

Módulo 4. Empatizando con el cliente

Unidad 4.1 Método lean startup: eliminar lo que no genera valor

Derivado del método de desarrollo de clientes, Eric Ries, el emprendedor que tuvo a Blank como asesor e inversor y luego se convirtió en su discípulo, desplegó su propio método conocido como *lean startup*.

Ries venía de fundar (y fundir) varias empresas, lo que lo llevó a investigar otras maneras de desarrollar emprendimientos a través de un método sistemático, que conlleve menos riesgos que los que había atravesado en su experiencia. Así es como el autor se encontró con el *lean manufacturing* o producción lean, método japonés que se utilizaba en Toyota –cuyos creadores fueron Taiichi Ohno y Shigeo Shingo–, al que adaptó a sus propios conceptos de *startup*.

Su objetivo fue aplicar el pensamiento *lean* al proceso de innovación, reconociendo que todo lo que genera un beneficio para el cliente es valor; el resto, es desperdicio y debe ser descartado (Ries, 2013).

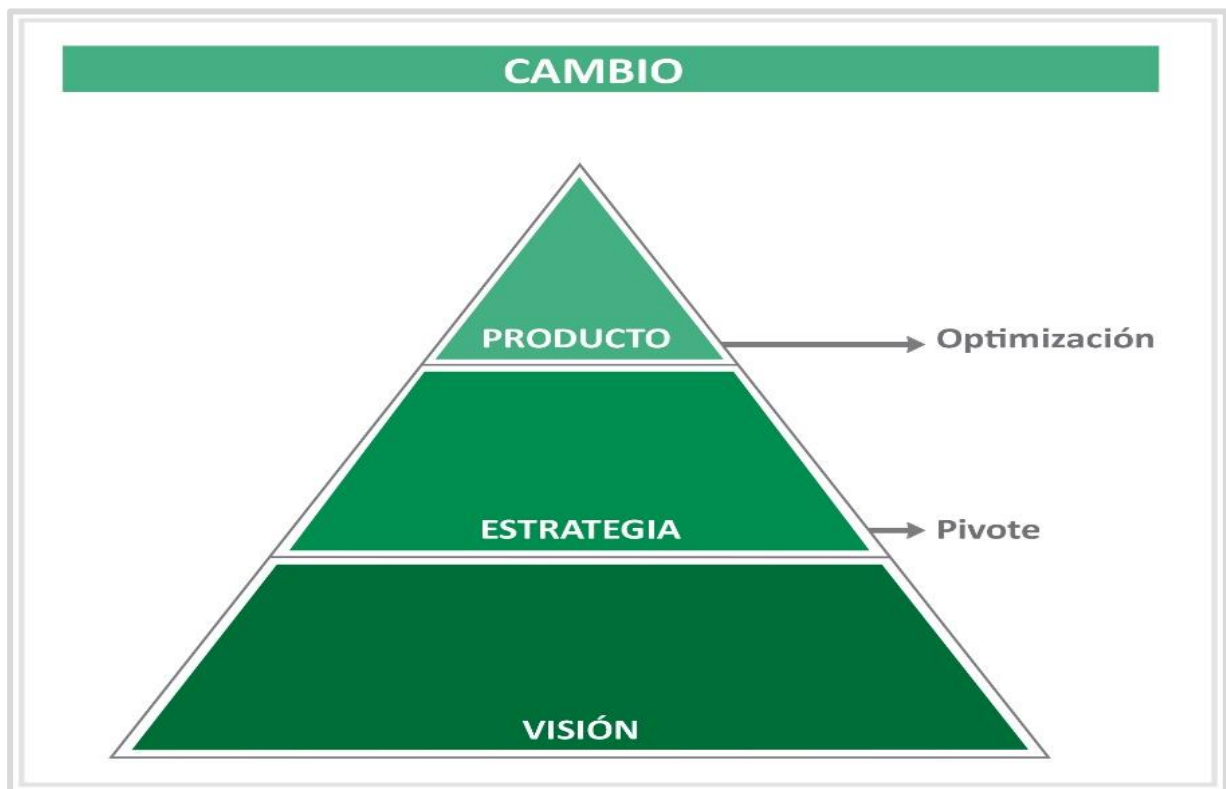
El concepto medular de la Producción Lean se basa en eliminar las fuentes de desperdicio a partir del aprendizaje, lo que motivó a Ries a adaptar estas ideas a herramientas que aumentarían las posibilidades de crear un nuevo emprendimiento exitoso. Este método no garantiza el éxito del proyecto, pero, bien aplicado, disminuye los riesgos y permite pivotar a tiempo. Explica Ries (2013) que “el objetivo de una startup es averiguar qué debe producirse, aquello que los consumidores quieren y por lo que pagarán, tan rápido como sea posible” (p. 20).

