



La aplicación de  
la metodología  
**Lean Startup**



# La aplicación de la metodología Lean Startup

Tómate un momento para pensar en las decisiones más exitosas que hayas tomado recientemente. Pueden ser personales o profesionales. ¿Tomaste tus decisiones basadas en suposiciones? ¿Intentaste validar esos supuestos? Si se comprobó que una suposición era incorrecta, ¿cambiaste tu decisión o procediste independientemente?

No es necesario ser un científico espacial para saber que basar decisiones en meras suposiciones no construye una base para el éxito. Es por eso que **es crucial poner a prueba tus suposiciones, validar lo que crees que sabes y tener el coraje de pivotar cuando se demuestre que las suposiciones son incorrectas.**

Esta forma de pensar se puede comparar con la metodología de “Lean Startup” de Eric Ries y ha tenido un gran impacto no solo en la forma en que dirijo mi negocio sino también en la forma en que llevo mi vida personal.

En mi trabajo con startups a través del Founder Institute y con proyectos de intraemprendeduría en grandes corporaciones a través de la Academy for Corporate Entrepreneurship (AfCE), encontré **un montón de startups y equipos corporativos, que tienen una gran idea para un producto que creen que la gente quiere.** Lo que normalmente sucede es que estas personas **asumen que es posible descubrir la mayoría de las incógnitas de un negocio por adelantado, antes de hablar con los clientes potenciales y ejecutar la idea.** Lejos de la verdad como se puede ver en el siguiente gráfico:



## Los 10 principales motivos por los que fracasan las ‘startups’

Basado en los textos de despedida de 101 fundadores al cerrar sus empresas.



\*Una ‘startup’ puede aducir más de un motivo para su cierre.

Fuente: CB Insights

Solo después de crear y lanzar un producto nuevo, la empresa obtiene una respuesta sustancial de los clientes - cuando la fuerza de ventas intenta venderlo. Y muy a menudo, después de meses o incluso años de desarrollo, los emprendedores aprenden de la manera más difícil que los clientes no necesitan o desean la mayoría de las características del producto.

¿Por qué la gente pasaría meses, a veces años, perfeccionando ese producto sin mostrarlo, incluso de forma muy rudimentaria, al posible cliente? Porque esto es lo que han aprendido en la universidad o escuela de negocios:

Empieza con una idea y visión



Escribe un plan de negocios



Levanta capital



Contrata a los mejores



Construye un producto excepcional



Marketing

¡El 90% sigue fallando!

## ¿Qué falta? ¡El cliente!

Cuando una empresa existente o una empresa nueva decide promocionar un nuevo producto, el método Lean Startup está para ayudarles a desarrollar uno que satisfaga las necesidades y deseos de los clientes. El método se centra en obtener información de los clientes lo más rápido posible, sin centrarse demasiado en un plan de negocio. Ayuda a de-arriesgar (de-risk) una idea aplicando experimentos.

Lean no se trata simplemente de gastar menos dinero. **Lean no es solo sobre fallar rápido, fallar barato.** Se trata de poner un proceso, una metodología, en torno al desarrollo de un producto o como Eric Ries, el autor del libro "The Lean Startup" dice: "El éxito de la puesta en marcha se puede diseñar siguiendo el proceso, lo que significa que se puede aprender, lo que significa que se puede enseñar".



Steve Blank, lanzó el Movimiento Lean Startup, que tal y como explicó en un artículo de HBR 2013 “Por qué el Lean Start-Up lo cambia todo”: “Es una metodología llamada “lean start-up”, y favorece la experimentación sobre la planificación elaborada, la retroalimentación de los clientes sobre la intuición y el diseño iterativo sobre el desarrollo tradicional del “gran diseño por adelantado”.

