

Gestión de Empresas de Base Tecnológica

# Lean Startup

*Aprender lo que quieren realmente los clientes....y aprenderlo rápidamente*

*Máster en Ingeniería Informática  
Universidad Complutense de Madrid, 2022-2023*

Humberto Martínez Silva

Referencia: The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use  
Continuous Innovation to Create Radically Successful  
Businesses, Eric Ries

## Lean Startup Book (Reference)

*The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses.*

*Eric Ries*

## The Lean Startup

Referencia: The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, Eric Ries

¿Qué es una startup?

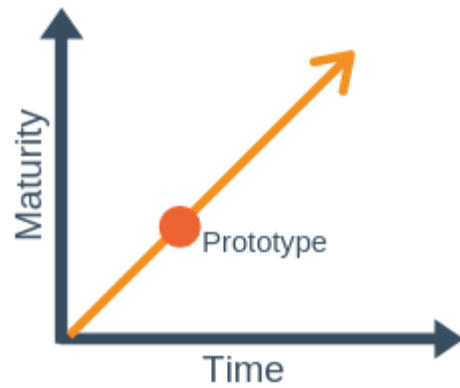


*Una startup es una organización o empresa diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de extrema incertidumbre.*

## The Lean Startup

Referencia: The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, Eric Ries

¿Cómo pensamos que le va a ir a nuestra startup?



Una startup exitosa, posiblemente se comporte así:



El que se equivoque y aprenda más rápido, es el que ganará

Ref: <https://expertprogrammanagement.com/2019/04/book-summary-lean-startup/>

## The Lean Startup

Referencia: The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, Eric Ries

El trabajo duro y la perseverancia, no garantizan per se el éxito.

De hecho, la mayoría de startups fracasan (creedme, trabajando muy duro).

El éxito de una startup no es consecuencia de estar en el sitio correcto en el instante correcto.

*El éxito es consecuencia de, a partir de una idea, seguir el **proceso correcto**.*

# The Lean Startup

Referencia: The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, Eric Ries

**EXITO = BUENA IDEA + SEGUIR EL PROCESO CORRECTO**

## The Lean Startup

Referencia: The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, Eric Ries

### Dos aspectos que pueden explicar por qué fracasan las startups

1. Dejarse seducir por un buen plan, una estrategia sólida y una investigación de mercado, no adaptado a la incertidumbre de una startup.
2. Una vez que la gestión tradicional falla en resolver los problemas de una startup, muchos emprendedores e inversores optan por la filosofía de “*just do it*”.

## The Lean Startup

Referencia: The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, Eric Ries

### Dos aspectos que pueden explicar por qué fracasan las startups

*Dejarse seducir por un buen plan, una estrategia sólida y una investigación de mercado no adaptado a la incertidumbre de una startup.*

El problema es que las startups operan en un contexto de muchísima incertidumbre. Posiblemente, ni siquiera saben quiénes serán sus verdaderos clientes, y qué será su verdadero producto. Por lo tanto, planificar o predecir el futuro, en este contexto, es muy difícil.



## The Lean Startup

Referencia: The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, Eric Ries

### Dos aspectos que pueden explicar por qué fracasan las startups

*Una vez que la gestión tradicional falla en resolver los problemas de una startup, muchos emprendedores e inversores optan por la filosofía de “just do it”.*

Erróneamente, se tiende a pensar que si la gestión ha sido el problema, la respuesta es el caos.

## The Lean Startup

Referencia: The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, Eric Ries

Los 5 principios de *Lean Startup* son los siguientes (1/3):

1. *Los emprendedores están en todas partes* (no es necesario estar en un garage 😊).
2. *El emprendimiento es gestión*. Una startup es una compañía u organización, no simplemente un producto. Requiere gestión en un contexto de alta incertidumbre.
3. *Aprendizaje validado (Validated learning)*. Las startups, además de servir a los clientes y hacer dinero, tienen que **aprender** cómo construir un **negocio sustentable**. Para **aprender** hay que hacer **experimentos**.

