Resumen del libro

El método Lean Startup

por Eric Ries

Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua

Bestseller en The New York Times y The Wall Street Journal

Introducción

Olvídese de las historias fantásticas que muestran a unos emprendedores trabajando en el garaje de su casa, diseñando productos perfectos que cambiarán el mundo y que se hacen millonarios de la noche a la mañana. Ese ideal romántico del emprendedor está muy alejado de la realidad porque omite un hecho esencial: una *startup* es una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de **incertidumbre extrema.**

Es precisamente esa incertidumbre extrema la que hace que una *startup* (con o sin fines de lucro) no se pueda gestionar con los mismos métodos y estándares que utilizan las empresas consolidadas. Tampoco las nociones de éxito o fracaso son lo mismo en ambos ámbitos, porque una *startup* necesita del fracaso y el aprendizaje continuos como mecanismos para evaluar sus hipótesis de partida.

El método Lean Startup es un conjunto de prácticas pensadas para ayudar a los emprendedores a incrementar las probabilidades de crear una *startup* con éxito. No es una fórmula matemática infalible, sino una filosofía empresarial innovadora que ayuda a los emprendedores a escapar de las trampas del pensamiento empresarial tradicional.

Las bases del método Lean Startup

Pensemos en un automóvil como metáfora de una *startup:* un automóvil de combustión interna es impulsado por dos importantes circuitos de *feedback*. El primero se encuentra dentro del motor. Cada diminuta explosión dentro del cilindro suministra la fuerza motriz necesaria para girar las ruedas, pero también impulsa la ignición para la siguiente explosión. A menos que el tiempo de este circuito de *feedback* se gestione con precisión, el motor petardeará y se romperá.

Las *startups* tienen un motor parecido, que llamaremos el **motor del crecimiento.** Cada nueva versión de un producto, cada nueva característica y cada nuevo programa de marketing es un intento de mejorar este motor de crecimiento. Pero no todos estos cambios acabarán siendo mejoras. El desarrollo de nuevos productos se da en medio de grandes dificultades. Gran parte del tiempo en la vida de una *startup* transcurre poniendo a punto el motor a través de mejoras en los productos, el marketing o las operaciones.

El segundo circuito de *feedback* importante en un automóvil es el que se da entre el conductor y el volante. Este circuito es tan inmediato y automático que a menudo no pensamos en él. Si viaja cada día para ir a trabajar, probablemente conocerá tan bien la ruta que parecerá que sus manos conducen solas hacia allí. En cambio, un cohete debe lanzarse con instrucciones muy precisas sobre qué hace cada propulsión, cada disparo de repuesto y cada cambio de dirección. El más mínimo error en el momento del lanzamiento podría conducir a resultados catastróficos.

Desgraciadamente, demasiados negocios 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, como si estuvieran planeando lanzar un cohete.

La mayoría de herramientas del *management* tradicional no están diseñadas para prosperar en el duro suelo de incertidumbre extrema en que crecen las startups. El futuro es impredecible, los consumidores disponen de una creciente gama de alternativas y el ritmo del cambio se acelera constantemente. Aun así, la mayoría de startups, ya estén en garajes o surjan en empresas consolidadas, todavía se gestionan usando las previsiones estándares, los hitos de producto, los detallados planes de negocio o la planificación estratégica.

Una empresa en la que trabajé tuvo la desgracia de prever una aceptación masiva de uno de sus nuevos productos. Impulsada por un lanzamiento a lo grande, la empresa ejecutó su plan. Desgraciadamente, la empresa había invertido en infraestructura, contratación y apoyo masivos para lidiar con la afluencia de consumidores que esperaban. Cuando las ventas no se materializaron, la empresa se había comprometido tanto que no se pudo adaptar a tiempo. Habían "logrado el fracaso", ejecutando rigurosamente, con fe y éxito, un plan que resultó ser un despilfarro monumental.

El método Lean Startup, en cambio, está diseñado para enseñar a conducir a una *startup* a través de la experimentación. En lugar de hacer planes complejos basados en muchas asunciones, se pueden hacer ajustes constantes con un volante llamado circuito de *feedback* de **Crear-Medir-Aprender,** que es el núcleo central de este método. A través de este proceso de dirección, podemos aprender cómo saber si ha llegado el momento de hacer un giro drástico llamado **pivote** o si debemos **perseverar** en nuestra trayectoria actual. Cuando tenemos el motor revolucionado, el método Lean Startup ofrece mecanismos para que el negocio se amplíe y crezca a la máxima velocidad.

A través del proceso de conducción, siempre sabes hacia dónde vas. Si te desplazas para ir al trabajo, no abandonarás si te encuentras un desvío en el camino o te equivocas al girar. Te centras en llegar a tu destino.

Las *startups* también tienen un objetivo, un destino en mente: crear un negocio próspero que cambie el mundo. Este objetivo es la **visión** de la *startup*. Para llevar a buen término esta misión, las *startups* emplean una estrategia, que incluye un modelo de negocio, un mapa de productos, un enfoque relativo a los socios y los competidores e ideas sobre quiénes serán los consumidores.

