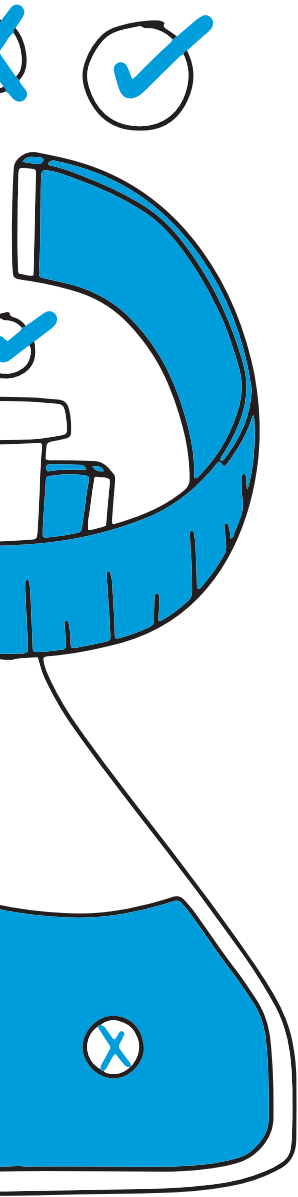


# LEAN STARTUP

Aplicación práctica para emprendedores,  
intraemprendedores y formadores



Susana Jurado y  
Francisco Javier Llamas  
con ilustraciones de Andy Baraja

Prologado por Mario López de Ávila

# Índice de contenidos

<b>PRÓLOGO</b>	<b>14</b>
Una década después, ¿es Lean Startup, todavía, una buena idea? .....	15
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>20</b>
<b>1. EL FENÓMENO LEAN STARTUP</b>	<b>26</b>
1.1. Los orígenes de la metodología Lean Startup .....	27
1.2. Propuesta de la metodología Lean Startup .....	29
1.3. Propagación de la metodología Lean Startup. El caso español.....	32
<b>2. ANTECEDENTES DE LA METODOLOGÍA LEAN STARTUP</b>	<b>40</b>
2.1. <i>Lean manufacturing</i> .....	41
2.2. Desarrollo ágil .....	44
2.3. Desarrollo de clientes.....	52
2.3.1. Fases del proceso de desarrollo de clientes .....	54
2.3.2. El manifiesto de desarrollo de clientes .....	57
2.4. ¿Qué es Lean Startup? .....	61

### 3. ASPECTOS CLAVE EN LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA LEAN STARTUP 62

3.1. El ciclo de Lean Startup .....	63
3.2. Las hipótesis dentro de la metodología Lean Startup .....	66
3.2.1. Formulación de las hipótesis.....	67
3.2.2. Priorización de las hipótesis.....	68
3.2.3. El registro del proceso de validación de las hipótesis.....	69
3.3. Producto mínimo viable (MVP).....	81
3.4. Diseño de experimentos.....	84
3.5. Medir.....	85
3.6. Pivotar o perseverar (iterar).....	91
3.7. Resumen: las claves de la metodología Lean Startup .....	94

### 4. HERRAMIENTAS CLAVE PARA LA APLICACIÓN DE LEAN STARTUP 96

4.1. Lienzos o <i>canvas</i> .....	97
4.1.1. Lienzo de modelo de negocio (Business Model Canvas) .....	98
4.1.2. Lean Canvas .....	99
4.1.3. Lienzo de propuesta de valor (Value Proposition Canvas)....	102
4.1.4. Lean B2B <i>canvas</i> .....	103
4.2. Tableros de validación o progreso.....	105
4.3. Entrevistas.....	106
4.4. Experimentos <i>lean</i> .....	111
4.4.1. <i>Landing page</i> .....	112
4.4.2. Conserje.....	112
4.4.3. Mago de Oz.....	114
4.4.4. <i>Crowdtesting</i> .....	114
4.4.5. <i>Video trailers</i> .....	116
4.4.6. <i>Imposter judo</i> o <i>Boomerang</i> .....	116
4.4.7. <i>High Hurdle</i> .....	116
4.4.8. <i>Fake Door</i> , <i>Fake Feature</i> , <i>Dry wallet</i> o <i>404 page test</i> .....	116

4.4.9. Test A/B.....	117
4.4.10. <i>Off-brand testing</i> (o pruebas sin marca) .....	117
4.5. Prototipado.....	118
4.6. Otras herramientas de utilidad .....	121
4.6.1. Personas .....	121
4.6.2. Mapa de empatía.....	122
4.6.3. Mapa de <i>stakeholders</i> .....	123
4.6.4. <i>Customer journey map</i> .....	123
4.6.5. <i>Service Blueprint</i> .....	125

### 5. LOS GRANDES INTERROGANTES SOBRE LA APLICACIÓN PRÁCTICA DE LEAN STARTUP 126

5.1. ¿Cómo enlazar el ciclo de desarrollo de cliente con el de desarrollo ágil de producto? .....	127
5.2. ¿Cómo priorizar el segmento de cliente al que dirigirse primero? .....	130
5.3. ¿Cómo se puede encontrar a los primeros potenciales clientes? .....	132
5.4. ¿Cómo se sabe si se han realizado suficientes entrevistas para dar por validado el problema o necesidad? .....	137
5.5. ¿Cómo se sabe si se ha alcanzado el ajuste problema-solución? .....	141
5.6. ¿Cómo priorizar y decidir qué funcionalidades o características incluir en el producto?.....	145
5.7. ¿Cómo se sabe si se ha alcanzado el ajuste producto-mercado?.....	151

### 6. METODOLOGÍA LEAN STARTUP Y EMPRENDIMIENTO: CASOS DE APLICACIÓN 162

6.1. Planteamiento tradicional del lanzamiento de la idea de negocio: el <i>business plan</i> o plan de negocio .....	164
6.1.1. ¿Qué es un plan de negocio? .....	164

