



El método Lean Startup

Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua

POR ERIC RIES · EDITORIAL DESUTO © 2012 · 320 PÁGINAS



"Como sociedad, tenemos un conjunto de técnicas probadas para gestionar grandes empresas y conocemos las mejores prácticas para construir productos físicos. Pero cuando se trata de startups y de innovación todavía disparamos a ciegas. Podemos confiar en la visión, perseguir al «gran hombre» que puede hacer que la magia ocurra o analizar nuestros nuevos productos durante toda la eternidad. Son problemas nuevos, surgidos como consecuencia del éxito del *management* durante el siglo XX. Este libro intenta asentar la actividad emprendedora y la innovación sobre una base rigurosa. Estamos ante la creación del *management* del segundo siglo. Nuestro reto es hacer algo grande con la oportunidad que nos han dado. El movimiento del método Lean Startup pretende garantizar que quienes queramos crear el siguiente gran producto tengamos las herramientas necesarias para cambiar el mundo."

— Eric Ries, El método Lean Startup

Si todavía piensas que con una buena idea, perseverancia y trabajo duro el éxito es inevitable, siento decirte que estás equivocado.

La triste realidad es que la mayoría de startups fracasan porque son gestionadas como si fuesen empresas tradicionales. Afortunadamente, Eric ha diseñado un conjunto de prácticas para ayudar a los emprendedores a crear una startup con éxito y las ha hecho públicas en "El método Lean Startup".

En este resumen compartiré contigo mis ideas favoritas. Si te parecen interesantes y estás pensando en empezar una startup, te recomiendo encarecidamente que te leas el libro entero.

La primera idea es...

1. Startups: no son lo que crees

"Una startup es una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema."

Cuando escuchas la palabra startup, ¿qué imagen se te viene a la cabeza?

Seguramente pienses en Facebook y en Twitter, o te imagines a un grupo de jóvenes imberbes programando en un garaje de *Silicon Valley* mientras comen tallarines.

Frío, frío.

¿Cómo te sentirías si te dijese que es muy posible que tu negocio actual (o el que vas a crear) también sea una startup y que tú eres un emprendedor?

Nuestro amigo Eric nos aclara que una startup no es más que una o más personas creando algo nuevo en condiciones de incertidumbre extrema. Da igual el tamaño, la industria o el sector económico. Lo que hace a una empresa startup es el hecho de que opera en condiciones de INCERTIDUMBRE EXTREMA. Es decir, que ofrece un producto o un servicio NUEVO y, por lo tanto, no sabe con exactitud si va a funcionar.

PREGUNTAS Y ACCIONES

➤ Identifica si tu negocio es un clon de otro ya existente o si es una startup:

- En el primer caso, ya sabes que lo que pretendes hacer funciona (porque tienes ejemplos de ello), así que céntrate en la ejecución, en hacerlo mejor que la competencia.
- En el segundo caso, sigue leyendo ☺

2. Alcanzar el fracaso

"Como emprendedor, nada me molestaba más que la pregunta de si mi empresa estaba progresando. Como ingeniero, y después como directivo, estaba acostumbrado a medir el progreso analizando si nuestro trabajo avanzaba conforme al plan, era de alta calidad y costaba aproximadamente lo que habíamos previsto. Después de muchos años como emprendedor, empecé a preocuparme por esta forma de medir el progreso. ¿Qué pasaba si estábamos creando algo que nadie quería? En ese caso, ¿qué importaba si lo estábamos haciendo a tiempo y ciñéndonos al presupuesto?"

¿Alguna vez te has pasado días enteros e incluso semanas trabajando en algo, sólo para terminar y descubrir que lo que estabas haciendo no podía funcionar?

Sí, no es una sensación agradable.

Este es el mayor riesgo al que se enfrentan las startups: invertir una gran cantidad de recursos en crear un producto o un servicio que nadie quiere. Lo que Eric llama "alcanzar el fracaso."