Vale recordar que, para este autor, como mencionamos en el primer curso, un *startup* es una institución diseñada para crear (innovar en) un nuevo producto o servicio (una propuesta de valor) en condiciones de muchísima incertidumbre, entendiendo por innovación a un descubrimiento, un cambio en el producto existente o en el modelo de negocios (Ries, 2013).

Teniendo en cuenta esta definición, Ries (2013) plantea que un nuevo emprendimiento se divide en tres partes, conformando una pirámide, como se observa en la siguiente imagen.



Figura 1: Gráfico piramidal que representa a un emprendimiento nuevo



Fuente: Ries, 2013, p. 23.

La *visión* es la base del emprendimiento porque señala hasta dónde quieren llegar los fundadores. Es el cimiento sobre el que se erigirá el proyecto y que permitirá al emprendedor y a su equipo afrontar las contingencias.

La *estrategia* hace referencia a las decisiones que toma el emprendedor en función de su modelo de negocios, realizando los pivotes necesarios para hacerlo crecer, y teniendo en cuenta los competidores y los clientes que deberán identificar.

Mientras que el *producto*, como resultado de la estrategia, puede ir optimizándose a tiempo –usando este método–, agregando y cambiando las características que señalen los clientes a medida que los vamos conociendo y aprendiendo junto a ellos.

Así, una *startup* enfrenta un abanico de actividades durante el día (atiende a los clientes actuales a la vez que busca identificar nuevos, crea prestaciones para el producto, organiza las operaciones y el *marketing*, etc.) que dificultan su capacidad para innovar, por lo que Ries (2013) sugiere equilibrar todas esas actividades para no perder el foco en la innovación.

4.1.1 Circuito de feedback de crear-medir-aprender

Uno de los principios centrales del *lean startup*¹ tiene que ver con crear-medir-aprender. Ries (2013) plantea que “la actividad principal de una *startup* es convertir ideas en productos, medir cómo responden los consumidores y aprender cuándo pivotar o perseverar” (pp. 13-14), tratando de minimizar el tiempo total o acelerar a lo largo del circuito para que el proyecto sea exitoso. Por lo tanto, aprender de este proceso significa ahorro de tiempo y dinero.

Volviendo un poco más atrás, dijimos que este método busca concentrar las energías en conocer al cliente gracias al aprendizaje obtenido por la aplicación del método para, así, evitar el despilfarro que asedia a las *startups*. Pero ¿cómo empezamos a aplicar este método?

Toda investigación nace de suposiciones sobre el objeto de estudio a las que Ries llama “asunciones de fe ciega que piden a gritos pruebas rigurosas” (2013, p. 15). El proceso comienza, entonces, con el planteo de hipótesis que permitan obtener información para continuar el proceso y, en este caso, poder desarrollar un producto mínimo viable que valide las presunciones planteadas. En este caso, Ries (2013) plantea dos tipos de hipótesis:

De valor: son las que sirven para comprobar si la propuesta de valor es valiosa para los clientes que la compran o la usan. Y, para corroborarlas, se diseñan experimentos cuyos resultados diriman esta inquietud, es decir, poder medir y aprender si el producto le genera valor al cliente y cuánto, a saber: tu *startup*, ¿genera valor para los clientes?

De crecimiento: sirven para probar cómo se captan nuevos clientes y cómo hacer para que conozcan la propuesta de valor que ofrece. Entonces, tu *startup* ¿va a ser lo suficientemente grande o lo suficientemente eficiente para resolver el problema del cliente?