**Lean Startup proporciona un enfoque científico para crear y administrar nuevas empresas y obtener un producto deseado más rápido.** La metodología Lean Startup tiene como premisa que cada inicio es un gran experimento que intenta responder una pregunta. La pregunta no es “¿Se puede construir este producto?” En cambio, las preguntas son “¿Debería construirse este producto?” y “¿Podemos construir un negocio sostenible en torno a este producto?”.

Este experimento es más que una simple investigación teórica. Se trata de construir un primer producto mínimo viable. Si tiene éxito, le permite a un director comenzar con su campaña: reclutar a los primeros clientes, agregar empleados a cada experimento o iteración adicional y, finalmente, comenzar a construir un producto definitivo. Para cuando el

producto esté listo para ser distribuido ampliamente, ya habrá creado una base de clientes sólida. Habrá resuelto problemas reales y ofrecerá especificaciones detalladas para lo que se necesita construir.

Toda esta teoría suena muy bien, pero **¿cómo puedo aplicar la metodología Lean Startup en mi negocio diario?** Echemos un vistazo a cómo en AfCE hacemos eso con los equipos de intra-emprendedores de grandes corporaciones.

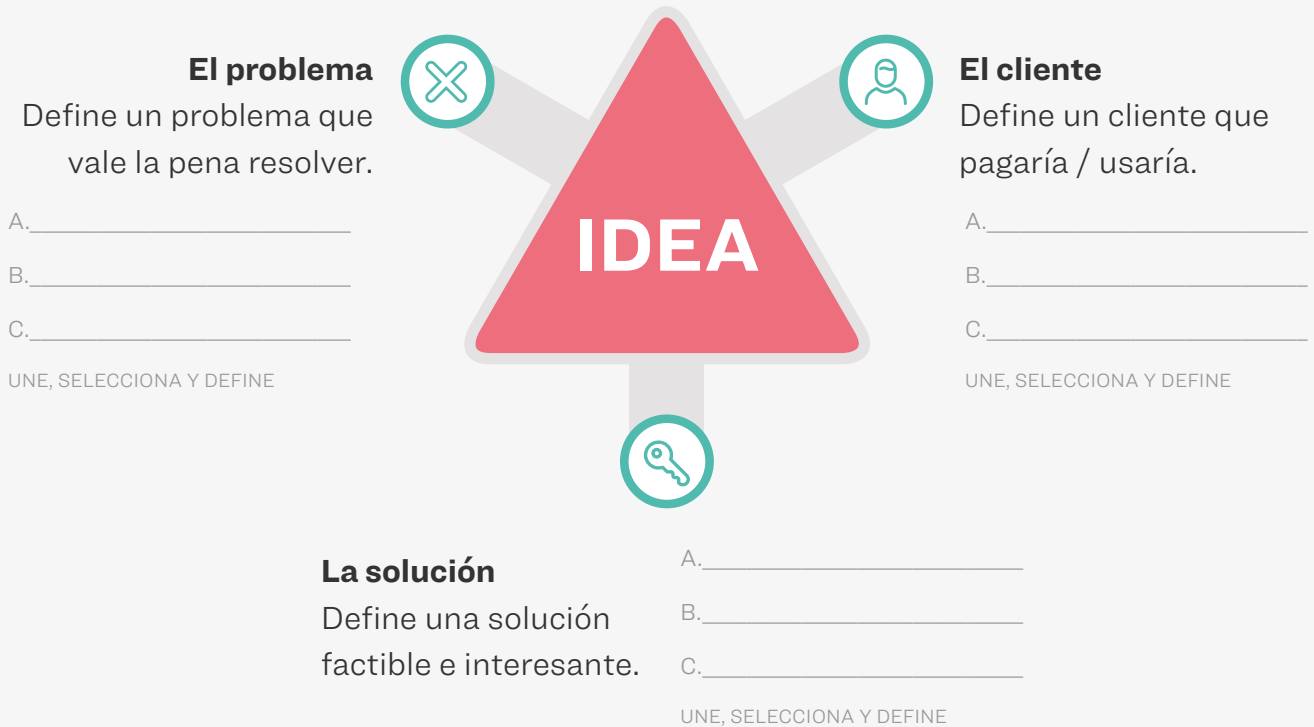
Normalmente los equipos tienen una primera idea. Sin embargo, la primera idea mayoritariamente no suele ser la mejor idea. Las ideas necesitan tiempo y madurarán en mejores ideas con el tiempo. **Los elementos centrales de una idea se dividen en problema, cliente y solución, en ese orden!**