6.2. Planteamiento innovador y sostenible de puesta en marcha de la idea de negocio: la <i>startup</i> .....	166
6.3. Metodología tradicional vs. metodología <i>startup</i> .....	169
6.4. Emprendedores al modo Lean Startup .....	171
6.4.1. Hito 1: Principales hipótesis planteadas en el desarrollo de la idea de negocio .....	172
6.4.2. Hito 2: Producto mínimo viable (MVP).....	175
6.4.3. Hito 3: Métricas.....	177
6.4.4. Hito 4: Pivotes, giros, que se le han dado al modelo de negocio, como consecuencia del aprendizaje adquirido.....	177
6.4.5. Hito 5: Perseverar. Añadir funcionalidades al producto de forma incremental.....	179
6.5. Lean Startup: de principios y experiencia a metodología.....	180

## **7. METODOLOGÍA LEAN STARTUP E INTRAEMPRENDIMIENTO: LA ACTIVIDAD EMPRENDEDORA EN LAS ORGANIZACIONES 182**

7.1. La aplicación de Lean Startup en las empresas .....	184
7.2. Principales retos de la aplicación corporativa de la metodología Lean Startup .....	186
7.2.1. «Subir las escaleras del edificio».....	187
7.2.2. La experimentación y la aceptación del fallo .....	188
7.2.3. Encontrar intraemprendedores .....	188
7.2.4. Medir los resultados de innovación .....	189
7.2.5. El <i>scale-up</i> (o escalado) de las <i>startups</i> internas.....	191
7.2.6. Escalado de la implantación de la metodología Lean Startup en la compañía .....	192
7.2.7. Falta de conocimiento sobre la metodología.....	193
7.3. Aspectos claves y consejos para la aplicación de la metodología Lean Startup en una organización.....	193
7.3.1. Proceso .....	194
7.3.2. Personas.....	195

7.3.3. Organización.....	195
7.3.4. Tres recomendaciones básicas.....	197
7.4. La figura del emprendedor en el seno de las organizaciones: el intraemprendedor.....	197

## **8. FALLOS A EVITAR Y CONSEJOS PARA LA APLICACIÓN DE LEAN STARTUP 200**

8.1. ¿Cuándo aplicar Lean Startup? .....	201
8.2. Primero, el problema; luego, la solución .....	203
8.3. Nunca dejar de hacer el «descubrimiento de cliente».....	204
8.4. Errores típicos relacionados con las hipótesis y su validación....	206
8.5. Errores típicos en los experimentos .....	208
8.6. Enfocarse siempre en la métrica que importa.....	209
8.7. Errores a evitar en el intraemprendimiento .....	211

## **9. CONCLUSIONES 214**

## **GLOSARIO DE TÉRMINOS FUNDAMENTALES 220**

## **BIBLIOGRAFÍA 224**

Bibliografía esencial.....	224
Bibliografía adicional, referencias y lecturas recomendadas.....	224

## **ÍNDICE ALFABÉTICO 234**

Eric Ries, el 8 de septiembre de 2008, escribe por primera vez en su blog *Lessons Learned* acerca del término «Lean Startup», una metodología sencilla pero productiva que permite lidiar con la incertidumbre, facilita la toma de decisiones tempranas, evita despilfarrar esfuerzos en cosas no valoradas por el cliente y en última instancia, propicia que el emprendedor aprenda a crear un producto por el que los clientes están dispuestos a pagar.

Desde el primer momento, Ries pone el énfasis en que no es suficiente una buena idea. En la gran mayoría de las ocasiones, las *startups* fallan porque ni la metodología tradicional (estrategia, investigación de mercados, planificación financiera, etc.) ni tampoco una buena idea son suficientes para hacer que una *startup* funcione.

Lean Startup es una manera de abordar el lanzamiento de negocios y productos que se basa en aprendizaje validado, experimentación científica e iteración en los lanzamientos del producto para acortar los ciclos de desarrollo, medir el progreso y ganar valiosa retroalimentación de los clientes.

La metodología Lean Startup propone lanzar los negocios a través de una serie de pasos en un ciclo que se repite de forma iterativa, que permite ir validando las hipótesis que se han identificado y priorizado en el modelo de negocio (ver figura 1.2).

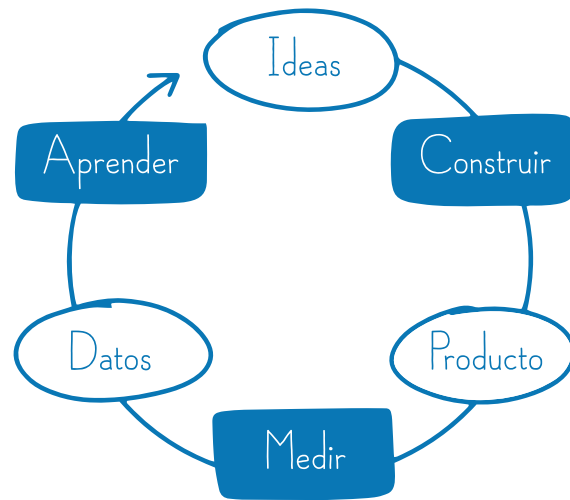


Figura 1.2. Ciclo de Lean Startup.

Las fases que define Ries para el ciclo de Lean Startup son las siguientes:

1. **Crear** un producto mínimo viable (MVP, de ahora en adelante) que permita evidenciar la validez o invalidez de una hipótesis.
2. **Medir** el resultado de forma cuantitativa respecto al MVP que se ha creado sobre la base de comportamiento de los usuarios o clientes (en el capítulo 3 se verá en detalle cómo medir).
3. **Aprender** de los resultados obtenidos para decidir si se debe pivotar o, por el contrario, se debe perseverar.

