

Innovación y Emprendimiento

Lean Startup

Clase 10



INTRODUCCIÓN

La metodología Lean Startup, desarrollada por Eric Ries, ha revolucionado el modo en que los emprendedores y las empresas abordan la creación de productos y servicios en condiciones de incertidumbre extrema. Su enfoque principal es reducir drásticamente el riesgo de fracaso a través de la experimentación continua y del aprendizaje validado. En lugar de seguir un plan de negocio rígido y extenso, esta metodología promueve la iteración constante y la toma de decisiones basada en datos reales obtenidos de los clientes, haciendo énfasis en la eficiencia y la minimización del desperdicio de recursos.

Este modelo se basa en el ciclo fundamental de crear-medir-aprender, donde se construye rápidamente un Producto Mínimo Viable (MVP), se lanza al mercado para medir la reacción de los usuarios y se utiliza ese *feedback* para aprender si se debe perseverar con la estrategia inicial o pivotar; es decir, realizar un cambio de rumbo fundamental. La aplicación de estos principios permite a las *startups* responder con agilidad a las necesidades cambiantes del mercado, asegurando que el esfuerzo se centre únicamente en crear valor que los clientes estén dispuestos a pagar, validando el modelo de negocio lo más rápido posible.

Clase 10. RDA2: Identifica metodologías y herramientas de gestión de emprendimientos que faciliten la gestión de proyectos de forma estratégica e innovadora.

10. Lean Startup

10.1. Principios del Lean Startup

La metodología Lean Startup, según LeanInn (2023), se sustenta en cinco principios clave que guían el desarrollo de productos y la gestión de la innovación. El primer principio establece que los emprendedores están en todas partes, no limitados a garajes o empresas tecnológicas, sino presentes en cualquier organización que desarrolle productos o servicios en condiciones de incertidumbre.

En segundo lugar, se define que el espíritu empresarial es gestión; una *startup* requiere un nuevo tipo de gestión adaptada a su contexto de alta incertidumbre, que sustituya la planificación tradicional por la experimentación.

El tercer pilar es el aprendizaje validado, que implica demostrar el progreso real de la *startup* más allá de las métricas superficiales. Este aprendizaje se obtiene a través de la experimentación científica, formulando hipótesis que se prueban rigurosamente con los clientes reales.

Finalmente, este proceso de aprendizaje continuo se canaliza a través del circuito fundamental de crear-medir-aprender: primero se crea la versión más simple del producto (MVP), luego se miden las acciones de los clientes y, con el aprendizaje obtenido, se decide si se persevera o se pivota. Este ciclo iterativo es el corazón de la metodología, busca minimizar el tiempo entre cada iteración para acelerar el descubrimiento de un modelo de negocio viable.

Figura 1

El proceso del Lean Startup



Nota. Imagen referente al proceso del Lean Startup.

Fuente: LeanInn (2023)

1. Construir (Build). Esta fase consiste en crear el producto mínimo viable (MVP). El MVP es la versión más elemental y funcional del producto o servicio que puede ser lanzada al mercado. La meta es desarrollar únicamente las características esenciales que le permitan al producto operar y cumplir su objetivo principal, priorizando la rapidez y la eficiencia en el proceso.

2. Medir (Measure). Una vez que el MVP está disponible para los usuarios, es crucial recopilar métricas y datos sobre su desempeño. Estos indicadores (como la tasa de uso, retención, conversiones o tiempo dedicado) son fundamentales para entender la interacción de los usuarios y determinar si el producto realmente satisface las necesidades del mercado.

3. Aprender (Learn). En esta etapa se analizan a fondo los datos recopilados. El propósito es obtener conocimiento valioso sobre el producto y el comportamiento del cliente. Se identifica qué funciona y qué requiere ajustes. Este aprendizaje guía la toma de decisiones: si es necesario ‘pivotar’ (cambiar la estrategia de manera significativa) o ‘perseverar’ (continuar con el plan actual). Una vez completado el ciclo, el proceso se reinicia. Cada nueva iteración se basa en las lecciones aprendidas previamente, asegurando una mejora constante y una adaptación continua a lo que el mercado demanda.

En esencia, la filosofía de este ciclo es la rapidez y la adaptabilidad. En lugar de gastar mucho tiempo y recursos en un producto acabado, se busca validar las ideas de forma rápida y económica, mejorando progresivamente gracias a los resultados y la retroalimentación de los usuarios.

