/ METODOLOGÍA

Lean Startup

Producto mínimo viable; MVP; Product-Market Fit; ajuste producto-mercado

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO
Eric Ries, sobre el desarrollo de clientes de Steve Blank

NOTA TÉCNICA
Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Convierte una idea de negocio nueva en hipótesis comprobables y las prueba con clientes reales y poco gasto, para decidir con datos si seguir, cambiar de rumbo o parar.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿Qué tiene que ser verdad para que esta nueva idea funcione, cómo lo comprobamos con el menor coste posible y qué decidimos con lo que aprendamos?

01 Problema que resuelve

Muchas empresas lanzan productos, servicios o negocios nuevos con un plan detallado que nadie ha contrastado con clientes. Cuando el mercado responde, ya se ha gastado el presupuesto y es tarde para rectificar.

Lean Startup propone otra forma de trabajar cuando la incertidumbre es alta. En lugar de ejecutar un plan, se escriben las hipótesis de las que depende el éxito y se comprueban cuanto antes, con clientes reales y el menor gasto posible. Lo que se aprende decide el siguiente paso: seguir, cambiar de rumbo o parar.

Señales de que puede hacer falta:

- se aprueba un proyecto nuevo con un plan a cinco años que nadie sabe cómo comprobar;
- el equipo lleva meses desarrollando sin haber enseñado nada a un cliente;
- el éxito se mide con cifras que siempre suben (visitas, descargas, reuniones) y no dicen nada del negocio;
- nadie sabe qué dato haría abandonar el proyecto;
- los proyectos nuevos se evalúan con los mismos criterios que el negocio consolidado.

LEAN STARTUP

Convertir una iniciativa nueva en hipótesis y comprobarlas con clientes reales antes de invertir a escala

APRENDER RÁPIDO Y CON EVIDENCIA ANTES DE INVERTIR | En una iniciativa nueva, el avance se mide por lo comprobado, no por lo construido.

EL MÉTODO: COMPROBAR HIPÓTESIS CON CICLOS CORTOS

Lo que importa es reducir el tiempo total del ciclo, no hacer perfecta cada fase



1 PARTIR DE LAS HIPÓTESIS CRÍTICAS

Los supuestos que, si son falsos, hunden el proyecto. Se empieza por el más arriesgado. Ries destaca dos, aunque puede haber más:

Valor: ¿el cliente obtiene valor real al usarlo?
Crecimiento: ¿cómo llegarán nuevos clientes?

2 SE EJECUTA EN ORDEN, SE PLANIFICA AL REVÉS

¿Qué hay que aprender? → ¿Qué hay que medir? → ¿Qué hay que construir?

3 DECIDIR CON LO APRENDIDO

«Parar» es un añadido nuestro a Ries

PERSEVERAR	PIVOTAR	PARAR
La hipótesis se confirma: seguir y mejorar	Cambiar una hipótesis, no la visión	El dato no la sostiene

DE BUSCAR A ESCALAR

Síntesis nuestra a partir de Blank, Andreessen y Ellis

BUSCAR
Probar hipótesis hasta dar con un modelo que funcione

SEÑALES CLARAS DE AJUSTE PRODUCTO-MERCADO

ESCALAR
Aumentar la inversión poco a poco, en ese segmento

POSIBLES SEÑALES, EN UN SEGMENTO CONCRETO

- Compra, usa y repite sin incentivos especiales
- Acepta el precio sin descuentos extraordinarios
- Llegan clientes por recomendación
- Vender cuesta menos que al principio

MÉTRICAS QUE AYUDAN A DECIDIR

Tasas de grupos de clientes comparables; no totales acumulados que siempre parecen crecer.

INDICADOR DEL 40 %

Si el 40 % o más de los usuarios activos estaría «muy decepcionado» sin el producto, es una señal temprana. No es una prueba: se contrasta con el uso real.

