

Para comprender en profundidad en qué consiste *lean startup*, sus aciertos, sus problemas y por qué era la mejor opción para desarrollar un producto, David me tuvo durante horas metido en una sala y garabateando una pizarra con rotuladores de varios colores. En este capítulo te vamos a resumir, de la forma más clara y ordenada posible, todo ese conocimiento.

Como te adelantamos hace un momento, si observas la definición de la metodología *lean startup* y tomas sus puntos clave en orden inverso, concluirás que son:

Punto 1. “Antes de agotar los recursos disponibles”.

Punto 2. “Entornos de alto riesgo”.

Punto 3. “Productos rentables que los clientes quieran”.

Vamos a ver qué significa esto, paso a paso.

## **1. “Antes de agotar los recursos disponibles”**

Todos los seres humanos tienen grandes ideas y piensan que esas ideas pueden funcionar. Esto forma parte de su espíritu, por lo general optimista, y está muy bien que así sea. Sin embargo, cuando llega el momento de poner en práctica estas ideas, muy pocas de ellas funcionan al primer intento o de la forma exacta en que esas personas las habían imaginado. Los humanos solemos pecar “de novatos” en esos casos y, por lo general, tenemos que evolucionar o hacer pivotar estas ideas hasta dar con una solución que sea correcta. Seguramente, a lo largo de tu vida habrás usado expresiones como “tengo que darle una vuelta a lo que se me ocurrió” o “lo intenté pero me falta pulirlo un poco más para que funcione bien”. El problema grave que plantea esta forma de actuar es que, muchas veces, encontrar dicha solución supone un gasto excesivo de unos medios que no nos sobran y el empleo de un esfuerzo que acaba siendo un agotador sobreesfuerzo.

Consciente de esta realidad, *lean startup* sugiere buscar estas soluciones mediante el consumo de la menor cantidad de recursos disponibles, considerando como recurso el tiempo, el dinero, la mano de obra, la tecnología o cualquier otro. Por lo tanto, la idea en esencia que persigue consiste en optimizar esos recursos, por lo general, escasos, evitando gastos inútiles. Por decirlo de alguna manera, *lean startup* tiene, en el fondo, una gran aversión al despilfarro.

Pero, ¿cómo conseguir esto?, ¿cómo se evitan gastos inútiles de recursos limitados? ¿Qué es un gasto inútil y qué no lo es? Para darnos un punto de partida que nos ayude a diferenciar cuándo despilfarramos y cuándo no, *lean startup* propone, principalmente, dos técnicas:

**a) Focaliza los recursos disponibles en las actividades que mayor valor aportan en cada momento**

Recursos mínimos buscando el máximo valor más próximo. David suele explicar esto con un ejemplo muy bueno: imagínate que eres un joven jugador en un equipo de fútbol de segunda división y que posees un gran potencial. Eres una promesa, y tu deseo es ascender rápidamente a una categoría mejor. Lo más sensato sería que focalizases todos tus recursos en llegar a ser un jugador de primera división. Sin embargo, en ese momento de tu carrera profesional, no tendría ningún sentido consumir tus recursos o tu esfuerzo orientándote a jugar en la *Champions League*. ¿Por qué? Porque mientras intentas llegar a algo tan lejano, puedes lesionarte por el camino, cambiar de profesión o empeorar tus habilidades. Ese consumo de recursos, orientado a un futuro incierto, es lo que *lean startup* denomina “desperdicio” (*waste*), algo que no sirve para nada. De este modo, perderías recursos inútilmente y que, además, son escasos para ti (tiempo, esfuerzo, medios, ilusiones).

¿Parece lógico? Lo es, pero en el mundo empresarial esta sensatez se empaña. Muchas empresas, al desarrollar productos digitales o analógicos, dedican una gran parte de sus recursos a actividades que no

aportan valor a la fase en la que exactamente se encuentran, y de este modo generan *waste*. Se disgregan y olvidan su foco, despilfarrando medios que siempre son escasos. Esa forma de actuar, medida en aporte de valor, es cara y errónea.

¿Lo ves claramente? ¿Más ejemplos? Piensa que no tiene sentido diseñar un producto con decenas de funcionalidades y opciones si ni siquiera sabes si el producto satisface necesidades reales y les resulta útil a tus clientes. Tampoco tiene sentido diseñar una arquitectura de *software* para una previsión de un millón de clientes si no has validado quiénes son esos clientes reales. Y sería absurdo diseñar un universo gamificado completo si desconoces qué gustos tienen tus clientes y qué les motiva.

