



knowsquare .

LUIS PITA

25 DE JUNIO DE 2012

EL MÉTODO LEAN STARTUP

RESEÑA DEL LIBRO DE ERIC RIES

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor
y Know Square S.L.

Introducción

Nueve de cada diez *startups* desaparecen. Y más de la mitad de las startups que tienen éxito, lo consiguen con un producto muy diferente al inicial. ¿Por qué tantas *startups* fracasan? No fracasan porque tengan un mal producto, o un producto defectuoso. Fracasan porque crean un producto que nadie quiere. Fracasan por falta de clientes. El método *Lean Startup* te enseña una forma de montar tu empresa asegurándote que el producto que desarrollas va a triunfar en el mercado. Además te ayuda a desarrollar tu producto lo más rápido posible y con la inversión más baja (de ahí viene lo de "*Lean*").

El modelo tradicional de montar empresas

El proceso tradicional para crear una *startup* es algo parecido a:

1. Tengo una idea de producto.
2. Fabrico el producto.
3. Después de un año lo saco al mercado y veo si alguien lo quiere.
4. Me doy cuenta de que muy poca gente lo quiere. He gastado toda mi inversión y perdido un año. Cierro mi *startup*.

El método *Lean Startup* tiene un objetivo claro: realizar el mayor número de iteraciones en el menor tiempo posible. Es algo parecido a:

1. En un mes construyo un prototipo muy básico de mi producto (*Minimum Viable Product*) y lo testo con clientes. Nadie lo compra.
2. Dos semanas después sacó otro prototipo con características diferentes. Tampoco lo compran.
3. Dos semanas después, sacó un prototipo 3. Algunos clientes empiezan a comprar. Les sigo de cerca para comprender por qué les gusta y cómo hacer más de eso.
4. Tres semanas después sacó el prototipo 4. Bastantes clientes lo compran.
5. Dos meses después sacó el prototipo 5. Muchos clientes compran. Descubro que la mayoría de los clientes tienen algo en común, son aficionados a la pesca.
6. Una semana después anuncio el producto en tres revistas especializadas en pesca. Las ventas se disparan.

Con el método *Lean Startup* he hecho 5 iteraciones con los clientes en menos de 5 meses. En cada iteración he aprendido algo de los clientes que me ha ayudado a construir un nuevo prototipo y testarlo de nuevo con los clientes.

En cada iteración no me fijo si los clientes dicen que les gusta el producto o no. No hago encuestas preguntando si lo comprarían o no. No hago *focus groups*. Me fijo en si lo compran o no.

Una ventaja adicional del método *Lean Startup* es que voy construyendo la base de clientes desde el principio (los *early adopters*), con lo que todas las características nuevas que vamos incorporando a cada paso están basadas en la respuesta de los clientes.

Principales hipótesis a testar en cada iteración

El método *Lean Startup* funciona como el método científico. En cada iteración con los clientes defino qué hipótesis quiero testar con ese experimento, y mido los resultados para ver si mi hipótesis es correcta o no.

Las dos principales hipótesis a testar en cada iteración son:

1. Hipótesis de valor: ¿hay alguien dispuesto a pagar (con su dinero o su atención) por este producto?
2. Hipótesis de crecimiento: ¿cómo conocerán los nuevos clientes el producto?

Ejemplo: Tengo la hipótesis de que a los padres de familia les resultaría muy útil una aplicación en su móvil que les permitiese localizar restaurantes cercanos con servicio de cambiador de pañales en el cuarto de baño. Creo un prototipo muy básico de la aplicación y la intento vender a 0,5 euros a treinta padres de familia. Ninguno está interesado. Sin embargo varios comentan que lo que sí les interesa es una aplicación que les permita localizar restaurantes cercanos con un parque vallado para niños. Decido construir un prototipo de aplicación que hace esto solamente en el área de Madrid. Lo ofrezco a 30 padres a 0,5 euros, y seis deciden comprarlo. He testado la hipótesis de valor.

Ejemplo: Tengo la hipótesis de que mi aplicación para localizar restaurantes cercanos con parque vallado para niños va a crecer de forma viral. Cuando un padre la utilice y vea lo estupenda que es, la recomendará a otros padres. Hago la prueba y mido cuántos de los seis padres la han recomendado a otros dos semanas después de empezar a utilizarla. Me llevo una sorpresa: ninguno.

Ejemplo: cuando un grupo de tres estudiantes universitarios de Harvard llegaron a Silicon Valley con su red social universitaria ya había muchas redes sociales funcionando. Pero dos cosas llamaron mucho la atención de los inversores. Primero, que la mitad de sus usuarios visitaban la red al menos una vez al día (confirmando la hipótesis de valor). Lo segundo era el crecimiento, en menos de un mes, y sin gastar nada en publicidad, tres cuartas partes de los alumnos de Harvard la utilizaban (confirmando la hipótesis de crecimiento viral). Uno de los *venture capital* más importante decidió invertir. En pocos años habían logrado más de 500 millones de usuarios en todo el mundo.

