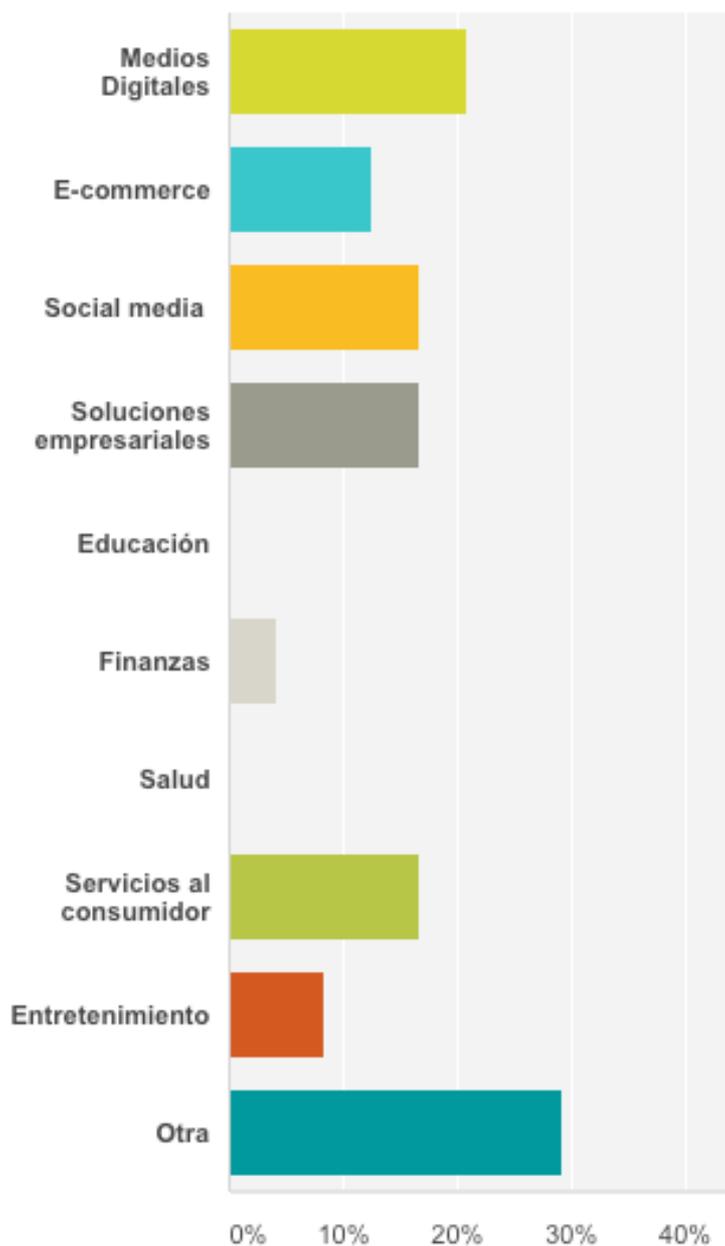
Aún frente a todas las dificultades que enfrentó en el comienzo, Navent llegó a importantes resultados. Se nota que su crecimiento más pronunciado se dio después de la salida del fondo de inversión, de modo que el capital invertido se muestra claramente no determinante si se aplican bien los elementos del modelo *Lean Startup*. En el caso de Navent, desde un principio en que la empresa se vio obligada a achicar su estructura y optimizar sus recursos, se aplicaron distintos conceptos de *Lean Startup*, aunque en este momento el método no existía. Entretanto se ve el uso del MVP con productos que servían cómo experimentos para la empresa, el seguimiento del círculo crear – medir – aprender, aunque, en el comienzo de la empresa, conseguir datos no era tan fácil cómo hoy con la existencia de docenas de herramientas de “*analytics*”⁵⁴. La empresa tenía las métricas bastante claras de modo a lograr notar las iniciativas que funcionaban y que no funcionaban, así como evitaba los desperdicios. Por último, siguió principios de la organización adaptativa que permiten a Bumeran continuar con su crecimiento y permitiendo la empresa a continuamente adaptarse y evolucionar.

⁵⁴Análisis computacional sistemática de datos o estadísticas.

ENCUESTA CON STARTUPS

La encuesta tiene como objetivo trazar una idea sobre cómo se estructuran las startups actualmente en Argentina, el ambiente en qué se encuentran y distinguir como el modelo *Lean Startup* influye, o puede influenciar, en el desarrollo de los negocios. Contestaron 24 fundadores y se detalla abajo.

1. ¿A qué actividad se dedica la empresa?



*Se permitía más de una respuesta por persona

Fuente: *encuesta propia online*

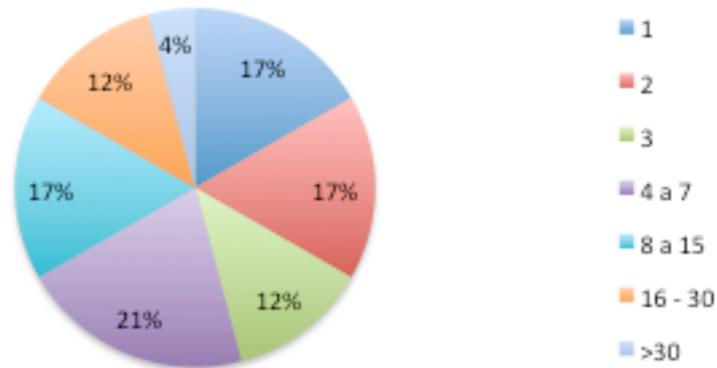
Se debe explicar que, todas las empresas en este caso son startups de tecnología, aunque sus actividades puedan contemplar otro rubro, su funcionamiento está basado en el uso de herramientas tecnológicas. Un ejemplo sería Open English⁵⁵ que, aunque se trate de una empresa de educación, está basada en el uso de la tecnología para que su modelo de negocios funcione.

Al ver el gráfico, se nota una gran variedad en las actividades de las empresas con un porcentaje un poco mayor para medios digitales. Se debe notar que ninguna empresa se dedica a las categorías salud y educación debido a la baja presencia de esta clase de startups en el país. En una de sus entrevistas, incluso, Marcos Galperín (recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=21VAYpb_L1Y, M. Galperín, 2016) destaca ambas actividades como poco exploradas y llenas de oportunidades. En la opción “otra”, se encuentran las siguientes actividades: Telecomunicaciones, biotecnología, manufactura, construcción, materiales de construcción, turismo y SaaS⁵⁶. A través del *Lean Startup*, las empresas van inicialmente a comprobar sus hipótesis, las cuales incluyen descubrir si sus actividades están acorde al modelo de negocios que buscan. En muchos casos, actos de fe no comprobados pueden cambiar radicalmente un producto o estrategia. En empresas dedicadas a social media, por ejemplo, seguramente las respuestas son rápidas y el uso correcto del método *Lean Startup* es clave para su crecimiento.

⁵⁵ Escuela de idiomas online.

⁵⁶ Modelo de distribución de software en el que los datos manejados son centralizados y alojados en un servidor externo a la empresa.

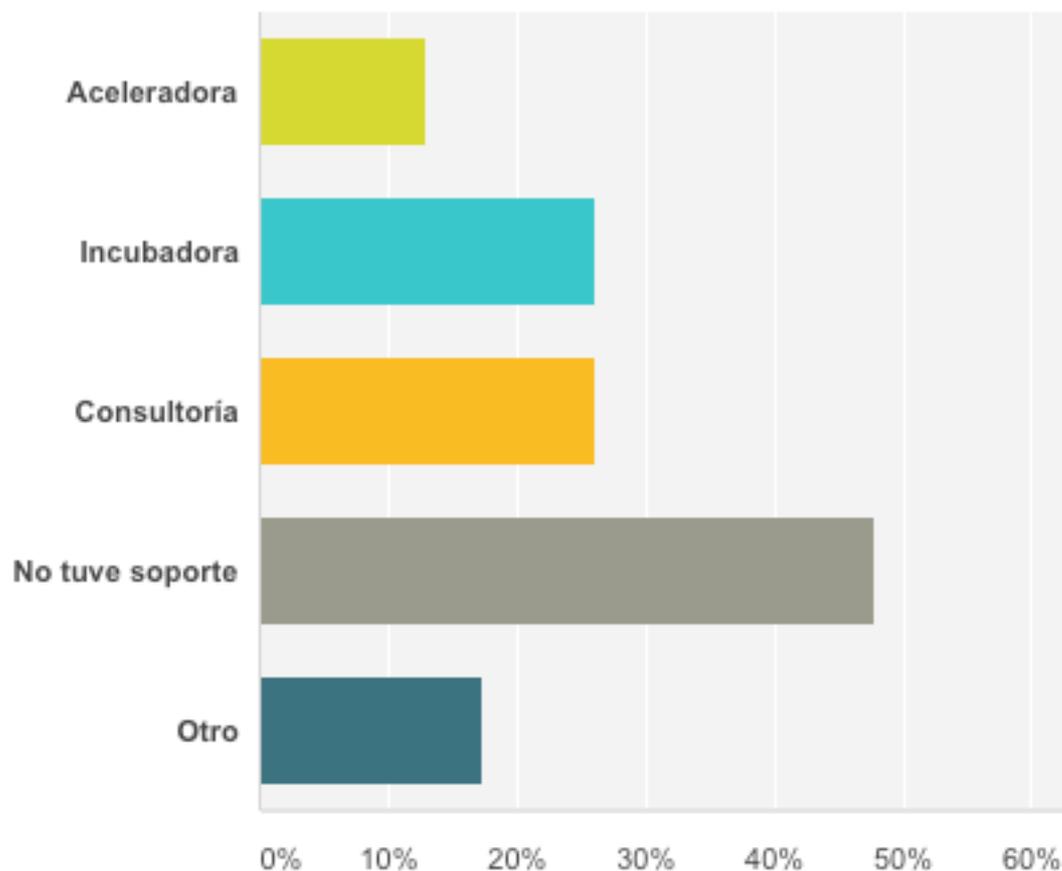
2. ¿Cuántos empleados hay en la empresa?

Empleados

Fuente: encuesta propia online - Gráfico de desarrollo propio

Hay una tendencia a pocos empleados que es entendible por la estructura de una startup. Por otro lado, casi un 50% de las empresas posee hasta 3 empleados, un número bastante acotado. Hay que recordar que el modelo *Lean Startup* plantea la optimización de los recursos. Con la implementación de un MVP se evitan pérdidas de tiempo, sobretodo en organizaciones con recursos tan escasos. Optimizando esos recursos y enfocándose en el desarrollo del producto, una startup puede crecer exponencialmente aun con sus limitaciones. Comparada a otras respuestas más adelante, este punto gana más relevancia y sentido.

