

El modelo

Lean startup

Probar rápidamente y a bajo coste si existe mercado



Qué es la filosofía Lean Startup

Lean Startup sigue la filosofía de **Lean Manufacturing**: eliminar procesos, tareas y prácticas que no sean imprescindibles para mejorar, optimizar y ofrecer soluciones más eficientes a los clientes. Estos beneficios se obtienen, principalmente, durante la fase de diseño del producto o servicio evitando invertir tiempo y recursos en funcionalidad que el cliente no necesita y no va a valorar.

Originalmente desarrollado en 2008 por Eric Ries teniendo en mente compañías de alta tecnología, la filosofía lean startup se ha ampliado para aplicarse a cualquier individuo, grupo o empresa que busca introducir nuevos productos o servicios en el mercado. Actualmente, la popularidad de lean startup ha crecido fuera de Silicon Valley (el lugar de su nacimiento) y se ha expandido alrededor del mundo, en mayor medida por el éxito del libro bestseller de Ries: *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*.

Qué es una startup

Una startup es una organización temporal creada para buscar un modelo de negocio que sea repetible y escalable bajo condiciones de extrema incertidumbre. Por tanto, una startup debe aprender del entorno y evolucionar su modelo de negocio continuamente hasta encontrar el encaje perfecto con el mercado. El objetivo de una startup es encontrar y diseñar un nuevo modelo de negocio para que después una empresa lo ejecute.

La premisa básica de lean startup es la de que una startup no es una empresa sino **una organización temporal cuyo objetivo es encontrar un modelo de negocio viable y escalable mediante una serie de experimentos que sirven para aprender**, y todo esto rodeado de una gran incertidumbre.



Principios

Lean Startup se basa en un enfoque obsesivo en el cliente en vez de en el producto, de manera que se busca aprender de cada iteración de nuestro producto para poner a prueba nuestras hipótesis y poder de esta manera saber hacia dónde avanzar.

Para conseguir validar nuestro aprendizaje es fundamental actuar con rapidez y no esperar a tener un producto perfectamente acabado, mientras antes podamos testear nuestras hipótesis con clientes de verdad, antes sabremos si estamos acertando o conviene rectificar.

De esta manera nace el concepto de **MVP** (*siglas en inglés de Producto Viable Mínimo*), que no es más que trabajar con una versión de nuestro producto con las características fundamentales y que funciona adecuadamente, con el objetivo de maximizar nuestro aprendizaje del negocio, producto y mercado.

En definitiva, los principios esenciales del modelo son:

- Una start-up no es una versión en pequeño de una gran empresa.
- Crear una start-up va de descubrir su modelo de negocio para ser rentable y escalable, no de ejecutar dicho modelo (eso será luego).
- El business plan de una start-up no resiste ni siquiera el primer contacto con la realidad de sus potenciales clientes/mercado (los business plan vendrán después...).
- La verdad sobre el éxito del modelo de negocio de una start-up está fuera de la oficina (o el laboratorio...): hay que hablar con clientes, socios, proveedores...
- Solo mediante la formulación de hipótesis, el diseño de experimentos para su validación/rechazo y pivotar (aprender y cambiar el rumbo) es posible crear una start-up de éxito.
- Todo lo anterior requiere hacerse con agilidad y el mínimo consumo de recursos posibles.



Metodología

El modelo Lean Startup reduce el tremendo gasto que supone desarrollar completamente un producto ya que, desde el primer minuto, estamos trabajando con clientes de verdad, y obteniendo un conocimiento del negocio que de otra forma sería imposible.

Para esto generamos un ciclo de aprendizaje que se basa en 3 fases:

Construir: desarrollamos nuestro MVP (*Producto Viable Mínimo*) centrado en las hipótesis que queremos comprobar.

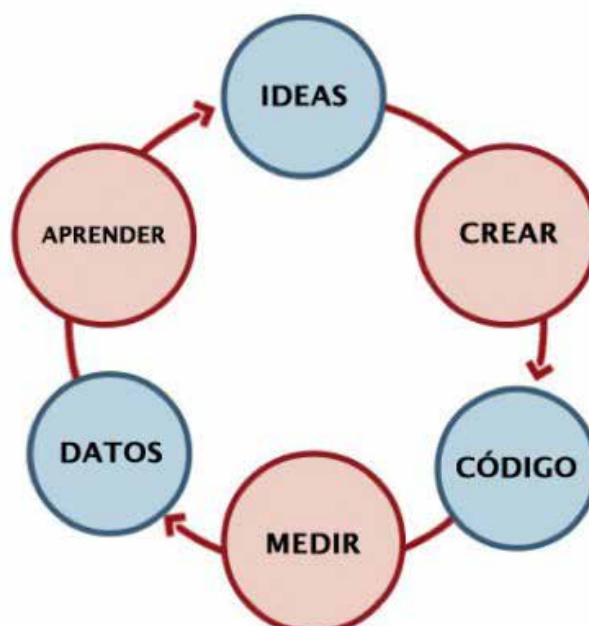
Medir: establecemos una serie de **métricas** con las que valorar nuestro experimento.