El producto es el resultado final de esta estrategia. Los productos cambian constantemente a través del proceso de optimización. De vez en cuando, la estrategia debe cambiar (pivote). Sin embargo, la visión general no suele modificarse. Los emprendedores lo dan todo con tal de ver cómo su *startup* llega a la meta. Cada contratiempo es una oportunidad para aprender cómo llegar al punto donde quieren ir **(conocimiento validado).**

Como vemos, el método Lean Startup redefine los esfuerzos de una *startup* como experimentos que prueban sus estrategias para ver qué partes son brillantes y cuáles, descabelladas. Un experimento de verdad sigue el método científico. Empieza con una hipótesis que hace predicciones sobre lo que supuestamente pasa. Entonces prueba empíricamente estas predicciones. Del mismo modo que la experimentación científica se basa en la teoría, la

experimentación de la *startup* se guía por su visión. El objetivo de cada experimento de la startup es descubrir cómo crear un negocio sostenible a partir de esa visión.

Pensemos en el ejemplo de Zappos, que es la mayor tienda de zapatos *online* del mundo, aunque sus inicios no fueron tan buenos.

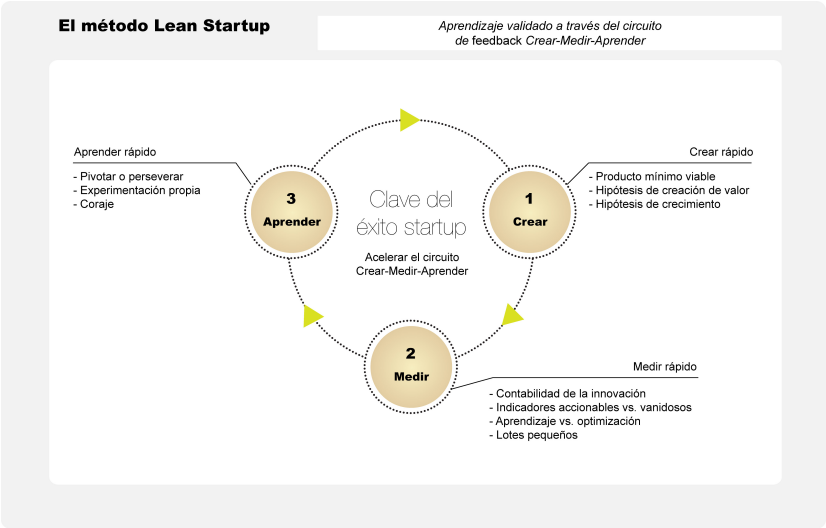
Su fundador, Nick Swinmurn, se sentía frustrado porque no había ningún sitio *online* con una gran selección de zapatos. Él se imaginaba una experiencia de venta al detalle nueva y mejor. Así, Swinmurn podía haber esperado mucho tiempo, insistiendo en probar su visión completa: almacenes enormes, socios de distribución y la promesa de ventas significativas. Muchos de los primeros comercios *online* pioneros hicieron exactamente eso, incluyendo casos de infames fracasos de empresas puntocom, como Webvan y Pets.com.

En vez de eso, él empezó con un experimento. Su hipótesis era que los consumidores estaban a punto y querían comprar zapatos *online*. Para probarlo, empezó a pedir a tiendas de zapatos locales si podía sacar fotos de sus inventarios. A cambio del permiso para hacer las fotos, él las colgaría *online* y volvería a comprar los zapatos al precio de la tienda si el consumidor se los compraba a él en su web.

Zappos empezó con un producto simple y diminuto, que estaba diseñado para responder a la pregunta número uno: "¿Hay demanda suficiente para una experiencia superior en la compra de zapatos *online*?". Sin embargo, un experimento de una *startup* bien diseñado como este con el que Zappos empezó, supera el mero hecho de probar sólo un aspecto de un plan de negocio. En el proceso de probar esta primera hipótesis, hay muchas otras asunciones que también se prueban. Para vender zapatos, Zappos tenía que interactuar con los consumidores, recibir pagos, gestionar las devoluciones y encargarse de la atención al cliente. Esto es totalmente distinto a la investigación de mercado. Si Zappos hubiera realizado un estudio de mercado, habría podido analizar lo que los consumidores creen que quieren. Creando un producto, aunque simple, la empresa aprendió mucho más.

El experimento inicial de Zappos proporcionó un resultado claro y cuantificable: un grupo suficientemente grande de consumidores compraba los zapatos o no lo hacía. Esto permitía a la empresa observar, interactuar con ellos y descubrir más sobre consumidores reales y socios. A pesar de que los primeros esfuerzos eran claramente a pequeña escala, esto no evitó que la gran visión de Zappos se convirtiera en realidad. De hecho, en 2009 Zappos fue adquirido por el gigante del *e-commerce* Amazon.com por 1200 millones de dólares.

El aprendizaje es la unidad esencial para medir el progreso de una *startup*. Aquel esfuerzo que no es necesario para saber qué quieren los consumidores puede eliminarse. Es conocimiento validado, porque siempre se puede demostrar a través de mejoras en los principales indicadores de la *startup*. Como se ha visto, es fácil engañarse a uno mismo sobre qué quieren los consumidores. También es fácil aprender cosas totalmente irrelevantes. Por lo tanto, el aprendizaje validado se basa en datos empíricos que se obtienen de consumidores reales.



Paso 1: Crear

En 2004, tres estudiantes llegaron a Silicon Valley con su red social universitaria recién creada. No era el líder del mercado de las redes sociales, ni siquiera la primera red social universitaria; otras empresas habían lanzado antes sus productos, y con muchas más funcionalidades.