10.2. Producto Mínimo Viable (MVP)

El producto mínimo viable (MVP) es la versión de un nuevo producto que permite a un equipo recopilar la máxima cantidad de aprendizaje validado sobre los clientes con el mínimo esfuerzo. No se trata de un producto inacabado, sino de la versión que contiene solo las características esenciales necesarias para probar una o más hipótesis fundamentales del modelo de negocio, como, por ejemplo, si el cliente tiene un

problema específico o si la solución propuesta realmente agrega valor (Infinitia, 2024). El propósito del MVP es iniciar el ciclo crear-medir-aprender lo más rápido posible.

Figura 2

Producto Mínimo Viable - MVP



Nota. Imagen referente a la investigación que se realiza para el producto mínimo viable.

Tomado de <https://www.freepik.es/>

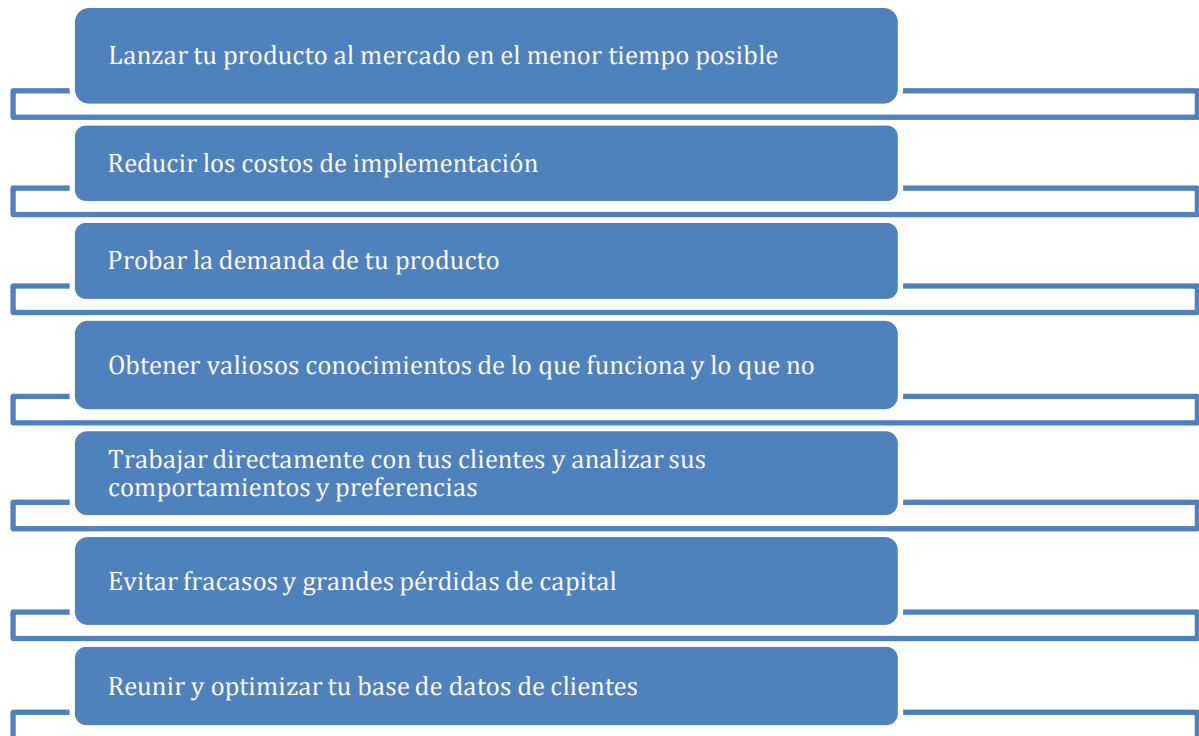
El desarrollo del MVP se enfoca en la validación de hipótesis. En lugar de asumir que una idea es correcta, el emprendedor formula una hipótesis (por ejemplo: “Los clientes pagarán \$X por la característica Y”) y construye un MVP para probarla directamente en el mercado. Si el *feedback* y las métricas demuestran que la hipótesis es falsa, la *startup* debe *pivotar* hacia una nueva hipótesis. Si, por el contrario, la hipótesis se valida, el equipo puede perseverar y seguir invirtiendo en desarrollar más funcionalidades, siempre manteniendo la filosofía de no desperdiciar tiempo ni recursos en características que nadie valora (Infinitia, 2024). El MVP es, por lo tanto, una herramienta de aprendizaje, no un fin en sí mismo.

Según Clavijo (2025), diseñar el producto mínimo viable ayuda a reducir riesgos, costos y fracasos y también a obtener información clave para reformular procesos que ayuden

a tener una propuesta de alto valor. En la Figura 3 se detallan algunas razones importantes que ayudarán a reforzar este apartado:

Figura 3

Razones para diseñar un producto mínimo viable



Nota. Imagen a las razones para diseñar un producto mínimo viable. Fuente: Clavijo (2025)

1. Lanzamiento al mercado. Al concentrarse solo en las características esenciales que satisfacen la necesidad principal del cliente, el producto es simple y rápido de desarrollar. Esto permite presentarlo al público en mucho menos tiempo que un producto completamente elaborado.