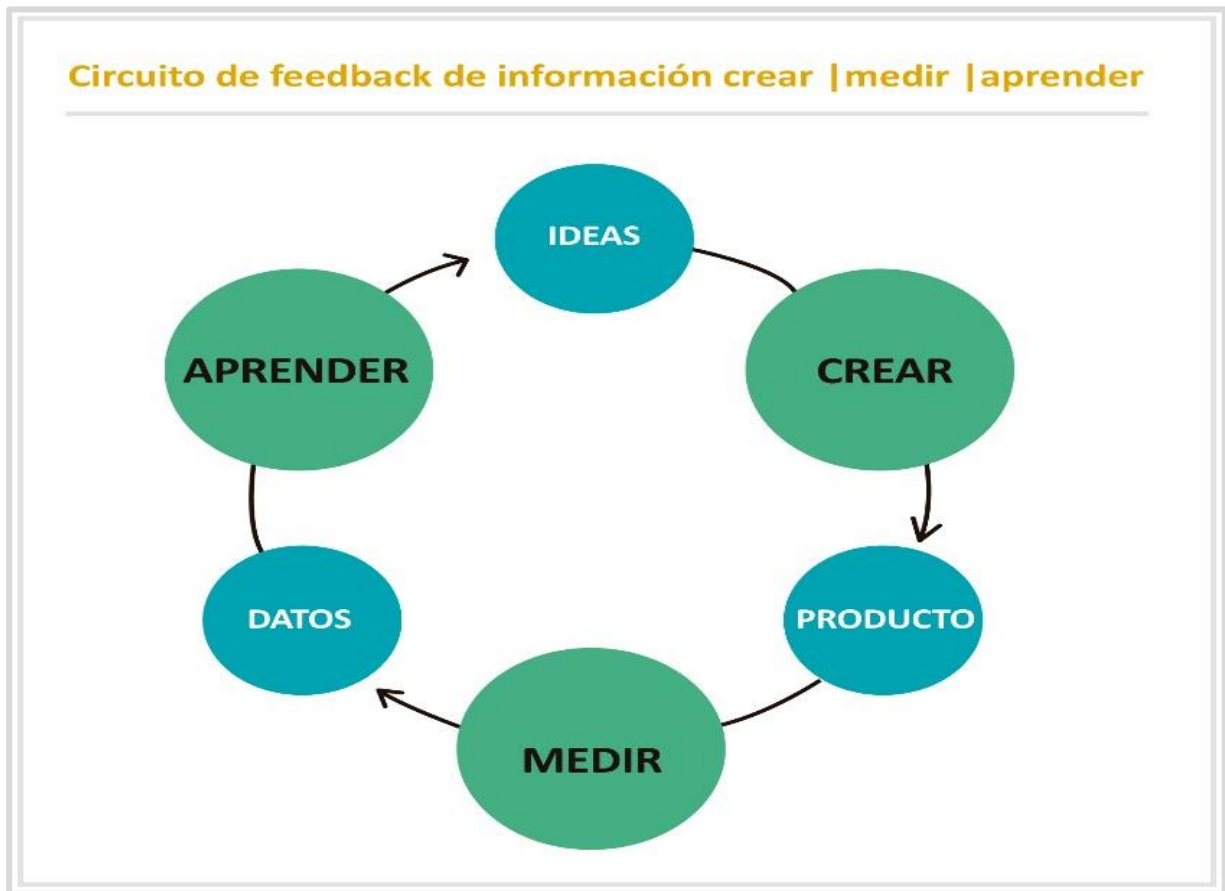
Gran parte del método Lean Startup se basa en diseñar experimentos y recoger evidencia empírica que permita probar o refutar las hipótesis planteadas.

Gran parte del método lean startup se basa en diseñar experimentos y recoger evidencia empírica que permita probar o refutar las hipótesis planteadas. Estas son el punto de partida que motorizará el circuito de *feedback* de crear-medir-aprender, núcleo del método lean startup, similar al círculo de Deming mencionado anteriormente –en el Módulo 3–.

¹ Ries define cinco principios del método lean startup. En este texto solo trabajaremos algunos de ellos, pero te compartimos todos, a continuación, por si quieres ampliar su lectura: 1- los emprendedores están en todas partes; 2- el espíritu emprendedor es *management*; 3- aprendizaje validado; 4- crear-medir-aprender; 5- contabilidad de la innovación.



Figura 2: Circuito de feedback de información crear-medir-aprender



Fuente: Ries, 2013, p. 65.

