

— UNIR EMPRENDE —

O'REILLY®

# RUNNING LEAN

Ash Maurya

Cómo iterar de un plan A  
a un plan que funciona

Director de  
colección

ERIC RIES

UNIVERSIDAD  
INTERNACIONAL  
DE LA RIOJA

unir

**Running Lean**  
Cómo iterar de un plan A  
a un plan que funciona

Ash Maurya



**Título original:** *Running Lean. Iterate from Plan A to a Plan That Works*, 2<sup>nd</sup> Edition.

**Publicado por O'Reilly Media, Inc., 1005 Gravestine Highway North, Sebastopol, CA 95472**

**© 2014 Universidad Internacional de La Rioja, S. A. (UNIR)**

**Authorized Spanish translation of the English edition of *Running Lean. Iterate from Plan A to a Plan That Works*, 2<sup>nd</sup> Edition**

**© 2012 Ash Maurya. (ISBN: 978-1-449-30517-8). All rights reserved..**

**This translation is published and sold by permission of O'Reilly Media, Inc., which owns or controls all rights to publish and sell the same.**

**Diseño de cubierta:** UNIR

**© De la traducción: Miguel Marqués Muñoz, 2014**

**Reservados todos los derechos de esta edición para**

**© Universidad Internacional de La Rioja, S. A.**

**Gran Vía Rey Juan Carlos I, 41**

**26002 Logroño (La Rioja)**

**[www.unir.net](http://www.unir.net)**

**ISBN: 978-84-16125-23-4**

**Queda prohibida sin autorización por escrito del editor cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra, al amparo de la legislación vigente.**

**Universidad Internacional de La Rioja (UNIR)**

**[www.unir.net](http://www.unir.net)**

*Para Natalia e Ian.*

*Gracias a ellos supe valorar de otro modo  
nuestro recurso más escaso: el tiempo*

# Índice

Prólogo

Prefacio

Introducción

## PARTE 1: HOJA DE RUTA

*Capítulo 1*

Metaprincipios

*Capítulo 2*

*Running Lean* ilustrado

## PARTE 2: DOCUMENTA TU PLAN A

*Capítulo 3*

Crea tu *lean canvas*

## PARTE 3: IDENTIFICA LOS ELEMENTOS DE RIESGO DE TU PLAN

*Capítulo 4*

Por dónde empezar

*Capítulo 5*

Prepárate para experimentar

## PARTE 4: PON A PRUEBA TU PLAN SISTEMÁTICAMENTE

### PRIMERA FASE: COMPRENDER EL PROBLEMA

*Capítulo 6*

Prepárate para entrevistar a clientes

*Capítulo 7*

La entrevista sobre problemas

### SEGUNDA FASE: DEFINIR LA SOLUCIÓN

*Capítulo 8*

La entrevista sobre soluciones

*Capítulo 9*

A por la versión 1.0

### TERCERA FASE: VALIDAR CUALITATIVAMENTE

*Capítulo 10*

Prepárate para medir

*Capítulo 11*

La entrevista sobre el PMV

*Capítulo 12*

Validación del ciclo de vida del cliente

### CUARTA FASE: VERIFICAR CUANTITATIVAMENTE

*Capítulo 13*

No trates de imponer funciones y características

*Capítulo 14*

Mide el ajuste producto/mercado

*Capítulo 15*

Conclusión

***Apéndice. Material extra***

**Índice analítico**

# Prólogo

*Running Lean* es el primer libro de la colección Lean de O'Reilly. Tras la publicación el pasado año de *The Lean Startup* [El método *Lean Startup*] he tenido la oportunidad de conocer a miles de empresarios y emprendedores de todo el mundo. He disfrutado escuchando sus historias y ofreciendo respuestas a sus preguntas. Y ante todo he percibido una enorme demanda de orientación sobre cómo poner en práctica los principios de *Lean Startup*. Para cumplir con ese cometido no hay mejor persona que Ash Maurya.

«La práctica triunfa sobre la teoría». La primera vez que leí esas palabras en el blog de Ash sabía que serían una valiosa aportación al incipiente movimiento que se estaba poniendo en marcha. Desde entonces, ha sido un incansable defensor del movimiento *Lean Startup*. Ha testado con gran rigor técnicas con las que aplicar estas ideas en sus propias *startups*, compartiendo con los demás qué cosas funcionaron y qué cosas no. Ha impartido incontables talleres, todos y cada uno de los cuales sirvieron para arrojar luz sobre los desafíos que afrontan los emprendedores en su día a día y para evaluar las soluciones que realmente funcionan. Además, ha desempeñado un papel clave a la hora de dar a conocer el movimiento en su ciudad natal, Austin (Texas), que es hoy uno de los núcleos de creación de *startups*.

El resultado de todo este trabajo es el libro que ahora tienes en las manos. *Running Lean* es un manual para emprendedores militantes que quieren incrementar sus posibilidades de éxito. No es un libro sobre filosofía ni un compendio de anécdotas entretenidas. Es el estudio minucioso de un método, testado sobre el terreno, cuyo objetivo es crear empresas que marquen la diferencia.

Vivimos en la era del emprendimiento. La mayor parte del empleo creado en los Estados Unidos en las últimas décadas ha llegado de la mano de *startups* que crecieron rápidamente. A todos (inversores, directivos, legisladores y ciudadanos de a pie) nos interesa crear condiciones que fomenten el emprendimiento. Nuestra prosperidad futura depende de ello.

Probablemente, hoy surgen más emprendedores que nunca, gracias a los profundos cambios producidos en el panorama de las *startups*. Nuevas tecnologías, como la computación en la nube, hacen más sencillo y barato dar el primer paso. Nuevos métodos de gestión, como *Lean Startup*, ayudan a los fundadores a sacar mayor provecho de estas herramientas. Jamás corrieron mejores tiempos para el emprendedor.

Si tuviera que resumir estos cambios en una idea, esa sería, dando la vuelta al concepto acuñado por Karl Marx, la siguiente: «el arriendo de los medios de producción». Antiguamente, crear y dirigir una empresa más o menos voluminosa hacía necesaria la autorización de decenas de *stakeholders*.<sup>\*</sup> Se necesitaba capital, maquinaria, fábricas, almacenes, distribuidores, grandes campañas publicitarias, etc.

Hoy, cualquiera que posea una tarjeta de crédito puede «alquilar» todos esos elementos y muchos otros. Lo importante de este cambio es que nos permite, más que nunca, experimentar con *startups*. Y, no nos equivoquemos, una *startup* no es sino un experimento. Las empresas de hoy pueden poner en marcha el proyecto que se les ocurra. La cuestión que debemos responder ya no es «¿puede hacerse?» sino «¿conviene que se haga?».

Necesitamos este tipo de experimentos más que nunca. Las antiguas herramientas de gestión, introducidas por empresas del siglo xx como General Motors, se apoyaban en técnicas de planificación y previsión para medir progresos, evaluar oportunidades y pedir cuentas a la dirección. Pero ¿quién de verdad cree que nuestro mundo se esté volviendo cada día más estable?

Para que un nuevo producto tenga éxito se requiere una constante y disciplinada

experimentación (en el sentido científico de la palabra) a fin de descubrir nuevas fuentes de crecimiento y rentabilidad. Eso es así tanto para la más diminuta *startup* como para la compañía más consolidada.

*Running Lean* proporciona un plan diseñado para poner en práctica estas ideas paso a paso. Un modelo de negocio descansa sobre una serie de supuestos, casi actos de fe. No obstante, hasta el último de ellos puede testarse empíricamente. ¿Querrán los clientes el producto que estamos creando? ¿Pagarán por él? ¿Podemos ofrecer un servicio rentable?

Una vez encontramos clientes, ¿creceremos? *Running Lean* explica en detalle el método propuesto por Ash para desglosar estos supuestos y someterlos a una experimentación rigurosa.

Las sencillas plantillas de *Running Lean*, diseñadas para su aplicación práctica, son un instrumento del que pueden beneficiarse *startups* en cualquier fase de desarrollo para crear productos y conformar organizaciones innovadoras y revolucionarias.

Han pasado casi tres años desde que escribí por primera vez la expresión «*lean startup*». Fue en una entrada de un blog que leyeron media docena de personas. Desde entonces, estas ideas han ido creciendo hasta convertirse en un movimiento al que se han adscrito miles de emprendedores de todo el mundo que tienen el objetivo de que sus nuevos productos y *startups* triunfen. A medida que avances en *Running Lean*, podrás poner en práctica estas ideas y unirte a nuestra comunidad. Es posible que en tu ciudad se celebre en algún momento una *meetup* de *Lean Startup*. En la página web oficial de *Lean Startup* (<http://theleanstartup.com>) puedes encontrar una lista completa de *meetups*, así como enlaces a otros recursos.

Bienvenidos a lo más innovador en emprendimiento. Espero que compartáis lo aprendido, lo que funciona y lo que no. Gracias por participar en este experimento.

Eric Ries

20 de enero de 2012

San Francisco, California

\*Los *stakeholders* de una empresa son todas aquellas personas o entidades que tienen algún tipo de relación con ella, desde los accionistas a los clientes, pasando por los trabajadores. No existe el término en español, por lo que se utilizará en inglés en el resto del libro. [N. del T.]

La primera edición de *Running Lean*, publicada como libro electrónico, estaba dirigida principalmente a personas como yo: fundadores de perfil técnico que crean productos basados en la web. Yo dirigía entonces mi primera empresa y estaba trabajando en mi quinto producto. Me había resultado muy inspirador el libro de Steve Blank, *The Four Steps to the Epiphany* (<http://www.cafepress.com/kandsranch>), y los primeros trabajos sobre el método *Lean Startup* de Eric Ries.

Mi objetivo con aquel libro electrónico era crear una guía práctica para otros emprendedores que quisieran desarrollar productos basados en la web. Escribí y autopubliqué el libro de forma iterativa, siguiendo el mismo método descrito en él.

No obstante, una vez publicado el libro, en enero de 2011, el público lector creció mucho más allá de los prototípicos *early adopters*, y empecé a recibir dos tipos de comentarios:

- «Entiendo por qué estas técnicas funcionaron para tu proyecto, pero no funcionarán para el mío, porque yo estoy desarrollando X».
- «Aunque estoy desarrollando X, con apenas unas pocas modificaciones tus técnicas me han ayudado mucho a mejorar mi negocio».

(Donde X equivale a productos de software, hardware, B2C o B2B, *high-tech* o *low-tech*.)

Sentí curiosidad y decidí seguir explorando. El año pasado busqué de forma activa oportunidades para exponer y testar estas ideas en colaboración con una amplia gama de negocios, a través de talleres, ejerciendo como mentor en múltiples aceleradoras y colaborando codo con codo con otros emprendedores. No he olvidado lo nervioso que estaba la primera vez que impartí un taller a una sala repleta de emprendedores del sector de la biotecnología. En todos y cada uno de esos talleres los resultados fueron sumamente alentadores.

La segunda edición de *Running Lean* quiere sintetizar lo que he aprendido durante el último año. También busca un público más amplio. Aunque muchas de las ideas que contiene este libro nacieron en el mundo de las *startups* de alta tecnología, creo que los principios sobre los que se sustentan son aplicables a cualquier tipo de *startup* o producto.

Esto se refleja en la estructura del libro, completamente renovada, que diferencia los metaprincipios de las tácticas. También he sustituido el caso de estudio sobre *Lean Canvas* (que algunos encontraban confuso) con un ejemplo más completo y desarrollado a lo largo de todo el libro, desde la concepción del proyecto hasta su clausura. Además, he enriquecido el texto con otros casos de estudio más breves, relativos a un amplio espectro de productos, que ilustran de manera práctica estos principios.

Después de terminada la primera versión de este libro, Eric Ries publicó su obra *The Lean Startup* (Crown Business, 2011) [trad. esp.: *El método Lean Startup. Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*, Ediciones Deusto, Barcelona, 2012]. Esta obra se ha convertido en el manual de referencia sobre *Lean Startup* e introduce varios conceptos nuevos y revolucionarios, como la «Contabilidad de Innovación» o los motores de crecimiento, que he incorporado a esta edición.

## Safari® Books Online

Safari® Books Online es una biblioteca digital bajo demanda cuyo usuario puede hacer sencillas búsquedas entre más de 7.500 títulos y vídeos de referencia sobre creatividad y tecnología a fin de encontrar rápidamente las respuestas que necesita.

Mediante suscripción, podrás leer cualquier página y ver cualquier vídeo de nuestra

biblioteca *online*. Lee nuestros libros en tu teléfono o dispositivo móvil. Consigue nuevos títulos antes de que aparezcan en papel y obtén acceso exclusivo a borradores de obras que aún están en realización, a cuyos autores podrás hacer llegar tu opinión. Copia y pega muestras de código, organiza tus favoritos, descarga capítulos, resalta fragmentos que consideres importantes, crea notas, imprime páginas y benefíciate de otras muchas funciones que te permitirán ahorrar una gran cantidad de tiempo.

O'Reilly Media ha puesto este libro a tu disposición a través del servicio Safari® Books Online. Para disfrutar de un acceso completo a la versión digital de este libro, así como a otros de tema similar publicados por O'Reilly o por otras editoriales, puedes darte alta gratuitamente en <http://my.safaribooksonline.com>.

## Nos encantaría recibir noticias tuyas en O'Reilly

Dirige cualquier comentario o pregunta sobre este libro a:

O'Reilly Media, Inc.  
1005 Gravenstein Highway North  
Sebastopol, CA 95472  
EE. UU.  
(800) 998-9938 (desde EE. UU. o Canadá)  
(707) 829-0515 (llamada internacional o local)  
(707) 829-0104 (fax)

Este libro cuenta con una página web en la que enumeramos erratas, ejemplos y demás información: <http://shop.oreilly.com/product/0636920020141.do>.

Para dejar un comentario o hacer preguntas técnicas sobre este libro, envía un mensaje de correo electrónico a: [bookquestions@oreilly.com](mailto:bookquestions@oreilly.com).

Para obtener más información sobre nuestros libros, cursos, conferencias y otras noticias, visita nuestro sitio web: <http://www.oreilly.com>.

Encuéntranos en Facebook: <http://facebook.com/oreilly>.

Síguenos en Twitter: <http://twitter.com/oreillymedia>.

También puedes vernos en YouTube: <http://www.youtube.com/oreillymedia>.

## Atribuciones

El objetivo de este libro es ayudarte en tu trabajo. Agradecemos que cites partes específicas del mismo en tus propios ensayos o textos. No exigimos que se den referencias, pero es algo que valoramos positivamente. Al darlas, en cualquier caso, deberán mencionarse el título, el autor, la editorial y el ISBN. Si se trata del original en inglés: *Running Lean*, Second Edition (O'Reilly). Copyright 2012 Ash Maurya, 978-1-449-30517-8. Si es la traducción en español: *Running Lean. Cómo iterar de un plan A a un plan que funciona* (Universidad Internacional de La Rioja, UNIR). Copyright 2014 Ash Maurya, 978-84-16125-09-8.

Si estimas que el uso que quieras dar a ejemplos o citas contenidas en este libro va más allá del uso permitido según lo expresado anteriormente, no dudes en ponerte en contacto con nosotros en [permissions@oreilly.com](mailto:permissions@oreilly.com).

# Introducción

## ¿Qué es *Running Lean*?

Vivimos en una época sin precedentes en cuanto a las oportunidades que existen para la innovación. Con la llegada de internet, la computación en la nube y el software libre, desarrollar productos de software o web es más fácil que nunca. Sin embargo, sigue siendo bastante difícil poner en marcha una *startup* y conseguir que tenga éxito.

*La mayoría de las startups fracasan.*

Sin embargo, lo más interesante es que, de las *startups* que tienen éxito, dos tercios hacen cambios radicales de planes en el trayecto.<sup>1</sup> De esta manera, lo que diferencia a una *startup* que sale adelante de otra que fracasa no es necesariamente el hecho de que la primera cuente con un mejor plan inicial (también llamado plan A) sino, más bien, que sea capaz de diseñar un plan que funcione antes de que se agoten los recursos.

Hasta ahora, para diseñar ese plan B, C o Z se confiaba principalmente en el instinto y en la suerte. No se ha aplicado un proceso sistemático para hacer pruebas de estrés rigurosas al plan A.

De eso trata *Running Lean*.

*Running Lean* es una metodología sistemática para iterar de un plan A a un plan que funciona, antes de que se agoten los recursos.

## ¿Por qué cuesta tanto que una *startup* salga adelante?

En primer lugar, se ha extendido una idea equivocada sobre cómo se crean los productos de éxito. A los medios de comunicación les encantan las historias de los visionarios que consiguen anticiparse al futuro. La realidad, sin embargo, rara vez es así de simple. Según Steve Jobs, hasta que se presentó el iPad (dispositivo del futuro por excelencia) pasaron años de trabajo en los que fueron sumándose, una tras otra, diversas innovaciones (y fracasos) tanto en software como en hardware.

En segundo lugar, el clásico enfoque centrado en el producto implica en cierta medida al cliente durante la fase de recolección de requisitos, pero retrasa la mayor parte del trabajo de validación por parte del cliente hasta después del lanzamiento del software. Cuando la *startup* se desentiende de los clientes durante semanas o meses, mientras construyen y prueban soluciones, se produce un gran lapso intermedio. Durante ese periodo, es muy posible que la *startup* desarrolle «de más» o cree algo distinto a lo que el cliente quiere. Este es el dilema fundamental descrito por Steve Blank en *The Four Steps to the Epiphany*. En él, presenta un método de desarrollo que recurre a un *feedback* continuo por parte del cliente durante todo el ciclo y que Blank llama «Desarrollo de Clientes» (*Customer Development*).

Por fin, si bien el cliente siempre tiene todas las respuestas, no podemos preguntarle directamente lo que quiere.

*Si hubiera preguntado a la gente que qué quería,  
la respuesta habría sido: «caballos más veloces».*

—Henry Ford

Muchos recurren a esta cita de Ford para dar a entender que es inútil hablar con el cliente. Pero las palabras de Ford esconden el problema con que se encuentra el cliente: si pide «caballos más veloces», y ahí está la clave, es porque necesita un medio de locomoción más rápido que el que ya tiene, que resulta ser el caballo.

Dado el contexto apropiado, el cliente siempre es capaz de explicar claramente sus problemas. Nuestro objetivo es encontrar una solución para ellos.

*Al cliente no le pagan por saber lo que quiere.*

—Steve Jobs

## ¿Hay una manera mejor?

*Running Lean* ofrece una manera mejor y más rápida de explorar nuevas ideas de producto, así como de crear productos de éxito:

- *Running Lean* es velocidad, aprendizaje y concentración.
- *Running Lean* significa testar una idea analizando la conducta del cliente.
- *Running Lean* supone implicar a los clientes en todo el ciclo de desarrollo del producto.
- *Running Lean* aborda de forma paralela la validación de productos y de mercados mediante la aplicación de iteraciones cortas.
- *Running Lean* es un proceso disciplinado y riguroso.
- *Running Lean* se nutre de una amplia gama de metodologías y pensamientos. A continuación hablaré de las tres más importantes.

### ***Desarrollo de Clientes (Customer Development)***

El Desarrollo de Clientes es un concepto definido por Steve Blank en *The Four Steps to the Epiphany*. Alude a un proceso de desarrollo en paralelo con un *feedback* continuo por parte del cliente, a lo largo de todo el ciclo. La clave del Desarrollo de Clientes es la siguiente:

*Sal del edificio.*

—Steve Blank

La mayoría de las respuestas te esperan fuera del edificio en que trabajas: no las encontrarás ni en tu ordenador ni en tu laboratorio. Tienes que salir e interactuar con los clientes, cara a cara.

### ***Lean Startup***

*Lean Startup* es un término registrado comercialmente por Eric Ries que hace referencia a la síntesis entre Desarrollo de Clientes, el desarrollo ágil de software y el método *lean* (como en el sistema de producción de Toyota).

Algunas personas creen que el término «*lean*» hace referencia a algo «barato». En realidad, «*lean*» alude fundamentalmente al esfuerzo por evitar el despilfarro y al uso eficaz de los recursos. No obstante, dado que el dinero es uno de esos recursos, la interpretación anterior no es del todo desacertada.

En una *lean startup*, sin embargo, nos esforzamos por optimizar la utilización de nuestro recurso más escaso: el tiempo. Nuestro objetivo es, en concreto, maximizar la tasa de aprendizaje (sobre los clientes) por cada unidad de tiempo.

La clave de *Lean Startup* es la utilización de iteraciones más breves y rápidas a la hora de testar una idea.

*Las startups que tienen éxito son las que consiguen iterar todas las veces necesarias antes de quedarse sin recursos.*

—Eric Ries

### ***Bootstrapping***

Este concepto hace referencia por regla general a las diversas técnicas aplicadas para minimizar la deuda y la financiación externa de manos de bancos o inversores. Es muy frecuente confundir *bootstrapping* con autofinanciación. Más estrictamente, el *bootstrapping* podría definirse como financiación mediante ingresos procedentes de los clientes.

En cualquier caso, yo suscribo una definición, mucho más filosófica, propuesta por Bijoy Goswami: «Emprender la acción apropiada en el momento apropiado».

Las startups son inherentemente caóticas. Sin embargo, en cada momento determinado

hay solo unas cuantas acciones clave realmente importantes para el éxito. Lo único que debes hacer es centrarte en ellas e ignorar el resto.

## ¿Qué te enseñará este libro?

Este libro te enseñará a:

- Cómo, en primer lugar, detectar problemas que merezca la pena solucionar, antes de definir una solución.
- Cómo encontrar *early adopters*.
- Cuál es el momento ideal para recaudar fondos.
- Cómo testar los precios.
- Cómo decidir qué cosas deben incluirse en la versión 1.0.
- Cómo desarrollar y medir lo que los clientes quieren.
- Cómo maximizar rapidez, aprendizaje y concentración.
- Qué es el ajuste producto/mercado.
- Cómo iterar hasta el ajuste producto/mercado.

## ¿Es este libro para ti?

Si eres emprendedor y te planteas crear un nuevo producto, o si tienes ya un producto y quieres multiplicar tus opciones de éxito, este libro es para ti.

*Running Lean* es para:

- Gerentes.
- Directivos.
- Desarrolladores y programadores que quieren convertirse en emprendedores de éxito.
- Blogueros, cofundadores, pequeños y medianos empresarios, escritores, músicos... Cualquier persona creativa que desee poner en marcha un nuevo proyecto empresarial.
- Innovadores.
- Fundadores de *startups*.

## ¿Cómo está organizado este libro?

Este libro tiene cuatro partes, que deben leerse en orden, pues describen los pasos que hay que dar para aplicar *Running Lean* a tu producto, desde la concepción al ajuste producto/mercado. Aunque ya hayas lanzado tu producto, mi recomendación es empezar por el principio. No tendrás que dedicar demasiado tiempo a cada una de las etapas, pero ese ejercicio te permitirá sentar las bases de tu situación actual y diseñar los pasos siguientes.

Cada una de las partes termina con una serie de criterios de control que te ayudarán a decidir si estás listo para pasar a la siguiente fase.

### **Parte 1: Hoja de ruta**

La parte 1 presenta una hoja de ruta general del proceso *Running Lean*. En concreto, describe los tres metaprincipios básicos de *Running Lean* y termina con un breve caso de estudio con ejemplos de aplicación de los mismos. En las tres partes siguientes se abordan cada uno de los metaprincipios en detalle.

### **Parte 2: Documenta tu plan A**

La parte 2 describe el proceso de documentación de la idea inicial (el plan A) mediante *Lean Canvas*, un modelo de esquema que no ocupa más de una página. Tu *lean canvas* hará las veces de esquema y anteproyecto estratégico de tu producto.

### **Parte 3: Identifica los elementos de riesgo en tu plan**

La parte 3 te ayudará a identificar en qué aspectos de tu plan debes centrarte primero. En ella explico qué trabajos preliminares es necesario llevar a cabo y cuáles son los diferentes tipos de riesgos a que se enfrentan las *startups*. Además, doy consejos sobre cómo asignar prioridad a esos riesgos y cómo poner en marcha un proceso de prueba y experimentación.

#### **Parte 4: Pon a prueba tu plan de manera sistemática**

La parte 4 perfila el proceso, en cuatro etapas, que te permitirá realizar pruebas de estrés sistemáticas a tu plan inicial. En ella aprenderás por fin a iterar de un plan A a un plan que funciona.

### **Acerca de mí**

Mi última empresa, WiredReach, inició su andadura en 2002 gracias al *bootstrapping*. La vendí a finales de 2010. A lo largo de ese periodo, creé productos en la sombra, traté de construir una plataforma, hice mis pinitos en código abierto, practiqué el «saca versiones pronto y que sean muchas», abracé el «menos es más»<sup>2</sup> y probé también el «más es más».

Lo primero que aprendí fue que crear cosas a escondidas es muy mala política. Nos da miedo, sobre todo a los emprendedores primerizos, que alguien nos robe nuestra gran idea. La verdad tiene dos caras: en primer lugar, la mayor parte de la gente no es capaz de visualizar el potencial de una idea en una fase tan temprana y, en segundo lugar (y más importante aún), puede que haya alguien capaz, pero en realidad no hará nada al respecto.

La segunda conclusión que saqué fue que las *startups* pueden llevar mucho tiempo de trabajo. Puse en marcha WiredReach con una idea que surgió en un mero instante. Antes de darme cuenta, habían pasado años. Si bien he disfrutado de diversos niveles de éxito con los productos que he creado, siempre he sabido que necesitaba un método mejor y más expeditivo para testar nuevas ideas.

La vida es demasiado corta para crear productos que nadie quiere.

Y, por fin, me di cuenta de que, si bien escuchar al cliente es importante, hay que saber cómo hacerlo. Con uno de mis productos, BoxCloud, apliqué la política de sacar muchas versiones y muy rápido. Era un producto para compartir ficheros bastante minimalista, construido según un modelo de usuario a web que habíamos desarrollado en 2006. Tras su lanzamiento, el producto fue reseñado por un puñado de blogs importantes e invertimos bastante dinero en publicidad en la red DECK, especializada en diseño y desarrollo.

Empezamos a recibir bastantes comentarios de usuarios, desde diversas fuentes. No habíamos definido claramente cuál era nuestro cliente objetivo y no sabíamos qué prioridad dar a esos datos. Decidimos hacer caso a las peticiones más frecuentes, las que se hacían boca a boca, y terminamos con una aplicación atrofiada con un montón de funciones que los usuarios solo utilizaban una vez, si es que llegaban a utilizarlas.

En esa misma época descubrí las conferencias que Steve Blank daba sobre Desarrollo de Clientes, en las que escuché hablar por primera vez de las primigenias ideas de Eric Ries acerca de *Lean Startup*. Yo había tenido una gran idea, había soñado con ella, la había racionalizado y la había convertido en un producto que después había ido ajustando a lo largo de mucho tiempo y con mucho trabajo duro. Sabía que los clientes tenían las respuestas pero no sabía exactamente cuándo ni cómo pedírselas. Exactamente eso es lo que Desarrollo de Clientes y *Lean Startup* tratan de conseguir.

Me ganaron para la causa *ipso facto*.

### **¿Por qué este libro?**

Yo estaba decidido a testar estas técnicas con mi siguiente producto (CloudFire), pero me di de bruces con muchas dificultades desde el primer momento.

Por ejemplo, el libro de Steve Blank estaba escrito para una clase concreta de negocio, el

de desarrollo de software para empresas. Además, Eric Ries compartía las lecciones aprendidas gracias a su trabajo en IMVU, pero IMVU no era ya una *startup*. Con 40 empleados y más de 40 millones de dólares en ingresos, esa empresa era una máquina *Lean Startup* plenamente desarrollada, lo cual en ocasiones resultaba algo intimidante.

