

## EL MÉTODO LEAN STARTUP<sup>1</sup>

*“El método Lean Startup no sólo trata sobre cómo crear un negocio exitoso; trata sobre qué podemos aprender de esos negocios para mejorar prácticamente todo lo que hacemos”.*

TIM O’Reilly, director ejecutivo  
de O’Reilly Media

*“Es una lectura obligatoria para los fundadores de cualquier empresa, ya que permite reducir el fracaso en lanzamiento de productos proporcionando una estructura y enfoque científico a lo que normalmente es un arte informal”.*

Noam Wasserman, profesor en  
Harvard Business School

### RESUMEN EJECUTIVO

De forma sintética, se podría decir que el objetivo Lean Startup es reducir el coste y el tiempo que una empresa invierte en lanzar un nuevo producto al mercado.

El proceso se inicia definiendo una hipótesis de partida sobre la que gira la idea inicial de negocio. A continuación se diseña un producto básico con un coste reducido. A este producto se le conoce por MVP<sup>2</sup> y se le confiere una serie de propiedades básicas que permitirán validar si la hipótesis de partida es adecuada para cimentar las bases de un negocio sostenible.

Dado que no se sabe cómo se comportará el cliente ante este nuevo producto, se procederá a la experimentación real ofreciendo este PMV, básico e incompleto, a los clientes potenciales para contrastar si les resulta de alguna utilidad.

---

<sup>1</sup> Nota Técnica de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el asistente de investigación Bassem Nwelati Artillo.

Copyright © agosto 2018, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por email a la dirección [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org).

<sup>2</sup> *Minimum viable product* o producto mínimo viable en español.

A cambio, los clientes proporcionarán una valiosa retroalimentación a los responsables de la empresa que podrán tener en cuenta para extraer aprendizajes y aplicarlos de forma ágil a las próximas versiones evolutivas del producto. Cada versión nueva del producto será entregada de nuevo a los clientes, y estos proporcionarán un nuevo aprendizaje que ayudará a mejorar el producto siguiendo un proceso iterativo de mejora continua.

Para poder medir con objetividad la evolución del producto, se establecerán unos indicadores de negocio (conocidos también por métricas) que deberán ser monitorizados con precisión por parte del equipo directivo y servir de base sobre las que tomar las decisiones. Estas métricas pueden ser el número de clientes o usuarios, el crecimiento de los mismos, el tique medio, la tasa de recurrencia, etc. De esta forma, si estos indicadores mejoran tras una nueva versión del producto, se podrá decir que los cambios son positivos y que el aprendizaje está ayudando a la evolución del negocio.

Durante este proceso conviene dejar a un lado lo que pensamos que quieren los clientes, ya que ni ellos mismos muchas veces lo saben. La actitud mental debe estar presidida por la curiosidad permanente, donde lo importante es el aprendizaje que se extrae de lo que realmente quieren los clientes. Estas enseñanzas deben derivar en mejoras significativas del producto o, incluso, en la reformulación de la hipótesis inicial y, en su caso, reiniciar el enfoque.

El proceso llega a su última fase cuando se ha conseguido validar una hipótesis y se ha encontrado una vía razonada y contrastada para comercializar el producto a una mayor escala.

## INTRODUCCIÓN

El método *Lean Startup* fue concebido por Eric Ries, un ingeniero de software formado en la Universidad de Yale. Eric inició su trayectoria en 2001 como ingeniero de software en There.com, una red social que ponía en contacto a estudiantes entre sí y con empresas que pudieran estar interesados en contratarlos. Esta empresa fue creada según un proceso lógico y clásico: investigación de mercado, planificación estratégica, búsqueda de inversión, desarrollo de un producto completo y lanzamiento comercial. Fue un fracaso perfectamente planificado y ejecutado.

En 2004, Eric arrancó una nueva actividad como cofundador de IMVU, una empresa que trataba de crear un mundo virtual donde los usuarios se relacionaban entre ellos a través de personajes ficticios en 3D llamados avatares. En esta ocasión Eric y sus socios emplearon un enfoque diferente y absolutamente rompedor con el estilo habitual de emprender negocios, no sólo en Silicon Valley, sino en el resto del mundo. Sin apenas planificación ni investigación de ningún tipo, crearon un producto básico bastante defectuoso, lo lanzaron al mercado y experimentaron con sus clientes.

Recogieron información rápida sobre qué es lo que gustaba y qué no. Fueron realizando mejoras continuas sobre el producto hasta que obtuvieron un gran éxito en poco tiempo. Tras esta experiencia, Eric decidió difundir a la sociedad en general cuáles fueron los planteamientos que le habían conducido a tener tal éxito, poniendo nombre al método *Lean Startup*.

La filosofía que ideó Eric tiene una fuerte relación con *Lean Manufacturing*, que trata de identificar las actividades que aportan valor de las que generan despilfarro, pero en lugar de poner el foco en un proceso productivo, lo pone sobre el lanzamiento de un nuevo producto o servicio. También se nutre de ideas previas sobre *management*, desarrollo de producto, *lean manufacturing*, *design thinking*, desarrollo de clientes y desarrollo ágil.

*Lean Startup* no se basa en la idea de que el éxito es una mezcla de ingredientes como la perseverancia, el trabajo duro o el genio creativo. Éstas pueden ser condiciones necesarias, pero no suficientes, ya que no contemplan un elemento muy importante: el aprendizaje validado.

## LAS BASES DE LEAN STARTUP

Los cinco principios sobre los que se fundamenta *Lean Startup* son los siguientes:

**1. Los emprendedores están en todas partes.** El espíritu emprendedor no sólo pertenece a los jóvenes que están en un garaje creando un producto innovador, sino a cualquier empresario o directivo que tenga la iniciativa de crear nuevos productos o servicios. Por tanto, el enfoque *Lean Startup* puede funcionar en empresas de cualquier tamaño o sector de actividad. Los emprendedores pueden fundar sus propias empresas o trabajar por cuenta ajena. No es cuestión de propiedad. Se trata de iniciativa e impulso.

**2. Emprender es igual a dirigir.** En ocasiones se habla de los emprendedores como unos visionarios con mayor capacidad para arrancar una actividad que para gestionarla en una fase posterior. Pero una *startup* no es sólo una visión y un producto innovador, es también una empresa y, como tal, hay que gestionarla de manera específica. *Lean Startup* nos propone no separar el *management* del espíritu emprendedor, ya que un buen directivo debe ser emprendedor y un buen emprendedor debe saber ser buen directivo. La realidad nos dice que el oficio de dirigir tiene mucha coincidencia con el oficio de emprender.

**3. Aprendizaje validado.** Las *startups* no sólo sirven para ganar dinero, sino que también nos pueden ayudar a aprender. Desarrollar negocios innovadores que sean sostenibles en el tiempo requiere de un método basado en la experimentación y el aprendizaje continuo. Las empresas que no entienden con suficiente rapidez lo que quieren los clientes acaban desapareciendo.