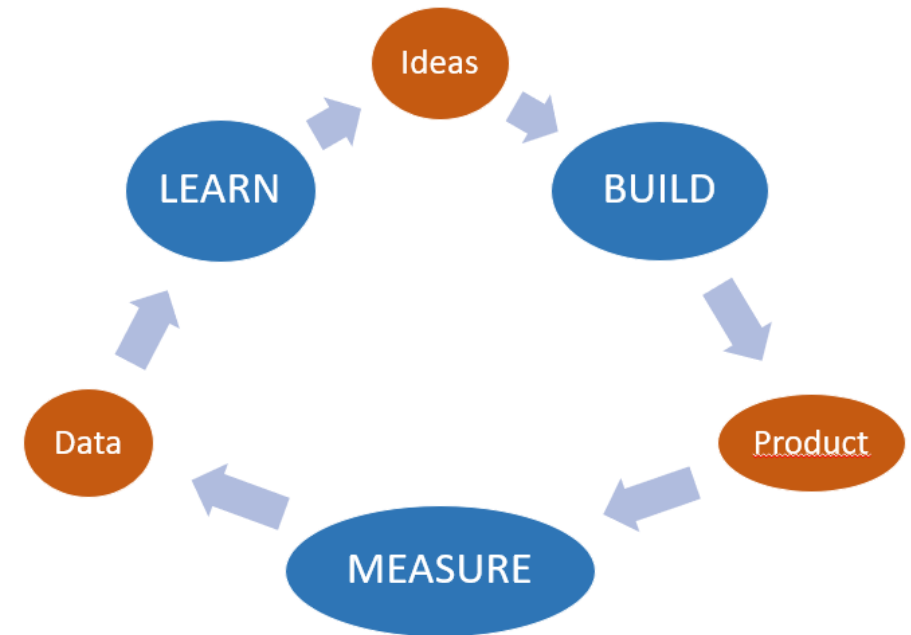
## The Lean Startup

Referencia: The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, Eric Ries

Los 5 principios de *Lean Startup* son los siguientes (2/3):

4. *Build-Measure-Learn*. La actividad fundamental de una startup es convertir ideas en productos, **midiendo** cómo responden los clientes, y **aprendiendo** si **pivotar** o **perseverar**.

Una startup exitosa, **acelera** ese ciclo.



## The Lean Startup

Referencia: The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, Eric Ries

Los 5 principios de *Lean Startup* son los siguientes (3/3):

5. *Contabilidad de la innovación (Innovation accounting)*. Para mejorar los resultados de la organización, tenemos que enfocarnos en cómo medir nuestro progreso, cómo fijar hitos, y cómo priorizar el trabajo. Esto requiere un nuevo tipo de contabilidad diseñada para estas nuevas empresas (*Innovation accounting*).

Para medir el progreso en las startups, se debe utilizar una unidad de medida diferente al negocio tradicional:

*aprendizaje validado (Validated learning)*

Si una startup construye un producto que nadie quiere, ¿qué importancia tiene si se construye en tiempo y dentro de presupuesto?

El objetivo debe ser investigar *qué producto es el que hay que construir*, por el que estén dispuestos a pagar los clientes, y además, construirlo tan rápido como sea posible.

## The Lean Startup

Referencia: The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, Eric Ries

En el método *The Lean Startup*, el objetivo de una startup es **aprender, tan rápido como se pueda**, qué quieren los clientes, y cuál es el producto que hará que el negocio sea sustentable.

*“killing things that don't make sense fast and doubling down on the ones that do”*



## The Lean Startup

Referencia: The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, Eric Ries

No caer en la trampa de ejecutar un plan satisfactoriamente....sobre todo un plan que no nos lleve a ninguna parte.

Para saber si estamos en el camino que nos lleva a un negocio sustentable, debemos aprender (1/2):

- ¿qué elementos de nuestra estrategia están funcionando?
- ¿qué elementos de nuestra estrategia NO están funcionando?
- ¿quiénes son nuestros clientes? ¿En qué mercado debemos entrar?

## The Lean Startup

Referencia: The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, Eric Ries

Para saber si estamos en el camino que nos lleva a un negocio sustentable, debemos aprender (2/2):

- ¿qué quieren los clientes? (No lo que *dicen* que quieren, sino descubrir qué quieren *realmente*).
- ¿cómo construir *valor duradero*?

