

The Lean Startup

Contenido

Parte 1 – Visión	2
Parte 2 – Manejar	4
Saltar	5
Testear.....	6
Medir	7
Pivotear (o perseverar).....	8
Técnicas varias	10
Parte 3 – Acelerar	11
Lote.....	11
Crecer	12
Adaptarse	13
Innovar.....	14

Parte 1 – Visión

Los emprendedores han intentado solucionar sus problemas utilizando el enfoque del management general. Sin embargo este resulta bastante obsoleto bajo las condiciones de incertidumbre actuales. Por tal razón muchos emprendedores han abandonado estas teorías para adoptar una actitud igualmente negativa: evitar todo tipo de management, procesos y disciplina. Por desgracia esta actitud lleva al caos más que al éxito. En busca de una solución a este problema aparece la teoría Lean Startup.

Lean Startup toma su nombre del Lean Manufacturing, iniciado por Taiichi Ohno y Shingo Shingo en Toyota. Esta nueva teoría adapta esta filosofía japonesa, de eliminación de todo tipo de desperdicio enfocándose en el cliente, a los problemas de los emprendedores. Busca medir la productividad de manera diferente, basándose más en lo que se construye y no tanto en cuanto se construye. Se mide lo que los emprendedores aprenden y cuanto avanzan hacia el desarrollo de un negocio sustentable. La meta de un startup es descubrir lo que debe construir, aquello que el cliente valora y por lo que está dispuesto a pagar, lo más rápido posible.

A diferencia del management común, que busca una planificación larga y detallada antes de ejecutar (análogo al lanzamiento de un cohete), el método Lean intenta enseñar a los emprendedores a “manejar” sus startups sobre la marcha (análogo a manejar un auto). En lugar de hacer planes complejos basados en muchas asunciones, se pueden hacer ajustes constantes mediante un proceso cíclico de retroalimentación basado en Construir – Medir – Aprender. Mediante este proceso podemos decidir cuándo perseverar en el camino y cuando pivotear hacia nuevas asunciones.

“Un startup es una institución formada por personas diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de extrema incertidumbre”

Dada esta definición se deduce entonces que la función vital de todo startup es aprender. Debemos aprender la verdad sobre cuales elementos de nuestra estrategia funcionan y cuáles no. Aprender lo que los clientes verdaderamente quieren, no lo que suponemos que quieren ni lo que los clientes dicen que quieren (por eso los estudios de mercado no deben tomarse como verdades).

“El aprendizaje validado es el proceso de validar empíricamente que el equipo ha aprendido verdades valiosas sobre el presente del startup y sus posibilidades futuras”

El pensamiento Lean define valor como el proveer beneficios al cliente, todo lo demás es desperdicio. El mayor desperdicio de todos es producir algo que el cliente no quiere. Aprender a ver ese desperdicio y eliminarlo sistemáticamente ha permitido a empresas dominar industrias. La idea es buscar la manera de aprender lo mismo con el menor esfuerzo posible.

El aprendizaje es la unidad esencial de progreso para los startups. El esfuerzo que no es absolutamente necesario para aprender lo que los clientes quieren debe ser eliminado. Se

llama aprendizaje validado porque siempre queda demostrado con mejoras en los indicadores claves del startup.

Nuestro trabajo es encontrar el punto donde nuestra visión y lo que quieren los clientes se encuentran. Mientras más entendamos a nuestros clientes más podremos mejorar nuestros productos. Mientras más lo hagamos, mayores serán nuestros indicadores. De esta manera estaremos avanzando hacia el desarrollo de un negocio sustentable.

No se trata de trabajar más, sino de trabajar mejor, con mayor inteligencia. Ser más eficaces y no más eficientes. Los cambios en los indicadores son la validación cuantitativa de nuestro aprendizaje. Esto es crítico porque nos da algo que mostrar a nuestros stakeholders como prueba del progreso del negocio.

Tener algo que mostrar a los stakeholders es importante. Cuando los números están en cero esto invita a la imaginación, a pensar que los números van a despegar en cualquier momento. Pero cuando los números son bajos es cuando las dudas empiezan sobre el futuro del negocio. Esto genera un incentivo negativo para empezar a medir solo cuando los números sean mayores. Pero este retraso solo aumenta la cantidad de desperdicio, retrasa el feedback y aumenta el riesgo de que el startup construya algo que nadie quiere.