Yo tenía más preguntas que respuestas, lo que motivó un periplo de dos años a la búsqueda de un mejor método para la creación de productos de éxito. Resultado de ese viaje es *Running Lean*, que se basa en mi experiencia directa y mi aprendizaje en el desarrollo de productos, así como también en las obras pioneras de Eric Ries, Steve Blank, David McClure, Sean Ellis, Sean Murphy, Jason Cohen, Alex Osterwalder y muchos otros a los que cito a lo largo del libro.

Quiero dar gracias a los miles de lectores que se han suscrito a mi blog, que dejan comentarios semana a semana, que envían mensajes de ánimo para que siga escribiendo y que me han pedido que ponga a prueba sus productos. Por decirlo así, este libro me lo han sacado ellos de dentro.

## Testado sobre el terreno

Para testar el contenido de este libro, comencé a impartir ponencias y talleres sobre *Running Lean*. He compartido este método con cientos de *startups* y he colaborado estrechamente con muchas de ellas para testarlo y perfeccionarlo. En mi blog expongo, casi en tiempo real, todas las lecciones que extraigo del día a día, pero este libro tiene una ventaja, y es que acumula un aprendizaje fruto de la experiencia. Me ha ofrecido además la oportunidad de reorganizar y reajustar los pasos necesarios para obtener un flujo de trabajo óptimo.

De hecho, yo mismo estoy aplicando este flujo de trabajo a mi próxima *startup*, que no es sino un producto derivado de mi actividad como bloguero y de todo lo que he aprendido durante este pasado año. Mientras escribo estas líneas, se ultima la venta de WiredReach y estoy en proceso de crear y lanzar una nueva *startup*: Spark59.

## Renuncias de responsabilidad

### La práctica triunfa sobre la teoría

Los premios gordos se consiguen no por seguir un procedimiento, sino alcanzando resultados. Una de las cosas que más me atrajo del método *Lean Startup* es que se trata de un metaproceso a partir del cual pueden formularse métodos o prácticas más específicos. Los mismos principios utilizados para testar un producto pueden (y deben) aplicarse para testar las tácticas empleadas en la práctica.<sup>3</sup>

Todo lo que se cuenta en este libro se basa en un aprendizaje derivado de la experiencia directa con mis propios productos. Os animo a probar y adaptar rigurosamente estos principios a vosotros mismos. Este libro no trata los aspectos legales, financieros y contables de la creación de una empresa. Llegado el momento, es importante recibir asesoramiento profesional sobre cómo financiar y estructurar tu proyecto empresarial, así como en otros temas como la propiedad intelectual.

### No existen las panaceas

Ningún método garantiza el éxito. Pero un buen método puede proporcionar un ciclo de *feedback* informativo que permita mejorar y aprender ininterrumpidamente.

Esa es la promesa de este libro.

## Notas

<sup>1</sup> Véase John Mullins y Randy Komisar, *Mejorando el modelo de negocio: cómo transformar su modelo de negocio en un plan B viable*, Profit Editorial, Barcelona, 2010.

2 Filosofía de desarrollo de productos popularizada por 37signals.

3 No hay lugar para la fe en una *lean startup*: <http://practicetrumpstheory.com/2011/02/do-you-have-faith-in-lean-startups/>.

PARTE 1

## **HOJA DE RUTA**

# Metaprincipios

La aplicación adecuada de cualquier método exige en primer lugar comprender qué es un principio y qué es una táctica, y saber distinguirlos: *los principios guían lo que haces; las tácticas te enseñan cómo hacerlo.*

La esencia de *Running Lean* puede resumirse en tres pasos:

1. Documenta tu plan A.
2. Identifica los elementos de riesgo de tu plan.
3. Pon a prueba tu plan de manera sistemática.

En este capítulo trataremos estos metaprincipios. El resto del libro se centrará en cómo llevarlos a la práctica.

## Paso 1: Documenta tu plan A

### La visión es algo personal

*Todos los hombres sueñan, pero no sueñan lo mismo. Los que viven sus sueños de noche, en los rincones polvorrientos de su espíritu, se despiertan por la mañana, para descubrir la vanidad.*

*Pero los soñadores diurnos son hombres peligrosos, porque pueden poner sus sueños en marcha, con los ojos abiertos, para hacerlos posibles.*

—T. E. Lawrence, *Lawrence de Arabia*

A todos se nos ocurren ideas cuando menos lo esperamos (en la ducha, conduciendo...). La mayoría hace caso omiso. Pero el emprendedor decide actuar.

Aunque pasión y determinación son atributos fundamentales para hacer realidad todo el potencial de una idea, si se descontrolan pueden también someter nuestro viaje a la fe o el dogma.

La gente medianamente inteligente puede racionalizar cualquier cosa, pero los emprendedores están especialmente dotados para ello. *La mayoría de emprendedores posee una gran idea inicial y un plan A para hacerla realidad. Por desgracia, la mayoría de planes A no funcionan.*

Si bien es necesaria una idea poderosa para poner en pie una filosofía específica y crear sentido a partir de ella, en una *lean startup* dicha idea debe apoyarse en hechos, no en la fe. Es importante reconocer que nuestra idea inicial se apoya principalmente en hipótesis o supuestos no probados. *Running Lean* te ayuda a testar y perfeccionar tu idea inicial de manera sistemática.

### Captura tus hipótesis de modelo de negocio

Muchos fundadores se guardan las ideas para sí, lo cual, aun siendo la manera más rápida de iterar, solo sirve para reforzar sus «campos de distorsión de la realidad».

El primer paso es describir por escrito tu idea inicial y el segundo compartirla con al menos otra persona.

Tradicionalmente, los planes de negocio servían para eso. Sin embargo, aunque un plan de negocio es un buen ejercicio para el emprendedor, no cumple con su principal objetivo: permitir interactuar con otras personas.

Además, dado que la mayoría de planes A terminarán fallando, necesitaremos algo no tan rígido y estático como un plan de negocio. Dedicar semanas o meses a escribir un plan de negocio de 60 páginas que además se fundamenta en hipótesis no probadas es una de tantas formas de despilfarrar tiempo.

*Cualquier actividad humana que absorba recursos pero no cree valor es un despilfarro.*  
—James P. Womak y Daniel T. Jones,  
*Lean Thinking* (Free Press)

Yo propongo utilizar esquemas de modelo de negocio de una sola página, como el que se muestra en la figura 1-1, a los que llamo *Lean Canvas*:



*Lean Canvas* es una adaptación de *The Business Model Canvas*

(<http://www.businessmodelgeneration.com>) bajo licencia Creative Commons Reconocimiento-Compartir Igual 3.0 Unported.

**Figura 1-1.** *Lean Canvas*

*Lean Canvas* es mi adaptación del *Business Model Canvas* («lienzo de modelo de negocio») de Alex Osterwalder, que este describe en su libro Generación de modelos de negocio (Deusto).<sup>4</sup>

A mí me gusta especialmente este formato de *canvas* en una página porque es:

- **Rápido:** la redacción de un plan de negocio puede llevar semanas o meses, mientras que en una sola tarde pueden elaborarse varios modelos de negocio en un único *canvas*. Dado que la creación de estos modelos de negocio de una sola página lleva tan poco tiempo, recomiendo invertir un poco más a priori, a fin de idear variaciones posibles del modelo para a continuación decidir por dónde empezar.
- **Conciso:** el *canvas* nos obliga a elegir cuidadosamente las palabras y a ir al grano. Se trata de un gran ejercicio que nos permitirá destilar la esencia de nuestro producto. Tenemos 30 segundos para llamar la atención de un posible inversor, lo que dura un trayecto de ascensor, y ocho segundos para captar al cliente que entra en nuestra *landing page*.<sup>5</sup>
- **Portátil:** un modelo de negocio en una sola página es mucho más fácil de

compartir con otras personas, de modo que lo terminará conociendo más gente y probablemente se actualizará más frecuentemente.

Si alguna vez has leído un plan de negocio o has preparado diapositivas para mostrar a posibles inversores, reconocerás de inmediato la mayoría de apartados que forman el *canvas*. No las describiré ahora, pues volveremos a ellas en detalle en la parte 2. No obstante, un punto clave que me gustaría dejar claro ya es que *tu producto NO es «el producto» de tu startup*.

## Tu producto NO es «el producto»



*Tu producto es tu «modelo de negocio»*

*Lean Canvas es una adaptación de The Business Model Canvas*

(<http://www.businessmodelgeneration.com>) bajo licencia Creative Commons Reconocimiento-Compartir Igual 3.0 Unported.

Figura 1-2. Tu producto no es «el producto»

El tamaño del recuadro «Solución» ocupa deliberadamente menos de la novena parte del *canvas* porque, como emprendedores, nos apasionamos por las soluciones y por aquello en lo que somos buenos por naturaleza (véase la figura 1-2).

Dave McClure, de 500 Startups, ha asistido a cientos de presentaciones de proyectos y probablemente asistirá a muchas más. McClure echa en cara una y otra vez a los emprendedores que dedican una cantidad desproporcionada de tiempo a hablar de sus soluciones y no el suficiente al resto de elementos del modelo de negocio.

*A los clientes les da igual tu solución.*

*Lo que les interesa son sus problemas.*

—Dave McClure, 500 Startups

Los inversores y, lo que es más importante, los clientes, identifican sus problemas y *tu solución les da igual (de momento)*. Los emprendedores, por otro lado, estamos programados de fábrica para buscar soluciones. Pero perseguir soluciones para problemas que no interesan a nadie es una forma de despilfarro.

Tu trabajo no es crear la mejor solución, sino controlar la totalidad del modelo de negocio y hacer que todas las piezas encajen. *Cuando te des cuenta de que tu modelo de negocio es un producto, te sentirás fortalecido. No solo es una manera de controlar tu modelo de negocio, sino que te permite aplicar técnicas bien conocidas de desarrollo de productos en el proceso de construcción de tu empresa.*

Si tomas un poco de perspectiva, te darás cuenta de que estos metaprincipios no son sino la técnica del «divide y vencerás» aplicada al proceso de creación de una *startup*.

*El Lean Canvas ayuda a deconstruir tu modelo de negocio en nueve partes que se ponen a prueba sistemáticamente, de mayor riesgo a menor riesgo.*

## Paso 2: Identifica los elementos de riesgo de tu plan

Construir un producto de éxito consiste fundamentalmente en reducir riesgos. *Los clientes te compran productos cuando confían en ti y en que estos pueden resolver sus problemas. Los inversores apuestan por ti cuando confían en que puedes crear un modelo de negocio esca-lable.*

Las startups son un negocio arriesgado y nuestro auténtico trabajo como emprendedores es ir eliminando sistemáticamente los riesgos que las amenazan. Otra técnica extraída de los manuales sobre Desarrollo de Productos es la de abordar primero los elementos de mayor riesgo. No en vano, para la mayoría de productos la solución que funciona no es la más arriesgada.

A menos que estés intentando resolver un problema técnico especialmente complejo (como encontrar la cura del cáncer, crear el próximo algoritmo de búsqueda de éxito o dividir isótopos), lo más probable es que en última instancia logres construir tu producto, si dedicas el tiempo y el dinero suficientes y te esfuerzas en ello.

El mayor riesgo para la mayoría de startups es crear algo que nadie quiere. *Si bien los elementos de mayor riesgo varían de un producto a otro, gran parte del riesgo depende de la fase en que se encuentre tu startup. Hablaremos de ello a continuación.*

## Las tres fases de una startup

Una startup atraviesa tres etapas distintas, como se muestra en la figura 1-3.



Figura 1-3. Las tres fases de una startup

### Fase 1: Ajuste problema/solución

Pregunta clave: ¿hay un problema que merezca la pena solucionar?

La primera fase consiste en determinar si tenemos un *problema que merezca la pena solucionar* antes de invertir meses o años de esfuerzos en el desarrollo de una solución. *Aunque las ideas no cuesten dinero, ponerlas en práctica sí es bastante caro.*

Para determinar si existe un problema que merezca la pena solucionar hay que responder a tres preguntas:

- ¿Es algo que el cliente quiere? (¿Es obligatorio?)
- ¿Pagará por ello? De lo contrario, ¿quién lo hará? (¿Es viable?)
- ¿Puede solucionarse? (¿Es factible?)

Durante esta etapa, trataremos de responder a estas preguntas mediante una combinación de estudio cualitativo del cliente y técnicas de entrevista que trataremos en detalle en los capítulos 5 y 6.<sup>6</sup>

Tras el estudio y las entrevistas, se determina el conjunto mínimo de funciones y características necesario para abordar un conjunto determinado de problemas, lo que se conoce como producto mínimo viable (PMV).

### Fase 2: Ajuste producto/mercado

Pregunta clave: ¿he creado algo que la gente quiera?

Una vez detectado un problema que merezca la pena solucionar y tras haber construido el PMV, es necesario probar la eficacia de nuestra solución a la hora de solucionar el problema. En otras palabras, hemos de medir si hemos creado *algo que la gente quiera*.

En la parte 4 de este libro hablaremos sobre métricas cualitativas y cuantitativas para la medición del ajuste producto/mercado.

Conseguir tracción o ajuste producto/mercado es el primer paso importante que

cualquier *startup* debe dar. En esta fase, contamos con un plan que empieza a dar frutos: firmamos con clientes, los fidelizamos y nos pagan.

### Fase 3: Escala

Pregunta clave: ¿cómo acelerar el crecimiento?

El ajuste producto/mercado garantiza en la mayoría de casos algún nivel de éxito. En esta etapa es necesario centrar la atención en el crecimiento, es decir, en el intento de *escalar* el modelo de negocio.

## Pivota antes del ajuste producto/mercado, optimiza después

El primer paso importante de cualquier *startup* es lograr el ajuste producto/mercado, el cual influye enormemente tanto en la estrategia como en la táctica. Por ello, es útil resumir las etapas de desarrollo de una *startup* en «antes del ajuste producto/mercado» y «después del ajuste producto/mercado».

Antes del ajuste de producto/mercado, el objetivo de la *startup* es centrarse en el *aprendizaje* y en la *pivotación*. Tras el ajuste producto/mercado, los objetivos de la *startup* pasan a ser el *crecimiento* y la optimización. (Véase la figura 1-4).



Figura 1-4. Antes y después del ajuste producto/mercado

«Pivote» (*pivot*) y «pivotación» son términos utilizados por Eric Ries para aludir a un cambio de rumbo en una *startup* tras el cual no se deja en ningún momento de aprender. La mejor manera de diferenciar la pivotación de la optimización es que aquella nos lleva a *encontrar el plan que funciona*, mientras que esta sirve para *acelerar ese plan*.

En un experimento de pivotación, tratamos de *validar* determinadas partes de las hipótesis de modelo de negocio para encontrar un plan que funcione. En un experimento de optimización, tratamos de *perfeccionar* esas partes de la hipótesis del modelo de negocio para acelerar el plan de trabajo. El objetivo los experimentos de pivotación es corregir el rumbo (es decir, pivotar), y el de los de optimización es mejorar la eficiencia (es decir, escalar).

Puede parecer una distinción sutil, pero tiene un impacto significativo sobre la ejecución tanto estratégica como táctica. Antes del ajuste producto/mercado, una *startup* debe quedar estructurada para maximizar el aprendizaje.

El aprendizaje es máximo cuando la probabilidad de que se dé el resultado que esperamos es del 50 %, es decir, cuando no sabemos qué va a ocurrir.

Para maximizar el aprendizaje, por tanto, tenemos que *apostar por un resultado audaz*, en lugar de hacer mejoras incrementales sucesivas. Así pues, no cambies el color de un botón de acción, cambia la *landing page* completa. Más que retocar tu Propuesta Única de Valor (PUV) para un único segmento de clientes, experimenta con diferentes PUV para distintos segmentos.

Más adelante, conoceremos otros muchos ejemplos que ilustran cómo estructurar nuestra *startup* a fin de aprender por medio de la optimización.

## ¿Cómo encaja en todo esto la financiación?

Es curioso cómo los compañeros de 37signals pasaron de «El dinero externo es el plan B» a «El dinero de fuera es el plan Z» entre el penúltimo y el último libro que han publicado, *Getting Real* y *Rework* (37signals.com). Una vez empiezas a obtener beneficios, es fácil hacer ese tipo de declaraciones. Hay momentos más apropiados que otros para considerar la financiación exterior (véase la figura 1-5).

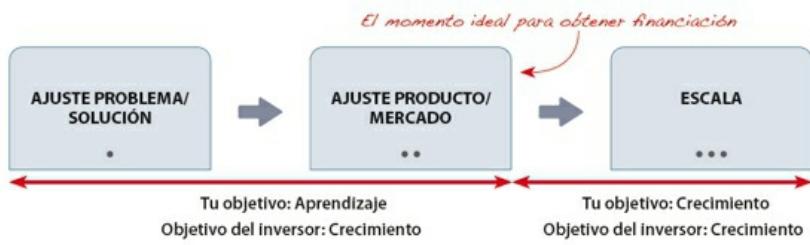


Figura 1-5. *El momento ideal para obtener financiación*

Aunque quizás nos haga falta una financiación semilla antes, el momento ideal para lanzar una gran campaña de financiación es después del *ajuste producto/mercado*, porque será en ese momento cuando tanto nosotros como nuestros inversores habremos alineado objetivos: escalar el negocio.

*La tracción mide la aceptación de tu producto en su mercado. A los inversores les interesa la tracción más que cualquier otra cosa.*

—Nivi y Naval, «*Venture Hacks*»

Muchos emprendedores (sobre todo principiantes) creen que el paso 1 implica redactar un plan de negocio/crear un powerpoint e ir a pedir dinero. Dedicar varios meses a redactar y dar a conocer un plan de negocio a inversores no es la mejor manera de invertir el tiempo en una *startup*, sobre todo porque en este momento no tenemos más que una idea y una serie de hipótesis no probadas. Tratar de vender algo así a un inversor, sin ningún tipo de validación, es una forma de despilfarro.

En su lugar, nuestro objetivo debería ser establecer una *mínima pista de despegue*.

Aunque no son la misma cosa, el *bootstrapping* y las *lean startups* son bastante complementarias. En ambos casos se plantean técnicas para el desarrollo de *startups que generan pocos gastos*, eliminando despilfarros mediante la *maximización de recursos existentes* antes de dedicar esfuerzos a la adquisición de recursos nuevos o externos.

*Bootstrapping + Lean Startup = Startup que genera pocos gastos*

(Para obtener más información, véase «Cómo crear una *startup* que genere pocos gastos», en el Apéndice.)

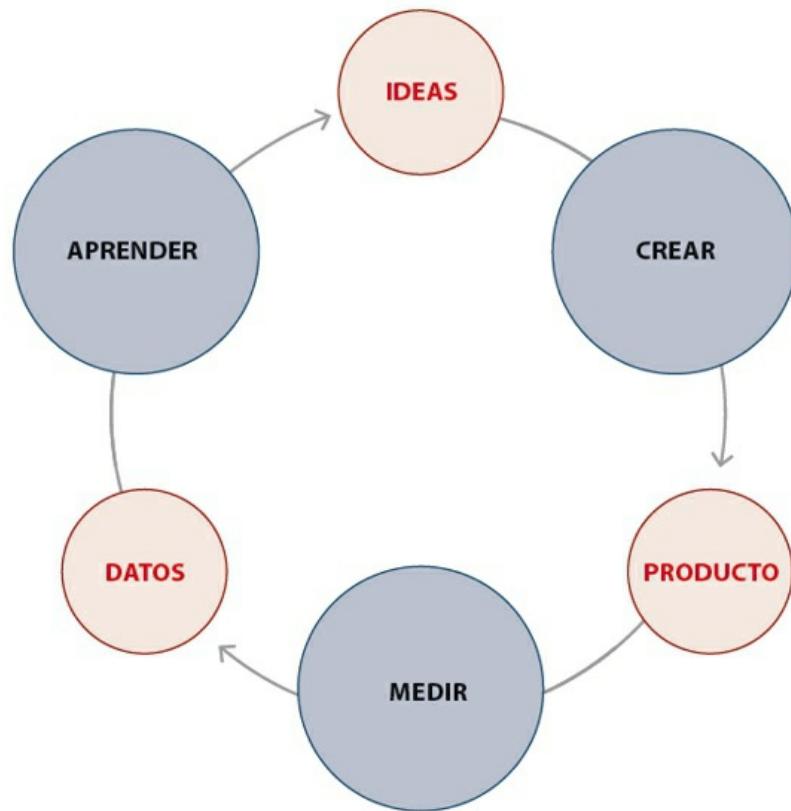
### Paso 3: Pon a prueba tu plan de manera sistemática

Una vez documentado tu plan A y jerarquizados los riesgos iniciales, estaremos listos para testar nuestro plan de manera sistemática. En una *lean startup* esto se consigue realizando una serie de experimentos.

El método *Lean Startup* está muy enraizado en el método científico, así que la experimentación es un ejercicio clave. En la parte 3 de este libro trataremos la manera de realizar experimentos útiles. Por ahora, nos ceñiremos a explicar qué entendemos por experimento.

### ¿Qué es un experimento?

Un experimento es la ejecución del ciclo de aprendizaje validado que se muestra en la figura 1-6.



**Figure 1-6.** Ciclo crear-medir-aprender

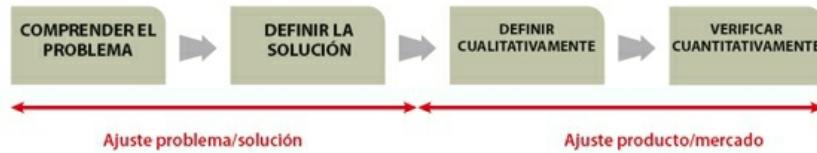
El ciclo de aprendizaje validado, también llamado ciclo crear-medir-aprender, fue ideado por Eric Ries y describe el ciclo de *feedback* del cliente que impulsa el aprendizaje en una *lean startup*.

La primera fase es la de creación. En ella se incluyen varias ideas o hipótesis que permiten crear algún tipo de elemento (*mock-ups*, código, *landing page...*) con el objetivo de testar una hipótesis. Presentamos el elemento al cliente y *medimos* la respuesta, recopilando datos cualitativos y cuantitativos. De estos datos se extrae un *aprendizaje* específico que permite validar o refutar la hipótesis, lo que a su vez da pie al siguiente conjunto de acciones.

## El metapatrón de iteración

Los experimentos permiten validar (o no validar) una hipótesis específica sobre un modelo de negocio, mientras que una *iteración* concatena múltiples experimentos con el fin de alcanzar un objetivo específico, como conseguir el ajuste producto/mercado.

La figura 1-7 muestra el metapatrón de iteración básico que utilizaremos en este libro.



**Figura 1-7.** Metapatrón de iteración

En las primeras dos fases («Comprender el problema» y «Definir la solución») tratamos de alcanzar el ajuste problema/solución o encontrar un problema que merezca la pena solucionar.

A continuación, iteramos hacia el ajuste producto/mercado haciendo pruebas para garantizar que hemos creado algo que la gente quiere, en dos etapas: una primera etapa cualitativa (escala micro) y otra cuantitativa (escala macro).

## Notas

<sup>4</sup> Para conocer las diferencias entre *Lean Canvas* y el *Business Model Canvas* original, véase <http://practicetrumpstheory.com/2012/02/why-lean-canvas/>.

<sup>5</sup> Se estima que hasta el 50 % de visitantes de una *landing page* la abandona al cabo de ocho segundos. Fuente: «Landing Page Handbook», de MarketingSherpa (2005).

<sup>6</sup> En *The Four Steps to the Epiphany*, Steve Blank señala la importancia de hacer entrevistas en profundidad al cliente, lo que él llama «Descubrimiento del Cliente».

## ***Running Lean ilustrado***

La mejor manera de comprender los metaprincipios tratados en el capítulo 1 es verlos aplicados en un producto real.

He querido seleccionar un ejemplo sencillo que se entendiese fácilmente. Así que en vez de elegir un producto de software o hardware, he decidido describir el proceso que seguí en la escritura de este libro.

Aunque nunca hayas escrito un libro, con toda seguridad conoces los pasos que hay que seguir para ello. Como veremos, no se diferencia demasiado de la construcción de un producto.

### **Caso de estudio: cómo escribí iteré este libro**

Yo nunca me había planteado escribir un libro. Dirigir mi empresa me llevaba demasiado tiempo. Comencé mi blog en octubre de 2009 porque tenía más preguntas sobre *startups* que respuestas.

Con el tiempo, algunos de los lectores de mi blog me sugirieron que publicase las entradas del blog en forma de libro. Yo sabía que escribir un libro (aun teniendo las entradas del blog ya escritas) conllevaría un trabajo colosal, así que, aunque la propuesta me halagó, *al principio no hice nada de nada*. Cuando recibí una decena de peticiones de ese tipo, decidí investigar el asunto.

A continuación explicaré cómo apliqué el proceso *Running Lean* a la escritura de este libro.

### **Comprender el problema**

Decidí llamar a estos lectores y preguntarles por qué querían que escribiese un libro. Pregunté en concreto *en qué se diferenciaría* ese libro de lo que podían encontrar en mi blog o en otros blogs o en libros ya publicados. En otras palabras, intenté comprender cuál sería la *Propuesta Única de Valor* de este libro en relación con las *alternativas existentes*.

A partir de tales entrevistas supe que, al igual que yo, mis lectores también se esforzaban por aplicar las técnicas de Desarrollo de Clientes y *Lean Startup* a la práctica (*declaración del problema*) y consideraban mi blog una guía «paso a paso» para la aplicación de dichas técnicas desde cero (*solución*). Muchos de ellos eran también fundadores de perfil técnico, como yo, y estaban creando productos basados en la web (*early adopters*).

### **Definir la solución**

Con esos datos, dediqué todo un día a *crear una demo*. Se trataba de una *landing page* de muestra, con una tabla de contenidos, un título y una cubierta de libro utilizando una plantilla (véase la figura 2-1).