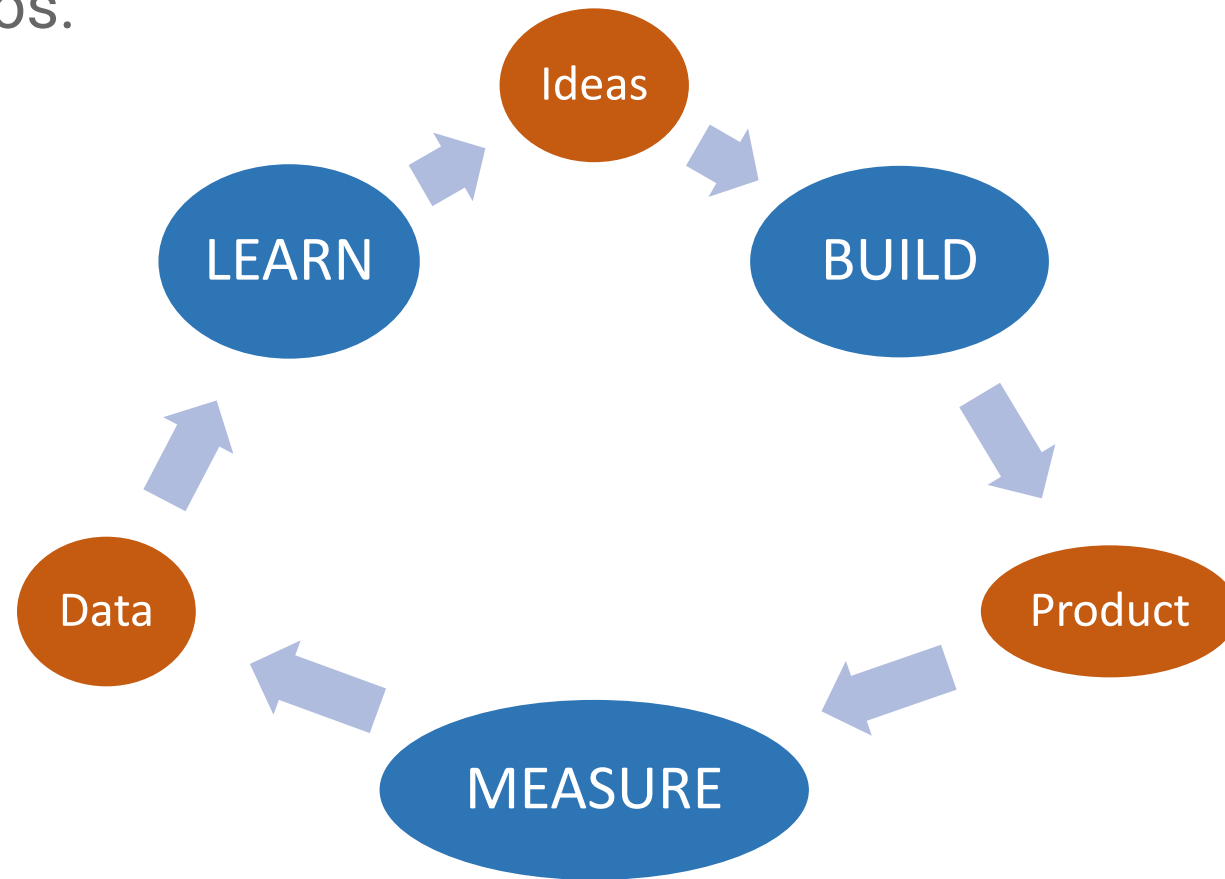
# Algunas lecciones sobre la historia de IMVU:

- Prototipo *temprano*, de baja calidad.
- Que los clientes paguen desde el día 1.
- Inicialmente, tener objetivos de ingresos bajo.

## The Lean Startup

Referencia: The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, Eric Ries

El objetivo es transitar el bucle *Build-Measure-Learn* tan rápido como podamos. Aprendiendo rápidamente evitamos también rápidamente gastar tiempo y dinero innecesarios.



## The Lean Startup

Referencia: The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, Eric Ries

Toda startup se basa en una serie de premisas o hipótesis, que son generalmente de uno de los dos tipos siguientes:

**1. Hipótesis de valor (*Value hypothesis*):** Suponemos que nuestros clientes quieren o necesitan cierto producto o servicio, que aporta valor.

**2. Hipótesis de crecimiento (*Growth hypothesis*):** ¿Cómo se supone que los nuevos clientes van a descubrir nuestro producto o servicio?

## The Lean Startup (1/2)

Referencia: The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, Eric Ries

- (**Idea**) Elegimos una de las **hipótesis** sobre la que se basa nuestra startup. Se recomienda elegir la que más riesgo tiene.
- (**Build**) Construimos un **producto mínimo viable** *para intentar probarla, con el mínimo esfuerzo en tiempo y dinero.*
- (**Product**) Ejecutamos nuestro experimento, exponemos nuestra versión del producto a nuestros clientes. Estos clientes pueden ser *early adopters* o bien clientes normales.