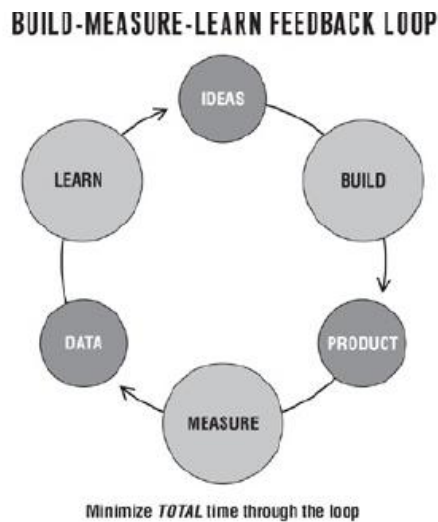
En un startup todo lo que se hace debe ser considerado un experimento que busca conseguir aprendizaje validado. Un verdadero experimento sigue un método científico. Comienza con una hipótesis clara que prediga lo que se supone que va a pasar. Luego trata de probar dichas predicciones empíricamente. La experimentación en un startup está guiada por su visión.

“Piensa en grande pero empieza experimentando sobre cosas pequeñas. Para el cambio en el largo plazo, empieza experimentando ahora mismo”

En el modelo del Lean Startup un experimento es más que una investigación teórica. Es también el primer producto. Si el experimento es exitoso ya habrá resuelto problemas reales y ofrecido especificaciones detalladas de lo que se debe crear. A diferencia del planeamiento estratégico y el estudio de mercado, estas especificaciones son el resultado de la retroalimentación sobre el trabajo actual y no una anticipación de lo que podría funcionar en el futuro.

Parte 2 – Manejar

Un startup es un catalizador que transforma ideas en productos. Al interactuar los clientes con esos productos se obtiene un feedback que permite aprender y trabajar de cara al futuro. El proceso de 3 pasos puede visualizarse en el siguiente diagrama:



Este proceso cíclico de Construir – Medir – Aprender (BML) es el corazón del modelo de Lean Startup. Necesitamos concentrar nuestras energías en minimizar el tiempo de ciclo. Concentrando nuestras energías en el aprendizaje validado podemos evitar muchos desperdicios que plagan los startups hoy en día.

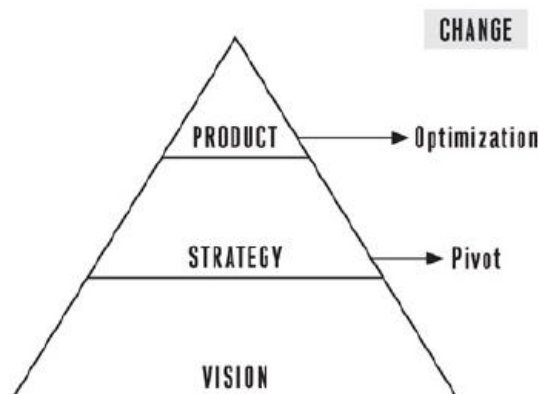
Para aplicar el método científico a un startup necesitamos identificar que hipótesis testear. Las hipótesis más riesgosas del plan de un startup, aquellas de las que todo depende, se suelen llamar “saltos de fe”. Las 2 asunciones más importantes son la hipótesis de valor y la hipótesis de crecimiento.

Una vez claras estas hipótesis, el primer paso es entrar en la etapa de construcción lo más rápido posible con lo que se llama MVP (Mínimo producto viable). Un MVP es la versión del producto que permite completar un ciclo BML en el menor tiempo posible y con un mínimo esfuerzo.

Para medir se recomienda utilizar el método llamado contabilidad de innovación, un enfoque cuantitativo que nos permite ver si nuestras mejoras dan frutos. También nos permite crear medidas de aprendizaje, distintas a las que usan los negocios tradicionales, que pueden ser mostradas a managers e inversores.

Una vez completo el ciclo el emprendedor enfrenta una de las preguntas fundamentales: debo perseverar o pivotear hacia una nueva estrategia? Si se descubre que una de las principales

hipótesis es falsa es momento de hacer un cambio importante, pivotear. Sino, se optimiza el producto. Lo único que permanece invariable en el proceso es la visión del emprendedor.