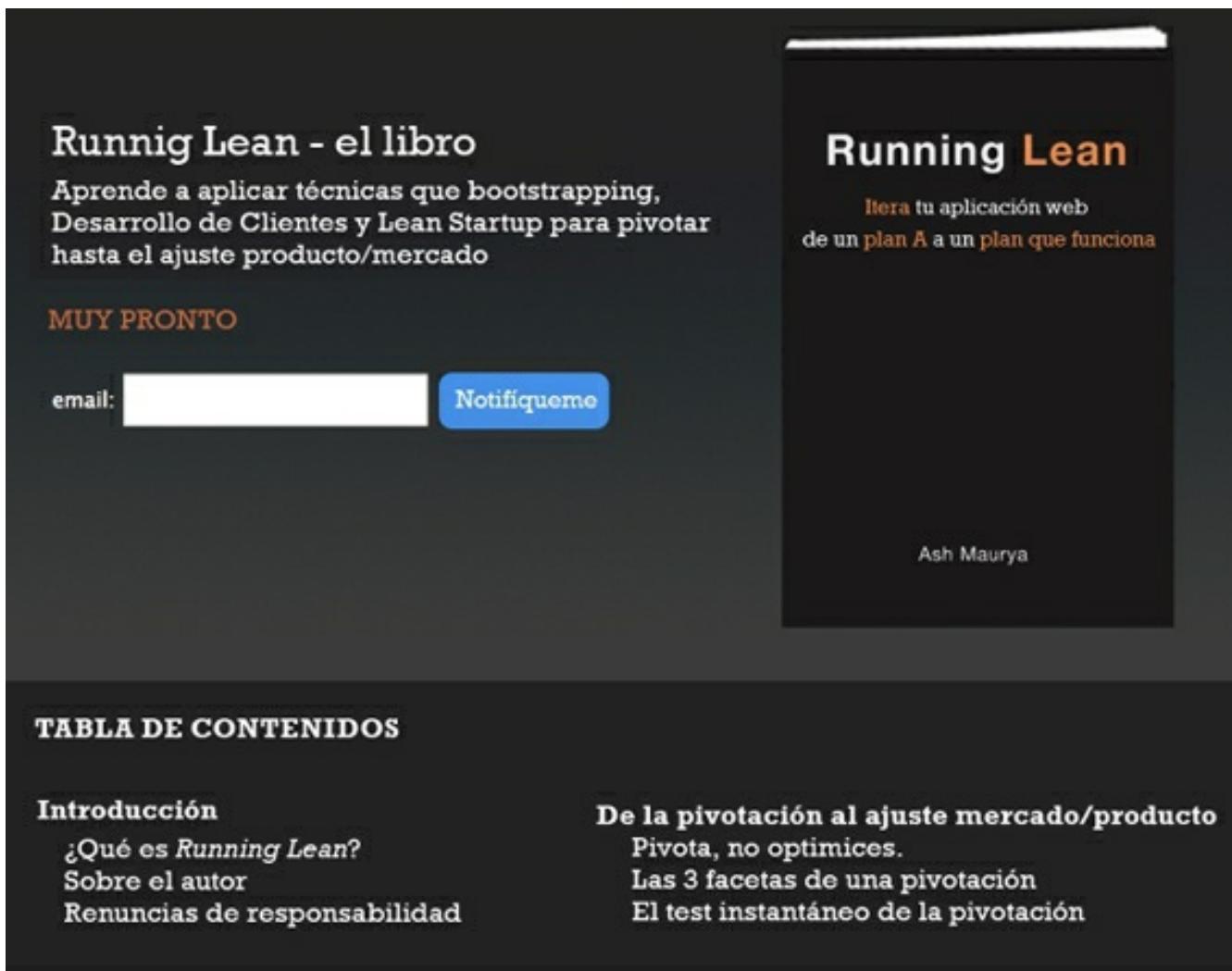


Figura 2-1. Página de muestra Running Lean

Yo sabía que la *parte más arriesgada* de escribir este libro era elegir los contenidos apropiados, y no el título, ni la cubierta, ni siquiera el precio (pues la mayoría de libros sobre empresa tienen precios bastante parecidos).

Volví a llamar a los lectores de mi blog y les pregunté: «Si escribiera el libro, ¿lo comprarías?». La información que me dieron me ayudó a perfeccionar la tabla de contenidos (*definición de la solución*) y fue el empujón que me convenció para dar el paso.

Aunque su apoyo era alentador, aquella decena de lectores que pedían que escribiese un libro no eran indicio de la existencia de un *problema que mereciese la pena solucionar*. Así pues, colgué la página web de muestra y, en marzo de 2010, anuncié en mi blog que el libro aparecería el verano siguiente. Mis lectores me ayudaron a difundir la noticia (*test de canal*). Después, volví a mis tareas de dirección en mi empresa.

En junio había recibido mil mensajes de correo electrónico (*clientes potenciales*), lo que convirtió la escritura del libro en un problema que a mí me merecía la pena resolver. El objetivo que me planteé fue el de cubrir costes, para lo que me limité a realizar un par de sencillos cálculos.

## Validar cualitativamente

Escribir un libro seguía siendo un proyecto muy exigente. Intenté escribir un primer capítulo a base de «copiar y pegar» desde mi blog, pero el resultado no me gustó. Necesitaba construir algo aún más pequeño que me permitiese empezar a aprender de los clientes (un *producto mínimo viable*).

Creé a partir de la tabla de contenidos un powerpoint y añadí unos cuantos ítems bajo cada epígrafe. Anuncié un taller gratuito sobre *Running Lean* en Austin, Texas, y recibí treinta mensajes de personas interesadas.

Una incubadora local, Tech Ranch, tuvo la amabilidad de cederme un espacio que, no

obstante, solo tenía aforo para diez personas. Pero aquello era perfecto: quería decir que podía celebrar al menos otros dos talleres con el resto de personas interesadas (*iterar en lotes pequeños*).

Gracias al éxito del primer taller, no solo pude celebrar más, sino que empecé a cobrar por ellos (*que te paguen es la primera forma de validación*). Con cada taller iba perfeccionando las diapositivas para mejorar el flujo. Doblé el precio hasta que encontré las primeras resistencias a pagar.

Tras el verano, sabía perfectamente cuál era la solución, así que comencé a escribir. De nuevo en este caso, en lugar de escribir todo el libro aisladamente, contacté a los candidatos potenciales de mi página de muestra (muchos de los cuales estaban ya impacientes, pues la fecha de lanzamiento del libro ya había pasado). Pedí disculpas por no haber terminado y expliqué que había planeado escribir y publicar el libro *iterativamente*, como se hace con el software. En vez de esperar seis meses, si hacían una prerreserva del libro, recibirían dos capítulos del mismo cada dos semanas en formato PDF.

La mitad de los interesados se mostraron de acuerdo. El resto prefirió esperar al «producto terminado» y eligieron el formato papel, iPad y/o Kindle. Pude así distinguir entre los *early adopters* y los clientes de etapas posteriores. A los *early adopters* solo les interesaba el contenido: no les importaba cómo estuviera envuelto. El contenido seguía siendo para mí el elemento de mayor riesgo del producto que debía testar.

El *feedback* de los clientes durante este ciclo de iteración de dos semanas fue enormemente valioso. Reescribí capítulos completos para mejorar el ritmo y el flujo de información, mejoré las ilustraciones y eliminé pequeñas erratas. No solo pude escribir un libro *mejor* mediante este proceso, sino que además lo hice más *rápido*.

## Verificar cuantitativamente

Solo cuando estuvo listo todo el contenido del libro, en enero de 2011, pedí a un diseñador para que se encargara de la cubierta del libro, puse a prueba distintos subtítulos, exploré opciones para la impresión y creación de la versión electrónica y creé un sitio web promocional (*emprender la acción apropiada en el momento apropiado*).

Yo siempre había pensado que el libro sería una autopublicación, pero ocurrió algo muy interesante. En diciembre de 2010 me contactó una gran editorial. Sabían que quería publicar un libro. No solo habían leído ya la última versión, sino que estaban interesados en publicarlo tal cual.

Pregunté si el modelo que estaba siguiendo en la escritura y venta del libro hasta entonces sería un impedimento. Pero no, al contrario: querían que otros autores escribiesen también de la misma manera.

En un primer momento me sentí un poco desorientado, pero al poco tiempo todo empezó a cobrar sentido. El hecho de que hubiera sido capaz de vender mil ejemplares del libro por mí mismo demostraba una *tracción temprana*, que ayudaría a mitigar los riesgos de mercado a la editorial. Así es como los inversores de etapas más tardías ven a las *startups*.

Como en el desarrollo de productos, el momento idóneo para atraer recursos externos es justo después del ajuste producto/mercado, lo cual puede o no ser la acción correcta para tu proyecto en ese momento.

En mi caso, me fue muy satisfactorio poder conversar con otras editoriales y recibir el consejo de Eric Ries. Ambas cosas me ayudaron a concluir que, dados mis objetivos, la acción correcta era optar por la editorial que me había contactado. Firmé un contrato con O'Reilly, que no solo se había mostrado muy interesada por el movimiento *Lean Startup* desde el principio, sino que quería por todos los medios crear una serie oficial de libros *Lean*.

En septiembre de 2011 había vendido más de 10.000 ejemplares de *Running Lean* por mí mismo y estaba escribiendo una edición actualizada (el libro que tienes ante tus ojos). Esta edición se ha mejorado gracias a innumerables entrevistas y talleres con

emprendedores que han trabajado con una amplia gama de productos (*crear un circuito continuo de feed-back con los clientes*).

El objetivo es sintetizar todo lo que he aprendido durante este último año y ampliar el público más allá de los prototípicos *early adopters* y emprendedores del ámbito web.

La cronología mostrada en la figura 2-2 resume el proceso que utilicé para escribir la primera edición de *Running Lean*.



Figura 2-2. Cronología *Running Lean*

## ¿Está el libro terminado?

Los libros, como los softwares de gran volumen, nunca están terminados del todo. Se van publicando versiones, nada más.

Así pues, he escrito iterativamente un libro sobre un tema en constante evolución. Esto es solo el principio.

- Sigo compartiendo las cosas que aprendo en mi blog.
- Escribo dos veces a la semana un boletín de noticias, *Running Lean Mastery*.
- Se ha incrementado la demanda de mis talleres.

Aunque me encanta impartir talleres, mi pasión sigue siendo la creación de productos. La inmersión en un océano de clientes de *startups* me ayudó a identificar varios problemas que merece la pena solucionar.

Así es como creé *Lean Canvas* y *USERcycle*.

*Lean Canvas* es una herramienta de validación de modelos de negocio. Se trata de una herramienta que complementa a este libro y ayuda a documentar el modelo de negocio, medir el progreso y comunicar el aprendizaje con los *stakeholders* interesados, tanto internos como externos. *USERcycle* es un software de gestión del ciclo de vida del cliente que ayuda a las empresas a convertir a sus usuarios en clientes apasionados. Los clientes apasionados vuelven, usan tu producto, pagan por él (o hacen que alguien te pague por él) y lo recomiendan.

**PARTE 2**

**DOCUMENTA TU PLAN A**

## Crea tu *lean canvas*

Representa tu modelo de negocio en un diagrama portátil de una sola página. *Lean Canvas* es el formato perfecto para lanzar posibles modelos de negocio, fijando el punto de partida y haciendo un seguimiento del aprendizaje en curso. La mejor manera de ilustrar el uso del *canvas* es mediante un ejemplo. Describiré así la cadena de pensamiento que me llevó a crear mi primer producto, CloudFire, mediante este método.

### El algoritmo *hill climbing* y el problema de los extremos locales

En computación, el *hill climbing* (literalmente, «ascenso de colinas») es una técnica de optimización matemática. Se trata de un algoritmo iterativo que da en un primer momento una solución arbitraria a un problema determinado y luego ofrece soluciones mejores variando incrementalmente un único elemento de la solución.

Si el cambio produce una solución mejor, se introduce en la nueva solución un cambio incremental y el proceso se repite hasta que no se hallan más mejoras.

El *hill climbing* es apropiado para encontrar óptimos locales (una solución que no puede mejorarse modificando la configuración inmediata) pero no garantiza la mejor solución posible (el óptimo global) de todas las posibles (el espacio de búsqueda).

Fuente: [http://en.wikipedia.org/wiki/Hill\\_climbing](http://en.wikipedia.org/wiki/Hill_climbing)

### Pensar en posibles clientes

Cuando arrancamos desde cero, no tenemos más que una noción del problema, de la solución y quizás del segmento de clientes. Precipitarse a crear una solución puede ser motivo de despilfarro, pero también puede serlo escoger prematuramente un segmento de clientes o un modelo de negocio determinado. El peligro está en que este «sesgo de selección» no está probado y puede resultar un modelo de negocio no óptimo.

Aunque no hay forma de evitar el problema de los extremos locales, las opciones de hallar una solución mejor se multiplican cuando nos mostramos abiertos desde el primer momento a explorar e incluso testar varios modelos a la vez.

Comencemos creando una lista espontánea de posibles clientes de nuestro producto:

- *Distingue entre clientes y usuarios*: si nuestro producto implica diversos papeles de usuario, hemos de identificar quiénes serán nuestros clientes. *El cliente es quien paga por nuestro producto. El usuario no.*
- *Hay que dividir los segmentos de clientes que sean muy extensos en segmentos más pequeños*: he trabajado con startups en las que se tenía la impresión de que el problema que trataban de resolver era universal y que todo el mundo lo querría solucionar. *Es imposible crear, diseñar y posicionar de manera eficaz un producto para todo el mundo.*

Aunque nuestro objetivo sea construir un producto generalista, hay que empezar con un cliente específico en mente. Hasta Facebook, que hoy tiene más de 500 millones de usuarios, estaba en sus inicios dirigido a un usuario muy específico: los estudiantes de Harvard.

- *En un primer momento, pon a todo el mundo en el mismo canvas*: si queremos construir una empresa que atienda a distintos ámbitos del mercado, puede resultarnos necesario perfilar diversos problemas, canales y propuestas de valor para cada uno de ellos. Mi recomendación es comenzar con un único *canvas* y utilizar distintos colores u otro tipo de etiquetas para identificar cada segmento de clientes. Así podremos seguir visualizándolo todo en una única página. Luego

podremos dividir el *canvas* en varios si fuese necesario.

- *Bosqueja un lean canvas para cada segmento de usuario:* como descubriremos en breve, los elementos de tu modelo de negocio pueden variar enormemente de un segmento a otro. Yo recomiendo comenzar con los dos o tres segmentos de clientes que conozcamos mejor y que nos parezcan más prometedores.

## CASO DE ESTUDIO

### CloudFire

#### *Antecedentes:*

Antes de CloudFire, yo había lanzado una aplicación para compartir archivos llamada BoxCloud que simplificaba el proceso a la hora de compartir archivos de gran tamaño gracias al uso de una plataforma *peer-to-web* (p2web) que habíamos patentado.

La propuesta única de valor de BoxCloud era que permitía compartir un archivo o carpeta directamente desde el equipo, sin tener que subir archivos. El destinatario podía acceder al archivo o carpeta directamente desde su navegador sin necesidad de instalar ningún otro programa.

BoxCloud estaba diseñado especialmente para empresas y lo usaban diseñadores gráficos, abogados, contables y otros pequeños empresarios.

Me interesaba explorar otros usos de esa plataforma *peer-to-web*, especialmente en lo referido a compartir medios (imágenes, vídeos y música). Así nació CloudFire.

#### *Abarcaba un segmento muy amplio:*

Cualquier persona que comparta mucho material audiovisual.

#### *Clientes potenciales específicos:*

- Fotógrafos.
- Realizadores de vídeo.
- Consumidores de medios (por obvio que suene).
- Familias.

En un primer momento me atrajo la idea de crear algo para el segmento del consumidor (tomándome a mí como cliente prototípico). Sin embargo, yo era padre desde hacía poco y había detectado algunos puntos de conflicto en las aplicaciones para compartir fotografías y, especialmente, vídeos. Así que ese fue el segmento que decidí modelar en primer lugar.

## Cómo diseñar un *lean canvas*

En este apartado perfilaré el proceso de diseño de un *lean canvas* («lienzo lean»).

#### *Bosqueja tu canvas de una sentada*

Aunque resulte tentador iterar hasta el infinito sobre una pizarra, el primer *canvas* debería terminarse rápidamente, en menos de 15 minutos. El objetivo de crear un *canvas* es el de plasmar la instantánea de lo que tenemos en la cabeza en un momento determinado para luego identificar cuáles son los elementos más arriesgados de la idea y, por último, salir a la calle y testar el modelo con otras personas.

#### *No pasa nada por dejar partes en blanco*

En lugar de intentar investigar sobre cuál es la respuesta «correcta», escribe cualquier cosa o deja el apartado correspondiente en blanco. Que un apartado quede en blanco puede ser indicativo de cuáles son los elementos de mayor riesgo de nuestro modelo y de dónde debemos empezar a hacer pruebas. Otros elementos, como la «ventaja competitiva injusta», lleva tiempo deducirlos. La mejor respuesta en el momento puede ser: «No lo sé». No pasa nada. El *canvas* debe ser un documento orgánico que evolucione con el tiempo.

#### *Sé conciso*

Es mucho más fácil describir algo en un párrafo que en una sola frase. Las limitaciones de espacio del *canvas* son una gran manera de destilar la esencia de nuestro modelo de negocio. Nuestro objetivo es ajustar el *canvas* a una única página.

#### *Piensa en el presente*

En los planes de negocio intentamos predecir el futuro por todos los medios, lo cual es

imposible. En vez de hacer eso, confecciona tu *canvas* con una actitud resolutiva\* («organízate con eficacia»). Según la etapa de trabajo y las cosas que sabemos en el momento, ¿cuáles son las siguientes hipótesis que debemos poner a prueba para seguir avanzando con el producto?

### **Aplica un enfoque centrado en el cliente**

Alex Osterwalder describe en su libro varias técnicas para abordar un primer *canvas* de modelo de negocio. Como *Running Lean* está muy enfocado al cliente, en mi opinión basta con comenzar con ese enfoque centrado en el cliente. Como veremos en breve, un simple ajuste en el segmento de clientes puede alterar completamente el modelo de negocio.

Cuando yo creo mis *canvas*, sigo el orden expuesto en la figura 3-1, el mismo que se aplicará en el resto de apartados.



*Lean Canvas* es una adaptación de *The Business Model Canvas*

(<http://www.businessmodelgeneration.com>) bajo licencia Creative Commons Reconocimiento-Compartir Igual 3.0 Unported.

Figura 3-1. *Lean Canvas*

## **Problema y segmentos de clientes**

El resto del *canvas* suele girar, en mi opinión, en torno a la pareja «problema-segmento de cliente». Por eso los abordo juntos.

### **Enumera el principal de los tres problemas**

Describe el principal de los tres problemas que el segmento de clientes con que estás trabajando necesita resolver. Otra manera de detectar problemas es reflexionando sobre los trabajos que nuestros clientes necesitan realizar:

*Cuando el cliente necesita realizar un trabajo, contrata un producto o servicio para ello.*  
*La tarea del comercial es saber*

*qué trabajos necesita el cliente realizar habitualmente,*  
*para los cuales tu empresa puede crear productos específicos.*

—Clayton M. Christensen

## **Enumera las alternativas existentes**

Documenta cómo crees que tus *early adopters* solucionan esos problemas actualmente. A menos que estés tratando un problema absolutamente novedoso (poco probable), para la mayoría de problemas ya existe algún tipo de solución. En muchas ocasiones esas soluciones no las provee un competidor claro.

Por ejemplo, la mejor alternativa para la mayoría de herramientas de colaboración *online* no es otra herramienta de colaboración, sino el correo electrónico. No hacer nada también puede ser una alternativa viable para el cliente si el problema no es especialmente grave.

## **Identifica otros roles de usuario**

Identifica cualquier otro rol de usuario que interactuará con este cliente. Por ejemplo:

- En una plataforma de publicación, el cliente es el autor del blog y el usuario es el lector.
- En un motor de búsqueda, el cliente es el anunciante y los usuarios son las personas que hacen búsquedas.

## **Centra el objetivo en los posibles early adopters**

Céntrate en el segmento de clientes con este tipo de problemas en mente. Resume las características de tu cliente prototípico. *Nuestro objetivo es definir al early adopter, no al cliente habitual.*

### **CASO DE ESTUDIO**

#### **CloudFire: problema y segmentos de clientes**

Yo acababa de ser padre y era muy consciente de la «tormenta perfecta» de problemas en los que quería ahondar, que enumero aquí y se muestran en la figura 3-2:

- El número de fotografías (y especialmente vídeos) que tomábamos se multiplicó notablemente tras el nacimiento del bebé.
- Apenas teníamos tiempo libre y nos pareció que las soluciones existentes llevaban mucho tiempo y a veces eran difíciles de usar.
- La demanda de fotos y vídeos por parte de la familia (especialmente abuelos) y amigos era alta y a menudo urgente.

PROBLEMA	SOLUCIÓN	PROPUESTA ÚNICA DE VALOR	VENTAJA COMPETITIVA INJUSTA	SEGMENTOS DE CLIENTES
				CANALES
Compartir gran cantidad de fotografías/vídeos lleva mucho tiempo.  Los padres no tienen tiempo libre.  Hay mucha demanda extrema de este tipo de contenido.  Alternativas existentes: Flickr Pro, SmugMug, Apple MobileMe, Facebook	MÉTRICAS CLAVE			Padres (creadores)  Familia y amigos (espectadores)  <i>Early adopters:</i> Padres con niños pequeños
ESTRUCTURA DE COSTES		FLUJOS DE INGRESOS		

*Lean Canvas* es una adaptación de *The Business Model Canvas*

(<http://www.businessmodelgeneration.com>) bajo licencia Creative Commons Reconocimiento-Compartir Igual 3.0 Unported.

Figura 3-2. CloudFire: problema y segmentos de clientes

## La propuesta única de valor

En el centro del *Lean Canvas* hay un espacio para tu propuesta única de valor (PUV). Este es uno de los espacios más importantes del *canvas* y también uno de los más difíciles de completar adecuadamente.

Desde que escribí la primera versión de *Running Lean* he tenido la oportunidad de matizar mi definición de la PUV:

*Propuesta Única de Valor: por qué somos diferentes y por qué merece la pena que nos compran presten atención.*

Las «ventas» surgen a partir de conversaciones. En mi opinión, es muy difícil vender algo con una sola frase. Es más, la primera batalla no es vender sino conseguir la atención de un cliente potencial.

### NOTA

Los usuarios que visitan por primera vez una *landing page* no pasan en ella más de ocho segundos. Tu PUV es su primera interacción con tu producto. Idea una buena PUV y quizás se queden y echen un vistazo al resto de tu sitio web. De lo contrario, se irán sin más.

Incluso con esta definición revisada, es difícil obtener una PUV apropiada, porque en ella hay que destilar la esencia de nuestro producto en apenas unas palabras que quepan en el encabezado de tu *landing page*. Además tu PUV ha de ser diferente y esa diferencia debe ser relevante.

Lo bueno es que no tienes que encontrar la PUV perfecta a la primera. Como ocurre con el resto del *canvas*, comenzamos con una suposición e iteramos a partir de ella.

### Cómo idear una propuesta única de valor

En primer lugar, recomiendo encarecidamente leer un clásico del marketing, *Posicionamiento: la batalla por su mente*, de Al Ries y Jack Trout (McGraw-Hill). Ries y Trout son considerados los padres de la publicidad moderna. Se trata de una lectura amena y el mejor curso acelerado de marketing que conozco.

Aquí van algunos consejos sobre cómo idear una PUV:

## **Sé diferente, pero asegúrate de que la diferencia que ofreces es relevante**

La clave a la hora de dotar a tu producto de una PUV reside en derivar esta directamente del principal problema que estás intentando resolver. Si realmente merece la pena solucionar ese problema, ya tienes la mitad del trabajo hecho.

### **Busca early adopters**

Muchos comerciales tratan de apuntar demasiado alto, esperando echar el guante directamente a los clientes habituales, y en el proceso terminan diluyendo su mensaje. Tu producto *no* está listo todavía para el usuario habitual. Tú único empeño debe consistir en localizar y hacer blanco en los *early adopters*, lo cual hace necesario un mensaje contundente, claro y concreto.

### **Céntrate en las ventajas finales**

Probablemente hayas oído hablar de la importancia de hacer destacar las ventajas sobre las funciones y características. Los clientes potenciales, sin embargo, tienen que «traducir» las ventajas a su visión del mundo. Una buena PUV se le debe meter a tu cliente en la cabeza y hará que se centre en las ventajas que podrá obtener *después* de usar tu producto.

Por ejemplo, si estás creando un servicio de creación de currículos:

- Una característica podría ser ofrecer «plantillas de diseño profesional».
- La ventaja podría ser: «atractivo currículum que destaque sobre los demás».
- La ventaja final, sin embargo, podría ser «consigue el trabajo de tus sueños».

Una buena receta para idear una PUV eficaz (cortesía de Dane Maxwell) sería:

Titular claro e instantáneo = Resultado final que el

cliente desea + Periodo de tiempo específico

+ Tratamiento de los «peros»

#### **NOTA**

El segundo y tercer elementos de la fórmula anterior deben aplicarse siempre que se pueda, pero no son imprescindibles

Un clásico ejemplo que encaja en esta fórmula es el eslogan de Domino's: *Hot fresh pizza delivered to your door in 30 minutes or it's free* [«Pizza caliente y recién hecha en tu puerta en 30 minutos. Y si no, te la regalamos»].

### **Elige cuidadosamente tus palabras para ser dueño de ellas**

Las palabras que uses son clave para cualquier gran campaña de marketing o branding. Observa cómo las marcas de coches más lujosas del mundo han conseguido definirse con una única palabra:

- *Rendimiento*: BMW.
- *Diseño*: Audi.
- *Prestigio*: Mercedes.

Seleccionar unas cuantas palabras clave que utilices constantemente mejora además tu posicionamiento en los motores de búsqueda (SEO).

### **Responde: qué, quién y por qué**

Una buena PUV necesita responder claramente a las dos primeras preguntas: qué es tu producto y quién es tu cliente. El «porqué» resulta a veces difícil de encajar en la misma afirmación, y con frecuencia utilizo para ello un subepígrafe.

A continuación, dos ejemplos de PUV que he utilizado en mis productos:

- Lean Canvas:

Dedica más tiempo a construir que a planificar en tu negocio.  
*La manera más rápida y eficaz de comunicar tu modelo de negocio.*

- USERCycle:

Convierte a tus usuarios en clientes apasionados.  
*Software de gestión de ciclo de vida de clientes.*

### **Estudia otras PUV de calidad**

La mejor manera para idear una buena PUV es estudiar las PUV de las marcas que admirás. Visita sus sitios web y analiza por qué sus mensajes funcionan. Algunos de mis mejores maestros en ese sentido han sido Apple, 37Books y FreshBooks.

### CASO DE ESTUDIO

## **CloudFire: Propuesta Única de Valor**

Dada la actual lista de alternativas existentes, decidí recurrir a la velocidad como el «rasgo distintivo» de mi PUV y utilizar las palabras clave «sin subir archivos» como forma de posicionamiento (véase la figura 3-3).  
 Más adelante veremos cómo esta PUV fue evolucionando a medida que fui entrevistando clientes.

PROBLEMA	SOLUCIÓN	PROPUESTA ÚNICA DE VALOR	VENTAJA COMPETITIVA INJUSTA	SEGMENTOS DE CLIENTES
Compartir gran cantidad de fotografías/vídeos lleva mucho tiempo.  Los padres no tienen tiempo libre.  Hay mucha demanda extrema de este tipo de contenido.  Alternativas existentes: Flickr Pro, SmugMug, Apple MobileMe, Facebook	MÉTRICAS CLAVE	La manera más rápida de compartir tus fotos y vídeos  High concept: Compartir vídeo y fotografía sin subir archivos.	CANALES	Padres (creadores)  Familia y amigos (espectadores)  <i>Early adopters:</i> Padres con niños pequeños
ESTRUCTURA DE COSTES		FLUJOS DE INGRESOS		

*Lean Canvas* es una adaptación de *The Business Model Canvas*

(<http://www.businessmodelgeneration.com>) bajo licencia Creative Commons Reconocimiento-Compartir Igual 3.0 Unported.

Figura 3-3. CloudFire: PUV

### **CREA UN DISCURSO HIGH CONCEPT**

Otro ejercicio útil es la creación de un discurso *high concept*. Este tipo de discursos son muy usados por los directores de Hollywood para resumir la trama de una película en una fórmula breve que resulte difícil de olvidar. El discurso *high concept* o *pitch* fue también popularizado por el libro electrónico *Pitching Hacks*, del blog «*Venture Hacks*».

Ejemplos:

- YouTube: «Flickr para vídeos».
- Aliens (película): «Tiburón en el espacio».

- Dogster: «Friendster para perros».

El discurso *high concept* no debe confundirse con la PUV y no está pensado para su utilización en la *landing page* de tu sitio web. Existe el peligro de que tu público no esté familiarizado con los conceptos en que se apoya tu discurso. Por ese motivo, el discurso *high concept* es más eficaz cuando se utiliza para transmitir de un plumazo tu idea para facilitar su propagación. Por ejemplo, tras una entrevista con un cliente. Trataremos el uso específico de este tipo de discurso en el capítulo 7.