Stephen Covey también nos advierte sobre esto en su libro "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva": *"Si la escalera no está apoyada en la pared correcta, cada peldaño que subimos es un paso más hacia un lugar equivocado."*

Como vimos en el punto anterior, una startup es una empresa que opera en condiciones de incertidumbre extrema. Por esa razón, su objetivo no es ejecutar a la perfección el plan de negocio previsto, sino descubrir aquello que los consumidores quieren y por lo que pagarán, tan rápidamente como sea posible.

PREGUNTAS Y ACCIONES

➤ ¿Estás creando algo que de verdad quiere la gente o vas camino de "alcanzar el fracaso"? ¿Cómo lo sabes?

3. Actos de fe

"Cada plan de negocio empieza con un conjunto de asunciones. Traza una estrategia que asume estas asunciones y prosigue para mostrar cómo alcanzar la visión de la empresa. Como no se ha demostrado que las asunciones sean ciertas (son asunciones, al fin y al cabo) y a menudo son erróneas, el objetivo de los primeros esfuerzos de la startup debería ser probarlas tan rápido como sea posible."

Ahhh, la fe del emprendedor.

No dejo de escuchar ideas de negocio basadas exclusivamente en la convicción de su creador de que "es un producto que millones de españoles están esperando." La realidad es que es que, hasta que se demuestre EMPÍRICAMENTE lo contrario, esa afirmación no es más que una hipótesis.

Estas asunciones de las que depende el éxito de nuestra empresa son lo que Eric llama "actos de fe". Si son verdad, tenemos una gran oportunidad por delante; si son falsas, estamos condenados al fracaso.

Los actos de fe más importantes de una startup son su **hipótesis del valor** y su **hipótesis del crecimiento**.

La *hipótesis del valor* es la creencia de que nuestro producto o servicio proporcionará valor a nuestros clientes (y por tanto, estarán dispuestos a usarlo e incluso pagar por él).

La *hipótesis del crecimiento* es cómo creemos que los nuevos clientes van a descubrir nuestro producto o servicio.

Si las asunciones que hemos hecho sobre el valor o el crecimiento de nuestra empresa son falsas, estamos perdidos. Por ese motivo, debemos probarlas cuanto antes.

PREGUNTAS Y ACCIONES

- ¿Cuáles son los actos de fe de tu empresa?
- Identifica la hipótesis del valor y la hipótesis del crecimiento de tu plan de negocio.

4. Crear-Medir-Aprender

"Desgraciadamente, demasiados planes de negocios de startups parecen diseñados para planificar cómo lanzar un cohete en lugar de cómo conducir un coche. Prescriben los pasos que hay que dar y los resultados esperables con un nivel de detalle atroz y, como si estuvieran planeando lanzar un cohete, lo establecen todo como si cada minúsculo error en las asunciones pudiera llevar a un resultado catastrófico."

Me encanta cómo Eric compara a las empresas tradicionales con un cohete y a las startups con un coche.

Un cohete, una vez que ha despegado, no puede cambiar de rumbo. Por eso, antes de su lanzamiento, hay que planificar hasta el más mínimo detalle.

Un coche, sin embargo, tiene volante y pedales para que el conductor pueda cambiar de dirección o de velocidad cuando lo necesite.

¿Te imaginas programar con antelación tu coche para que te lleve de casa al trabajo, como si se tratase de un cohete espacial? ¿Qué pasaría si hay tráfico? ¿Y si se te cruza un peatón cuando no lo esperas? Los resultados serían desastrosos.

Pues eso mismo ocurre cuando intentamos gestionar una startup como si fuese una empresa tradicional. Escribimos un plan de negocio de 100 páginas, lo ejecutamos a la perfección y... ¡¡BOOOM!!! nos ocurre algo que no esperábamos y nuestra empresa "explota".

Una startup debe estar diseñada para enfrentarse a situaciones de incertidumbre extrema. No sabemos qué va a pasar cuando pongamos a la venta nuestra primera versión del producto, ni cómo van a reaccionar los que creemos que son nuestros consumidores. Por eso, es imprescindible contar con un volante que nos permita cambiar de dirección cuando lo necesitemos. Ese volante es lo que Eric llama "circuito de feedback Crear-Medir-Aprender".