La filosofía Lean permite reconocer cuando es tiempo de pivotear tempranamente, evitando mayor desperdicio. A pesar de que el ciclo se expresa como BML nuestro planeamiento en realidad funciona en orden inverso. Darse cuenta que hay que aprender, usar la contabilidad de innovación para descubrir los indicadores a utilizar para saber si estamos obteniendo aprendizaje validado y pensar que producto debe desarrollarse para poder realizar el experimento.

Saltar

Todo plan de negocios de basa en una serie de asunciones. El primer desafío es especificarlas claramente, específicamente cuales son hechos y cuales hipótesis. El segundo es realizar un testeo riguroso de cada una de ellas sin perder de vista la visión del emprendedor.

Las 2 hipótesis más importantes de un startup son la hipótesis de valor y la hipótesis de crecimiento. Es esencial entender las razones por las que el cliente compra el producto así como también las razones del crecimiento del negocio. Estas hipótesis deben ser las primeras en testearse.

El termino japonés GENCHI GEMBUTSU se traduce como “vaya y véalo usted mismo” y sirve para que las decisiones de negocio sean tomadas con información obtenida directamente de la fuente. El contacto temprano con potenciales clientes revela al startup cuales hipótesis requieren testeo urgente. Por esto los startups requieren extenso contacto con sus clientes para entenderlos. Los indicadores solos son simples números, recordar siempre que provienen de la gente.

La meta de este contacto temprano con los potenciales clientes no es obtener respuestas definitivas. Por lo contrario se busca entenderlos, conocer sus necesidades. Darle forma humana al target al que apunta la empresa. Existen técnicas de marketing para formar un arquetipo de cliente, que se basan también en la iteración.

Testear

El mínimo producto viable ayuda a los emprendedores a empezar el proceso de aprendizaje lo más rápido posible. Su meta es testear las hipótesis fundamentales del negocio.

El MVP no es un producto perfecto. Es el mínimo requerido para completar el ciclo BML. A diferencia de un producto de baja calidad, este no pretende ser el producto final. Contrario a lo que sugiere la intuición hay muchas personas prefieren un producto que solucione el 80% del problema y que sospechan si se lo soluciona totalmente. Usan su imaginación para llenar los detalles faltantes porque les interesa ser los primeros en usar el producto. Se los conoce como “early adopters” y permiten testear las hipótesis fundamentales del negocio. Cualquier característica que los “early adopters” no valoren es en principio una forma de desperdicio, de retrasar el feedback.

Los MVP varían en complejidad desde “smoke tests” hasta prototipos completos. Requiere criterio pero ante la duda siempre es mejor simplificar. Puede ser un video mostrando las características del producto, simulaciones, realizar el servicio para un solo cliente sin pensar en los costos de la producción masiva, etc. Lo que se busca con el MVP es realizar el ciclo BML lo más rápido posible. Empezar a obtener aprendizaje validado que permita avanzar hacia el desarrollo de un negocio sustentable.

Además para hablar de la calidad de un MVP es primordial definir a que se refiere por calidad.

“Si no sabemos quién es el cliente, sus necesidades y gustos, no sabemos que es calidad”

Los MVPs requieren coraje para testear nuestras asunciones. Estar dispuesto a recibir resultados negativos para empezar a conseguir aprendizaje validado lo antes posible. Si los clientes reaccionan como esperábamos entonces nuestras asunciones son correctas. A diferencia de otros test, el MVP testea un producto en todos sus aspectos y no solo en los técnicos.

“Cuando se considere construir un MVP reina una regla principal: eliminar cualquier característica, proceso o esfuerzo que no contribuya a obtener el aprendizaje que se busca obtener”

Algunos frenos al desarrollo de MVPs son: legales, miedos a competidores, a perder el prestigio de una marca, a impactos en la moral, entre otros. Los asuntos legales y las patentes son los frenos más importantes. En cuanto a los competidores, no importa quien llegue primero, sino quien puede avanzar en el ciclo BML más rápido que los demás.

Sin importar la retroalimentación que den los potenciales clientes sobre el MVP no debemos perder la esperanza, ya que este es el primer paso en el camino del aprendizaje. En el camino, después de varias iteraciones, se aprenderán que elementos de la estrategia o del producto no tienen sentido y se harán cambios al respecto.