El proceso que representa este ciclo, tal como se muestra en la figura 1.3, es el siguiente: el emprendedor que desea desarrollar su idea de negocio comienza estableciendo unas hipótesis, entendidas como las suposiciones de las que parte, que se van validando de acuerdo a su prioridad mediante el diseño de experimentos que utilizan lo que se denomina MVP, lo cual le permitirá, con muy poca inversión, medir y obtener datos reales sobre si la idea que está desarrollando tiene aceptación en el mercado. Lo más probable es que ese producto, en fase de construcción, tenga que sufrir adaptaciones para llegar a ser viable y esto es lo que se denomina pivotar.

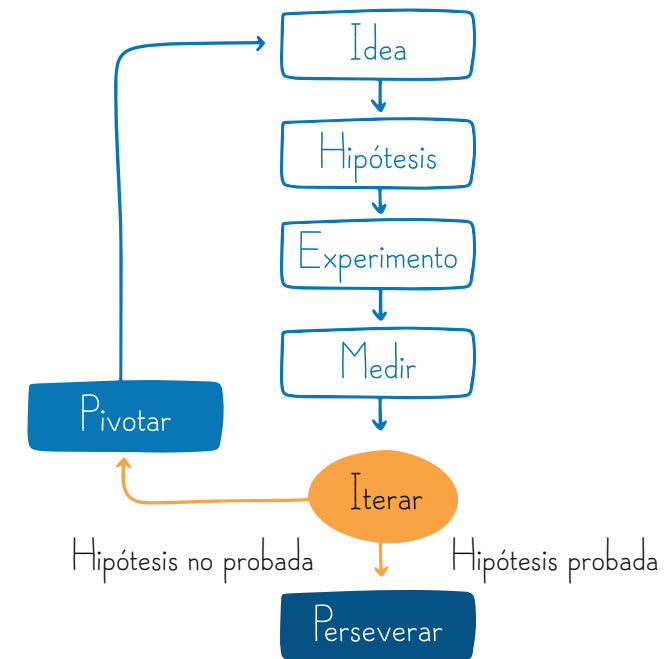


Figura 1.3. Proceso de Lean Startup.

- **Regla n.º 4. Haz iteraciones y pivotes de forma continua:** Los fracasos mencionados en la regla anterior, resultantes de la realización de pruebas con los clientes, usuarios o *partners*, conllevan una serie de aprendizajes que serán la base para realizar en el modelo de negocio lo que Blank y Dorf denominan «iteraciones» (pequeños ajustes) o *pivots* (ajustes mayores, que implican cambios sustanciales en alguno de los elementos del modelo de negocio).
- **Regla n.º 5. Ningún plan de negocio sobrevive el primer contacto con clientes; por tanto, usa Business Model Canvas:** El plan de negocio de un nuevo modelo del que aún no tenemos evidencias que lo confirmen no deja de ser un conjunto de asunciones, por lo que es importante entender que se debe ser lo suficientemente flexible como para adaptarlo a los aprendizajes. La herramienta Business Model Canvas es muy útil para recopilar tanto las hipótesis de nuestro modelo de negocio, como las evidencias sobre cada elemento del modelo a medida que se van realizando pruebas, y se va aprendiendo qué funciona y qué no. Mientras se van haciendo cambios en el modelo, ya sean iteraciones o pivotes, se genera una nueva versión del *canvas*. Es clave entender que Business Model Canvas representa una foto del modelo en cada momento del proceso de aprendizaje que permite que todo el equipo esté en sintonía, pero no necesariamente será la última.



Figura 2.8. Business Model Canvas.

- **Regla n.º 6. Diseña experimentos y prueba para validar tus hipótesis:** Para transformar las hipótesis de nuestro modelo de negocio en hechos es fundamental salir del edificio y diseñar el experimento<sup>21</sup> que permita probar dichas hipótesis con clientes, usuarios o *partners*.
- **Regla n.º 7. Acuerda el tipo de mercado. Lo cambia todo:** Un aspecto fundamental para diferenciar un modelo de negocio de otro es el tipo de mercado al que se va dirigir nuestro producto, ya que el mercado marca elementos tan claves como la estrategias de lanzamiento de productos. Blank y Dorf establecen los siguientes tipos de relaciones entre el producto y el mercado:<sup>22</sup>
  - Introducir un nuevo producto en un mercado existente.
  - Introducir un nuevo producto en un nuevo mercado.
  - Introducir un nuevo producto en un mercado existente mediante la resegmentación del mercado como un entrante de bajo coste o resegmentando el mercado como un entrante de nicho.
  - Clonar un modelo de negocio que tiene éxito en otro país.

En el ciclo de desarrollo de clientes, es fundamental partir de una hipótesis sobre el tipo de mercado al que se va a dirigir nuestro producto, si bien este es un aspecto que, al igual que el resto de los elementos del modelo de negocio, puede variar a medida que vayamos aprendiendo.

- **Regla n.º 8. Las métricas de una *startup* son diferentes de las de compañías ya establecidas:** Las empresas ya establecidas ejecutan modelos de negocio que ya están probados, por tanto, las métricas que se utilizan para medir el rendimiento en dichas compañías no son aplicables al caso de las *startups*, que son empresas que todavía están en fase de búsqueda de nuevos modelos de negocio. El progreso en las *startups* se mide teniendo en cuenta la tasa de conversión de hipótesis en hechos o evidencias, aunque también se utilizan métricas financieras, como, por ejemplo, el *burn rate*,<sup>23</sup> los meses de caja restante o el tiempo que tardará en alcanzar el *break-even*.<sup>24</sup>

21. La definición y construcción de cómo se van probar las hipótesis de un modelo es lo que se denomina diseñar un experimento. En el capítulo 4, se verán ejemplos concretos de tipos de experimentos *lean*.