Por supuesto, ya habrá adivinado que estos tres colegas eran Mark Zuckerberg, Dustin Moskovitz y Chris Hughes, de Facebook. Su historia es hoy en día mundialmente famosa. Muchos aspectos de esta historia son notables, pero yo querría centrarme en una: cómo Facebook consiguió obtener tanto dinero de inversores de capital riesgo.

Según todas las fuentes, lo que más impresionó a los inversores fueron dos cosas: la cantidad de tiempo que los usuarios activos de Facebook pasaban en la web, y la tasa a la cual habían conseguido implantarse en sus primeros campus universitarios sin haber gastado ni un dólar en marketing o publicidad. En otras palabras, Facebook atrajo el interés de los inversores porque había validado las dos cuestiones de acto de fe más importantes a las que se enfrenta cualquier nueva *startup:* la **hipótesis de creación de valor** y la **hipótesis de crecimiento.**

En esa época oí a mucha gente criticando a los primeros inversores de Facebook, afirmando que no tenía modelo de negocio y que solo ofrecería modestos ingresos con relación a la valoración que ofrecían sus inversores. Pero lo sorprendente de Facebook era que no pagaba nada para obtener clientes, y su gran logro era que estaba acumulando una cantidad masiva de atención diaria por parte de los consumidores, lo que era tremendamente valioso para anunciantes potenciales.

Muchos emprendedores pretenden construir el siguiente Facebook, aunque cuando intentan aplicar las lecciones de Facebook y de otras *startups* famosas, rápidamente se confunden. ¿Es una lección de la experiencia de Facebook que las *startups* no deben cobrar a sus clientes durante las primeras etapas? ¿Es una lección que las *startups* jamás deben gastar dinero en marketing? Estas preguntas no pueden responderse en abstracto; hay un número casi infinito de contraejemplos para cada técnica. Lo importante del caso de Facebook es que una *startup* necesita realizar experimentos que la ayuden a determinar qué técnicas funcionarán en sus circunstancias únicas. Para las *startups,* el papel de la estrategia es contribuir a descubrir qué preguntas hacerse.

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.

Sin embargo, en las primeras etapas de una *startup,* no hay suficientes datos para hacer una conjetura sólida sobre cómo debe ser este modelo. Los primeros planes estratégicos probablemente se basan en corazonadas o intuiciones, y esto es algo bueno. Para traducir estos instintos en datos, los emprendedores deben "salir del edificio" y empezar a aprender. Para ello deben poner en marcha lo que llamaremos el **producto mínimo viable** con el objetivo de confirmar que sus preguntas de acto de fe (¿mi idea de producto interesa a la gente y podré ganar dinero con ello?) se basan en la realidad.

El objetivo de este primer contacto con los consumidores a través del producto mínimo viable no es obtener respuestas definitivas. En lugar de eso, lo que se pretende es aclarar a un nivel básico, burdo, si entendemos a nuestro cliente potencial y los problemas que tiene. Con este entendimiento podemos crear un consumidor arquetipo, un breve documento que busque humanizar al consumidor objetivo propuesto. Este arquetipo es una guía esencial para el desarrollo de producto y asegura que la priorización de decisiones que todos los equipos de desarrollo de producto tienen que hacer diariamente esté en concordancia con el cliente al cual la empresa intenta atraer.

Cuando los emprendedores llevan a cabo investigaciones de mercado y hablan con los consumidores hay dos peligros siempre presentes. Los seguidores de la escuela del "simplemente hazlo" están impacientes por empezar y no quieren perder tiempo analizando su estrategia. Prefieren empezar a crear inmediatamente, a menudo después de algunas conversaciones superficiales con los consumidores. Desgraciadamente, como los consumidores no saben qué quieren realmente, para estos emprendedores es fácil engañarse a sí mismos diciéndose que están siguiendo el camino correcto.

Otros emprendedores pueden ser víctimas de la parálisis del análisis, refinando constantemente sus planes, en este caso hablando con los consumidores, leyendo informes y desarrollando estrategias teóricas que también son inútiles. Generalmente, el problema con la mayoría de los planes de los emprendedores no es que no sigan principios estratégicos sólidos, sino que los hechos en los que se basan son erróneos. Desgraciadamente, la mayoría de estos errores no se pueden detectar en una pizarra porque dependen de sutiles interacciones entre los productos y los consumidores.

Si demasiado análisis es peligroso, pero ninguno puede llevar al fracaso, ¿cómo saben los emprendedores cuándo dejar de analizar y empezar a crear? La respuesta es el producto mínimo viable.

La lógica detrás del concepto de producto mínimo viable. Groupon es una de las empresas con un crecimiento más rápido de toda la historia. Sin embargo, no empezó con éxito. Cuando Groupon lanzó su primera oferta, solo veinte personas compraron pizza con la oferta "dos por uno" en el restaurante que hay en la primera planta de las oficinas que la empresa tiene en Chicago, un hecho que, evidentemente, no cambió el mundo. Su fundador explica la historia:

"Iniciamos un blog de WordPress e hicimos lo posible para dar a conocer Groupon. Todos los días poníamos un post nuevo. Era un gueto total. Por ejemplo, en la primera versión de Groupon vendíamos camisetas. En la reseña decíamos: 'Esta camiseta está en color rojo y talla grande. Si quiere un color o una talla diferentes, mándenos un email'. No teníamos forma de añadir esto de forma automática. Era todo improvisado.