Una de las primeras cosas que hacemos con los equipos es profundizar en estos 3 aspectos, que comprenden cada idea:

- 1. ¿Cuál es el problema que vale la pena resolver?**
- 2. ¿Quiénes son los clientes que están dispuestos a usar y pagar por nuestra solución?**
- 3. ¿Cuál es una solución que sea lo suficientemente factible e interesante para que los clientes paguen por ella?**

# El triángulo de las Bermudas

Una idea de 'startup' está comprendida por 3 partes



**Este ejercicio enseñará a los equipos la importancia de ser específicos con respecto al problema que están resolviendo, quién es el cliente y la solución que pueden ofrecer.**

Una vez hayan hecho este análisis, continuamos con un ejercicio para identificar a los primeros clientes, los llamados early adopters.

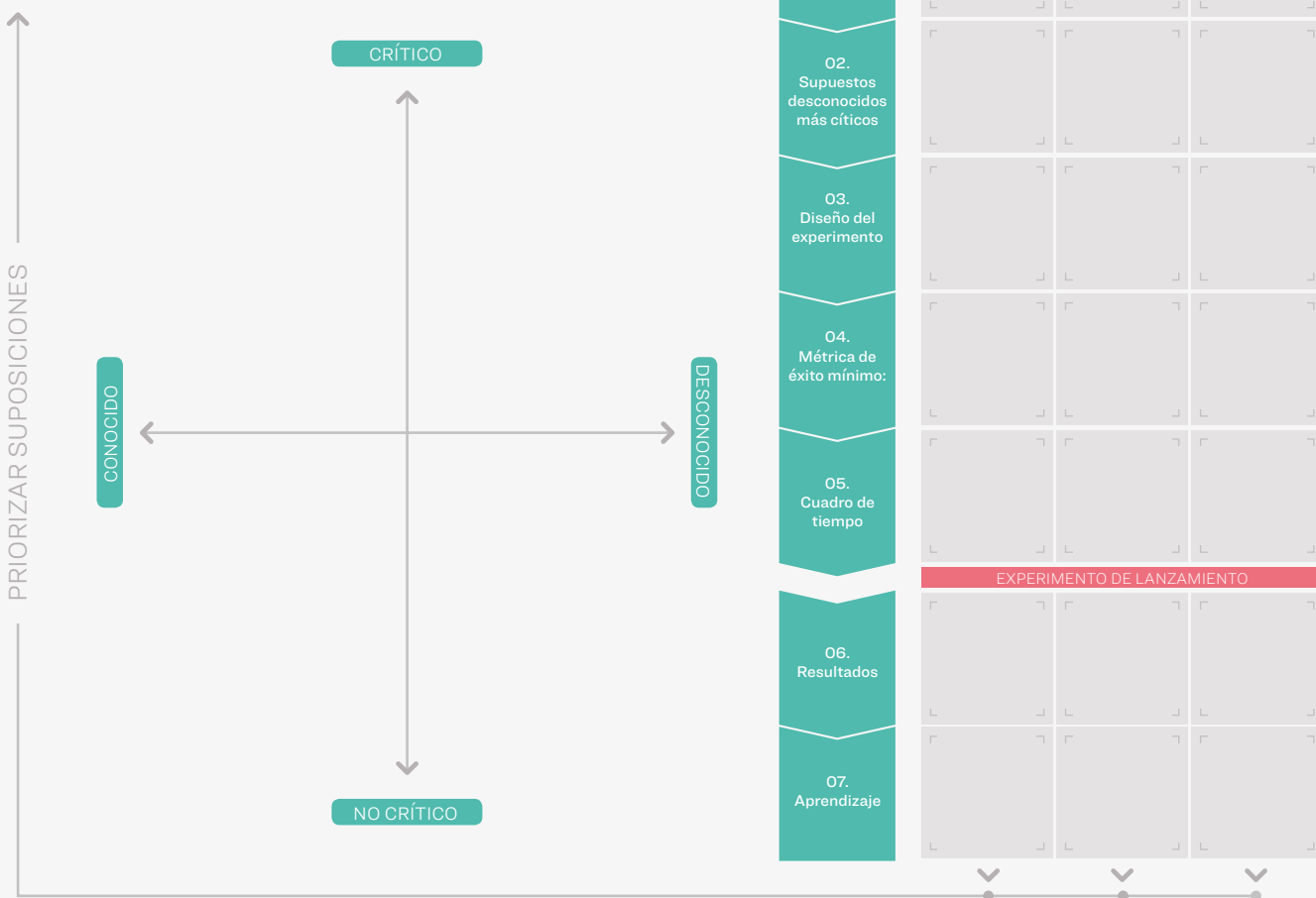
Los primeros usuarios son personas que tienen el problema que el equipo está tratando de resolver. Es importante señalar que, especialmente al principio, no todos son nuestros clientes. Por este motivo, intentamos identificar diferentes segmentos de clientes, ya que el segmento de clientes define nuestro modelo de negocio.