3. ¿Tuvo alguna clase de soporte?



*Se permitía más de una respuesta por persona

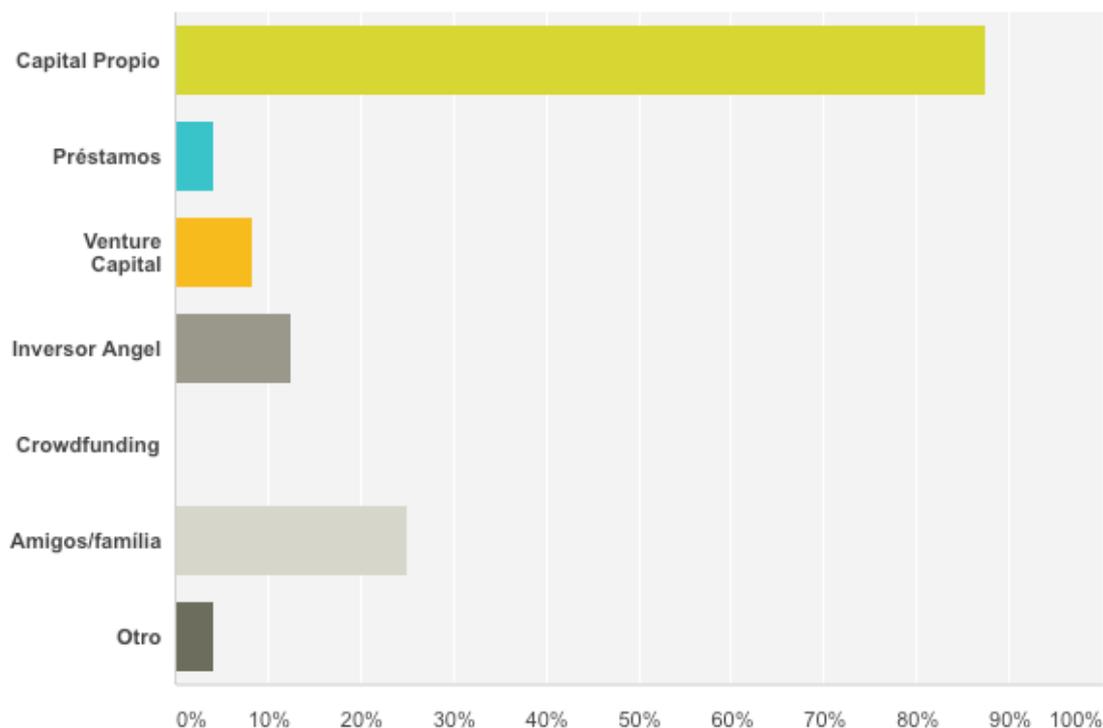
**Un encuestado no contestó a la pregunta

Fuente: *encuesta propia online*

Casi la mitad de los encuestados no tuvieron ninguna clase de soporte. Si consideramos solamente incubadora y aceleradora, llegamos a solamente 9 casos, con un caso que tuvo a ambos, o sea, 8 emprendedores. Tal factor es importante pues también tiene mucha influencia en el crecimiento de las startups y, consecuentemente, la creación de un ambiente más propicio. Seguramente, hay otros elementos a tener en cuenta como la propia viabilidad del proyecto y la inversión, pero éste es un punto que también debe considerarse. En la opción “otro” se encontraban las siguientes respuestas: Mentores, pre aceleradora e incubación luego del MVP.

Incubadoras y Aceleradoras analizan cuidadosamente proyectos de empresas que van a apoyar. A través del *Lean Startup*, los emprendimientos tienen dos ventajas. Primeramente, si ya arrancaron con el proyecto, obtienen muchos más conocimientos del mercado y del producto, presentando un plan más estructurado y más fácil de ser aceptado. Posteriormente, una incubadora o aceleradora puede potenciar la implementación del modelo, ya que, ofrece una estructura que permite impulsar aún más este crecimiento. Además, a través de la misma estructura, se puede potenciar el motor del crecimiento ya que hay todo un ambiente propicio a impulsarlo, como ferias, posibilidad de *networking*, apoyo profesional etc.

4. ¿Cómo se financió la empresa?



*Se permitía más de una respuesta por persona

Fuente: *encuesta propia online*

La gran mayoría de los emprendedores utilizaron capital propio, con excepción de 3. Hay solamente 2 casos de *venture capital*⁵⁷ y 3 de inversor

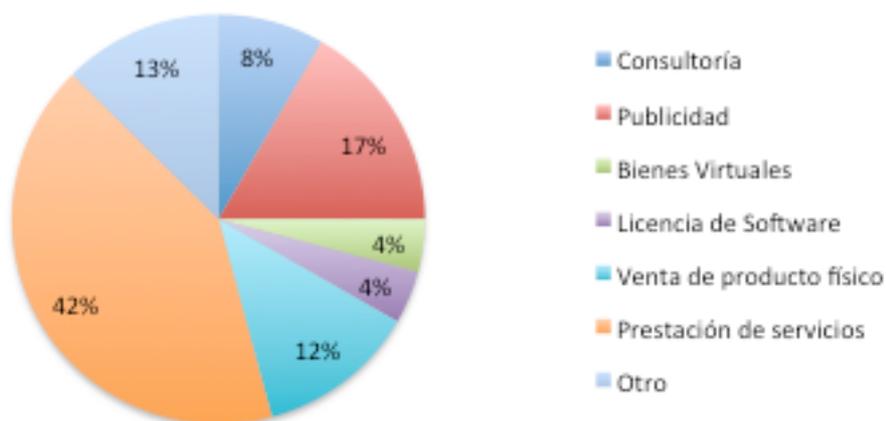
⁵⁷Inversores de capital de riesgo.

ángel⁵⁸, pero comprende solamente 4 emprendedores ya que una de las empresas tuvo ambas inversiones. El punto “otro” corresponde a capital semilla entregado por ministerio de producción. De tal modo, se ve que de un espectro de 24 empresas, 5 tuvieron algún tipo de inversor involucrado en el negocio, siendo uno de esos incentivos gubernamental. Como se vio en el análisis del contexto argentino, el país, por sus políticas de gobierno y su inestabilidad, históricamente no ha sido atractivo a la inversión.

Aunque el capital externo ayude, como se vio de modo claro en el caso de Mercado Libre, no es esencial, como comprueban otros casos, sobretudo Navent y Taringa!. Inversores son una ayuda y no un determinante para el éxito de la startup. Nuevamente, la aplicación del método *Lean Startup* considera los recursos escasos y trata de optimizarlos para que la empresa mantenga su motor de crecimiento activo.

5. ¿Cuál es la mayor fuente de ingresos de su empresa?

Fuente de ingresos



Fuente: encuesta propia online - Gráfico de desarrollo propio

Se nota una concentración en la prestación de servicios como la mayor fuente de ingresos de las empresas. En el segundo puesto está la publicidad, aunque, de acuerdo con Matias Botbol (comunicación personal, 27 de marzo

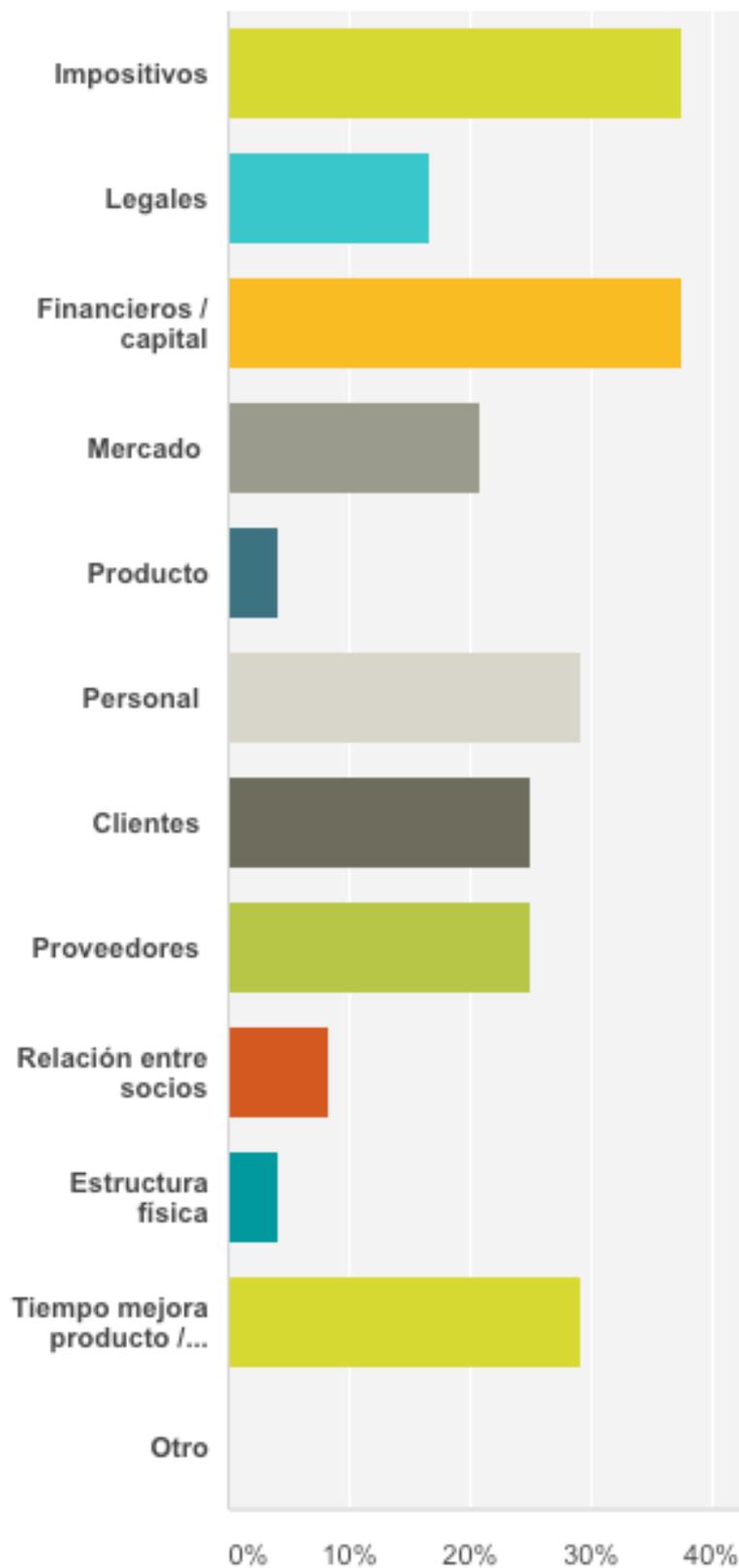
⁵⁸Inversores privados que, al contrario del *venture capital*, no buscan solamente el retorno financiero. Suelen ayudar en el desarrollo de la empresa con el aporte de conocimiento.

de 2017), debido a la concentración del tráfico en Google y Facebook, el modelo de negocios con el uso de la publicidad como fuente de ingresos es de difícil viabilidad y escalabilidad. Al recordar los datos de la figura 8, la caída de términos en la descripción de compañías financiadas por *venture capital*⁵⁹, anunciantes está en el segundo puesto con una caída de 92,9% entre 2010 y 2016. En otros, se ven las siguientes respuestas: comisión por venta de servicios de terceros, cobro por el SaaS y hasta el momento la empresa no tiene ingresos.

