

Eric Ries

EL MÉTODO LEAN STARTUP

Ediciones Deusto, Grupo Planeta, Barcelona, 2012, 319 págs., 21,95 euros



Lo que nos muestra Eric Ries en este libro es una metodología o unos principios para abordar la cuestión del desarrollo de un nuevo producto o de una nueva empresa. Desarrolla un enfoque basado en la idea de experimentar constantemente para la mejora continua, con objeto de maximizar las oportunidades de éxito. Se apoya en la filosofía de gestión del *Lean Manufacturing*, originaria de Japón —que había funcionado en el sistema de producción de Toyota—, y que tiene como objetivo incrementar la eficiencia en todos los procesos a partir de una reducción del despilfarro.

El libro aplica esta metodología, fundamentalmente, a las empresas de nueva creación que se gestan en contextos de incertidumbre máxima y que tienen un alto y rápido potencial de crecimiento. A estas nuevas empresas se las conoce como *startups*, si bien el autor manifiesta que sus ideas son generalizables a cualquier tipo de empresa o proyecto.

La sociedad necesita emprendedores, así como equipos directivos que destaquen por su capacidad de desarrollar su espíritu emprendedor, asumiendo riesgos y responsabilidades, y poniendo en marcha, con rapidez y éxito, proyectos innovadores que aporten valor. El método *Lean Startup* supone un nuevo enfoque que se ajusta a estos requerimientos al enfatizar la eliminación del despilfarro en todas sus formas y a la búsqueda constante del valor.

LA FILOSOFÍA Y METODOLOGÍA LEAN STARTUP

El reto de la aplicación del concepto *Lean Startup* radica en superar el pensamiento predominante sobre la gestión empresarial, que se basa en la realización de planes bien elaborados, aunque seguro que muchos empresarios en el pasado o actualmente han aplicado o están aplicando las ideas «lean» y «ágiles», sin conocer lo explicitado en este libro por Ries. La planificación empresarial suele ser una herramienta que funciona cuando se trata de medianas y grandes empresas, y en sectores más relacionados con la economía tradicional.

Las *startups* necesitan nuevos marcos de actuación que no les ofrece la gestión empresarial tradicional. *Lean Startup* es la adaptación de la metodología de Toyota al contexto del espíritu emprendedor, utilizando el método científico como criterio para experimentar una y otra vez la viabilidad de la nueva empresa, a través de sucesivas pruebas o iteraciones de su producto con los clientes, lo que asegura una drástica reducción de los derroches por rediseño del modelo de negocio o del producto que desgastan habitualmente la actividad emprendedora. Es más

un método de trabajo que una relación de pasos a seguir, diseñado para adaptarse a las condiciones concretas de cada proyecto o empresa. El aprendizaje validado es uno de los pilares del método, por lo que hay que construir internamente una plataforma de experimentación donde testar las metodologías a implementar.

Se centra en la agregación de valor como la esencia que proporciona un beneficio al consumidor o cliente, cualquier otra cosa es un despilfarro. Por ello, es fundamental desarrollar las bases para medir el progreso del aprendizaje, en el contexto de incertidumbre extrema, permitiendo a los emprendedores que desarrollen predicciones comprobables, evitando despilfarros y sin comprometer la visión global del proyecto.

El objetivo máximo de una *startup* es descubrir lo antes posible su modelo de negocio: conseguir saber qué es lo que quieren los clientes, qué producto o servicio debe proporcionarse y cuánto pagarán por él, y hacerlo tan rápidamente como sea posible.

El método que propone Ries intenta canalizar la creatividad humana de la forma más productiva, y no hay mayor destrucción del potencial creativo que la decisión errónea de perseverar en lo que no funciona. Por eso sugiere un bucle de aprendizaje al que denomina CREAR-MEDIR-APRENDER, y cuya estrategia principal es optimizar tanto los recursos como el tiempo invertidos.

De esta forma, una *leanstartup* se convierte en un catalizador que transforma las ideas en productos, mediante las interacciones de los consumidores con los productos finales —experimentos—, siendo el aprendizaje validado

sobre cómo crear un negocio sostenible el resultado último y real de dichos experimentos.

Las organizaciones *Lean* deberán mantener su agilidad en todos sus procesos, tendrán una orientación hacia el aprendizaje y la cultura de la innovación a medida que se van desarrollando. Estos desarrollos se realizan en entornos *just-in-time*, realizando experimentos de producto sin hacer inversiones masivas anticipadas en planificación y diseño.

Otro aspecto a destacar de la metodología es que se basa en «asunciones de actos de fe» —aquellas partes de las que depende todo lo demás—, que hay que validar lo antes posible como principal objetivo de la *startup*, y que si no se confirman se debe saber cuándo hacer un giro drástico en el proyecto, lo que se denomina PIVOTAR.

La estrategia de cambio propuesta se basa en: VISIÓN (crear), ESTRATEGIA (pivotar, las veces que sean necesarias) y PRODUCTO (optimizar). Las principales hipótesis a probar son la de Valor —vinculado a la realización de un «producto mínimo viable» (PMV)— y la de Crecimiento (vinculado a los grupos objetivo de venta).

El PMV nos permite lograr aprender mediante pequeños incrementos de valor, conseguir compromisos para iterar, centrar la visión de los productos y crear clientes visionarios que nos ayuden a desarrollar los motores de crecimiento internos.

Para aprender hay que medir, y para ello hay que parametrizar dicho crecimiento. Resulta fundamental desarrollar motores de crecimiento como mecanismos que ayuden a alcanzar el crecimiento sostenible, que ofrezcan a

las *startup* una batería de indicadores en los que centrar sus energías. Estos motores determinan el producto final y el encaje en el mercado. Se mide, porque lo que realmente interesa es aprender y progresar. Hay que encontrar las métricas que midan el progreso real —sin recurrir a indicadores vanidosos— y que nos ayuden a entender qué es lo que realmente quieren nuestros clientes.

Ries nos propone el desarrollo de aceleradores que nos faciliten encontrar la senda óptima de trabajo. La utilización de equipos más pequeños, ciclos de tiempos más cortos, interacciones con los clientes continuas y rápidas, o la capacitación de los equipos para la toma rápida y valiente de decisiones, son algunas de las recetas de este libro. Se trata, en definitiva, de construir más rápido, medir más rápido y aprender más rápido, en aras a asegurar el éxito de cualquier proyecto empresarial.

Este libro es un material indispensable para quien quiera profundizar en las más recientes metodologías de lanzamiento de nuevos productos y de proyectos emprendedores. ■

Aurelio López-Barajas de la Puerta