Genchi gembutsu

Significa en japonés “*ves y mira tú mismo*”. Cuando estás testando las hipótesis de tu producto, es muy importante obtener la información de los clientes de primera mano, sin filtros.

Ejemplo: en 1982 el fundador de Intuit tenía la idea de que a la gente le podría interesar gestionar sus facturas y gastos con un ordenador personal. En vez de contratar estudios de mercado, cogió el listín telefónico y se dedicó a llamar durante semanas a cientos de números al azar. Les pedía educadamente si les podía hacer algunas preguntas sobre cómo gestionaban sus finanzas personales. Estos meses de llamadas le dieron las ideas de cómo lanzar su primer prototipo al mercado.

Construir-Medir-Aprender

En cada una de las iteraciones con los clientes sigo el mismo proceso: identifico qué hipótesis quiero testar y después las testeo con el proceso Construir-Medir-Aprender:

1. Construyo un prototipo del producto para testar esas hipótesis.
2. Mido la respuesta de los clientes al prototipo.
3. Aprendo si mis hipótesis son correctas o no.

Si las hipótesis no son correctas (ej., a los padres no les interesa saber dónde hay restaurantes con cambiador), desarrollo nuevas hipótesis y vuelvo a iterar.

Las *startups* exitosas son las que logran hacer este proceso de iteración muy rápido, aprenden muy rápido y terminan encontrando un producto que los clientes quieren (hipótesis de valor) y que crece de forma sostenida (hipótesis de crecimiento).

1. Construir

MVP (Minimum Viable Product).

Como nuestro objetivo es realizar los ciclos Construir-Medir-Aprender lo más rápido posible, no es necesario tener en cada iteración un producto que funcione perfectamente o que tenga todas las características necesarias. Nos basta con un MVP. El MVP es el prototipo más básico que se puede hacer de un producto que permite testar las hipótesis.

Ejemplo: para una aplicación de móvil que permite identificar en tiempo real restaurantes con parque infantil cerca de ti en cualquier sitio del mundo, el MVP puede ser algo tan simple como un pdf estático con un mapa de Madrid y los restaurantes con parque infantil señalados.

Con el MVP estamos dirigiéndonos a los *early adopters* del producto, esos clientes para los cuales el producto tiene tanto valor que están dispuestos a pagar por él ya mismo, aunque tenga fallos o no tenga todas las características.

Ejemplo: Groupon empezó con un blog en el que cada día sacaban un pdf con una oferta (ejemplo, camisetas a 1 dólar, pizza a 1 dólar). Lo descargabas, lo imprimías en tu casa y lo utilizabas en el comercio. Ha sido la empresa que más rápido ha alcanzado 1 billón de euros de ventas en la historia.

Ejemplos de MVP:

- Un anuncio del producto con sus características y un teléfono para pedirlo por correo (el producto todavía no existe). Esto es lo que hizo el fundador de Zappos. Pidió a varias zapaterías de la zona que le permitieran hacer fotos de sus zapatos. Las puso en una web y vio si a la gente le interesaba.
- Vídeo del producto mostrando todas las cosas maravillosas que podrá hacer (aunque ahora mismo solo tenga las funcionalidades más básicas). Esto es lo que hizo Dropbox antes de desarrollar su producto para ver si tenía tirón en los usuarios.
- Concierge MVP: la *startup Food on the table* quería desarrollar una web que te permitiera hacer una planificación de la comida que vas a hacer durante la semana, y encontrar los

mejores precios de productos frescos en las tiendas de tu zona. En vez de montar la web, empezaron dando ellos el servicio en persona a varios clientes de un barrio. El servicio era muy personalizado pero lo cobraban como si fuera un servicio web (10 dólares a la semana). Cada semana iban a la casa del cliente y planificaban las comidas de la semana. Después visitaban las tiendas de la zona y obtenían los mejores descuentos por los alimentos. Después de varios meses aprendiendo con los clientes y viendo como cada vez tenían más clientes, automatizaron el proceso y montaron la web.

- Mago de Oz: Aardvark quería ofrecer por la web un servicio que pudiera responder preguntas complejas del tipo: ¿cuál es un buen sitio para tomarme un perrito caliente después del partido de fútbol del martes? Testaron diversos prototipos (basados en la web, basados en mensajes de texto, utilizando información de revistas especializadas, utilizando información de redes sociales, etc.) hasta que encontraron el modelo que funcionaba para los clientes (basado en mensajes de texto, y extrayendo la información de redes sociales). Todos los experimentos los hicieron con un grupo de personas que respondían las preguntas de la gente a mano. Solo cuando encontraron un modelo que funcionaba, automatizaron el proceso.

