

*Steve*  
**Blank**

*Bob*  
**Dorf**



**EL**  
**MANUAL**  
**DEL**  
**EMPRENDEDOR**

**LA GUÍA PARA** CREAR UNA GRAN  
PASO A PASO **EMPRESA**

Prólogo de José Antonio de Miguel (@yoemprendo)  
y Javier García Álvarez (@sintetia) y prefacio de Alberto Peralta (@IdnLean)

## Índice

- Portada
- Prólogo
- Prefacio
- Prefacio del autor
- Cómo leer este libro
- ¿Para quién es este libro?
- Introducción
- Cómo empezar
  - 1. Camino al desastre: Una startup no es una versión... reducida de una gran empresa
  - 2. Camino a la epifanía: El modelo de desarrollo de clientes
- Paso Uno: El descubrimiento de clientes
  - 3. Una introducción al descubrimiento de clientes
  - 4. Descubrimiento de clientes, fase 1: Determinar las hipótesis del modelo de negocio
  - 5. Descubrimiento de clientes, fase 2: «Salir a la calle» para confirmar el problema: («¿Le importa a alguien?»)
  - 6. Descubrimiento de Clientes, fase 3: «Salir a la calle» y comprobar la solución producto
  - 7. Descubrimiento de clientes, fase 4: Comprobar el modelo de negocio y pivotar o continuar
- Paso 2: Validación de clientes
  - 8. Introducción a la validación de clientes
  - 9. Validación de clientes, fase 1: «Prepararse para vender»
  - 10. Validación de clientes, fase 2: ¡Salir a la calle y vender!
  - 11. Validación de clientes, fase 3: Desarrollar el posicionamiento de la empresa y del producto
  - 12. Validación de clientes, fase 4: La pregunta más difícil de todas: ¿Pivotar o continuar?
- Apéndice A: Listas de comprobación
- Apéndice B: Glosario
- Apéndice C: Cómo crear una startup web: Un vistazo general y sencillo
- Agradecimientos
- Sobre los autores
- Créditos

## Prólogo

El plan de viabilidad ha muerto. Al menos, tal y como se ha concebido durante mucho tiempo, con formato de grandes hojas de cálculo y documentos repletos de supuestos y deseos: supuestos sobre las características del producto o servicio; sobre los precios, el tamaño del mercado, el porcentaje de ese mercado que se planea conquistar; los gustos de tus futuros clientes; los costes imprescindibles para el lanzamiento o las estrategias de marketing. Las personas ambiciosas y meticulosas podían llegar a destinar entre seis meses y un año de sus vidas a trabajar sobre estos planes, porque quieren que sea la «carta de presentación» ideal frente a inversores, entidades financieras o potenciales socios. Pero el problema es bien conocido: ningún plan de negocio, por muy trabajado que esté, soporta el primer contacto con un cliente.

Aunque parezca obvio, a veces resulta preciso describir qué se entiende por cliente: una persona con una necesidad que intenta satisfacer con el producto o servicio de la empresa y que valora lo que ofrece, que agrega información sobre el producto y sobre la competencia a través de una decisión de compra. La propia acción de comprar muestra que el bienestar percibido supera al precio de adquisición, teniendo en cuenta el resto de las variables que influyen en su decisión. Así, ningún plan de viabilidad elaborado desde una oficina y sin contacto directo con el cliente puede ser realmente útil para progresar como empresa ni, por supuesto, para convertir una idea en una gran compañía.

Ésta es una de las múltiples lecciones que Steve Blank y Bob Dorf desarrollan en *El manual del emprendedor*. Una obra didáctica sobre la compleja tarea que supone convertir una idea en una empresa de éxito, cuya publicación coincide con una crisis que exige nuevas formas de pensar, de reinventarse y de afianzar otro tipo de estrategias de crecimiento.