A lo largo de tu vida habrás visto cientos de empresas que cerraban al poco tiempo de constituirse, muchas de las cuales habían puesto “toda la carne en el asador” para lanzar un producto determinado en el que creían firmemente por pura intuición. El producto, finalmente, no funciona y la empresa en cuestión se ve abocada a la quiebra. Una gran parte de esos casos se deben precisamente a que no han sabido focalizar los recursos que disponían en aquello que mayor valor les reportaba en ese preciso momento. Hablan de millones de clientes cuando todavía no tienen ni una decena. Es muy significativo, al hilo de este punto, el cuento de la lechera: cuando ya creía ver su vida resuelta, el cántaro se rompió y su mundo se desmoronó de golpe.

Tenlo presente: recursos mínimos, máximo valor, proximidad.

### **b) Filosofía fail fast**

La segunda técnica que propone *lean startup* para evitar el despilfarro es la filosofía *fail fast*, es decir, trata de invalidar tu producto lo antes posible, compórtate como un duro inspector con tu propio producto. Esto suena demencial, ¿crear un producto para tratar de anularlo inmediatamente? ¿Qué locura es esta? ¿Trabajar para nada?

Justamente es así, pero orientándolo de una manera constructiva y no destructiva. La filosofía *fail fast* te invita a que demuestres que determinadas suposiciones o hipótesis de tu producto son erróneas. De este modo, podrás intentar corregirlas lo antes posible y minimizar los daños. Si, por el contrario, no encuentras nada que invalide tales suposiciones o hipótesis, entonces se presupone que son acertadas.

Vamos a ver ejemplos para esto: la hipótesis de la que partes es que el segmento de cliente al que se orienta tu producto es de jóvenes entre 20 y 25 años. Pero, ¿has verificado esa presunción? ¿Estás seguro de que tu producto es adecuado para clientes de esas edades? ¿Por qué? ¿En qué te basas para hacer esa afirmación? ¿Has comprobado que efectivamente es así?

Pongamos otro ejemplo más cercano a la *gamificación*: partes de la hipótesis de que añadiendo un *ranking* a tu aplicación vas a posicionar a los usuarios y, por tanto, vas a fomentar una participación más activa. Si compiten, lo pasarán mejor y participarán más. Pero, ¿estás seguro de que la competitividad que subyace en un *ranking* va a motivar a tus jugadores? ¿Y si resulta que hace el efecto contrario y los desanima a jugar? ¿Lo has verificado? ¿De dónde has sacado que a tus jugadores les gusta competir? ¿Y si lo que les motiva es colaborar y lo descubres tarde? ¿Aún estarías a tiempo de rescatar tu producto del naufragio o ya no habría nada que hacer?

*Fail fast* emplea pruebas empíricas para validar (o invalidar) las hipótesis más importantes del producto en cada momento. Aunque lo explicaremos más adelante, el aspecto más práctico de esta filosofía es que, hecha esa prueba, te va a permitir pivotar, es decir, cambiar rápidamente el rumbo al que se dirige tu producto y enfocarlo a una versión que funcione, pero usando la menor cantidad posible de recursos.

Resumiendo: cuestiona tu producto cuanto antes buscando hipótesis que hayas presupuesto y que no hayas validado.

## 2. “Entornos de alto riesgo”

El segundo punto clave de *lean startup* es el que atiende a los entornos de alto riesgo. ¿Qué es un entorno de alto riesgo?, pues aquel en el que varias de las alternativas pueden causar pérdidas más o menos graves.

De nuevo, un ejemplo: si yo tengo un dado de seis caras, sé que hay  $\frac{1}{6}$  de probabilidades de que salga cada una de las caras. ¿Cuál saldrá? Lo desconozco completamente. Ahí tendríamos un caso de incertidumbre, pues nos encontraríamos con varias alternativas pero no sabríamos a ciencia cierta cuál de ellas va a darse. Y en todo caso, lo que puedo perder, en el supuesto de equivocarme, no es nada. Pero supongamos que estoy inmerso en una apuesta con dados, en la que me juego una suma de dinero. En ese supuesto, además de la incertidumbre tendré un riesgo, pues puedo perder algo si me equivoco en la alternativa escogida.

Forcemos más el ejemplo. Si me enfrento desarmado ante mi enemigo, puedo ganarle en el enfrentamiento o no. Pero si mi enemigo blande una ametralladora llena de munición que me apunta, la probabilidad de que mi ataque salga mal es exageradamente alta, y me costaría la vida. Eso sería un entorno de riesgo muy alto con una pérdida elevadísima (mi vida).