Es probable que algunas de estas fuentes de ingreso se muestren poco efectivas posteriormente, como se vio en el caso de Mercado Libre lo cual necesitó buscar distintas maneras de conseguir ingresos. Frente a eso, es clave que la empresa sepa usar la contabilidad para la innovación y leer sus métricas para pivotar en el momento correcto.

⁵⁹Inversores de capital de riesgo.

6. ¿En qué temas la empresa encuentra más dificultades?

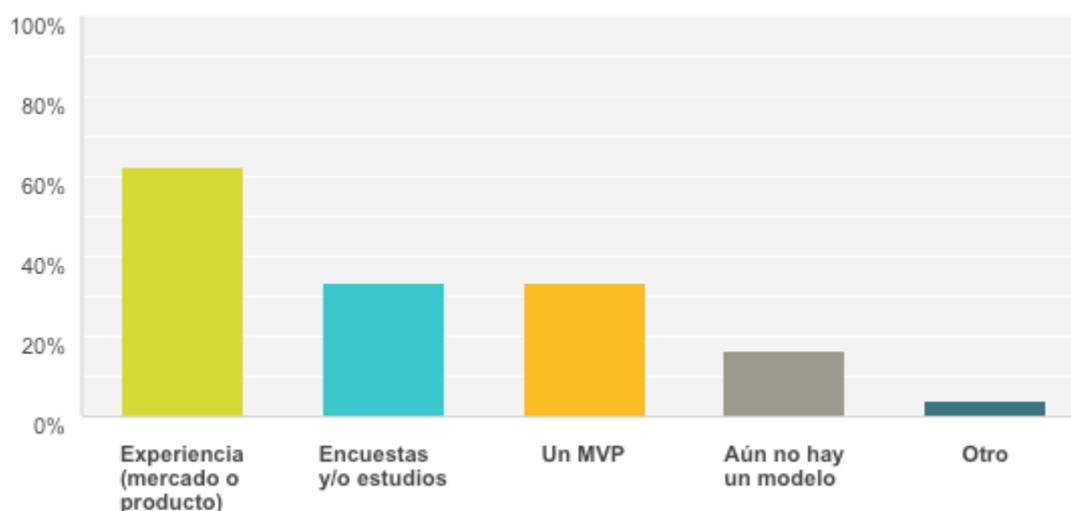


*Se permitía más de una respuesta por persona

Fuente: encuesta propia online

Se nota que un 37,5% de las empresas tienen dificultades con temas impositivos y financieros. Ambos temas pueden presentar una mejora con políticas gubernamentales que incentiven las empresas y los inversores. Esta es la expectativa para el actual gobierno. Un poco abajo con un 29,7% de los casos se ve el problema de poco personal y falta de tiempo para dedicarse a mejoras. Son dos casos que involucran directamente el uso del método *Lean Startup* ya que, uno de sus objetivos es optimizar los pocos recursos, evitando pérdida de tiempo y dinero. Como se sabe, esta es la clave del método *Lean Startup*, desarrollar un producto de manera óptima que lleve a un modelo de negocios escalable. El uso de círculo crear – medir – aprender va permitir un desarrollo constante del producto ya que el mismo se desarrolla a través de pequeños cambios en que se miden su eficacia y se descubre más sobre el producto y los clientes. A partir del momento en que se desarrolla esta metodología, el crecimiento es más probable.

7. ¿Qué se usó para definir el modelo de negocios?



*Se permitía más de una respuesta por persona

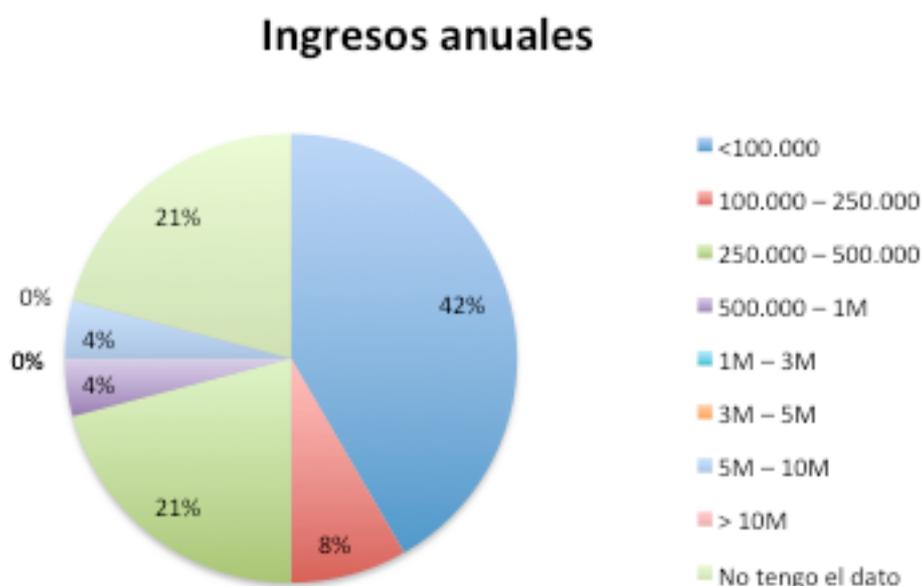
Fuente: *encuesta propia online*

Se nota que un tercio de las empresas usaron el MVP. Como se sabe, el MVP es la herramienta para aplicar el círculo crear – medir – aprender. La experiencia y los estudios, por otro lado, permiten que se encuentren análogos y anti análogos que comprueban hipótesis o definen actos de fe.

Entretanto, hay que tomar cuidado para no usar la experiencia y los estudios como la base de un plan de negocios tradicional ya que, como se mostró anteriormente, esos son demasiado arriesgados para una startup, exigiendo tiempo y recursos en exceso. En “otro” se cita el uso del copycat, o sea, la copia de un modelo ya implementado en otro mercado.

Lo que se nota es que, aunque no se percibe por parte del emprendedor, distintos elementos del Lean Startup se utilizan para el desarrollo de una empresa. Lo que falta es aplicarlo de una forma más consciente y estructurada para utilizarlo de una manera óptima.

8. ¿Cuáles son los ingresos anuales de la empresa (en US\$)?



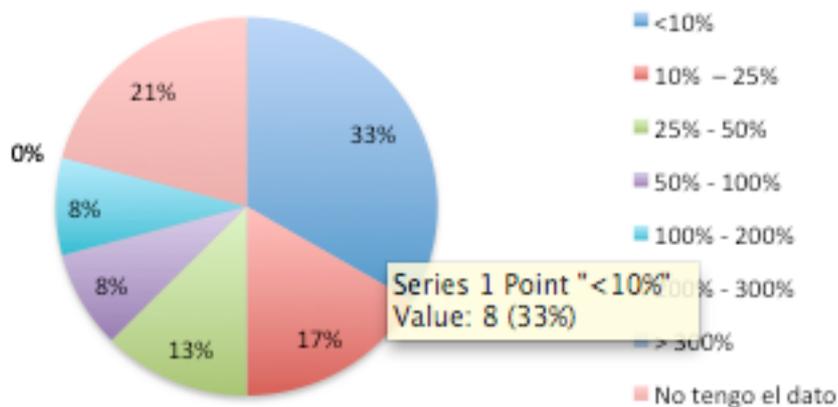
Fuente: encuesta propia online - Gráfico de desarrollo propio

Solamente una empresa tiene ingresos anuales de más de US\$ 1 millón. 17 no llegan a US\$ 500.000. Seguramente, una de las razones son el tamaño del mercado, por otro lado, hay oportunidades de crecimiento sobretodo en el exterior y los casos éxito son un claro ejemplo. Además, la falta de inversores también es un punto que, aunque no sea clave, influye ya que la falta de capital puede debilitar algunas iniciativas, como se vio en el caso de Navent y su salida de Brasil.

Con el modelo *Lean Startup*, las empresas pueden llegar a sus objetivos más rápidamente y, principalmente, con menos riesgo de quebrar en el camino hacia convertirse en una empresa estructurada. Hay que acordarse que algunas empresas tardan más que otras en obtener los ingresos buscados y llegan a distintos pivotes, pero como defiende Eric Ries (2011): más importante que la cantidad de pivotes, es el aprendizaje que se hace a través de esos.

9. ¿Cuál es la tasa de crecimiento anual de la empresa?

Tasa de crecimiento anual



Fuente: encuesta propia online - Gráfico de desarrollo propio

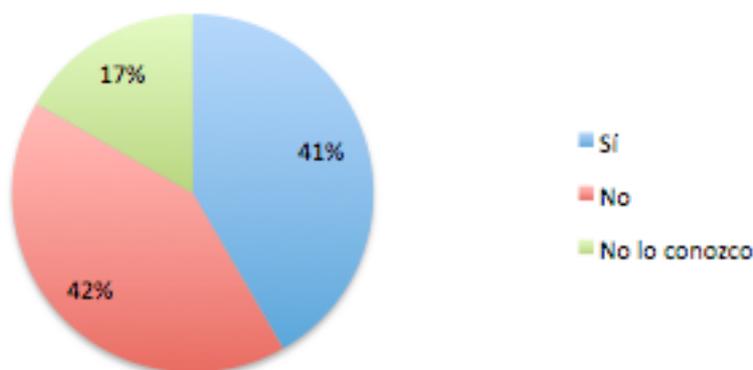
Más de 60% de las empresas tienen un crecimiento anual menor a 50%. Hay que recordar que el modelo de una startup involucra un crecimiento rápido y escalable. Una de las principales razones puede ser que todavía las empresas no descubrieron su producto, sino que están trabajando en esto.

