

**Emprendedor:
Qué debes saber sobre...**

Lean StartUp



**Documento de la Comisión
de Apoyo a Emprendedores
y Empresarios**

EXECyL 2014

Índice.

La Fundación para la Excelencia Empresarial de Castilla y León.	3
Introducción.	4
1. ¿Qué entendemos por una StartUp?	7
2. Características y beneficios del método Lean StartUp.	12
3. ¿A quién va dirigida nuestra solución? El papel del Customer Development.	15
4. ¿Cómo desplegar el método Lean StartUp? Los experimentos.	20
5. ¿Qué podemos ofrecer en modo StartUp? Producto Mínimo Viable.	24
6. ¿Cómo tomamos las decisiones? La importancia de las métricas.	30
7. ¿Para qué utilizamos el método Lean StartUp? La generación del modelo de negocio.	33
8. El Design Thinking y su relación con el Lean StartUp.	39
Resumen: claves del Lean StartUp.	41
Principales referencias.	42

La Fundación para la Excelencia Empresarial de Castilla y León.

Somos una **Fundación privada** formada por las principales empresas de Castilla y León, que se constituye en 2006 con el **OBJETIVO** de:

Fomentar la mejora, la excelencia y la innovación en la gestión empresarial y en la gestión del conocimiento, de modo que Castilla y León sea considerada como un entorno de excelencia empresarial sostenible.

Sin olvidar lo que desprenden nuestros **VALORES**:

- Aportamos valor a la **economía real**;
- Basándonos en la **cultura del esfuerzo**;
- Buscando la **implicación de todos**.

Trabajamos en Comisiones sobre tres temas:



El presente documento se ubica dentro del ámbito de la **Comisión de Apoyo a Emprendedores y Empresarios**, que tiene como:

- **OBJETO:** Promover la puesta en valor de la figura de los emprendedores y empresarios como motor de la economía y de la actividad productiva y de servicios de nuestra región.
- **FUNCIONES:** Fomentar la participación de las empresas, proponer acciones a desarrollar desde la Fundación y compartir los conocimientos adquiridos para que puedan ser aprovechados por los emprendedores.

Introducción.

En la última Comisión de Apoyo a Emprendedores de EXECyL que tuvo lugar a principios de 2014 abordamos el método 'Lean StartUp' a través de la ponencia de José Antonio de Miguel, un emprendedor de éxito (@yoemprendo), bloguero (yoemprendo.es) y una de las figuras más relevantes sobre esta cuestión en nuestro país.



Foto tomada durante la Comisión de Apoyo a Emprendedores (febrero 2014) de la Fundación para la Excelencia. Ponente: José Antonio de Miguel (@yoemprendo).

A raíz del interés suscitado por la materia y dada nuestra vocación por apoyar a los emprendedores como apuesta de futuro para regenerar el tejido empresarial de nuestra región, desde la Fundación para la Excelencia hemos procedido a abordar en las siguientes páginas lo que consideramos que para ti, emprendedor, te puede resultar útil conocer acerca de la metodología 'Lean StartUp'.

Para ello, hemos realizado un compendio de las posiciones de diversos expertos (entre los que se encuentra De Miguel) dando como resultado un documento que, con un cariz claramente teórico (aunque con recomendaciones prácticas), contiene las principales características de esta metodología y sus relaciones con otras tantas como el Customer Development, el Lean Manufacturing o el Design Thinking.

Con el objeto de abordar los principales aspectos de esta metodología hemos dividido el documento en 8 puntos que entendemos pueden aportar las respuestas fundamentales para comprender la envergadura de crear una StartUp.

En el primero de ellos trataremos de mostrar qué se entiende por StartUp, cuáles son sus principales fases y objetivos.

En el segundo punto, nos introduciremos en la metodología Lean StartUp para explicar en qué consiste, cuáles son sus características y beneficios, así como otras cuestiones como qué relación guarda con el Lean Manufacturing o qué entendemos por 'aprendizaje validado'.

¿Para quién va dirigida la razón de ser de la StartUp? Lo que se denomina 'Customer Development' (Desarrollo de Clientes) es lo que hemos tratado en el apartado 3, y en este punto describiremos cuáles son sus principales fases y de qué manera el cliente es la parte central del negocio.

En el punto 4, tratamos el ámbito de cómo obtener información relevante para nuestra StartUp para poder llegar a configurar un modelo de negocio viable. Los experimentos serán la base de este apartado en el que haremos una retrospectiva sus características, la importancia del método científico, las preguntas básicas que debemos hacernos en cualquier trabajo de este tipo y la importancia de la entrevista en este sentido.

El Producto Mínimo Viable (lo que hacemos y entregamos a nuestros primeros clientes aun sin tener las características completas de nuestro producto final) será objeto de análisis en el punto 5, en el que el bucle construir – medir –aprender tendrá una importancia reseñable. Asimismo y dentro del mismo apartado, trataremos las principales críticas al respecto y veremos algunos de los principales tipos de Producto Mínimo Viable que podremos ofrecer a nuestros clientes.

En el apartado 6, abordaremos el ámbito de las métricas, es decir, cómo se mide el proceso de Lean StartUp y cómo obtener información relevante y contrastada para la toma de decisiones. Para ello explicaremos algunos ejemplos como el de los KPI's (Indicadores Claves de Rendimiento) que pueden resultar de interés a la hora de abordar la creación de nuestra primera StartUp.

En el punto 7, las contribuciones de Alexander Osterwalder sobre los modelos de negocio serán el pilar de este apartado. Al fin y al cabo, necesitamos utilizar todo el conocimiento de la StartUp para llegar a configurar un modelo de negocio coherente, viable y en el que todas las piezas encajen dentro de nuestro proyecto (tendrá más sentido al abordar el apartado).

Y por último, en el punto 8, analizaremos el papel del Design Thinking en el Lean StartUp. ¿Qué enfoques existen? ¿Son compatibles ambas metodologías? Éstas, entre otras, serán las preguntas a las que trataremos de responder en las siguientes páginas.

No obstante, también creemos conveniente aportarte un resumen con las principales claves del Lean StartUp, así como con las referencias esenciales a la hora de profundizar en la materia. Al fin y al cabo, este documento tan sólo pretende servirte de primera aproximación a esta nueva forma de generar tu modelo de negocio. Si deseas conocer más, al final de este dossier te proponemos bibliografía de referencia, así como páginas web o conferencias en Youtube que te permitirán desarrollar los contenidos directamente de la mano de los expertos en la materia.

Esperamos que este documento te resulte de interés.

1. ¿Qué entendemos por una StartUp?

Los anglicismos pueden dificultarnos la comprensión del término, pero podríamos empezar diciendo que una StartUp no es una empresa al uso con el objetivo tradicional que se puede esperar de ésta: obtener beneficios. Más bien, una StartUp es una organización provisional cuyo objeto es...

... **diseñar un modelo de negocio** (que, a diferencia de lo que se suele pensar, no tiene por qué ser de tipo tecnológico) **que sea replicable y escalable**.

Al contrario de lo que ocurre en una empresa ya consolidada, una StartUp todavía no tiene validado su modelo de negocio. En términos generales, podríamos decir que una StartUp se encuentra todavía en una fase de búsqueda, no en una fase de ejecución, y por tanto su objetivo no puede ser nunca el de ganar dinero.

Algunas frases célebres de emprendedores que podríamos destacar, podrían ser las siguientes:



"Tu producto no es tu producto; tu producto es tu modelo de negocio"

Ash Maurya



"Los clientes no se preocupan por tu solución: se preocupan por sus problemas"

David McClure



"Las StartUps que tienen éxito son aquellas que logran iterar suficientes veces antes de quedarse sin recursos"

Eric Ries

Entonces, ¿cuál es la misión inicial de una StartUp?



“De partida, tratar de descubrir lo antes posible cuál es su modelo de negocio y hacerlo al menor coste posible. Mucho antes de que empecemos a vender”

José Antonio de Miguel

De este modo podríamos decir que **existen dos fases principales hasta configurar nuestra empresa:**

1. Fase inicial (modo StartUp): buscar, descubrir, validar y pivotar. Estamos en una fase de descubrimiento de clientes, de determinar las hipótesis, de validar el problema, de decidir si pivotar o continuar y de validar las soluciones.
2. Fase secundaria: ejecutar, crear, construir tu proyecto. Debemos tener en cuenta que el encaje producto – mercado es nuestra meta.