Por lo tanto, para *lean startup*, un entorno de alto riesgo es un entorno de gran incertidumbre en el que varias alternativas posibles nos pueden conducir a algún tipo de pérdida<sup>12</sup>.

Normalmente, cuando desarrollamos un nuevo producto o servicio aceptamos varias creencias y predicciones que muchas veces están sin

---

12. Douglas Hubbard distingue ambos conceptos muy claramente en su libro “How to Measure Anything”.

verificar y que no nos cuestionamos. Estas hipótesis no verificadas nos pueden conducir a tomar alternativas que conducirán a pérdidas o incluso a hacer que nuestro producto se convierta en un rotundo fracaso. David nos ofrece otro ejemplo muy claro de dónde podemos encontrar hipótesis no validadas en el mundo empresarial: en los *business case* tradicionales. ¿Por qué? Porque en estos casos, las hipótesis utilizadas se basan en la intuición de las personas que toman decisiones o en puras estadísticas de mercado (comportamientos genéricos), y no se basan en contrastes analizados en un entorno real. Por ello, muchas veces, el resultado real obtenido no se corresponde en absoluto con la predicción del *business case*. “¿Cómo hemos podido equivocarnos, si antes funcionó bien?!” , dirían muchos respecto a tal sistema.

Basar el desarrollo de un producto en la intuición de las personas o en ciertas estadísticas de mercado (que, insistimos, no son más que comportamientos genéricos), lleva muchas veces a construir productos que no quieren los clientes, lo que supone un estrepitoso desacierto. Es decir, ¡construimos un producto cuando ni siquiera hemos confirmado la hipótesis de si le iba a interesar o no a nuestros clientes! La intuición y los *benchmarks* nos podrán decir que sí, pero la realidad nos abofeteará con un no. Y en estos casos, por suerte o por desgracia, suele ganar la realidad.

Esta mala praxis se acentúa más en las grandes corporaciones donde, generalmente, la toma de decisiones es jerarquizada. En estos casos, es normal ver que muchas veces la dirección dicta medidas sobre un producto basándose en la intuición o en la experiencia que se cree tener o recordar, sin que esos datos se contrasten en el mundo real. Si observamos nuestro comportamiento, en el día a día de cada uno de nosotros, esta tesis se confirma a menudo. ¿Cuántas veces hemos dicho “eso no me lo esperaba” o “para nada pensé que eso fuera así”? La realidad marca gol. Realidad 1, intuición 0.

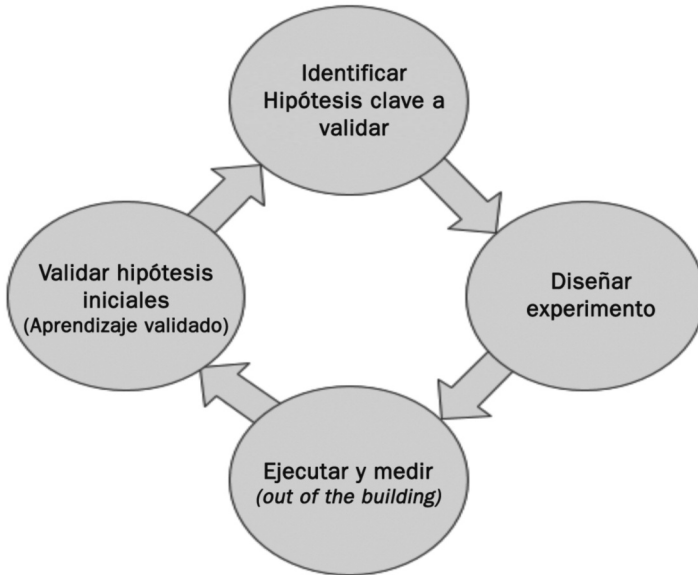
La filosofía de *lean startup* trata de evitar estos comportamientos erróneos introduciendo la experimentación cuantitativa como herramienta que

minimiza el riesgo de que un producto se convierta en un fracaso. Tanto David como yo creemos que el uso de la “experimentación *lean*” es una de las causas por las que el método *lean startup* todavía no es ampliamente implantado en las organizaciones empresariales. El motivo se ve claramente. Por lo general, este enfoque provoca una fuerte desconfianza inicial en las empresas, ya que sustituye una parte importante de la toma de decisiones que la dirección realiza sobre el producto. Lo que aparentemente parece una pérdida de control se convierte pronto en mejores decisiones, mayor satisfacción del cliente y mayor riesgo de acierto según va avanzando el desarrollo del producto. Solo las organizaciones más avanzadas son capaces de implantar este tipo de enfoques.