Hay que acordarse de que el círculo crear – medir – aprender se trata justo de llegar cada vez más cerca al producto exacto para el mercado correcto de la manera más rápida y menos costosa posible. Con mediciones de las iniciativas usando la contabilidad para la innovación y quizás con algunos pivotes. Muchas empresas pueden descubrir que están trabajando para el público equivocado, o tienen un producto mal desarrollado para el consumidor que buscan. Tal hecho no constituye un problema, ya que hubo

un aprendizaje. Posteriormente, habría solamente que impulsar el motor de crecimiento.

10. ¿Ha aplicado el método *Lean Startup*?

Aplicación del método lean startup



Fuente: encuesta propia online - Gráfico de desarrollo propio

La encuesta muestra que más de 40% de las empresas aplicaron el método *Lean Startup*. Por otro lado, un 16,67% no lo conoce y 42% indica no haberlo usado. Analizando los números y comparando a las respuestas anteriores se puede notar que determinadas empresas hicieron uso del método, sea en mayor o menor escala, aunque no lo reconozca.

No es extraño notar esa tendencia ya que el método tiene una larga amplitud, arrancando desde el desarrollo continuo, hasta experiencias anteriores para comprobar hipótesis, métricas diferenciadas y, incluso, métodos para facilitar la transición de una startup a una empresa establecida. Tener casi 50% de los encuestados usando la metodología de forma consciente ya es un buen indicativo, pues demuestra un cierto conocimiento de los nuevos emprendedores. Aún así, hay bastante espacio para evolucionar y además, a través de esta investigación, también se van a buscar elementos diferenciados que se aplican al *Lean Startup* específicamente en Argentina.

La ampliación del método, combinado a una expectativa de mejores políticas gubernamentales y más inversores, permitirá la creación de un ambiente más beneficioso a las startups. Si, por un lado, ya se veía una cierta movida, esta tiene la posibilidad de ser aún más intensa.

CONCLUSIÓN

A través del estudio efectuado, se ve que el uso de los conceptos del método *Lean Startup* son importantes herramientas que permiten a los pequeños emprendedores en Argentina hacer crecer a su empresa. En todos los casos analizados se encontraron, en mayor o menor medida, el aprendizaje validado, el uso de MVP y el círculo crear – medir – aprender. Además, se nota el uso de la contabilidad para la innovación y los análogos y anti análogos. También se veía que, en el momento que las empresas no utilizaban determinados conceptos en su plenitud algunas iniciativas fracasaban. El ejemplo de Mercado Libre, tardando en ser rentable, o de Taringa! en la demora al cambiar su plataforma y frenando su crecimiento, lo dejan claro.

A través de las encuestas, se encontraron muchas posibilidades de crecimiento aunque en alguna medida ya se vea la implementación del *Lean Startup*. Las chances de éxito serán aún más agudas y el crecimiento más rápido. En muchos de los casos, se observa la probabilidad de un pivote, eso se explica sobretudo a la inestabilidad que dificulta el entendimiento del mercado. Como el *Lean Startup* se trata de evitar previsiones y descubrir en la práctica el modelo de negocios, no hay mejor método para aplicar a empresas en esta instancia y en esta coyuntura.

El contexto argentino tuvo influencia clave en determinadas decisiones. La inestabilidad llevó Globant a buscar el exterior y Navent no hace planes a largo plazo. Las crisis, sirvieron como oportunidad en determinados casos, para Globant, tenía profesionales calificados a bajos costos y para Navent, llevó su potencial cliente a probar la plataforma. Nuevamente se nota que dentro del contexto Argentino, debido a su inestabilidad económica y poca posibilidad de hacer previsiones, el modelo *Lean Startup* se aplica perfectamente ya que, por su velocidad y foco en la optimización, permite cambios rápidos para acompañar el mercado imprevisible.

Frente a la comprobación de la aplicación del método, también se notan algunas particularidades de su uso en Argentina:

- 1) Muchos de los análogos usados fueron basados en experiencias semejantes en Europa o Estados Unidos. Navent, Mercado Libre y Globant lo hicieron.
- 2) Hay una tendencia a un “pivote proposital”. Las empresas usan un modelo de negocios que no está de acuerdo con su visión inicial para seguir teniendo capital que permita desarrollar su visión original. En el caso de Navent ofrecieron consultoría en paralelo, Globant ofrecía precios más económicos y toda clase de servicio, Mercado Libre partió de subasta a venta de productos nuevos. Ser un mercado pequeño y poco desarrollado explica de cierto modo esta estrategia.
- 3) Todas las empresas buscan la internacionalización desde sus comienzos. Navent tuvo que volver atrás en un momento, saliendo de Brasil, pero posteriormente volvió a orientarse a más países. Globant ya nació global y Mercado Libre en pocos meses estaba en otros países. Taringa! cometió el error de ser “demasiado argentina”, de acuerdo con Matías Botbol (comunicación personal, 27 de marzo de 2017), y ahora busca maneras de crecer a países no hispano hablantes.
- 4) Algunas iniciativas no son equivocadas sino que se dieron en el momento equivocado. ¿Cómo saber la diferencia y saber si hay que pivotar o no? Eso ninguno de los entrevistados supo decir, habría que usar la experiencia. Navent pivotó en algunas iniciativas implementadas demasiado temprano. Mercado Libre siguió hasta conseguir ganancias.

De tal modo, se considera que, así como en otros mercados los elementos del modelo Lean Startup pueden ser ampliamente usado en Argentina e

incluso ya enfocado con el crecimiento para otros países. Hay también particularidades que se pueden aprovechar dentro del contexto del país, dejando al Lean Startup aún más efectivo.

BIBLIOGRAFIA

Montoya, D. M. (2015). Startups: tendencias en América Latina y su potencialidad para el crecimiento empresarial. *Contexto* 4; 7-20

Blank, S. (2013). Why The Lean Startup Changes Everything. *Harvard Business Review*.

Blank, S. (2013). *The four steps to the epiphany: succesful strategies for products that win* (3rd ed.). [Pescadero]: [KetS Ranch].

Blank, S., & Dorf, B. (2013). *The startup owner's manual* (1st ed.). Pescadero, Calif: K & S Ranch Publ.

Cooper, B., & Vlaskovits, P. (2010). *The entrepreneur's guide to customer development* (1st ed.). [S.I.]: Cooper-Vlaskovits.

Davila, A., Foster, G., & Jia, N. (2010). Bulding Sastainnable High-Growth Startup Companies: Management as an Accelerator. *California Management Review*, 52(3), 79-105.

Kantis, H., Federico, J., & Ibarra García, S. (2015). *Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico: América Latina en el nuevo escenario global* (1st ed.). Rafaela: Asociación Civil Red Pymes Mercosur.

Khaire, M., Herrero, G., & Scott, C. (2011). Globant. *Harvard Business Review*.

Martinez-Jerez, F., Bellin, J., & Dillon, J. (2006). MercadoLibre.com. *Harvard Business Review*.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Business Model Generation* (1st ed.). New York, NY: John Wiley & Sons.

Ries, E. (2011). *The Lean Startup* (1st ed.). New York: Crown Business.

Ries, E., & San Julián, J. (2016). *El método Lean Startup* (1st ed.). Barcelona: Deusto.

Startup América Latina: promoviendo la innovación en la región. (2013) (1st ed.). Recuperado a partir de http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/industry-and-services/startup-america-latina_9789264202320-es#.WPqAzCPhDaY

Startup Guide. (2011) (1st ed.). Recuperado a partir de https://otd.harvard.edu/upload/files/OTD_Startup_Guide.pdf

Wasserman, N. (2012). *The founder's dilemmas* (1st ed.). Princeton, N.J.: Princeton University Press.

Argentina: panorama general. (2016). *Bancomundial.org*. Recuperado a partir de <http://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

Argentina GDP Annual Growth Rate | 1994-2017 | Data | Chart | Calendar. (2017). *Tradingeconomics.com*. Recuperado a partir de <http://www.tradingeconomics.com/argentina/gdp-growth-annual>

Centro de Investigación en Finanzas | Universidad Torcuato Di Tella. (2017). *Utdt.edu*. Recuperado a partir de http://www.utdt.edu/ver_contenido.php?id_contenido=2573&id_item_menu=4985

CountryProfile. (2016). *Databank.worldbank.org*. Recuperado a partir de http://databank.worldbank.org/data/views/reports/ReportWidgetCustom.aspx?Report_Name=CountryProfile&Id=b450fd57

Crecimiento del PIB (% anual) | Data. (2017). Datos.bancomundial.org.

Recuperado a partir de

<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2015&locations=AR&start=1990&view=chart>

Crecimiento del PIB (% anual) | Data. (2017). Datos.bancomundial.org.

Recuperado a partir de

<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2015&locations=BR&start=1995&view=chart>

Crecimiento del PIB (% anual) | Data. (2017). Datos.bancomundial.org.

Recuperado a partir de

<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2015&locations=CN&start=1996&view=chart>

Doing Business in Argentina - World Bank Group. (2017). Doingbusiness.org.

Recuperado a partir de

<http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/argentina/>

El consumo acumuló una caída del 4,7% en 2016. (2017). Clarin.com.

Recuperado a partir de https://www.clarin.com/ieco/consumo-acumulo-caida-47-2016_0_rye8iV8wdx.html

El FMI levantó la moción de censura que pesaba sobre Argentina por

manipular datos del Indec. (2016). Telam.com.ar. Recuperado a partir de

<http://www.telam.com.ar/notas/201611/169901-fondo-monetario-internacional-baja-mocion-censura-argentina-datos-indec.html>

Indicadores del desarrollo mundial | Banco de datos.