En este sentido es muy importante tener claro cuál va a ser nuestra **propuesta de valor**: ¿Por qué el cliente nos elige a nosotros y no a otros? ¿Qué dimensiones tiene nuestro negocio para que lo prefieran antes que a la competencia? Pregúntate qué te hace distinto y más ventajoso: quizás sea que tu producto tiene funcionalidades nuevas que hasta la fecha no se habían ofertado; quizás tu precio; quizás el canal de venta. Sea lo que sea, tu producto o servicio con las especificidades que lo hacen diferente al resto, será la base de tu negocio.

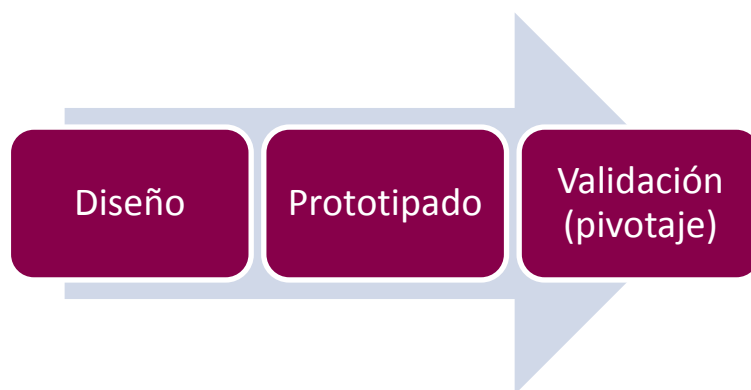
Debemos tener en cuenta que el camino no va a ser sencillo y, por supuesto, nada cómodo. No todo el mundo está preparado. Un emprendedor debe estar preparado para escuchar cosas que no le van a gustar y será bueno, porque le permitirá ser consciente de las áreas de mejora y de los posibles cambios que quizás deba acometer.

Es importante desmitificar la percepción de que una idea lo es todo. Una idea, por sí misma, no vale nada: cero. Lo que marca la diferencia es la ejecución de la misma.

Muchas veces estamos tan 'enamorados' de nuestra idea que tratamos por todos los medios de ejecutarla fielmente con respecto a lo pensado. Cuando eso ocurra, deberemos empezar a preocuparnos porque no nos estaremos permitiendo escuchar lo que de verdad necesita el cliente y si nuestro producto o servicio es la mejor forma de satisfacer su necesidad.

La forma de situar a nuestros clientes en el centro de nuestro negocio es pivotando mediante iteraciones¹, y es una característica básica en el desarrollo de una StartUp.

En el camino hacia el éxito, las tres primeras fases serían:



Es fundamental comprender el problema para, más tarde, definir la solución. Esto que puede parecer una obviedad, no lo es tanto. Pensemos en nuestra ciudad, en nuestro barrio o en nuestra calle. En los últimos años hemos podido observar el aumento de locales vacíos. Negocios cerrados porque no tenían mercado al que

¹ **Iteración:** acto de repetir un proceso con el objetivo de alcanzar una meta deseada, objetivo o resultado.

dirigirse y no pudieron mantenerse. ¿Y cuál es la razón que les ha llevado a esta situación? Que muchos de ellos pusieron el foco en 'lo que sabían hacer' sin preocuparse de si había suficiente demanda para ello. Es decir, si iban a satisfacer las necesidades de suficientes clientes en su entorno.

Por lo tanto, hasta llegar a construir un modelo de negocio viable hemos de pasar por diferentes etapas empezando por conocer y comprender las necesidades de un mercado objetivo (fase de definición del problema) para pasar a buscar soluciones que las satisfagan del modo más atractivo y rentable posible.

Tal y como señala **Eric Ries** en su libro "*El método Lean StartUp*",



una StartUp se parece mucho a un coche en el sentido de que, al igual que ocurre en con cada mejora del motor, cada nueva versión de un producto, cada nueva característica y cada nuevo programa de marketing son un intento de mejorar ese motor de crecimiento de nuestra StartUp. De este modo, podríamos llegar a escalarlo y convertirlo no en una 'empresa-coche' sino en una 'empresa-cohete'.

Siguiendo con esta analogía, Ries destaca la importancia del **feedback** con nuestros clientes, que equivaldría al canal de comunicación o al circuito que se da entre el conductor y el volante del vehículo. En este sentido, Eric Ries explica que *"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".* En términos simples, este proceso permite al conductor (emprendedor) ser capaz de cambiar de rumbo cuando sea necesario atendiendo a las necesidades de la StartUp, en un proceso que recibe el nombre de **pivotaje**².

Esta herramienta es fundamental, puesto que cuando no coincidan las preferencias que tienen los clientes con respecto a lo que le estamos ofreciendo desde nuestro negocio, lo mejor es cambiar de rumbo (pivotar). En este caso, el emprendedor puede hacer varias cosas:

² Pivotar es, en el fondo, cambiar de rumbo. Tomar decisiones de cambio con respecto a lo inicialmente planteado.

modificar la idea o abandonarla (por mucho que nos cueste- ¡es nuestra idea!-), o replantearse el plan de negocio. No obstante, se pueden dar casos en los que sí prospere el planteamiento original y no sea necesario hacer un cambio de rumbo. Es en estas situaciones en las que se puede perseverar en la trayectoria inicial.

Al igual que ocurre con un vehículo en el que siempre tienen claro a dónde vas, una StartUp tiene que ser capaz de establecer una serie de objetivos; es decir, tener un destino en mente. Para poder llevar a cabo esta misión, Eric Ries nos explica que *"el empresario tiene que tener clara una estrategia en la que deberá incluir un modelo de negocio, un mapa de productos, un enfoque relativo a los socios y competidores e ideas sobre quiénes son los consumidores"*.

Según Eric Ries, tres elementos son claves a la hora de definir una StartUp: **producto, estrategia y visión**.

Producto	Estrategia	Visión
<ul style="list-style-type: none">• Resultado final de la estrategia del emprendedor.• Cambia constantemente en función de las necesidades de los clientes.	<ul style="list-style-type: none">• Cómo satisfacer las necesidades de nuestros clientes.• Cambiará a través del pivotaje.	<ul style="list-style-type: none">• Al contrario de lo que ocurre con Producto y Estrategia, la Visión (para qué hacemos lo que hacemos) no suele cambiar.

En la práctica una StartUp funciona como un conjunto de actividades. Precisa que se den muchas circunstancias al mismo tiempo: la puesta en marcha del proyecto, la creación de nuevos clientes, el pivotaje, los intentos por mejorar el producto, el despliegue de acciones de marketing, las operaciones propias de nuestra actividad y, de ahí, la toma de decisiones sobre cuándo volver a pivotar. ***"El reto de un emprendedor consiste en saber coordinar todas estas actividades. A medida que las empresas crecen, lo que cambia es la combinación de todas estas cosas en la cartera de tareas de la empresa"***, señala Eric Ries.

2. Características y beneficios del método Lean StartUp.

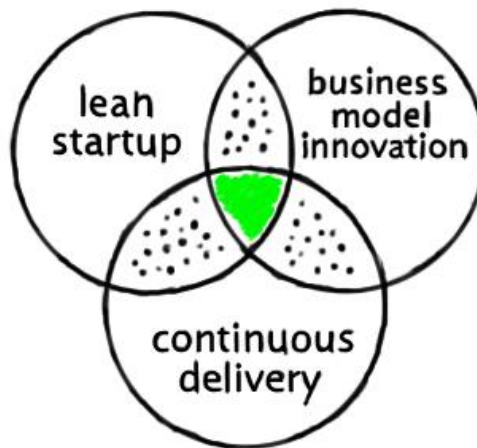
Una vez hecha la aproximación al término StartUp, el método *Lean StartUp* es la siguiente incógnita. Éste tiene su origen (al igual que las metodologías ágiles) en el **Lean Manufacturing**³, que nace en los procesos de trabajo de Taiichi Ohno en Toyota. El pensamiento Lean ha permitido modificar, alterar y replantear la manera de organizar las cadenas de oferta y los sistemas de producción, inicialmente en el sector de la automoción para pasar a extenderse a los demás sectores de actividad. Dentro de sus pilares están el diseño del conocimiento y la creatividad de los trabajadores, la producción just-in-time, el control de inventarios y la aceleración del tiempo del ciclo.



Sin embargo, una de las principales máximas de la metodología Lean en cualquiera de sus vertientes (manufacturing, management, startup, etc.) y quizá su principal virtud, se encuentra en la capacidad de distinguir entre lo que realmente genera valor a nuestros clientes y lo que supone un *derroche o desperdicio*. De este modo, **todo aquello que no sirva para alcanzar el objetivo último de nuestra empresa se desecha**, con el correspondiente ahorro de recursos (tiempo, costes, etc.).