La crisis, con su masivo incremento del paro y con pocas oportunidades laborales para los más jóvenes y cualificados, ha lanzado la emprendeduría como una solución estrella, con eventos de todo tipo, instituciones de apoyo y centros de empresa públicos construidos en espacios bonitos y baratos. «Silicon Valley» es el nombre fetiche, un soñado El Dorado que todo gobernante querría replicar en su país. Se admiran las noticias con compras millonarias, jóvenes con ideas —normalmente fuera de España— que han conseguido vender a precios astronómicos sus empresas y que muchos emprendedores quieren emular. Lo que no está en internet prácticamente no existe y los inversores de capital riesgo —pequeños, medianos y grandes— son «perseguidos» y les llueven los planes de negocio hechos a medida. Empieza a consolidarse la imagen de que emerge un ecosistema para el emprendimiento en España. Pero es demasiado bonito para ser totalmente cierto.

Como explica el prestigioso analista e inversor internacional Martin Zwilling, «es fácil comprender que existe una importante distancia entre lo que es una gran idea y una gran startup de éxito. Lo que ya no es tan claro es cómo sortear esa distancia». El libro de Blank y Dorf se centra precisamente en dicho reto, en cómo convertir las ideas en empresas de éxito. Y esta tarea está lejos de ser sencilla, lineal y predecible. Muchas personas tienen ideas «brillantes» pero sólo unas pocas las ejecutan de forma excepcional. Más aún, Blank y Dorf nos retan a que no pensemos en las ideas, sino en identificar problemas, necesidades o pasiones no resueltas en el mercado o cuya solución sea me-

jorable. Pensar en una solución e identificar a ese grupo de personas que, teniendo ese problema, no saben cómo resolverlo y que estarían dispuestos a pagar por una solución. A partir de ahí, el emprendedor debería crear un PMV (*producto mínimo viable*, concepto clave que encontrarás en este libro), el primer prototipo con el cual se puede interactuar con los clientes y su entorno. Y de esa interacción surgen las ideas de mejora, se puede testear la utilidad y, en definitiva, una batería de hipótesis que todo emprendedor tiene que validar antes de salir al «mercado».

Hay pensadores capaces de crear nuevos paradigmas, nuevas formas de abordar la complejidad de la realidad, y Steve Blank y Bob Dorf son dos de ellos. La lectura de *El manual del emprendedor* ha representado un antes y después en la forma de entender la manera en la que un emprendedor debe afrontar el proceso que va desde su idea inicial hasta la creación de una gran compañía. Esto es así porque rompe radicalmente con los conceptos y herramientas que se venían aplicando de forma repetida y sin casi evolución en las últimas décadas. Métodos basados en que las hipótesis del emprendedor se convertían en hechos reales simplemente por plasmarlas en un documento o en una elegante presentación. Algo que, de una forma u otra, todos dábamos por hecho y considerábamos una verdad casi inmutable.

En este libro se define por primera vez el concepto de startup no en función de una escala —como una empresa pequeña—, ni en función de la experiencia —con más o menos años en el mercado— o de una tipología concreta de actividad. Blank y Dorf definen a la startup dependiendo de su función principal. Y esta función no es otra que la de transformar las hipótesis o suposiciones que habitan en la mente de sus creadores en realidades, en hechos constatados y verificados mediante un continuo proceso de búsqueda, diálogo e iteración con los que pensamos que son nuestros clientes.

En este manual se consigue una simbiosis magistral entre herramientas, como es el caso del lienzo de modelo de negocio de Alexander Osterwalder —que se usa para deconstruir la «visión de los fundadores» en bloques, elementos e interacciones fácilmente reconocibles—, y las técnicas de desarrollo ágil que conducen al emprendedor a cumplir su misión básica: validar que su idea se puede transformar en un modelo de negocio rentable, repetible y escalable en el menor tiempo posible y con el menor desperdicio posible.