Todos necesitamos un enfoque disciplinado y sistemático para darnos cuenta si estamos progresando, ganando aprendizaje validado. Este enfoque se llama contabilidad de innovación.

Medir

En un principio un startup no es más que un modelo en un pedazo de papel. Es un ideal. El trabajo de un startup es medir donde está en la actualidad y realizar experimentos para aprender cómo avanzar hacia el ideal.

Por desgracia la contabilidad estándar no ayuda a evaluar emprendedores. Los startups son muy impredecibles como para que los pronósticos y medidas sean acertados.

La contabilidad de innovación permite a los startups probar objetivamente que están aprendiendo a generar un negocio sustentable. Esta contabilidad comienza pasando los “saltos de fe” a un modelo financiero cuantitativo.

La contabilidad de innovación funciona en tres pasos:

1. Usar un MVP para establecer datos reales de la situación actual de la empresa
2. Hacer modificaciones para mejorar los indicadores y avanzar hacia el ideal
3. Si se está progresando a un ritmo adecuado, se continúa optimizando. Sino se pivotea hacia una nueva estrategia. El resultado de un pivoteo exitoso es un ritmo de crecimiento mayor

Una vez que se logra entender mejor a los clientes, los experimentos son mucho mejores y permiten un cambio mayor en el comportamiento de los clientes.

“Optimización vs Aprendizaje: Si no sabemos si estamos construyendo el producto adecuado, que tan importante puede ser hacerlo con la máxima eficiencia”

En el planeamiento estratégico de emprendimientos existe un gran peligro. Ejecutar con disciplina un plan detallado que no tiene sentido.

Cuando de medición se habla hay que tener cuidado de tomar los indicadores correctos. Los indicadores comunes, tales como el número total de clientes, incentivan a conformarse. Además suelen dar una imagen falsa de lo que está pasando. Estos indicadores (que usualmente solo sirven para que los emprendedores se sientan bien con ellos mismos, se engañen) son conocidos como “vanity metrics” y es imperioso evitarlos para tomar decisiones. Existen varias herramientas que permiten a los emprendedores mantenerse enfocados en los indicadores importantes. Se pueden mencionar el “cohort analysis”, “A/B testing”, etc. (innovation accounting: <http://www.slideshare.net/LeanStartupMachine/metrics-thatmatter>).

Siguiendo el principio Kanban se pueden asignar prioridades efectivamente en los startups. De esta manera en un mismo momento se puede tener solo un número de experimentos en proceso. El experimento va pasando de etapa en etapa, desde que se plantea la necesidad de aprender hasta que se obtiene el aprendizaje validado. En cada etapa solo pueden existir un número determinado de experimentos. Solo una vez que se aprende se puede retirar el experimento del sistema.

BACKLOG	IN PROGRESS	BUILT	VALIDATED
H → I →	G B → C →	D E A	F

B and C have been built, but under kanban, cannot be moved to the next bucket for validation until A, D, E have been validated. Work cannot begin on H and I until space opens up in the buckets ahead.

De a poco todos se acostumbran a este sistema y para aumentar la productividad los equipos incluyen el ejercicio de validación desde un principio. Este proceso lleva a una cultura más saludable donde todos empiezan a medir su productividad en términos de aprendizaje validado.

Un indicador debe poseer 3 características, las 3 As:

Actionable: Los reportes deben demostrar una clara relación causa-efecto. Cuando esto pasa la gente puede aprender de sus acciones

Accesible: Los reportes deben ser simples y poder ser entendidos por todos. Deben estar actualizados y ser accesibles a todos

Auditable: Cuando el reporte muestra un resultado negativo los empleados no quieren creer en él. Es por esto que la información no solo debe ser creíble sino que el sistema debe permitir chequear la información contra la realidad, es decir, con los clientes

Pivotear (o perseverar)

Todos los emprendedores enfrentan esta duda en el proceso de construcción de un producto exitoso: decidir si debe pivotear o perseverar. Los pivots exitosos ponen a los emprendedores en el camino a construir un negocio sustentable.

La contabilidad de innovación genera pivots más rápido. La meta de crear medidas de aprendizaje no es hacer la decisión de pivotear más fácil sino disponer de la información cuando se la necesite para decidir. Nuevamente, el contacto directo con los clientes es esencial para estas decisiones.