SIN HIPÓTESIS, MÉTRICA Y CRITERIO FIJADOS ANTES, CUALQUIER RESULTADO PUEDE PARECER BUENO.
Mirar lo que el cliente hace, no lo que dice · El MVP sirve para aprender, no para vender a la baja · Invertir por tramos y con evidencia

Ciclo y conceptos: Eric Ries, The Lean Startup (2011). Buscar y escalar: Steve Blank. Ajuste producto-mercado: Andreessen (2007), que lo atribuye a Rachleff.
Indicador del 40 %: Sean Ellis. Composición gráfica y síntesis: elaboración propia.

emilio llopis

Síntesis visual: elaboración propia. Ciclo y conceptos: Eric Ries, The Lean Startup (2011); buscar y escalar: Steve Blank; ajuste producto-mercado: Andreessen (2007), que lo atribuye a Rachleff; indicador del 40 %: Sean Ellis. Composición gráfica y síntesis: elaboración propia.

Cuándo aporta valor

- ✓ Lanzar un producto, un servicio o un negocio nuevo para la empresa, cuando no se sabe con seguridad si el cliente lo quiere ni si pagará por él.
- ✓ Probar un segmento, un canal o un modelo de ingresos distinto del habitual.
- ✓ Gestionar proyectos internos de innovación con poco presupuesto y la necesidad de demostrar avances.
- ✓ Decidir con criterio cuándo invertir más en un proyecto y cuándo pararlo.
- ✓ Comprobar si un producto nuevo tiene ya un encaje suficiente con su mercado antes de escalar la inversión comercial.

> / EJEMPLO
> Un fabricante de maquinaria industrial se plantea vender un servicio de mantenimiento predictivo por suscripción. Antes de desarrollar la plataforma, ofrece el servicio a cinco clientes con un técnico que analiza los datos a mano y un precio mensual. Si los clientes no pagan o no renuevan, el proyecto se replantea antes de invertir en software.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si el proyecto tiene poca incertidumbre** (una ampliación de gama, una mejora de un producto conocido para clientes conocidos). Lo que hace falta es disciplina de ejecución y control de la inversión por fases: **Stage-Gate®**.
- × **Si todavía no se entiende bien el problema del usuario** y no hay ninguna hipótesis de solución que probar. Antes conviene explorar con **Design Thinking**.
- × **Si la pregunta es cuánto vale el mercado.** Lean Startup comprueba si alguien compra, no el tamaño total; para eso está **Market Sizing**.
- × **Si hay que diseñar el negocio completo** (clientes, canales, ingresos, costes, socios). Lean Startup prueba las hipótesis; describirlas de forma ordenada es trabajo del **Business Model Canvas**.
- × **Si el producto ya encaja con sus primeros clientes y el reto es llegar al mercado mayoritario.** Es otro problema: **Crossing the Chasm**.
- × **Si un experimento pequeño no es posible o no es aceptable:** inversiones indivisibles, productos regulados que no pueden ponerse en el mercado sin autorización, riesgos de seguridad o de reputación que no admiten probar con clientes reales.

02 Entender

Qué es

Eric Ries define una startup como una institución humana diseñada para crear un producto o servicio nuevo en condiciones de incertidumbre extrema. La definición no depende del tamaño ni del sector: un equipo que lanza un negocio nuevo dentro de una empresa establecida también es, en ese sentido, una startup.

En esas condiciones, dice Ries, el objetivo del equipo no es ejecutar un plan, sino **aprender cómo construir un negocio sostenible**. Y ese aprendizaje se puede comprobar con experimentos frecuentes. Lean Startup organiza ese aprendizaje en un método.

Ries parte del **desarrollo de clientes** (customer development) de Steve Blank: salir a hablar con clientes para comprobar las hipótesis del negocio antes de construirlo. Le añade ideas del desarrollo ágil de software y de la producción lean (eliminar lo que no aporta valor).

> / IDEA CLAVE
> En un proyecto nuevo, el avance no se mide por lo que se ha construido, sino por lo que se ha aprendido y comprobado sobre el cliente y el negocio.

VISUAL El visual completo está en la **página 2**.

El visual resume el método. A la izquierda, el ciclo construir-medir-aprender de Ries, con los tres pasos que lo rodean: partir de las hipótesis críticas, planificar al revés y decidir con lo aprendido. A la derecha, una síntesis de Biblioteca Management a partir de Blank, Andreessen y Ellis: buscar un modelo que funcione y, solo cuando hay señales claras de ajuste con un segmento, aumentar la inversión poco a poco.