Fue suficiente para probar el concepto y demostrar que había algo que realmente gustaba a la gente. Llegamos al punto en que vendíamos 500 cupones de sushi al día y mandábamos 500 PDF al mismo tiempo por e-mail. Realmente, hasta julio del primer año todo era buscar desesperadamente la forma de agarrar el tigre por la cola".

PDF hechos a mano, cupones para pizzas y un simple blog fueron suficientes para para validar lo que venimos llamando "actos de fe" y lanzar Groupon hacia un éxito que superó todos los récords: mil millones de facturación y una revolución en la forma en que los negocios locales buscan nuevos consumidores.

Y es que un producto mínimo viable (PMV) ayuda a los emprendedores a empezar con el proceso de aprendizaje lo más rápidamente posible. No es necesariamente el producto más pequeño que se pueda imaginar; es la forma más rápida de entrar en el circuito de *feedback* de Crear-Medir-Aprender con el mínimo esfuerzo.

Al contrario que con el tradicional desarrollo de productos —que normalmente requiere un período de incubación y de reflexión largo, y se esmera en alcanzar la perfección del producto—, el objetivo del PMV es empezar el proceso de aprendizaje, no acabarlo. A diferencia de un prototipo tradicional o una prueba de concepto, un PMV no solo está diseñado para responder las cuestiones técnicas y de diseño: su objetivo es probar las hipótesis fundamentales del negocio.

Uno de los aspectos más irritantes del producto mínimo viable es el reto que supone para las nociones tradicionales de calidad. Los mejores profesionales y artistas aspiran a crear productos de calidad; es una cuestión de honor. Pero estas discusiones sobre calidad presuponen que la empresa ya sabe qué atributos del producto son los que el consumidor percibirá que valen la pena. Y en una *startup,* esta es una asunción arriesgada de sostener. A menudo no sabemos con seguridad ni siquiera quién es el consumidor.

Los PMV a veces parecen ser de baja calidad para los consumidores. Si es así, deberíamos usar esto como oportunidad para aprender cuáles son los atributos que les importan. Esto es infinitamente mejor que hacer meras especulaciones o diseñar estrategias sobre el papel, porque aporta una base teórica sólida a partir de la cual crear productos en el futuro.

A veces, sin embargo, los consumidores reaccionan de forma un poco diferente. Muchos productos famosos fueron lanzados en un estadio de "baja calidad" y a los consumidores les encantaron. Imagine si Craig Newmark, en la primera época de Craiglist, hubiera rechazado publicar su humilde boletín de noticias a través del correo electrónico porque no tenía un diseño suficientemente bueno. ¿Qué habría pasado si los fundadores de Groupon hubieran sentido que "dos pizzas al precio de una" no estaba a su altura?

He vivido muchas experiencias parecidas. En la primera época de nuestra empresa IMVU, dedicada a la mensajería instantánea, los avatares de los clientes estaban encerrados en un sitio, incapaces de moverse por la pantalla. ¿La razón? Estábamos desarrollando un PMV y todavía no habíamos afrontado la difícil tarea de crear la tecnología que permitiría a los avatares moverse por el entorno virtual donde viven. En la industria del videojuego, el estándar es que los avatares 3D se muevan de forma fluida mientras caminan, esquiven los obstáculos que encuentran en el camino y tomen rutas inteligentes para llegar a sus destinos. Los juegos famosos, líderes de ventas, como *The Sims* funcionaban así desde el principio. No queríamos lanzar una versión de baja calidad en cuanto a esta característica, así que en su lugar optamos por lanzarlo con avatares inmóviles.

Pero el *feedback* de los clientes era firme: querían mover los avatares por el entorno virtual. Tomamos esto como una mala noticia, puesto que significaba que tendríamos que invertir una cantidad considerable de tiempo y dinero. Pero antes de encargarnos de esto, decidimos probar otro PMV que usaba un simple truco que nos hizo sentir como si estuviéramos haciendo trampas: cambiamos el producto de manera que los consumidores pudieran hacer clic encima de donde querían que fuera el avatar y este se "teletransportaba" allí instantáneamente. No nos podíamos permitir dibujos extravagantes o efectos de sonido. Nos sentimos mal lanzando el programa con esta característica, pero era todo lo que podíamos permitirnos.

Se puede imaginar nuestra sorpresa cuando empezamos a recibir *feedback* positivo de los consumidores. Cuando pedíamos a los consumidores que dijeran qué era lo que más les gustaba de IMVU, un grupo considerable de clientes mencionaba el "teletransporte" del avatar entre los tres aspectos que más les gustaban (era increíble, a menudo lo describían como mucho más avanzado que *The Sims*). Esta solución barata a la que llegamos consiguió desarrollar algunas de las características del producto de las que estamos orgullosos, características que habrían requerido mucho más tiempo y dinero si lo hubiéramos resuelto de otra manera.

El producto mínimo viable varía en cuanto a su complejidad, desde pruebas de "humo" extremadamente simples (poco más que un anuncio) a primeros prototipos completos con problemas y pocos elementos. Decidir el nivel de complejidad del PMV es algo que no se puede hacer a partir de una fórmula. Requiere emitir algún juicio. Afortunadamente, este juicio no es difícil de desarrollar: la mayoría de los emprendedores y equipos de desarrollo de producto sobrestiman la cantidad de elementos que requiere un PMV. Cuando se dude, hay que simplificar.