## Solución

Ya estás listo para abordar las diversas posibilidades de solución. Como todo lo que tenemos en este momento son problemas que no se han testado, es bastante común que dichas posibilidades se reordenen en la escala de prioridades o sean eliminadas y sustituidas por otras tras unas pocas entrevistas con el cliente. Por ese motivo, recomiendo no volcarse aún en una definición completa de la solución. En lugar de ello, bosqueja simplemente la solución más sencilla que podrías crear para abordar cada uno de los problemas. *Asigna una solución al problema en el último momento posible.*

### CASO DE ESTUDIO

#### CloudFire: Solución

Siguiendo mi lista de problemas, creé una breve enumeración de las funciones principales que podría incluir en el producto mínimo viable (PMV) (véase la figura 3-4).

PROBLEMA	SOLUCIÓN	PROPUESTA ÚNICA DE VALOR	VENTAJA COMPETITIVA INJUSTA	SEGMENTOS DE CLIENTES
Compartir gran cantidad de fotografías/vídeos lleva mucho tiempo. Los padres no tienen tiempo libre. Hay mucha demanda extrema de este tipo de contenido. Alternativas existentes: Flickr Pro, SmugMug, Apple MobileMe, Facebook	Compartir instantáneamente y sin subir archivos Integración iPhoto/carpeta Mejores herramientas de notificación	La manera más rápida de compartir tus fotos y vídeos  High concept: Compartir vídeo y fotografía sin subir archivos.		Padres (creadores) Familia y amigos (espectadores)
MÉTRICAS CLAVE	CANALES	ESTRUCTURA DE COSTES	FLUJOS DE INGRESOS	Early adopters: Padres con niños pequeños

*Lean Canvas* es una adaptación de *The Business Model Canvas*

(<http://www.businessmodelgeneration.com>) bajo licencia Creative Commons Reconocimiento-Compartir Igual 3.0 Unported.

Figura 3-4. CloudFire: solución

## Canales

Muchas *startups* fracasan por no haber construido un camino significativo hacia los clientes. El primer objetivo de una *startup* no es escalar sino aprender, por lo que no pasa nada si al principio confiamos en cualquier canal que nos ponga frente a clientes potenciales.

La buena noticia es que seguir el proceso «descubrimiento del cliente<sup>Z</sup>/entrevista» te obliga a abrir camino hacia un número suficiente de clientes desde el primer momento. No obstante, si tu modelo de negocio se fundamenta en adquirir un gran número de clientes con el que trabajar, ese camino quizás no pueda escalarse más allá de las fases iniciales y es muy posible que más adelante te encuentres en un callejón sin salida.

Por ese motivo es igualmente importante reflexionar sobre el escalamiento de tus canales desde el primer día, de manera que puedas empezar a desarrollarlos y testarlos lo antes posible. Si bien existe una gran variedad de canales disponibles, algunos pueden resultar directamente inaplicables para tu *startup*, mientras que otros pueden ser más viables en etapas posteriores de desarrollo de la misma.

Yo normalmente busco las siguientes características en mis canales tempranos:

### ***Canales gratuitos frente a canales de pago***

Ante todo, ten en cuenta que los canales gratuitos no existen. A los canales que normalmente consideramos gratuitos, como la SEO, las redes sociales o los blogs, se les asocia un coste determinado en capital humano. Es complicado calcular su retorno sobre la inversión porque, a diferencia de los canales de pago, que agotan posibilidades una vez hemos pagado por ellos, estos canales siguen trabajando para el usuario a lo largo del tiempo.

Un canal de pago muy citado es el marketing de motores de búsqueda. Eric Ries ha descrito cómo puso a prueba una versión preliminar de su producto con 5 dólares al día en Google AdWords, obteniendo 100 clics de clientes potenciales a un coste de 5 céntimos el clic. Si tienes la oportunidad de conseguir algo así hoy, aprovechalo, por supuesto. Por desgracia, para la mayor parte de productos esos días quedaron atrás. La competencia entre palabras clave es tan despiadada que actualmente la única opción es gastar más que tu competidor o mostrar mayor ingenio que él. Estas dos variantes encajan mejor con el periodo posterior al ajuste producto/mercado, cuando cambiamos el foco de atención desde el aprendizaje a la optimización.

### ***Canales inbound frente a canales outbound***

Los canales *inbound* utilizan una comunicación *pull*, que permite a los clientes encontrarte orgánicamente, mientras que los canales *outbound* dependen de la comunicación *push* para llegar a los clientes.

Ejemplos de canales *inbound*:

- Blogs.
- SEO.
- Libros electrónicos.
- Páginas amarillas.
- Seminarios web.

Ejemplos de canales *outbound*:

- Marketing de motores de búsqueda.
- Anuncios en prensa/televisión.
- Ferias de muestras.
- Llamadas en frío.

Cuando no cuentas aún con una propuesta de valor probada, no se justifica el dedicar esfuerzo o dinero al marketing basado en mensajería *push*. Tratar de aparecer en los medios especializados a toda costa o poner en práctica cualquier otra forma de relaciones públicas antes de ese momento puede ser una forma de despilfarro. Es el momento de empezar a tender puentes hacia personas influyentes, pero aún no estamos listos para recibir una cobertura total.

Las entrevistas son un tipo de canal *outbound* de excepción. Como veremos en los

siguientes dos puntos, el retorno en forma de aprendizaje que ofrece la entrevista es muy superior al coste de su realización.

### **Canal directo frente a automatizado**

Como canal escalable, la venta directa solo tiene sentido en negocios en los que el valor de ciclo de vida total de los clientes excede la compensación total a los recursos humanos destinados a la venta directa, como en algunos productos B2B o empresariales.

Como canal de aprendizaje, sin embargo, la venta directa es una de las más eficaces, porque te permite interactuar cara a cara con el cliente.

*Vende primero manualmente, automatiza después.*

### **Canal directo frente a canal indirecto**

Las startups también suelen despilfarrar energía tratando de establecer alianzas estratégicas prematuras. La idea es crear una alianza con una empresa más grande para aprovechar sus canales y su credibilidad. El problema es que hasta que no contemos con un producto testado no recibiremos la atención que deseamos por parte de los representantes de ventas de las grandes empresas. Imaginemos que eres un representante de ventas de una gran empresa: si para alcanzar objetivos te dan la opción de vender un producto que conoces bien o un producto que aún no ha sido testado, ¿cuál elegirías?

#### CASO DE ESTUDIO

### **CloudFire: Canales**

Mi plan era comenzar con varios canales *outbound* (amigos y padres de la escuela infantil) a los que entrevistar y, más adelante, enumerar unos cuantos canales potenciales que fuesen más escalables (véase la figura 3-5).

PROBLEMA	SOLUCIÓN	PROPUESTA ÚNICA DE VALOR	VENTAJA COMPETITIVA INJUSTA	SEGMENTOS DE CLIENTES
Compartir gran cantidad de fotografías/vídeos lleva mucho tiempo.  Los padres no tienen tiempo libre.  Hay mucha demanda externa de este tipo de contenido.  Alternativas existentes: Flickr Pro, SmugMug, Apple MobileMe, Facebook	Compartir instantáneamente y sin subir archivos  Integración iPhoto/carpeta  Mejores herramientas de notificación	La manera más rápida de compartir tus fotos y vídeos  High concept: Compartir vídeo y fotografía sin subir archivos.	CANALES Amigos Escuela Infantil Fiestas de cumpleaños AdWords Facebook Boca a boca	Padres (creadores)  Familia y amigos (espectadores)  <i>Early adopters:</i> Padres con niños pequeños
ESTRUCTURA DE COSTES		FLUJOS DE INGRESOS		

*Lean Canvas* es una adaptación de *The Business Model Canvas*

(<http://www.businessmodelgeneration.com>) bajo licencia Creative Commons Reconocimiento-Compartir Igual 3.0 Unported.

Figura 3-5. CloudFire: canales

Ese mismo principio puede aplicarse a la contratación de comerciales externos. Un comercial probablemente pueda superarte en la ejecución de un plan de ventas, pero es incapaz de crear el plan.

*Primero tienes que vender el producto tú mismo. Ya dejarás que lo hagan otros más*

adelante.

### **Retención frente a recomendación**

Muchas startups se obsesionan con el desarrollo de programas de viralidad o recomendación de su producto desde el primer día. Si bien los programas de recomendación pueden ser muy efectivos a la hora de dar a conocer tu producto, *primero hace falta tener un producto que merezca la pena dar a conocer*.

*Construye un producto que sea a la vez excepcional y posible.*

—Seth Godin, *Purple Cow (Portfolio Hardcover)*

## **Flujos de ingresos y estructura de costes**

Los dos apartados inferiores, «Flujos de ingresos» y «Estructura de costes», nos permiten modelar la viabilidad del negocio. Más que tratar de hacer predicciones a tres o cinco años, debemos intentar aplicar un enfoque más cercano.

En primer lugar, debes modelar la pista de despegue desde la que habrás de definir, desarrollar y lanzar tu PMV. A continuación podrás hacer revisiones.

### **Flujos de ingresos**

Muchas startups eligen postergar la cuestión de los precios porque no creen que su producto esté listo. Algo que oigo decir mucho es que un PMV es, por definición, ridículamente minimalista. ¿Cuánto se puede cobrar por un producto así?

En primer lugar, un PMV no tiene por qué ser un producto a medio hacer o defectuoso. Tu PMV debe abordar los *problemas principales* que han identificado los clientes como importantes para ellos y también los problemas que *merece la pena solucionar*. Por esa regla de tres, deberás hacer planes que ofrezcan suficiente valor como para justificar el cobro.

No obstante, a menudo se cita otra razón más para retrasar la decisión sobre el precio: la necesidad de acelerar el aprendizaje inicial. Según este argumento, fijar precios crea una fricción innecesaria que es conveniente evitar en las primeras fases del trabajo.

A la hora de lanzar un nuevo producto, la idea predominante es la de *reducir la fricción en el momento del registro*. Queremos ponérselo al cliente lo más fácil posible. Queremos que diga que sí y que le dé una oportunidad a nuestro producto, esperando que el valor que aportamos nos garantice, con el tiempo, el privilegio de su fidelidad.

No solo conseguimos así retrasar la validación de uno de los elementos más arriesgados del modelo (porque es demasiado fácil que un usuario acepte). El que el cliente no se «comprometa» a fondo puede también ir en detrimento de un proceso óptimo de aprendizaje.

Además, no necesitamos muchos usuarios para aprender, *solo unos cuantos clientes que sean buenos*.

En mi opinión, si tu intención es cobrar por tu producto, deberás hacerlo desde el primer día.

#### **NOTA**

Se da un caso excepcional (y razonable) cuando ofrecemos una propuesta de valor que se va desarrollando a lo largo del tiempo (por ejemplo, las cuentas premium de LinkedIn).

Estas son las razones:

- *El precio forma parte del producto:* supongamos que te enseño dos botellas de agua y te digo que una cuesta 50 centavos y la otra 2 dólares. Aunque no pudieras distinguirlas en una cata a ciegas (los productos se parecen mucho entre sí), tenderíamos a pensar (como poco, nos lo plantearíamos) que el agua más cara es de mayor calidad. En este caso, el precio tiene la capacidad de cambiar la percepción que tenemos del producto.
- *El precio define a tus clientes:* más interesante aún es el hecho de que la botella de agua que elijas determinará cuál es tu segmento de cliente. Si echamos un vistazo

al mercado del agua embotellada nos daremos cuenta de que se puede hacer negocio con aguas embotelladas poniendo distintos precios. Lo que cobramos por nuestro producto marca nuestro posicionamiento respecto a qué clientes queremos atraer.

- *La primera forma de validación es que te paguen:* conseguir que un cliente te dé su dinero es una de las cosas más difíciles y sirve como validación temprana de tu producto.

## CASO DE ESTUDIO

### CloudFire: flujos de ingresos y estructura de costes

Tras evaluar las alternativas existentes para referenciar precios, que iban desde los 24 a los 39 dólares para Flickr y SmugMug hasta los 99 dólares al año de Apple's MobileMe (que ofrece mucho más que fotografías y vídeos), decidí comenzar con un precio de 49 dólares al año.

La impresión de copias de las fotos (y demás *merchandising*) era otro de los flujos de ingresos utilizados por estas compañías, pero yo no estaba muy seguro de que la gente mandase a imprimir tantas fotos como para que mereciera la pena ofrecer ese servicio (hipótesis que tendría que testar). Más importante aún era el hecho de que las copias impresas representaban un importante flujo de ingresos secundario potencial que solo podría llegar a funcionar una vez que los clientes obtuviesen una PUV esencial. Por ese motivo no incluí el servicio de impresión ni en el PMV en mi *canvas* inicial (véase la figura 3-6).

Los únicos costes iniciales del PMV iban a recursos humanos. Los enumero en el siguiente apartado.

PROBLEMA	SOLUCIÓN	PROPIEDAD ÚNICA DE VALOR	VENTAJA COMPETITIVA INJUSTA	SEGMENTOS DE CLIENTES
Compartir gran cantidad de fotografías/vídeos lleva mucho tiempo.  Los padres no tienen tiempo libre.  Hay mucha demanda externa de este tipo de contenido.  Alternativas existentes: Flickr Pro, SmugMug, Apple MobileMe, Facebook	Compartir instantáneamente y sin subir archivos  Integración iPhoto/carpeta  Mejores herramientas de notificación	La manera más rápida de compartir tus fotos y vídeos		Padres (creadores)  Familia y amigos (espectadores)
<b>MÉTRICAS CLAVE</b>		<i>High concept:</i> Compartir vídeo y fotografía sin subir archivos.	<b>CANALES</b> Amigos Escuela infantil Fiestas de cumpleaños AdWords Facebook Boca a boca	<i>Early adopters:</i> Padres con niños pequeños
ESTRUCTURA DE COSTES		FLUJOS DE INGRESOS		
Costes de hospedaje – Heroku (actualmente 0 dólares)		Periodo de prueba gratuito de 30 días y a continuación 49 dólares al año		
Costes en recursos humanos - 40 horas * 65 dólares/hora = 10000 dólares/mes		Punto de equilibrio entre costes e ingresos: 2000 clientes		

*Lean Canvas* es una adaptación de *The Business Model Canvas*

(<http://www.businessmodelgeneration.com>) bajo licencia Creative Commons Reconocimiento-Compartir Igual 3.0 Unported.

Figura 3-6. CloudFire: flujos de ingresos y estructura de costes

Aunque hay mucha teoría y muchos estudios sobre esto, la definición de la estructura de precios es más un arte que una ciencia. Un manual básico muy recomendable es *Don't Just Roll the Dice*, libro electrónico gratuito de Neil Davidson sobre cómo establecer los precios de software.

Una técnica para definir la estructura de precios en una primera etapa es usar como referencia los precios de las alternativas enumeradas en el apartado «Problemas». Podrás así evaluar qué precio poner a lo que tú ofreces.

(Para conocer técnicas más específicas para la fijación de precios de productos de software como servicio [*Software as a Service*, SaaS], véase «Cómo fijar precios para un producto de software como servicio», en el Apéndice.)

#### Estructura de costes

Enumera los costes operativos que tendrás que afrontar para llevar tu producto al

mercado. Es difícil calcular a cuánto ascenderán exactamente esos costes a largo plazo. Así pues, habremos de centrarnos en el presente:

- ¿Cuánto te costará entrevistar a entre 30 y 50 clientes?
- ¿Cuánto te costará crear y lanzar tu PMV?
- ¿Cuál será el ritmo de desgaste en términos de costes fijos y variables?

Utiliza los flujos de ingresos y las entradas en la estructura de costes para calcular el punto de equilibrio entre gastos e ingresos y estimar cuánto tiempo, dinero y esfuerzos son necesarios para alcanzarlo.

Más adelante volveremos a hacerlo con el fin de determinar con qué modelo empezar.

## Métricas clave

*Encuentra la métrica clave que arroje luz sobre cómo está yendo tu negocio en tiempo real, antes del informe de ventas.*

—Norm Brodsky y Bo Burlingham, *The Knack*

Siempre podemos medir hasta qué punto un negocio está marchando bien, gracias a algunas métricas clave. Estas métricas son fundamentales tanto para evaluar los progresos como para identificar puntos clave en el ciclo de vida del cliente.



Figura 3-7. CloudFire: Métricas para piratas

Un modelo que uso muy a menudo es el de las métricas para piratas (*metrics for pirates*) de David McClure,<sup>8</sup> expuesto en la figura 3-7.

Aunque las métricas para piratas se crearon pensando en empresas de software, el modelo es aplicable a diversos negocios. Vamos a ver los distintos pasos utilizando como ejemplos una floristería y un producto de software.

### Adquisición

La adquisición alude al punto en el que conviertes a un visitante casual en un cliente potencial interesado.

En el caso de la floristería, la adquisición sería conseguir que alguien que pasa por delante de tu escaparate se detenga y entre en la tienda.

En el sitio web del producto, lograr que el visitante no cierre tu página es ya una forma de adquisición. En mi caso, considero una adquisición exitosa cuando un visitante de mi sitio web entra en la página de registro.

### Activación

La activación describe el momento en el que el cliente interesado vive una primera

experiencia gratificante como usuario.

En el caso de la floristería, si el cliente potencial entra en la tienda y se lo encuentra todo hecho un desastre, no se cumplirá la promesa que se le ha hecho desde el escaparate. No sería una experiencia de usuario gratificante.

En el sitio web del producto, una vez que el cliente potencial se da de alta, hay que lograr que este pueda identificar la promesa que has hecho en la *landing page* (tu PUV) con el producto que le ofreces.

### **Retención**

La retención mide el «uso reiterado» y/o el compromiso con tu producto.

En el caso de la floristería equivaldría al hecho de que el cliente vuelva, mientras que en el sitio web del producto consistiría en que este vuelve a acceder a su cuenta para usar el producto de nuevo.

Como veremos en la parte 4, esta es una de las métricas de negocio clave para medir el ajuste producto/mercado.

### **Ventas**

Los ingresos miden los eventos que conducen al pago por parte del cliente. Estos eventos podrían ser la compra de unas flores o la suscripción a tu producto. No siempre se dan en la primera visita.

### **Recomendación**

La recomendación es un tipo de canal de adquisición avanzado por el cual los clientes satisfechos dan buenas referencias o invitan a clientes potenciales a tu embudo de conversión.

En el caso de la floristería, podría tratarse de algo tan sencillo como que el cliente le hable a un amigo suyo sobre tu negocio.

En el caso del producto de software, abarcaría desde las formas habituales de compartir información a través de las redes sociales hasta los programas dedicados específicamente a la recomendación o herramientas como Net Promoter Score.

## **Ventaja competitiva injusta**

He dejado este apartado para el final porque suele ser el más difícil de completar. La mayoría de los emprendedores enumera como ventajas competitivas cosas que no lo son, como la pasión, las funciones y características o el número de las líneas de código.

### CASO DE ESTUDIO

## **CloudFire: métricas clave**

En la figura 3-8 he cartografiado las acciones específicas del usuario que se corresponden con cada una de las métricas clave anteriores.

PROBLEMA	SOLUCIÓN	PROPIEDAD ÚNICA DE VALOR	VENTAJA COMPETITIVA INJUSTA	SEGMENTOS DE CLIENTES	
MÉTRICAS CLAVE	Compartir instantáneamente y sin subir archivos	High concept: Compartir video y fotografía sin subir archivos.	CANALES Amigos Escuela infantil Fiestas de cumpleaños AdWords Facebook Boca a boca	Padres (creadores)	
	Integración iPhoto/carpeta			Familia y amigos (espectadores)	
	Mejores herramientas de notificación				
	Adquisición: Registro				
	Activación: Creación de la primera galería				
	Retención: Compartir un álbum y/o un video				
ESTRUCTURA DE COSTES		FLUJOS DE INGRESOS			
Costes de hospedaje – Heroku (actualmente 0 dólares)		Periodo de prueba gratuito de 30 días y a continuación 49 dólares al año			
Costes en recursos humanos - 40 horas * 65 dólares/hora = 10000 dólares/mes		Punto de equilibrio entre costes e ingresos: 2000 clientes			

*Lean Canvas es una adaptación de The Business Model Canvas*

(<http://www.businessmodelgeneration.com>) bajo licencia Creative Commons Reconocimiento-Compartir Igual 3.0 Unported.

Figura 3-8. CloudFire: métricas clave

Otra ventaja frecuentemente citada en los modelos de negocio es la «ventaja de salida», el famoso «quien da primero, da dos veces». No obstante, es fácil concluir que ser el primero en hacer algo puede suponer en realidad una desventaja, pues nos echamos a las espaldas el trabajo más duro y allanamos el camino (mitigación de riesgos) a potenciales emprendedores que seguirán nuestra estela. Solo podremos mantener la delantera de forma constante si contamos con una «ventaja competitiva injusta» real. Ni Ford ni Toyota ni Google ni Microsoft ni Facebook fueron las primeras en su campo.

Es interesante tener en cuenta, como aconseja Jason Cohen, que cualquier cosa que merezca la pena copiarse será copiada, especialmente una vez demuestras la viabilidad de tu modelo de negocio.

Imaginemos la siguiente situación: tu cofundador roba tu código fuente, se instala en Costa Rica y ofrece el mismo producto a la mitad de precio. ¿Crees que podrás competir con él? ¿Qué ocurriría si Google o Apple lanzan un producto competitivo y bajan el precio hasta los 0 dólares?

A pesar de todo ello, hemos de ser capaces de desarrollar un negocio que funcione. Esto llevó a Jason Cohen a ofrecer la siguiente definición:

*Una auténtica ventaja competitiva injusta es algo que no puede copiarse o comprarse fácilmente.*

—Jason Cohen, blog «A Smart Bear»<sup>9</sup>

A continuación mostramos algunos ejemplos de auténticas ventajas competitivas injustas que se ajustan a la definición anterior:

- Información privilegiada.
- Avales de «expertos» apropiados.
- Un *dream team*.
- Autoridad personal.
- Efectos de red a gran escala.
- Comunidad.
- Clientes ya existentes.
- Posicionamiento en motores de búsqueda.

## CASO DE ESTUDIO

### CloudFire: ventaja competitiva injusta

Aunque CloudFire se desarrolló en un entorno patentado *peer-to-web* que podía ofrecernos de por sí una ventaja competitiva injusta, la realidad seguía siendo que cualquier cosa que mereciese la pena copiarse, se terminaría copiando. Así pues, decidí basar mi ventaja competitiva injusta en algo más difícil de replicar. En este caso, la comunidad de personas a la que quería dirigirme (véase la figura 3-9).

PROBLEMA	SOLUCIÓN	PROPIUESTA ÚNICA DE VALOR	VENTAJA COMPETITIVA INJUSTA	SEGMENTOS DE CLIENTES
Compartir gran cantidad de fotografías/vídeos lleva mucho tiempo.  Los padres no tienen tiempo libre.  Hay mucha demanda externa de este tipo de contenido.  <i>Alternativas existentes:</i> Flickr Pro, SmugMug, Apple MobileMe, Facebook	Compartir instantáneamente y sin subir archivos  Integración iPhoto/carpeta  Mejores herramientas de notificación	La manera más rápida de compartir tus fotos y vídeos	Comunidad	Padres (creadores)  Familia y amigos (espectadores)
<b>MÉTRICAS CLAVE</b>		<b>High concept:</b> Compartir vídeo y fotografía sin subir archivos.		
<b>CANALES</b> Amigos Escuela infantil Fiestas de cumpleaños AdWords Facebook Boca a boca				<i>Early adopters:</i> Padres con niños pequeños
<b>ESTRUCTURA DE COSTES</b>		<b>FLUJOS DE INGRESOS</b>		
Costes de hospedaje – Heroku (actualmente 0 dólares)		Periodo de prueba gratuito de 30 días y a continuación 49 dólares al año		
Costes en recursos humanos - 40 horas * 65 dólares/hora = 10000 dólares/mes		Punto de equilibrio entre costes e ingresos: 2000 clientes		

*Lean Canvas* es una adaptación de *The Business Model Canvas*

(<http://www.businessmodelgeneration.com>) bajo licencia Creative Commons Reconocimiento-Compartir Igual 3.0 Unported.

Figura 3-9. CloudFire: ventaja competitiva injusta

Algunas de estas ventajas pueden asimismo nacer como valores que con el tiempo marcan la diferencia.

Por ejemplo, Tony Hsieh, presidente de Zappos, cree firmemente en crear felicidad para sus clientes y empleados. Esto se pone de manifiesto en muchas políticas de empresa que, a primera vista, no tenían mucho sentido desde el punto de vista empresarial, como permitir a los representantes del servicio de atención al cliente dedicar todo el tiempo que les fuera necesario a hacer feliz al cliente que llamase, u ofrecer una política de devoluciones 365 días al año con gastos de envío pagados en todos los casos. Esas políticas sirvieron para diferenciar la marca Zappos y crear una gran base de clientes

apasionados, abanderados de la marca, que desempeñaron un importante papel en la adquisición de la empresa por parte de Amazon en 2009 por 1.200 millones de dólares.

Quizá al principio prefieras dejar este apartado en blanco, pero realmente es el momento de que reflexiones sobre cómo diferenciarte de los demás y conseguir que esa diferencia sea relevante.

## Ahora te toca a ti

La documentación de un plan A es un requisito obligatorio antes de seguir adelante. Son demasiados los emprendedores que se guardan sus hipótesis para sí, lo que hace más difícil desarrollar y testar sistemáticamente un negocio.

Tienes que afrontar el reto. La manera de crear tu *lean canvas* depende de ti. Puedes hacer lo siguiente:

- Visita <http://LeanCanvas.com> (en inglés) y crea tu *canvas online*.
- Crea una versión en PowerPoint o Keynote.
- Dibújalo en un papel.

Lo importante es que, cuando lo hayas terminado, compartas tu *lean canvas* con al menos otra persona.

## Notas

\* En el original inglés se utiliza la expresión «‘getting things done’ attitude». Getting Things Done (GTD) es un método de gestión de las actividades y el título de un libro de David Allen que en español se ha titulado *Organízate con eficacia*. [N. del T.]

7 El primer paso descrito por Steve Blank en su libro *The Four Steps to the Epiphany* (<http://www.cafepress.com/kandsranch>).

8 Dave McClure las llamó métricas para piratas porque cuando juntas las iniciales en inglés de cada uno de los subembudos (*Adquisition, Activation, Retention, Revenue, Referral*) se forma la onomatopeya «AARRR» (representación onomatopéyica en inglés del grito de un pirata).

9 Jason Cohen, «No, that is not a competitive advantage», <http://blog.asmartbear.com/not-competitive-advantage.html>.

PARTE 3

**IDENTIFICA LOS ELEMENTOS  
CON MÁS RIESGO DE TU PLAN**

# Por dónde empezar

Ahora que cuentas con una lista de posibles modelos, el siguiente paso es decidir por dónde empezar. Si no lo hacemos así, podemos caer fácilmente en la trampa de hacer progresos mínimos para después llegar a un callejón sin salida.

Calibrar incorrectamente los riesgos es uno de los principales motivos de despilfarro.

## ¿Qué es el riesgo?

Antes de seguir adelante, sería útil explicar qué es lo que yo entiendo por riesgo. Sabemos que poner en marcha una *startup* implica incertidumbre, pero incertidumbre y riesgo no son lo mismo. Podemos no estar seguros de muchas cosas que sin embargo no entrañan riesgos.

Douglas Hubbard distingue muy claramente ambas cosas en su libro *How to Measure Anything* (Wiley):

- Incertidumbre: falta de certeza total, es decir, existencia de más de una posibilidad.
- Riesgo: estado de incertidumbre en el que algunas de las posibilidades pueden implicar pérdidas, catástrofes u otros resultados no deseados.