Los elementos del método

1 Hipótesis críticas

Todo proyecto nuevo descansa en unos pocos supuestos que, si son falsos, lo hunden. Ries los llama **saltos de fe** (leap-of-faith assumptions) y destaca dos tipos:

- **Hipótesis de valor:** ¿el producto aporta valor real al cliente cuando lo usa?
- **Hipótesis de crecimiento:** ¿cómo llegarán nuevos clientes: por recomendación, por repetición, por inversión comercial?

No son las únicas posibles. El precio, el canal, la viabilidad técnica, la regulación o la capacidad de entrega también pueden ser hipótesis críticas, según el proyecto.

Qué mirar: qué supuestos sostienen el plan de negocio y cuáles se han dado por buenos sin comprobarlos.

Implicación práctica: el trabajo empieza por escribir esas hipótesis y ordenarlas por riesgo. La primera que se prueba es la que, si falla, hace inútil todo lo demás.

2 Ciclo construir-medir-aprender

Es el motor del método: convertir ideas en productos, medir cómo responden los clientes y aprender si hay que pivotar o perseverar. Ries insiste en que lo que importa es **reducir el tiempo total del ciclo**, no hacer muy bien cada fase por separado.

Ir rápido no significa rebajar la calidad de las pruebas. Un experimento rápido pero mal diseñado no permite decidir nada.

> **/ PARA TENER EN CUENTA**
> El ciclo se ejecuta en el orden construir-medir-aprender, pero se planifica al revés: primero se decide qué hay que aprender, después qué hay que medir para saberlo y, por último, qué hay que construir para poder medirlo.

3 Producto mínimo viable (MVP)

Es la versión del producto que permite completar un ciclo completo con el menor esfuerzo posible. No es una versión reducida del producto final: es un **instrumento de aprendizaje**. Puede ser un prototipo, un vídeo que explica el producto, una página que recoge pedidos o un servicio prestado a mano a unos pocos clientes (Ries lo llama MVP «conserje»).

Pregunta para pensar: ¿qué es lo mínimo que tenemos que poner delante del cliente para comprobar esta hipótesis concreta?

Implicación práctica: el MVP adecuado depende de la hipótesis, no del producto. Para comprobar si alguien pagará, a veces basta con intentar venderlo antes de fabricarlo.

4 Aprendizaje validado

Es aprendizaje demostrado con datos del comportamiento real de los clientes, no con opiniones ni con intuiciones del equipo. Lo que el cliente hace (compra, repite, recomienda, renueva) vale más que lo que dice que haría.

> **/ IMPORTANTE · BM**
> Sin una hipótesis, una métrica y un criterio de decisión fijados antes de empezar, cualquier resultado puede parecer bueno. Un experimento abierto puede enseñar cosas inesperadas, pero no confirma ni descarta una hipótesis.

5 Contabilidad de la innovación

Ries propone medir el progreso de un proyecto nuevo con una contabilidad propia, porque las métricas del negocio consolidado (ventas, margen) no sirven cuando todavía son casi cero. Distingue:

- **métricas accionables:** relacionan causa y efecto y ayudan a decidir (por ejemplo, qué porcentaje de clientes que prueban el servicio acaba pagando, por grupos de clientes que empezaron en la misma fecha);
- **métricas de vanidad:** totales acumulados que siempre suben y hacen sentir bien, pero no dicen si el producto funciona.

El proceso que describe tiene tres hitos: medir con el MVP dónde se está hoy (la línea de base); ajustar el producto para mejorar esas cifras hacia el objetivo; y decidir si se persevera o se pivota.

Implicación práctica: ofrece al comité una forma de pedir cuentas a un proyecto nuevo sin exigirle cifras de negocio consolidado.

6 Pivotar o perseverar

Un **pivote** es un cambio de rumbo estructurado: se cambia una hipótesis fundamental de la estrategia para probar otra, sin cambiar la visión. Ries describe varios tipos, entre ellos cambiar de segmento de cliente, de necesidad que se resuelve, de canal, de forma de capturar valor o de motor de crecimiento.