A continuación, **seguimos con un ejercicio de lluvia de ideas** de los diferentes supuestos. Pedimos a los equipos que escriben sus suposiciones encima de un post-it y que hagan suposiciones, que deben ser ciertas para que su idea de negocio tenga éxito. ¿Qué es lo que están dando por sentado? y si toman decisiones basadas en esto ¿podría

ser realmente peligroso si esa suposición resulta no ser cierta? Una vez que tenemos un gran número de suposiciones, **las agrupamos y las priorizamos en suposiciones críticas y no críticas, así como suposiciones conocidas y desconocidas.**

Para facilitar este trabajo hemos desarrollado **el AfCE Lean Experiment Map:**

## Lean Experiment Map



**En la parte izquierda ordenamos los post-its según su criticidad y conocimiento.**

**Después, seleccionamos el supuesto más crítico y más desconocido, porque si este supuesto no es cierto, podría hacer que nuestra idea fracase.** Lo que tenemos que hacer ahora es llevar a cabo un experimento para validar que esto es realmente cierto. Para ello usamos la parte derecha del AfCE Lean Experiment Map, dónde definimos nuestro primer bucle de experimento:

**1. Objetivo de aprendizaje:**

¿qué parte de la idea necesitamos explorar y aprender más sobre ella?

**2. Seleccionamos el supuesto más crítico y desconocido.**

**3. Diseño del experimento:**

elijamos un tipo de experimento apropiado, como entrevista, observación, página de aterrizaje, etc. y personalicémoslo para que se ajuste a nuestro objetivo de aprendizaje.

**4. Métrica de éxito mínimo:**

definamos una métrica que consideramos lo suficientemente alta para validar el supuesto.

**5. Cuadro de tiempo:** ¿en qué tiempo ejecutaremos nuestro experimento para alcanzar la métrica de éxito mínimo?

En caso de que hayamos decidido hacer entrevistas,

es muy importante saber cómo realizar estas entrevistas de problemas correctamente para evitar sesgos, de modo que podamos obtener resultados precisos.

**Y luego viene a la parte divertida: entrevistar a los potenciales clientes.** Esto suele suceder cuando los equipos tienen su primera sorpresa; especialmente cuando los clientes potenciales no tienen el problema que ellos se habían imaginado. Como dijo una vez el boxeador Mike Tyson sobre las estrategias previas a la lucha contra sus oponentes: *“Todos tienen un plan hasta que reciben un puñetazo en la boca”*.