El método Lean StartUp adapta estas ideas procedentes de la industria del automóvil al ámbito del emprendedor, aportando nuevas formas de configurar y reconsiderar sus proyectos.

³ Los documentos sobre la Cultura Lean elaborados por la Comisión de Eficiencia de la Fundación para la Excelencia profundizan en las bases y en el modo de desplegar el Lean Manufacturing en las organizaciones.



José Antonio de Miguel se refiere al Lean StartUp como...

"Una metodología que transforma las hipótesis de partida en un modelo de negocio que sea viable, recurrente y escalable, donde el desperdicio que se genere a lo largo del tiempo, mediante esfuerzos y dinero tienda a cero".

Y como dice Steve Blank en su libro (quien a su vez reconoce que la primera definición de Lean StartUp es la de Eric Ries)...

"el Lean StartUp es la suma de metodologías ágiles de desarrollo de productos y servicios unido al desarrollo de clientes (Customer Development, que mencionaremos más adelante)."

En definitiva, Lean StartUp aborda el **desarrollo ágil de productos y servicios en iteraciones** (no en cascada),
junto con el **desarrollo de clientes**.

Otra de las claves de la metodología Lean StartUp es el empleo del **conocimiento o aprendizaje validado**. Dicho de otro modo, se trata de usar el conocimiento científico para identificar las fuentes de derroche que existen en un proceso con el fin de, posteriormente, eliminarlas. Supone para el emprendedor un proceso riguroso que le muestra hacia dónde ir cuando éste se encuentra en un momento de auténtica incertidumbre.

El aprendizaje validado permite al emprendedor demostrar empíricamente (de ahí que se utilice el método científico) que una StartUp ha encontrado información valiosa e importante sobre las oportunidades presentes y futuras de un negocio. Es más concreto, riguroso y rápido que la planificación clásica y, por lo tanto, una ventaja con respecto a otros métodos más tradicionales.

Para conseguir validar nuestro aprendizaje **recomendamos actuar con rapidez** y no esperar, por tanto, a tener un producto perfectamente terminado. Es importante que el emprendedor sea capaz lo antes posible de evaluar las hipótesis de partida y en este proceso el cliente ocupa un papel protagonista.

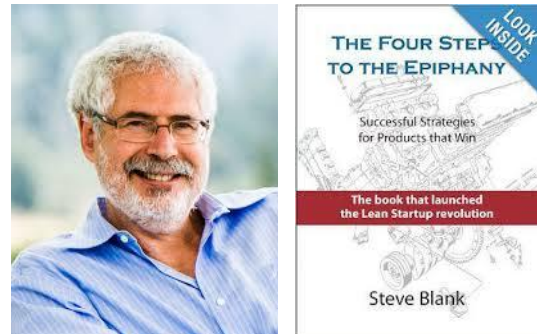
“Vamos a intentar validar que existe un problema, que nuestra solución entusiasma a nuestros clientes, que nuestro modelo de negocio es viable (es decir, que podemos ganar dinero) y vamos a intentar validar también que es escalable (si podemos crecer de una forma exponencial, es decir, por encima del crecimiento de nuestros ingresos, y del crecimiento de nuestros costes).

Para ello es fundamental estar en contacto con nuestros potenciales clientes, tratar de hablar e iterar con los ellos. Pensemos que no estamos en ‘modo venta’, sino en ‘modo validación’ (iteración). Éste es el viaje que nos llevará a lo que yo denomino ‘fracasar rápido, fracasar barato’”.

José Antonio de Miguel

3. ¿A quién va dirigida nuestra solución? El papel del Customer Development (Desarrollo de Clientes).

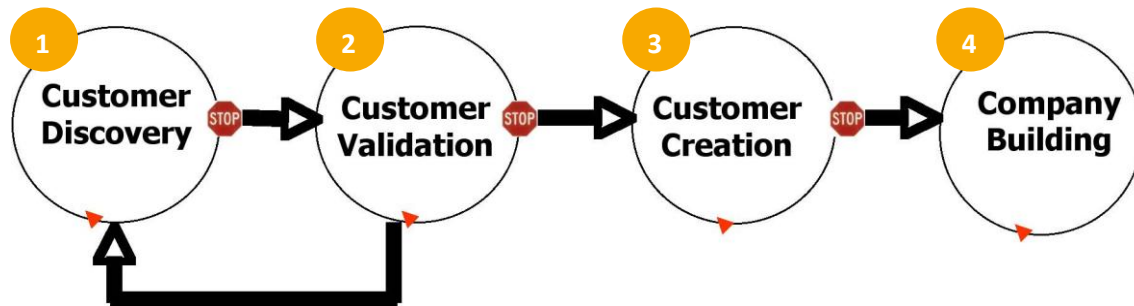
Hablar del Customer Development es hablar de una metodología de creación de StartUps promovida por **Steve Blank** y recogida en su libro "Los cuatro pasos de la epifanía".



El propósito del 'Customer Development' (Desarrollo de Clientes) es el de convertirse en una herramienta muy útil para **descubrir el verdadero mercado de una empresa o producto, utilizando el concepto de feedback con el cliente**. En este sentido, el cliente ocupa un papel central en la estrategia de mercado de la empresa.

Uno de los principios básicos de la metodología Customer Development es que recoge la idea fundamental de las metodologías ágiles: poner el punto de mira en el cliente y a partir de él, desarrollar el negocio. Anteriormente, el desarrollo clásico de clientes proponía que el producto encajase con las necesidades reales del cliente, un propósito arriesgado que en ocasiones se convertía más en una prueba de fe que en otra cosa. El hecho de dar la vuelta a esa manera de trabajar y priorizar el contacto con el cliente supone una apuesta clara del Customer Development por **aprender de la iteración con el usuario y desarrollar un producto que se ajuste perfectamente a las necesidades del cliente**. Se podría decir que la palabra clave de esta metodología es 'aprender', puesto que se trata de un proceso continuo de aprendizaje en el que el contacto con los clientes es abundante y la información que proporciona es la principal baza para el desarrollo de productos.

Dentro de esta metodología entendemos que, para una primera aproximación, sería necesario conocer sus 4 principales fases: *customer discovery* (descubrimiento de clientes), *customer validation* (validación de los clientes), *customer creation* (creación de clientes) y *company building* (construcción de la empresa).



1 **Customer Discovery (descubrimiento de clientes)**

En esta fase debemos tratar de descubrir si existen clientes potenciales para el producto que queremos implementar. Para alcanzar este fin es preciso averiguar si las hipótesis que nos hemos planteado del problema detectado son válidas, es decir, si encaja el producto que pretendemos desarrollar con el cliente al que va dirigido.

En la primera iteración con quienes pensamos que van a ser nuestros primeros clientes, transformaremos nuestras hipótesis sobre el problema en hechos

El primer paso debe ser tan elemental como **salir fuera de la empresa y comenzar a hablar con los potenciales clientes**. Recuperando algunos de los fragmentos de la ponencia que compartió José Antonio de Miguel para la Fundación para la Excelencia, esta fase suele costar mucho esfuerzo a los emprendedores técnicos ya que tienden a refugiarse en la oficina ('la guarida del emprendedor', tal y como lo denomina De Miguel) a desarrollar su producto. No obstante, "el éxito del emprendedor sólo puede encontrarse saliendo fuera de la guarida, donde están todas las respuestas", explica.

En esta primera fase lo que se trata es de interactuar con los potenciales clientes para dar a conocer el producto y observar si éste



tiene demanda real en el mercado al que va dirigido. En este paso se puede usar la filosofía de **Producto Mínimo Viable (PMV)** alternativamente a sistemas de cuestionarios, tal y como luego veremos.

En esta etapa no se va a encontrar clientes de *mass market* (mercado de masas) sino más bien los llamados **early adopters**, que son aquellos que suelen estar a la vanguardia de la tecnología y a quienes no les importa adquirir productos inacabados o todavía en fase de pruebas.

Creemos que es muy clarificadora la definición que De Miguel hace de los early adopters:

“Digamos que un Early Adopter es el cliente que tiene un problema, sabe y reconoce que lo tiene, está buscando activamente una solución y está dispuesto a probar – comprar el producto. Es una persona que no compra el producto o servicio final, sino más bien la visión del producto o servicio final”.

José Antonio de Miguel

2

Customer Validation (validación de los clientes)

La finalidad de esta etapa es crear un mapa de ruta de ventas que los departamentos de marketing y ventas tratarán de seguir. Este mapa

debe contener las directrices básicas de lo experimentado por la empresa con la venta a los *consumidores tempranos*. Este proceso demuestra que **se ha encontrado un segmento de mercado que tiene una conexión positiva con nuestro producto o servicio**.