> / CONSEJO · BM
> Conviene fijar de antemano reuniones periódicas en las que la pregunta sea explícita: con lo que sabemos, ¿perseveramos, pivotamos o paramos? Sin esa cita, los proyectos tienden a seguir por inercia.

> / NOTA · BM
> Ries plantea la decisión como pivotar o perseverar. Parar es un añadido de Biblioteca Management: en una empresa establecida, abandonar a tiempo un proyecto que no se sostiene también es una buena decisión.

El ajuste producto-mercado (Product-Market Fit)

El ajuste producto-mercado es el punto en que un producto ha demostrado que satisface a un mercado con suficiente fuerza como para que tenga sentido invertir en crecer. En la práctica de Lean Startup se usa como frontera entre **buscar** un negocio que funcione y **escalarlo**.

La distinción entre buscar un modelo de negocio y ejecutarlo procede del desarrollo de clientes de Steve Blank. Y el ajuste no suele ser un momento exacto: llega de forma progresiva, depende del segmento y siempre requiere criterio. Por eso conviene hablar de señales claras de ajuste, no de una línea que se cruza.

Origen del término. Marc Andreessen lo popularizó en su texto «The only thing that matters» (blog pmarca, 25 de junio de 2007). Allí lo define como «estar en un buen mercado con un producto que puede satisfacer ese mercado» y atribuye la formulación a **Andy Rachleff**, de Benchmark Capital: la principal causa de muerte de una startup es la falta de mercado, y lo único que importa es llegar al ajuste producto-mercado. Andreessen sostiene además que, de los tres factores de una startup (equipo, producto y mercado), el mercado es el que más pesa. Es una opinión de un inversor, no un resultado de investigación.

Cómo se reconoce. No existe una métrica única ni académicamente establecida. En la práctica se usan señales como estas:

- **Test del 40 % (práctica de Sean Ellis).** Se pregunta a usuarios actuales cómo se sentirían si ya no pudieran usar el producto. Si al menos un 40 % responde «muy decepcionado», se considera una señal de ajuste. Es una regla práctica, popularizada por Ellis a partir de su experiencia con startups; no se ha localizado una validación académica del umbral. Conviene aplicarlo a usuarios que ya usan el producto de verdad y leerlo como una señal temprana, no como una prueba: se contrasta con la repetición y el uso real.
- **Comportamiento que se repite:** clientes que vuelven, renuevan o amplían la compra sin necesidad de insistir.
- **Demanda que empuja:** peticiones que llegan por recomendación y ventas que cuestan menos esfuerzo que al principio.

Son señales posibles, no universales. Dependen del modelo de negocio (en compras poco frecuentes no hay repetición que observar) y se miran juntas: vender con menos esfuerzo puede deberse también a descuentos o a más presión comercial.

> / CONSEJO · BM
> En B2B, con pocos clientes, el test del 40 % dice poco. Suelen ser más fiables las señales de comportamiento (ver el kit práctico): renovaciones, pedidos repetidos sin descuento, referencias espontáneas y ciclos de venta más cortos.

> / IMPORTANTE · BM
> El ajuste se consigue con un segmento concreto, no con «el mercado». Encajar con los primeros clientes no garantiza encajar con el resto; ese salto se trata en **Crossing the Chasm**.

Qué no es

- **No es lanzar productos baratos o mal hechos.** El MVP es mínimo para aprender, no para vender a la baja.
- **No es trabajar sin visión ni estrategia.** Ries distingue entre visión (lo que no cambia), estrategia (lo que se pivota) y producto (lo que se ajusta continuamente).
- **No sustituye la investigación de mercado.** No se limita a preguntar al cliente qué quiere: observa qué hace ante una oferta concreta.
- **No exige que todas las pruebas sean baratas.** Busca no invertir a escala antes de tener evidencia. En industria o en sectores regulados, una prueba útil puede costar dinero.