**Dependiendo de los resultados, uno comienza a ver las cosas de forma diferente y puede actualizar sus suposiciones.** Después de cada experimento nos hemos de preguntar siempre qué es lo que hemos aprendido y que es específicamente lo siguiente que queremos aprender a continuación. Este ciclo de **“¿Cuál será nuestro próximo supuesto más crítico?”** sigue repitiéndose. Se trata de validar los aprendizajes y diseñar cuál es el mejor experimento para nuestra idea dependiendo de dónde nos encontramos en el proceso.

En resumen, **el AfCE Lean Experiment Map nos ayudará a priorizar nuestras suposiciones y a planificar**



y hacer un seguimiento de nuestros experimentos de **Lean Startup** con el objetivo de validar o invalidar nuestra idea.

Todos los procesos de startup exitosos deben estar orientados a acelerar ese circuito de retroalimentación llamado **“Construir - Medir - Aprender”**:



La Metodología Lean Startup enseña que solo podemos mejorar nuestro producto midiendo lo que los clientes realmente hacen y por lo que pagarán. Cualquier cosa que hacemos que no contribuya a aprender lo que nuestros clientes desean, es una forma de desperdicio. **Para descubrir lo que quieren nuestros clientes, debemos crear un “Producto Mínimo Viable” (MVP) porque si no sabemos lo que quieren nuestros clientes, no podremos construirlo.**

En el momento en que el equipo haya encontrado el problema que debe resolverse y haya localizado a los primeros clientes de su segmento de clientes, ha llegado el momento de desarrollar un MVP. Una vez que se ha creado dicho MVP,

el equipo puede mostrarlo a los primeros usuarios, recibir su feedback y hacer los ajustes necesarios.

**Cuando este proceso de medición y aprendizaje se realice correctamente, sabremos si es hora de pivotar o iterar.**

Pivotar es cambiar cuando algo no va bien e iterar es repetir el proceso varias veces. En lean startup, pivotamos cuando alguna de nuestras suposiciones críticas no es correcta, pero iteramos el método para seguir comprobando en el mercado nuestras suposiciones.

Hemos visto que el método Lean Startup utiliza un modelo de negocio basado en hipótesis que se prueban rápidamente.

Cuando los clientes demuestran su deseo por un producto, las empresas pueden desarrollar un producto que los clientes realmente quieren o realizar pequeños ajustes llamados iteraciones de productos.

**Con estos ajustes, las empresas pueden hasta cambiar el segmento de sus clientes objetivo o modificar el producto de tal forma que servirá al grupo actual de clientes objetivo aún mejor.**

**Vamos a verlo con un ejemplo:** imaginamos un servicio de entrega de comidas saludables, cuyos clientes objetivo son personas mayores de 20 años que viven en áreas urbanas. Después de implementar el método Lean Startup y de hacer un primer análisis hemos notado que interesa más a las personas mayores de 30 años y específicamente a las madres de recién nacidos. El siguiente paso es cambiar el grupo de clientes objetivo y alterar el tipo de alimento que servimos para proporcionar una nutrición mejor y más excelente para las nuevas madres.

**Otro ejemplo dónde podemos aplicar la metodología Lean Startup es la selección de personas.**

El modelo tradicional de contratación de personas

busca trabajadores con experiencia y capacidad, mientras que el método de contratación Lean Startup busca trabajadores que puedan adaptarse, aprender y que sean personas proactivas.

**Otro campo dónde el método Lean Startup puede ayudar es el análisis financiero.**

Cuando las empresas están creando informes financieros de sus planes de negocios, se están centrando en los estados de resultados, balances y estados de flujos de efectivo. Cuando utilizan el método Lean Startup en sus informes financieros, se centran en el costo de adquisición del cliente, la tasa de pérdida de clientes, el valor del cliente de por vida y lo viral que podría ser su producto. Cuando comparamos ambas métricas de informes financieros, podemos ver la efectividad del método Lean Startup, especialmente si deseamos tener un negocio sostenible.

