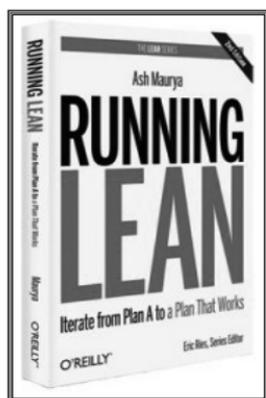


Ash Maurya

RUNNING LEAN

O'Reilly Media, Sebastopol (California), 2012, 207 págs., 24,99 dólares



Running Lean ha merecido ser la primera de una colección de libros —comercializados por la famosa editorial O'Reilly— dedicada a emprendedores e innovadores y especializada en la metodología *Lean Startup*. No en vano uno de sus reclamos publicitarios es que Eric Ries actúa como su coordinador.

El propio autor —Ash Maurya, un emprendedor en serie, actual CEO de Spark59— comenta su obra indicando que originariamente la concibió como una metodología para emprendedores que constrúan productos y servicios basados en la web. Sin embargo, en el más genuino estilo *lean startup*, reorientó su alcance (lo que en terminología *lean* se diría «pivotó»), ampliándolo a proyectos empresariales tanto *high-tech*, como *low-tech* y no necesariamente en el ámbito de Internet.

LEAN POR LOS CUATRO COSTADOS

Maurya propone una metodología *lean* para empresas *lean*. Es concisa y va al grano, sin dar ocasión al desperdicio; construye sobre las ideas de aprendizaje y validación

de Ries (su famoso bucle Construir-Medir-Aprender); enfatiza la experimentación e iteración con los clientes; preconiza el probar una y otra vez el modelo de negocio y el producto, y pone, de entrada, en cuestión el plan inicial que pudiera haberse concebido del proyecto emprendedor (no en vano el subtítulo de libro es: «Iterar desde el Plan A hacia un plan que funcione»).

A través de *Running Lean* plantea un escueto mapa de ruta: documentar el plan A, identificar las partes del plan con más riesgos y probar sistemáticamente el plan, que son fases habituales de las metodologías *agile*.

Desde las primeras páginas Maurya pone en cuestión las clásicas ideas sobre el lanzamiento de proyectos emprendedores. Y no porque en estos proyectos no se atribuya un valor esencial al cliente, o no se otorgue una importancia clave a las métricas, o no se reconozca la necesidad de hacer un plan de negocio; sino porque en su libro se expone una forma radicalmente distinta de hacerlo —más ajustada, sencilla y precisa—, evitando el despilfarro de detallados planes de negocio desplegados solo sobre el papel, que todo lo aguanta; de productos que apenas se han sometido a la prueba de los clientes y luego tienen que cambiar radicalmente, echando a un lado gran parte de lo hecho; o de planes de actuación que a fuerza de presionar los recursos provocan atascos en el flujo de tareas al sobresaturarlos.

Y así, el lector se enfrenta a una serie de técnicas (verdaderos antídotos frente a los despilfarros citados en el párrafo precedente) como: el *lean canvas* (un plan de negocio esquemático y en una hoja), versión evolucionada del *Business Model Canvas* de Osterwalder; el Producto Mínimo Viable (PMV) que lleva a su máxima expresión la idea tradi-

cional de «mejor hacer un prototipo antes que el producto definitivo»; o el tablero *kanban* (herencia directa del Lean Manufacturing de Toyota) que ayuda a «tirar» de las tareas haciendo el flujo de trabajo más fluido y eficiente.

ITERAR CON LOS CLIENTES

Si en algo se pone énfasis en *Running Lean* es en este postulado: «No construir una relación significativa con los clientes figura entre las causas principales de fallo de una *startup*».

La cuestión está en hablar con los clientes (o iterar con los clientes en terminología *lean*), usando dos tipos de entrevistas: las «del problema», que persiguen dialogar con los clientes de sus problemas (no de la solución) y extraer este conocimiento antes de formular la solución (el futuro producto o servicio); y las «de la solución», que pretenden que los clientes, en diálogo con los emprendedores y cooperando con ellos, descubran la mejor solución.

En esta marcha *lean* los emprendedores manejarán, en consecuencia, sucesivas versiones del producto, cuidando mucho de que siempre sean «las más *lean* de las posibles». Esta es la idea del PMV que, en sucesivas iteraciones y a través de mejoras incrementales y muy medidas de sus características mínimas vendibles (de nuevo la forma *lean* de hablar de funcionalidades), logra progresivas (y numerosas) validaciones por el cliente, hasta llegar a su versión de mercado.

UN PROCESO DE DESARROLLO DE PRODUCTOS O SERVICIOS

Maurya se esfuerza por hacer visible y muy aplicable este proceso *lean*, y para eso lo descompone en cuatro fases. Lo

primero, como hemos visto, es entender el problema y expresarlo con toda claridad: analizando los *lean canvases* (esos planes de negocio de una página) con menos riesgos, detectado unos potenciales *prospects* del producto e iterando con ellos, haciéndoles entrevistas sobre el problema.

En el siguiente paso se define la solución (esto es a todas luces el núcleo del proceso) recurriendo a las técnicas más variadas: construcción de *landing pages*, prototipado, diseño de experiencias de usuario..., hasta llegar a través de varias iteraciones a una mezcla heterogénea de especificaciones técnicas, planos, *storyboards* y maquetas, que evolucionan el PMV hasta llegar a un prototipo.

El tercer paso es la validación cualitativa de cada una de las versiones del PMV en un cara a cara con el cliente (iterando con él), que también cambia como el PMV, pasando de *prospect* a adoptador precoz y de este a evangelista del producto y, luego, a cliente real.

En el cuarto paso se despliega toda la parafernalia de instrumentos de análisis cuantitativo (*funnels* de conversión, análisis de cohortes, tests A/B...) para determinar cuáles de las versiones o experimentos aportan un valor real y de futuro a la nueva empresa, que la lleve a generar el tan ansiado *wow!* del mercado.

Un último y breve comentario. El libro puede parecer a veces un poco confuso..., como si le faltara un punto de coherencia. Quizás esta carencia de cartesianismo sea inherente a la liviandad de lo *lean* y que, por esto mismo, deba ser comprendida y aceptada de antemano. ■

José María Berenguer