“El fracaso es un prerrequisito para el aprendizaje”

Por lo general se mide la vida restante de un startup como la cantidad de capital que tiene dividido lo que pierde por unidad de tiempo (mensual por ejemplo). En realidad la vida restante de un startup debería medirse como el número de oportunidades que aún tiene de

hacer cambios fundamentales. De esta manera además de bajar sus costos tiene otra forma de aumentar su vida restante: pivotear más rápidamente.

Cualquier emprendedor que haya pivotado asegura que le hubiera gustado hacerlo antes. Existen 3 razones por las cuales el pivot se atrasa:

1. Vanity metrics
2. Hipótesis poco claras
3. Miedo a hacerlo

La decisión de pivotear requiere tener una visión y un objetivo claro. Los signos de que un pivot puede ser necesario son 2 por lo general. El primero, la efectividad decreciente de los experimentos. El otro, la sensación general de que el desarrollo de producto debería ser más productivo.

Es recomendable que todos los startups mantengan una reunión regular de “pivotear o perseverar”. No debería pasar menos de un par de semanas entre reuniones ni más de un par de meses. Se requiere la participación en la reunión de quienes están a cargo del desarrollo de producto y del negocio.

El pivot es un tipo especial de cambio diseñado para testear una nueva hipótesis fundamental sobre el producto, modelo de negocios y mecanismo de crecimiento. Requiere un nuevo MVP para ser testeado.

Existen distintos tipos de pivots:

- Zoom-in: una característica se convierte en el producto en si
- Zoom-out: el producto pasa a ser una característica
- Segmento de cliente: cuando el producto soluciona un problema real para clientes pero estos no son el tipo de clientes para los que se planeó el producto
- Necesidad del cliente: surge de conocer mejor a los clientes
- Arquitectura de negocio: básicamente son 2, alto margen y poca cantidad o mucha cantidad y poco margen
- Captación de valor: como se capta el valor que la compañía crea
- Mecanismo de crecimiento: de un tipo a otro. Por lo general requiere un pivot de captación de valor
- Canal: se cambia la forma en que la compañía entrega el producto
- Tecnología: misma solución usando una tecnología totalmente distinta

Los pivots son permanentes en la vida de cualquier compañía en crecimiento. Aun cuando una compañía consigue éxito necesita seguir pivotando.

Técnicas varias

En el siguiente diagrama se nombran distintas técnicas que permiten realizar el ciclo BML más rápidamente.



Para saber más al respecto debe investigarse cada una de estas técnicas en particular.

Parte 3 – Acelerar

Los lean startups pueden convertirse en empresas lean si mantienen a medida que crecen su agilidad, su orientación al aprendizaje y su cultura innovadora.

Lote

Cuando el trabajo realizado se mueve en etapas se llama tamaño de lote a la cantidad de trabajo que se mueve de una etapa a la otra. En procesos como este lo importante es el desempeño del sistema y no de cada etapa en particular.

El enfoque de lotes chicos permite proveer productos individuales más rápidamente y no lotes grandes a intervalos mayores de tiempo. Además este enfoque permite una diversidad mayor de productos. La mayor ventaja de esto es el poder identificar los defectos de calidad con mayor anticipación. De esta manera se evitan importantes desperdicios de dinero, esfuerzo y tiempo.

Una buena manera de trabajar en lotes chicos es cambiar los departamentos separados por equipos multidisciplinarios que trabajen en una característica por vez. Una vez que dicha característica este lista será testeada con clientes verdaderos. De esta manera automáticamente recibirán feedback sobre su trabajo y decidir que seguir haciendo.

Así como en el sistema de producción de Toyota, la clave para poder producir a mayor velocidad es detectar y solucionar los defectos de inmediato. De esta manera se previenen mayores problemas en el futuro. Parar la producción ahora para que la producción nunca tenga que parar.

Los lotes grandes tienden a crecer con el tiempo. Se trabaja más y más en el lote para evitar retrabajos futuros que originan retrasos. En el caso de desarrollo de producto mientras más trabajamos más miedo se genera sobre como reaccionara el cliente ante nuestro producto. Mientras nuestros planes se tornan más ambiciosos más se retrasa el lanzamiento del mismo.