Un resultado común de un PMV es la invalidación del modelo de crecimiento propuesto por la empresa, dejando claro que se necesita otro enfoque. Esto puede pasar incluso si el PMV es rentable para la empresa. Sin un modelo de crecimiento formal, muchas empresas caen en la trampa de satisfacerse con un pequeño negocio rentable cuando un pivote (un cambio en la estrategia) podría llevar a un crecimiento significativo. La única manera de saberlo es haber probado sistemáticamente el modelo de crecimiento con clientes reales.

La lección que debemos extraer del PMV es que cualquier trabajo adicional más allá del que se requiere para empezar a aprender es un despilfarro, independientemente de lo importante que pareciera en ese momento.

Paso 2: Medir

En una empresa tradicional, un directivo que promete que entregará un resultado y no lo hace se encuentra con graves problemas. Solo hay dos explicaciones posibles: un error en la ejecución o en la planificación. Ambos son inexcusables. Pero los directivos que manejan una *startup* se enfrentan a un problema todavía más difícil: si los planes y proyecciones que hacen están llenos de incertidumbre, ¿cómo se puede reivindicar el éxito cuando se ha fracasado al intentar alcanzar los resultados que se habían prometido? Dicho de otra manera, ¿cómo puede saber el director financiero o el capitalista de riesgo que hemos fracasado porque hemos aprendido algo crucial y no porque estábamos haciendo el tonto o íbamos totalmente desencaminados?

La solución a este problema reside en el centro del modelo del método Lean Startup. Necesitamos un enfoque disciplinado y sistemático para saber si estamos progresando y descubrir si estamos obteniendo aprendizaje validado. Este sistema es la **contabilidad de la innovación,** una alternativa a la contabilidad tradicional. Desgraciadamente, la

contabilidad estándar no sirve para evaluar a los emprendedores. Las *startups* son demasiado imprevisibles para que las previsiones financieras y los hitos contables sean precisos.

La contabilidad de la innovación funciona en tres etapas. La primera consiste en usar un producto mínimo viable para recopilar datos reales sobre en qué punto se encuentra la empresa en el momento actual. Sin una imagen clara de la situación actual, sin importar lo lejos que se está del objetivo, no se puede empezar a evaluar el progreso hacia el objetivo.

En segundo lugar, las *startups* deben intentar poner a punto el motor de crecimiento para ir desde el punto de partida hasta el ideal. Esto puede requerir muchos intentos. Cuando la *startup* haya hecho todos los pequeños cambios y las optimizaciones del producto para moverse del punto de partida hacia el ideal, la empresa llega a un punto de decisión. Este es el tercer paso: pivotar o perseverar.

1- Establecer el punto de partida. Un PMV permite a una *startup* obtener datos reales sobre el punto de partida de su modelo de crecimiento, tasas de conversión, tasas de suscripción y prueba, el valor medio que aporta un cliente a las arcas de la empresa, etc., y esto es valioso como base para el aprendizaje sobre los consumidores y sus reacciones al producto incluso aunque empiece con unas noticias extremadamente malas.

Cuando uno escoge entre las muchas asunciones de un plan de negocio, tiene sentido probar primero las más arriesgadas. Si no puede mitigar estos riesgos para llegar al ideal que se requiere para un negocio sostenible, no tiene sentido probar lo demás. Por ejemplo, una empresa de medios de comunicación que venda publicidad tiene dos asunciones básicas que toman la forma de preguntas: "¿Puede captar la atención continua del segmento de consumidores definido?" y "¿Puede vender esta atención a los anunciantes?". En un negocio en el que las tasas de publicidad para un segmento determinado de consumidores sean conocidas, la asunción más arriesgada es la capacidad para captar la atención. Por lo tanto, los primeros experimentos deberían centrarse en la producción de contenidos más que en la venta de publicidad. Quizá la empresa podría producir un episodio piloto y ver cómo se comportan los consumidores.

2- Poner el motor a punto. Cuando se ha establecido el punto de salida, la *startup* puede trabajar para alcanzar el segundo hito de aprendizaje: poner el motor a punto. Cada iniciativa de desarrollo de producto, de marketing o de cualquier otra actividad que lleve a cabo una *startup* debería tener el objetivo de mejorar uno de los factores clave del modelo de crecimiento. Por ejemplo, una empresa puede dedicar tiempo a mejorar el diseño de su página web para que sea más fácil de usar por parte de los consumidores. Esto presupone que la tasa de utilización de la web es un factor clave del crecimiento y que su punto de partida es inferior del que a la empresa le gustaría. Para demostrar el aprendizaje validado, los cambios en el diseño deberían mejorar dicha tasa de utilización. Si no lo hace, el nuevo diseño debería juzgarse como un fracaso.

Compare dos *startups:* la primera empresa se propone unos indicadores claros para su punto de partida, una hipótesis sobre qué mejorará esos indicadores y un conjunto de experimentos diseñados para probar esta hipótesis. El segundo equipo se sienta alrededor de una mesa para debatir qué mejoraría el producto, implementa varios de estos cambios a la vez y celebra cualquier mejora en las cifras. ¿Qué *startup* es más probable que haga un trabajo efectivo y alcance resultados duraderos?