Gracias a esta explicación, David me permitió comprender por qué al principio me pareció estar inmerso en un sistema desordenado. En realidad, estaba metido en un laboratorio en el que se experimentaba constantemente de mil formas distintas y se estudiaban los resultados de dichos experimentos. Teniendo en consideración lo anteriormente expuesto y nuestro caso personal, nos atrevemos a afirmar rotundamente que la “experimentación *lean*” es una de las herramientas más potentes que una organización empresarial puede adoptar. Es la base para lograr un sistema de innovación continua y para poder implantar cualquier proceso novedoso o disruptivo, ya sea desde configurar una nueva cultura empresarial a generar nuevos productos o servicios, o incluso hasta crear nuevos modelos de negocio en un sector. De este modo, podremos desenvolvemos mucho mejor en entornos de alto riesgo y así minimizarlo.

En su explicación para aclarar las cosas, David me dibujó este esquema en la pizarra *Velleda*:

**Proceso de experimentación *lean* == Proceso de *lean startup***



¿Cómo se definen los experimentos? En principio hay muchas formas de hacerlo, todas ellas válidas. Sin embargo, en el equipo en el que estábamos integrados David y yo, se estaba usando un método bastante sencillo y que les arrojaba excelentes resultados:



*Ejemplo de experimentación lean en Internacionalía S.A.*

<b>Hipótesis clave a validar</b>	<b>Segmento</b>	Los empleados de Internacionalía S.A.
	<b>Problema</b>	No pueden elegir la formación interna que les permita orientar su carrera profesional a sus intereses.
	<b>Solución</b>	Apartado no necesario en este experimento.
<b>Diseño y ejecución del experimento</b>	<b>Diseño</b>	Realizar 25 entrevistas aleatorias a empleados.
	<b>Métricas</b>	Tracción: número de empleados que en la entrevista validen que tienen el problema.
	<b>Ejecución</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar una entrevista que sirva para el propósito del experimento.</li> <li>2. Enviar un correo a todos los empleados solicitando voluntarios para una entrevista anónima.</li> <li>3. Agendar una cita informal con los 25 primeros voluntarios, por orden de respuesta.</li> <li>4. Constestar al resto de voluntarios agradeciendo su disponibilidad.</li> <li>5. Realizar las entrevistas según agenda.</li> </ol>
<b>Aprendizaje validado</b>	<b>Validamos la hipótesis</b>	Si más del 80% de los encuestados validan el problema en la entrevista, se consiera la hipótesis como cierta.

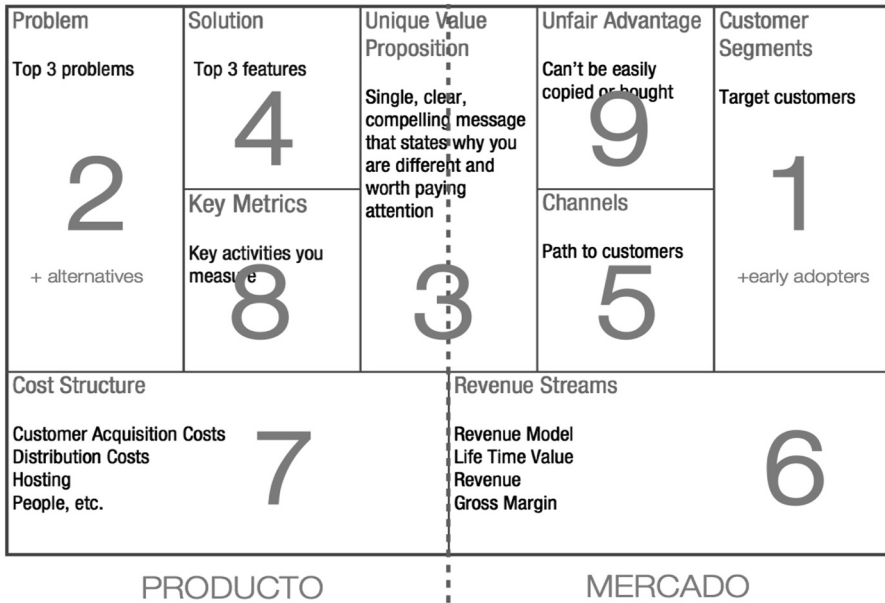
Dentro del método *lean startup* se usa la experimentación a distintos niveles de granularidad o atomización. Gracias a eso, podemos definir experimentos para confirmar grandes hipótesis (como los problemas que tienen los clientes de nuestro producto o si la *gamificación* propuesta motiva a nuestros clientes) o, por el contrario, podemos diseñar experimentos para validar pequeñas hipótesis, como puede ser la orientación de un campo en un formulario web o el tamaño de una fuente tipográfica. Sea cual sea el experimento que debas hacer, recuerda siempre el punto a) de la página 40 que estudiamos: *Focalizar todos los recursos disponibles en las actividades que mayor valor aportan en cada momento*. Es decir, valida solo aquello que aporte valor en la fase en la que te encuentres. ¡Escapa del waste!