En la filosofía lean para evitar faltantes de stock se utiliza una técnica llamada “pull”. El cliente jala el producto de la fábrica y cada etapa jala unidades de etapas anteriores. En el lean startup el trabajo no es jalado por el cliente sino por los experimentos que deben ser llevados a cabo para obtener aprendizaje validado. Una vez formulada una hipótesis que necesite testearse, se debe diseñar y llevar a cabo un experimento lo más rápido posible, usando el lote más pequeño posible.

Gracias al poder de los lotes chicos se podrá llegar a la verdad rápidamente.

“La filosofía lean funciona solo cuando la organización es capaz de adaptarse tan rápidamente como los desafíos a los que enfrenta”

Crecer

El motor de crecimiento es el mecanismo que los startups utilizan para conseguir crecimiento sustentable.

“El crecimiento sustentable tiene una característica principal: los nuevos clientes vienen de las acciones de los clientes pasados”

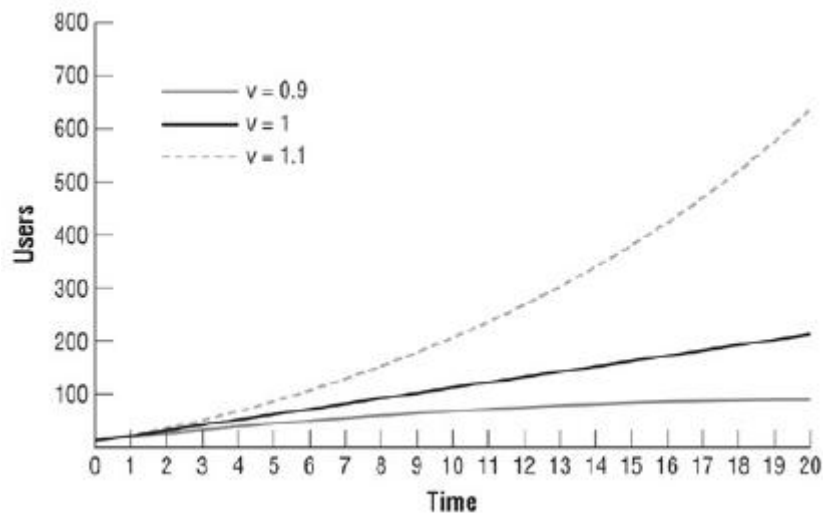
En ese sentido hay 4 maneras en que los viejos clientes atraen nuevos clientes.

1. Comentarios de boca en boca
2. Efecto secundario del uso del producto
3. Usando publicidad paga
4. Por uso o compras repetidas por parte del cliente

Estas maneras se combinan en 3 motores de crecimiento.

Motor de crecimiento pegajoso: se basa en el boca en boca y el uso repetido del producto. Crece siempre y cuando la tasa de adquisición de nuevos clientes exceda a la tasa de bajas de clientes. Para crecer no solo hay que preocuparse por ganar clientes sino también por retener a los existentes. Las tasas mencionadas son los indicadores más adecuados para este tipo de motor

Motor de crecimiento viral: los clientes hacen el grueso del marketing. Por el uso del producto mismo se consiguen nuevos clientes. La velocidad de crecimiento puede medirse por un término matemático llamado “coeficiente viral v ”. Este mide cuantos nuevos clientes usaran el producto como consecuencia de ganar un cliente hoy. Las compañías que usan este motor deben esforzarse por aumentar dicho coeficiente, por lo que no suelen cobrar directamente al público sino a otro tipo de clientes, vendiendo por ejemplo publicidad. De esta manera la empresa tiene 2 tipos de clientes que valoran el producto.



Motor de crecimiento pago: es válido cuando el costo de adquirir un nuevo cliente es más bajo que la utilidad que este aporta en su vida como tal. Para aumentar el crecimiento en este tipo de startups hay que enfocarse en bajar los costos de adquirir nuevos clientes o aumentar su utilidad. El costo de obtener nuevos clientes suele aumentar como consecuencia de la competencia.

Más de un motor puede operar simultáneamente en un negocio. Sin embargo es recomendable enfocarse en uno de ellos y pivotear solo después de haber insistido y fracasado.

“A la larga todos los motores se agotan. Todo motor está atado a un segmento de clientes”

Adaptarse

Los emprendedores deben construir organizaciones adaptativas, o sea, organizaciones que automáticamente ajustan sus procesos y performance a las condiciones actuales.