03 Aplicar

Cómo aplicarla

> / NOTA · BM
> Secuencia práctica para aplicar Lean Startup a un proyecto nuevo. Es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management a partir de los elementos del método descritos por Ries y Blank; no reproduce un procedimiento literal de ninguno de ellos.

1 **Escribir la visión y la decisión que el proyecto debe informar**
Qué se quiere conseguir y qué inversión se decidirá con lo que se aprenda.

2 **Listar las hipótesis críticas y ordenarlas por riesgo**
Hipótesis de valor y de crecimiento, cada una en una frase que se pueda comprobar. Se empieza por la más arriesgada.

3 **Fijar la métrica y el criterio de éxito antes de experimentar**
Qué dato se medirá, en qué grupo de clientes y qué resultado confirmaría o descartaría la hipótesis.

4 **Diseñar el producto mínimo viable para esa hipótesis**
El más barato y rápido que permita obtener el dato, aunque no se parezca al producto final.

5 **Ejecutar el experimento con clientes reales**
Medir comportamiento (compra, uso, repetición, pago), no intenciones.

6 **Comparar el resultado con el criterio y anotar lo aprendido**
Incluido lo que no se esperaba.

7 **Decidir: perseverar, pivotar o parar**
Si se pivota, escribir qué hipótesis cambia y volver al paso 2.

8 **Comprobar el ajuste producto-mercado antes de escalar**
Solo cuando las señales de ajuste son claras en un segmento concreto se aumenta la inversión comercial y productiva.

> / **CONSEJO** · BM
>
> En B2B y en empresas medianas, los productos mínimos viables más útiles suelen ser comerciales, no técnicos: una propuesta con precio a un grupo pequeño de clientes, un piloto de pago con condiciones claras de continuidad, una preventa o un servicio prestado a mano antes de automatizarlo. Un piloto gratuito comprueba el interés, no la disposición a pagar.

> / **CONSEJO** · BM
>
> El comité debería aprobar los proyectos nuevos por tramos: una cantidad limitada para comprobar la hipótesis más arriesgada, y la siguiente solo si el resultado lo justifica.

Kit práctico

Tablero de hipótesis

HIPÓTESIS (UNA FRASE COMPROBABLE)	TIPO (VALOR / CRECIMIENTO)	RIESGO SI ES FALSA (ALTO / MEDIO / BAJO)	EVIDENCIA ACTUAL	CÓMO COMPROBARLA	ESTADO

Ficha de experimento

CAMPO	CONTENIDO
01 Hipótesis que se comprueba	
02 Producto mínimo viable	
03 Clientes o grupo en que se prueba	
04 Métrica (comportamiento, no opinión)	
05 Criterio de éxito fijado de antemano	
06 Resultado obtenido	
07 Qué hemos aprendido	
08 Decisión: perseverar / pivotar / parar	

Preguntas para la reunión de pivotar o perseverar

- [ ] ¿Qué hipótesis hemos comprobado desde la última reunión y con qué dato?
- [ ] ¿Las métricas que miramos son accionables o de vanidad?
- [ ] ¿Estamos mejorando hacia el objetivo o solo repitiendo experimentos parecidos?
- [ ] Si empezáramos hoy con lo que sabemos, ¿financiaríamos este proyecto?
- [ ] Si pivotamos, ¿qué hipótesis cambia y cuál mantenemos?

Señales de ajuste producto-mercado

- [ ] Existe un segmento concreto de clientes que compra, usa y repite sin incentivos especiales.
- [ ] Los clientes aceptan el precio previsto sin descuentos extraordinarios.
- [ ] Llegan clientes por recomendación.
- [ ] Vender cuesta menos esfuerzo que al principio.
- [ ] Si se usa el test del 40 %, el resultado se lee junto al comportamiento, no en lugar de él.

Errores frecuentes

ERROR	CÓMO EVITARLO
Confundir MVP con primera versión del producto	Diseñar el MVP a partir de la hipótesis que hay que comprobar, no del producto final.
Experimentar sin criterio de éxito previo	Escribir antes del experimento qué resultado confirmaría o descartaría la hipótesis.
Medir opiniones en lugar de comportamiento	Buscar compras, pagos, renovaciones y uso real.
Celebrar métricas de vanidad	Mirar tasas y grupos de clientes, no totales acumulados.
Pivotar sin aprender	Cada pivote debe decir qué hipótesis se abandona y por qué.
Escalar antes del ajuste producto-mercado	Exigir señales claras de ajuste en un segmento antes de aumentar la inversión.