## The Lean Startup (2/2)

Referencia: The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, Eric Ries

- **(Measure/Data)** Recolectamos datos sobre la interacción del cliente con el producto. Es probable que dentro del PMV tengamos que haber construido automatismos que nos permitan esta recolección de información.
- **(Learn)** Analizamos estos datos para responder:
  - ¿Era correcta nuestra hipótesis? Si negativo, ¿cuán lejos estamos?
  - ¿Qué hemos aprendido sobre el comportamiento de los clientes?
  - ¿Necesitamos cambiar nuestra estrategia (**pivot**) o reforzarla (**persevere**)?



Para iniciar el proceso elegir la suposición que tiene el mayor riesgo para nuestra organización.

Ejemplos de suposiciones a probar (presentes en la *hipótesis de valor*):

- ¿están los clientes dispuestos a pagar por este producto o servicio?
- ¿están dispuestos a pagar X cantidad?
- ¿realmente quieren o necesitan este producto?

## The Lean Startup

Referencia: The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, Eric Ries

El PMV nos permite probar el comportamiento real. Si preguntásemos mediante una encuesta, muchos clientes potenciales contestarían que *sí utilizarían el producto*.

Pero la cosa es muy distinta si les pides pagar por ello. Por eso es importante tener un PMV real, porque permite medir la realidad, no sólo opiniones.

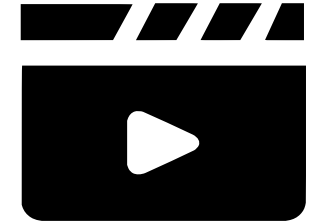
## *Para saber cuál es el perfil de nuestro futuro cliente*

- ✓ *Prototipo rápido*
- ✓ *Observación en persona para entender y aprender*

## The Lean Startup

Referencia: The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, Eric Ries

Tipos de *productos mínimos viables*



### **Video PMV**

Podemos crear un video mostrando cómo va a funcionar el producto. Lo mostramos a clientes potenciales y les pedimos que paguen por adelantado (con descuento sustancial) para que sean los primeros en utilizarlo cuando el producto salga al mercado.

## The Lean Startup

Tipos de *productos mínimos viables*



Referencia: The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, Eric Ries

### **PMV Conserje (Concierge)**

Se basa en la idea de verificar si realmente algún cliente está interesado. No necesitamos automatizar nada, sino atender un único cliente aunque sea manualmente para ver realmente la viabilidad de nuestra idea y si alguien realmente podría pagar por ello.

## The Lean Startup

Referencia: The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, Eric Ries

Tipos de *productos mínimos viables*

### ***Mago de Oz PMV***

Los clientes creen que están interactuando con el producto, pero realmente detrás hay un *backoffice* que realiza el trabajo manualmente.



## The Lean Startup

Referencia: The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, Eric Ries

Tipos de *productos mínimos viables*

## Landing Page PMV

Crear una página web explicando todo el producto, y un botón *Comprar* (preorder o *prueba de humo*)



## The Lean Startup

Referencia: The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, Eric Ries

Tipos de *productos mínimos viables*

### **Crowdfunding PMV**

También nos permite validar si nuestra idea es de interés tanto a nivel de inversores como de clientes potenciales.





## The Lean Startup

Referencia: The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, Eric Ries

*(Advertencia) Productos mínimos viables que llegan demasiado tarde*

No hay que avergonzarse por la falta de funcionalidad o por errores que pueda contener nuestro PMV. Estamos *experimentando* con clientes reales y ellos tienen que saberlo, les vamos a mantener informados !!!

Lo importante es que sea muy simple y que nos ayude a validar nuestras hipótesis, que nos ayude a **aprender**.

## The Lean Startup

Referencia: The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, Eric Ries

*Encontrar el tipo de cliente más recomendable para el PMV*

Muchas veces, no necesitamos encontrar el cliente *normal*, sino el cliente ***early adopter*** (tienen más necesidad de nuestro producto que el resto, o bien quieren estar desde el principio).

Estos clientes suelen ser más “permisivos” con los errores que pueda tener nuestro PMV y suelen proporcionar mucho feedback.

## The Lean Startup

Referencia: The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, Eric Ries

*Encontrar el tipo de cliente más recomendable para el PMV*

Se sienten cómodos siendo partícipes de la primera versión, en su papel de aportar feedback.

Para muchos de ellos puede ser importante ser de los primeros en utilizar o adoptar un producto: algunos por emoción, otros porque ven realmente que ser de los primeros les otorga ventaja competitiva en sus propios negocios etc...