(2017). *Databank.bancomundial.org.* Recuperado a partir de

<http://databank.bancomundial.org/data/reports.aspx?source=2&country=ARG>

Jueguen, F. (2015). *Creció la pobreza en la Argentina y afecta a 11 millones de personas*. *Lanacion.com.ar*. Recuperado a partir de <http://www.lanacion.com.ar/1810504-crecio-la-pobreza-en-la-argentina-y-afecta-a-11-millones-de-personas>

Jueguen, F. (2017). *El desempleo terminó 2016 en 7,6%, según el Indec*. *Lanacion.com.ar*. Recuperado a partir de <http://www.lanacion.com.ar/1994231-el-desempleo-termino-2016-en-torno-al-76-segun-el-indec>

La inflación del Congreso cerró 2016 con una suba anual de 40,3%. (2017). *Clarín.com*. Recuperado a partir de https://www.clarin.com/ieco/economia/ipc-congresocerro-2016-suba-40_0_S1j9NiMII.html

La pobreza en Argentina es 30,3% y hay menos familias pobres. (2017). *Clarín.com*. Recuperado a partir de https://www.clarin.com/ieco/pobreza-argentina-30_0_SyvMXEO2I.html

Para el Indec el desempleo es del 5,9%, el menor en 28 años. (2015). *Lanacion.com.ar*. Recuperado a partir de <http://www.lanacion.com.ar/1846011-para-el-indec-el-desempleo-es-del-59-el-menor-en-28-anos>

Indec: el desempleo es el más bajo desde 1987. (2015). *Lanacion.com.ar*. Recuperado a partir de <http://www.lanacion.com.ar/1846098-indec-el-desempleo-es-el-mas-bajo-desde-1987>

Scarpinelli, L. (2016). *El Estado será socio de fondos que inviertan en startups*. *Lanacion.com.ar*. Recuperado a partir de <http://www.lanacion.com.ar/1914645-el-estado-sera-socio-de-fondos-que-inviertan-en-startups>

Smink, V. (2016). *Las 5 medidas más controvertidas de Mauricio Macri en sus primeros dos meses de gobierno en Argentina - BBC Mundo*. BBC Mundo. Recuperado a partir de http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/02/160215_argentina_macri_medidas_controvertidas_vs

Stang, S. (2016). *Salarios: aun con el bono, habrá caída del poder adquisitivo*. *Lanacion.com.ar*. Recuperado 22 April 2017, a partir de <http://www.lanacion.com.ar/1949404-salarios-aun-con-el-bono-habra-caida-del-poder-adquisitivo>

A decline without parallel. (2002). *The Economist*. Recuperado a partir de <http://www.economist.com/node/1010911>

Argentina y la crisis económica mundial. (2008). *Clarín.com*. Recuperado a partir de https://www.clarin.com/opinion/argentina-crisis-economica-mundial_0_rk7b68n0TYx.html

Argentina: Perfil Nacional Económico. (2017). *Estadísticas.cepal.org*. Recuperado a partir de http://estadisticas.cepal.org/cepalstat/Perfil_Nacional_Economico.html?pais=ARG&idioma=spanish

Baker, V. (2011). *Ten years after economic collapse, Argentina is still in recovery*. *the Guardian*. Recuperado a partir de <https://www.theguardian.com/commentisfree/2011/dec/14/10-years-argentina-economic-collapse>

Balch, O. (2013). *New hope for Argentina in the recovered factory movement*. *the Guardian*. Recuperado a partir de <https://www.theguardian.com/sustainable-business/argentina-recovered-factory-movement>

Cibils, A., Weisbrot, M., & Kar, D. (2002). *Argentina Since Default: The IMF and the Depression*, by Alan B. Cibils, Mark Wesibrot, and Debayani Kar, Sept 2002. *Cepr.net*. Recuperado a partir de

http://cepr.net/documents/publications/argentina_2002_09_03.htm

Claves: crisis argentina de 2001. (2006). *News.bbc.co.uk*. Recuperado 22 April 2017, a partir de

http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/latin_america/newsid_6215000/6215199.stm

Curia, W. (2014). *Los 90. La década negada*. *Lanacion.com.ar*. Recuperado 22 April 2017, a partir de <http://www.lanacion.com.ar/1753907-los-90-la-decada-negada>

De 2000 a 2010: ganaron peso las empresas extranjeras y las exportadoras de materias primas. (2010). *Lanacion.com.ar*. Recuperado 22 April 2017, a partir de <http://www.lanacion.com.ar/1324578-de-2000-a-2010-ganaron-peso-las-empresas-extranjeras-y-las-exportadoras-de-materias-primas>

De Zárate, F. (2012). *Los fundadores de Officenet vuelven con un nuevo proyecto*. *Clarín.com*. Recuperado 22 April 2017, a partir de https://www.clarin.com/empresas_y_negocios/fundadores-Officenet-vuelven-nuevo-proyecto_0_ryEf3Lw2PXx.html

How Do You Define Startup Culture?. *Wired.com*. Recuperado 22 April 2017, a partir de <https://www.wired.com/insights/2013/09/how-do-you-define-startup-culture/>

Krakowiak, F. (2013). *Página/12 :: Economía :: La pelea, capítulo a capítulo*. *Pagina12.com.ar*. Recuperado a partir de <https://www.pagina12.com.ar/diario/economia/2-227510-2013-08-24.html>

Marsh, S., & Winter, B. (2014). *A Timeline Of Argentina's Sordid History With Default. Business Insider*. Recuperado a partir de <http://www.businessinsider.com/a-timeline-of-argentinas-sordid-history-with-default-2014-7>

Startup Weekend Buenos Aires, Argentina. (2015). *Innovation Is Everywhere*. Recuperado a partir de <http://www.innovationiseverywhere.com/startup-weekend-buenos-aires-argentina/>

Xavier, J. (2012). *75% of startups fail, but it's no biggie. Bizjournals.com*. Recuperado a partir de <http://www.bizjournals.com/sanjose/blog/2012/09/most-startups-fail-says-harvard.html>

Aceleradora de startups en América Latina. (2015). *Destino Negocio*. Recuperado a partir de <http://destinonegocio.com/mercado/aceleradora-de-startups-impulsa-buenas-ideas-conoce-las-5-mayores-de-america-latina/>

Kantor, D. (2017). *Las startups que aspiran a jugar en las grandes ligas de la tecnología. Clarin.com*. Recuperado a partir de https://www.clarin.com/ieco/tecnologia/startups-aspiran-jugar-grandes-ligas-tecnologia_0_BJA98Bf_x.html

Llorens, G. (2016). *Cuál es la tasa de crecimiento de una startup. Entrepreneur*. Recuperado a partir de <https://www.entrepreneur.com/article/277416>

Mander, B. (2016). *Argentina: home to the majority of Latin America's tech unicorns. Financial Times*. Recuperado a partir de <https://www.ft.com/content/687f5a58-5807-11e6-9f70-badea1b336d4>

¿Qué es una Startup y cómo funciona? - *El Liberal*. (2015). *Elliberal.com.ar*. Recuperado a partir de <http://www.elliberal.com.ar/noticia/201306/que-startup-como-funciona>

Nobel, C. (2011). *Why Companies Fail—and How Their Founders Can Bounce Back*. *HBS Working Knowledge*. Recuperado a partir de <http://hbswk.hbs.edu/item/why-companies-failand-how-their-founders-can-bounce-back>

Piehler, D. (2016). *Argentina's startup scene is primed, but not yet firing on all cylinders*. *TechCrunch*. Recuperado a partir de <https://techcrunch.com/2016/10/01/argentinas-startup-scene-is-primed-but-not-yet-firing-on-all-cylinders/>

Ready, K. (2012). *A Startup Conversation with Steve Blank*. *Forbes.com*. Recuperado a partir de <https://www.forbes.com/sites/kevinready/2012/08/28/a-startup-conversation-with-steve-blank/#943963df0dba>

Ries, E. (2013). *Eric Ries and Kent Beck Discuss Product Development*. *Startuplessonslearned.com*. Recuperado a partir de <http://www.startuplessonslearned.com/2013/11/eric-ries-and-kent-beck-discuss-product.html>

Robehmed, N. (2017). *What Is A Startup?*. *Forbes.com*. Recuperado a partir de <https://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/#2ebb1a954044>

Saint, N. (2010). *The Startup Ecosystem – By The Charts*. *Business Insider*. Recuperado a partir de <http://www.businessinsider.com/how-do-startups-work-2010-6?op=1/#her-is-the-dominant-revenue-model-for-startups-2>

Satell, G. (2017). *This Program Uses Lean Startup Techniques to Turn Scientists into Entrepreneurs*. *Harvard Business Review*. Recuperado a partir de <https://hbr.org/2017/03/this-program-uses-lean-startup-techniques-to-turn-scientists-into-entrepreneurs>

Shontell, A. (2014). *This Is The Definitive Definition Of A Startup*. *Business Insider*. Recuperado a partir de <http://www.businessinsider.com/what-is-a-startup-definition-2014-12>

Starting a Business in Argentina - Doing Business - World Bank Group. *Doingbusiness.org*. Recuperado a partir de <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/argentina/starting-a-business>

Startup América Latina 2016: Construyendo un futuro innovador. (2016) (1st ed.). Recuperado a partir de http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/development/startup-america-latina-2016_9789264265141-es#.WNnAgSPhDaZ#page6

Startup América Latina: Promoviendo la Innovación en la Región. (2013) (1st ed.). Recuperado a partir de http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/industry-and-services/startup-america-latina_9789264202320-es#.WNm9fyPhDaY#page3

This South American Country's Tech Sector Is on the Cusp of a Boom. (2016). *Fortune.com*. Recuperado a partir de <http://fortune.com/2016/10/21/argentina-tech-sector-boom/>

Wilhelm, A. (2014). *What The Hell Is A Startup Anyway?*. *TechCrunch*. Recuperado a partir de <https://techcrunch.com/2014/12/30/what-the-hell-is-a-startup-anyway/>

¿Cuál debe ser el crecimiento de un Startup?. (2014). *Latin American VC*. Recuperado a partir de <https://serebrisky.com/2014/08/08/cual-debe-ser-el-crecimiento-de-un-startup/>

Casas, X. (2016). "Argentina volverá a ser el tercer mercado tecnológico más grande de América latina". *El Cronista*. Recuperado a partir de <http://www.cronista.com/negocios/Argentina-volvera-a-ser-el-tercer-mercado-tecnologico-mas-grande-de-America-latina-20160509-0032.html>

Castillo, C. (2011). *Researchers: What Is the Structure of a Successful Startup?. Stanford Graduate School of Business*. Recuperado a partir de <https://www.gsb.stanford.edu/insights/researchers-what-structure-successful-startup>

Dergarabedian, C. (2014). *Triunfaron con sus proyectos y cuentan las claves del éxito de un start-up.iProfesional*. Recuperado a partir de <http://www.iprofesional.com/notas/185629-Triunfaron-con-sus-proyectos-y-cuentan-las-claves-del-xito-de-un-start-up>

Ellwood, A. (2012). *The Dream Team: Hipster, Hacker and Hustler. Forbes.com*. Recuperado a partir de <https://www.forbes.com/sites/andyellwood/2012/08/22/the-dream-team-hipster-hacker-and-hustler/#58324db12c85>