El circuito Crear-Medir-Aprender es el centro del método Lean Startup y consiste en un proceso iterativo compuesto por tres fases:

1. **Crear.** Primero, transformamos nuestras ideas sobre lo que creemos que puede funcionar en un producto, o en características de un producto ya existente.
2. **Medir.** A continuación, medimos cómo responden nuestros consumidores ante los cambios que hemos introducido en la fase anterior.
3. **Aprender.** Por último, en función de los resultados obtenidos en la fase 2, tomamos una decisión: seguir con el plan actual o cambiar de estrategia.

El circuito se repite una y otra vez durante toda la vida de la startup. Cuanto más iteraciones realicemos, mejor sabremos qué es lo que quieren nuestros clientes y más crecerá nuestra empresa.

PREGUNTAS Y ACCIONES

➤ ¿Estás gestionando tu startup como si fuese un cohete espacial, diseñando un plan excesivamente detallado y siguiéndolo a rajatabla? Si es así, ¡para! Recuerda que tu empresa opera en condiciones de incertidumbre extrema y para sobrevivir necesitas tener capacidad de maniobra.

5. Crear: Producto mínimo viable (PMV)

"El primer paso es entrar en la fase de construcción tan rápido como sea posible con un producto mínimo viable (PMV). El PMV es aquella versión del producto que permite dar una vuelta entera al circuito de Crear-Medir-Aprender con un mínimo esfuerzo y el mínimo tiempo de desarrollo. Al PMV le faltan muchos elementos que pueden ser esenciales más adelante. Sin embargo, crear un PMV requiere un trabajo extra: debemos ser capaces de medir su impacto."

¿Pensando en invertir miles de euros y varios meses de trabajo en crear el producto "perfecto"?

No tan rápido, vaquero.

Como vimos anteriormente, no sabemos qué significa "perfecto" porque nuestra idea de negocio está basada en meras suposiciones. Por eso, en vez de lanzarnos al vacío y arriesgarnos a desperdiciar nuestro tiempo y dinero en algo que nadie quiere, vamos a empezar creando lo que Eric llama un producto mínimo viable (PMV).

Un PMV no es más que un EXPERIMENTO que nos permite probar las hipótesis sobre las que se basa nuestro negocio lo más rápido posible y con el mínimo esfuerzo.

A mucha gente le cuesta entender este concepto, así que vamos a ver lo que un PMV no es:

- Un PMV no es necesariamente una versión muy básica del producto final; podemos probar nuestras hipótesis de otras muchas maneras, algunas de ellas más rápidas y más baratas.

- Un PMV tampoco es un prototipo o una prueba de concepto; el objetivo del PMV no es comprobar que lo que queremos crear puede crearse, sino demostrar que las hipótesis sobre las que se basa nuestro negocio son ciertas.

Estos son algunos ejemplos reales de lo que un PMV sí es:

- Yael Farache, del blog Acapulco70, envió un e-mail a los miembros de su lista de correo informándoles de que iba a escribir un libro y de que podían comprarlo en pre-venta a un precio especial de 10€. Vendió miles de copias en un solo día, sin haber escrito ni una página.
- Dropbox, el servicio de hospedaje de archivos online, pasó de tener 5.000 usuarios en su lista de espera a tener 75.000 gracias a un vídeo en el que su creador, Drew Houston, demostraba el funcionamiento del producto.
- La aerolínea Virgin Atlantic empezó a operar con un Boeing 747 que hacía una sola ruta. Hoy en día, cuenta con una flota de 38 aviones.

Cómo puedes ver, el PMV no tiene que ser necesariamente una versión mínima de tu producto (como en el caso de Virgin). También puede ser un vídeo o un simple mensaje de e-mail.