# ¿Qué calidad debe tener el PMV?

Si el PMV es percibido de baja calidad por los clientes que lo están utilizando, esto es una oportunidad para aprender qué interesa a nuestros clientes (infinitamente mejor que especular en una sala de reuniones)

# ¿Qué calidad debe tener el PMV?

Debemos eliminar de nuestro PMV cualquier funcionalidad, esfuerzo o proceso que no contribuya al aprendizaje.

## The Lean Startup

Referencia: The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, Eric Ries

En el método *Lean Startup*, las startups no construyen productos, construyen experimentos.

## The Lean Startup

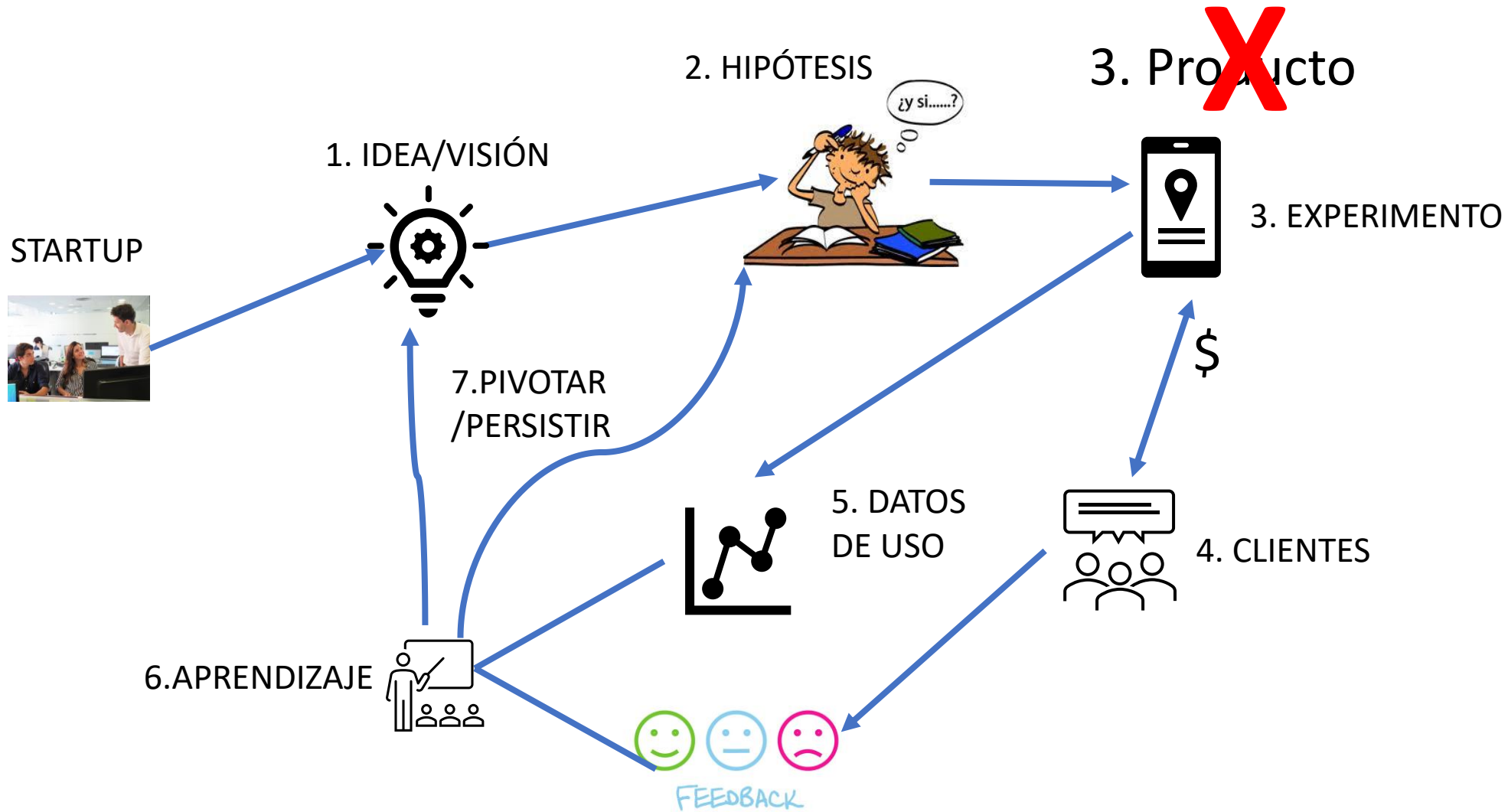
Referencia: The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, Eric Ries