Emprender en Argentina: incubadoras que funcionan en nuestro país. (2015). *Noticias Universia Argentina*. Recuperado a partir de <http://noticias.universia.com.ar/consejos-profesionales/noticia/2015/08/27/1130344/emprender-argentina-incubadoras-funcionan-pais.html#>

Esperón, A. (2016). *Why You Should Found A Startup In Argentina. bubblear.com*. Recuperado a partir de <http://www.thebubble.com/why-you-should-found-a-startup-in-argentina/>

Forrest, C. (2015). *How to structure your startup as the company grows*. *TechRepublic*. Recuperado a partir de <http://www.techrepublic.com/article/how-to-structure-your-startup-as-the-company-grows/>

Graham, P. (2012). *Startup = Growth*. *Paulgraham.com*. Recuperado a partir de <http://www.paulgraham.com/growth.html>

Henry, Z. *Startups Tango In Buenos Aires, Argentina*. *Inc.com*. Recuperado a partir de <https://www.inc.com/zoe-henry/startups-tango-in-buenos-aires-argentina.html>

Jan Benitez, C. (2017). *How to Develop an Effective Organizational Structure for Your Startup*. *business.com*. Recuperado a partir de <https://www.business.com/articles/how-to-develop-an-effective-organizational-structure-for-your-startup/>

Las ventajas comparativas motivan a los emprendedores argentinos. (2015). *Noticias Universia Argentina*. Recuperado a partir de <http://noticias.universia.com.ar/empleo/noticia/2015/01/26/1118856/ventajas-comparativas-motivan-emprendedores-argentinos.html#>

Medal, A. (2015). *6 Lessons From the Rising Startup Leaders*. *Time.com*. Recuperado a partir de http://time.com/3968734/startup-lessons-leaders/?iid=time_readnext

Peña, I. (2015). *Startups Like to Tango*. *The Huffington Post*. Recuperado a partir de http://www.huffingtonpost.com/ignacio-peaa/startups-like-to-tango_b_6710884.html

Pullen, J. (2015). *Here's How Startups Actually Start Up*. *Time.com*. Recuperado a partir de <http://time.com/4014596/startups-guide/>

Revilla, J. (2016). *Startups y emprendimiento en Latinoamérica: I) Argentina*. *ITespresso.es*. Recuperado a partir de <http://www.itespresso.es/startups-emprendimiento-latinoamerica-i-argentina-151872.html>

Social Out, VR In: We Analyzed Thousands Of Early-Stage Startup Descriptions To See Where Tech Is Headed Next. (2011). *CB Insights - Blog*. Recuperado a partir de <https://www.cbinsights.com/blog/top-startup-tech-trends/>

Technolatinas: Which are the most valued tech enterprises in Latam?. (2017). *NXTP Labs*. Recuperado a partir de <http://www.nxtplabs.com/technolatinas-which-are-the-most-valuated-tech-enterprises-in-latam/>

Turner, E. (2010). *Steve Blank Talks Customer Development, Lean Startups, And Epiphanies*. *Business Insider*. Recuperado a partir de <http://www.businessinsider.com/steve-blank-talks-customer-development-lean-startups-and-epiphanies-2010-11>

Villalobos, J. (2014). *7 países que impulsan el desarrollo de startups*. *Entrepreneur*. Recuperado a partir de <https://www.entrepreneur.com/article/266648>

Zelman, J. (2011). *(Founder Stories) Eric Ries: On "Vanity Metrics" And "Success Theater"*. *TechCrunch*. Recuperado a partir de <https://techcrunch.com/2011/09/24/founder-stories-eric-ries-panic-metrics/>

"Entre 2011 y 2015, según el ICSEd-Prodem, la Argentina retrocedió por cuatro factores principales: caída de la demanda, financiamiento, carga impositiva y regulaciones internacionales". (2016). *Prodem*. Recuperado a partir de <http://www.prodem.ungs.edu.ar/blog/2016/08/entrevista-radial-sobre-icsed-prodem-2016/>

Argentina Startup Scene. (2015). *Innovation Is Everywhere.* Recuperado a partir de <http://www.innovationiseverywhere.com/argentina-startup-scene/>

Cómo hicieron cuatro amigos para convertir su pyme en la empresa argentina más innovadora de la última década. (2014). *Universidad de Palermo.* Recuperado a partir de http://www.palermo.edu/economicas/up-en-los-medios/nota_globant.html

Del Rio, J. (2015). *Nicolás Tejerina: "Creceremos con compras y apuntamos a un IPO".* *Lanacion.com.ar.* Recuperado a partir de <http://www.lanacion.com.ar/1809437-nicolas-tejerina-creceremos-con-compras-y-apuntamos-a-un-ipo>

Empresas que se van y inversiones que no vienen. (2013). *Lanacion.com.ar.* Recuperado a partir de <http://www.lanacion.com.ar/1577032-empresas-que-se-van-e-inversiones-que-no-vienen>

En Argentina, existen 22 startups tecnológicas de "alto impacto". (2017). *Comercio y Justicia.* Recuperado a partir de <http://comercioyjusticia.info/blog/pymes/en-argentina-existen-22-startups-tecnologicas-de-alto-impacto/>

En caso Globant; la empresa que llegó a cotizar en Wall Street. (2015). *Lanacion.com.ar.* Recuperado a partir de <http://www.lanacion.com.ar/1809510-el-caso-globant-la-empresa-que-llego-a-cotizar-en-wall-street>

Engler, A. (2017). *El argentino detrás de las búsquedas de trabajo online que quiere ser el nuevo unicornio.* *Apertura.com.* Recuperado a partir de <http://www.apertura.com/emprendedores/El-argentino-detras-de-las-busquedas-de-trabajo-online-que-quiere-ser-el-nuevo-unicornio-20170411-0008.html>

Halzack, S. (2016). *Amazon will open a physical grocery store — and it won't require going through checkout*. *Washington Post*. Recuperado a partir de https://www.washingtonpost.com/news/business/wp/2016/12/05/amazon-will-open-a-physical-grocery-store-and-it-wont-require-going-through-checkout/?utm_term=.463e75b88e7e

Hernan J. Kazah, Co Fundador de Mercado Libre, una historia inspiradora. (2013). *Mprende.co*. Recuperado a partir de <http://mprende.co/emprendimiento/hernan-j-kazah-co-fundador-de-mercado-libre-una-historia-inspiradora>

Kastrenakes, J. (2017). *Amazon's cashier-free store reportedly breaks if more than 20 people are in it*. *The Verge*. Recuperado a partir de <http://www.theverge.com/2017/3/27/15073468/amazon-go-shopper-tracking-store-opening-delay>

Marcos Galperin: "Sin riesgos no se hace algo distinto". (2012). *Apertura.com*. Recuperado a partir de <http://www.apertura.com/revista/Marcos-Galperin-Sin-riesgos-no-se-hace-algo-distinto-20120920-0003.html>

Martina, S. (2016). *Entrevista a Marcos Galperin: De la idea al hecho con MercadoLibre – Endeavor Argentina*. *Endeavor Argentina*. Recuperado a partir de <http://www.endeavor.org.ar/entrevista-a-marcos-galperin-de-la-idea-al-hecho-con-mercadolibre/>

Rao, L. (2016). *Amazon Go Debuts as a New Grocery Store Without Checkout Lines*. *Fortune.com*. Recuperado a partir de <http://fortune.com/2016/12/05/amazon-go-store/>

Solomon, M. (2016). *What Retailers Must Remember About Customer Experience Amid The Amazon Go Hype*. *Forbes.com*. Recuperado a partir de <https://www.forbes.com/sites/micahsolomon/2016/12/11/everyones-learning-the-wrong-customer-experience-lesson-from-amazon-gos-cashierless-retail-model/#4c3722e425bf>

Webber, J. (2013). *Argentina's Globant: international innovation*. *Financial Times*. Recuperado a partir de <http://blogs.ft.com/beyond-brics/2013/02/01/argentinas-globant-international-innovation/>

Endeavor Argentina. (2016, 09 de mayo). Hugo Sigman y Martín Migoya en Endeavor 200 [archivo de video]. Recuperado a partir de <https://www.youtube.com/watch?v=vN7u3-cc7GY>

Canal de la Ciudad. (2016, 8 de junio). “Nuestros mercados ya no son más locales... son globales”, Martín Migoya en Magistrales [archivo de video]. Recuperado a partir de <https://www.youtube.com/watch?v=XaSxWpatmzM>
Webprendedor. (2013, 12 de abril). La historia de MercadoLibre | Webprendedor 2011 [archivo de video]. Recuperado a partir de <https://www.youtube.com/watch?v=-ntDSwcUAI0>

Anthony Hickman (2016, 18 de octubre). Marcos Galperrín (CEO de Mercado Libre): “Logramos democratizar el comercio” [archivo de video]. Recuperado a partir de <https://www.youtube.com/watch?v=E0mXd8woQC0>

Endeavor Argentina (2017, 30 de enero). Martín Migoya – Fundador y CEO de Globant | Experiencia Endeavor Rosario 2016 [archivo de video]. Recuperado a partir de https://www.youtube.com/watch?v=qp2x2Q_fPU0

Endeavor Argentina (2012, 7 de noviembre). Martín Migoya en Experiencia Endeavor Mendoza 2012 [archivo de video]. Recuperado a partir de <https://www.youtube.com/watch?v=y4Gko8puNnU>

Cohen Arazi, M., & Alonso, A. (2016). *La actividad emprendedora en Argentina* (1st ed.). IERAL.

de Torres Carbonell, S. *Global Entrepreneurship Monitor: Reporte GEM Argentina 2010* (1st ed.). IAE Business School.

de Torres Carbonell, S. *Global Entrepreneurship Monitor: Reporte GEM Argentina 2009* (1st ed.). IAE Business School.

S. de Torres Carbonell, S., P. Atarés, G., Rocha, H., & Rico, F. (2001). *Global Entrepreneurship Monitor: Reporte Ejecutivo Argentina 2000* (1st ed.). IAE Escuela de Dirección y Negocios Universidad Austral.

S. de Torres Carbonell, Rocha, H., & Paolini, F. *Global Entrepreneurship Monitor: Evaluación de la Actividad Emprendedora Nacional Argentina Reporte Ejecutivo 2000* (1st ed.). IAE Escuela de Dirección y Negocios Universidad Austral.