Lo importante es que el impacto del PMV sea *medible*, es decir, que nos permita comprobar que la hipótesis que queríamos probar es cierta:

- Yael demostró que muchos sus lectores estaban dispuestos a pagar por un libro suyo porque lo compraron por 10€ en preventa.
- Dropbox demostró que existía un interés real en el producto que pretendían crear porque más de 75.000 personas se apuntaron a la lista de espera después de ver una demostración.
- Virgin Atlantic demostró que su modelo de negocio era viable porque obtuvo beneficios con un solo avión y una sola ruta.

No existe una receta para determinar cuál es el PMV perfecto para tu negocio, así que no te va a quedar más remedio que pensar y decidirlo por ti mismo (es duro, lo sé). Sin embargo, estas dos reglas te guiarán por el camino correcto:

- Elimina cualquier elemento, proceso o esfuerzo que no contribuya al aprendizaje
- En caso de duda, simplifica

PREGUNTAS Y ACCIONES

➤ ¿Qué PMV te permitiría probar los *actos de fe* de tu empresa con el mínimo esfuerzo y el mínimo tiempo de desarrollo posibles?

6. Técnicas para crear un PMV: La prueba de humo

"Antes de crear el prototipo, la empresa debería realizar una prueba de humo con sus materiales de marketing. Es una vieja técnica de marketing directo en la que se da a los consumidores la oportunidad de encargar un producto que todavía no se ha creado. Una prueba de humo sólo mide un aspecto: si los consumidores están interesados en probar un producto. Por si solo, no es suficiente para validar todo el modelo de crecimiento. Sin embargo, puede ser muy útil para obtener feedback para esta asunción antes de gastar más dinero y recursos en el producto."

La *prueba de humo* es una de mis técnicas de marketing favoritas y un buen ejemplo de PMV porque sirve para probar una hipótesis fundamental: que hay personas interesadas en lo que pretendes crear. Además, es una prueba rápida, barata y te permite conseguir tus primeros usuarios.

Una manera muy sencilla de implementarla es creando una *landing page* ('página de aterrizaje'), es decir, una página web con sólo dos elementos:

- Una explicación de en qué consiste tu producto o servicio (puedes utilizar texto, imágenes, vídeo...)
- Un formulario para que aquellas personas que estén interesadas en recibir más información dejen su e-mail (o incluso compren el producto en preventa)

No es necesario que entres en muchos detalles o que menciones cuál será el precio. Recuerda que la prueba de humo tiene un sólo objetivo: averiguar si los consumidores están interesados en lo que creas.

Una vez que la web esté lista, sólo tienes que conseguir que tus clientes potenciales la visiten, y medir el porcentaje visitantes que dejan su dirección de e-mail. Puedes hacer esto de muchas maneras:

- Publicidad AdSense
- Anuncios en revistas especializadas
- Folletos
- Mensaje directo a los suscriptores de tu lista de correo
- ...

Cuando tengas datos suficientes, es el momento de tomar una decisión. Si el *porcentaje de conversión* (porcentaje de visitantes interesados) es muy bajo, hay dos posibilidades: o la gente no comprende tu idea, o ésta no despierta el suficiente interés. Realiza los cambios necesarios y vuelve a probar. Si, por el contrario, el porcentaje es bueno, ¡enhorabuena! No sólo hay gente interesada, sino que además ya tienes tus primeros clientes potenciales con los que trabajar en las próximas iteraciones del circuito Crear-Medir-Aprender. ☺

PREGUNTAS Y ACCIONES

➤ Realiza una prueba de humo para validar que existe un interés real en tu producto o servicio.

7. Medir y aprender: Indicadores vanidosos vs. Indicadores accionables

"A las cifras tradicionales que se usan para juzgar a las startups yo las llamo indicadores vanidosos, y la contabilidad de la innovación requiere que evitemos la tentación de usarlas."

El tipo de indicadores que usemos para medir el impacto de la fase de creación va a marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de nuestra startup. Si utilizamos los indicadores equivocados, recopilaremos la información equivocada y tomaremos las decisiones equivocadas.

Los "indicadores vanidosos" son aquellas cifras que nos hacen creer que nuestra empresa está progresando, cuando no es más que una ilusión. Esto se entiende mejor con un ejemplo.