3- Pivotar o perseverar. Con el tiempo, un equipo que está aprendiendo cuál es su camino hacia un negocio sostenible verá que las cifras de su modelo aumentan desde los niveles horribles del punto de partida establecido por el PMV y convergen hacia algo similar al ideal del plan de negocio. Una *startup* que fracasa en este aspecto verá que el ideal se aleja cada vez más. Cuando esto se hace bien, ni siquiera el campo de distorsión de la realidad más poderoso será capaz de cubrir este hecho: si no se cambian los factores clave de crecimiento del modelo de negocio, no se progresará. Es un signo de que ha llegado el momento de pivotar.

La importancia de utilizar los indicadores adecuados. Por muy bien que estén planteados los experimentos que pongan a prueba las hipótesis de valor y crecimiento de una *startup,* si no se utilizan los indicadores correctos para

evaluar las conclusiones de dichos experimentos, será un desperdicio de tiempo. Hay que diferenciar entre **indicadores vanidosos** e **indicadores accionables.**

Para comprender la diferencia entre los dos tipos de indicadores pensemos en el ejemplo de una tienda de ropa. Si el director de la tienda utiliza para medir el progreso de su establecimiento la cifra de visitantes, es bastante probable que se esté dejando llevar por indicadores vanidosos. Es posible que un mes determinado la afluencia de público haya crecido en un porcentaje de dos dígitos, lo cual está muy bien, pero puede deberse a factores estacionales o a que la tienda fue mencionada en un artículo de prensa. El director haría bien en juzgar el éxito global de su negocio (y de los experimentos o mejoras que realice) con indicadores más realistas (accionables) como el porcentaje de visitantes que compran algo, el valor medio de cada compra, etc.

Si los indicadores vanidosos mejoran a lo largo del tiempo, se puede dar la paradoja de que el motor de crecimiento parezca que está girando, pero que la realidad subyacente sea que los esfuerzos para poner a punto el motor no estén dando los frutos que se piensan. En el ejemplo de nuestra tienda, las ventas globales pueden estar creciendo mes a mes fruto de descuentos muy agresivos, pero a costa de posicionar la marca en un segmento de bajo coste que lleve a una situación de "pan para hoy y hambre para mañana".

Optimización *versus* aprendizaje. Ingenieros, diseñadores y comerciales están entrenados para optimizar. Los ingenieros están preparados para mejorar el rendimiento del producto, igual que los diseñadores son buenos en facilitar su uso. Todas estas actividades, en una organización tradicional bien gestionada, ofrecen un aumento del beneficio por un aumento en el esfuerzo. Siempre que se ejecute correctamente el plan, el trabajo duro aporta resultados.

Sin embargo, estas herramientas para mejorar el producto no funcionan de la misma manera en las *startups*. Si se está construyendo algo equivocado, optimizar el producto o su comercialización no obtendrá resultados significativos. Una *startup* debe medir su progreso con un listón más alto: si algunas características hacen que el producto o servicio sea mejor a los ojos de ingenieros y diseñadores, pero no tienen impacto alguno en el comportamiento de los consumidores, es probable que se estén despilfarrando tiempo y recursos.

Los hitos de aprendizaje evitan esta espiral negativa y el esquema de la contabilidad de la innovación deja claro cuándo la empresa está atascada y necesita un cambio de dirección.

Despacio, que tengo prisa (por aprender). En el libro *Lean Thinking,* James Womack y Daniel Jones explican una historia sobre cómo llenar sobres con publicidad 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 una carta y cerrarlo. Las hijas, de seis y nueve años, sabían cómo debían completar el proyecto: "Papá, primero deberías doblar todas las cartas. Después deberías cerrar todos 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 solo 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. Esto ha sido confirmado por muchos estudios.

El enfoque de un sobre cada vez, en *Lean manufacturing,* se llama "flujo de una sola pieza". Funciona debido al sorprendente poder de los lotes pequeños. Cuando realizamos un trabajo que avanza por etapas, el "tamaño del lote" se refiere al volumen de trabajo que se mueve de una fase a otra cada vez. Por ejemplo, si estamos llenando un centenar de sobres, la forma intuitiva de hacerlo, es decir doblar cien cartas cada vez, tendría un tamaño de lote de cien. El flujo de una sola pieza se llama así porque el tamaño del lote es de uno.

¿Por qué llenando un sobre cada vez se consigue hacer el trabajo más rápidamente a pesar de que parece que debería ser más lento? Porque nuestra intuición no tiene en cuenta el trabajo extra que se requiere para almacenar, amontonar y mover grandes pilas de sobres medio completados cuando se hace de la otra forma. Parece más eficiente repetir la misma tarea una y otra vez, en parte porque esperamos que cada vez haremos esta tarea más rápidamente.

Desgraciadamente, en un trabajo orientado al proceso como este, el resultado individual no es tan importante como el resultado general de todo el sistema.

Incluso si la cantidad de tiempo que requiere cada proceso fuera la misma, el enfoque de producción en lotes pequeños seguiría siendo mejor, también por razones no intuitivas. Por ejemplo, ¿qué pasa si los sobres son defectuosos y no cierran bien? En el enfoque de los grandes lotes deberíamos vaciar todos los sobres, comprar sobres del tamaño adecuado y volver a llenarlos. En el enfoque de los lotes pequeños, esto se descubre inmediatamente y no es necesario repetir todo el trabajo.