22. Incluidos en el libro de Steve Blank y Bob Dorf *El manual del emprendedor. La guía paso a paso para crear una gran empresa* (2013).

23. Velocidad a la que la *startup* está consumiendo su capital.

24. Punto muerto, punto de equilibrio o umbral de rentabilidad es el punto en el que los costes totales igualan a los ingresos.

### 4.1.3. Lienzo de propuesta de valor (Value Proposition Canvas)

Cuando se arranca con la validación del modelo de negocio, hacerlo directamente usando el Business Model Canvas, rellenando los nueve elementos del lienzo, puede no ser la forma más práctica de abordarlo. Teniendo en cuenta que el segmento de cliente y la propuesta de valor condicionan el resto de aspectos del modelo de negocio, tiene sentido comenzar el proceso de validación por estos dos elementos. Value Proposition Canvas,<sup>6</sup> creado por Alexander Osterwalder,<sup>7</sup> es una herramienta gráfica que permite centrarse precisamente en esos dos elementos, como se muestra a continuación.

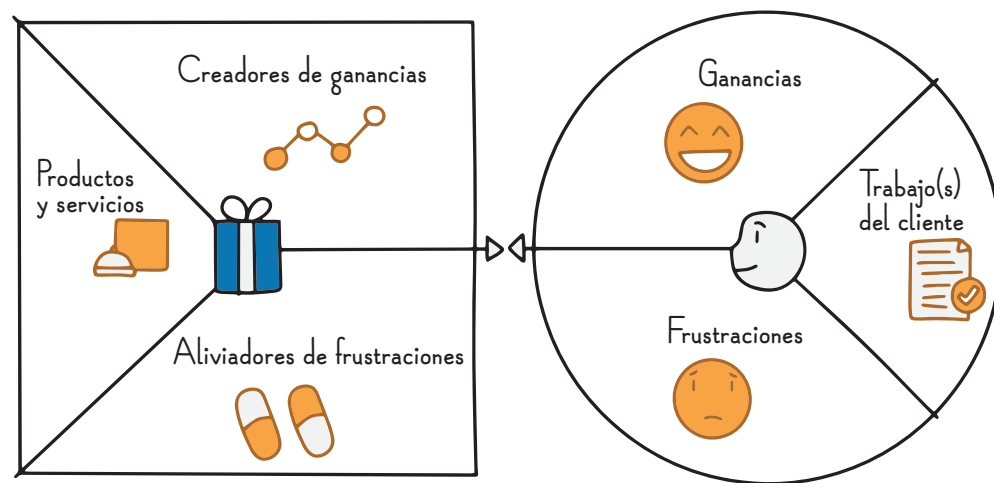


Figura 4.3. Lienzo de propuesta de valor (Value Proposition Canvas).

Para cada segmento de cliente de nuestro modelo de negocio, se debe construir un lienzo y determinar:

- **Trabajos del cliente (*jobs to be done*):** Son una necesidad que el cliente intenta satisfacer, un problema que está intentando solucionar, una actividad que intenta ejecutar o una actividad que el cliente se ve obligado a realizar como consecuencia de una necesidad que no está bien resuelta.

- **Frustraciones o dolores:** Describen aspectos que molestan o fastidian a los clientes al tener que ejecutar las tareas descritas en los trabajos de cliente (*jobs to be done*) o que les impiden llevar a cabo dichas tareas. Los dolores también pueden ser riesgos o potenciales malos resultados consecuencia de la mala ejecución de una tarea o incluso de la no ejecución de la misma.
- **Ganancias:** Describen los principales beneficios o resultados que esperan los clientes. Algunas de estas ganancias son aspectos que los clientes exigen, esperan o incluso desean; en otros casos, se trata de ganancias que no se esperan, pero que les sorprenden favorablemente.
- **Productos y servicios:** En los que se basa la propuesta de valor de nuestro modelo de negocio. Es posible que se trate de un único producto o servicio.
- **Aliviadores de frustraciones o dolores:** Describen cómo los productos y servicios alivian las frustraciones y los dolores citados anteriormente. Es decir, explican cómo se van a eliminar o reducir algunos de los aspectos que molestan a los clientes o les impiden realizar una tarea.
- **Creadores de ganancias:** Describen cómo los productos y servicios generan ganancias para los clientes. Es decir, explican cómo se van a generar los beneficios y resultados que el cliente demanda, espera o desea, o con los que querría que le sorprendieran.

La forma más recomendable para construir el lienzo consiste en comenzar por los trabajos del cliente para después rellenar las frustraciones o dolores y las ganancias. A continuación, se deberían describir los productos y servicios y el modo en el que crean valor para el cliente resolviendo sus frustraciones o creando ganancias. Es importante que el lienzo refleje lo que se sabe de los clientes y vaya evolucionando a medida que se vayan obteniendo más aprendizajes.

### 4.1.4. Lean B2B canvas

Todos los lienzos propuestos son aplicables a cualquier tipo de modelo de negocio, pero, cuando se trata de un producto o servicio B2B (*Business-to-Business*)<sup>8</sup>, Garbugli<sup>9</sup> propone complementar el Lean Canvas de Maurya con una nueva herramienta, el Lean B2B Canvas, que permite iterar sobre la propuesta de valor y la viabilidad del negocio. Los elementos de este *canvas* son:

6. «The Value Proposition Canvas», <https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>.  
 7. «The customer value map V.0.8 - Now called value proposition canvas», <http://businessmodelalchemist.com/2012/01/the-customer-value-canvas-v-0-8.html>.