*El manual del emprendedor* nos conduce de una forma fundamentada pero muy natural a pensar en modo *lean-startup*. Es un libro escrito por académicos que conocen también la realidad de «las trincheras», cómo se moldean las ideas y, sobre todo, cómo se combate la complejidad de lanzarlas al mercado. Ese rigor y esos fundamentos han hecho de este libro el primer manual que todo emprendedor debe estudiar con dedicación, un manual de consulta que te invita de forma recurrente a hacerte preguntas, a investigar, a probar y a romper con lo establecido.

Si está en ese momento en el que cree que tiene un negocio entre manos, este manual puede ser un fiel compañero de todo este proceso. Desayunará, comerá y cenará con él, trabajará de forma obsesiva para que su producto o servicio resuelva una necesidad, que debe detectar bien y abordar con garantías y flexibilidad. Y en el proceso tendrá que «pivotar», es decir, cambiar lo que tenga que cambiar; y experimentar de forma continua, con método y con rigor. Todo ello se traducirá en necesidades financieras, las cuales podrá estimar y abordar. Se trata de un manual que le ayudará a saltar, pero con red. Si está dispuesto a estudiar, a trabajar duro, a fracasar (pero rápido y barato, y sobre todo aprendiendo), a salir de su cubículo para hablar con sus posibles clientes; si está dispuesto a sudar la camiseta, tendrá una gran oportunidad para validar sus ideas y, quizá, con suerte, crear una gran empresa.

Vivimos en un mundo complejo. Hoy en día, en ciudades como Londres, Nueva York o Madrid, un consumidor puede llegar a tener más de 10.000 millones de referencias de productos distintos a su alcance. Hace escasamente dos siglos, el ser humano vivía en una economía con no más de 100 referencias diferentes. Sólo nuestro supermercado cuenta ya con más de 25.000 referencias de productos alimentarios. Como dice el propio Chris Anderson, «internet no fue una revolución industrial hasta que no tuvo un similar efecto democratizador y amplificador en la fabricación, algo que sólo está ocurriendo ahora [...]. La tercera revolución industrial se entiende mejor como una combinación de fabricación digital y personal».

Hemos pasado de la fabricación en masa a la personalización en masa. Cada día es más posible fabricar todo aquello que se pueda imaginar. El diseño, la rapidez y la aportación de valor se convierten en las herramientas necesarias para adentrarte en el mundo de la complejidad empresarial. Como argumenta otro de los grandes, Gary Hamel, «los innovadores tienen una manera distinta de observar el mundo; han desarrollado un conjunto de hábitos perceptuales que les permiten atravesar la niebla de "lo que es" y visualizar aquello que podría ser». Pero la pregunta es: ¿se puede lograr eso en un sistema clásico de organización aparentemente predecible, controlador y disciplinado con las personas? La respuesta parece ser que no: hemos de lograr humanizar las empresas, abrirlas, apasionarlas y convertirlas en un organismo vivo que detecte oportunidades constantes, y para ello nada mejor que pensar y vivir como una startup.

Para lograrlo hay que emprender de otra forma, con otras habilidades y procedimientos y, sobre todo, con una gran capacidad de adaptación, una de las cualidades empresariales (y personales) más importantes de nuestro tiempo. Una startup adaptable, configurada para gestionar cambios continuos de una forma poco traumática, es me-

nos volátil y es más creíble para los inversores. Los modelos de negocio no son eternos y precisamos instrumentos para mantenernos frescos y eternamente jóvenes. Steve Blank y Bob Dorf le aportan estos instrumentos. Su lectura y su acompañamiento a lo largo de la dura, compleja y arriesgada tarea de emprender no le defraudará.

JOSÉ ANTONIO DE MIGUEL (@yoemprendo)

y JAVIER GARCÍA (@sintetia)



## Prefacio

Este libro es para todos los emprendedores y utiliza los términos startup y nuevo negocio cientos de veces. Pero, ¿qué es exactamente una startup? Una startup no es una versión en pequeño de una gran empresa. Una startup es una organización temporal en busca de un modelo de negocio rentable, que puede repetirse y que puede hacerse más grande. Al principio, el modelo de una startup es un lienzo *ocanvas* con ideas y suposiciones, sin clientes y con muy poco conocimiento sobre esos clientes.