*Se hace una hipótesis con predicciones sobre qué es lo que debería pasar, y se intenta confirmar.*

*De acuerdo a los resultados, se “pivota” (cambia) o se “persiste” en la idea.*

# The Lean Startup

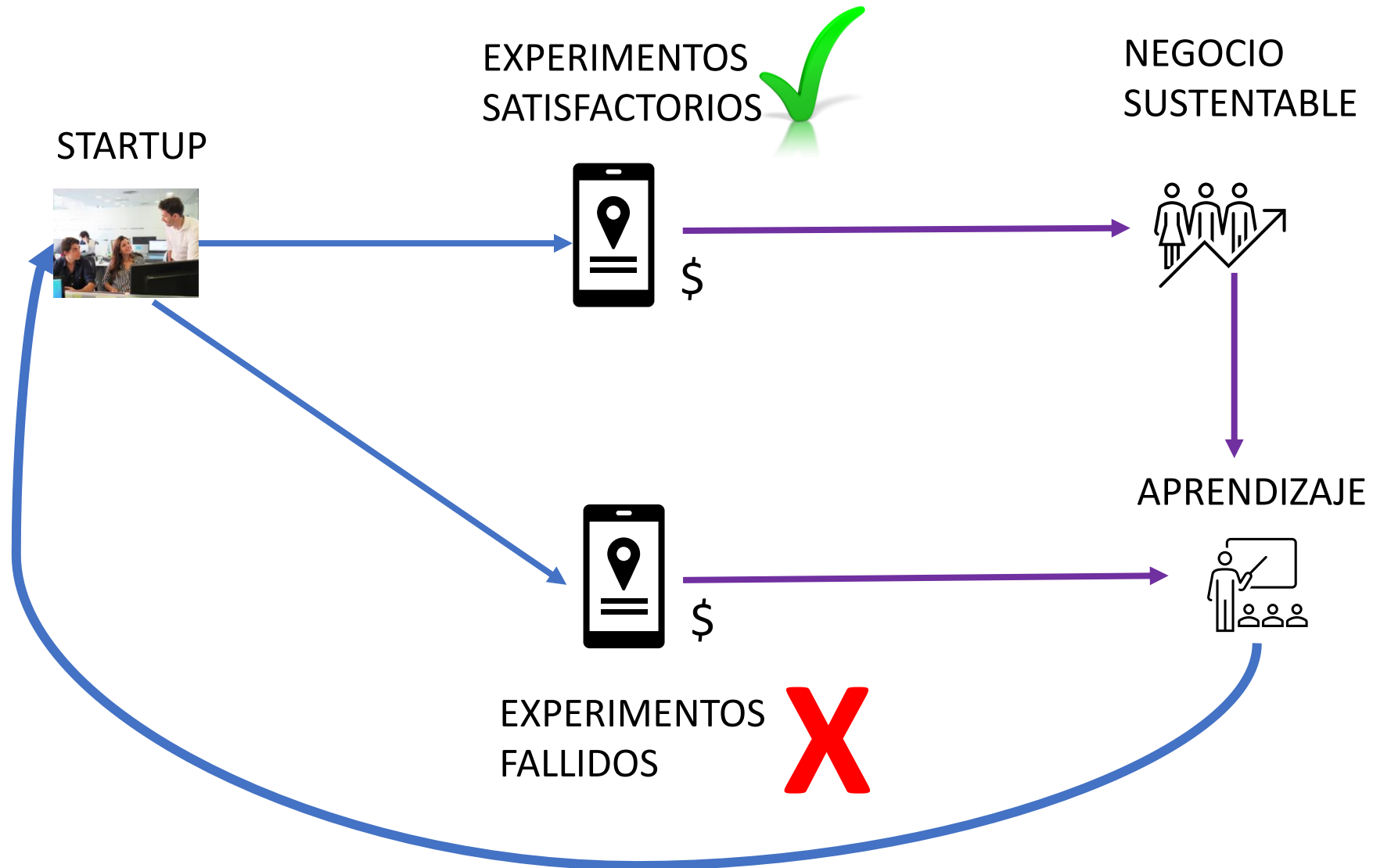
Referencia: The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, Eric Ries





# The Lean Startup

Referencia: The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, Eric Ries



## The Lean Startup

Referencia: The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, Eric Ries

El objetivo es transitar el bucle *Build-Measure-Learn* tan rápido como podamos. Aprendiendo rápidamente evitamos también gastar tiempo y dinero innecesarios.