En mi página web, www.comprearebookya.com, analizo lectores de ebook. Mis artículos incluyen enlaces a las tiendas online que los venden y éstas me pagan una comisión por cada cliente que les mando que acaba comprando algo.

Un posible indicador para medir mi progreso sería el dinero que genero cada semana en comisiones.

Ahora, imagínate que un día me levanto y pienso: "Hmmm, el diseño de la web no me convence. Si lo mejorase, seguro que funcionaría mejor." Me pongo a trabajar y, dos semanas después, actualizo la página con un diseño mucho más moderno que el anterior. Esa semana, noto un incremento en el volumen de ventas de un 50%.

¿Significa eso que mejorar el diseño ha sido una buena decisión? La respuesta es NO.

El problema es que no puedo saber si el cambio de diseño ha sido la CAUSA de la mejora en el indicador. ¿Y si alguien ha dejado un link a mi web en un foro y eso ha incrementado el tráfico y las ventas? ¿Y si esa semana ha habido varias comuniones y por eso la gente ha comprado más? ¿Y si simplemente he tenido la suerte que uno de mis lectores ha comprado muchos productos a la vez? No puedo saberlo con certeza porque el importe total de las comisiones semanales es un indicador vanidoso.

Para evitar caer en este tipo de trampas, tenemos que usar otro tipo de indicadores: los "indicadores accionables".

Eric explica que los buenos indicadores cumplen la regla de las tres A's. Son:

- **Accionables.** Demuestran una clara relación causa-efecto.
- **Accesibles.** Son tan simples que todo el mundo los entiende.
- **Auditables.** Los datos son creíbles para cualquier persona.

Volviendo al ejemplo de mi web, una mejor manera de comprobar los efectos del cambio de diseño hubiese sido hacer un *split-test* y medir el porcentaje de conversiones.

Para eso, configuraría la página de forma que la mitad de los NUEVOS usuarios viesen el nuevo diseño, y la otra mitad el antiguo. Luego, mediría qué porcentaje de los usuarios de cada grupo acabaron realizando una compra. Esto si me proporcionaría información fiable sobre el impacto del nuevo diseño en el comportamiento de los usuarios.

PREGUNTAS Y ACCIONES

➤ ¿Qué indicadores estás usando para medir el progreso de tu startup? Asegúrate de que utilizas indicadores accionables y evitas los indicadores vanidosos.

8. Aprender: Pivatar (o perseverar)

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

Al final de cada experimento, de cada vuelta al circuito Crear-Medir-Aprender, tenemos que decidir si debemos cambiar de estrategia (*pivatar*) o bien seguir haciendo pruebas en la misma dirección

(perseverar). Cuanto antes nos demos cuenta de que es necesario pivotar, menos recursos malgastaremos.

Lo más complicado de este proceso es reconocer que el camino actual no lleva a ninguna parte y que es necesario corregir el rumbo. Para tomar esta decisión, nos basaremos en todos los datos que hemos ido acumulando a lo largo del tiempo y en lo que hemos aprendido de las iteraciones previas.

Aunque no existe una receta exacta para saber cuándo hay que pivotar, sí hay un síntoma que muestran todas las startups que necesitan cambiar de estrategia: por muchos experimentos y pruebas que se hagan, los resultados no acaban de converger hacia el ideal plasmado en el plan de negocios.

Si ves que tu empresa no progresas, que hagas lo que hagas los indicadores no mejoran ostensiblemente, tienes que pivotar. Pivotar no significa tirar todo lo que has hecho hasta ahora y empezar algo completamente diferente; pivotar significa mantener lo que sabes que funciona y cambiar otro aspecto de la estrategia.