Limitaciones

- **No dice qué ideas probar.** Da poca guía para generar buenas hipótesis; la calidad del resultado depende de la calidad de la idea de partida.
- **Tiende a favorecer lo que se puede medir rápido.** Puede empujar hacia mejoras incrementales y descartar ideas cuyo valor tarda en verse.
- **Encaja peor con ciclos de compra largos**, pocos clientes o productos que exigen inversión alta antes de poder probarse.
- **Exige tolerancia a la experimentación** en la organización: presupuestos por tramos y aceptar que un proyecto se pare sin que sea un fracaso personal.
- **El ajuste producto-mercado no tiene una medida única.** Siempre requiere criterio.

04 Combinar

¿Con qué otras herramientas o modelos se combina y en qué orden?

Lean Startup suele entrar cuando una empresa quiere lanzar algo nuevo y la incertidumbre es alta: después de entender al cliente y de formular una propuesta, y antes de comprometer la inversión de escala. Su papel es comprobar; no genera la idea ni sustituye la decisión estratégica sobre dónde crecer.

La lógica del orden es esta: primero se entiende qué intenta conseguir el cliente; después se formula qué se le ofrece y cómo se ganaría dinero; luego se comprueban las hipótesis críticas con clientes reales; y, una vez conseguido el ajuste con un primer segmento, se prepara el salto al mercado mayoritario.

> / **NOTA** · BM
> Esta secuencia es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management. De los autores de origen procede solo una conexión: Blank (HBR, 2013) propone resumir las hipótesis del negocio en un Business Model Canvas antes de comprobarlas con clientes. Las demás conexiones no están en Ries ni en Blank.

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 Jobs to Be Done.
Identifica qué progreso busca el cliente; de ahí salen las hipótesis de valor.

2 Value Proposition Canvas.
Formula qué se ofrece a un segmento concreto y por qué debería importarle.

3 Business Model Canvas.
Ordena en una página las hipótesis de clientes, canales, ingresos y costes.

4 Lean Startup.
Comprueba con clientes reales las hipótesis más arriesgadas y decide si perseverar, pivotar o parar, hasta el ajuste producto-mercado.

5 Crossing the Chasm.
Una vez hay ajuste con los primeros clientes, ayuda a preparar el salto al mercado mayoritario.

Otros complementos útiles

No son pasos obligatorios. Se añaden cuando el caso lo pide:

- **Design Thinking** → si todavía no se entiende el problema del usuario y hace falta explorar antes de tener hipótesis.
- **Stage-Gate®** → cuando la incertidumbre ya se ha reducido y el proyecto pasa a desarrollo e industrialización con control por fases.
- **Willingness to Pay** → si la hipótesis crítica es el precio y hace falta medir la disposición a pagar con más rigor.
- **Product Portfolio Management** → si la empresa gestiona varios proyectos nuevos a la vez y tiene que repartir recursos entre ellos.
- **Pre-mortem** → para detectar hipótesis críticas que el equipo no ha escrito.
- **AI Opportunity Portfolio** → para diseñar los pilotos de inteligencia artificial como experimentos pequeños, sin olvidar las exigencias de seguridad, privacidad y fiabilidad.

05 Profundizar

Origen y evolución

Desarrollo de clientes (Steve Blank). En *The Four Steps to the Epiphany* (primera edición autoeditada, 2005), Blank propone que una startup necesita, junto al desarrollo de producto, un proceso de aprendizaje sobre el cliente. Lo organiza en cuatro pasos: **descubrimiento de clientes, validación de clientes, creación de clientes y construcción de la empresa**. Los dos primeros son iterativos: se repiten hasta encontrar clientes que pagan y un proceso de venta repetible.