*Lean Canvas* sirve para captar de manera automática aquellos intangibles que también son riesgos; además, permite cuantificar las pérdidas en tanto que costes de oportunidad y como costes reales. Pero no todos estos riesgos son iguales.

Para cuantificar el riesgo en tu modelo de negocio es necesario calibrar las posibilidades de que se dé un resultado específico, así como las pérdidas asociadas en caso de que te equivoques. Este es un paso clave a la hora de determinar cuáles son los elementos de mayor riesgo en tu modelo de negocio y poder decidir por dónde empezar.

Por ejemplo, en el caso de estudio «Cómo iteré este libro», en el capítulo 2, yo no consideré el precio del libro como un elemento de especial riesgo. Si nadie hubiese comprado el libro, las pérdidas habrían sido elevadas, pero la probabilidad de que ocurriese algo así no eran muy altas, pues consideraba que había escrito un «buen» libro. Por eso me centré muy desde el principio en testar el «Índice» del libro en lugar de preocuparme por el precio.

Los riesgos en una *startup* pueden dividirse en tres categorías, enumeradas aquí e ilustradas en la figura 4-1:

- *Riesgos relacionados con el producto*: que el producto sea el apropiado.
- *Riesgos relacionados con el cliente*: construir un camino al cliente.
- *Riesgos relacionados con el mercado*: desarrollar un negocio viable.



Figura 4-1. Riesgos

Abordar todos estos riesgos a la vez puede resultar abrumador. Por eso es necesario establecer prioridades dependiendo de la etapa en que se encuentre tu producto e ir tratando los distintos riesgos sistemáticamente.

La cuantificación y medición de riesgos es toda una ciencia en la que se suelen usar técnicas de probabilística y modelos estadísticos. Si te resulta un campo interesante, hazte con un ejemplar del libro de Douglas Hubbard, excelente incluso para el análisis cualitativo (por ejemplo, de las entrevistas con clientes).

No estoy recomendando el uso de modelos estadísticos para medir los riesgos que puede entrañar tu *lean canvas*. No obstante, hasta los rudimentos más básicos sobre cómo estimar riesgos relativos en tu *canvas* ofrecen una gran ventaja a la hora de decidir por dónde empezar. Si bien los elementos de mayor riesgo de nuestro modelo dependerán del tipo de producto que estemos desarrollando, es cierto que existen algunos riesgos iniciales que pueden considerarse universales, a partir de los cuales pueden clasificarse los modelos de negocio. Sobre ellos hablaremos a continuación.

## Clasifica tus modelos de negocio

Es hora de que compares tus *lean canvas* y decidas con qué modelo quieras comenzar.

Tu objetivo es encontrar un modelo con un *mercado amplio*, lo suficiente como para que puedas *llegar* a los clientes que *necesitan tu producto*, en torno a los cuales *puedas construir tu negocio*.

Estos son los factores que yo calibro (del más importante al menos importante):

1. *Nivel de necesidad del cliente (problema)*: da prioridad a los segmentos de cliente que en tu opinión necesitan más tu producto. Estos clientes potenciales deben tener al menos uno de los tres principales problemas de tu *lean canvas*.
2. *Facilidad para llegar hasta ellos (canales)*: construir el camino al cliente es uno de los aspectos más complicados en la creación

de un producto de éxito. Si has allanado el camino al cliente hacia un segmento determinado, no dejes de tenerlo en cuenta. Eso no garantiza que vayas a encontrar un problema que merezca la pena solucionar o un modelo de negocio viable, pero te sacará del edificio con mayor rapidez y acelerará tu aprendizaje.

### CASO DE ESTUDIO

#### CloudFire: Por dónde empezar

Las figuras 4-2 a 4-5 ilustran todos los *Lean Canvas* de CloudFire, seguidos de su clasificación.

PROBLEMA	SOLUCIÓN	PROPUESTA ÚNICA DE VALOR	VENTAJA COMPETITIVA INJUSTA	SEGMENTOS DE CLIENTES
Compartir gran cantidad de fotografías/vídeos lleva mucho tiempo.  Los padres no tienen tiempo libre.	Compartir instantáneamente y sin subir archivos  Integración iPhoto/carpeta  Mejores herramientas de notificación	La manera más rápida de compartir tus fotos y vídeos	Comunidad	Padres (creadores)  Familia y amigos (espectadores)
Hay mucha demanda externa de este tipo de contenido.  <i>Alternativas existentes:</i> Flickr Pro, SmugMug, Apple MobileMe, Facebook	Adquisición: Registro  Activación: Creación de la primera galería  Retención: Compartir un álbum y/o un vídeo  Ventas: Pago tras el periodo de prueba  Recomendación: Invitar a familia y amigos	High concept: Compartir video y fotografía sin subir archivos.	CANALES	<i>Early adopters:</i> Padres con niños pequeños
ESTRUCTURA DE COSTES		FLUJOS DE INGRESOS		
Costes de hospedaje – Heroku (actualmente 0 dólares)  Costes en recursos humanos - 40 horas * 65 dólares/hora = 10000 dólares/mes		Periodo de prueba gratuito de 30 días y a continuación 49 dólares al año		
Punto de equilibrio entre costes e ingresos: 2000 clientes				

*Lean Canvas* es una adaptación de *The Business Model Canvas*

(<http://www.businessmodelgeneration.com>) bajo licencia Creative Commons Reconocimiento-Compartir Igual 3.0 Unported.

Figura 4-2. CloudFire: *Lean Canvas* para padres y madres

3. *Precio/margen bruto (flujos de ingresos/estructura de costes):* lo que cobras por tu producto depende en gran medida del segmento de clientes. Elige un segmento que te permita maximizar márgenes. Cuanto más dinero te corresponda, menos clientes necesitarás para superar el punto de equilibrio gastos-ingresos.
4. *Volumen de mercado (segmentos de clientes):* elige un segmento de clientes que represente un mercado lo suficientemente amplio para los objetivos de tu negocio.
5. *Viabilidad técnica (solución):* consulta el espacio dedicado a la solución de tu *canvas* para asegurarte de que la solución que has planificado no solo es viable, sino que ofrece también el conjunto de características presentado a los clientes.

PROBLEMA	SOLUCIÓN	PROPIEDAD ÚNICA DE VALOR	VENTAJA COMPETITIVA INJUSTA	SEGMENTOS DE CLIENTES
Compartir gran cantidad de fotografías/vídeos lleva mucho tiempo.  La mayoría de sitios solo admiten miniaturas en baja resolución.  Alternativas existentes: SmugMug Pro, Photo Shelter	Compartir instantáneamente y sin subir archivos  Integración con Aperture/Lightroom  Almacenamiento de originales en la nube	High concept: Compartir video y fotografía sin subir archivos.	CANALES	Early adopters: Fotógrafos de boda o deportivos, retratistas
MÉTRICAS CLAVE	Creación de la primera galería  Compartir un álbum y/o un video  Invitación a clientes			
ESTRUCTURA DE COSTES	FLUJOS DE INGRESOS			
Costes de hospedaje – Heroku (actualmente 0 dólares)  Costes en recursos humanos - 40 horas * 65 dólares/hora = 10000 dólares/mes)	Periodo de prueba gratuito de 30 días y a continuación 199 dólares al año	Punto de equilibrio entre costes e ingresos: 600 clientes		
ESTRUCTURA DE COSTES			FLUJOS DE INGRESOS	
Costes de hospedaje – Heroku (actualmente 0 dólares)  Costes en recursos humanos - 40 horas * 65 dólares/hora = 10000 dólares/mes)	Periodo de prueba gratuito de 30 días y a continuación 199 dólares al año	Punto de equilibrio entre costes e ingresos: 600 clientes		

*Lean Canvas es una adaptación de The Business Model Canvas*

(<http://www.businessmodelgeneration.com>) bajo licencia Creative Commons Reconocimiento-Compartir Igual 3.0 Unported.

Figura 4-3. CloudFire: Lean Canvas para fotógrafos

PROBLEMA	SOLUCIÓN	PROPIEDAD ÚNICA DE VALOR	VENTAJA COMPETITIVA INJUSTA	SEGMENTOS DE CLIENTES
Compartir archivos de video de gran tamaño lleva mucho tiempo y a menudo se producen errores.  La mayoría de sitios solo admiten miniaturas en baja resolución.  Alternativas existentes: FTP, redes de entrega de contenidos	Compartir instantáneamente y sin subir archivos  Streaming progresivo	High concept: Compartir video sin subir archivos.	CANALES	Early adopters: música, deportes, videojuegos
MÉTRICAS CLAVE	Creación del primer proyecto  Compartir un video  Invitación a clientes			
ESTRUCTURA DE COSTES	FLUJOS DE INGRESOS			
Costes de hospedaje – Heroku (actualmente 0 dólares)  Costes en recursos humanos - 40 horas * 65 dólares/hora = 10000 dólares/mes)	Periodo de prueba gratuito de 30 días y a continuación 99 dólares al mes	Punto de equilibrio entre costes e ingresos: 100 clientes		
ESTRUCTURA DE COSTES			FLUJOS DE INGRESOS	
Costes de hospedaje – Heroku (actualmente 0 dólares)  Costes en recursos humanos - 40 horas * 65 dólares/hora = 10000 dólares/mes)	Periodo de prueba gratuito de 30 días y a continuación 99 dólares al mes	Punto de equilibrio entre costes e ingresos: 100 clientes		

*Lean Canvas es una adaptación de The Business Model Canvas*

(<http://www.businessmodelgeneration.com>) bajo licencia Creative Commons Reconocimiento-Compartir Igual 3.0 Unported.

Figura 4-4. CloudFire: Lean Canvas para realizadores de video

PROBLEMA	SOLUCIÓN	PROPIEDAD ÚNICA DE VALOR	VENTAJA COMPETITIVA INJUSTA	SEGMENTOS DE CLIENTES
Los archivos personales de medios se dispersan entre múltiples dispositivos.  Es difícil compartir cantidades elevadas de fotos y vídeos.  <i>Alternativas existentes:</i> Mantener múltiples copias mediante sincronización manual.	Sincronización automática de archivos en varios dispositivos.  Compartir instantáneamente y sin subir archivos.  Dispositivo siempre conectado (opcional).	Acceso al contenido de medios desde cualquier lugar.  <i>High concept:</i> Cajón digital para archivos de medios.	???	<i>Early adopters:</i> Apasionados de los medios digitales ???
	<b>MÉTRICAS CLAVE</b> Añadir primer dispositivo Compartir fotos/vídeos Invitar amigos		<b>CANALES</b> Contactos directos Proveedores de cable/ADSL (solución de marca blanca)	
<b>ESTRUCTURA DE COSTES</b>		<b>FLUJOS DE INGRESOS</b>		
Costes de hospedaje – Heroku (actualmente 0 dólares)		Modelo freemium con opción de almacenamiento premium a 9 dólares al mes		
Costes en recursos humanos - 40 horas * 65 dólares/hora = 10000 dólares/mes		<b>Punto de equilibrio entre costes e ingresos: 1000 clientes</b>		

*Lean Canvas* es una adaptación de *The Business Model Canvas*

(<http://www.businessmodelgeneration.com>) bajo licencia Creative Commons Reconocimiento-Compartir Igual 3.0 Unported.

Figura 4-5. CloudFire: *Lean Canvas* para consumidores

Aunque el segmento de clientes de los realizadores de vídeo ofrece los márgenes potenciales más altos, también representa el modelo técnicamente más complicado, pues la tecnología que poseíamos no se había testado con archivos de gran tamaño, como los de vídeo. El segmento de los consumidores generalistas representaba la propuesta de valor más endeble y resultaba un modelo difícil de monetizar. A partir de esta clasificación, decidí comenzar con los padres y los fotógrafos.

## Busca asesoramiento externo

Otra técnica efectiva a la hora de evaluar riesgos es salir del edificio y validarlos con otras personas.<sup>10</sup>

*Es imprescindible que des a conocer tu modelo al menos a otra persona.*

Antes solía lanzarme a hacer entrevistas con clientes tras documentar los primeros modelos, pero ahora prefiero dedicar algo más de tiempo a prever riesgos y a buscar ideas de modelos alternativos junto con otras personas a las que no vaya a vender mi producto (asesores, por ejemplo).

El principal motivo es la maximización de la rapidez y el aprendizaje. Los clientes no pueden darnos directamente todas las respuestas y, debido a la naturaleza iterativa y cualitativa de las primeras fases de aprendizaje, la validación de hipótesis puede llevar tiempo. Además, quizás estés trabajando con un segmento de clientes demasiado amplio o demasiado específico (o quizás simplemente con el segmento de clientes equivocado).

Por otro lado, unos asesores «apropiados» pueden ayudarte a identificar riesgos en el «plan total» y a decidir qué modelos perfeccionar y qué modelos eliminar directamente.

Yo uso el término «asesor» de manera bastante flexible. Un asesor en una primera fase de desarrollo puede ser un cliente prototípico, un inversor potencial u otro emprendedor con habilidades específicas, conocimiento del sector o experiencia que pueden ser

relevantes para ti.

Por ejemplo, desde que vendí mi última empresa, he compartido todo lo aprendido sobre CloudFire con otros muchos emprendedores que se dirigían al mismo segmento de clientes que yo: el de los padres y madres de familia. Creo que los consejos y tácticas específicas que les propuse les ahorraron unos tres o cuatro meses de trabajo, un tiempo muy valioso sobre todo en las primeras etapas.

A continuación expongo una serie pautas para llevar a cabo entrevistas sobre modelos de negocio:

### ***Evita los típicos powerpoint de diez diapositivas***

Yo jamás utilizo los tradicionales *powerpoints* de diez diapositivas o más porque el objetivo de la entrevista es el aprendizaje, no lanzar un «discurso de ascensor». El otro extremo, es decir, no presentar ningún material, aunque pueda resultar más natural, exige mucha práctica y quizá no dé pie a tantos comentarios y aportaciones útiles, porque para la persona que nos escucha puede resultar más difícil retener todo lo que le contemos.

Mi herramienta preferida es un *lean canvas* presentado paso a paso en iPad o en papel. Comienzo con un *canvas* en blanco y voy descubriendo los distintos apartados y elementos del proyecto conforme avanzo.

### ***Dedica el 20 por ciento de tu tiempo a presentar y un 80 por ciento a conversar***

El flujo acumulado de datos permite dar ritmo a la conversación y dejar toda la información en la pantalla. A mí normalmente me lleva entre tres y cinco minutos presentar todo el modelo. Una vez he terminado, me callo y escucho.

He llegado a la conclusión de que dejar que el cliente potencial estudie el *canvas* suele provocar reacciones en él: le permitimos así visualizar el modelo en su totalidad y crearse una opinión.

### ***Haz preguntas concretas***

A mí me interesa saber específicamente lo siguiente:

- ¿Qué aspecto consideran el más arriesgado del plan?
- ¿Se han enfrentado otras veces a riesgos similares? ¿Cómo?
- ¿Cómo pondrían a prueba estos riesgos?
- ¿Hay otras personas con las que debería hablar?

### ***Cuidado con la «paradoja del asesor»***

Como veremos en breve, al igual que las entrevistas con los clientes no son para preguntar a estos qué es lo que quieren, en las entrevistas con un asesor no debemos preguntar qué es lo que tenemos que hacer.

*La paradoja del asesor: contrata a un asesor para que te dé consejos útiles, pero no los sigas. Aplicalos.*

—Venture Hacks

La clave es no interpretar la información que nos aporta como un «juicio de valor» o una «validación», sino como un medio para la *identificación y jerarquización de riesgos*.

Mantener el control sobre el modelo de negocio sigue siendo responsabilidad tuya. Como no tenemos todas las respuestas, hemos de desarrollar nuestra *startup* hablando con asesores, clientes, inversores e incluso competidores.

El éxito se halla en la confluencia de todas esas conversaciones. Tu trabajo como emprendedor consiste en sintetizar todas ellas en un todo coherente.

### ***Trabaja con asesores visionarios***

Como los *early adopters*, que siempre se muestran dispuestos a ayudar cuando resuelves sus problemas concretos, los asesores de los visionarios querrán ayudar cuando les

presentes problemas interesantes que les muevan a poner en práctica sus habilidades y pasiones.

Sabrás si has tocado alguna fibra sensible según sus respuestas y su lenguaje corporal. De ser así, plántate contratarlos formalmente como asesores.

## Notas

[10](#) En su libro, Douglas Hubbard llama a esta técnica el «enfoque instintivo bayesiano».

## Prepárate para experimentar

Una vez priorizados tus modelos iniciales y sus riesgos, debes prepararte para hacer experimentos.

### Organiza un equipo de problemas/soluciones

Antes de empezar a realizar tu primera batería de experimentos, es importante crear un equipo apropiado.

### Olvídate de los departamentos de toda la vida

En una *lean startup*, las etiquetas tradicionales para departamentos como «Ingeniería», «Marketing», «Control de calidad» (QA), etc., pueden resultar un obstáculo y provocar fricciones innecesarias.

Eric Ries recomienda organizar las cosas en torno a dos equipos:

- *El equipo de Problemas*: se ocupa fundamentalmente de actividades «fuera del edificio», como las entrevistas con clientes, la realización de pruebas de usabilidad, etc.
- *El equipo de Soluciones*: se ocupa fundamentalmente de actividades «dentro del edificio», como escribir código, realizar tests, lanzar nuevas versiones, etc.

Digo «fundamentalmente» porque estos equipos deben ser muy flexibles y saber colaborar entre sí. Algunos de sus integrantes formarán parte de ambos equipos o alternarán entre uno y otro. Además, la interacción con el cliente es responsabilidad de todo el personal al completo.

Aunque estoy de acuerdo con la distinción lógica entre equipo de Problemas y equipo de Soluciones, en esta fase de desarrollo del producto basta en mi opinión con un único equipo de Problemas/Soluciones.

### Comienza con el equipo más pequeño posible. Pero no con menos

*El equipo de Problemas/Soluciones ideal debe estar formado por dos o tres personas.*

Son muchos los argumentos a favor de crear tu versión 1.0 (producto mínimo viable o PMV) con un equipo pequeño:

- La comunicación es más sencilla.
- Se desarrolla menos.
- Se mantienen los costes bajos.

Yo desarrollé CloudFire prácticamente como fundador único. El principal reto al que me enfrenté fue equilibrar las actividades fuera del edificio con las de dentro del edificio. Tuve que inventar una serie de trucos de trabajo a fin de que funcionara (véase «Cómo alcanzar el flujo en una *lean startup*» en el Apéndice).

Aunque se puede desarrollar un producto en solitario, yo recomiendo encarecidamente trabajar con al menos otra persona que pueda, como mínimo, ayudar a dar un baño de realidad al proyecto de vez en cuando. Idealmente, puede ser un cofundador, pero también pueden desempeñar este papel asesores, inversores o incluso un consejo asesor *ad hoc* integrado por otros fundadores de startups.

Más importante que el número de miembros es asegurarse de que las personas que

forman parte del equipo están preparadas para iterar rápidamente.

### ***Los tres elementos obligados: desarrollo, diseño y marketing***

No siempre hacen falta tres personas para el equipo. El desarrollo, el diseño y el marketing pueden quedar cubiertos por un equipo de dos personas, y hay profesionales que dominan esos tres campos. Normalmente intento colaborar con gente que tenga un mínimo de experiencia en los tres.

Así me gusta definirlos:

- *Desarrollo*: si estás creando un producto, te harán falta en tu equipo profesionales muy formados en desarrollo. Es clave poseer experiencia así como un conocimiento específico de la tecnología que se vaya a utilizar.
- *Diseño*: con diseño me refiero tanto a la estética como a la usabilidad. En mercados más nuevos, es posible que la función prevalezca sobre la forma, pero vivimos en un mundo en el que el diseño tiene cada vez mayor protagonismo. No podemos ignorar la imagen. Asimismo, un producto es un conjunto de funciones y características pero también una serie de experiencias de usuario. Necesitas en tu equipo personas que puedan crear la experiencia correcta, la que encaja con la visión del mundo de tu cliente.
- *Marketing*: todo lo demás es marketing. El marketing determina la percepción externa de tu producto. Es necesario que tus colaboradores se pongan en la piel del cliente. Son fundamentales en este sentido las habilidades de comunicación y redacción publicitaria, así como el conocimiento de las métricas, precios y posicionamiento.

### ***Cuidado con externalizar el equipo de problemas/soluciones***

Suelo encontrarme con equipos que intentan externalizar una o más de estas áreas. Cuidado: no suele ser buena idea. Se puede externalizar un prototipo o una demo, pero hay que guardarse de quedar totalmente a merced del calendario de trabajo de otras personas, pues puede limitar tus posibilidades de iterar rápidamente y aprender.

Lo único que *jamás* debes externalizar es el aprendizaje acerca de los clientes.

## **Realizar experimentos útiles**

En este apartado daré unas cuantas reglas básicas para la definición y realización de experimentos útiles.

### ***Maximiza la rapidez, el aprendizaje y la concentración***

Dado que el objetivo de la *startup* es hallar un plan que funcione antes de quedarse sin recursos, sabemos que la *rapidez*, medida en iteraciones del ciclo Crear-Medir-Aprender mostrado en la figura 5-1, es muy importante. Además, sabemos que aprender (específicamente, de los clientes) es también fundamental.

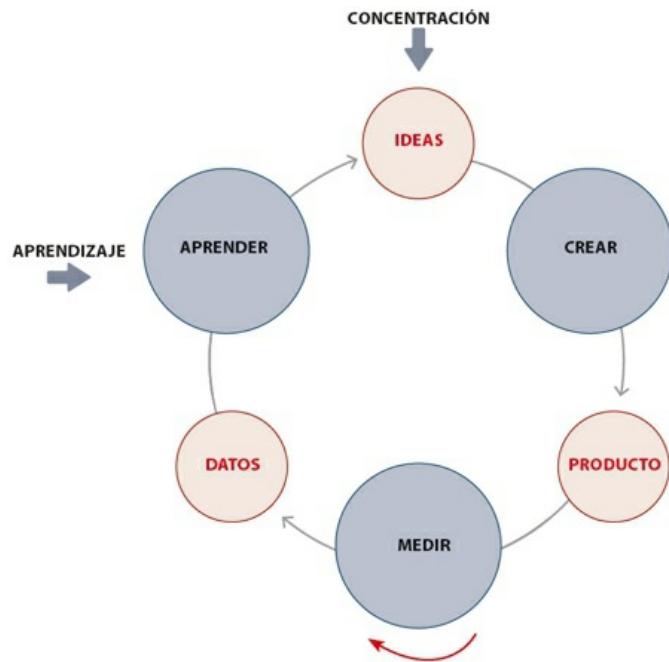


Figura 5-1. Velocidad, aprendizaje y concentración

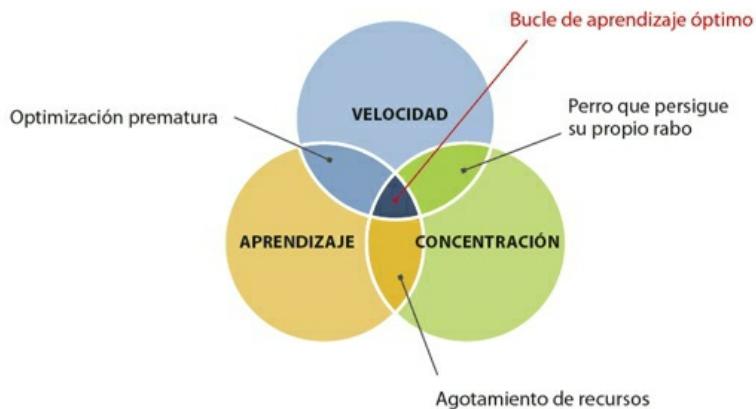


Figura 5-2. Maximiza rapidez, aprendizaje y concentración

No obstante, algo en lo que no se suele insistir demasiado es la *concentración*.

Son necesarios esos tres elementos (rapidez, aprendizaje y concentración) para realizar un experimento óptimo. Veamos qué ocurre cuando no concurren los tres elementos (véase la figura 5-2).

- *Rapidez y concentración*: cuando trabajas rápido y estás concentrado en un objetivo pero no aprendes nada en el proceso, la imagen que te viene a la mente es la de un perro que da vueltas sobre sí mismo persiguiendo su propio rabo. Estás gastando mucha energía pero solo te mueves en círculos.
- *Aprendizaje y concentración*: cuando estás concentrado en lo correcto y aprendes pero no te mueves lo suficientemente rápido, te enfrentas al riesgo de quedarte sin recursos o de que un competidor se te adelante.
- *Rapidez y aprendizaje*: por fin, cuando ya has adquirido velocidad y has empezado a aprender pero aún no estás lo suficientemente concentrado, puedes caer en la trampa de la optimización prematura. Algunos ejemplos de optimización prematura son el escalar los servidores cuando aún no tienes clientes o el optimizar la *landing page* cuando todavía no puedes ofrecer un producto operativo.

**Identifica una única métrica u objetivo clave**

*Una startup debe concentrarse en una única métrica. Tienes que decidir qué métrica es la que interesa y hacer caso omiso a todo lo demás.*

—Noah Kagan

Cuando formulamos un experimento, debemos centrar la atención en el aprendizaje o en la métrica clave que queremos lograr, las cuales pueden variar según el tipo de producto que estemos desarrollando y la etapa en que nos encontramos. Si bien es posible abordar diversas métricas y objetivos simultáneamente, a mí siempre me ha parecido más eficaz concentrarme en una única cosa.

### **Haz lo mínimo para aprender**

*Lo mejor es a menudo enemigo de lo bueno.*

—Voltaire

Intenta testar las hipótesis de la manera más sencilla posible. Esta es una habilidad que no siempre se valora lo suficiente. Entender de verdad cuál es el componente más arriesgado de tu producto a menudo te posibilita desarrollar algo distinto al producto en sí mismo con el fin de testarlo.

### **No necesitas código para testar un producto de software (Dropbox)**

Durante el desarrollo de Dropbox en el MIT, Drew Houston publicó una demo de tres minutos en *Hacker News* que se convirtió en un fenómeno viral. El video y la *landing page* de muestra lo ayudaron a atraer la atención de decenas de miles de *early adopters*, encontrar cofundadores y ser aceptado en Y Combinator. En ese momento, Drew estimó que podría lanzar el producto en menos de tres meses. Transcurrió, no obstante, año y medio hasta el lanzamiento de Dropbox.

### **No necesitas un restaurante para probar un nuevo concepto culinario (Austin Food Trailers)**

Los *food trailers* son unos pequeños establecimientos de restauración móviles que se han puesto muy de moda en Austin, Texas. Su propósito inicial era que los aspirantes a restauradores pudieran probar ideas de cocina rápidamente. Tras probar esas ideas a pequeña escala, el dueño del *food trailers* suele montar un restaurante convencional. (Franklin Barbecue ha protagonizado la última historia de éxito a este respecto, pues tras seguir esta trayectoria ha sido nombrado «Mejor restaurante informal de barbacoa de EE.UU.» por la revista *Bon Appétit*). Algunos, además, han mantenido los puestos de comida sobre ruedas. En ellos siguen experimentando con nuevos platos antes de ofrecerlos en el restaurante.

### **No necesitas automatización para validar un marketplace (Food on the Table)**

Manuel Rosso tuvo una gran idea: crear un servicio a escala nacional para generar planes de comidas y listas de la compra basándose en las preferencias de los consumidores y los productos que ofrecían sus comercios locales. Para hacerla realidad, necesitaba saber dónde compraba la gente, sus preferencias culinarias y lo que vendían sus supermercados, a fin de crear una base de datos de recetas a partir de los cuales los consumidores pudieran generar un plan de comidas personalizado.