2. Medir

¿Cómo medir?

A la hora de medir los resultados de nuestros experimentos es importante:

- Testar las hipótesis más arriesgadas primero.
- Medir los resultados que permitan saber si nuestras hipótesis son correctas, no medir lo que mide todo el mundo o lo nos hace sentir bien. Ejemplo: Si tenemos un modelo *freemium*, está muy bien que midamos que hay muchas personas que están utilizando la versión *free* de nuestro producto, pero además es crítico medir la tasa de conversión de usuarios *free* a *premium*.
- Medir los resultados por cohorte, no agregados.

Medición por cohortes

Como vamos a hacer varias iteraciones con prototipos diferentes, es muy importante que a la hora de medir los resultados no se analicen las cifras agregadas de todos los clientes, sino agrupados por cohortes.

De esta forma, pueden verse los resultados de los clientes que han utilizado el prototipo 1, el prototipo 2 y el prototipo 3 por separado. Por ejemplo, podemos detectar que aunque el prototipo 3 atrae más usuarios *free* de nuestro producto, los usuarios del prototipo 2 se convierten a usuarios *premium* en mayor porcentaje. Así detectamos fácilmente esta ventaja del prototipo 2, y no quedará enterrada en el agregado de todos los clientes.

Ejemplo: IMVU ofrecía un servicio web de creación de avatares para utilizar en tus redes sociales. Cada día se gastaban 5 dólares en atraer posibles clientes por Google Adwords y veían los resultados. Aprendían de la experiencia e iban haciendo cambios en el producto. Después de muchas iteraciones, y midiendo los resultados de cada una de las cohortes (clientes que habían empezado con el mismo producto) comprendieron que los clientes no querían crear avatares para sus redes actuales, sino que

los querían utilizar para conocer gente nueva. Así que crearon una nueva red social solo para los avatares.

Split-test

También es útil realizar *split-test*, en los que ofrezco a clientes similares dos versiones del mismo producto con una sola diferencia entre los dos. De esta forma puedo determinar el impacto que tiene esa diferencia.

Motores de crecimiento.

Para saber qué medir para testar la hipótesis de crecimiento de un producto, es importante tener en cuenta cuál es nuestra hipótesis del motor de crecimiento:

- **Viral:** cuando los clientes son los que hacen el marketing del producto. Ejemplos típicos: hotmail, tupperware, Avon. El producto crecerá si el coeficiente viral es mayor que uno. Ejemplo: con coeficiente 2, cada cliente atrae a dos nuevos clientes, así que el crecimiento es exponencial.
- **Con coste de adquisición:** cuando te cuesta dinero la adquisición de cada nuevo cliente. Ejemplo típico: venta de software a empresas (coste comercial), venta de ropa en tiendas (coste de publicidad y coste comercial). El producto crecerá si el valor total de cada cliente es mayor que su coste de adquisición.
- **De retención:** cuando tus ingresos no vienen de la primera compra, sino de la retención en el tiempo del cliente con tu producto. Ejemplo típico: línea de teléfono móvil. El producto crecerá si la tasa de adquisición de nuevos clientes es mayor que la tasa de abandono (*churn rate*).

3. Aprender

Pivotar o perseverar

Al final de cada iteración hay que hacerse la pregunta: ¿los resultados muestran que nuestras hipótesis son correctas, o tenemos que cambiar de estrategia (pivotar)?

En la mayoría de los casos no es necesario cambiar completamente, sino adaptar o afinar ciertas características del producto o del modelo de negocio.

Ejemplos de pivotes:

- **Pivote *Zoom-in*:** lo que antes era una característica del producto, ahora se convierte en el producto completo.
- **Pivote *Zoom-out*:** lo que antes era un producto completo, pasa a ser solo una característica del nuevo producto.
- **Pivote de segmento de clientes:** cuando te das cuenta que tu producto resuelve un problema, pero no el de los clientes que pensabas, sino de otro segmento diferente.
- **Pivote de necesidad del cliente:** cuando empiezas a conocer bien a los clientes y te das cuenta que el problema que estabas intentando resolver en realidad no les preocupa mucho, pero descubres otras necesidades reales. Ejemplo: Potbelly Sandwich Shop surgió de una

tienda de antigüedades que puso un puesto de venta de sandwiches para generar tráfico para su tienda. Se dio cuenta que a la gente no le interesaban tanto sus antigüedades, pero les encantaban sus sandwiches.

- Pivote de arquitectura de negocio: cuando decides pasar de una arquitectura de bajo volumen y alto margen, a otra de gran volumen y bajo margen, o al revés.
- Pivote en el motor de crecimiento.
- Pivote en el canal de venta: como cuando Dell decidió centrarse en la venta directa de ordenadores.
- Pivote en la tecnología utilizada.



© Luis Pita
© Know Square S.L.