S. de Torres Carbonell, Rocha, H., & Paolini, F. *Global Entrepreneurship Monitor: Reporte Ejecutivo Argentina 2002* (1st ed.). IAE Escuela de Dirección y Negocios Universidad Austral.

Global Entrepreneurship Monitor: Reporte Ejecutivo Argentina 2003 (1st ed.). IAE Escuela de Dirección y Negocios Universidad Austral.

de Torres Carbonell, S. (2006) *Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2006*. (1st ed.). IAE Escuela de Dirección y Negocios Universidad Austral.

Kantis, H., Federico, J., & Ibarra García, S. (2015). *Índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico: Una herramienta para la acción en América Latina* (1st ed.). Rafaela: Asociación Civil Red Pymes Mercosur.

Doing Business 2017: Equal Opportunity for All. (2017) (1st ed.). Washington DC.

Doing Business in Argentina (1st ed.).

Global Economic Prospects: Weak Investment in Uncertain Times. (2017) (1st ed.). Washington DC.

Jahan, S. (2016). *Human Development Report 2016: Human Development for Everyone* (1st ed.). UNDP. Recuperado a partir de http://hdr.undp.org/sites/default/files/2016_human_development_report.pdf

Jahan, S. (2016). *Informe Regional sobre Desarrollo Humano para América Latina y Caribe* (1st ed.). PNUD. Recuperado a partir de http://www.latinamerica.undp.org/content/rblac/es/home/library/human_development/informe-regional-sobre-desarrollo-humano-para-america-latina-y-e/

Latin America Venture Capital - Five Year Trends. (2016) (1st ed.). Recuperado a partir de <https://lavca.org/industry-data/latin-america-venture-capital-five-year-trends/>

OECD Science, Technology and Industry Outlook 2012. (2012) (1st ed., pp. 21 - 57).

The Global Innovation Index 2015: Effective Innovation for Development. (2015) (1st ed.). Geneva. Recuperado a partir de <https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/reportpdf/GII-2015-v5.pdf>

The Macri Administration: Into the Second Year. (2016) (1st ed.). Recuperado a partir de <http://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/assets/the-macri-administration-into-the-second-year.pdf>

Veiga, L. (2015). La actividad emprendedora en América Latina y el Caribe de acuerdo al GEM. *Revista De Negocios Del IEEM*, 18, 28 - 37. doi:ISSN-e 2301-1173

Globant en números. (2014). *Apertura.com*. Recuperado a partir de <http://www.apertura.com/negocios/Globant-en-numeros-20140718-0003.html>
Home - Navent. *Navent*. Recuperado 30 April 2017, a partir de <http://www.navent.com/>

ANEXOS

Anexo 1: Índices de innovación en Argentina

		Argentina	
Key indicators			
Population (millions)	418		
GDP (US\$ billions)	540.2		
GDP per capita, PPP\$	18,917.3		
Income group	Upper-middle income		
Region	Latin America and the Caribbean		
		Score 0-100 or value (hard data)	Rank
Global Innovation Index (out of 141)	34.3		72
Innovation Output Sub-Index	29.4		63
Innovation Input Sub-Index	39.2		81
Innovation Efficiency Ratio	0.7		52
Global Innovation Index 2014 (out of 148)	35.1		70
1 Institutions	48.0		111
1.1 Political environment	49.6		71
1.1.1 Political stability*	65.6		61
1.1.2 Government effectiveness*	33.6		85
1.2 Regulatory environment	40.3		128 ○
1.2.1 Regulatory quality*	21.5		128 ○
1.2.2 Rule of law*	28.2		106
1.2.3 Cost of redundancy dismissal, salary weeks	30.3		127 ○
1.3 Business environment	54.2		120
1.3.1 Ease of starting a business*	72.6		117
1.3.2 Ease of resolving insolvency*	45.1		78
1.3.3 Ease of paying taxes*	45.0		129 ○
2 Human capital & research	37.7		44
2.1 Education	49.8		54
2.1.1 Expenditure on education, % GDP	5.1		52
2.1.2 Gov't expenditure/pupil, secondary, % GDP/cap	19.6		59
2.1.3 School life expectancy, years	17.9		6 ●
2.1.4 PISA scales in reading, maths & science	396.7		55
2.1.5 Pupil-teacher ratio, secondary ²	10.9		32
2.2 Tertiary education	39.1		48
2.2.1 Tertiary enrolment, % gross	80.3		10 ●
2.2.2 Graduates in science & engineering, % ²	13.5		89
2.2.3 Tertiary inbound mobility, %	n/a		n/a
2.3 Research & development (R&D)	24.1		39
2.3.1 Researchers, FTE/mn pop. ²	1,255.8		43
2.3.2 Gross expenditure on R&D, % GDP ²	0.6		56
2.3.3 QS university ranking, average score top 3*	43.8		32 ●
3 Infrastructure	38.2		74
3.1 Information & communication technologies (ICTs)	52.6		52
3.1.1 ICT access*	66.2		52
3.1.2 ICT use*	34.2		61
3.1.3 Government's online service*	55.1		55
3.1.4 E-participation*	54.9		54
3.2 General infrastructure	25.4		98
3.2.1 Electricity output, kWh/cap	3,280.0		57
3.2.2 Logistics performance*	42.1		58
3.2.3 Gross capital formation, % GDP	18.0		111
3.3 Ecological sustainability	36.6		76
3.3.1 GDP/unit of energy use, 2005 PPP\$/kg oil eq	8.2		49
3.3.2 Environmental performance*	49.6		83
3.3.3 ISO 14001 environmental certificates/bn PPP\$ GDP	1.4		53
4 Market sophistication	35.9		127
4.1 Credit	17.9		118
4.1.1 Ease of getting credit*	50.0		65
4.1.2 Domestic credit to private sector, % GDP	15.8		126 ○
4.1.3 Microfinance gross loans, % GDP	0.0		83 ○
4.2 Investment	24.0		130 ○
4.2.1 Ease of protecting investors*	57.5		60
4.2.2 Market capitalization, % GDP	5.7		100 ○
4.2.3 Total value of stocks traded, % GDP	0.2		87
4.2.4 Venture capital deals/tr PPP\$ GDP	0.0		58
4.3 Trade & competition	65.9		113
4.3.1 Applied tariff rate, weighted mean, %	5.6		87
4.3.2 Intensity of local competition [†]	5.12		125 ○
5 Business sophistication	36.3		61
5.1 Knowledge workers	46.1		43
5.1.1 Knowledge-intensive employment, % ²	24.6		58
5.1.2 Firms offering formal training, % firms ²	63.6		6 ●
5.1.3 GERD performed by business, % of GDP ²	0.1		55
5.1.4 GERD financed by business, % ²	21.3		59
5.1.5 Females employed w/advanced degrees, % total ²	16.9		31
5.2 Innovation linkages	17.7		130 ○
5.2.1 University/industry research collaboration [†]	43.9		64
5.2.2 State of cluster development [†]	35.3		115
5.2.3 GERD financed by abroad, % ²	0.6		94 ○
5.2.4 JV-strategic alliance deals/tr PPP\$ GDP	0.0		85 ○
5.2.5 Patent families 3+ offices/bn PPP\$ GDP	0.0		61
5.3 Knowledge absorption	45.0		26 ●
5.3.1 Royalty & license fees payments, % total trade	2.6		6 ●
5.3.2 High-tech imports less re-imports, % total trade	10.5		29 ●
5.3.3 Comm., computer & info. services imp., % total trade	1.2		51
5.3.4 FDI net inflows, % GDP	1.7		93
6 Knowledge & technology outputs	22.2		95
6.1 Knowledge creation	9.7		71
6.1.1 Domestic resident patent app/bn PPP\$ GDP	0.7		70
6.1.2 PCT resident patent app/bn PPP\$ GDP	n/a		n/a
6.1.3 Domestic res utility model app/bn PPP\$ GDP	0.2		47
6.1.4 Scientific & technical articles/bn PPP\$ GDP	8.5		71
6.1.5 Citable documents H index	2490		35 ●
6.2 Knowledge impact	30.0		104
6.2.1 Growth rate of PPP\$ GDP/worker, %	1.4		62
6.2.2 New businesses/th pop. 15-64	0.5		91
6.2.3 Computer software spending, % GDP	0.2		71 ○
6.2.4 ISO 9001 quality certificates/bn PPP\$ GDP	7.1		49
6.2.5 High- & medium-high-tech manufactures, %	n/a		n/a
6.3 Knowledge diffusion	27.0		72
6.3.1 Royalty & license fees receipts, % total trade	0.1		48
6.3.2 High-tech exports less re-exports, % total trade	2.6		45
6.3.3 Comm., computer & info. services exp., % total trade	1.9		43
6.3.4 FDI net outflows, % GDP	0.2		84
7 Creative outputs	36.5		50
7.1 Intangible assets	44.0		77
7.1.1 Domestic res trademark app/bn PPP\$ GDP	70.4		25 ●
7.1.2 Madrid trademark app. holders/bn PPP\$ GDP	n/a		n/a
7.1.3 ICTs & business model creation [†]	45.9		107
7.1.4 ICTs & organizational model creation [†]	47.1		94
7.2 Creative goods & services	20.4		65
7.2.1 Cultural & creative services exports, % total trade	0.9		15 ●
7.2.2 National feature films/mn pop. 15-69	5.9		33
7.2.3 Global ent. & media output/th pop. 15-69	15.0		29
7.2.4 Printing & publishing output manufactures, %	n/a		n/a
7.2.5 Creative goods exports, % total trade	0.2		82
7.3 Online creativity	37.8		36
7.3.1 Generic top-level domains (TLDs)/th pop. 15-69	3.6		65
7.3.2 Country-code TLDs/th pop. 15-69	38.5		17 ●
7.3.3 Wiki/pedia edits/pop. 15-69	3,777.6		35 ●
7.3.4 Video uploads on YouTube/pop. 15-69	81.2		31