Lean Startup (Eric Ries). Ries aplicó el desarrollo de clientes en IMVU, empresa que cofundó en 2004, combinándolo con el desarrollo ágil de software. Dio nombre al enfoque en su blog en 2008 y lo sistematizó en *The Lean Startup* (2011), donde formula el ciclo construir-medir-aprender, el producto mínimo viable, el aprendizaje validado, la contabilidad de la innovación y la decisión de pivotar o perseverar. En *The Startup Way* (2017) lo llevó a empresas establecidas.

Difusión. Eisenmann, Ries y Dillard (nota técnica de Harvard Business School, 2012) lo presentan como emprendimiento guiado por hipótesis: convertir la visión en hipótesis refutables sobre el negocio, comprobarlas con productos mínimos viables y, según el resultado, perseverar, pivotar o abandonar. Blank (HBR, 2013) lo presenta como alternativa al plan de negocio tradicional, tanto para startups como para la innovación dentro de grandes empresas.

Ajuste producto-mercado. El término procede del capital riesgo. Andreessen (2007) lo difundió y lo atribuyó a Andy Rachleff. En la práctica de Lean Startup se usa como criterio para pasar de buscar a escalar.

Antecedente. McGrath y MacMillan propusieron en 1995 la planificación orientada al descubrimiento (discovery-driven planning): en negocios nuevos, hacer explícitos los supuestos y comprobarlos por hitos. Comparte la lógica de Lean Startup.

Qué sabemos sobre su solidez

La investigación académica sobre Lean Startup es reciente y todavía limitada. Lo más sólido procede de ensayos aleatorios sobre un enfoque cercano: el llamado **enfoque científico** de la decisión emprendedora, que enseña a formular teorías sobre la idea y a comprobarlas con experimentos rigurosos.

- **/ EVIDENCIA**

  En un ensayo aleatorio con 116 startups italianas seguidas durante cerca de un año, los emprendedores formados en el enfoque científico obtuvieron mejores resultados y pivotaron más que el grupo de control, y no abandonaron más en las primeras fases (Camuffo, Cordova, Gambardella y Spina, 2020). Los autores lo interpretan como una mejora de la precisión de las decisiones: menos proyectos que parecen buenos y no lo son. Es un solo estudio, en un contexto concreto.

- **/ EVIDENCIA**

  Una réplica con 759 empresas en cuatro ensayos aleatorios encontró que el enfoque ayuda a abandonar ideas y tiene un efecto no lineal sobre los pivotes radicales: las empresas formadas hacían pocos, frente a ninguno o a pivotes repetidos (Camuffo y otros, 2024).

> **/ PARA TENER EN CUENTA** · BM
>
> Estos estudios evalúan un enfoque científico emparentado con Lean Startup, no el método de Ries tal cual. Apoyan la idea de fondo (decidir con hipótesis comprobadas mejora las decisiones), no cada una de sus prácticas.

Debate académico. Felin, Gambardella, Stern y Zenger (2020) critican que Lean Startup da poca guía para generar hipótesis, que la retroalimentación de clientes tiene límites como fuente de aprendizaje y que el método tiende a producir resultados incrementales, porque busca validación donde es fácil observarla. Bocken y Snihur (2020) responden que Lean Startup no se concibió para generar ideas, sino para experimentar de forma iterativa y reducir la incertidumbre, y que durante la experimentación pueden surgir negocios realmente nuevos. Contigiani y Levinthal (2019) sitúan el método en relación con líneas de investigación previas (aprendizaje organizativo, opciones reales, desarrollo de nuevos productos).

> **/ IDEA CLAVE** · BM
>
> Lean Startup es útil para comprobar y decidir con disciplina en situaciones de incertidumbre alta. No sustituye el criterio estratégico para elegir qué ideas merecen probarse.

Fuentes de origen

- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business.
- Blank, S. G. (2005). *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win*. Edición del autor. *(Consultada la tercera edición, de 2006.)*
- Andreessen, M. (2007, 25 de junio). The only thing that matters. Blog pmarca.