En lugar de crear un sofisticado sistema automatizado, Manuel y el vicepresidente de su producto, Steve Sanderson, eligieron una sola tienda de alimentación del barrio y un Starbucks en el que podían entrevistar a quienes compraban en ella. Empezaron con un único cliente y desarrollaron manualmente los planes semanales para validar en primer lugar los factores de mayor riesgo. El objetivo era aprender, no ser eficientes. Con el tiempo, fueron consiguiendo más clientes y poco a poco sustituyeron los elementos menos eficientes de su solución con la automatización justa para irse acercando a la gran idea original. La técnica de ofrecer como PMV un servicio altamente personalizado a fin de acelerar el aprendizaje fue bautizada por Eric Ries, muy acertadamente, como *Concierge MVP* («PMV conserje»).

### **Formular una hipótesis falsable**

Lo que la mayoría de la gente describe en sus modelos de negocio no es realmente

testable. La metodología *Lean Startup* está muy enraizada en el método científico y obliga a convertir estas suposiciones en hipótesis falsables.

Una hipótesis falsable es una afirmación cuya falsedad puede demostrarse fácilmente.

Si te saltas este paso puedes fácilmente caer en la trampa de acumular las pruebas suficientes para convencerte de que tu hipótesis es correcta.

Ilustrémoslo con un ejemplo. A continuación expongo dos afirmaciones que describen sendas hipótesis sobre canales:

- Demasiado vaga: que sepan que eres un «experto» en el campo atraerá a *early adopters*.
- Específica y testable: una entrada de blog produce cien altas.

La primera afirmación es una hipótesis que no puede desmentirse porque el resultado esperado, es decir, la atracción ejercida sobre el *early adopter*, no es medible. En concreto, no queda claro cuántos *early adopters* se necesitan para que esta hipótesis se demuestre como válida (1, 100 o 1000) o lo que realmente quiere decir «ser un experto».

La segunda afirmación no solo alude a un resultado concreto y medible, sino que se basa en una acción específica que se puede repetir y que lo hace testable. Aunque el resultado no sea el esperado, la mera acción de verbalizarlo claramente es enormemente valiosa, no solo para dar un baño de realidad al proyecto sino también para afinar nuestro criterio.

Una fórmula para crear una hipótesis falsable puede ser la siguiente:

*Hipótesis falsable = [Acción específica y repetible]*  
*provocará [resultado esperado y medible].*

## **Valida cualitativamente, verifica cuantitativamente**

Antes del ajuste producto/mercado, el terreno está sembrado de una incertidumbre extrema. Lo positivo es que cuando la incertidumbre se hace norma, no hacen falta muchos datos para aprender.

*Si te encuentras ahora mismo ante una gran incertidumbre, piensa que no necesitarás muchos datos para reducirla significativamente.*

*Cuando partes de un nivel alto de certidumbre, no necesitas un montón de datos para poder reducir la incertidumbre existente.*

—Douglas Hubbard

Este método funciona de forma espontánea a tu favor.

Tu objetivo inicial es obtener una señal fuerte (positiva o negativa), lo que típicamente no suele exigir una muestra de gran tamaño. Podrías conseguirlo con solo cuatro o cinco entrevistas con clientes.<sup>11</sup>

Una fuerte reacción negativa indica que tu hipótesis más aventurada probablemente no vaya a funcionar y te deja dos opciones: retocarla rápidamente o abandonarla. No obstante, una reacción positiva fuerte no quiere decir necesariamente que tu hipótesis deba escalarse hasta adquirir relevancia estadística, pero te da luz verde para avanzar en ella hasta que pueda verificarse más adelante mediante datos cuantitativos.

La validación de hipótesis así planteada (*primero cualitativamente, después cuantitativamente*) es un principio clave que veremos aplicado en varias etapas a lo largo de este libro.

## **Asegúrate de que puedes correlacionar resultados y acciones específicas anteriores**

Correlacionar resultados medidos con acciones específicas y repetibles es bastante complicado, pues el producto estará en constante cambio. Es importante llevar a cabo los

experimentos cualitativos (como las entrevistas) siempre de la misma manera, hasta que emergan determinados patrones repetibles. En los experimentos cuantitativos te serán de ayuda las técnicas como el análisis de cohortes y las pruebas A/B. Hablaremos de todo esto en detalle después.

## Crea un panel de datos empresariales accesible

Puede ocurrir que los fundadores no se atrevan a probar hipótesis. Es comprensible: los fundadores de *startups* derraman sangre, sudor y lágrimas por su trabajo. Se juegan mucho en el resultado de esos esfuerzos y no quieren que se demuestre que están equivocados.

Sin cierto nivel de transparencia y objetividad, existe el peligro de terminar gestionando una *startup* fundamentalmente desde la fe. Es imperativo compartir abiertamente tus experimentos con el resto del equipo.

*Una empresa debe funcionar como un acuario: todo el mundo debe estar viendo lo que pasa.*

—Jack Stack, *The Great Game of Business* (Currency/Doubleday)

INFORME SOBRE LECCIONES APRENDIDAS - CLOUDFIRE

OBJETIVO: Testar nuestro PMV

### Lo que pensábamos

Las entrevistas sobre el PMV validarán la PVE hecha en la landing page y la estructura de precios.

Los canales outliers albergarán 50 registros a la semana.

### Conclusiones

Nuestra PUV inicial se centraba en las ventajas del producto, pero no convencía. El perfeccionamiento de los tests nos permitió ofrecer una PUV cuyas ventajas creaban una «historia con final feliz», lo que suscitaba interés suficiente como para que el cliente quisiera saber más.

Todas las personas entrevistadas aceptaron el modelo de estructura de precios y se registraron en el servicio.

Teníamos clientes potenciales medianamente entusiasmados en nuestra lista de distribución como para un mes más de entrevistas, al ritmo que llevábamos. Habíamos calculado que para ese momento estaríamos atrayendo más tráfico a través de otros canales del que necesitábamos testar.

### Paso siguiente

Empieza a testar otros canales para atraer tráfico de un público mucho más amplio.



## Comunicate aprendiendo pronto y a menudo

Los paneles de datos integrales abiertos a toda la empresa son estupendos para el análisis táctico sobre el terreno, pero es igualmente importante dar cuenta de los hitos de aprendizaje a nivel estratégico.

Una buena manera es comunicar periódicamente las lecciones aprendidas en la última batería de experimentos, semanalmente con el equipo interno y al menos mensualmente con los asesores e inversores externos. Así podrás detenerte, reflexionar sobre los descubrimientos hechos como equipo y mejorar el plan para las siguientes actividades (por ejemplo, qué hipótesis testar).

Los dos últimos pasos forman la base de lo que Eric Ries llama «Contabilidad de Innovación» en su libro *El método Lean Startup*. En la figura 5-3 se aprecia la aplicación que hago del modelo de «Contabilidad de Innovación», que combina el aprendizaje continuado con *Lean Canvas* y un panel de datos sobre conversión basados en cohortes.

Comenzamos identificando el objetivo o métrica clave en la parte superior.

En la parte izquierda, se resume el aprendizaje a lo largo de un período determinado, dividido en secciones en las que se describe lo que esperabas que ocurriese (tus hipótesis), lo que ocurrió realmente (la experiencia) y lo que vas a hacer a continuación (futuros experimentos).

Este «aprendizaje» se mantiene bajo control en la parte derecha, aplicando una visión táctica a tu ciclo de vida del cliente (que trataremos en profundidad más adelante) y una visión estratégica sobre tus suposiciones acerca del modelo de negocio.

El progreso de la comunicación en este sentido nos permite mantenernos firmes en el aprendizaje mientras seguimos iterando sin interrupción hacia el plan que funciona.

## Aplicar el metapatrón de iteraciones a los riesgos

Los riesgos se estudian mediante experimentos. El terreno antes del ajuste producto/mercado está abonado para el aprendizaje cualitativo: aunque seas capaz quizás de mitigar algunos riesgos, jamás podrás eliminarlos completamente con un único experimento.

Esto tiene dos efectos colaterales principales. Uno de ellos es que el emprendedor de una *startup* se desanima después de los primeros aprendizajes si estos son negativos o demasiado tibios, y termina pivotando o abandonando experimentos futuros. El otro efecto colateral es el extremo contrario. En este caso, las *startups* se muestran demasiado optimistas gracias a un aprendizaje inicial positivo pero pueden quedarse atascadas más adelante.

El primer hito relevante de una *startup* es alcanzar el ajuste producto/mercado, que no consiste únicamente en crear el *producto «apropiado»*, sino en desarrollar un *modelo de negocio escalable* que funcione.

No puedes permitirte seguir a ciegas un proceso (ni siquiera este) o realizar experimentos sin objetivo, solo por aprender. En su lugar, debes empezar teniendo claro el objetivo y organizar tus experimentos mediante «iteraciones establecidas», para que el aprendizaje vaya creciendo.

*Maximiza el aprendizaje (acerca de aquello que comporta mayor riesgo) por unidad de tiempo.*

El punto de partida es un *lean canvas* completo que exponga un plan que consideras que *puede funcionar*. A continuación debes realizar metódicamente una serie de experimentos sobre cada uno de los apartados del *canvas*.

*Tu modelo de negocio no es una diana parar jugar a los dardos.*

Antes identifiqué los tres principales riesgos iniciales dentro del *Lean Canvas* en los apartados «Problema», «Canales» y «Flujos de ingresos», que nos permiten hacer un rápido diagnóstico para la priorización de los *canvas*. A continuación expongo cómo abordarlos sistemáticamente, en distintas etapas (véase la figura 5-4):

- *Etapa 1:* Comprender el problema. Llevar a cabo entrevistas formales con clientes o utilizar otras técnicas de observación para comprender si existe un problema que merece la pena solucionar. ¿Quién tiene el problema, cuál es el problema principal y cómo se resuelve hoy día?
- *Etapa 2:* Definir la solución. Armado de los conocimientos obtenidos durante la etapa 1, intenta definir la solución, crea una demo que ayude al cliente a visualizarla y a continuación ponla a prueba con los clientes. ¿Funcionará la solución? ¿Quién es el *early adopter*? ¿Funciona el modelo de estructura de precios?
- *Etapa 3:* Validar cualitativamente. Desarrolla tu PMV y a continuación haz un prelanzamiento a tus *early adopters*. ¿Se dan cuenta de cuál es la Propuesta Única de Valor (PUV)? ¿Cómo encontrarás *early adopters* suficientes que favorezcan el aprendizaje? ¿Te están pagando?
- *Etapa 4:* Verificar cuantitativamente. Lanza tu producto ya mejorado a un público más amplio. ¿Has creado algo que la gente quiere? ¿Cómo puedes llegar a más clientes? ¿Tienes un negocio viable?



Lean Canvas es una adaptación de *The Business Model Canvas*

(<http://www.businessmodelgeneration.com>) bajo licencia Creative Commons Reconocimiento-Compartir Igual 3.0 Unported.

Figura 5-4. Elimina sistemáticamente el riesgo

Así es como se analizan las etapas según los riesgos:

#### **Riesgo de producto: ofrecer el producto correcto**

1. Asegúrate en primer lugar de que hay un problema que merece la pena solucionar.
2. A continuación, define la solución más sencilla posible (Producto Mínimo Viable).
3. Construye y valida tu PMV a pequeña escala (demostrar la PUV).
4. Verifícalo entonces a gran escala.

#### **Riesgo del cliente: construir una vía de acceso al cliente**

1. Identifica en primer lugar quién tiene una necesidad.
2. A continuación, selecciona qué *early adopters* están realmente interesados en tu producto en ese momento.
3. No pasa nada por empezar con canales *outbound*.
4. No obstante, hay que desarrollar/construir canales *inbound* escalables, y cuanto antes mejor.

#### **Riesgo de mercado: desarrollo de un negocio viable**

1. Identifica a la competencia a través de alternativas existentes y elige un precio para tu solución.
2. Pon a prueba primero los precios valorando las opiniones de los clientes (compromiso verbal).
3. A continuación, pon a prueba los precios según sus reacciones a tu propuesta de precio.
4. Optimiza tu estructura de costes para hacer que el modelo de negocio funcione.

#### **¿Qué hay de la ventaja competitiva injusta?**

El único apartado que no hemos tratado aún es el de la ventaja competitiva injusta. Esto se debe a que tu auténtica ventaja injusta solo puede ponerse a prueba ante la competencia. Hasta que no demuestres que has alcanzado el ajuste producto/mercado, probablemente no llamarás la atención de ningún competidor.

Hasta entonces, abraza la oscuridad. Es un regalo.

## Notas

[11](#) Esta cifra resulta de la investigación de usabilidad y testeo (vía Jakob Nielsen/Steve Krug) que demuestra que bastan cinco testeadores para detectar el 85 % de problemas. Asimismo, veremos más adelante algunos ejemplos específicos que me han servido personalmente para confirmar esta afirmación.

PARTE 4

## **PON A PRUEBA TU PLAN SISTEMÁTICAMENTE**

# Prepárate para entrevistar a clientes

La manera más rápida de aprender es hablar con los clientes. No es lanzar nuevo código ni recopilar analíticas, sino conversar con la gente. Como herramienta de aprendizaje utilizaremos en el resto del libro entrevistas con clientes<sup>12</sup>. En este capítulo sentamos las bases para llevar a cabo buenas entrevistas.

## Ni encuestas ni *focus groups*

Cuando se les pide que hagan «lo mínimo» para aprender de los clientes, la reacción de muchos fundadores es organizar un montón de encuestas y *focus groups*. Si bien realizar encuestas y *focus groups* puede parecer más eficaz que entrevistar al cliente, empezar por ahí no es la mejor idea.

Estas son las razones:

- *Para hacer una encuesta hay que saber cuáles son las preguntas apropiadas.* Es difícil, si no imposible, diseñar una encuesta que incluya todas las preguntas apropiadas, porque todavía no sabemos qué tenemos que preguntar. Durante una entrevista con un cliente, sin embargo, se pueden pedir aclaraciones y explorar áreas ajenas al planteamiento inicial. *Las entrevistas con clientes sirven para explorar lo que no sabes que no sabes.*
- *Peor aún, las encuestas dan a entender que quien las hace sí conoce la respuesta correcta.* En una encuesta, no solo tienes que hacer las preguntas apropiadas, sino que debes proporcionar al cliente un abanico de opciones pertinente. Y ¿cuántas veces se marca la opción «Otros» cuando se hacen encuestas? *El mejor aprendizaje inicial nace de preguntas abiertas.*
- *Al cliente no se le ve la cara en la encuesta.* El lenguaje corporal da tantas pistas sobre el ajuste problema/solución como las propias respuestas.
- *Los focus groups son simple y llanamente un error.* El problema de los *focus groups* es que rápidamente tienden a generar «pensamiento colectivo», el cual no suele ser útil en la mayoría de productos.

## ¿Sirven las encuestas para algo?

Si bien las encuestas no sirven para dar apoyo al aprendizaje inicial, sí pueden ser muy eficaces a la hora de verificar lo que has aprendido en las entrevistas con los clientes.

Antes hablamos sobre el principio de validación en dos fases: *la primera cualitativa, la segunda cuantitativa*. La entrevista con el cliente es una forma de validación cualitativa muy eficaz a la hora de detectar indicios sólidos a favor o en contra de hipótesis utilizando una muestra de tamaño «razonablemente» pequeño.

Una vez contemos con una validación preliminar de nuestras hipótesis, podemos usar lo aprendido para redactar una encuesta y verificar nuestras conclusiones cuantitativamente. El objetivo ya no es aprender, sino demostrar la escalabilidad (o relevancia estadística) de los resultados.

## Pero hablar con la gente no es fácil

El grito de guerra del Desarrollo de Clientes proferido por Steve Blank, «Sal del edificio», es a la vez una de las métricas más básicas y más difíciles de poner en práctica.

La gente da por hecho que a mí me resultó fácil hablar con los clientes desde el primer momento, lo cual no es cierto. (También dan por hecho que vivo en Silicon Valley, lo cual tampoco es cierto.)

Como la mayoría de fundadores de perfil técnico, yo era un *geek* pegado a un teclado. Durante años usé el correo electrónico, los foros y los blogs para evitar tener que hablar directamente con mis clientes. Cuando me veía obligado a entrevistarme con ellos, las conversaciones o no me parecían productivas o me llevaban a misiones imposibles.

*Yo sabía que escuchar a los clientes era importante, pero no sabía cómo hacerlo.*

Pasé de rehuir la interacción directa con el cliente a ponerme un número gratuito en el móvil. Para mí el punto de inflexión llegó cuando saqué la siguiente conclusión: «*La vida es demasiado corta como para seguir creando cosas que nadie (o muy poca gente) quiere*».

A ello se sumó el hecho de que desde muy pronto me ocupé de probar y aplicar rigurosamente estos principios, gracias a mi precoz familiarización con Desarrollo de Clientes y *Lean Startup*.

Si bien el Desarrollo de Clientes plantea un argumento atractivo y racional a favor del hablar de tú a tú con el cliente, en un primer momento hacer que el cuerpo escuche a la mente puede resultar complicado.

«Ve a hablar con el cliente» es un consejo casi tan útil como «Crea algo que la gente quiera». La gran pregunta es: *¿qué les decimos?*

A continuación expongo algunas tácticas para superar los bloqueos mentales iniciales:

### ***Construye un marco de trabajo en torno al aprendizaje, no en torno al discurso***

En un discurso de ventas o *pitch*, como tú eres quien habla la mayor parte del tiempo, es muy fácil que los clientes finjan seguirte la corriente o que directamente te mientan. El problema de comenzar con un discurso de ventas es que se da por hecho que sabemos cuál es el producto apropiado para el cliente (ajuste problema/solución).

*Antes de dar el discurso de ventas o pitch sobre la solución apropiada, debes comprender cuál es el problema del cliente.*

En un marco de aprendizaje, los papeles se invierten: tú fijas el contexto pero dejas al cliente que hable. No tienes que conocer todas las respuestas. Todas las interacciones con el cliente (entrevista, soporte técnico, solicitud de funciones y características) se convierten en una oportunidad para aprender. Además, la gente en general se muestra encantada de ayudar si tú lo planteas así, es decir, si en lugar de echarles un discurso les pides consejo.

### ***No preguntes a los clientes qué quieren. Mide lo que hacen***

Es muy común que los clientes mientan en las entrevistas, a veces por pura cortesía, a veces porque realmente hay cosas que no saben o no les importan.<sup>13</sup> Tu trabajo no es detectar cuándo mienten, sino encontrar la manera de validar lo que dicen con lo que hacen, preferiblemente durante la entrevista.

Por ejemplo, si el cliente afirma que tiene que solucionar un problema imperiosamente, sondea más profundo. Pregúntale cómo resuelve ese problema en ese momento. Si no hace nada por resolverlo y aun así su negocio sigue funcionando, el problema quizás no sea tan grave. Si, por el contrario, está utilizando una solución, propia o de un competidor, y no está contento con ella, quizás exista un problema que merezca la pena solucionar.

Otra táctica es utilizar llamadas a la acción contundentes. Si un cliente dice que pagaría por tu producto, no te contentes con un compromiso verbal: solicita un anticipo o un pago parcial y ofrécele una garantía de devolución.

Abordaremos otras tácticas más adelante.

### ***Cíñete a un guion***

Si bien la exploración es un aspecto crítico en las entrevistas con clientes, es necesario que la conversación se ciña a una serie de objetivos de aprendizaje específicos.

De lo contrario, puedes perder mucho tiempo y terminar con una abrumadora cantidad

de información inútil.

A diferencia de lo que ocurre con el discurso de ventas, no es de gran utilidad retocar lo que vas a decir después de cada entrevista. Para que el proceso sea metódico debe ser coherente y poder repetirse una y otra vez. El guion es útil en ese sentido.

En el próximo capítulo compartiré algunos guiones reales que utilizo en diversos tipos de entrevistas.

### **Para empezar, lanza una red más grande**

Aunque tu primer objetivo sea acceder de forma automática a los rasgos definitorios de los *early adopters*, no todos los potenciales destinatarios de tu producto tienen por qué serlo. Es mejor comenzar con un barrido más amplio de posibles clientes iniciales en esta etapa (para evitar toparnos con un problema de extremos locales) y afinar desde ahí. Más adelante, en la siguiente ronda de entrevistas, tendrás sobradas oportunidades para ajustar el filtro.

*Contrata con manga ancha y evalúa en curva.*

—Steve Krug, *Rocket Surgery Made Easy* (New Riders Press)

### **Hay que preferir las entrevistas cara a cara**

Antes hice hincapié en la importancia de poder ver a las personas que entrevistas. Además de permitirte captar el lenguaje corporal, encontrarse con alguien en persona crea una cercanía que resulta imposible de recrear virtualmente. Este es un punto crítico en el desarrollo de nuestra relación con el cliente.

### **Comienza con gente que ya conozcas**

Encontrar a quién entrevistar puede resultar difícil al principio. Empieza con personas que sabes que encajarán en el perfil de tu cliente objetivo. Busca a otras personas que entrevistar entre sus contactos de primer y segundo grado. Así podrás practicar y acomodarte a tu guion. Es asimismo una manera estupenda de conseguir que nos presenten a amigos de amigos que pueden convertirse en clientes potenciales.

### **Que alguien te acompañe**

Siempre ayuda que haya otra persona en la sala para asegurar que no se escapa nada. Lo más importante, sin embargo, es que esa persona contribuye a no descuidar el objetivo de aprendizaje.<sup>14</sup>

Yo llevé a cabo mi primera entrevista sobre problemas para CloudFire junto con mi esposa. Y le pedí que me acompañase también a otras entrevistas, lo que me ayudó no solo a conectar mejor con otras madres, sino a mantener los pies en el suelo durante todo el proceso.

### **Elige una ubicación neutra**

Yo prefiero hacer la primera entrevista en una cafetería para crear una atmósfera más informal. Las entrevistas en las oficinas del cliente potencial son más «formales» y terminan pareciendo un discurso de ventas. No queremos eso. En última instancia, acudiremos al lugar de reunión preferido por el cliente.

### **Solicita tiempo suficiente**

Mis entrevistas duran habitualmente entre 20 y 30 minutos, yendo sin prisas. Asegúrate desde el principio de que dejas claro el tiempo que necesitas y respeta los tiempos del entrevistado.

### **No pagues a los clientes potenciales ni ofrezcas incentivos de ningún tipo**

A diferencia de las pruebas de usabilidad, en las que es aceptable ofrecer incentivos por participar, el objetivo aquí es encontrar clientes que te paguen a ti, no al revés.

### **Evita grabar a los entrevistados**

Yo intenté en ocasiones grabar a los entrevistados (con su autorización), pero me di

cuenta de que algunas personas se cohibían durante la entrevista (otro ejemplo del efecto del observador). Esto, combinado con el hecho de que en realidad jamás volvía a escuchar las grabaciones, hizo que al final lo desechara. Aunque en tu caso puede no ser así.

### ***Documentar los resultados inmediatamente después de la entrevista***

Recomiendo dedicar cinco minutos inmediatamente después de la entrevista a documentar los resultados, mientras está aún fresca. Coméntalos con otras personas más tarde.

### ***Prepárate para entrevistar a entre 30 y 60 personas***

Regla básica: plantéate entrevistar entre 30 y 60 personas a lo largo de un periodo de entre un mes y un mes y medio, a razón de dos o tres entrevistas al día e incorporando algún tiempo para iterar.

Las cifras reales pueden variar dependiendo de la respuesta que recibas, del camino al cliente específico y de tu modelo de negocio. Tú mismo sabrás cuándo debes parar: cuando dejes de aprender cosas nuevas de los entrevistados. En otras palabras, estarás preparado cuando puedas predecir con exactitud lo que el cliente va a decirte tras unas pocas preguntas preliminares.

### ***Considera externalizar el calendario de entrevistas***

El mayor despilfarro durante este periodo es la espera: esperar a que la gente responda, coordinar agendas, lidiar con las distintas zonas horarias, etc. Con un mínimo de trabajo previo, podrás delegar esta tarea a otra persona (un asesor virtual, por ejemplo).

Así lo hago yo:

- Redacto yo mismo todas las propuestas de entrevistas que voy a enviar.
- Dejo tiempo libre por las tardes para hacer más fácil la programación.
- Pido que me pongan en copia en todos los mensajes de correo electrónico para poder intervenir cuando sea necesario.

## **Cómo encontrar clientes potenciales**

Siempre que sea posible, es conveniente buscar clientes potenciales a través de un canal que realmente vayas a seguir usando en el futuro para la búsqueda de clientes. A menos que ya tengas una vía de acceso al cliente, quizás esto no sea posible en esta etapa.

A continuación, enumero varias técnicas para encontrar y «fichar» gente a la que entrevistar:

### ***Comienza con tus contactos de primer grado***

Hay que empezar por los contactos inmediatos que cumplan con los criterios demográficos del cliente objetivo. Muchos temen que los datos aportados por contactos directos estén sesgados. En mi opinión, *es preferible hablar con quien sea que no hablar con nadie*.

### ***Pide que te presenten***

El paso siguiente es pedir a tus contactos de primer grado que te presenten a personas que cumplan los criterios demográficos del cliente objetivo. Es buena idea proporcionar a tus contactos una plantilla que puedan copiar, pegar y reenviar, para ahorrarles tiempo. Por ejemplo:

Hola [amigo]:

¿Cómo estás? Me gustaría pedirte un pequeño favor. Tengo una idea para un producto sobre el que quiero pedir opinión a fotógrafos de boda profesionales. Lo que quiero es charlar con fotógrafos de esta ciudad para comprender mejor su sector y evaluar si merece la pena seguir adelante con este producto. Me sería de gran ayuda si pudieras reenviar este mensaje a otras personas que se ajusten a ese perfil.

[Puedes modificarlo un poco si quieres.]

Hola:

Somos una empresa de software con base en Austin, Texas, y estamos trabajando actualmente en un nuevo servicio que permitirá a los fotógrafos profesionales mostrar y vender más fácilmente sus imágenes en Internet. En concreto, estamos desarrollando herramientas mejores y más rápidas para la revisión, archivado y venta *online* de imágenes.

Me encantaría pedirte 30 minutos de tu tiempo para ayudarnos a conocer mejor tu actual método de trabajo. No estoy intentando vender nada. Solo busco información.

Gracias,

Ash

### **Juega la baza local**

La gente estará más dispuesta a verte si se puede identificar contigo. El correo electrónico anterior menciona la ciudad de Austin en el cuerpo del texto, lo cual fue bastante efectivo a la hora de fijar entrevistas con fotógrafos de la ciudad.

### **Crea una lista de correo electrónico a partir de la página de muestra**

Si Internet va a ser un canal viable para tu producto, una manera excelente de localizar gente a la que entrevistar es crear desde el primer momento una página web de muestra. En el «Apéndice» se explica en pasos detallados cómo crear una página de muestra.

Aunque no tengas claro si las personas entrevistadas cumplen los criterios demográficos de tu cliente objetivo, debes tener claro que tu PUV les ha interesado, aunque sea un poco. Contacta con ellos y pregúntales si estarían dispuestos a hablar contigo por teléfono durante 20-30 minutos.

### **Da cosas a cambio**

Convierte la entrevista en una «entrevista real» y ofrece un texto, una entrada de blog o un vídeo a cambio.

### **Utiliza técnicas como la llamada en frío, el correo electrónico o LinkedIn**

El secreto para que el cliente potencial, ya sea en frío o en caliente, acepte participar en una entrevista es «dar con su problema». Quizá no seas capaz de dar con el problema del cliente a distancia. Por eso para hacer las primeras entrevistas suelo recurrir al resto de técnicas.

## **Ataques preventivos y otros «peros» (o por qué no necesito entrevistar a clientes)**

Ahora quiero hablar sobre algunas de los peros más habituales a la idea de entrevistar a clientes:

### **«Los clientes no saben lo que quieren»**

A nosotros no nos corresponde pedir al cliente una lista de las funciones o características que necesitarían en un producto. Se trata de comprender sus problemas y aportar una solución atractiva.