Como bien me dijo más tarde David, “Jacobó, si entiendes la experimentación *lean*, entiendes el 80% del método *lean startup* y de toda la adaptación que estamos implementando en Internacionalia S.A.”. Por esa razón hemos considerado oportuno extendernos en este punto.

### **3. “Productos rentables que los clientes quieran”**

Este es el tercer punto clave de la filosofía *lean startup* y que me hizo observar David. Como ya hemos comentado, una de las principales causas de fracaso en el desarrollo de productos es que se construyen productos que los clientes no quieren o no les resultan interesantes en lo más mínimo.

Para que pudiese entender bien este concepto, David recurrió al *lean canvas* y el enfoque que Ash Maurya presentó en su excelente libro “Running Lean”. Este libro es fundamental si quieres profundizar en el método *lean* para desarrollar productos. Te recomendamos fervientemente estudiártelo. Un aspecto muy importante que comenta Ash Maurya en su libro es que el producto no es el “producto resultante” o producto final obtenido por medio del desarrollo, sino que el producto real es ¡el modelo de negocio! Para entender bien este concepto debemos estudiar su *lean canvas* o Modelo de Negocio:



Un error extendido es que la gran mayoría de las personas confunden el producto con lo que en *lean canvas* se conoce como solución. Esa solución, cuando se apuesta por lo digital, suele ser muchas veces un *site web* o una *app* móvil, o incluso una combinación de ambas. Sin embargo, el producto es mucho más que eso, es mucho más que la mera solución.

De nuevo, David me puso un ejemplo brillante para comprender esto: imagina que has diseñado una solución mediante una *app* móvil muy sofisticada, pero eres incapaz de hacer llegar la solución a los clientes (*channels*) o tu solución es muy fácil de copiar o de emular (*unfair advantage*) o no resuelve problemas reales de tus clientes (*problem*). La lectura inmediata es que, por muy buena que sea tu solución, no conseguirás los clientes necesarios para hacer que tu producto sea rentable. Esto se deberá a que muchas veces nos focalizamos demasiado en la solución y dejamos de lado muchos aspectos del

desarrollo de producto que son cruciales. Recuerda: Producto = Modelo de Negocio. Grábatelo a fuego si quieres dar un giro exitoso a tu empresa.

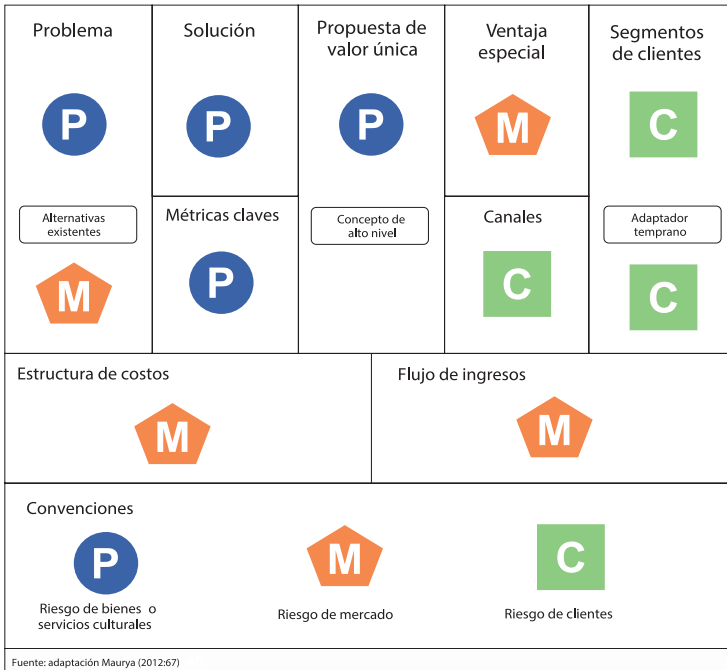
Dentro de las organizaciones, sin embargo, la complejidad aumenta en cuanto las secciones del *lean canvas* se distribuyen entre varios departamentos. Eso dificulta, por desgracia, la visión estratégica del producto. Por suerte ese no era nuestro caso, ya que gracias a la confianza que habían depositado en nosotros, éramos prácticamente autónomos y teníamos la visión global y el *end to end* del producto. Esto nos enseñó que, si una organización quiere tener éxito en sus apuestas disruptivas, es muy importante saber delegar y otorgar votos de confianza a sus respectivas unidades de trabajo. Impedir esos gestos de flexibilidad contamina todo un sistema que, de otro modo, debería funcionar.