Aprender: gracias a las métricas obtenemos información con la que aprenderemos nuevos detalles de nuestro negocio para seguir mejorando.

Este ciclo es iterativo, es decir, **para cada hipótesis que queremos comprobar debemos crear un nuevo MVP, o una modificación, y lanzarlo para seguir aprendiendo**. Se trata de un modelo basado en la experimentación con ciclos de desarrollo muy cortos.

Nuestro MVPs nos sirven para comprobar desde nuestras hipótesis iniciales, problema y solución, y modelo de negocio, hasta cada nueva característica que queremos introducir, e incluso pequeñas modificaciones en nuestras *landing pages* (páginas web de entrada) por ejemplo.

Ciclo Lean Startup



Herramientas

Dentro del método Lean Startup existen tres herramientas que son fundamentales: el **Business Model Canvas**, el **Customer Development**, y el **Desarrollo Ágil**.

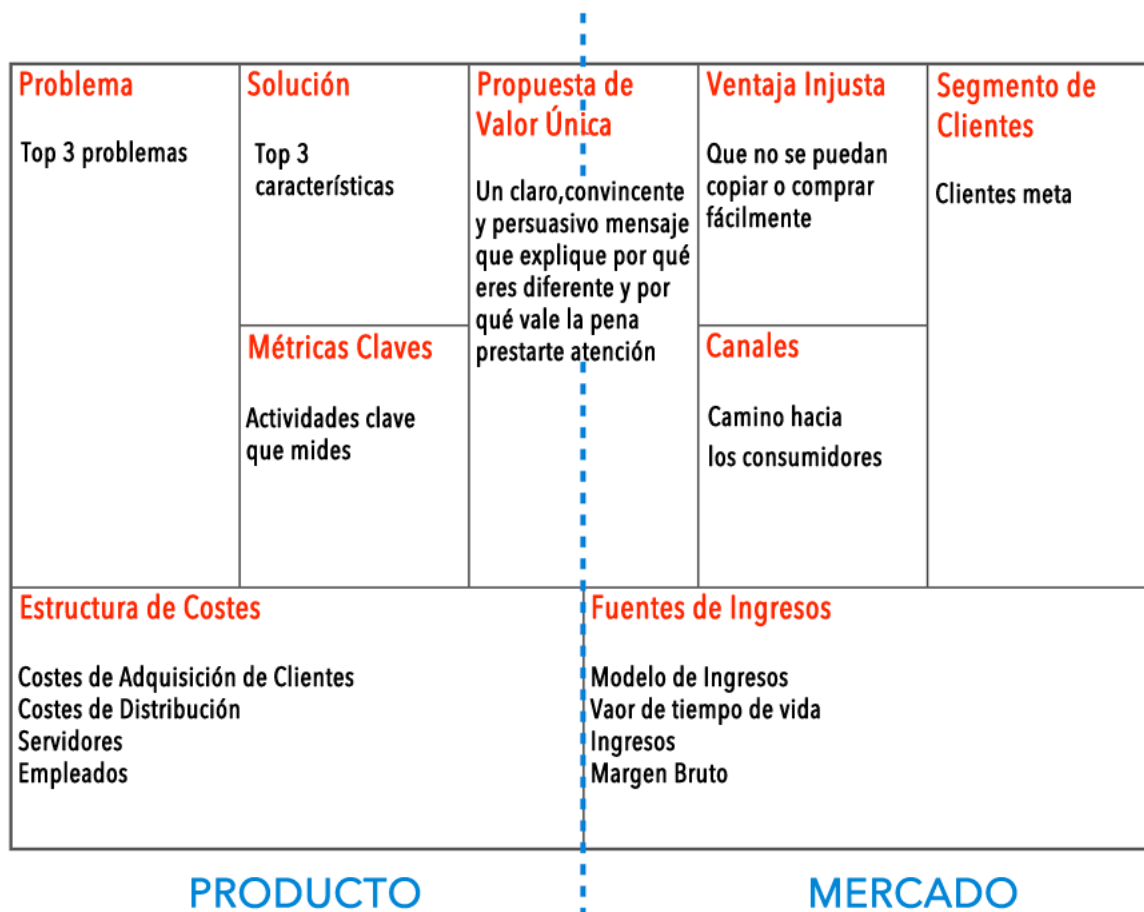
A continuación se incluye una explicación resumida de cada una de ellas:

Business Model Canvas:

Es considerado una herramienta estratégica empresarial y de gestión que permite describir, diseñar, retar, inventar y pivotar nuevos modelos de negocio.