### **«Veinte entrevistas no son suficientes desde el punto de vista estadístico»**

Una *startup* busca sacar al mercado algo contundente e innovador. El mayor desafío en un primer momento es que alguien te preste atención. Como dice Eric Ries: «Cuando diez personas de diez dicen que no quieren tu producto, hay que pararse a pensar».

Cuando consigues que diez personas te digan que sí, una tras a otra, la situación mejora.

### **«Solo me fio de las métricas cuantitativas»**

Otra táctica habitual es quedarse sentado y confiar únicamente en métricas cuantitativas. El primer problema que plantea este enfoque es que en un primer momento probablemente no necesites o no puedas atraer tráfico suficiente. Lo más importante es

que las métricas solo pueden indicar qué acciones están llevando a cabo (o no) los visitantes de tu página, pero no te explican por qué. ¿Se fueron de tu web por la mala calidad de los textos o del material gráfico, por los precios, por alguna otra razón? Podrías pasarte años especulando. O podrías preguntar a los clientes.

### **«Yo soy mi propio cliente, no necesito hablar con nadie más»**

Los chicos de 37signals propugnan el desarrollo de productos para uno mismo (lo que ellos llaman *scratching your own itch*: «yo me lo guiso, yo me lo como») como la mejor manera de crear un producto de éxito.

Aunque estoy de acuerdo en que partir de un problema que nosotros mismos hemos padecido constituye una ventaja, eso no es excusa para no hablar con los clientes. Para empezar, ¿podemos ser objetivos sobre ese problema y sobre la estructura de precios?

Si bien puedes tener los mismos problemas que tus clientes potenciales, el hecho de que también seas empresario *te inhabilita como cliente* de manera automática. Quizá estés convencido de que estás desarrollando productos para otros emprendedores que comparten contigo la visión del mundo, pero *eso hay que probarlo*.

Guisárselo y comérselo uno mismo es una manera excelente de empezar, pero igualmente es necesario validar si tenemos un problema que merece la pena solucionar, hablando sobre ello con otras personas.

### **«Mis amigos piensan que es una gran idea»**

En mi opinión es positivo hablar con cualquier persona desde el primer momento, pero el fin es aprender objetivamente. Tu familia y amigos quizás te pinten las cosas de color de rosa (o todo lo contrario), dependiendo de la percepción que tengan del emprendimiento como profesión. En su lugar, recurre a tus amigos para practicar tu guion y encuentra personas a las que entrevistar que no sean tan cercanas a ti.

### **«¿Por qué dedicar semanas a hablar con clientes cuando puedo desarrollar algo en un solo fin de semana?»**

«Saca versiones pronto y a menudo» era un mantra al que los desarrolladores de software se abandonaron hace muchos años para obtener *feed-back* más rápido. Sin embargo, hasta el más mínimo tiempo dedicado a desarrollar actualizaciones pequeñas puede ser un despilfarro. En primer lugar, estas «pequeñas» actualizaciones nunca son pequeñas en realidad. Lo más importante, en cualquier caso, es que no hace falta desarrollar del todo una solución para ponerla a prueba. Sí, tienes que ayudar a los clientes a visualizar físicamente la solución, pero para ello no necesitas código, ni siquiera el producto en sí: pueden cumplir esa función los *mock-ups*, prototipos, dibujos, vídeos y *landing pages*. Busca la solución mínima posible a fin de acelerar el aprendizaje.

### **«No necesito poner a prueba el problema. Es evidente de qué se trata»**

Los problemas pueden resultar evidentes por varias razones legítimas:

- Posees amplios conocimientos previos del sector.
- Estás resolviendo problemas aceptados y reconocidos en general, como el incremento en las ventas de una empresa o la tasa de conversión de una *landing page*.
- Estás resolviendo problemas conocidos pero complicados, como encontrar la cura contra el cáncer o eliminar la pobreza del mundo.

En estos casos, los riesgos más importantes no tienen que ver con el testeo del problema, sino con su comprensión, es decir, qué clientes son los que se ven más afectados (*early adopters*), cómo resuelven esos problemas a día de hoy (alternativas existentes) y qué puedes ofrecerles que sea distinto (PUV).

Incluso en estos casos sigo recomendando realizar unas cuantas entrevistas para cerciorarte de que entiendes el problema y poder pasar así a las entrevistas sobre soluciones.

### **«No puedo poner a prueba el problema porque no está claro de qué se trata»**

Quizá estés desarrollando un producto que en tu opinión no está diseñado para solucionar un problema, por ejemplo, un videojuego, un cortometraje o una novela de ficción. Incluso en estos casos existen problemas subyacentes, aunque su origen no esté tanto en la necesidad como en los deseos del cliente.

Como en el caso anterior, estoy de acuerdo en que estos productos no necesitan ser testados explícitamente. En su lugar, deberás dedicar tiempo a conocer a tu público (*early adopters*) y luego buscar maneras más rápidas y sencillas de testar tu solución, por ejemplo, creando un tráiler para tu videojuego, cortometraje o libro.

### **«Me robarán la idea»**

Las primeras entrevistas (y páginas de muestra) estarán totalmente centradas en el problema. En ellas buscamos comprender los problemas de los clientes que ya saben que tienen un problema. Así pues, en esas entrevistas no te pueden robar nada.

No darás información sobre tu solución hasta que lleguen las entrevistas sobre soluciones. Para entonces deberás haber detectado a aquellos *early adopters* que estarían dispuestos a pagar por tu solución en lugar de desarrollar una por sí mismos.

Dicho esto, es igualmente importante recordar que tu ventaja sostenible consiste en poder aprender más y mejor que tus competidores actuales (y futuros).

### **«Nadie compra humo»**

Cuando eres capaz de dar con el problema del cliente y ayudarle a visualizar una solución viable, el cliente te comprará la solución siempre que sepas eliminar cualquier otro posible obstáculo. Por ejemplo, ofreciendo un periodo de prueba, facilitando la cancelación, etc.

### ***Construir un producto consiste fundamentalmente en reducir riesgos***

Con mi último producto, USERcycle, usé únicamente entrevistas a clientes, HTML y *mock-ups* hechos con Illustrator para comprender el problema, definir la solución y dar de alta a 100 clientes de pago antes incluso de construir el PMV. En el capítulo 8 explicaré cómo se puede hacer.

## **Notas**

[12](#) En *The Four Steps to the Epiphany*, Steve Blank señala la importancia de hacer entrevistas en profundidad al cliente, lo que él llama «Descubrimiento del Cliente».

[13](#) A esto también se le llama «efecto del observador» (o efecto Heisenberg o Hawthorne): el mero acto de observar al cliente cambia el comportamiento de este.

[14](#) Los emprendedores suelen mostrarse optimistas por naturaleza y caen fácilmente en un sesgo voluntarista: ven lo que quieren ver.

# La entrevista sobre problemas

Debemos entender la visión del mundo de nuestro cliente antes de formular una solución.

## Lo que debes aprender

La entrevista sobre problemas debe girar en torno a la validación de tus hipótesis acerca del par «segmento de clientes-problema». Durante la entrevista sobre problemas buscamos acometer concretamente los riesgos siguientes:

- Riesgos relacionados con el producto: ¿qué estamos solucionando? (*Problema*). *¿Cómo clasifican los clientes los tres problemas principales?*
- Riesgos relacionados con el mercado: ¿quién es la competencia? (*Alternativas existentes*). *¿Cómo resuelven los clientes esos problemas a día de hoy?*
- Riesgos relacionados con los clientes: ¿quién tiene la necesidad? (*Segmento de clientes*). *¿Es este un segmento de clientes viable?*

## Testando el problema

Tu primer objetivo es medir cómo los clientes reaccionan a los que has clasificado como «problemas principales». Existen varias formas de hacer esto: medir la reacción del cliente ante una *landing page* de muestra centrada en el problema,<sup>15</sup> ante una entrada de blog o ante un anuncio de Google/Facebook.

Estas tácticas pueden resultar útiles para calibrar la importancia que el cliente da al problema, pero aun así es necesario implicar activamente a este a fin de comprender los problemas a los que se enfrentan y descubrir si hoy día son capaces de resolverlos y cómo lo hacen. Podemos conseguirlo mediante técnicas de observación informal como las expuestas en las metodologías de *design thinking* (pensamiento de diseño) y de *user centric design* (diseño centrado en el usuario).

Cuando nos enfrentamos a una nueva idea de producto, normalmente preferimos empezar con alguna de las técnicas de observación y testeo anteriores, con miras a evaluar rápidamente la reacción del cliente. A continuación, seguimos el guion de la entrevista sobre problemas (hablaremos sobre ello a continuación).

Para obtener más información sobre estas técnicas de entrevista y observación del cliente, recomiendo los siguientes recursos:

- *The Four Steps to Epiphany*, de Steve Blank (<http://www.cafepress.com/kandsranch>).
- *Rapid Contextual Design*, de Karen Holtzblatt, Jessamyn Wendell y Shelley Wood (Morgan Kaufmann).
- *Human-Centered Design Toolkit*, de IDEO (ideo.com).

### CASO DE ESTUDIO

## Comprender el problema a través de la observación

Tras la primera edición de *Running Lean*, decidí dedicar 2 horas semanales a charlar por teléfono con mis lectores. Ofrecía 30 minutos de chat gratuito durante los cuales podían hacerme preguntas sobre su *startup*. El objetivo de estos chats no era dar un discurso de ventas sobre una solución, ni siquiera pedir *feedback* sobre el libro (lo que a menudo sorprendía a quienes llamaban), sino comprender cómo otros emprendedores planteaban sus productos y con

qué problemas se encontraban. Estas llamadas me ayudaron a identificar problemas recurrentes que dieron pie a más entradas de blog y a más talleres, a este libro y a otros dos productos: *Lean Canvas* y *USERcycle*.

## Formula hipótesis falsables

Para que las entrevistas den resultados prácticos, es necesario dar un paso adicional que permita convertir las hipótesis de tu *canvas* en hipótesis falsables. Ilustrémoslo con un ejemplo.

### CASO DE ESTUDIO

#### CloudFire

La figura 7-1 muestra el *canvas* anterior. Se han resaltado las secciones que se van a poner a prueba.

PROBLEMA	SOLUCIÓN	PROPIEDAD ÚNICA DE VALOR	VENTAJA COMPETITIVA INJUSTA	SEGMENTOS DE CLIENTES
Compartir gran cantidad de fotografías/vídeos lleva mucho tiempo. Los padres no tienen tiempo libre.  1	Compartir instantáneamente y sin subir archivos Integración iPhoto/carpeta Mejores herramientas de notificación	La manera más rápida de compartir tus fotos y vídeos	Comunidad	Padres (creadores)  Familia y amigos (espectadores)  1
Hay mucha demanda externa de este tipo de contenido.  Alternativas existentes: Flickr Pro, SmugMug, Apple MobileMe, Facebook  1	<b>MÉTRICAS CLAVE</b> Adquisición: Registro Activación: Creación de la primera galería Retención: Compartir un álbum y/o un vídeo Ventas: Pago tras el periodo de prueba Recomendación: Invitar a familia y amigos	High concept: Compartir vídeo y fotografía sin subir archivos.	<b>CANALES</b> Amigos Escuela infantil Fiestas de cumpleaños AdWords Facebook Boca a boca	<i>Early adopters:</i> Padres con niños pequeños
<b>ESTRUCTURA DE COSTES</b> Costes de hospedaje – Heroku (actualmente 0 dólares) Costes en recursos humanos - 40 horas * 65 dólares/hora = 10000 dólares/mes		<b>FLUJOS DE INGRESOS</b> Periodo de prueba gratuito de 30 días y a continuación 49 dólares al año  Punto de equilibrio entre costes e ingresos: 2000 clientes		

*Lean Canvas* es una adaptación de *The Business Model Canvas*

(<http://www.businessmodelgeneration.com>) bajo licencia Creative Commons Reconocimiento-Compartir Igual 3.0 Unported.

Figura 7-1. Entrevista sobre problemas para CloudFire

### CASO DE ESTUDIO

Para cada una de estas áreas, apliqué una fórmula de hipótesis falsable que me permitiría crear la base de mis experimentos (véase la figura 7-2).

Hipótesis falsable = [Acción específica y repetible]

provocará [acción esperada y medible].

PROBLEMA	SOLUCIÓN	PROPUESTA ÚNICA DE VALOR	VENTAJA COMPETITIVA INJUSTA	SEGMENTOS DE CLIENTES
Las entrevistas sobre problemas permiten identificar la dificultad a la hora de compartir grandes volúmenes de medios como un problema que «es necesario solucionar».				
Las entrevistas sobre problemas permiten validar que los usuarios utilizan una o más alternativas existentes.				
ESTRUCTURA DE COSTES	FLUJOS DE INGRESOS			

*Lean Canvas* es una adaptación de *The Business Model Canvas*

(<http://www.businessmodelgeneration.com>) bajo licencia Creative Commons Reconocimiento-Compartir Igual 3.0 Unported.

Figura 7-2. Experimentos surgidos de las entrevista sobre problemas para CloudFire

#### NOTA

Cuando nos enfrentamos al cliente, es muy habitual terminar aprendiendo mucho más de lo que nos hemos propuesto testar. Hemos de capturar este conocimiento adicional de manera más informal y reflejarlo en nuestro *canvas* al final de la iteración.

## Cómo llevar a cabo la entrevista sobre problemas

A continuación, seguiremos paso a paso un guion de entrevista sobre problemas estructurado como hemos visto en la figura 7-3.

### DECONSTRUCCIÓN DEL GUION DE ENTREVISTA SOBRE PROBLEMAS

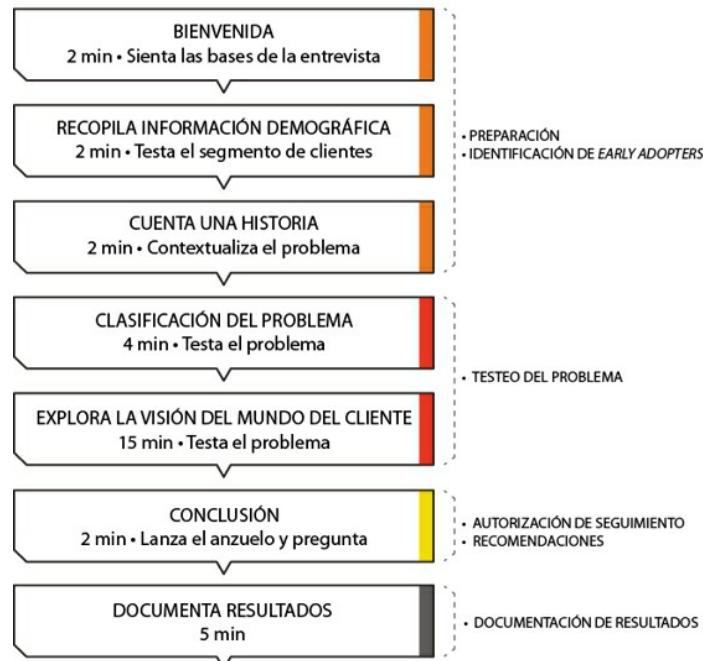


Figura 7-3. Guion de entrevista sobre problemas

## Bienvenida (Sienta las bases de la entrevista)

(2 minutos)

Dedica unos minutos a sentar las bases sobre el mecanismo de la entrevista:

*Muchas gracias por dedicarnos unos minutos de su tiempo.*

*Actualmente estamos trabajando en un servicio para compartir fotografías y vídeo diseñado especialmente para padres. La idea surgió porque hace poco he sido padre y mi esposa se sentía bastante descontenta con las soluciones existentes.*

*No obstante, no queremos hablar demasiado sobre nosotros mismos. Queremos asegurarnos primero de que el resto de padres tienen el mismo problema y comprobar si este es un producto que merezca la pena desarrollar.*

*El mecanismo de la entrevista es el siguiente. Comenzaré describiendo los principales problemas que queremos abordar y a continuación les preguntaré si ustedes tienen también alguno de ellos.*

*Me gustaría hacer hincapié en que aún no tenemos un producto terminado y que nuestro objetivo es aprender de ustedes. No queremos venderles nada ni convencerles de nada. ¿Les parece bien?*

## Recopila información demográfica (testeo del segmento de clientes)

(2 minutos)

Haz unas cuantas preguntas introductorias para recopilar datos demográficos que puedan determinar tu forma de segmentar y caracterizar a tus *early adopters*:

*Antes de hablar de los problemas, me gustaría conocerles un poco mejor:*

- *¿Cuántos hijos tienen?*
- *¿Qué edad tienen?*
- *¿Comparten fotografías online?*
- *¿Comparten vídeos online?*
- *¿Con qué frecuencia?*
- *¿Con quién?*

## Cuenta una historia (contextualiza el problema)

(2 minutos)

Ilustra los problemas principales con una historia:

*Muy bien, gracias. Ahora me gustaría hablarles de los problemas que queremos solucionar.*

*Desde que nació mi hijo hacemos muchas más fotos que antes, y especialmente más vídeos. Los abuelos y otros familiares empezaron a pedirnos periódicamente (cada semana) que les enviáramos más fotos y vídeos. Nos dimos cuenta de que compartir todo ese contenido de manera periódica era difícil, porque el proceso era lento y fatigoso.*

*Había que organizar archivos, redimensionarlos y controlar el proceso de subida. Con el vídeo era todavía peor porque a menudo había que convertirlo primero a un formato compatible con la web.*

*Como la mayoría de padres, dormimos poco y no tenemos tanto tiempo libre como antes. Tener hijos nos ha hecho valorar mucho más el tiempo libre y lo cierto es que nos gustaría dedicarlo a hacer otras cosas. ¿Les ocurre lo mismo?*

## **Clasificación del problema (testeo del problema)**

*(4 minutos)*

Expón los tres problemas principales y pide a los clientes potenciales que los clasifiquen:

*En concreto:*

1. *¿Toman más fotografías y vídeos que antes?*
2. *¿Creen que el proceso que hay que seguir para compartir fotografías y vídeo es difícil?*
3. *¿Creen que, como la mayoría de padres, no tienen mucho tiempo libre?*
4. *¿Hay alguna otra cosa que le resulte irritante de compartir fotografías y vídeos de la que yo no haya hablado?*

### **NOTA**

Para no sesgar la clasificación, es conveniente reordenar con frecuencia la lista de problemas.

## **Explora la visión del mundo del cliente (testeo del problema)**

*(15 minutos)*

Esta es la parte fundamental de la entrevista. En ella, el mejor guion es la ausencia de guion.

Considera cada uno de los problemas, uno a uno. Pregunta a los entrevistados cómo solucionan cada uno de ellos a día de hoy. A continuación, escucha.

Deja que se extiendan cuanto deseen. Haz preguntas al hilo de lo que cuenten, pero no los presiones ni trates de convencerles de qué problemas son más graves o de las ventajas de una solución determinada.

Evaluá sus respuestas, su lenguaje corporal y su tono de voz para hacerte una idea de cómo clasificarían cada uno de los problemas: «hay que solucionarlo», «no estaría mal solucionarlo» o «no hace falta solucionarlo».

Si en el transcurso mencionan problemas nuevos, explóralos del mismo modo:

1. Así pues, ¿cómo comparten sus fotografías y vídeos a día de hoy?
2. ¿Me podrían detallar qué pasos siguen en el proceso?
3. ¿Qué productos utilizan actualmente y cómo supieron de ellos?

Haz las preguntas pertinentes para comprender el proceso que siguen al respecto.

Esta parte de la entrevista es muy valiosa, tanto para comprender los problemas como para confirmar la clasificación de los mismos que hace el cliente potencial. En ocasiones, la gente miente al clasificar los problemas, quizás por educación, quizás por desconocimiento. Hay que estar vigilantes en ese punto. Si afirman que el problema «hay que solucionarlo» pero resulta que no han hecho nada para ello, tenemos una discrepancia.

## Conclusión (lanzar el anzuelo y preguntar)

(2 minutos)

Ya hemos terminado con todas las preguntas relacionadas con hipótesis, pero aún tenemos una cosa más que hacer y dos preguntas más que formular.

Aunque no estás listo para dar detalles sobre tu solución, sí tienes que lanzar un sueño que mantenga el interés. El discurso de ventas *high-concept* es perfecto para este cometido. Este no solo te permite explicar tu solución a un alto nivel, sino que deja un registro sonoro fácil de recordar que empujará a los entrevistados a difundir tu mensaje.

A continuación, debes pedir autorización para realizarles un seguimiento. Tu objetivo es establecer un ciclo continuo de *feedback* con los clientes potenciales. Por último, hay que pedir a los entrevistados que den referencia de nosotros a otros clientes potenciales:

*Como mencioné al principio, el producto no está terminado. Se trata de una solución que permitirá a los padres compartir fotos y vídeos online más fácilmente. La mejor manera de describir el concepto sería: «SmugMug sin tener que subir archivos» [sustituyendo «SmugMug» por el nombre del servicio que utilice el entrevistado].*

*Después de esta charla, ¿estarían dispuestos a ver el producto cuando tengamos algo listo?*

*También queremos entrevistar a otras personas como ustedes. ¿Nos podrían presentar a otros padres con niños pequeños?*

## Documenta resultados

(5 minutos)

Dedica los cinco minutos inmediatamente después de la entrevista a documentar los resultados mientras los tienes frescos. Así podrás crear una plantilla como la que expongo a continuación, para apuntar rápidamente notas sobre las hipótesis que has testado.

Antes recomendaba que se realizase la entrevista junto con otra persona siempre que fuera posible, para que los resultados fuesen más objetivos. En primer lugar debéis llenar ambos el formulario. A continuación, podréis comentar la entrevista y comparar notas para finalmente crear una nueva entrada en el sistema que utilicéis para registrar los resultados de las entrevistas.

### ENTREVISTA SOBRE PROBLEMAS

Fecha: -----

### Información de contacto

Nombre: -----

Email: -----

### Datos demográficos

Número de hijos: ----- Edad: -----

Comparten fotos *online*: ----- Comparten vídeos *online*: -----

¿Con qué frecuencia? ----- ¿Con quién? -----

**Problema 1:** Compartir gran cantidad de fotografías/vídeos lleva mucho tiempo.

Clasificación: ----- ¿Hasta qué punto es necesario resolver este problema?: -----

¿Cómo lo solucionan a día de hoy?:

**Problema 2:** Hay mucha demanda externa de este tipo de contenido.

Clasificación: ----- ¿Hasta qué punto es necesario resolver este problema?: -----

¿Cómo lo solucionan a día de hoy?:

**Problema 3:** No tengo tiempo libre para compartir fotografías/vídeos.

Clasificación: ----- ¿Hasta qué punto es necesario resolver este problema?: -----

¿Cómo lo solucionan a día de hoy?: -----

Notas: -----

Referencias: -----

**NOTE**

Herramientas como Wufoo o Google Forms permiten capturar resultados fácilmente y crear informes para analizarlos más adelante.

## ¿Entiendes el problema?

En este apartado explicaré cómo extraer conclusiones de los resultados de nuestra entrevista y cómo perfeccionar el guion de la misma. Además, aprenderemos cuándo podemos dejar de hacer entrevistas.

### ***Retoma los resultados semanalmente***

Si has planificado bien las entrevistas, deberás hablar con entre 10 y 15 personas a la semana. No cambies el guion en el transcurso de la semana. En su lugar, dedica al final de la misma un tiempo para revisar el lote de entrevistas semanal. Saca conclusiones, haz un resumen de lo aprendido y, finalmente, retoca el guion. Estos retoques variarán dependiendo del tipo de hipótesis que estés testando y de qué respuestas estés obteniendo de los entrevistados. El objetivo es ajustar el guion y el perfil demográfico del cliente potencial sobre la marcha para que, con cada lote de entrevistas, las respuestas resulten más consistentes, contundentes y positivas.

### ***Localiza a posibles early adopters***

Trata de identificar perfiles demográficos entre las respuestas más favorables (por ejemplo, las de quienes tienen los mismos problemas que tú has identificado como principales). De igual manera, deja de lado los segmentos con respuesta menos favorable.

### ***Retoca los problemas***

Si muchos de tus entrevistados responden que «no necesitan solucionar» un problema determinado, elimínalo del guion. De igual manera, si descubres un nuevo problema que «hay que solucionar», añádelo. El objetivo final es perfeccionar tu producto para que solucione un problema que «hay que solucionar». Esa será tu Propuesta Única de Valor (PUV).

### ***Entiende de verdad cuáles son las alternativas existentes***

Comprender las alternativas existentes de tus *early adopters* es clave para desarrollar el producto apropiado. Los *early adopters* compararán sus soluciones existentes con la tuya, tu estructura de precios y tu posicionamiento. Así, por ejemplo, si las soluciones que utilizan son gratuitas, tu producto deberá prometer y aportar valor suficiente como para hacer irrelevante ese hecho.

### ***Presta atención a las palabras que usan tus clientes potenciales***

La mejor manera de detectar las «palabras clave» de tu PUV es prestar mucha atención a cómo describen los clientes potenciales su flujo de trabajo.

### ***Identifica las vías de acceso potenciales a tus early adopters***

Una vez que detectas quiénes son los *early adopters*, podrás identificar el camino para alcanzar a otras personas como ellos. Pondremos a prueba estos canales en el capítulo 8.

## ¿Cómo saber cuándo hay que dejar de hacer entrevistas sobre problemas?

Podemos plantearnos dejar de hacer este tipo de entrevistas cuando hayamos entrevistado a al menos diez personas y además se cumplan los siguientes criterios:

- Hemos identificado el perfil demográfico del *early adopter*.
- Existe un problema que «hay que solucionar».
- Sabemos cómo los clientes potenciales resuelven ese problema a día de hoy.

## CASO DE ESTUDIO

### CloudFire: Aprendizaje durante la entrevista sobre problemas

Tras realizar 15 entrevistas con padres, teníamos la impresión de que habíamos entendido el problema. Esto es lo que aprendimos:

Riesgos relacionados con el producto: ¿qué estamos solucionando? (Problema)

#### Hipótesis

Las entrevistas sobre problemas deben mostrar que la dificultad a la hora de compartir archivos de distintos tipos es un problema que hace necesario nuestro producto.

#### Conclusiones

Más del 80% de los entrevistados expresó su descontento con la solución de la que disponen actualmente. Nos pareció que, en gran medida, ese descontento tenía que ver con el proceso de subida de archivos, pero aprendimos que, aunque subir muchas fotos se hacía difícil, los clientes potenciales recurían a alternativas como subir varias fotos a la vez. Cuando les preguntamos si compartirían más fotos en caso de que el proceso fuese más sencillo, la mayoría respondió que sí (nueva hipótesis que debía ponerse a prueba). Compartir vídeos sí parecía plantear más dificultades. Muchos padres no compartían vídeos, pero querían hacerlo. El mayor obstáculo era que no sabían cómo empezar. Muchos lo habían intentado pero habían tirado la toalla por no ser capaces de convertir correctamente los vídeos para su visionado en web.

Además de extraer estas conclusiones, el mero hecho de escuchar a los padres hablar sobre los pasos que seguían para compartir fotos y vídeos nos ayudó descubrir muchos otros problemas, representados en el diagrama de flujo de la figura 7-4.