Lecturas ejecutivas recomendadas

- Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard Business Review*, mayo de 2013. https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything
- Eisenmann, T. R., Ries, E. y Dillard, S. (2012). *Hypothesis-Driven Entrepreneurship: The Lean Startup*. Harvard Business School, nota 812-095.
- McGrath, R. G. y MacMillan, I. C. (1995). Discovery-driven planning. *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1995. https://hbr.org/1995/07/discovery-driven-planning
- Ries, E. (2017). *The Startup Way*. Currency. Aplicación en empresas establecidas.

Extensiones y críticas

- Camuffo, A., Cordova, A., Gambardella, A. y Spina, C. (2020). A scientific approach to entrepreneurial decision making: Evidence from a randomized control trial. *Management Science*, 66(2), 564–586. https://doi.org/10.1287/mnsc.2018.3249
- Camuffo, A., Gambardella, A., Messinese, D., Novelli, E., Paolucci, E. y Spina, C. (2024). A scientific approach to entrepreneurial decision-making: Large-scale replication and extension. *Strategic Management Journal*, 45(6), 1209–1237. https://doi.org/10.1002/smj.3580
- Felin, T., Gambardella, A., Stern, S. y Zenger, T. (2020). Lean startup and the business model: Experimentation revisited. *Long Range Planning*, 53(4), 101889. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.06.002
- Bocken, N. y Snihur, Y. (2020). Lean Startup and the business model: Experimenting for novelty and impact. *Long Range Planning*, 53(4), 101953.
- Contigiani, A. y Levinthal, D. A. (2019). Situating the construct of lean start-up: Adjacent conversations and possible future directions. *Industrial and Corporate*

Change, 28(3), 551–564.

El libro de Ries no se ha cotejado directamente: sus conceptos y definiciones se han contrastado con extractos publicados y con fuentes secundarias fiables. Del artículo de Blank en HBR (2013) solo se ha consultado el resumen público; su conexión con el Business Model Canvas no se ha cotejado en el texto completo. El año de la primera edición de The Four Steps to the Epiphany (2005) procede de la referencia habitual; la edición consultada es la tercera (2006). El test del 40 % se cita como práctica profesional atribuida a Sean Ellis, sin fuente académica.

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO
Eric Ries (The Lean Startup, 2011), a partir del desarrollo de clientes (customer development) de Steve Blank. Ajuste producto-mercado: término atribuido por Marc Andreessen (2007) a Andy Rachleff (2011 (Ries) · 2005 (Blank, desarrollo de clientes) · 2007 (Andreessen, ajuste producto-mercado)) — atribución según las fuentes citadas.

ELABORACIÓN DE LA NOTA
Selección, explicación, ejemplos y síntesis visual: Emilio Llopis — Biblioteca de Management. El modelo pertenece a su autor original; esta nota no se atribuye su autoría.

NOTAS «BM»
Las notas marcadas «BM» son interpretaciones o recomendaciones de Biblioteca de Management, no del autor original.

COPYRIGHT
© 2026 Emilio Llopis. Derechos reservados sobre las aportaciones originales de esta publicación, incluidos sus textos, ejemplos, selección, organización editorial y representaciones gráficas propias. Los modelos, obras, marcas y materiales de terceros conservan sus correspondientes derechos y licencias.

CONDICIONES DE USO
Se autoriza la descarga, impresión y utilización de esta nota técnica para formación personal y actividades docentes sin finalidad comercial, siempre que se conserve íntegra y se cite su procedencia: Emilio Llopis, Biblioteca de Management, emiliollopis.es. Los derechos sobre las aportaciones originales quedan reservados para los demás usos, salvo autorización expresa. Los contenidos y materiales de terceros se rigen por sus respectivas condiciones. Los componentes sujetos a licencias Creative Commons pueden reutilizarse conforme a dichas licencias, sin que las restricciones anteriores limiten los derechos que estas conceden. Todo ello se entiende sin perjuicio de las excepciones legalmente aplicables.

AVISO
Contenido divulgativo; no es asesoramiento profesional. Las marcas citadas pertenecen a sus titulares; mencionarlas no implica afiliación, patrocinio ni autorización.

DIRECCIÓN Y EDICIÓN
Emilio Llopis.

EDICIÓN
Octubre de 2026.