2. Minimizar costos y esfuerzos. Mientras más rápido descubras si tu producto interesa al público, menos tiempo y dinero invertirás innecesariamente. La retroalimentación de los primeros clientes permite determinar con precisión dónde destinar (y dónde no) los recursos en las etapas siguientes.

3. Validar la demanda del mercado. Lanzar un MVP reduce la incertidumbre. Permite comprobar si tu propuesta tiene potencial real para posicionarse en el mercado antes de

una inversión mayor. Incluso te ayuda a proyectar su rentabilidad futura con datos reales.

4. Prevenir fracasos costosos. El MVP actúa como un indicador temprano. Permite realizar ajustes, posponer el lanzamiento o, incluso, suspender el proyecto si es necesario, hasta que se adapte mejor a las necesidades del mercado y la inversión sea financieramente viable.

5. Recibir retroalimentación. La retroalimentación de los clientes pioneros puede llevar a que tu equipo cambie drásticamente el producto o cancele el lanzamiento. El MVP motiva al equipo a esforzarse al máximo a cambio de una retroalimentación altamente productiva sobre qué funciona y qué no.

6. Analizar directamente al cliente. Uno de los grandes beneficios es obtener un entendimiento profundo de los intereses y la percepción de tus clientes sobre el producto, sin haber gastado en un desarrollo completo.

7. Construir y optimizar la base de clientes. El proceso te ayuda a comprender mejor a tu audiencia. Esto permite personalizar las estrategias de marketing, lo que se traduce en un aumento de la eficacia de tus campañas y una mayor satisfacción del cliente.

10.3. Flujo de ingresos y estructura de costos

Dentro del marco Lean, según Llamas y Fernández (2018) el análisis del flujo de ingresos y la estructura de costos se aborda desde una perspectiva de contabilidad de la innovación y eficiencia. En lugar de proyecciones financieras a largo plazo, el enfoque se centra en las métricas accionables, aquellas que demuestran la viabilidad del modelo de negocio a corto plazo y guían las decisiones de perseverar o pivotar. El flujo de Ingresos se valida a través del MVP, donde la pregunta clave es: ¿Están los clientes realmente dispuestos a pagar por el valor que ofrecemos, y cómo podemos maximizar esta fuente de ingresos con el menor esfuerzo?

Figura 4

Flujo de ingresos



Nota. Imagen referente al flujo de ingresos. Tomado de <https://www.freepik.es/>

La estructura de costos debe mantenerse lo más ajustada posible, alineada con el principio de minimizar el desperdicio. Los costos iniciales se destinan, principalmente, a las actividades necesarias para construir y probar el MVP y obtener aprendizaje validado. Se priorizan los costos variables sobre los fijos, permitiendo a la *startup* escalar o reducir rápidamente la inversión, a medida que las hipótesis se validan o se rechazan.

Figura 3. Costos



Nota. Imagen referente a los costos de un emprendimiento. Tomado de <https://www.freepik.es/>

La aplicación de la filosofía Lean a la estructura de costos va más allá de la simple austeridad; se trata de una inversión estratégica enfocada en el aprendizaje. Por ello, el gasto debe estar directamente relacionado con las actividades que validan las hipótesis de valor, como la adquisición temprana de clientes para realizar pruebas. Un control estricto del capital y una alta transparencia en los costos permiten a la *startup* determinar con rapidez el punto de equilibrio y la verdadera escalabilidad del modelo.

ENLACES DE COMPLEMENTO

- ✓ **Título del enlace relacionado:** Lean Startup: qué es y cómo implantarlo
- ✓ **Descripción del enlace relacionado:** publicación en el sitio web de Asana (27 de febrero de 2025), que habla de qué es el Lean Startup y cómo implantarlo.