8. «Business to business», <https://es.wikipedia.org/wiki/Business-to-business>.  
 9. Garbugli, E. (2014). *Lean B2B. Build products businesses want*. CreateSpace Independent Publishing Platform.

las etapas iniciales (o incluso menos si se es capaz de generar un MVP rápido que se pueda poner en manos de los clientes o usuarios).<sup>24</sup> Lo realmente importante es hacer el suficiente número de entrevistas como para identificar patrones. En otras palabras, si al realizar nuevas entrevistas se repiten las respuestas y no hay prácticamente ninguna novedad, es un síntoma claro de que se ha realizado un número adecuado de entrevistas. Pero, cuidado, hay que asegurarse de haber cubierto en las entrevistas todo el espectro de perfiles que es clave entrevistar.

El número razonable de entrevistas para tener o descubrir ciertos patrones o evidencias también va a depender de si se trata un producto B2C (*Business to Consumer*, es decir, para un consumidor final) o B2B (*Business to Business*, es decir, para empresas). Por ejemplo, si es un producto para grandes empresas, no hay tantas como consumidores finales, por lo que es posible que no se vaya a muchos clientes diferentes, pero sí habrá que entrevistar a diferentes perfiles dentro de la empresa para asegurarse de que han contemplado a todos los actores involucrados (el usuario final del producto, el que decide qué producto se compra, el que paga, el que asesora en el proceso de evaluación y toma de decisión, etc.).

Para determinar si el problema o necesidad que se ha identificado merece la pena ser resuelto, Alister Croll y Benjamin Yoskovitz<sup>25</sup> van un paso más allá y proponen el «dolor» como UMVI (la «Única Métrica que Verdaderamente Importa», ver capítulo 3) en esta fase de validación, es decir, medir cómo de doloroso es realmente para el cliente este problema o necesidad. Para ello, plantean puntuar cada una de las entrevistas tras su ejecución sobre la base de seis preguntas y tres posibles respuestas para cada una de ellas y su correspondiente puntuación (ver tabla 5.2). No es un método científico, ya que hay cierto grado de subjetividad, pero se trata de ser consistente para conseguir generar un valor (si se va acompañado de alguien más a las entrevistas, esto será más sencillo).

En relación con la sexta pregunta (¿el entrevistado se ofreció a pagarte inmediatamente por una solución?), si el entrevistado ofrece pagar una solución a su problema (incluso aunque no se haya mostrado la solución en la entrevista, ya que esto es más probable que ocurra cuando se está haciendo una entrevista de solución), es un indicio de que el problema es doloroso.

24. «We can't find customers to interview. Now what?», <https://leanstartup.co/we-cant-find-customers-to-interview-now-what/>.

25. Croll, A. y Yoskovitz, B. (2014). *Lean Analytics*. Logroño: Universidad Internacional de la Rioja.

Tabla 5.2. Preguntas para saber si un problema es doloroso.<sup>26</sup>

1. ¿EL ENTREVISTADO PUDO HACER UN RANKING DE LOS PROBLEMAS QUE PRESENTASTE?		
Sí	Más o menos	No
El entrevistado hizo el ranking de problemas con gran interés (independientemente del ranking).	No pudo decidir qué problema era realmente doloroso, pero estaba realmente interesado en los problemas.	Tuvo dificultades con esto, o estuvo más tiempo hablando de otros problemas que tiene.
10 puntos	5 puntos	0 puntos
2. ¿EL ENTREVISTADO ESTÁ ACTIVAMENTE INTENTANDO RESOLVER EL PROBLEMA, O LO HA ESTADO EN EL PASADO?		
Sí	Más o menos	No
Está tratando de resolver el problema con alguna solución improvisada como Excel y máquinas de fax. Eso significa que puedes haber encontrado oro.	Dedica un poco de tiempo a arreglar el problema, pero lo considera parte de su trabajo. No está tratando de arreglarlo.	Realmente no dedica tiempo a abordar el problema, y está conforme con el <i>statu quo</i> . No es un gran problema.
10 puntos	5 puntos	0 puntos
3. ¿ESTABA EL ENTREVISTADO ENGANCHADO Y ENFOCADO DURANTE LA ENTREVISTA?		
Sí	Más o menos	No
Estaba pendiente cada palabra que decías, terminando tus frases e ignorando su teléfono.	Estaba interesado, pero algo distraído o no aportaba comentarios a menos que lo solicitaras activamente.	Estaba desconectado, miró su teléfono, acortó la reunión, o generalmente se mostraba distante, como si te estuviera haciendo un favor al reunirse contigo.
8 puntos	4 puntos	0 puntos

26. «How to do Customer Interviews - Problem Interviews», <https://medium.com/shengyuchen/problem-interviews-9982fb4cf3fc>. En este artículo, se dan más consejos para abordar las entrevistas de problema y se describe el método de preguntas y puntuaciones del capítulo 15 del libro *Lean Analytics* de Croll, A. y Yoskovitz (en esta figura se ha traducido al español).



## 6.1. Planteamiento tradicional del lanzamiento de la idea de negocio: el *business plan* o plan de negocio

En las principales escuelas de negocios de todo el mundo se han desarrollado las capacidades relacionadas con el emprendimiento a través de la elaboración de un plan de negocio. No existen mayores datos sobre el origen de esta herramienta, pero se la relaciona con las enseñanzas de iniciativa emprendedora impartidas en los cursos de Harvard Business School de los años setenta.<sup>3</sup> Más que el origen, es importante el reconocimiento y la aplicación que ha tenido por parte todas las escuelas e instituciones que estudian el fenómeno emprendedor. No existe prácticamente ningún programa de dirección que no culmine con un plan de negocio como trabajo final de aplicación de los conocimientos recibidos.