Estos son los tipos de pivot que menciona Eric en el libro:

- **Pivote de acercamiento (zoom-in).** Lo que antes se consideraba una característica del producto se convierte en el producto.
- **Pivote de alejamiento (zoom-out).** Lo que se consideraba el producto entero se convierte en una simple característica de un producto mayor.
- **Pivote de segmento de consumidor.** La empresa se da cuenta de que el producto que está creando resuelve un problema real para consumidores reales, pero que éstos no son el tipo de consumidores que inicialmente había planeado atender.
- **Pivote de necesidad del consumidor.** El problema que se intenta solucionar no es demasiado importante para los consumidores.
- **Pivote de plataforma.** Un cambio de aplicación en una plataforma o viceversa.
- **Pivote de arquitectura de negocio.** Según Geoffrey Moore, las empresas suelen seguir una de estas dos arquitecturas de negocio: alto margen y bajo volumen (modelo de sistema complejo) o bajo margen y alto volumen (modelo de volumen de operaciones). En este pivote, la empresa cambia de arquitectura.
- **Pivote de captura de valor.** Un cambio en el modelo de ingresos o de monetización de la empresa.
- **Pivote de motor de crecimiento.** Un cambio en la estrategia de crecimiento de la empresa para buscar un crecimiento más rápido o más rentable.
- **Pivote de canal.** Un cambio en el canal de distribución.
- **Pivote de tecnología.** Utilizar una tecnología completamente distinta para alcanzar la misma solución.

PREGUNTAS Y ACCIONES

- ¿Ha llegado el momento de pivotar o deberías perseverar?
- ¿Qué tipo de pivote es el más conveniente para tu negocio?

9. Lotes pequeños

"En el libro *Lean Thinking*, James Womack y Daniel Jones cuentan una historia sobre llenar sobres con boletines informativos con la ayuda de las dos hijas pequeñas de uno de los autores. En cada sobre debía escribirse la dirección del destinatario, poner el sello, introducir un boletín y cerrarlo. Las hijas, de seis y nueve años, sabían cómo debían completar el proyecto: «Papá, primero deberías doblar todos los boletines. Después deberías cerrar los sobres. Entonces pones los sellos». Su padre quería hacerlo de forma contraria a la intuición: completar cada sobre uno a uno. Ellas, como la mayoría de nosotros, pensaron que de esa forma iba más lento, y le dijeron: «¡No es eficiente!». Él y sus hijas se repartieron los sobres e hicieron una competición para ver quién terminaba antes. El padre ganó la carrera, y no sólo porque fuera un adulto. Lo hizo porque el enfoque de ir uno a uno es la manera más rápida de terminar el trabajo, a pesar de que parezca ineficiente."

Me encanta este experimento. No sé tú, pero yo soy de los que creía que las hijas ganarían la carrera ☺

¿Por qué es más eficiente producir de uno en uno que producir en masa? Por 2 motivos:

Motivo 1: no se pierde tiempo almacenando, amontonando y moviendo inventario.

En el caso de los sobres, esto no parece un gran problema, pero ¿qué pasaría si en vez de sobres fuesen piezas para coches y si en vez de 100 fuesen 1 millón? Necesitarías mover las piezas de la fábrica al almacén, guardarlas allí hasta que llegase el momento de ensamblarlas y luego traerlas de vuelta a la fábrica. Un despilfarro tremendo.

Motivo 2: cuando se produce de uno en uno, los problemas de calidad se pueden identificar mucho antes porque se ejercitan todas las fases del proceso de fabricación desde el primer día. Esto es importante porque "los beneficios de encontrar y solucionar los problemas rápidamente son mayores que su coste."

Volvamos al ejemplo. Imagínate que las niñas empiezan doblando los 100 boletines a la mitad. Cuando acaban, intentan meter el primer boletín en un sobre y... no cabe. No se han dado cuenta que para que los boletines quepan en los sobres hay que doblarlos en tres partes, no en dos, así que todo el trabajo que han hecho hasta ese momento ha sido en balde. Ahora no les queda más remedio que empezar desde cero. El padre también comete el mismo error. Sin embargo, como está produciendo de uno en uno, se da cuenta inmediatamente, lo corrige y dobla los 99 boletines restantes en tres partes. Mucho más eficiente, ¿verdad?

Producir de uno en uno nos permite minimizar nuestros gastos de tiempo, dinero y esfuerzo, y reaccionar rápidamente ante cualquier problema que nos encontremos. Esto último es fundamental, dado el clima de incertidumbre en el que se mueve una startup.