Pero hemos definido las palabras startup, emprendedor e innovación a medias. Estas palabras significan cosas distintas en Silicon Valley, en la calle o en el mundo de las grandes corporaciones. Aunque cada tipo de startup es distinto, este libro ofrece una guía para cada uno de ellos.

Los nuevos negocios controlan el riesgo de invención utilizando herramientas de simulación (dinámicas de fluidos por ordenador, análisis de elementos finitos, etc.). Los nuevos negocios controlan el riesgo de clientes y de mercado leyendo este libro. Cuando de lo que se trata es de conseguir la aceptación de los clientes y la adopción por el mercado, este libro muestra el camino.

El método Lean Startup puede ser un fenómeno procedente de EE.UU. pero las startups en los países de habla hispana se han sumado a esta revolución y están logrando resultados extraordinarios con el nuevo enfoque de «salir a la calle» y el modelo de «fracaso rápido». Este método consigue que una startup tenga éxito más rápidamente al integrar en el modelo de negocio una gran cantidad de comentarios y confirmaciones por parte de los clientes.

Los emprendedores en América Latina y en España están utilizando el proceso de Desarrollo de Clientes, creado por el experto en creación de negocios Steve Blank, para acelerar su aprendizaje, encontrar un modelo de negocio que pueda crecer, captar y retener clientes y ampliar los ingresos que se obtienen de esos clientes.

*El manual del emprendedor* guía el día a día de sus startups y nuevos negocios.

Posiblemente, entre los países de habla hispana, los éxitos más notables se han producido gracias al apoyo del Ministerio de Innovación y Tecnología de Colombia, donde su conocido programa Apps.co está utilizando la hoja de ruta contenida en esta obra y el sistema de entrenamiento Lean LaunchPad de Steve Blank. Ambos han conseguido crear uno de los proyectos catalizadores de startups y nuevos negocios más ambiciosos en el mundo patrocinados por un gobierno.

Trabajando inicialmente de forma independiente y más tarde en colaboración con el SENA, una organización semi-pública que proporciona soporte técnico, laboratorios de prototipos y mentores, el Ministerio ha apostado completamente por la creación de startups y nuevos negocios como fuente de generación de ingresos para el país, de empleos para una población que, teniendo formación y preparación suficientes, no disponían de ellos y para conducir una economía nacional emergente.

El programa Lean LaunchPad de ocho semanas de Apps.co se está realizando en todo el país con gran éxito. Desde el otoño de 2012 se han completado 5 cohortes del programa (1 nueva cada dos meses). Y los resultados demuestran que el programa está funcionando, en menos de 6 meses. Tan bien que incluso se está siguiendo por otros países de la zona como Perú, Argentina y Brasil.

Una de las startups que surgieron de Apps.co, Laspartes.com, tuvo bastantes problemas con su idea inicial.

Laspertes.com comenzó como una web de intercambio de información sobre reparaciones de vehículos. Era casi más un foro que otra cosa, que intentaba vender el espacio disponible a los anunciantes que lo desearan.

Dos años después del lanzamiento, la empresa tenía un montón de comentarios de clientes, pero ningún negocio.

Pero cuando en Laspertes.com comenzaron el proceso de descubrimiento de clientes que se indica en *El manual del emprendedor* se enteraron de que el público no tenía claro cuándo realizar las revisiones de sus automóviles. Aún más, descubrieron que su público quería reparaciones honestas con piezas originales, que no hubieran sido usadas o robadas, realizadas por una red de talleres en los que se pudiese confiar. También se enteraron de que los talleres buscaban clientes.

Y se produjo un pivote (en realidad muchos).