Se ha hecho hincapié en la velocidad. Sin embargo, enfocarse solo en eso puede ser destructivo. Para trabajar, los startups necesitan reguladores internos que ayuden a los equipos a encontrar su paso óptimo. No se puede cambiar calidad por tiempo. Los errores de hoy afectan seriamente el desempeño futuro.

Para acelerar los startups necesitan un proceso que provea feedback constante. Cuando se vaya muy rápido los procesos adaptativos obligan a desacelerar y corregir errores que están ocasionando pérdidas de tiempo. Una alternativa es usar un sistema llamado los “5 por qué’s” para hacer inversiones graduales. La idea de hacer 5 veces dicha pregunta es llegar a la raíz del problema. Luego se corrige haciendo inversiones proporcionales en cada nivel del problema, siendo la mayor inversión en el problema actual y la más moderada en prevenir problemas futuros (la raíz).

“Para todos los problemas ocasionalmente la raíz es un problema humano”

El enfoque de los “5 por qué’s” es un regulador de velocidad natural. Mientras más problemas se tengan, más se debe invertir en solucionarlos. Sin embargo es necesario prepararse para usar el método correctamente y evitar que cause problemas. En principio se deben respetar 2 reglas sencillas:

- 1- Ser comprensivos con todos los errores la primera vez
- 2- No tolerar que se repitan

Construir una organización adaptativa es muy difícil. Algunos principios para hacerlo son:

- Equipos chicos, multidisciplinarios, con un líder claro
- Ciclos cortos con rápido feedback por parte del cliente para cada característica del producto
- Motivar y dar las armas a los equipos para tomar decisiones rápido y con coraje

Mientras los lean startups crecen pueden usar estas técnicas adaptativas para crear procesos más complejos sin dejar de lado una de sus ventajas claves, el ciclo BML.

Innovar

Mientras los startups crecen deben aprender a balancear las necesidades de sus clientes actuales con el desafío de encontrar nuevos clientes, manejar las líneas del negocio y encontrar nuevos modelos, todo al mismo tiempo.

Los equipos en los startups requieren 3 condiciones estructurales:

- 1- Recursos escasos pero seguros: estos equipos requieren menos capital para funcionar pero este capital debe ser seguro
- 2- Independencia: necesitan total independencia para desarrollar y lanzar nuevos productos. Deben poder experimentar sin tener que pasar por demasiadas autorizaciones. Es altamente recomendable que se formen equipos multidisciplinarios, capaces de lanzar verdaderos productos y no solo prototipos
- 3- Participación en los resultados: los emprendedores necesitan participación en los resultados, sea esta económica o reconocimiento

En organizaciones de mayor tamaño es recomendable crear una plataforma donde los emprendedores puedan experimentar libremente. Una “caja de arena” para la innovación trabaja de la siguiente manera:

- Los equipos pueden crear experimentos que afecten a algunas partes del producto o algún segmento de clientes
- El equipo debe seguir el experimento hasta el final
- Ningún experimento puede llevar más de una cierta cantidad de tiempo
- Ningún experimento puede afectar más que una cierta cantidad de clientes
- Cada experimento debe evaluarse sobre la base de una cierta cantidad de indicadores relevantes, que deben ir de 5 a 10

- Cada equipo y cada producto dentro de la caja de arena debe evaluarse con los mismos indicadores

Al principio la “caja de arena” debe ser chica.

Hay 4 grandes categorías de trabajo en una compañía. Después del desarrollo del producto viene la etapa de crecimiento. Una vez que el producto se asienta en el mercado ciertos procedimientos se vuelven rutinarios. En este caso puede requerirse otro tipo de manager, uno que se destaque por optimizar, delegar, controlar y ejecutar. Existe una cuarta etapa, dominada por costos operacionales y productos tradicionales.

El problema de estas etapas es que los equipos acompañan el producto a medida que este avanza. De esta manera se desperdicia la creatividad de la gente, poniéndola en lugares donde no pueden explotar su potencial. Para evitar esto deben existir equipos en cada área y debe darse la oportunidad a la gente de permanecer en una etapa o avanzar a la siguiente.

Ser emprendedor puede considerarse como una alternativa de carrera dentro de las grandes organizaciones.

Bibliografía

***The Lean Startup.* Eric Ries – 2011. e-ISBN 978-0-307-88791-7**