Tras haber completado estas dos primeras etapas (Descubrimiento y Validación), se obtiene la **confirmación de que existe un modelo de negocio que funciona correctamente**: se verifica que existe un mercado, se ubica a los clientes, se prueban las hipótesis y por último, se configura el precio y los canales de venta, para corroborar el ciclo de ventas de la empresa.

Una vez hayamos encontrado un grupo de clientes repetible con un proceso de ventas repetibles, podemos proceder a pasar a la siguiente fase: **escalar nuestro negocio**.

3 **Customer Creation (creación de clientes)**

En esta etapa el trabajo se centra fundamentalmente en **generar demanda del producto o servicio para enviársela a nuestros canales de venta**. Se caracteriza por ser la fase posterior al primer éxito de la empresa, que ya ha vendido el producto a los primeros clientes (early adopters).

Tras haber conseguido este objetivo, podemos comenzar con el despliegue de medios. Es en este momento cuando se pone en marcha el importante gasto en marketing y ventas, es decir, después de haber validado que el modelo de negocio de la empresa es viable, que existe un plan de ventas factible y que hay clientes que tienen intenciones de comprar el producto o servicio. En esta fase pasamos del consumidor inicial (early consumer) a otro más general (mass market).

Early Adopters	Mass Market
Son aquellos individuos (suelen tener preferencia por la tecnología), que se sienten atraídos por nuestro producto, aunque todavía esté en una fase previa a estar terminado.	Es el conjunto del mercado y por lo tanto engloba a todas las tipologías de consumidores. Es el objetivo de la empresa, aunque para ello tiene que tener el producto ya terminado.

Y finalmente...

4

Company Building (construcción de la empresa)

Una vez hayamos superado todos los obstáculos a la creación de la empresa, se pasa a otra fase mucho más centrada en la construcción de la organización en diferentes áreas: ventas, marketing, desarrollo de negocios, etc.

La empresa **cambiará el foco al cliente por la orientación a la tarea** que cada departamento tiene encomendada de cara a explotar el éxito temprano en el mercado ya delimitado.

De esta manera habremos convertido la empresa en una organización capaz de escalar de manera incremental, sin el gasto que supone disponer de una serie de departamentos a pleno funcionamiento desde el comienzo de la actividad emprendedora.

4. ¿Cómo desplegar el método Lean StartUp? Los experimentos.

El método Lean StartUp nos permite redefinir los esfuerzos de una StartUp con experimentos que pongan en juego nuestras estrategias con el objeto de evaluar en qué medida las hipótesis iniciales que nos habíamos planteado eran correctas, o por el contrario, estaban equivocadas. El hecho de que estos experimentos sigan el método científico otorga cierta robustez a la solución o respuesta obtenida por lo que no debemos despreciar su valor.

Antes de abordar el diseño formal de un experimento debemos responder a una serie de preguntas básicas que nos permitan extraer algo interesante del mismo:

- ¿Qué queremos extraer del experimento?
- ¿Cuál es la prueba más sencilla que podemos hacer?
- ¿Con quién vamos a hacer el experimento?
- ¿Cuáles son los riesgos del experimento?

Uno de los principales problemas que nos podemos encontrar a la hora de trabajar con experimentos es el del **sesgo** de la muestra cuando no trabajamos éstos en condiciones homogéneas. Si introducimos desde el principio distorsiones (por el tipo de participantes, por el espacio, por el tipo de información, etc.) los resultados no serán todo lo fiables que deberían, y podrían llevarnos a tomar decisiones no basadas en la realidad sino en una hipótesis mal contrastada.



Este riesgo se puede evitar trabajando previamente en la composición de la muestra con la que vamos a poner en práctica el experimento, o bien compensando los posibles sesgos con diferentes experimentos. Lo importante es no dejarlo al azar, sino planificar y preguntarnos si nuestra muestra es verdaderamente representativa.

A la hora de diseñar un experimento recomendamos en primer lugar **valorar la importancia de la hipótesis del segmento de mercado** que queremos validar, puesto que si no deberíamos cambiar el foco. En este sentido, lo fundamental es poder hacer el experimento cuanto antes y así analizar el aprendizaje validado para tomar la mejor decisión: bien continuar con el planteamiento inicial o bien pivotar en otra dirección. De esta manera minimizaremos los recursos (tiempo y dinero) dedicados a una hipótesis que puede que no fuese cierta y podríamos dedicarlos a aspectos que, de verdad, generarían valor a nuestros potenciales clientes y por ende, a nuestro negocio.

Los experimentos tienen que ser **cortos, simples y objetivos**; y su tipología puede ser muy variada: desde concursos hasta promociones, pasando también por entrevistas (que es la modalidad en la que profundizaremos por su simplicidad y su menor coste). También resulta frecuente ofrecer una contraprestación en forma de premio para los participantes del concurso u organizar sorteos para atraer personas a nuestra encuesta. En otros casos, el experimento puede consistir en que el 'potencial' cliente interactúe con el producto en su versión inicial o Producto Mínimo Viable (como posteriormente veremos), incorporando una cámara que permita extraer conclusiones del contacto de los participantes con el PMV. Éstas son algunas de las posibilidades que tenemos a nuestro alcance para ir intuyendo la probabilidad de éxito de nuestras hipótesis de partida.



Tal y como hemos mencionado anteriormente, las **entrevistas** son uno de los tipos de experimentos más empleados por la facilidad de su elaboración y de la interpretación de sus datos, así como por el menor coste que suelen suponer (importante en la etapa de pruebas en la que nos encontramos al estar en 'modo StartUp').

No obstante, no solamente debemos diseñar correctamente las entrevistas, sino que también debemos ser capaces de salir a la calle y saber ponerlas en práctica. Ésta es una de las cuestiones fundamentales si se pretende que el resultado del aprendizaje validado sea el que se pretende desde el principio: **de nada sirve un buen diseño sin una buena ejecución y, por supuesto, sin un correcto análisis de sus conclusiones**. Como emprendedor, presta atención a que tus recursos no se vean desperdiciados por no haber considerado alguna de estas etapas.

Como hemos visto anteriormente, una entrevista no deja de ser un experimento con el que una StartUp pretende validar su hipótesis de problema mediante la iteración. De ahí que la elección con anterioridad de un segmento de mercado y la configuración de un cuestionario acorde con el mismo sea fundamental.

En lo que respecta a la entrevista, José Antonio de Miguel da una serie de consejos:

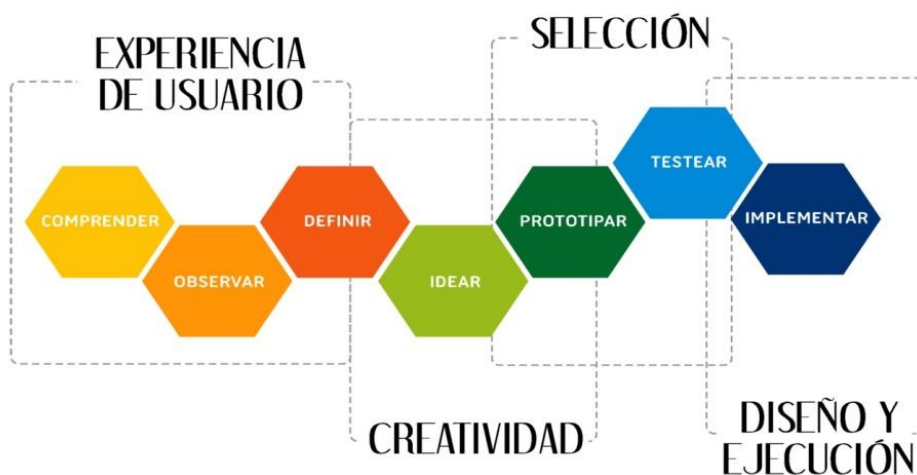
- *“Salid a la calle, no tengáis miedo al fracaso e id aprendiendo del fracaso de cada una de las entrevistas que realicéis”.*
- *“Queremos aprender sobre el presente y el pasado de las personas. Nunca sobre su futuro, sus expectativas o deseos”.*
- *“Queremos aprender sobre el problema o sobre la solución. Nunca de ambos de forma simultánea”.*
- *“Si queremos aprender demasiadas cosas en una única entrevista, perderemos el foco y acabaremos no aprendiendo nada y siendo unos pesados”.*
- *“A los entrevistados no les gustan ni los discursos ni los interrogatorios. Es necesario conversar, conectar y dialogar con ellos. A las personas les gusta hablar de sus problemas”.*

José Antonio de Miguel

Una última consideración a tener en cuenta a la hora de preparar una entrevista: hemos de diseñar **cómo abordar la conversación** con los entrevistados de cara a obtener la mayor cantidad de información posible a un menor coste.