Según avanzaba en su descubrimiento de clientes, Laspertes.com encontró un segundo mercado: en ciudades más pequeñas que Bogotá, Medellín o Cali las personas que no eran propietarios de un Renault, un Chevy o un Mazda (las principales marcas en ciudades medianas o pequeñas) no podían encontrar piezas de repuesto para sus vehículos. Y sobre la base de este descubrimiento, los fundadores del negocio también crearon un buscador de piezas, y el negocio ahora está disparado.

Gracias a su tremendo esfuerzo con el desarrollo de clientes, Laspertes ha pasado de no tener clientes a generar en seis meses más de 20.000 \$ mensuales y la previsión es que en sólo unos meses más los ingresos superen el millón de dólares anuales. Y quizá lo más importante, Laspertes.com ya ha atraído dos rondas de financiación externa (un logro extraordinario en Colombia, o en casi cualquiera de nuestros países hispanos, en donde los inversores para las fases iniciales no abundan, y menos para negocios cuyo objeto de negocio no es 100% tecnológico).

Vanitech es otra historia de éxito de Apps.co. Este nuevo negocio comenzó ofreciendo un salón de belleza en casa para mujeres de alto poder adquisitivo, pero pronto descubrió que su idea de negocio no funcionaba. Sus expertas en belleza pasaban más tiempo en atascos en Bogotá que arreglando uñas o pintándolas, lo que hacía que el modelo de negocio fuera totalmente ineficiente para las trabajadoras y para la empresa.

Pero las profesionales de Vanitech iban bien vestidas, eran educadas y se las seleccionaba siguiendo un proceso muy exigente. Estaban suficientemente capacitadas, utilizaban equipos de calidad y ofrecían un servicio al cliente impecable. Siguiendo el proceso de Validación de Clientes, los fundadores de Vanitech encontraron un modelo mucho más lucrativo: ofrecer manicuras y pedicuras a las mujeres en sus centros de trabajo. Y aprendieron a desarrollar un marketing viral para hacer correr la voz entre las clientas.

Hacia la octava semana del programa Lean LaunchPad de Apps.co Vanitech tenía ya 315 clientas de pago y ha seguido creciendo de manera constante. Aprendieron rápidamente que cuando iban a una oficina para realizar la manicura de una mujer muchas de sus colegas se apuntaban también, por un poderoso efecto viral. Sus especialistas ahora pueden pasar varias horas en un solo edificio de oficinas, en lugar de pegadas al volante tratando de llegar a la próxima cita.

En España y en el resto de Latinoamérica no estamos tan avanzados, todavía. Por eso en el Instituto para el Desarrollo de Negocios Lean enseñamos y orientamos en el proceso de Desarrollo de Clientes a decenas de empresarios, emprendedores (grandes, medianos y pequeños) e instituciones públicas que fomentan el emprendimiento. Y seguimos los principios que se indican en *El manual del emprendedor*. Tratamos de guiar la búsqueda de un modelo de negocio que pueda crecer, preparando a los emprendedores para: salir a la calle y hablar con los clientes; encontrar

productos que encajen con cada mercado; captar y retener a los clientes y ampliar los ingresos que se obtienen de esos clientes; y para aprender a utilizar las métricas que son importantes que aseguren que el modelo de negocio se transforma en una empresa rentable.

Deseamos que esta obra consiga acelerar el crecimiento y éxito de las startups y las nuevas empresas en los países de habla hispana y entre todas las comunidades que utilizan el español o castellano como su idioma de negocios.

El equipo que me ha ayudado a traducir esta obra y yo mismo pensamos que es importante entender que no se trata de otro libro sobre cómo se crean negocios traducido al español, imposible de aplicar en otro lugar que no sea EE.UU. Éste es un manual que describe un proceso económico vital en cualquier parte del mundo, que permite mejorar las posibilidades de éxito de los nuevos negocios de todo tipo, de base tecnológica o tradicionales, y que con igual relevancia está empezando a impulsar el desarrollo y el empleo tanto en América Latina como en España.