### 6.1.1. ¿Qué es un plan de negocio?

Un plan de negocio es simplemente la planificación escrita de un negocio, y tiene un doble objetivo: interno y externo. Desde el punto de vista interno, permite al emprendedor llevar a cabo un exhaustivo estudio de todas las variables que pudieran afectar a su oportunidad, aportando la información necesaria para determinar, con la mayor aproximación posible, la viabilidad del proyecto que se quiere convertir en negocio. Por otra parte, externamente sirve como carta de presentación a la hora de presentar el proyecto ante inversores o cualquier otro organismo al que se quiera recurrir.

Según Zorita y Huarte, expertos en emprendimiento y gestión empresarial, el documento anteriormente citado debe dar respuesta a tres preguntas:<sup>4</sup>

- ¿Qué problema resuelve nuestra idea?, ¿a quién beneficia?
- ¿Qué mercado tiene esta necesidad?
- ¿Cómo se generarán los ingresos?

3. Nueno, P. (2009). «El curso Naves». *Revista de Antiguos Alumnos*, 113, pp. 20-22.

4. Zorita, E. y Huarte, S. (2013). *El plan de negocio. Herramienta para analizar la viabilidad de una iniciativa emprendedora*. Madrid: Esic Editorial.



Figura 6.1. Equipo de profesionales desarrollando un plan de negocio.

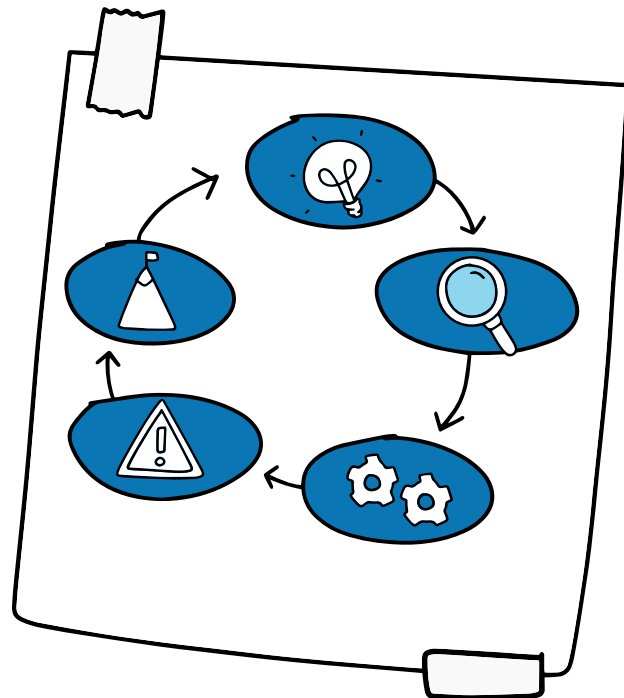
No existe un formato prefijado en la estructura del plan de negocio. Los esquemas que se pueden plantear tienen tantas particularidades como los miles de ejemplos que se pueden encontrar; sin embargo, aunque los formatos deben responder a las necesidades específicas de cada idea, en todos los casos se debe partir de una serie de apartados fundamentales (como se puede ver en el *Manual para la formación de emprendedores* de la Cátedra Nebrija-BBVA,<sup>5</sup> que posiblemente puede ser muy similar al que ha venido ofreciendo cualquiera de las universidades o escuelas de negocios nacionales e internacionales):

- El plan de negocio comienza con la **descripción de la idea** que se trata de convertir en negocio, donde se plantea principalmente la ventaja competitiva que hará que la oportunidad se convierta en un éxito.
- Posteriormente, se emprende un **análisis del mercado** estudiando los aspectos del entorno que afectarán a la idea de negocio, estudiando el sector, la competencia y la demanda que se piensa que podrá tener el potencial negocio. En este sentido, se aconseja implementar algún tipo de encuesta que permita conocer la demanda.

5. Cuberlo, J. L. y López I. (2007). *El arte de emprender. Manual para la formación de emprendedores*. Madrid: Servicio de Publicaciones Universidad Antonio de Nebrija.



# Metodología Lean Startup e intraemprendimiento: la actividad emprendedora en las organizaciones



En el capítulo 6 se describe la aplicación de la metodología Lean Startup al emprendimiento. Sin embargo, como dice Eric Ries, «el método Lean Startup ofrece a los emprendedores de empresas grandes y pequeñas la mejor manera de poner a prueba de forma continua su visión, para adaptarla y ajustarla antes de que sea demasiado tarde».<sup>1</sup> En la misma línea, Steve Blank sostiene, en su artículo «*Why the Lean Startup changes everything*»,<sup>2</sup> que «a pesar del nombre de la metodología, a largo plazo, algunas de sus mayores recompensas las pueden obtener las grandes empresas que la adopten». Lean Startup es un método basado fundamentalmente en hipótesis, lo que permite gestionar la incertidumbre y, ciertamente, en lo relativo a la incertidumbre, no hay mucha diferencia entre una *startup* y un equipo dentro de una empresa ya establecida: ambos parten de cero con una idea de negocio. Por tanto, no es aventurado pensar que esta metodología se puede aplicar a la creación de nuevos productos o servicios en empresas ya establecidas. En la actualidad, cada vez son más las empresas que adoptan esta metodología para la generación de nuevos modelos de negocio que se convertirán en los motores de crecimiento futuros de la compañía.

1. Ries, E. (2014). *El método Lean Startup. Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Barcelona, Deusto.

2. Blank, S. (2013). «Why the Lean Start-up Changes Everything», *Harvard Business Review*, mayo 2013, pp. 63-71.

sea contratar una persona que venga del mundo de las *startups*. El talento interno de la compañía tiene una ventaja en este sentido y, con formación y *mentoring*, es posible transformar a ciertos empleados de la compañía en intraemprendedores.