Como una primera referencia pensemos en nosotros mismos: ¿Cómo nos gustaría ser entrevistados? ¿Qué tipo de conversación deberían mantener con nosotros para obtener información valiosa sobre nuestras opiniones, gustos o necesidades? ¿Cómo podría el entrevistador llegar a empatizar con nosotros y conseguir nuestra disposición a dedicarle 'unos minutos'? ¿Cuál debería ser la duración para que no se nos haga pesada y decidamos dejar a nuestro entrevistador a medias? ¿Dónde y mediante qué medio deberían abordarnos?

No te dejes llevar por la improvisación. El verdadero éxito de las entrevistas se encuentra en una buena planificación y en la consideración del factor personal entrevistador-entrevistado. Dedícale tiempo a esta cuestión: merecerá la pena.



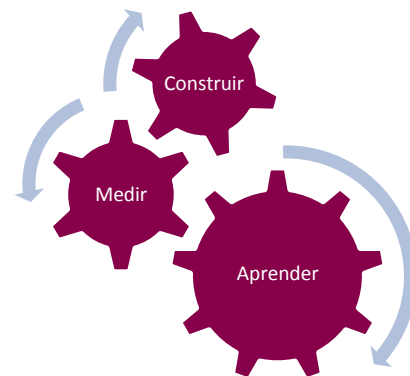
5. ¿Qué podemos ofrecer en modo StartUp? Producto Mínimo Viable.

El Producto Mínimo Viable (PMV) es **aquel que nos permite lanzar el producto con la menor cantidad de características posibles** con el propósito de que seamos capaces de aprender información relevante de su lanzamiento y uso gracias a los potenciales clientes que interactúan con él.

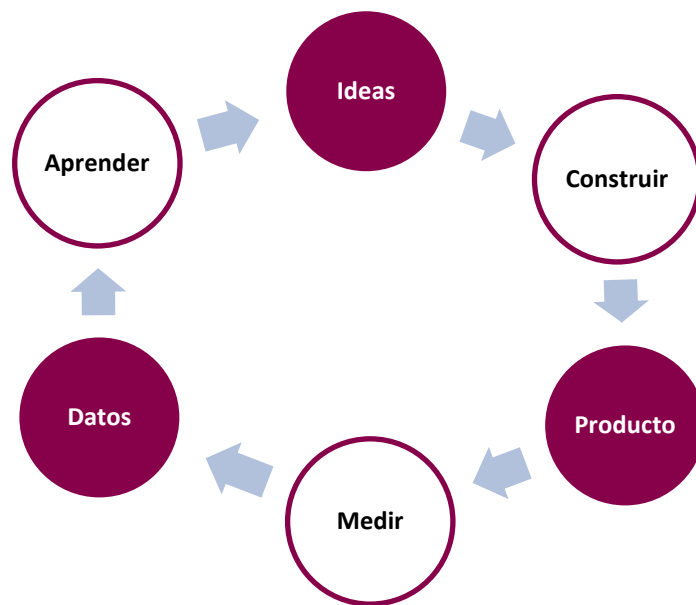
En Lean Startup, a diferencia de otras metodologías parecidas como Customer Development, el conocimiento no se obtiene de forma directa del cliente sino que se extrae de manera empírica mediante el lanzamiento de distintas iteraciones del PMV, controlando una serie de métricas de las que se podrá extraer conocimiento de cara a la siguiente iteración.

El bucle construir-medir-aprender (Build-Measure-Learn) y el PMV.

El PMV está orientado para poder trabajar con el bucle *construir-medir-aprender*. El proceso consiste en que con cada nueva iteración podamos construir un nuevo PMV, en base al anterior o totalmente nuevo, mediante una serie de métricas con las que evaluamos la reacción de los clientes.



El proceso se realiza siguiendo este orden pero el planteamiento inicial se lleva a cabo en el orden opuesto. Es decir, en primer lugar estableceremos una serie de hipótesis que se quieren comprobar (aprender), definiremos una serie de indicadores o métricas que llevarán a extraer la información que nos permita comprobar la hipótesis (medir) y por último construiremos el producto mínimo viable que se necesita para medir y aprender sobre la hipótesis planteada inicialmente.



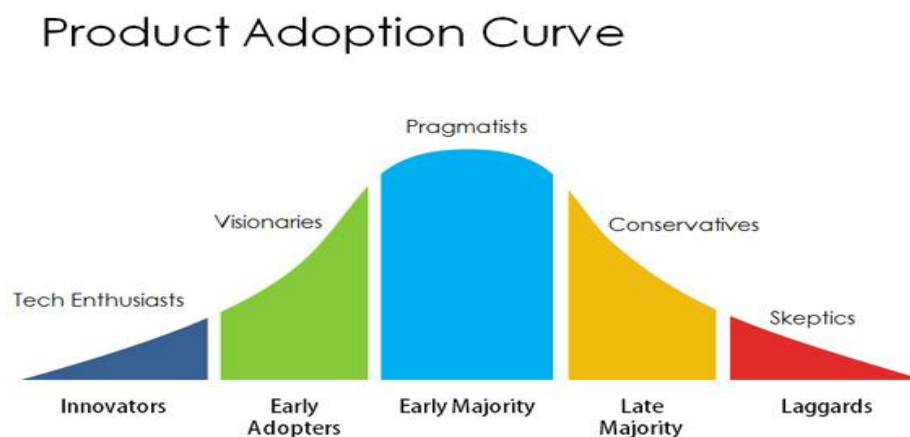
Hasta que no convirtamos las ideas en productos tangibles y podamos analizar los datos que éste nos ofrece en relación con el feedback que nos ofrecen nuestros clientes, no tendremos un verdadero 'aprendizaje validado'.

Las hipótesis son variadas comenzando la primera iteración con la pregunta básica: *¿Hay potenciales clientes que tengan el problema que nuestro producto pretende solucionar?* Si la respuesta es no, somos nosotros los que tenemos un problema y deberíamos replantear todo de nuevo; si la respuesta es sí, habremos dado el primer paso para alcanzar el éxito.



El producto viable mínimo no se desarrolla para las masas sino que se enfoca en los **early adopters**⁴, que son aquellos potenciales clientes que van a probar en primer lugar nuestro prototipo de producto. Este tipo de usuarios deja de lado la rigurosidad, para centrarse en productos en fase de evolución, sólo con tal de estar a la última y probar características nuevas. Es con este público con el que se debe comenzar a trabajar.

Es evidente que un producto que tenga las características mínimas necesarias para corroborar o desechar nuestras hipótesis, no tiene la entidad suficiente para ser del agrado de los más exigentes, lo que viene a ser el grueso del mass market. Por ello, más adelante cuando hayamos testado las hipótesis más importantes, haremos un cambio de rumbo para centrarnos en el gran mercado (aunque es un paso que nos queda todavía muy lejos).



¿Perseverar o pivotar?

Con cada nueva iteración que nos proporciona cada PMV del bucle construir-medir-aprender aceptaremos nuestras hipótesis como ciertas, como falsas o encontraremos la necesidad de reformularlas o variarlas para volverlas a comprobar.

⁴ **Early adopters:** Son personas que no compran el producto o servicio final, sino la visión del producto o servicio final, algo intermedio: el Producto Mínimo Viable.

Con cada nueva iteración (o por lo menos con las iteraciones que atiendan a las principales hipótesis como existencia de mercado o motor de crecimiento), **deberemos tomar una decisión** trascendental que no debemos dilatar en el tiempo, como es si perseverar iterando en base la línea que estamos siguiendo, en caso de que las hipótesis sean bastante acertadas, o pivotar y cambiar de forma drástica la formulación de nuestras hipótesis, en caso de que no nos estemos acercando a la solución adecuada.

Éste es uno de los mecanismos más importantes de Lean StartUp. Conviene tenerlo muy presente y no tener miedo de tomar la decisión de pivotar en caso de ser necesario puesto que, a la larga, nos va a suponer un importante ahorro de costes. Para poder tomar una decisión coherente es importante que las métricas que utilicemos nos estén ofreciendo conocimiento real sobre los usuarios: sean métricas útiles, y no tanto aquellas que nos puedan ofrecer datos 'de los que sentirnos orgullosos'.

Release early, release often.