La base del éxito de los lotes pequeños puede usarse para mejorar de forma espectacular la velocidad a la cual las *startups* obtienen el aprendizaje validado. Vuelva a pensar en el ejemplo de llenar sobres. ¿Qué pasa si el cliente no quiere el producto que se está creando? A pesar de que esto nunca es una buena noticia para un emprendedor, descubrirlo cuanto antes es mucho mejor que descubrirlo más tarde. Trabajar con lotes pequeños asegura que la *startup* puede minimizar el gasto de tiempo, dinero y esfuerzo que finalmente ha sido un despilfarro.

Paso 3: Aprender

Todo lo que hemos visto hasta ahora es un preludio de una pregunta aparentemente simple: ¿estamos haciendo progresos suficientes como para creer que nuestra hipótesis estratégica inicial es correcta o debemos hacer un cambio importante? Este cambio se llama **pivote:** una corrección estructurada diseñada para probar una nueva hipótesis básica sobre el producto, la estrategia y el motor de crecimiento.

No hay mayor destrucción del potencial creativo que la decisión errónea de perseverar. Las empresas que no pueden pivotar hacia una nueva dirección a partir del *feedback* recibido del mercado se pueden quedar atascadas en la tierra de los muertos vivientes, sin crecer lo suficiente ni morir, consumiendo los recursos y el compromiso de los empleados y accionistas pero sin avanzar.

La productividad de la startup no consiste en automatizar más aparatos o elementos. Consiste en alinear los esfuerzos con un negocio y producto que funcionen para crear valor y dirigir el crecimiento. En otras palabras, los pivotes exitosos nos sitúan en una senda que nos permite desarrollar un negocio sostenible.

Catálogo de pivotes. Hay pivotes de diferentes sabores. La palabra *pivote* a veces se usa de forma incorrecta como sinónimo de “cambio”. Un pivote es un tipo especial de cambio, diseñado para probar una nueva hipótesis fundamental sobre el producto, el modelo de negocio y el motor del crecimiento.

Pivote de acercamiento (zoom-in). En este caso, lo que antes se consideraba una característica del producto se convierte en el producto.

Pivote de alejamiento (zoom-out). Es la situación inversa. A veces, una única característica es insuficiente para sostener todo el producto. En este tipo de pivote, lo que se consideraba el producto entero se convierte en una simple característica de un producto mucho mayor. Por ejemplo, Amazon pasó de vender únicamente libros a comercializar todo tipo de productos desde su web.

Pivote de segmento de consumidor. En este pivote, la empresa se da cuenta de que el producto que está creando resuelve un problema real para consumidores reales, pero que estos no son el tipo de consumidor que inicialmente había planeado atender.

Pivote de necesidad del consumidor. Como resultado de alcanzar un conocimiento del consumidor extremadamente bueno, a veces está claro que el problema que se intenta solucionar no es demasiado importante para ellos. Sin embargo, debido a esta gran intimidad con el consumidor, descubrimos otros problemas que son importantes y que nuestro equipo puede solucionar. En muchos casos, estos problemas relacionados pueden requerir algo más que el reposicionamiento del producto existente. En otros, puede demandar un producto totalmente nuevo. De nuevo, es un

caso en el que la hipótesis del producto se confirma parcialmente; el consumidor objetivo tiene un problema que vale la pena solucionar, pero no es el que se había anticipado inicialmente.

Un ejemplo famoso es la cadena Potbelly Sandwich Shop, que en la actualidad posee más de doscientos establecimientos. Empezó como una tienda de antigüedades en 1977; los propietarios comenzaron a vender bocadillos como forma de reforzar la clientela de sus tiendas. Pronto tuvieron que pivotar hasta transformarse en una línea de negocio totalmente diferente.

Pivote de arquitectura del negocio. Las empresas suelen seguir una de estas dos arquitecturas de negocio mayoritarias: alto margen y bajo volumen o bajo margen y alto volumen. El primero habitualmente se asocia con los negocios de venta de empresa a empresa (B2B), y el segundo con los productos para los consumidores (B2C). En un pivote de arquitectura del negocio algunas empresas abandonan la estrategia de alto margen y bajo volumen pasándose al mercado de masas; otros, originariamente diseñados para el mercado de masas, se transforman y pasan a un modelo que requiere ciclos de ventas largos y costosos.

Pivote de captura del valor. Hay muchas formas de capturar el valor que crea una empresa. Estos métodos suelen denominarse *monetización* o *modelos de ingresos*. A menudo, los cambios en la forma de capturar valor por parte de la empresa pueden tener consecuencias de gran alcance para el resto del negocio, el producto y las estrategias de marketing.

Pivote de motor del crecimiento. Hay tres motores de crecimiento que propulsan a la *startup:* el crecimiento viral, el crecimiento pegajoso y el crecimiento remunerado. En este tipo de pivote, una empresa cambia su estrategia de crecimiento para buscar un crecimiento más rápido o más rentable. Habitualmente, pero no siempre, el cambio en el motor de crecimiento también requiere un cambio en la forma de capturar el valor.