El método de creación de negocios que presenta el desarrollo de clientes acelera el aprendizaje, reduce la inversión inicial y, quizá lo más importante, ayuda a las startups y a los nuevos negocios a minimizar el riesgo y el tiempo en el que se puede crear un negocio de éxito, identificando lo que funciona y lo que no desde el día 1 gracias a la participación de las únicas personas que importan en ese proceso: LOS CLIENTES.

Madrid, 2013.

ALBERTO PERALTA  
Instituto para el Desarrollo de Negocios Lean  
[www.IDNLean.com](http://www.IDNLean.com)

## Prefacio del autor

En 1602, La Compañía Neerlandesa de las Indias Orientales, habitualmente considerada como la primera «empresa moderna», emitió las primeras acciones en papel. En los siguientes trescientos años se consiguió crear, desarrollar y hacer crecer a las empresas sin ejecutivos preparados específicamente. Ya en el siglo xx, la complejidad de las compañías modernas obligó a desarrollar equipos de ejecutivos capacitados para administrar grandes empresas. En 1908, Harvard creó el primer título Master in Business Administration (MBA) para ofrecer una solución a la necesidad de programas de formación con estándares profesionales de las grandes empresas. El plan de estudios del MBA estandarizó y codificó los elementos esenciales que un ejecutivo o directivo de una empresa moderna necesitaba saber: contabilidad de costes, estrategia, finanzas, gestión de productos, producción, gestión de RRHH y operaciones.

---

### **Las herramientas de gestión tradicionales tienen cerca de cien años.**

---

Se produjo un avance rápido hasta la segunda mitad del siglo xx. En ese momento nació la unión entre capital riesgo y la creación de startups como la conocemos actualmente, y ese proceso asistido de creación de startups no ha parado desde entonces. Sin embargo, en los últimos cincuenta años, la búsqueda de la fórmula para conseguir startups de éxito repetitivo ha seguido siendo una ciencia oculta. Los creadores de negocios se han esforzado constante-

mente y han tratado de adaptarse a las herramientas, normas y procesos de los «grandes negocios» que se enseñan en las escuelas y que les eran recomendados por los inversores. Y esos inversores se mostraban sorprendidos después cuando las startups no sabían ejecutar «el plan» sin admitir ante los emprendedores que una startup jamás ejecuta su plan de negocio. Hoy, después de medio siglo de experiencia, afirmamos sin lugar a dudas que el tradicional plan de estudios del MBA, desarrollado para el funcionamiento de grandes empresas como IBM, GM y Boeing, no funciona en startups. De hecho, incluso es venenoso.

Con el beneficio de la visión retrospectiva, los emprendedores entienden ahora el problema, a saber, que las startups no son simplemente versiones más pequeñas de grandes empresas. Estas grandes empresas ejecutan modelos de negocio en los que los clientes, sus problemas y las características necesarias del producto son «conocidos». En contraste, las startups operan en modo «búsqueda», intentando encontrar un modelo de negocio repetitivo y rentable. La búsqueda de un modelo de negocio requiere reglas, hojas de ruta, habilidades y herramientas radicalmente diferentes con el fin de minimizar los riesgos y optimizar las posibilidades de éxito.

A comienzos del siglo XXI, los emprendedores, encabezados por aquellos que querían crear startups que aprovecharan los canales web y móvil, comenzaron a buscar y desarrollar sus propias herramientas de gestión. Ahora, una década más tarde, ha aparecido un conjunto radicalmente diferente de herramientas para las startups, distinto del utilizado en las grandes empresas pero tan completo como el tradicional *Libro de texto del MBA*. El resultado es una nueva «ciencia de la gestión de la creación de negocios». Mi primera obra, *The Four Steps to the Epiphany*, fue uno de sus primeros textos. En él se reconocía que los manuales clásicos sobre gestión de grandes empresas eran poco adecuados para negocios en fase inicial. Ofrecía una nueva