'Release early, release often' es un mantra de las metodologías ágiles que sugiere **lanzar el producto tan pronto como sea posible y a partir de ahí relanzarlo muy a menudo.**

Lean StartUp no es ajena a este procedimiento, pero dejarse llevar por él sin pensar en el conjunto puede traer situaciones no deseadas. Por ejemplo nos puede llevar a no ver más allá del corto plazo y dejarnos guiar por el corto plazo y las exigencias de los usuarios.

Sin embargo con el PMV lo que buscamos es testear las hipótesis sobre la visión del producto: se trata de **comprobar que se ha encontrado un problema por el que los early adopters están dispuestos a pagar para tener una solución y que el producto es una solución adecuada.** Como siempre se debe tener una visión en mente que nos sirva como referencia, de modo que en cada nuevo lanzamiento procuremos acercarnos a ella un paso más y poner a

prueba el mínimo conjunto de características que proporcionará la información relevante respecto a los early adopters.

Tipos de Producto Mínimo Viable

Existen muchas maneras de crear un PMV. No obstante, cuál usar en cada situación depende del momento en el que se encuentre la empresa, qué parte del modelo de negocio puede considerarse validado, qué hipótesis deben verificarse con más urgencia o con qué clientes precisamos aprender.

Algunos de los Productos Mínimos Viables más utilizados en la vida real y que quizás como emprendedor te sean de utilidad, son los siguientes:

- **Test de humo:** consiste en usar *Adwords* para llevar al cliente a una *landing page* en la que le informas de que el producto o servicio está en desarrollo y le invitas a que deje su email.
- **Powerpoint:** consiste en crear un documento *Powerpoint* en el que se explique al cliente las características del producto: sus ventajas, requisitos, funciones, a quién va dirigido. Se suele utilizar como alternativa a crear una versión del producto excesivamente costosa.
- **Video:** se explica de forma audiovisual las funciones de uso y de beneficio del producto. Al igual que el caso anterior, se utiliza cuando desarrollar un producto sea demasiado costoso.
- **Maqueta (mockup):** suele ser un modelo a escala del producto final. Se utiliza cuando se busca validar la usabilidad de la propuesta.
- **Prototipo:** Es una versión individual y artesanal de lo que será más tarde el producto final. Se emplea cuando se necesita entender cómo usará el producto el cliente en un entorno de alta fidelidad.

- **Mago de Oz:** se presenta una imagen o fachada de lo que será el producto final, sin que haya nada desarrollado detrás. En este caso el servicio se presta a mano.

Críticas al Producto Mínimo Viable



Teniendo en cuenta que el PMV es uno de los conceptos más importantes de Lean Start-Up, también es un término que provoca ruptura con las ideas establecidas anteriormente. En este sentido es lógico que hayan surgido críticas.

- **Hacer un PMV supone crear un producto 'inferior'.**

En relación a esto se dice que el PMV es una propuesta de valor mediocre, pues se queda a medio camino entre la nada y un producto final que podríamos denominar 'atractivo' para el cliente. Por otro lado, sería importante que en lugar de ser un Producto Mínimo Viable, fuese un Producto Encantador Viable, en relación a la necesidad de construir algo que ilusione y motive al usuario a comprarlo.

- **No se puede aplicar a proyectos complejos.**

Existen sectores, que por sus características, no es aplicable el concepto de PMV como por ejemplo el sector de la biotecnología o el de los fabricantes de automóviles.

- **Hay que encontrar un término medio entre llegar pronto al mercado y encontrar un producto atractivo.**

En este punto los críticos del PMV explican que esta idea defrauda a la propia empresa y al cliente, al ofrecer un producto poco trabajado y realizado mediante el mínimo esfuerzo.

El concepto de Producto Mínimo Viable también está sujeto a críticas. El hecho de ser un producto inmaduro deja bastantes dudas entre algunos expertos y emprendedores.

6. ¿Cómo tomamos las decisiones? La importancia de las métricas.

Una métrica es un parámetro o medida de valoración cuantitativa, que se utiliza para medir, comparar o hacer seguimiento del rendimiento de una StartUp. En otras palabras, una métrica sería un simple número que indica de manera cuantitativa que algo ha sido medido en función de unos criterios previamente aceptados.

Un ejemplo de métrica muy común es *Google Analytics*. Permite analizar el flujo de visitas que tiene una página web a lo largo de un periodo de tiempo. Es sencillo y aporta mucha información sobre distintas características de los usuarios. El hecho de tener 10.000 visitas al mes es muy satisfactorio, no obstante ese dato por sí solo no dice demasiado. Es preciso, por tanto, saber otros elementos como por ejemplo: *¿Cuántas visitas teníamos el mes anterior?* *¿Cuál es el crecimiento mes a mes?* *¿Cuántas han estado más de 20 segundos?* *¿Cuántas han llegado a la página de registro?* Etc. Éstas y otras preguntas son las que, dependiendo de los intereses concretos de la empresa, pueden ser relevantes para el día a día del negocio.



Una vez que tenemos las métricas de nuestra StartUp, el típico error es pensar que la mejor forma de actuar es tener cuántas más mejor, lo que se suele dar con frecuencia en los *cuadros de mando*. **El hecho de tener demasiada información bloquea la eficiente toma de decisiones** de las empresas, pues es complicado tener en cuenta qué datos son imprescindibles. En este sentido es

fundamental que un cuadro de mando esté constituido por un conjunto muy limitado de diagramas e informes que implementen métricas muy concretas, lo que normalmente se denomina **KPIs (Key Performance Indicators o Indicadores Claves de Rendimiento)**.

Saber que métricas son importantes para la empresa no es tarea sencilla. Bien es cierto que al principio esta labor puede ser más asequible, teniendo en cuenta que la empresa es pequeña y tiene menos características que medir. No obstante a medida que va creciendo es preciso añadir a los KPIs nuevas medidas que nos permitan ver más allá en el horizonte del negocio.

The screenshot shows a software interface for a business dashboard. It features a top navigation bar with tabs for 'Dashboard', 'KPIs', 'Performers', 'Rates', and 'Configure'. Below this, there are several data tables and charts. The main table displays metrics for different business units (e.g., Meetings, CV Received, CV Submitted, Interviews, Placements) across various time periods (e.g., Jan, Feb, Mar, Apr, May, Jun, Jul, Aug, Sep, Oct, Nov, Dec, Total, Avg). The interface is highly detailed, with many columns and rows of data, and includes interactive elements like dropdown menus and filters.

Asimismo, cada modelo de negocio y cada tipo de producto requiere de métricas diferentes. Por ejemplo, el llamado **embudo de conversión** es un gráfico que refleja la captación de clientes desde el punto de vista comercial. Es la manera en la que los equipos comerciales de empresas de todo el mundo definen las posibilidades que tendrán de conseguir nuevos clientes durante un rango temporal determinado.



A lo largo del embudo reflejaremos todas aquellas personas que han sido captadas mediante una campaña de promoción de producto (llamadas, correos electrónicos, etc). El embudo está lleno de agujeritos por los cuales se escapan 'potenciales' clientes que no tienen demasiado interés en nuestro producto. En este sentido el encaje producto – necesidad será fundamental. A medida que vayan avanzando por el embudo, sólo aquellos clientes que tengan interés y dinero serán capaces de salir de él. Es un ejemplo de métrica utilizada por empresas de todo el mundo.

7. ¿Para qué utilizamos el método Lean StartUp? La generación del Modelo de negocio.

A estas alturas ya podemos intuir que crear una StartUp es una tarea difícil que, a menudo, tendremos que desarrollar en la mayor de las incertidumbres sin tener demasiado claro cuál es el camino correcto. Uno de los aspectos más complicados en este tortuoso y largo proceso es el de **crecimiento**.

El **modelo de negocio** de una empresa es la simple representación de la lógica de negocio. Describe, en líneas generales, lo que un negocio ofrece a sus clientes, cómo llega y se relaciona con ellos, y en virtud a eso, cómo la empresa puede obtener una contraprestación económica. Para facilitar esta tarea, **Alexander Osterwalder**, uno de los más famosos diseñadores de modelos de negocio, establece un marco básico formado por los siguientes bloques:

Segmento de clientes, Propuesta de Valor, Canales de distribución, Relaciones con clientes, Flujos de ingresos, Recursos claves, Actividades claves, Red de proveedores y Coste de la estructura.

En función del tamaño de cada empresa, cambiaría el número de personas que va a centrarse en la definición del modelo de negocio, siendo las personas claves de cada área las responsables en resolver esta cuestión.