El circuito es sencillo (Figura 2): una startup busca transformar ideas (problemas) en productos (soluciones) que, en esta instancia, son experimentos. Para ello, los emprendedores se relacionan con los clientes para obtener información de tipo cualitativa –si el producto satisface al cliente, por ejemplo– y cuantitativa preguntando, por ejemplo, por el precio sugerido. De ese *feedback* que se realiza entre los emprendedores y el cliente, los primeros aprenden y de esta manera es como van creando su modelo de negocios exitoso. Este recorrido es el núcleo del método lean startup.

Específicamente, explicaremos cada parte de este entramado:

- **Ideas:** es la oportunidad de negocio que se traducirá en el modelo de negocios, a través del modelo canvas –tema del curso 4– y con base en hipótesis que se deberán contrastar con los clientes. En esta etapa es muy útil aplicar el método de *design thinking*, que aprendiste en el curso anterior.
- **Crear:** en inglés es *build* y, aunque en la versión en español lo define como crear, la idea de construir es más indicada, ya que significa elaboración de una primera versión o prototipo del producto o servicio.
- **Producto:** hace referencia al producto mínimo viable o *minimum viable product* (MVP) cuyas características se verán en el curso 3.

- **Medir:** necesariamente hay que probar el MVP, testearlo y medir los resultados en función de los objetivos que se quieren cumplir. De esta instancia se obtendrá información valiosa para avanzar o retroceder con la propuesta de valor.
- **Datos:** información que permitirá acercarse y entender las necesidades de nuestros clientes, después de haber probado la primera versión del producto.
- **Aprender:** el propósito del circuito recae en esta etapa, para Ries (2013), ya que el aprendizaje permitirá pulir el producto. Si los ajustes son menores, con algunas iteraciones se podrán reparar. Ahora bien, si los cambios son grandes, será necesario realizar pivotes en el modelo de negocios. Si esto último ocurre, el circuito realiza un *loop*, es decir, comienza nuevamente hasta que se obtenga el modelo de negocios sostenible, habiendo despejado hasta el mínimo la incertidumbre.

Una vez que se dio una vuelta entera al circuito, ese aprendizaje debe ser la base para nuevas ideas que promuevan el comienzo de un nuevo *loop* que nos permita estar cada vez más cerca de lo que necesita el cliente.

Asimismo, es necesario estar atentos a un error común que se comete al recorrer el circuito relacionado con concentrarse en un solo elemento –por conocimiento, gusto, desafío, etcétera–, ya que ninguno es primordial por sí mismo. Esto nos puede hacer perder el foco en el aprendizaje y, por ende, tiempo y recursos.

Una advertencia importante sobre el método es que su potencial está en el aprendizaje validado que se obtiene y, por consiguiente, no sirve de nada empezar la *startup* ignorando la información recogida o, bien, seleccionar solo aquella que sirve para reafirmar la posición del emprendedor. Como dijimos anteriormente, el aprendizaje debe refutar los supuestos. Es muy probable que haya que cambiar –y cambiar rápido– en este recorrido de aprendizaje sobre cuál es el modelo de negocios deseado.

El aprendizaje debe refutar los supuestos.

A modo de resumen, aunque este método no garantiza el éxito, propone una forma de validar hipótesis antes de ejecutarlas, minimizando el riesgo y, fundamentalmente, generando aprendizajes útiles para el futuro del emprendimiento. En próximos cursos hablaremos en detalle sobre esto para poder ponerlo en práctica en tu emprendimiento.

Construir un producto mínimo viable (MVP)

Aunque este tema será desarrollado con minuciosidad en el siguiente curso, diremos que producto mínimo viable (*minimum viable product*, en inglés) es una versión preliminar del producto, un prototipo que permita recorrer una vuelta completa del circuito de construir-medir-aprender (*loop*), con el menor esfuerzo, recursos y tiempo posible de desarrollo, considerando que cualquier esfuerzo en el desarrollo del producto que no sea necesario para el proceso y para aprender, será una pérdida de tiempo.

Esta primera versión tendrá pocas prestaciones y diferirá del producto o servicio final, pero es importante saber que su objetivo es medir cómo funciona cuando el emprendedor



se lo muestra a su cliente. Esta medición se realiza a partir de lo que Ries (2013) llama método de contabilidad de la innovación, cuyo propósito es definir hitos de aprendizaje que permitan saber si se avanza o no en el proceso de aprendizaje.