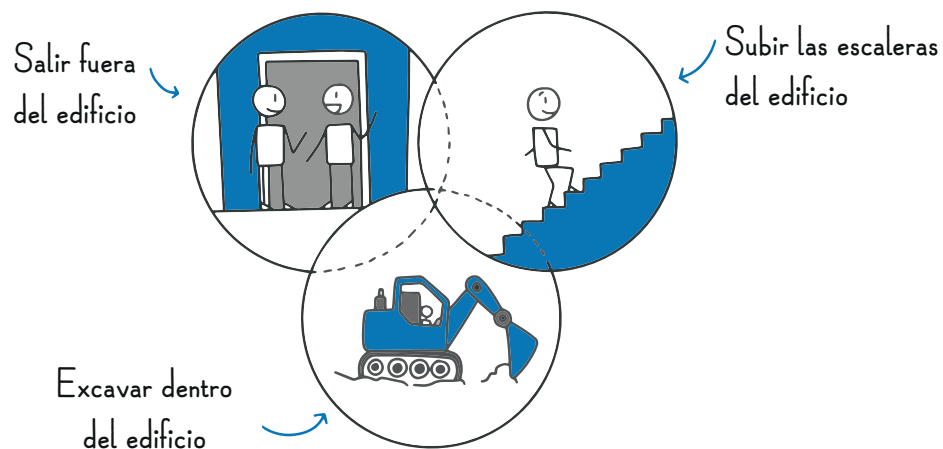


Figura 7.6. La combinación de salir fuera, subir dentro del edificio y excavar dentro del edificio.<sup>20</sup>

Si se crea en la empresa un entorno adecuado donde se fomente la autonomía y experimentación, la forma de trabajar de un intraemprendedor, en lo que a la metodología se refiere, es muy similar a la de los emprendedores, con las salvedades expuestas en este capítulo. Incluso la forma en la que el intraemprendedor consigue financiar su *startup* interna es muy similar a las rondas de financiación del mundo del emprendimiento. En innovación es bastante común el uso de procesos de *stage-gate* (puerta-de-etapa), donde se definen una serie de fases que van desde la idea hasta el lanzamiento del producto o servicio. Cada etapa ha de finalizarse con éxito para poder pasar a la siguiente. La entrada a cada etapa se llama «puerta», de ahí el nombre del proceso. En cada puerta se determina si el producto o servicio ha alcanzado los hitos marcados y si está preparado para pasar a la siguiente fase. En entornos de gran incertidumbre, los procesos tradicionales de *stage-gate* no funcionan. Sin embargo, si se sigue la filosofía del *metered funding*, son una buena alternativa, dado que los intraemprendedores y sus equipos trabajan como si fueran *startups* y los *stage-gates* se gestionan realmente como las rondas de financiación, donde el intraemprendedor presenta los resultados en torno a la validación de hipótesis sobre el modelo de negocio de su producto o servicio, sus planes para la siguiente

20. Figura basada en la imagen que aparece en la página 16 de «Intrapreneurship: 10 lessons from the trenches», <https://www.telefonica.com/documents/143545261/145069705/Intrapreneurship-10-lessons-from-the-trenches.pdf>.

etapa (o para pivotar o continuar avanzando en caso de que se hayan acabado los recursos, pero no están preparados para pasar de la fase actual a la siguiente) y los recursos necesarios para abordar dichos planes.<sup>21</sup> Un comité formado por ejecutivos de diferentes áreas de la compañía, haciendo las veces de inversores, decidirá en cada «puerta» si la *startup* pasa a la siguiente fase, si se le da la oportunidad de pivotar o continuar, si se cierra o si se retrocede a la fase anterior.

Los intraemprendedores son un talento especial, por tanto, se debe cuidar la forma en que se recompensa a estos empleados. Estas personas requieren fundamentalmente de motivaciones intrínsecas: autonomía para tomar decisiones, la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer personalmente, y tener un propósito.<sup>22</sup> En muchas empresas el intraemprendimiento se percibe como un tipo particular de *product management* (gestión de producto); sin embargo, el riesgo que corren los intraemprendedores es generalmente mayor que el de los gestores de producto. Por otro lado, si son capaces de crear un negocio nuevo para la compañía, el impacto que pueden generar es alto, motivo por el que no es descabellado pensar que también deberían tener recompensas económicas acordes con ese riesgo y diferentes a las de otras carreras profesionales de la compañía.

Es importante tener en cuenta que, al igual que en el caso de las *startups*, la mayor parte de los proyectos de innovación no van a tener éxito. ¿Cómo se gestiona el riesgo que corren los intraemprendedores, que en muchos casos es bastante posible que hayan dejado de lado un puesto «seguro» para embarcarse en esta aventura? Hay empresas en las que no se ofrece ninguna garantía a los empleados que se atreven a dar el paso. En determinadas culturas y, sobre todo, en ciertos mercados laborales esto puede provocar que este talento no aflore en la empresa. En estos casos será necesario tener algún tipo de red de seguridad que, por ejemplo, garantice que el empleado no va a perder su puesto de trabajo si la *startup* interna no tiene éxito.

Cabe concluir que, aunque hay ciertos aspectos que determinan que un intraemprendedor debe tener unas características particulares, la gran diferencia entre un intraemprendedor y un emprendedor no está tanto en la aplicación de la metodología Lean Startup y la forma de trabajar, sino en el riesgo que asumen. Un intraemprendedor tiene la seguridad de que a final de mes cobrará su salario y es la empresa la que fundamentalmente aporta los recursos necesarios. Asimismo, la recompensa económica que puede recibir un intraemprendedor si su *startup* triunfa es equiparable al riesgo que corre y, por tanto, suele ser menor que en el caso del emprendedor.