Para visualizar el modelo de negocio, Osterwalder se refiere a un proceso dividido en tres fases: **descripción, evaluación y mejora-innovación**.



Descripción

Segmento de clientes: El objetivo que agrupemos a los clientes con características similares en segmentos concretos y detallemos sus necesidades, averigüemos información geográfica, demográfica, gustos, etc. Después, nos centraremos en ubicar a los clientes actuales en los distintos segmentos con el objeto de disponer de alguna estadística clara sobre el crecimiento potencial de cada grupo. ¿A qué segmentos se dedicará nuestra empresa?

Propuesta de Valor: El objetivo es definir el valor generado para cada respectivo segmento de clientes describiendo los productos y servicios que se ofrecen a cada uno. Por cada propuesta de valor hay que agregar el producto o servicio más importante que se considere. ¿Qué necesita el cliente? ¿Cómo podemos satisfacer su necesidad?

Estos dos primeros elementos conforman el núcleo básico del modelo de negocio de la empresa.

Canales de distribución: Para cada producto o servicio que se ha identificado en el paso anterior debemos establecer cuál será el canal de distribución adecuado, incluyendo como información el porcentaje de éxito del canal y la eficiencia de su coste. ¿Cómo llegamos hasta el cliente? ¿Qué canal podemos utilizar?

Relaciones con clientes: En este punto se identifican qué recursos temporales y monetarios son precisos para mantener a la empresa en contacto directo con sus clientes. En general, si un producto o servicio tiene un elevado coste, los clientes esperarán tener una relación más próxima con la empresa y es algo a tener en cuenta. ¿Qué relación tendremos con cada segmento? ¿Qué técnicas emplearemos para captar, fidelizar, etc.?

Flujos de ingresos: Este elemento tiene como principal propósito identificar qué aportación monetaria establece cada grupo, además de reconocer de dónde proceden las entradas (ventas, comisiones, licencias, etc.). De este modo se puede obtener una visión general de qué grupos son más y menos rentables. ¿De dónde procederán nuestros ingresos?

Recursos claves: Tras haber trabajado con los clientes, es preciso centrarse en la empresa. A través de los datos obtenidos se

selecciona la propuesta de valor más relevante y se relaciona con el segmento de clientes, los canales de distribución, las relaciones con los clientes, y los flujos de ingreso para determinar cuáles son los recursos claves capaces de entregar nuestra oferta. Se repite esta operación para cada propuesta de valor. ¿Qué necesitamos para llevar a cabo nuestra actividad según nuestras diferentes propuestas de valor?

Actividades claves: Utilizando la propuesta de valor más importante y los canales de distribución y las relaciones con los clientes, estableceremos las actividades precisas para entregar nuestra oferta. Al igual que el punto anterior, se repite esta operación para cada propuesta de valor. ¿Qué tipo de actividades son las básicas para la correcta satisfacción de las necesidades de nuestros clientes?

Alianzas o Red de contactos: En este punto se describe a todos aquellos colaboradores (proveedores, socios, etc.) con los que se va a trabajar para que la empresa funcione. ¿Quiénes son los más importantes? ¿Tienen sustitutos? ¿Pueden convertirse en rivales?

Coste de la estructura: Finalmente, en este proceso se especifican los costes de la empresa empezando desde el más elevado (marketing, I+D, producción, etc.). Luego se relaciona cada coste con los bloques definidos anteriormente, evitando generar demasiada complejidad. Se intenta seguir el rastro de cada coste asociado a cada segmento de cliente para tratar de analizar las ganancias.

De un modo gráfico, Osterwalder refleja este conjunto de actividades en su **modelo Canvas**:



Evaluación

Una vez completada la fase de descripción del modelo de negocio, se pasa a ser evaluado a través de una serie de pregunta de cara a generar un diagrama DAFO con las debilidades, amenazas, fortalezas, y oportunidades que se vayan identificando. Lo fundamental en esta fase es cuestionarnos la **coherencia entre los diferentes bloques** y sacar el **máximo partido a cada uno de ellos**. A continuación mostramos una serie de preguntas para cada uno de los bloques que quizá puedan servirte de orientación:



- *Segmento de clientes:* ¿Conocemos bien a los clientes? ¿Podemos reorganizar los grupos?
- *Propuesta de valor:* ¿Los clientes valoran la oferta? ¿Pueden la competencia mejorar nuestra oferta en términos de precios y/o cantidad?
- *Canales de distribución:* ¿Llegamos a los clientes de una manera directa? ¿Sabemos si los canales están diseñados correctamente?
- *Relaciones con clientes:* ¿Tenemos una estrategia convincente? ¿Disponemos del feedback del cliente?
- *Flujos de ingresos:* ¿El flujo actual es sostenible? ¿Está diversificado?
- *Recursos claves:* ¿Calidad? ¿Cantidad?
- *Actividades claves:* ¿Somos eficientes? ¿Utilizamos el outsourcing?
- *Red de proveedores:* ¿Qué relaciones tenemos? ¿Somos dependientes de ellos?
- *Costo de la estructura:* ¿Entendemos cuales partes de la estructura tiene un mayor coste? ¿Qué ágil es la estructura?

Mejora / Innovación

Para finalizar el modelo de negocio, se pasa a la fase más intensiva, caracterizada por la mejora e innovación del producto que se pretende ofrecer. Para cada bloque de arriba se puede plantear unas cuantas preguntas para aportar ideas y formular opciones. ¿Cómo puedo mejorar mi propuesta de valor? ¿Y las relaciones con mis clientes? ¿Puedo ampliar el mercado? Es hora de pensar en **mejorar y crecer**.



[Osterwalder, 2007]













¿Cómo emplear el modelo Canvas?

Tan sólo necesitarás post-its de colores, rotuladores, tiempo para pensar y... ¡mente abierta! Para eso están los post-its. Puedes irlos poniendo o quitando y te ayudarán a ir filtrando las ideas y a buscar la coherencia entre los distintos bloques.



El 'lienzo' de Osterwalder (en la página siguiente) te servirá de base sobre la que plasmar tus ideas.

¡Cuestiónate tu negocio! Mejor ponerle pegas en este momento que cuando ya esté en marcha y hayas invertido muchos recursos en él.

 <h3>Socios clave</h3> <p>¿quiénes son nuestros socios clave? ¿quiénes son nuestros suministradores clave? ¿qué recursos clave vamos a adquirir de nuestros socios? ¿qué actividades clave realizan los socios?</p> <p>motivaciones para socios: - beneficio de la venta - prestigio - relaciones - información - influencia</p>	 <h3>Actividades clave</h3> <p>¿qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor? ¿nuestros canales de distribución? ¿nuestros canales de distribución? ¿relaciones con clientes? ¿nuestros recursos con clientes?</p> <p>capacidades: - producción - distribución - relaciones con clientes - gestión de la cadena de suministro</p>	 <h3>Recursos clave</h3> <p>¿qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor? ¿nuestros canales de distribución? ¿relaciones con clientes? ¿nuestros recursos con clientes?</p> <p>tipos de recursos: - físicos - financieros - humanos - tecnológicos - organizativos</p>	 <h3>Propuestas de valor</h3> <p>¿qué valor entregamos al cliente? ¿cuál de los problemas de nuestro cliente vamos a ayudarle a resolver? ¿qué paquetes de productos y servicios ofrecemos a cada segmento de cliente? ¿qué necesidades del cliente estamos cubriendo satisfaciendo?</p> <p>características: - novedad - personalización - adaptación a las necesidades del cliente - adaptación a las necesidades del cliente - adaptación a las necesidades del cliente - adaptación a las necesidades del cliente</p>
 <h3>Relaciones con clientes</h3> <p>¿qué tipo de relación espera que establezcamos y mantengamos (cada uno de nuestros segmentos de cliente)? ¿cómo vamos a establecerla? ¿cómo están integrados con el resto de nuestro modelo de negocio? ¿cuál es el canal?</p> <p>ejemplos: - relaciones de amistad - relaciones de negocios - relaciones de negocios - relaciones de negocios - relaciones de negocios</p>	 <h3>Canales</h3> <p>¿a través de qué canales quieren ser contactados nuestros segmentos de cliente? ¿cómo los contactamos ahora? ¿cómo están integrados nuestros canales? ¿cómo funcionan mejor? ¿cómo son más eficientes en costes? ¿cómo los integramos con los canales de cliente?</p> <p>fases del canal: 1. Identificación 2. Evaluación 3. Selección 4. Implementación 5. Mantenimiento 6. Evaluación</p>	 <h3>Fuentes de ingresos</h3> <p>¿para qué valor están realmente dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿cómo nos pagan actualmente? ¿cómo están pagando ahora? ¿cómo contribuye cada fuente de ingresos a los ingresos totales?</p> <p>tipos: - venta de productos - venta de servicios - venta de licencias - venta de franquicias - venta de patentes - venta de marcas</p> <p>precio tipo: - precio de venta - precio de coste - precio de mercado - precio de competencia - precio de cliente</p>	 <h3>Segmentos de cliente</h3> <p>¿para quién estamos creando valor? ¿quiénes son nuestros clientes más importantes? ¿cómo vamos a establecerla? ¿cómo están integrados con el resto de nuestro modelo de negocio? ¿cuál es el canal?</p> <p>ejemplos: - relaciones de amistad - relaciones de negocios - relaciones de negocios - relaciones de negocios - relaciones de negocios</p>
 <h3>Estructura de costes</h3> <p>¿cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio? ¿qué recursos clave son los más caros? ¿qué actividades clave son las más caras?</p> <p>estructura de costes: - costes fijos - costes variables - costes semivariables - costes indirectos - costes directos</p> <p>características de ejemplo: - costes fijos - costes variables - costes semivariables - costes indirectos - costes directos</p>	 <h3>Actividades clave</h3> <p>¿qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor? ¿nuestros canales de distribución? ¿nuestros canales de distribución? ¿relaciones con clientes? ¿nuestros recursos con clientes?</p> <p>capacidades: - producción - distribución - relaciones con clientes - gestión de la cadena de suministro</p>	 <h3>Recursos clave</h3> <p>¿qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor? ¿nuestros canales de distribución? ¿relaciones con clientes? ¿nuestros recursos con clientes?</p> <p>tipos de recursos: - físicos - financieros - humanos - tecnológicos - organizativos</p>	 <h3>Propuestas de valor</h3> <p>¿qué valor entregamos al cliente? ¿cuál de los problemas de nuestro cliente vamos a ayudarle a resolver? ¿qué paquetes de productos y servicios ofrecemos a cada segmento de cliente? ¿qué necesidades del cliente estamos cubriendo satisfaciendo?</p> <p>características: - novedad - personalización - adaptación a las necesidades del cliente - adaptación a las necesidades del cliente - adaptación a las necesidades del cliente</p>