Se basa en nueve pilares fundamentales, organizados en un lienzo pre-estructurado de 9 casillas, con el cual puedes hacer un mapa completo de tu modelo de negocio en una sola imagen. Éstos pilares son:

1. El **segmento de mercado** que comprende a todas las personas u organizaciones para los cuales estás creando valor (esto incluye usuarios simples y clientes que pagan).
2. Se debe tener una **propuesta de valor** única para cada segmento. Esta propuesta está conformada por los productos y servicios que crean valor para tus clientes.
3. Los **canales** o puntos a través de los cuales tienes contacto con tus clientes y les entregas las propuestas de valor.
4. Las **relaciones** que estableces con tus clientes.
5. Las **fuentes de ingreso** que generas (cómo y a través de qué mecanismos está generando valor tu modelo de negocios)
6. Los **recursos clave** son los activos indispensable para tu modelo de negocio, es decir, la infraestructura necesaria para crear, entregar y capturar valor.
7. Las **actividades clave** que requieres para generar ingresos, es decir, aquella cosa en la cual tu compañía realmente debe tener un buen desempeño.
8. Los **socios clave** que son los que te pueden ayudar a impulsar tu modelo de negocio, debido a que es probable que no seas dueño de todos los recursos clave que necesites, ni que puedas realizar todas las actividades claves tú solo.
9. Una vez comprendas la infraestructura de tu modelo de negocio, también tendrás una idea de la **estructura de costes**.



Lean Canvas es una adaptación del Business Model Canvas (<http://www.businessmodelgeneration.com>) y está bajo la licencia de *Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License* (Creatividad Común con Reconocimiento-Compartir bajo la misma licencia 3.0) Fue adaptado por <http://runninglean.co/> y traducido al español por <http://leanstart.es>

Customer Development:

Para poder desplegar con éxito esta metodología se necesita un equipo paralelo al de desarrollo de producto, Customer Development Team, que se encarga de toda la parte de aprendizaje de los usuarios. Además debe existir una buena sincronización entre los 2 equipos para el correcto desarrollo de la startup.

Customer Development se basa en 4 fases que se pueden/deben repetir hasta tener el conocimiento necesario de los clientes para lanzar con éxito el producto: Customer Discovery (descubrimiento de clientes), Customer Validation (validación de los clientes), Customer Creation (creación de clientes), Company Building (construcción de la empresa).

Customer Discovery *(descubrimiento de clientes)*

En esta fase lo que buscamos es averiguar si hay potenciales clientes para el producto que tenemos en mente. Para esto es necesario descubrir si tus hipótesis para el problema que solucionas, el producto que quieres desarrollar y a los clientes a los que te tienes que dirigirte son válidas.

Customer Validation (*validación de los clientes*)

El objetivo de esta fase es crear un mapa de ruta de ventas que los departamentos de marketing y ventas seguirán más adelante. Este mapa debe ser una guía probada y repetible sostenida por las ventas a los *early consumers*. Esto prueba que has encontrado un segmento de mercado que reacciona positivamente a tu producto.

Customer Creation (*creación de clientes*)

En esta fase el trabajo consiste en crear demanda de nuestro producto y llevarla a nuestros canales de venta. Esta etapa se fundamenta en el primer éxito de la empresa en la etapa anterior en la que ya se ha vendido el producto a los primeros clientes.

Company Building (*construcción de la empresa*)

La empresa ya funciona al 100% y es el momento de la transición entre la empresa informal y caótica orientada al cliente a la empresa estructurada en departamentos con responsables de área: ventas, marketing y desarrollo de negocio.

Agile Development: (*desarrollo ágil*)

El proceso ágil usa un enfoque basado en el Valor para construir software, colaborando con el cliente e incorporando los cambios continuamente.