21. En el ya citado «Intrapreneurship: 10 lessons from the trenches», se explica cómo en el caso de Telefónica se utiliza el proceso de *stage-gates* que sigue la filosofía de *metered funding* y de las rondas de financiación.

22. Pink, D. (2009). «The puzzle of motivation», [https://www.ted.com/talks/dan\\_pink\\_on\\_motivation](https://www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation).



**Figura 9.1.** Lean Startup reduce el riesgo económico.

Es muy ilustrativo, al respecto, lo útil que hubiese sido aplicar esta metodología en el famoso caso Juicero,<sup>2</sup> cuyo fracaso fue muy sonado por su aparición en los medios de comunicación. Al fundador, Doug Evans, se le ocurrió desarrollar una idea con un modelo de negocio similar al de las cápsulas de café Nespresso. En su caso, se trataba de vender zumos naturales en vez de café. Estos zumos naturales vendrían empaquetados en bolsas para las cuales creó un «exprimidor» que extrajera el zumo fresco de la bolsa. Evans se puso en contacto con inversores de Silicon Valley, los cuales, entusiasmados con la idea, aportaron la nada desdeñable cifra de 120 millones de dólares. Con el capital conseguido, Juicero creó el exprimidor perfecto, prodigio de la ingeniería, con componentes hechos a medida, lector de códigos QR para identificar la bolsa de zumo, un chip wifi para conectar el aparato a Internet, un procesador capaz de generar una potencia increíble para extraer hasta la última gota de la bolsa de zumo y, como conclusión, un aparato que costaba 700 dólares cuando salió al mercado y 400 cuando encontraron escasa demanda. Hasta aquí, todo perfecto, si no fuera porque este aparato pareció no haber interesado a los potenciales clientes. Probablemente, Doug Evans y su equipo hicieron un plan de negocio y se centraron en ejecutarlo, creando una empresa, pero el choque con la realidad dio al traste con una gran inversión.

2. Levin, S. (2017). «Squeezed out: widely mocked startup Juicero is shutting down», <https://www.theguardian.com/technology/2017/sep/01/juicero-silicon-valley-shutting-down>.

La aplicación de la metodología Lean Startup, en su caso, tal vez no hubiera supuesto el éxito del aparato exprimidor, pero sí hubiera evitado un gran desperdicio de tiempo, dinero y dedicación. El planteamiento Lean Startup hubiese comenzado por validar las hipótesis «saliendo fuera del edificio» para verificar si los futuros clientes padecían realmente un problema que él estaba solucionando con su aparato. Y más aún: si esos clientes estaban dispuestos a pagar por ello. En este ejercicio de validación de las hipótesis, se hubiera dado cuenta de que muchos de los fanáticos de los zumos naturales prefieren hacerlos directamente en casa con sus propias licuadoras. Además, creó directamente un producto final, cuando un producto mínimo viable le hubiera permitido conocer las necesidades del cliente y su disposición a adoptar la solución propuesta. Un MVP hubiera arrojado las métricas indispensables para tomar las decisiones oportunas y, de esa forma, pivotar o seguir iterando a través de versiones incrementales del producto que se validarían desde la experiencia del cliente. En consecuencia, antes de crear una empresa y solicitar una gran financiación, si hubiese lanzado una *startup* enfocada en el aprendizaje, hubiera podido validar el modelo de negocio para posteriormente proceder a la creación de una compañía viable, rentable y escalable.

Sin duda, la metodología Lean Startup ofrece una gran oportunidad para abordar negocios innovadores de una forma sostenible, minimizando la incertidumbre, el desperdicio de recursos y el riesgo elevado que suele conllevar el emprendimiento.

También hay que añadir que la metodología Lean Startup es muy incipiente y, aunque está de moda en el medio emprendedor y cada día hay más evangelistas que la propagan, quienes investigan en ese medio se encuentran con que resulta fácil rodearse de profesores, consultores, especialistas y mentores de la metodología, pero es complicado hallar verdaderos emprendedores Lean Startup.

La experiencia proporcionada por el continuo contacto que mantenemos los autores de esta obra con el desarrollo de la metodología Lean Startup en el medio emprendedor e intraemprendedor nos ha demostrado, también, que al emprendedor le cuesta validar las hipótesis, saliendo de su oficina, entrevistando a sus potenciales clientes y enfrentándose a la verdad. A pocos emprendedores se les ve con la paciencia para enfrentar un proceso de validación que implica gran esfuerzo y con la capacidad de asumir que, de entrada, la idea de la cual está enamorado no es viable y, por lo tanto, debe cambiar de rumbo y pivotar. Lo mismo suele ocurrir con la analítica. Es mucho más fácil dejarse guiar por la intuición o por las métricas vanidosas. Resulta frecuente observar una gran cantidad de emprendedores recreándose con el número de seguidores que aparecen en sus redes sociales mientras que el negocio no prospera. Saber establecer las métricas que indiquen si la evolución del modelo de negocio es la correcta tampoco es fácil.

Con un entorno que cambia a un ritmo cada vez más acelerado, el nivel de incertidumbre que rodea tanto a las empresas ya establecidas como a las de nueva creación es muy elevado. Sin embargo, la revolución digital ha provocado el afloramiento de oportunidades para la creación de productos o servicios basados en nuevos modelos de negocio. La solución a la que recurren es la innovación. Pero ¿cómo es posible crear nuevos modelos de negocio en este contexto?

La metodología Lean Startup, que en palabras de su creador Eric Ries, permite «crear el producto que el cliente necesita y por el que está dispuesto a pagar, usando la cantidad mínima de recursos», ofrece un marco que posibilita la gestión de la incertidumbre y la validación de una idea de negocio minimizando el riesgo y los recursos invertidos. Pero no es solo una metodología, sino una mentalidad, una filosofía que está ayudando a un gran número de emprendedores a impulsar sus ideas.