Pivote de canal. En la terminología de ventas habitual, el mecanismo a través del cual una empresa entrega sus productos a los consumidores se llama *canal de venta* o *canal de distribución*. Por ejemplo, los bienes de consumo envasados se venden en una tienda de comestibles y los automóviles, en concesionarios. A menudo, los requerimientos del canal determinan el precio, las características y el panorama competitivo del producto. Un pivote de canal es el reconocimiento de que la misma solución básica puede suministrarse a través de un canal diferente con mayor efectividad.

Pivote de tecnología. Una empresa puede descubrir una forma diferente para alcanzar una misma solución usando una tecnología completamente distinta. En estos casos, el segmento de consumidores, el modelo de captura del valor y los canales son los mismos, pero la nueva tecnología puede proporcionar unos resultados superiores en comparación con la tecnología existente.

Experimentar en carne propia. El problema con los ejemplos conocidos de pivotes es que la mayoría de la gente se familiariza con las estrategias que al final tienen éxito aplicadas por empresas famosas. Aquello que generalmente es menos conocido son los pivotes que se han necesitado para descubrir estas estrategias. Las empresas tienen un fuerte incentivo para hacer girar sus historias de relaciones públicas alrededor de un heroico fundador y hacer que parezca que su éxito es el inevitable resultado de una buena idea.

Aun así, a pesar de que las *startups* suelen pivotar hacia una estrategia que parece similar a la de una empresa con éxito, es importante no poner demasiado énfasis en estas analogías. Es extremadamente difícil saber si la analogía se ha trazado bien. ¿Hemos copiado los elementos esenciales o únicamente los superficiales? ¿Aquello que ha funcionado en esa industria puede aplicarse a la nuestra? ¿Lo que ha funcionado en el pasado lo hará ahora?

Los pivotes requieren coraje. Pregunte a la mayoría de emprendedores que han decidido pivotar y le dirán que desearían haber tomado antes la decisión. Creo que hay tres razones por las que esto ocurre.

En primer lugar, los indicadores vanidosos pueden hacer que los emprendedores lleguen a falsas conclusiones y vivan en su mundo. Esto perjudica la decisión de pivotar, porque priva a los equipos de la creencia de que es necesario cambiar.

En segundo lugar, cuando un emprendedor no tiene una hipótesis clara es casi imposible experimentar un fracaso total, y sin fracaso no suele existir el impulso necesario para embarcarse en el cambio radical que requiere un pivote.

Por último, muchos emprendedores tienen miedo. Reconocer el fracaso puede llevar a una moral peligrosamente baja. Irónicamente, este miedo eleva el riesgo porque el proceso de prueba no tiene lugar hasta que la visión no está totalmente realizada. Sin embargo, en ese momento suele ser demasiado tarde para pivotar, puesto que se están acabando los fondos. Para evitar este destino, los emprendedores necesitan enfrentarse a sus miedos y aceptar el fracaso, a menudo incluso públicamente. De hecho, los emprendedores con un alto perfil, ya sea a causa de su fama personal o porque operan como parte de una marca reconocida, se enfrentan a una versión extrema de este problema.

Conclusión

En el mundo de creación de mitos de Hollywood, en libros o en revistas, cuando vemos a emprendedores tener éxito, la historia siempre se estructura de la misma manera. En primer lugar, vemos al valiente protagonista teniendo una epifanía, tramando una buena idea. Nos explican cómo son su carácter y personalidad, cómo consiguieron estar en el sitio correcto en el momento adecuado y cómo él o ella dieron el salto para emprender un negocio.

Entonces empieza el fotomontaje. Normalmente es corto, solo unos minutos de intervalos de fotografías o de narración. Vemos al protagonista creando un equipo, quizá trabajando en un laboratorio, escribiendo en pizarras o cerrando ventas. Al final del montaje, los emprendedores tienen éxito y la historia puede pasar a algo más importante: cómo se dividen el botín de su éxito, quién aparece en las portadas de las revistas, quién demanda a quién y las implicaciones para el futuro...

Desgraciadamente, el trabajo real que determina el éxito de las *startups* se produce durante el fotomontaje. No da la talla en términos de formar parte de la gran historia porque es demasiado aburrido. Solo un 5 % del espíritu emprendedor es la gran idea, el modelo de negocio, la elaboración de estrategia y el reparto de las ganancias. El otro 95 % es el trabajo valiente que se mide con la contabilidad de la innovación: las decisiones de priorización de producto, quiénes serán los consumidores objetivo, el coraje para someter la gran visión a la constante prueba y el *feedback*.

Y una decisión destaca por encima de las demás en cuanto a dificultad, requerimiento de tiempo y principal fuente de despilfarro para la mayoría de *startups:* decidir cuándo pivotar y cuándo perseverar.

Esperemos que el Método Lean Startup le ayude en el camino.

Fin del resumen ejecutivo

Biografía del autor

Eric Ries 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. Su método Lean Startup ha merecido comentarios en *The New York Times*, *The Wall Street Journal* o *Harvard Business Review*.

Ries ha sido elegido por la revista *Business Week* como uno de los mejores emprendedores en tecnología y está considerado como uno de los personajes más influyentes de Twitter.

Ficha técnica

- Editorial: Deusto
- ISBN: 9788423409495
- Temáticas:
  Management

Compra del libro

Si has leído el resumen y quieres profundizar más te recomendamos comprar el libro completo, en papel o ebook, aquí