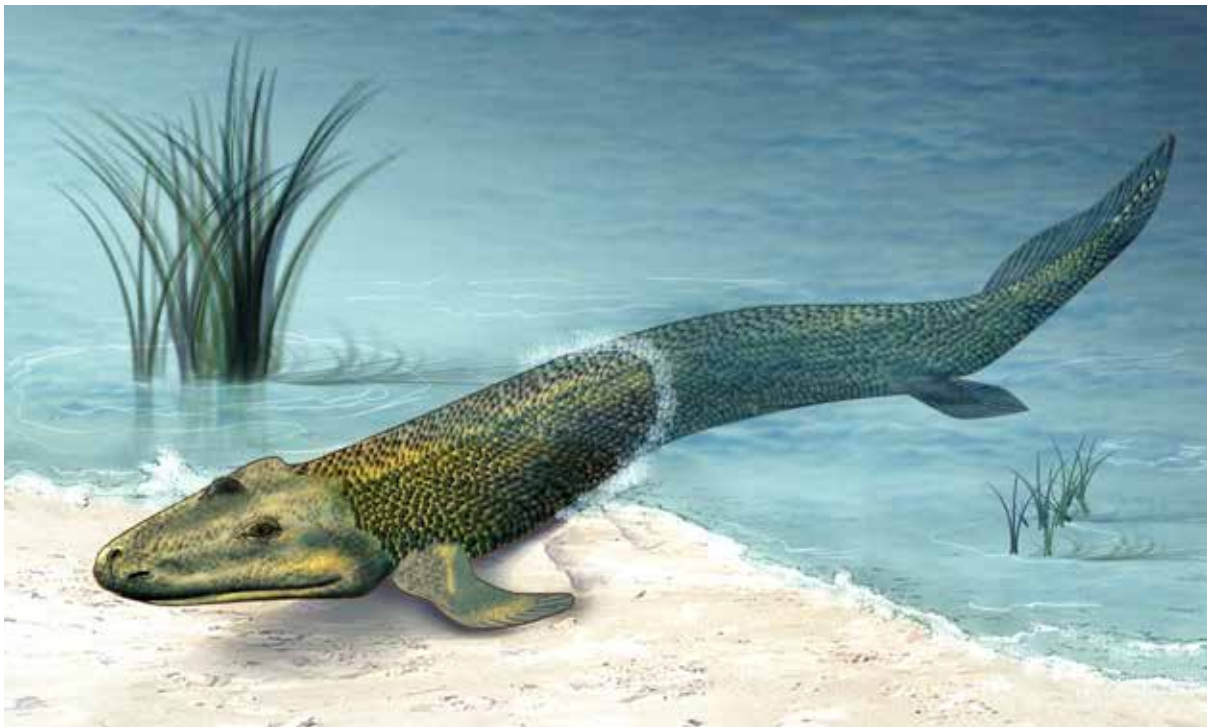
Es un marco de trabajo conceptual de la ingeniería de software que promueve iteraciones en el desarrollo a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto. Existen muchos métodos de desarrollo ágil; la mayoría minimiza riesgos desarrollando software en cortos lapsos de tiempo.

Sus principios generales son:

- Nuestra mayor prioridad es satisfacer al cliente a través de la entrega temprana y continua de software con valor.
- Aceptamos requisitos cambiantes, incluso en etapas avanzadas. Los procesos ágiles aprovechan el cambio para proporcionar ventaja competitiva al cliente.
- Entregamos software frecuentemente, con una periodicidad desde un par de semanas a un par de meses, con preferencia por los periodos más cortos posibles.
- Los responsables de negocio y los desarrolladores deben trabajar juntos diariamente a lo largo del proyecto.

El modelo Lean startup

- Construimos proyectos con profesionales motivados. Dándoles el entorno y soporte que necesitan, y confiando en ellos para que realicen el trabajo.
- El método más eficiente y efectivo de comunicar la información a un equipo de desarrollo y entre los miembros del mismo es la conversación cara a cara.
- Software que funciona es la principal medida de progreso.
- Los procesos ágiles promueven el desarrollo sostenible. Patrocinadores, desarrolladores y usuarios deben ser capaces de mantener un ritmo constante de forma indefinida.
- La atención continua a la excelencia técnica y los buenos diseños mejoran la agilidad.
- Simplicidad, el arte de maximizar la cantidad de trabajo no realizado, es esencial.
- Las mejores arquitecturas, requisitos y diseños surgen de equipos que se auto organizan.
- A intervalos regulares el equipo reflexiona sobre cómo ser más efectivo, entonces mejora y ajusta su comportamiento de acuerdo con sus conclusiones.



Los beneficios del “bootstrapping”

Olvidate de los inversores y busca clientes. A menudo es mejor volver la vista a una de las fuentes de dinero más exigentes pero más útiles: los clientes, aplicando la filosofía conocida como bootstrapping. Éste término se refiere a financiar las actividades de la empresa con lo que se factura, en lugar de buscando financiación externa.