PREGUNTAS Y ACCIONES

- ¿Estás produciendo en masa? Prueba a ir de uno en uno. Algunas ideas:
 - Si estás creando un producto físico, utiliza la impresión en 3D
 - Si estás creando software, asegúrate de que éste se puede actualizar rápidamente y de forma transparente para el usuario

- Si ya tienes una empresa, en vez de tener departamentos separados, prueba a que los empleados de las distintas disciplinas trabajen juntos, codo con codo, en un elemento cada vez

10. Motores de crecimiento

"El motor de crecimiento es el mecanismo que usan las startups para alcanzar el crecimiento sostenible. Uso la palabra sostenible para excluir todas aquellas actividades puntuales que generan una oleada de consumidores pero que no tienen impacto a largo plazo, como por ejemplo un anuncio o un ardid publicitario que puede usarse para hacer despegar el crecimiento, pero que no puede sostener este crecimiento a largo plazo. El crecimiento sostenible se caracteriza por una simple norma: «Los nuevos consumidores provienen de las acciones de los consumidores pasados»"

Para que tu startup tenga éxito, no es suficiente con que crezca; tiene que crecer de manera SOSTENIBLE. Es decir, tiene que crecer a partir de los consumidores pasados. Si el crecimiento no es sostenible, tarde o temprano se acabarán los recursos y la empresa morirá.

Según Eric, existen 4 formas de crecimiento sostenible:

1. **Boca a boca.** Los consumidores, satisfechos con el producto, se lo recomiendan a sus amigos.
2. **Efecto secundario del producto.** A raíz de que los consumidores usen el producto, otros lo acaban comprando.
3. **Publicidad financiada.** Para que sea sostenible, la publicidad debe estar pagada con los ingresos.
4. **Compra o uso repetido.** Algunos productos están diseñados para ser adquiridos repetidamente. Subscripciones (pagas cada X tiempo) o cepillos de dientes (tienen una vida limitada).

Para alcanzar el crecimiento sostenible, tu empresa debe implementar uno de estos de tres motores de crecimiento:

Pegajoso

- Se basa en tener consumidores fieles
- El crecimiento se produce cuando la tasa de deserción (el porcentaje de consumidores que abandonan el producto) es menor que la tasa de adquisición (el porcentaje de nuevos consumidores)
- Indicadores como el número total de consumidores son irrelevantes

Viral

- Se basa en que los nuevos consumidores, intencionadamente, hagan que otros consumidores usen el producto
- El *coeficiente viral* mide cuántos nuevos consumidores usarán el producto como consecuencia de que se registre uno nuevo
- Las empresas que usan este motor de crecimiento deben centrarse en mejorar el coeficiente viral

Remunerado

- Se basa en pagar por nuevos usuarios

- La velocidad de crecimiento depende de la diferencia entre el beneficio que aporta cada consumidor y el coste de adquirir un nuevo consumidor
- Las empresas que usan este motor de crecimiento deben centrarse en que cada consumidor genere más beneficios o en que conseguir nuevos consumidores resulte más barato

Puedes ver estos motores como guías para saber qué priorizar en tu empresa y en qué centrar tus energías cada día.

Aunque es posible usar varios motores al mismo tiempo, Eric asegura que las startups que de verdad tienen éxito son las que se centran sólo en uno.

PREGUNTAS Y ACCIONES

- ¿Cuál es el motor de crecimiento de tu startup?
- ¿Estás centrando todas tus energías en hacerlo funcionar?

11. La técnica de los 5 porqués

"Preguntando y respondiendo 'por qué' cinco veces, podemos llegar a la causa real del problema, que a menudo está escondida detrás de síntomas más obvios."

— Taiichi Ohno, arquitecto del sistema de producción de Toyota

Los 5 porqués es una técnica simple pero muy poderosa que sirve para llegar a la raíz de cualquier problema. Consiste en preguntar y responder "por qué" cinco veces.

Veamos un ejemplo clásico de la técnica en acción:

Problema: El coche no arranca.