Cada vez más startups y grandes empresas se están dando cuenta de que el método Lean Startup puede ayudarles a tomar decisiones acertadas sobre sus productos y aprender a cómo acercarse a sus clientes y retenerlos de manera regular. Aquí hay una lista

de los **beneficios clave** para una organización al aplicar la metodología Lean Startup:

- **Incrementar la capacidad de innovación y mantener la competitividad** en un mercado que cambia rápidamente
- **Experimentar rápidamente con nuevos productos, servicios y modelos de negocio** sin perder a los clientes existentes
- **Reemplazar métricas tradicionales** con aprendizaje validado
- **Minimizar el riesgo**, obtener información más rápida y controlar el gasto
- **Maximizar el talento que ya tiene al capacitar a las personas** para que piensen más como emprendedores y resuelvan problemas y desafíos importantes
- **Transformar los procesos internos y crear funciones que sean capaces de innovar continuamente** en ingeniería, recursos humanos, legal, cadena de suministro, finanzas, IT, adquisiciones, marketing, etc.
- **Crear un marco de liderazgo diseñado específicamente para la incertidumbre del siglo XXI**

Lanzar un nuevo producto

o servicio, ya sea a través de una startup o una iniciativa dentro de una gran corporación, siempre ha sido una propuesta de acertar o fallar. La metodología Lean Startup hace que este lanzamiento sea una ciencia en lugar de un arte. Consigue que los clientes puedan probar el nuevo producto o servicio más rápido, ahorrando tiempo y dinero. **La metodología Lean Startup nos enseña cómo manejar, cuándo pivotar, cuándo continuar y cómo hacer crecer nuestro negocio con aceleración.** Trata de maximizar el impacto con recursos mínimos a un ritmo extremo. Ya sea que estés creando una startup tecnológico de alto crecimiento, una aplicación móvil, una pieza de hardware, trabajando en una organización sin fines de lucro o en una organización multinacional, la adopción de la metodología Lean Startup puede ayudarte a superar obstáculos y configurar sistemas efectivos.

En un mundo que cambia a tasas sin precedentes, las grandes organizaciones se han dado cuenta de que deben mantenerse al día con un mercado en evolución. Los principios de Lean Startup y la estrategia de gestión empresarial pueden

aplicarse en cualquier industria, tamaño de la empresa o sector de la economía para moverse más rápido y minimizar el riesgo.

La escuela de negocios **Three Points** está aquí para proporcionar a los estudiantes aquellos conocimientos y herramientas imprescindibles para liderar el proceso de transformación digital, integrando todas las áreas funcionales de la empresa. **El MBA en Digital Business incluye un punto completo sobre la metodología Lean Startup.**





## Profesor en el **MBA** en **Digital Business**

Consultor de Innovación y Emprendimiento Empresarial, reconocido Experto en Emprendimiento, Emprendedor e Inversor Serial, que ayuda a las grandes corporaciones a lanzar nuevos productos y servicios utilizando la Metodología y la Asesoría Lean Startup.

Enfocado en Intrapreneurship así como en Startup Innovation Strategies, específicamente en los cambios que deben hacer las grandes corporaciones para permitir la creación de nuevas empresas en un entorno corporativo. En esta etapa colaboró con compañías como Bayer, Allianz, Clariant, Kluber o Migros.

Como Global Director del Founder Institute, el programa de aceleración más grande del mundo para emprendedores en etapa inicial que lanzan más de 1.000 compañías por año con una tasa de supervivencia del 72%, inició y dirigió los programas en Barcelona y Andalucía, donde entrenó y acompañó a docenas de emprendedores desde la etapa de la idea hasta la fase de lanzamiento de sus empresas.



[threepoints.com](https://threepoints.com)

Avinguda de Josep Tarradellas i Joan, 171, 177,  
08901 Hospitalet de Llobregat, Barcelona