8. Design Thinking y su relación con Lean StartUp

¿Qué es Design Thinking?

Podríamos definir 'Design Thinking' como aquella metodología que permite resolver problemas de diseño y crear innovaciones capaces de cambiar el mundo. ¿Ambicioso? Quizás. Uno de los mayores expertos en este tema es **Tim Brown**, quien en una [conferencia en TED](#) deja claro cuál es la clave a la hora de utilizar esta reciente metodología:

"Lo verdaderamente relevante en el Design Thinking no es pensar qué construir, sino construir para pensar".

Tim Brown

Por otro lado, en Design Thinking es importante distinguir entre dos enfoques:

- **Aproximación Convergente:** consiste en llevar a cabo la mejor elección dentro de un conjunto de alternativas disponibles.
- **Aproximación Divergente:** permite explorar nuevas alternativas, soluciones e ideas que no hayan existido anteriormente.

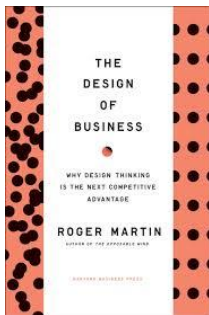
En lo que respecta a cada uno de los enfoques, el divergente es el más importante en Design Thinking debido a que proyecta la posibilidad de abrirse a descubrir nuevos entornos y campos de trabajo, fundamental para poder innovar.

Otras de las ideas que Tim Brown destaca de esta metodología es reconocer las características verdaderamente importantes del fenómeno que se pretende analizar. En relación a este punto, si el equipo de trabajo quiere innovar sobre algún aspecto concreto de la realidad que les rodea, el primer paso debe ser el de poner el acento

en la investigación antropológica, y no empezar a trabajar desde el principio con la tecnología que se pretenda aplicar. Es esencial profundizar en lo relevante de la cultura de la gente, puesto que sin ese recorrido previo es imposible innovar.

¿Son compatibles el Design Thinking y el Lean StartUp?

La compatibilidad de estas dos metodologías es más que manifiesta puesto que, a pesar de que ambas tienen procedencias y enfoques diferentes, también comparten muchos puntos en común.



Una de las mayores contribuciones en relación al Design Thinking aplicado a negocios, es el libro de **Roger Martin** titulado: "*The design of business: why Design Thinking is the next competitive advantage*" ("*El diseño del negocio: por qué el Design Thinking es la siguiente ventaja competitiva*").

En este manual, Martin reflexiona sobre el **papel del CEO en la gestión y desarrollo de negocios desde un punto de vista estratégico**. Desde el punto de vista del diseño creativo, **qué se puede implementar en la empresa para mejorar ciertos aspectos de la misma**, y esas mejoras puedan considerarse innovaciones.

La idea de compaginar Design Thinking con Lean Startup no solamente altera la forma de trabajar de los fundadores de StartUp, sino que también abre nuevas posibilidades a profesionales y empresas que aportan servicios diversos vinculados al diseño, la consultoría, etc., también conocidos como '*Business Design*'.

El empleo del Design Thinking va más allá del empleo de una serie de herramientas capaces de resolver un problema, sino que también es preciso adquirir capacidades y habilidades que permitan ser más intuitivos, reconocer patrones y generar nuevas ideas y conceptos.

Una de las claves de la metodología Design Thinking es que **está centrada en las personas**, lo que deja ver al verdadero objetivo de la empresa, el cliente.

Resumen: claves del Lean StartUp.

En resumen el Lean Start Up se puede resumir en las siguientes claves:

- 1 *Descubrir lo antes posible cuál es tu modelo de negocio y hacerlo al menor coste posible. Mucho antes de que empieces a vender.*
- 2 *La idea de negocio no vale nada: lo importante es la ejecución de la misma.*
- 3 *La iteración con el cliente es lo esencial. Para eso es necesario salir de la 'guarida del emprendedor' y recoger 'feedback' del usuario.*
- 4 *Pivotar es uno de los pasos fundamentales del proceso. Debes tener en cuenta que te vas a equivocar, por lo que rectificar rápido es primordial.*
- 5 *Una StartUp no es una empresa, sino que es un proyecto inicial de carácter experimental cuyos objetivos son identificar un mercado, interactuar con él y diseñar un producto adaptado a las necesidades de los potenciales clientes.*
- 6 *El Lean StartUp es una metodología que surge de la influencia de otras: Customer Development, Lean Manufacturing y Design Thinking*
- 7 *El Producto Mínimo Viable es la versión mínima de nuestro producto, que sacamos al mercado (early adopters) con el mínimo esfuerzo posible.*
- 8 *Un early adopter, a diferencia del mass market, es el primer usuario que contacta con nuestro producto o PMV.*
- 9 *En las métricas es preciso seleccionar unos Indicadores Claves de Rendimiento para ser más eficientes en el análisis de los datos, y en la posterior toma de decisiones.*
- 10 *Según Osterwalder, el modelo de negocio se refiere a un proceso dividido en tres fases: descripción, evaluación y mejora o innovación.*
- 11 *El Design Thinking es una metodología que se centra en las personas para captar sus necesidades y buscar soluciones para satisfacerlas. En términos empresariales, el diseño creativo también se ocupa del cliente.*

Principales referencias.

¿Quieres profundizar en la metodología Lean StartUp? Quizás algunas de estas referencias te sirvan de ayuda:

Referencias imprescindibles sobre Lean Start-Up		
José Antonio de Miguel	<p>Conferencia completa sobre 'Lean StartUp': En busca de mi modelo de negocio; fracasa rápido, fracasa barato.</p> <p>También recomendamos el España Lean StartUp (El estado del arte del emprendimiento lean en España), descargable gratuitamente en su página web.</p>	yoemprendo.es
Tim Brown	Diferentes artículos sobre 'Design Thinking' en designthinking.ideo.com y su conferencia en TED	IDEO.com
Alexander Osterwalder	<i>"Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers" (2010)</i>	alexosterwalder.com
Steve Blank	<i>"The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win" (2003)</i>	steveblank.com
Eric Ries	<i>"El método de Lean Start-Up" (2012)</i>	theleanstartup.com
Roger Martin	<i>"The Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage" (2009)</i>	rogerlmartin.com

Documento elaborado por:



**Fundación para la Excelencia
Empresarial de Cyl**

@execyl
www.execyl.es
fundacion@execyl.es