Por consiguiente, un MVP puede ser sencillo o complejo, en relación con lo que queramos probar. Lo que importa de él es que sea una fuente de información y datos sobre lo que necesitamos mejorar o cambiar.

Medir con contabilidad de la innovación

Una vez más, la finalidad del MVP es ofrecerle una prueba al cliente de que lo que está desarrollando le permitirá medir su reacción para hacerle los ajustes necesarios. En este punto es donde Ries (2013) destaca el enfoque disciplinado y sistemático del método lean *startup* al proponer un sistema llamado *contabilidad de la innovación* –diferente del tradicional sistema de contabilidad–, cuyo valor está en su capacidad de medir si estamos progresando y obteniendo aprendizaje validado, en función de ir cumpliendo con una serie de hitos de aprendizaje previamente definidos.

La contabilidad de la innovación viene a enfrentar la peligrosidad del mito de la perseverancia y el optimismo del emprendedor (el típico emprendedor enamorado de su idea) cuando quiere seguir sosteniendo e invirtiendo en su idea, incluso siendo evidente que no funciona.

Ries sostiene que este método “permite a las *startups* demostrar objetivamente que están aprendiendo a construir un negocio sostenible. La contabilidad de la innovación empieza convirtiendo las asunciones de fe ... en un modelo financiero cuantitativo” (2013, p. 99). Y propone tres hitos de aprendizaje o etapas para ponerlo en práctica:

1. Primero: obtener una imagen clara de la situación actual a partir del MVP que permita recoger datos reales sobre la fase en la que se encuentra la empresa en ese momento, sin importar lo lejos que esté del objetivo. Para definir este primer hito de aprendizaje o situación de base, podrás:
 - Hacer una prueba de precompra o lo que Ries (2013) llama prueba de humo (*smoke test* en inglés), ofreciendo el producto a potenciales clientes para ver si están dispuestos a probarlo.
 - Construir el MVP.
 - Construir múltiples productos mínimos viables alrededor de una hipótesis para ver cómo reaccionan los clientes a ese factor del modelo.
2. Segundo: es necesario “poner el motor a punto” (Ries, 2013, p. 101) para aplicar las modificaciones que fuiste descubriendo en el recorrido de construir-medir-aprender, realizando las iteraciones necesarias desde el punto de partida identificado hasta el ideal propuesto.
3. Tercero: con una propuesta definida, validada con los clientes, se llega al punto decisivo: pivotar o perseverar. Si el camino hacia el ideal está progresando de manera correcta, quiere decir que la startup está aprendiendo y usando ese



aprendizaje apropiadamente y, en ese caso, es recomendable perseverar. De lo contrario, la decisión deberá ser pivotear si la estrategia de producto tiene errores graves, definiendo un nuevo punto de partida para comenzar con todo el proceso otra vez.

Por último, para terminar con el método de la contabilidad de la innovación, es importante reconocer que existen dos tipos de métricas en este proceso:

Métricas vanidosas: son las métricas que utilizamos para medir el avance y probar que estamos creciendo. No obstante, estas métricas pueden ser engañosas e inútiles para medir realmente si estás creciendo o, al menos, aprendiendo. En todo caso, es probable que te hagan sentir bien, pero no tendrás una orientación clara para saber cómo seguir. La alternativa para mejorar estas mediciones es la que veremos a continuación.

Por ejemplo, si la variable ventas crece, no indica si el *problem/solution fit (PSF)* y el *product market fit (PMF)* fueron encontrados en el modelo de negocios actual. Hay innumerables ejemplos donde la atracción y conversión crecían a tasas del 22 % mensual, y la retención y fidelización se desplomaban a una velocidad un poco menor y, al final del día, mostraban un incremento de ventas y ocultaban los desencajes.

Métricas accionables: son aquellas métricas cuyos resultados te permiten tomar decisiones, continuar experimentando y aprender a través de información valiosa sobre tu cliente.

Una métrica útil, según Ries (2013), cumple con la regla de las tres a (por sus iniciales en inglés):

- **Accionable:** tiene que demostrar una clara relación causa-efecto entre lo que se hace y el dato que proyectan las pruebas, de lo contrario, es vanidosa. Además, tiene que arrojar una unidad de medida útil para el análisis.
- **Accesible:** es decir, que sean de fácil entendimiento para cualquiera que necesite aprender de ella. Ries sostiene que “la forma más fácil de hacer informes comprensibles es usar unidades concretas y tangibles” (2013, p. 119).
- **Auditable:** que la métrica utilizada pueda ser comprobada en el lugar donde se aplica, con los clientes reales.