Porque una startup que, en lugar de centrarse en “levantar” dinero, se obsesiona con los clientes e intenta financiar su crecimiento con lo que facture de ellos parte con varias ventajas:

Aprendizaje: si tan pronto como sea posible sacas tu producto al mercado porque tienes la presión de facturar (en lugar de obsesionarte con algo precioso y con un bonito envoltorio para un inversor), antes descubrirás qué es lo que realmente tiene sentido crear y qué cosas son inútiles para el cliente (y por tanto son costes superfluos/desperdicios).

Contención: se suele decir que el dinero de los inversores para una startup es como la droga, y cuanto más se consigue más se necesita... y eso no es bueno. Una cierta sensación de escasez no sólo es buena para la innovación sino que nos empuja a ser más eficientes en el uso de recursos, y crea una cultura espartana de disciplina... algo que sobre todo valorarás una vez tengas recursos.

Foco: el disponer de recursos abundantes no sólo nos puede empujar a un cierto “derroche”, sino que habitualmente implica que vamos a poder hacer muchas cosas a la vez... lo que es extremadamente negativo en las primeras fases de una startup ya que acabamos haciendo 10 cosas a la vez y ninguna bien (recuerda las 3F: Foco, Foco y Foco).

Marketing: aunque es algo absolutamente dependiente del modelo de negocio, en varios el hecho de gastar mucho dinero en marketing al principio es una pésima idea... en primer lugar porque nos impide conocer las posibilidades reales de crecimiento orgánico y desvirtúa la percepción de valor de los clientes (con suficiente dinero es posible “comprar”/convencer clientes aunque no les preocupe o importe nuestro producto). Y en segundo lugar porque al principio es mejor lanzar “en pequeño”, buscar usuarios apasionados por nuestro producto (los famosos early adopters) que “disparar a todo”.

Cultura: si hemos conseguido una inversión, sobre todo si es grande, es porque necesitamos crecer –contratar más gente, abrir en otras ciudades o países...etc. Y eso puede ser fatal. Es algo que ahora posiblemente no veas, pero cuando una empresa crece demasiado rápido, se pierde eso que la hace “especial”, esa forma única de ver el mundo y hacer las cosas, que son lo que realmente la diferencian.

Validación: si empiezas sin inversión vas a tener que facturar pronto para ser capaz de sobrevivir, es decir, vas a tener que enfrentar el producto a los clientes... lo que implica que en breve vas a saber si tu gran idea es algo por lo que el cliente está dispuesto a pagar o no, elemento clave para validar un modelo de negocio.

Reflexiones

Hoy en día, es inútil pasar horas y horas encerrado en una habitación elaborando un plan de negocio o una presentación atractiva. En lugar de eso, es más útil emplear ese tiempo en salir a la calle y preguntar a los clientes.

El 90% de las startup fracasa. Este es un dato que hay que tener en cuenta para no desanimarse a la hora de crear una empresa. La metodología de desarrollo de clientes es la forma más rápida para identificar los fallos de cada idea de negocio. No hay que tener miedo al fallo, hay que tener fuerza para aprender y empezar de nuevo una y otra vez.

La característica principal de un emprendedor de éxito es la capacidad de aprender mejor y más rápido. Esta cualidad está directamente relacionada con la Metodología Lean Startup, que centra la atención en el cliente en lugar de en el producto. Esto se traduce en que dicho producto se lanza al mercado con las características fundamentales, pero sin estar perfectamente acabado para poder aprender de cada iteración con los clientes y saber hacia dónde avanzar.

Por ello, lo primero que debe hacer un emprendedor es **averiguar quién es su cliente**, lo que le llevará a optimizar los recursos de los que disponga.

Esta capacidad de demostrar que sabes lo que quiere tu cliente es fundamental a la hora de **encontrar cofundadores para tu proyecto**.



Bibliografía

Para más detalles e información complementaria a este documento aconsejamos visitar los siguientes enlaces, de los que se ha extraído la información necesaria para explicar, de forma resumida, el Modelo Lean Startup:

Recursos e información en Castellano sobre el modelo Lean:

<http://www.leanstart.es/>

<http://javiermegias.com/blog/tag/lean-startup/>

<http://theleanstartup.com/>

Historia del modelo Lean Startup:

http://es.wikipedia.org/wiki/Lean_startup/

Manifiesto ágil por el desarrollo de software:

<http://agilemanifesto.org/iso/es/>

http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_%C3%A1gil_de_software

Aprende a crear tu empresa con Lean Startup:

<http://www.emprenderalia.com/aprende-a-crear-tu-empresa-con-lean-startup/>

<http://www.emprenderalia.com/aprende-a-crear-tu-startup-con-customer-development/>