1. **¿Por qué?** La batería está agotada.
2. **¿Por qué?** El alternador no funciona.
3. **¿Por qué?** El alternador está roto.
4. **¿Por qué?** El alternador es demasiado viejo y no lo remplacé en su momento.
5. **¿Por qué?** No estoy manteniendo el coche de acuerdo a las recomendaciones del fabricante.

La solución sería mantener el coche de acuerdo con las recomendaciones del fabricante.

El 5 es un número arbitrario, y podríamos continuar preguntando por qué, pero normalmente 5 iteraciones son suficientes para llegar a la raíz del problema y no quedarse en los síntomas.

PREGUNTAS Y ACCIONES

- La próxima vez que tengas un problema, aplica la técnica de los 5 porqués para encontrar la causa real del mismo. Eso te permitirá solucionarlo para siempre, en vez de perder el tiempo mitigando los síntomas.

Otras citas

"La pregunta no es: «¿Puede crearse este producto?». En la economía moderna, se puede crear casi cualquier producto que se pueda imaginar. Las preguntas más pertinentes son «¿Debería crearse este producto?» y «¿Podemos crear un modelo de negocio sostenible partiendo de este conjunto de productos y servicios?». Para responder a estas preguntas, debemos encontrar un método para desglosar el plan de negocio en sus componentes y probar cada parte empíricamente."

— Eric Ries

"Antes de que los nuevos productos se puedan vender con éxito en los mercados de masas, tienen que venderse a los primeros usuarios, un tipo especial de consumidor. Aceptan, y de hecho prefieren, una solución del 80 %; no hace falta una solución perfecta para captar su interés."

— Eric Ries

"Tradicionalmente, el director de productos decía: «Quiero esto». Como respuesta, el ingeniero decía: «Lo voy a crear». En cambio, yo intento presionar a mi equipo para que primero respondan a cuatro preguntas:

1. ¿Los consumidores reconocen que tienen el problema que intentáis solucionar?
2. Si hubiera una solución, ¿la comprarían?
3. ¿Nos la comprarían a nosotros?
4. ¿Podemos crear una solución para este problema?"

— Mark Cook, vicepresidente de productos de Kodak Gallery

"Debemos desear dejar de lado nuestros estándares profesionales para empezar con el proceso de aprendizaje validado lo antes posible."

— Eric Ries

"Si estamos creando algo que nadie quiere, no importa si lo hacemos a tiempo y dentro del presupuesto."

— Eric Ries

"Durante la reunión, hice al equipo una simple pregunta que acostumbro a formular a las startups siempre que puedo: «¿Vais a mejorar vuestro producto?». Siempre dicen que sí. Entonces pregunto: «¿Cómo lo sabéis?»"

— Eric Ries

Sobre el autor de “El método Lean Startup”

ERIC RIES



Eric Ries (@ericroies) es emprendedor y autor del popular blog *Startup Lessons Learned*. Es ponente habitual en encuentros sobre negocios, asesora a startups, grandes compañías y empresas de capital riesgo sobre estrategias de negocio y producto, y colabora con la Harvard Business School.

Sobre el autor de este resumen

ÁNGEL ALEGRE GARCÍA



Ángel Alegre García (@dandolalata) es un viajero empedernido y un enamorado de aprender. Después de 4 años como ingeniero informático en Microsoft, dejó su trabajo para hacer realidad su sueño: recorrer el mundo con una mochila. Puedes leer más sobre él en su blog: viviralmaximo.net.

Un pequeño favor...

Si te han gustado estos apuntes y quieres que siga escribiendo más, puedes ayudarme de varias maneras:

Compra el libro completo

Si decides comprar *El método Lean Startup*, te agradecería que lo hicieses a través de uno de estos links. Amazon me paga una comisión y el precio para ti sigue siendo el mismo.



Comparte “apuntes para emprendedores” con tus amigos

¡Difunde la palabra!



Visita nuestra web

Puedes encontrarnos en: www.apuntesparaemprendedores.com

¡Muchas gracias por tu apoyo!