Algunas de las técnicas que se utilizan para obtener resultados válidos de métricas accionables son:

- **Cohortes y pruebas divididas (split-test, en inglés):** se dividen en grupos para aplicar experimentos en el que se ofrecen diferentes versiones de un producto al mismo tiempo. De esta manera, se puede observar la reacción de los grupos de clientes, haciendo diversas inferencias sobre el impacto del experimento y sus variaciones. El análisis de cohorte es el concepto clave a entender y poner en práctica por cualquier emprendedor que quiera optimizar su tiempo y dinero. En cursos siguientes veremos ejemplos prácticos de identificación y creación de cohortes.



- **Kanban o restricción a la capacidad:** proveniente del lean manufacturing, sirve para priorizar procesos. El objetivo es establecer estadios por los que cada iteración tiene que pasar. Estos son:
 - Productos pendientes.
 - Productos en construcción.
 - Productos listos.
 - Productos validados. En este último caso, se pueden considerar, a modo de ejemplo, aquellos elementos que sabemos que funcionan, después de haber sido evaluados e implementados con un split-test.

Aprender mediante conocimiento validado

Para disminuir la incertidumbre en la que nace una *startup*, Ries (2013) afirma que es fundamental ir aprendiendo de las pruebas y experimentos realizados junto a los clientes. A este aprendizaje lo denomina *conocimiento validado*, ya que resulta de un proceso de demostración empírica de las hipótesis del negocio. Básicamente, significa poder tomar decisiones en función de resultados cuantitativos para disminuir el riesgo y la probabilidad de fracaso.

En este sentido, recomendamos leer sobre la experiencia de Ries con su empresa IMVU (capítulo N.º 3 del libro *El método lean startup*, 2013), donde cuenta cómo trabajaron con su equipo para desarrollar la primera versión del producto que, finalmente, nadie utilizó, ya que lo habían elaborado asumiendo que los atributos que tenía eran importantes para la gente, pero nunca lo testearon. Así fue que estuvieron obligados a salir de sus oficinas, salir de su comodidad y conversar con la gente para encontrar los pivotes de su modelo de negocios.



Unidad 4.2 Integración de las metodologías

A lo largo de estos cursos, utilizaremos diferentes herramientas integrando las metodologías de Ries y Blank, junto con herramientas de *design thinking* y otras, para aplicar a tu emprendimiento en el sector deportivo.

Es por eso que queríamos presentarte todas las metodologías para que entiendas sus principios fundamentales y la importancia de cada una. De esta manera, comprenderás mejor la intención detrás de cada herramienta.

Para los proyectos que ya cuenten con una idea avanzada, es decir, que ya hayan comenzado a diseñar y a desarrollar el prototipo, es difícil volver pasos atrás para revisar las hipótesis y validar el problema, aunque altamente recomendable. La mayoría de los emprendedores en esta etapa no quieren cambiar su producto o servicio, ya que están convencidos de que va a funcionar.

Por un lado, es acertado el convencimiento y la perseverancia, aunque debe ser acompañado con mucha flexibilidad para poder cambiar y adaptarse a las necesidades del mercado. Sin embargo, a emprendimientos que ya tienen un producto/servicio funcionando con clientes activos y creciendo en ventas, les proponemos realizar el ejercicio de un día en la vida del cliente, ya que aunque estén en una etapa avanzada, esa actividad les aporta información valiosísima para mejorar su producto/servicio, para mejorar sus estrategia de venta y para aumentar el compromiso de sus clientes. En definitiva, mejorar su emprendimiento y hasta generar ventajas competitivas.

El uso de estas metodologías es constante para una *startup*, incluso en su etapa de crecimiento y escalabilidad, donde se aplican más herramientas relacionadas a la gestión por métricas.

El ideal de toda *startup* es convertirse en una gran compañía con espíritu y cultura de startup, para poder continuar innovando y mantenerse competitiva en un mercado de cambios exponenciales.



Referencias

Ries, E. (2013). *El método lean startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Barcelona, ES: Deusto.