i: Country/Economy Profiles

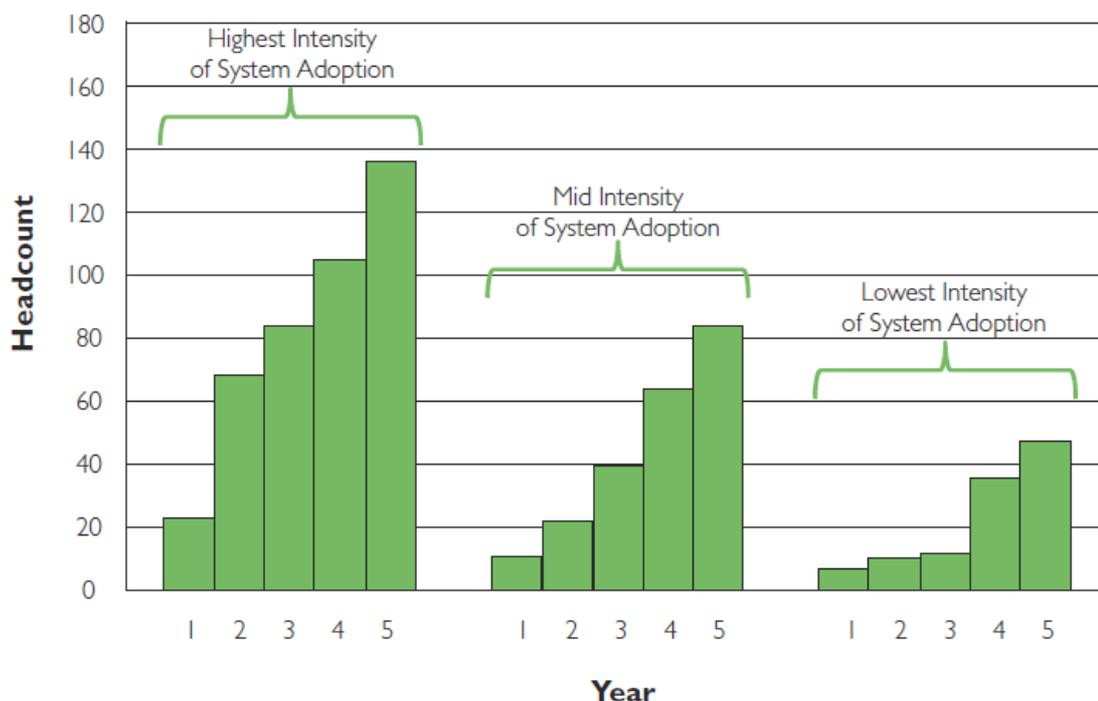
THE GLOBAL INNOVATION INDEX 2015

NOTES: ● indicates a strength; ○ a weakness; * an index; † a survey question.
² indicates that the country's data are older than the base year; see Appendix II for details, including the year of the data.

Fuente: *The Global Innovation Index 2015: Effective Innovation Policies for development* (2015). Dutta, Lanvin y Wunsch-Vincent.

Anexo 2: Intensidad de estilo de gerencia adoptado

FIGURE 2. Company Growth Path in Years 1 to 5 According to Management System Adoption Intensity



Fuente: *Bulding Sustainable High-Growth Startup Companies: Management Systems as an Accelerator* (2010). Davila, Foster y Jia

Anexo 3: Modelo de entrevista con fundadores. Entrevista semiestructurada.

- ¿Puedes hacer un resumen de la historia de la empresa? ¿Cómo arrancaron y crecieron?
¿En qué contexto se encontraban? ¿Cuales fueron los hitos de la empresa?

- ¿Cuál es el tamaño actual tamaño de la empresa? (cualquier dato que quiera ofrecer)

- ¿Qué conocimiento tenían del mercado cuándo arrancaron? ¿Tenían algún dato de encuestas, estudios etc? ¿Tenían claro quienes serían los clientes, la estrategia de producto etc. (o sea, había un plan de negocios claro) o trabajaron con hipótesis que tuvieron que comprobar mientras trabajaban de modo a desarrollar el negocio? Si trabajaron con hipótesis, ¿cuáles eran y cómo las comprobaron?

-
- ¿Cuáles eran los elementos más arriesgados/importantes del plan inicial de la empresa? Se comprobaron válidos? Por qué?

 - ¿Había algo que podrían considerar como marco comparativo al producto de ustedes que fue exitoso y les sirvió para sacar algunas inquietudes (ejemplo ipod - walkman. Ya se sabía que a la gente le gustaba escuchar música mientras caminaba, corría etc)? ¿Hubo ejemplos de fracaso que también sirvieron como comparación de lo que no deberían seguir y así la empresa tuvo que probar otros métodos (ej. del mismo Ipod. Se sabía que la gente descargaba música, pero no se sabía si el consumidor iba a pagar por la misma. Para el éxito del ipod, la venta de música online debería funcionar ya que el fracaso de Napster a través de miles de juicios de las grabadoras comprobó el fracaso del método de download ilegal)?

 - ¿Estuvieron siempre en contacto con el cliente, buscando feedbacks? ¿Cómo usaban esos feedbacks que recibían?

 - ¿Cómo se dio el desarrollo de su producto? ¿Salieron con una versión básica y la fueron desarrollando de acuerdo con el feedback de los primeros clientes (o eligieron una muestra para esta prueba)? ¿O desarrollaron lo que les parecía la versión ideal y ahí sí lo lanzaron? El producto inicial fue pensado más como un experimento o un producto casi terminado?

 - ¿En algún momento tuvieron que pivotar, o sea, cambiar la estrategia de modo que el producto pensado tuviera cambios significativos? ¿Cómo llegaron a esta decisión? ¿Cómo hicieron el cambio?

 - ¿Cómo se dieron cuenta que el producto realmente tenía valor para el cliente (solucionando su problema) y que la empresa había llegado a un crecimiento sostenible?

 - ¿Cómo manejaron (y manejan) las mejoras del producto? ¿Hacen mejoras chicas y frecuentes, buscando medir el éxito de la misma posteriormente, o tardan más tiempo y entregan grandes mejoras? ¿Cuánto tiempo tardan aproximadamente entre una mejora y la otra? Podrías decir algunos ejemplos de mejoras que funcionaron y otras que no?

 - ¿Considera que su producto sigue una mejora continua (o sea, la posibilidad de desarrollar continuamente el producto, siempre observando el feedback frente a tal cambio, es una importante característica del propio producto)?

 - ¿Qué métricas usaron para medir el éxito o no de cada iniciativa? ¿Por qué las eligieron? ¿Elas representaban una relación de causa y efecto clara? ¿Los resultados eran fáciles de leer para todos?

- ¿Llegaron a hacer tests comparativos en algún momento (a/b testing)? ¿Cómo lo hicieron?
- ¿Cómo llegaron a un encaje producto/mercado? ¿Qué información usaron para darse cuenta que habían llegado al producto cierto para el mercado correcto?
- ¿Usan algún método para llegar a la causa de un problema en la empresa? ¿Cuál?
- A medida que crecían, ¿cómo hicieron para adaptar los procesos a una mayor estructura?

Anexo 4: Respuestas a la encuesta online

1. ¿A qué actividad se dedica la empresa?

Actividad	Cantidad de empresas	%
Medios Digitales	5	20,83
E-commerce	3	12,50
Social media	4	16,67
Soluciones empresariales	4	16,67
Educación	0	0
Finanzas	1	4,17
Salud	0	0
Servicios al consumidor	4	16,67
Entretenimiento	2	8,33
Otra	7	29,17

*Se permitía más de una respuesta por persona

Fuente: *encuesta propia online*

2. ¿Cuántos empleados hay?

Empleadoss	Cantidad de empresas	%
1	4	16,67
2	4	16,67
3	3	12,50
4 - 7	5	20,83
8 - 15	4	16,67
16 - 30	3	12,50
>30	1	4,17

Fuente: *encuesta propia online*

3. ¿Tuvo alguna clase de soporte?

Soporte	Cantidad de empresas	%
Aceleradora	3	13,04
Incubadora	6	26,09
Consultoría	6	26,09
No tuve soporte	12	50
Otro	3	13,04

*Se permitía más de una respuesta por persona

**Un encuestado no contestó a la pregunta

Fuente: *encuesta propia online*

4. ¿Cómo se financió la empresa?

Financiamiento	Cantidad de empresas	%
Capital propio	21	87,50
Préstamo	1	4,17
Venture Capital	2	8,33
Inversor ángel	3	12,50
Crowdfunding	0	0
Amigos / familia	6	25
Otro	1	4,17

*Se permitía más de una respuesta por persona

Fuente: *encuesta propia online*

5. ¿Cuál es la mayor fuente de ingresos de su empresa?

Fuente de ingresos	Cantidad de empresas	%
Consultoría	2	8,33
Publicidad	4	16,67
Bienes Virtuales	1	4,17
Licencia de Software	1	4,17
Venta de producto físico	3	12,50

Prestación de servicios	10	41,67
Otro	3	12,50

Fuente: *encuesta propia online*

6. ¿En qué temas la empresa encuentra más dificultades?

Dificultades	Cantidad de empresas	%
Impositivas	9	37,50
Legales	4	16,67
Financieras / inversión de capital	9	37,50
Mercado	5	20,83%
Producto	1	4,17%
Personal (empleados capacitados / cantidad de empleados)	7	29,17
Clientes (acceso a clientes o relación con clientes)	6	25%
Proveedores	6	25%
Relación en socios	2	8,33%
Estructura física	1	4,17%

Falta de tiempo para dedicarse a mejoras en el producto / modelo de negocios	7	29,17%
Otro	0	0

*Se permitía más de una respuesta por persona

Fuente: *encuesta propia online*

7. ¿Qué se usó para definir el modelo de negocios?

Medio usado	Cantidad de empresas	%
Experiencia en el mercado	15	62,50
Encuestas y/o estudios	8	33,33
Un MVP	8	33,33
No hay un modelo	4	16,67
Otro	1	4,17%

*Se permitía más de una respuesta por persona

Fuente: *encuesta propia online*

8. ¿Cuáles son los ingresos anuales de la empresa (en US\$)?

Ingresos	Cantidad de empresas	%
<100.000	10	41,67
100.000 – 250.000	2	8,33

250.000 – 500.000	5	20,83
500.000 – 1M	1	4,17
1M – 3M	0	0
3M – 5M	0	0
5M – 10M	1	4,17
> 10M	0	0
No tengo el dato	5	20,83

Fuente: *encuesta propia online*

9. ¿Cuál es la tasa de crecimiento anual de la empresa?

Crecimiento	Cantidad de empresas	%
<10%	8	33,33
10% – 25%	4	16,67
25% - 50%	3	12,50
50% - 100%	2	8,33
100% - 200%	2	8,33
200% - 300%	0	0
> 300%	0	0

No tengo el dato	5	20,83%
------------------	---	--------

Fuente: *encuesta propia online*

10. ¿Ha aplicado el método Lean Startup?

Crecimiento	Cantidad de empresas	%
Sí	10	41,67
No	10	41,67
No lo conozco	4	16,67

Fuente: *encuesta propia online*