Enlace: <https://asana.com/es/resources/lean-startup>

- ✓ **Título del enlace relacionado:** Lean Startup
- ✓ **Descripción del enlace relacionado:** YouTube – video del resumen del libro del método del Lean Startup. Publicado por: Judit Català - Ideas Empresa en 2018.
- ✓ **Enlace:** <https://www.youtube.com/watch?v=xT82Af3NpZQ>

REFERENCIAS CITADAS EN LA CLASE 10

Clavijo, C. (2025). *Hubspot*. Retrieved from <https://blog.hubspot.es/sales/producto-minimo-viable>

Infinitia. (2024). *Infinitia Research*. Retrieved from <https://www.infinitiaresearch.com/noticias/que-es-mpv-producto-minimo-viable/>

LeanInn. (2023). *Lean-inn*. Retrieved from <https://www.lean-inn.com/blogs/news/lean-startup-como-aplicar-el-ciclo-construir-medir-aprender-para-acelerar-el-crecimiento-de-tu-startup>

Llamas, F., & Fernández, J. (2018). La metodología Lean Startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento. *Revista EAN*(84), 79-95. Retrieved from <https://www.redalyc.org/journal/206/20657075005/html/>

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- **Pivotar (pivote).** Es un cambio de rumbo fundamental pero estructurado diseñado para probar una nueva hipótesis básica sobre el producto, la estrategia y el motor de crecimiento. Es el mecanismo de ajuste que la *startup* utiliza tras obtener un aprendizaje validado que indica que la estrategia actual no está funcionando.
- **Aprendizaje validado (*Validated Learning*).** Es la demostración empírica de que una *startup* está encontrando clientes que valoran el producto. No se mide en métricas superficiales (vanidad), sino en datos reales que prueban o refutan una hipótesis sobre el modelo de negocio (por ejemplo: tasa de retención, conversión, etc.).

5. RECURSOS DE PROFUNDIZACIÓN

- ✓ **Título del recurso relacionado:** Caso práctico empresarial: aplicación del ciclo crear-medir-aprender para el ajuste del producto/mercado en emprendimientos ecuatorianos.
- ✓ **Descripción del recurso:** Desarrollo de un caso práctico que ilustra las fases de experimentación, métricas accionables y la toma de decisión (perseverar o pivotar) dentro de una *startup* en el contexto de Ecuador.
- ✓ **Desarrollo del caso de estudio:**

Caso de estudio: Asociación de Productores de Cacao ‘Guayacán Unido’ (Manabí, Ecuador)

La Asociación de Productores de Cacao ‘Guayacán Unido’, ubicada en Manabí, decidió emprender en la fase de industrialización, lanzando su primer producto: pasta de Cacao

100 % puro para la venta a clientes minoristas. Su hipótesis inicial era que el consumidor final valoraría la pureza del producto y lo adquiriría directamente.

Crear (MVP): se elaboró una presentación simple (MVP) del producto en bolsas de 500 g con un etiquetado básico. Se invirtió un capital mínimo para la producción inicial.

Medir: tras seis meses de ventas, en ferias y pequeños locales, la asociación observó métricas de desempeño muy bajas:

- **Bajas ventas:** el volumen de ventas a minoristas fue insuficiente para cubrir los costos de operación.
- **Feedback del cliente:** los clientes finales indicaron que el producto era “muy amargo”, “difícil de usar” y que el precio por 500 g era alto en comparación con otras opciones procesadas. La mayoría buscaba un producto listo para consumir o una opción más dulce.

Aprender (pivotar): el aprendizaje validado indicó que la hipótesis de que el consumidor minorista demandaría y pagaría un alto precio por la pasta 100 % pura era falsa. El mercado B2C (minorista) no estaba dispuesto a pagar por ese nivel de pureza y requería un producto con mayor valor agregado.

Pivote: la asociación decidió pivotar su estrategia de negocio. Dejaron de enfocarse en el cliente minorista con pasta 100 % y decidieron centrarse en el mercado B2B (mayorista), vendiendo la pasta 100 % pura como materia prima a chocolaterías artesanales y reposterías especializadas, que sí valoraban la pureza. Adicionalmente, crearon un nuevo MVP con valor agregado para el minorista: Pequeñas barras de chocolate negro con el 70 % de cacao y estevia, buscando un equilibrio entre pureza, sabor y precio. Este cambio de segmento de mercado y de producto (de materia prima a producto final) les permitió alinear su oferta con una demanda real y viable.

Preguntas para resolver del caso de estudio

1. Validación del problema: la asociación creyó que los clientes minoristas querían pasta de cacao 100 % pura. ¿Qué *feedback* de los clientes (el aprendizaje validado) demostró que esta idea era un error?

2. El pivote: la asociación cambió su enfoque de vender pasta 100 % al consumidor a vender materia prima a chocolaterías y barras de chocolate 70 % al consumidor. Describa brevemente cómo este doble cambio corrige las fallas de la estrategia inicial.

3. Métricas clave: después del cambio de enfoque, ¿qué métrica financiera es más importante para saber si la nueva estrategia está funcionando: la cantidad total de clientes nuevos o la ganancia neta por cada saco de materia prima vendido? Explique por qué.



La excelencia no se improvisa

síguenos