Nos podríamos extender mucho más en este punto, pero preferimos remitirte al libro de Ash Maurya que te hemos indicado. También puedes leer el libro de Alexander Osterwalde: “Generación de modelos de negocio”, que es clave para entender en total profundidad estos conceptos.

¿Existe una fórmula mágica para construir productos rentables que los clientes quieran? ¿Pulsando determinadas teclas sabremos qué quieren los clientes? Probablemente no, pero lo que realmente intenta el método es minimizar los principales riesgos a través de la experimentación continua y usando el menor número de recursos. De esta forma, los intentos tendrán más posibilidad de acierto. En concreto, Ash Maurya divide estos riesgos en tres categorías:

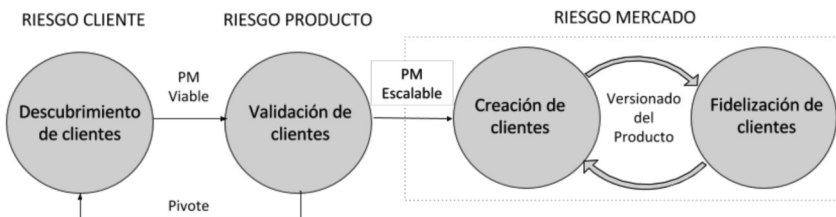
- Riesgos relacionados con el cliente: Conocer y hacer un camino hacia el cliente.
- Riesgos relacionados con el producto: Construir un producto adecuado.
- Riesgos relacionados con el mercado: Construir un producto rentable.

Y las ordena de la siguiente manera en el *lean canvas*:



En la adaptación que estábamos realizando para Internacionalia S.A. en concreto, la sección de “Problemas” también la considerábamos como una parte del riesgo de clientes, ya que es necesaria para conocer y hacer un camino hacia el cliente.

Como curiosidad, David me indicó que Steve Blank propuso, en su fascinante libro: “The Four Steps to the Epiphany”, la metodología precursora del método *lean startup*. Su visión, adaptada a nuestro caso, quedaría así:



A grandes rasgos, esto fue lo que me enseñó David en aquella larga reunión. Aunque salí con la cabeza hecha un bombo, pude comprender la esencia del método *lean startup* por el que estábamos apostando. Todo parecía muy sensato, y estaba ansioso por ver qué pasos se habían dado hasta el momento y en qué punto del esquema nos encontrábamos. Además, al conocer todo esto, mi visión cambió, y ahora debía enfrentarme al problema de cómo adaptar mis ideas sobre sistemas gamificados a todo eso. Por suerte, David intervino por última vez.

—Venga, que te invito a comer, que te veo derrotado. Tienes mucho que asimilar después de esto.

Llegamos al restaurante y comimos juntos, hablando de cualquier cosa. En mi cabeza, sin embargo, corrían ideas de un lado a otro. Estaba sospechando que esto me iba a dar la clave que andaba buscando desde hacía tanto tiempo para completar mi teoría sobre *gamificación*. Sin embargo, aunque estaba cerca, no lograba encajar todo el sistema. Súbitamente, al llegar el postre, una idea me iluminó (los postres son casi tan buenos para eso como los viajes en metro):

—David... en el sistema que me has explicado, ¿cómo conseguimos motivar a los clientes para usar un producto o a participar con su *feedback* de los experimentos?

David se quedó con el gesto congelado. Se había dado cuenta. Ambos nos habíamos dado cuenta. Todo acababa de encajar. Compartiendo conmigo sus conocimientos sobre *lean* me había dado la clave que yo necesitaba, y, con mi pregunta, él acababa de ver la clave que llevaba tanto tiempo buscando.

*Lean gamification* era la manera de sintetizar *lean startup* con la *gamificación*.