## CASO DE ESTUDIO

### Puntos de conflicto que los padres encuentran a la hora de compartir fotografías y vídeos

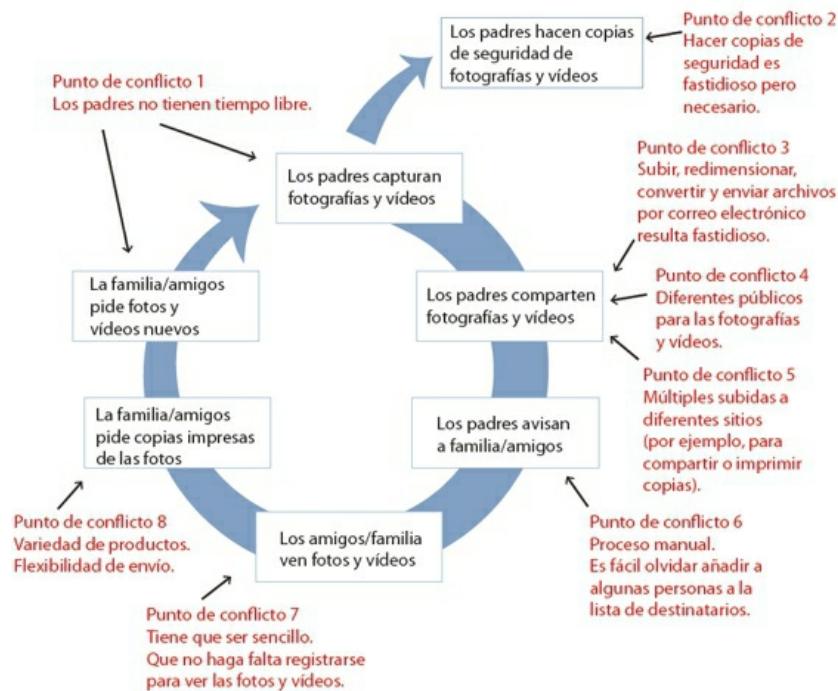


Figura 7-4. Puntos de conflicto para CloudFire

Un problema que salía a la luz una y otra vez era el temor a perder todas las fotos y vídeos (que en ese momento solo tenían guardados en sus equipos) por no tener copias de seguridad. Comenzamos entonces a testar este problema en las siguientes entrevistas sobre problemas y resultó que los otros padres también lo tenían.

Riesgos de mercado: ¿quién es la competencia? (Alternativas existentes)

#### Hipótesis

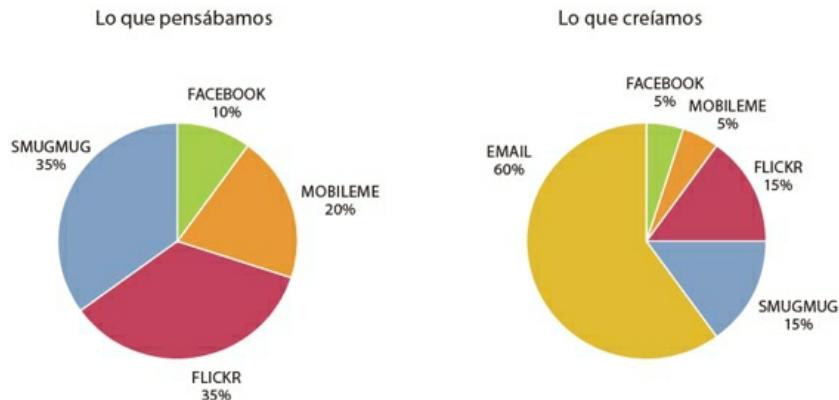
Las entrevistas sobre problemas validarán nuestra creencia de que los clientes utilizan una o más alternativas existentes (SmugMug, Flickr, MobileMe, Facebook, etc.).

#### Conclusiones

Creímos que esas entrevistas confirmarían a la mayoría de padres como usuarios de SmugMug o Flickr, pero nos

sorprendió descubrir que el 60% de ellos solo compartían sus fotos por correo electrónico (véase la figura 7-5).

### CASO DE ESTUDIO



**Figura 7-5. Aprendizaje sobre alternativas existentes**

Cuando preguntamos la razón, los entrevistados mencionaron la facilidad de uso. Lo interesante era que pensaban no en sí mismos, sino en los destinatarios, especialmente los abuelos. El correo electrónico tiene limitaciones a la hora de adjuntar archivos, pero todo el mundo sabe usarlo. *Los clientes de tus clientes son tus clientes.*

Riesgos de cliente: ¿quién tiene la necesidad? (Segmento de clientes)

### Hipótesis

Las entrevistas sobre problemas validarán nuestra creencia de que los padres son un segmento de clientes viable.

### Conclusiones

El 80% de los padres expresaron algún tipo de descontento con sus soluciones existentes, pero el 60% se las arreglaban con una «alternativa gratuita»: el correo electrónico.

Esta circunstancia suponía todo un reto, pues teníamos que justificar el valor de

CloudFire frente a otra solución que era gratuita. Surgieron así varias hipótesis adicionales que había que testar.

- Un proceso para compartir más sencillo permitiría a los padres compartir más contenido (también vídeo).
- La función de copia de seguridad automática solucionaba un importante punto de conflicto para los padres.
- Los padres estarían dispuestos a pagar 49 dólares anuales por una solución con estas funciones y características.

### Lean Canvas actualizado

A partir de estas conclusiones, actualizamos nuestro *canvas* con los cambios mostrados en la figura 7-6.

### CASO DE ESTUDIO

PROBLEMA	SOLUCIÓN	PROPIEDAD ÚNICA DE VALOR	VENTAJA COMPETITIVA INJUSTA	SEGMENTOS DE CLIENTES
Compartir gran cantidad de fotografías/vídeos lleva mucho tiempo. No saber cómo compartir (convertir) vídeos.  Temor a perder las fotos/vídeos por no contar con copia de seguridad.  Alternativas existentes: Flickr Pro, SmugMug, Apple MobileMe, Facebook	Compartir instantáneamente y sin subir archivos Conversión de vídeo automática Copias de seguridad en la nube	La manera más rápida de compartir tus fotos y vídeos	Comunidad	Padres y madres (creadores)  Familia y amigos (espectadores)
MÉTRICAS CLAVE		High concept: Compartir video y fotografía sin subir archivos.	CANALES	
	Adquisición: Registro  Activación: Creación de la primera galería  Retención: Compartir un álbum y/o un video  Ventas: Pago tras el periodo de prueba  Recomendación: Invitar a familia y amigos		Amigos Escuela infantil Fiestas de cumpleaños AdWords Facebook Boca a boca	<i>Early adopters:</i> Padres con niños pequeños
ESTRUCTURA DE COSTES		FLUJOS DE INGRESOS		
Costes de hospedaje – Heroku (actualmente 0 dólares)		Periodo de prueba gratuito de 30 días y a continuación 49 dólares al año		
Costes en recursos humanos - 40 horas * 65 dólares/hora = 10000 dólares/mes		Punto de equilibrio entre costes e ingresos: 2000 clientes		

*Lean Canvas es una adaptación de The Business Model Canvas*

(<http://www.businessmodelgeneration.com>) bajo licencia Creative Commons Reconocimiento-Compartir Igual 3.0 Unported.

Figura 7-6. Lean Canvas sobre padres actualizado

## ¿Y ahora qué?

Ahora hay que convertir estas conclusiones en una demo y dar paso a las entrevistas sobre soluciones.

## Notas

[15](#) Véase el Apéndice para saber más sobre cómo crear una *landing page* de muestra.

# La entrevista sobre soluciones

Pon a prueba la solución con una demo antes de desarrollar el producto en sí.

## Lo que necesitas aprender

Con nuestra lista de problemas clasificados por prioridad y conociendo las alternativas existentes, estamos listos para formular y testar una solución.

Empezaremos haciendo una doble comprobación de lo aprendido durante las entrevistas sobre problemas y a continuación investigaremos cómo poner a prueba los siguientes riesgos adicionales:

- *Riesgos de cliente*: ¿quién tiene la necesidad? (*early adopters*). ¿Cómo identificar a un *early adopter*?
- *Riesgos de producto*: ¿cómo solucionamos estos problemas? (solución). ¿Cuál es el conjunto mínimo de funciones y características que debe ofrecer el producto para su lanzamiento?
- *Riesgo de mercado*: ¿cuál es el modelo de estructuración de precios? (flujos de ingresos). ¿Están los clientes potenciales dispuestos a pagar por una solución? ¿Cuánto?

## La puesta a prueba de tu solución

El objetivo principal en este momento es usar una demo para ayudar al cliente potencial a visualizar tu solución y que confirme que en efecto solucionaría su problema.

A la mayoría de clientes se les da muy bien explicar sus problemas, pero no tanto visualizar las posibles soluciones.

Yo uso el término «demo» en su sentido más amplio: una demo puede ser cualquier cosa que pueda dar una idea razonable de lo que sería la solución real. La idea fundamental en este punto es la siguiente: desarrollar una solución completa llevaría demasiado tiempo y podría suponer un despilfarro si, por ejemplo, creamos un producto inadecuado o añadimos funciones innecesarias. Queremos crear una versión mínima de la solución (o representaciones de la misma, como capturas de pantalla, un prototipo, etc.) que podamos enseñar a los clientes para evaluar su reacción y definir mejor los requisitos de tu PMV.

Para los productos de software, son muy útiles los *mock-ups* y los vídeos. Los productos físicos pueden apoyarse en bocetos a mano o por ordenador o incluso prototipos de arcilla o impresos en 3D.

Utilices el medio que utilices para tu demo, ten en cuenta estas premisas:

- *La demo tiene que poder convertirse en un producto real*: algunos amigos diseñadores dedican equipos especiales para crear demos para posibles *early adopters*. Estas demos forman parte importante del proceso de venta. Se les dedica mucho tiempo y esfuerzo, aunque a veces funcionan con tecnologías (como Flash) que no formarán parte del producto final. Si bien son muy eficaces para la concreción de la venta, es cierto que dificultan el trabajo del equipo de implementación, pues a veces los elementos más llamativos de la demo son imposibles de recrear en el producto final. Esto puede provocar un desfase entre lo que se promete (y se vende) al cliente y lo que al final se entrega.
- *La demo tiene que parecer real*: tampoco es recomendable el extremo contrario,

es decir, que la demo consista en una serie de bocetos o esquemas sin más. Con un esquema sencillo ahorramos tiempo, pero el cliente tiene que realizar un acto de fe sobre cómo va a ser el producto final, y eso es algo que queremos evitar. Cuanto más real parezca tu demo, con más precisión podrás testar tu solución.

- *La demo debe poder iterarse con rapidez:* probablemente, obtendrás un valioso *feedback* durante las primeras entrevistas que deberás incorporar rápidamente a las siguientes entrevistas para su testeo. Aquí es donde te darás cuenta de que externalizar una demo puede ir en tu contra si al final solo puedes iterar según la disponibilidad del equipo externo.
- *La demo debe minimizar el despilfarro:* crear un *mock-up* con una tecnología distinta a la que vaya a sustentar el producto final implica siempre cierto despilfarro. Para mis *mock-ups*, aunque suelo empezar lo antes posible con un prototipo sobre papel, en Photo-shop o Illustrator, para la versión definitiva uso HTML/CSS, lo que a largo plazo supone un menor despilfarro.
- *La demo tiene que usar datos* que parezcan reales: en lugar de utilizar «datos genéricos» (por ejemplo, *lorem ipsum*), trata de incorporar datos que parezcan reales. Que no se limiten solo a dar forma a lo que se ve en la pantalla, sino que sirvan de apoyo a la descripción que hagas de la solución.

*El contenido es más importante que el diseño.*

*El diseño sin contenido no es diseño, es decoración.*

—Jeffrey Zeldman, *A List Apart* (Happy Cog Studios)

## CASO DE ESTUDIO

### CloudFire

En el caso de CloudFire, diseñé unas cuantas pantallas y creé un vídeo en el que se ilustraba cómo un usuario podía compartir 500 fotos a partir de álbumes de iPhoto y 10 vídeos contenidos en una carpeta de su escritorio en menos de dos minutos.

Como en el caso anterior, existen técnicas para evaluar rápidamente la reacción inicial a una potencial solución, por ejemplo, publicando un vídeo de demostración en tu *landing page* o en tu blog y midiendo cómo reaccionan los usuarios ante él (como hizo Dropbox). También en este caso prefiero aplicar estas técnicas para hacer un sondeo rápido, pero sin dejar de confiar en la entrevista bien estructurada con el cliente para la validación.

## CASO DE ESTUDIO

### Testeo de una solución mediante una entrada de blog

En agosto de 2009 publiqué una entrada de blog titulada «Cómo documento mis hipótesis de modelo de negocio». Me interesaba el método que describe en su libro Steve Blank para consignar hipótesis de modelo de negocio usando hojas de cálculo. Me di cuenta no obstante de que dedicaba mucho esfuerzo a mantener las hojas actualizadas. Hablé con colegas interesados en Desarrollo de Clientes y vi que tenían el mismo problema.

Yo ya conocía el trabajo de Alex Osterwalder sobre el *canvas* de modelo de negocio, pero lo había desechado por considerarlo demasiado simple. Tras ver a otro emprendedor, Rob Fitzpatrick, crear una variación que combinaba las hojas de cálculo de Blank con el *canvas* de Osterwalder, se me ocurrió crear mi propia versión.

El resultado fue *Lean Canvas*. En esa entrada de blog expliqué en qué consistía. La entrada rápidamente se convirtió en una de las más leídas de mi blog, lo que interpreté como indicio claro de que mi enfoque se valoraba. Aproveché esa inercia para realizar varias entrevistas formales con clientes, con el fin de validar definitivamente las ventajas de mi solución. Todo ello me llevó a contratar a un equipo\* (a través de mi blog) para construir la versión *online* de *Lean Canvas*.

\* Lukas Fittl, Ross Hale, Andrew Elliott.

### Testeo de la estructura de precios

Es mi impresión que a menudo los lectores malinterpretan la metáfora «aprendizaje vs. discurso» para las entrevistas con clientes potenciales. Sí, el objetivo en las entrevistas con clientes potenciales es aprender, no vender, pero no podemos aprender de manera efectiva si somos excesivamente vagos en nuestras propuestas o dejamos demasiadas preguntas abiertas.

Hay que acudir a las entrevistas con hipótesis falsables claras que, obviamente, pueden terminar siendo desmentidas. No pasa nada.

Una de esas hipótesis se refiere a cuánto pretendemos cobrar por nuestro producto. Esta hipótesis debemos ponerla a prueba de otro modo. Cuando tenemos hipótesis sobre problemas que «hay que solucionar», tratamos de descubrir, a base de sondeos, una «verdad sobre el comportamiento del cliente». Pero la estructuración de precios es una cuestión mucho más «gris», que debe acometerse de manera más directa.

## No preguntes a los clientes cuánto quieren pagar: díselo tú

¿Imaginas a Steve Jobs preguntándote cuánto querías pagar por tu iPad, antes incluso de su lanzamiento? Sería absurdo, ¿verdad? Aun así, es posible que alguna vez hayas pedido a algún cliente que te diera un precio tentativo.

Pues bien, eso es tirar piedras contra tu propio tejado. Piénsalo. No hay justificación económica razonable para que un cliente ofrezca pagar mucho por algo. Además, es posible que el cliente esté siendo sincero, pero no sepa realmente cuánto estaría dispuesto a pagar. En ese caso, la pregunta se hace incómoda.

No podemos (ni debemos) convencer a un cliente de que tiene un problema que hay que solucionar, pero en muchos casos podemos (y debemos) convencer al cliente de pagar un precio «justo» por nuestro producto. Habitualmente este precio es mayor que el que pensamos —tanto el cliente como nosotros— en un primer momento.

Durante las entrevistas sobre soluciones la mayor parte de nosotros tenemos la idea fija de «reducir las fricciones en el proceso de registro». Queremos ponérselo al cliente tan fácil como sea posible. Queremos que diga que sí y que le dé una oportunidad a nuestro producto, esperando que el valor que este le aporte nos valga con el tiempo el privilegio de su fidelidad.

Este enfoque no solo posterga la validación, pues es demasiado fácil decir que sí, sino que, además, la falta de un «compromiso» sólido por parte del cliente va en detrimento del aprendizaje óptimo.

Tu cometido es localizar *early adopters* que al menos vivan con la misma pasión que tú los problemas que estás tratando de solucionar, y que estén dispuestos a pagar tu «precio justo», si decides cobrar. Como dijimos antes, la estructura de precios no sólo forma parte del producto, sino que define al segmento de clientes que estás intentando atraer.

## No trates de reducir las fricciones a la hora del registro: provócalas

Sé que esto puede parecer ilógico. A mí me lo pareció cuando estaba desarrollando mi producto. Pero os voy a contar un experimento social que llevé a cabo durante una de mis entrevistas con clientes. Desde entonces lo he repetido muchas veces y ha cambiado mi punto de vista.

Acababa de terminar con las demostraciones de la solución, había comprobado que existía un problema que «había que solucionar» y teníamos la solución en la mano.

*Yo:* Bueno, hablemos entonces de precios...

*Cliente:* ¿Tenemos que negociarlo ahora mismo?

*Yo:* No se trata de negociar, en realidad. Aunque hemos estado utilizando este producto internamente, tenemos que justificar si merece la pena convertirlo en un producto real.

*Cliente:* Ah, de acuerdo.

*Yo:* Así pues, ¿cuánto estarían dispuestos a pagar por este producto?

*Cliente:* Pues no lo sé... Algo así como 12 o 15 euros al mes, quizás.

*Yo:* Bueno, ese no es el precio que teníamos en mente. Queremos comenzar con un plan de 80 euros al mes. Entiendo que no quieran pagar mucho porque están en la fase previa a las ventas. Es posible que ofrezcamos un plan de

bienvenida o gratuito en el futuro. Ahora mismo, estamos concretamente buscando 10 [definir *early adopters*] que necesiten claramente resolver el siguiente problema: [describir problema principal]. Vamos a trabajar codo con codo con estas 10 empresas para validar esta solución [describir la PUV] en un periodo de 30 a 60 días, o les devolveremos su dinero. Ha dicho usted que han dedicado muchas horas de desarrollo a crear un sistema propio, cuyos resultados no les satisfacen aún. Este producto es nuestra tercera tentativa: 80 euros es menos de lo que pagaría a un desarrollador por dos horas de trabajo al mes.

*Cliente:* Sí, tiene toda la razón. Pensándolo bien, queremos que nos añada a la lista de interesados. Podríamos justificar el pago de 960 euros al año. Esa cantidad es apenas una fracción de lo que pagamos a nuestros desarrolladores. ¿Qué hay que hacer para entrar en la lista?

*Yo:* Estamos ultimando algunos detalles del producto. Me pondré en contacto con ustedes cuando lo hayamos terminado.

*Cliente:* Nos interesaría mucho formar parte de la lista de primeros clientes. ¿Quiere que suba al despacho a coger la chequera...?

¿Qué ha pasado aquí? ¿Por qué el cliente ha accedido a pagar cinco veces el importe inicial?

Son varios los factores que entran en juego, que pueden resumirse así:

- *Premiar:* Oren Klaff habla de esta técnica de narración enmarcada en su libro *Pitch Anything* (McGraw-Hill). Klaff describe cómo en la mayoría de discursos de ventas el orador desempeña el papel del bufón que entretiene a la corte (de clientes). Más que intentar impresionar, hay que ofrecer nuestro producto como si fuera un premio o trofeo.
- *Exclusividad:* lo de los «10 clientes» que decíamos antes no es un farol. El primer objetivo de tu PMV es aprender. Prefiero contar con 10 *early adopters* dispuestos a darlo todo que dedicar toda mi atención a 100 usuarios que se mantienen todo el tiempo a la expectativa.<sup>16</sup>
- *Establecer el punto de referencia (anchoring):* como dijimos antes, el precio es relativo. No obstante, aunque pueda parecer lógico establecer la estructura de precios en referencia a las «alternativas existentes», es posible que el cliente no capte dicha referencia automáticamente. El mismo Steve Jobs aplicó este principio cuando fijó la estructura de precios del iPad, integrándola en una nueva categoría. Contra todo pronóstico (los gurús tomaron como referencia los precios de los netbooks), Jobs se mostró muy hábil al fijar el precio del iPad, pese a la primera percepción de que era muy caro.
- *Confianza:* la mayoría de emprendedores se muestran reacios a cobrar por su PMV porque lo juzgan demasiado simple. Hasta se avergüenzan de él en ocasiones. No comparto esa manera de pensar. Testamos hasta el agotamiento los problemas y tratamos de reducir el abanico de posibilidades: nuestro objetivo es crear el producto más sencillo posible que permita *solucionar un problema real del cliente*.

## La entrevista de soluciones como AIDA

AIDA es un acrónimo usado en marketing que quiere decir «Atención, Interés, Deseo y Acción» y hace alusión a una forma de estructurar las entrevistas sobre soluciones. Funciona de la siguiente manera:

- *Atención:* capta la atención del cliente potencial con tu Propuesta Única de Valor derivada del problema principal que identificaste en las anteriores entrevistas. *La manera más eficaz de atraer la atención es dar con el problema del cliente.*
- *Interés:* usa la demo para mostrar cómo les harás llegar tu PUV y genera así interés.
- *Deseo:* lleva las cosas un paso más allá. Cuando reduces la fricción en el momento del registro, le pones al cliente muy fácil aceptar. Sin embargo, no estás creando un entorno propicio para el aprendizaje. Debes, en lugar de ello, conseguir un compromiso sólido del cliente despertando el deseo en él. En la conversación anterior debes generar deseo vendiendo exclusividad y haciendo valer tu

- estructuración de precios.
- **Acción:** obtén un compromiso verbal o escrito o un pago por adelantado que se adecúe a tu producto.

## ¿En qué se diferencia todo esto de un discurso de ventas?

Aunque todo esto pueda parecer un discurso de ventas, estamos aún encuadrados en el aprendizaje.

### CASO DE ESTUDIO

#### CloudFire

La figura 8-1 muestra el *canvas* anterior. Se han resaltado las secciones que se van a testar.

La figura 8-2 muestra la base de mis experimentos.

PROBLEMA	SOLUCIÓN	PROPIUESTA ÚNICA DE VALOR	VENTAJA COMPETITIVA INJUSTA	SEGMENTOS DE CLIENTES
Compartir gran cantidad de fotografías/vídeos lleva mucho tiempo.  No saber cómo compartir (convertir) vídeos.  Temor a perder las fotos/vídeos por no contar con copia de seguridad.  Alternativas existentes: Flickr Pro, SmugMug, Apple MobileMe, Facebook	Compartir instantáneamente y sin subir archivos Conversión de vídeo automática Copias de seguridad en la nube  <b>MÉTRICAS CLAVE</b> Adquisición: Registro Activación: Creación de la primera galería Retención: Compartir un álbum y/o un vídeo Ventas: Pago tras el periodo de prueba Recomendación: Invitar a familia y amigos	La manera más rápida de compartir tus fotos y vídeos  <i>High concept:</i> Compartir vídeo y fotografía sin subir archivos.	Comunidad	Fotógrafos (creadores)  Clients (espectadores)
<b>CANALES</b>				<i>Early adopters:</i> Fotógrafos de boda o deportivos, retratistas
				2
ESTRUCTURA DE COSTES	<b>FLUJOS DE INGRESOS</b>			
Costes de hospedaje – Heroku (actualmente 0 dólares)  Costes en recursos humanos - 40 horas * 65 dólares/hora = 10000 dólares/mes	Periodo de prueba gratuito de 30 días y a continuación 49 dólares al año  Punto de equilibrio entre costes e ingresos: 2000 clientes			
				2

*Lean Canvas* es una adaptación de *The Business Model Canvas*

(<http://www.businessmodelgeneration.com>) bajo licencia Creative Commons Reconocimiento-Compartir Igual 3.0 Unported.

Figura 8-1. CloudFire: entrevista sobre soluciones

El discurso de ventas suele ser un órdago, un «todo o nada». En este caso, sin embargo, lo que hacemos es presentar una hipótesis clara en cada una de las etapas y evaluamos la reacción del cliente. Si no somos capaces de predecir el comportamiento esperado en cada etapa, toca detenerse e indagar más profundamente sobre los motivos. Por ejemplo, quizás tu posicionamiento no sea el adecuado, o quizás te estés dirigiendo al segmento de clientes equivocado.

El esquema AIDA también es aplicable al diseño de tu futura *landing page* o de cualquier otro material complementario de ventas. Con el tiempo, tenderás a apoyarte en otros elementos (como la *social proof* o «demostración social», la marca, etc.) para generar deseo, sin subestimar no obstante el poder que otorga el incorporar bazas emocionales poderosas.

## Formula hipótesis testables

De nuevo, hay que documentar las hipótesis testables que tienes intención de poner a prueba durante la entrevista.



*Lean Canvas* es una adaptación de *The Business Model Canvas*

(<http://www.businessmodelgeneration.com>) bajo licencia Creative Commons Reconocimiento-Compartir Igual 3.0 Unported.

Figura 8-2. Experimentos surgidos de las entrevistas sobre soluciones para CloudFire

## EL GUION DE LA ENTREVISTA SOBRE SOLUCIONES, DECONSTRUIDO



Figura 8-3. Guion de la entrevista sobre soluciones

## Cómo llevar a cabo la entrevista sobre problemas

Ya estás listo para llevar a cabo la entrevista sobre problemas:

- *Recurre a clientes potenciales conocidos:* probablemente ya hayas obtenido autorización para hacerles seguimiento a partir de las entrevistas sobre problemas. Si los clientes potenciales se ajustan al perfil demográfico de tu *early adopter*, concierta una entrevista sobre soluciones de seguimiento con ellos.
- *Añade clientes potenciales nuevos:* es buena idea añadir unos cuantos clientes

potenciales nuevos con cada lote de entrevistas, para poder testar todas las hipótesis con un punto de vista fresco.

En las entrevistas que ya has hecho probablemente hayas conseguido recomendaciones o contactos a los que podrás recurrir. Este es asimismo el momento de empezar a poner a prueba cualquier otro canal que hayas identificado en tu última iteración.

A continuación, seguiremos paso a paso un guion de entrevista sobre soluciones, estructurado como en la figura 8-3.

## Bienvenida (sienta las bases de la entrevista)

(2 minutos)

Como en el caso anterior, es necesario sentar brevemente las bases de la entrevista y explicar cuál va a ser su mecanismo:

*Muchas gracias por dedicarnos unos minutos de su tiempo.*

*Actualmente estamos trabajando en un servicio para compartir fotografías y vídeos diseñado especialmente para padres. Tuve la idea tras tener a mi hijo/a y comprobar que no me satisfacía ninguna de las soluciones existentes.*

*El mecanismo de la entrevista es el siguiente: comenzaré describiendo los principales problemas que queremos abordar, y luego les preguntaré si ustedes tienen también alguno de ellos. También me gustaría mostrarles una demo preliminar del servicio.*

*Me gustaría hacer hincapié en que aún no tenemos un producto terminado y que nuestro objetivo es aprender de ustedes. No queremos venderles nada ni convencerles de nada. ¿Les parece bien?*

## Recopila información demográfica (testeo del segmento de clientes)

(2 minutos)

Haz unas cuantas preguntas introductorias para recopilar datos demográficos que puedan determinar la forma de segmentar y caracterizar a tus *early adopters*. Si ya has entrevistado a este cliente potencial, puedes saltarte este apartado, a menos que se te hayan ocurrido nuevas preguntas desde la última entrevista.

*Antes de hablar de los problemas, me gustaría conocerles un poco mejor:*

- *¿Cuántos hijos tienen?*
- *¿Qué edad tienen?*
- *¿Comparten fotografías online?*
- *¿Comparten vídeos online?*
- *¿Con qué frecuencia?*
- *¿Con quién?*

## Cuenta una historia (contextualiza el problema)

(2 minutos)

Como en el caso anterior, ilustra los tres problemas principales con una historia:

*Muy bien, gracias. Ahora me gustaría hablarles sobre los problemas que queremos solucionar.*

*Desde que nació mi hijo [o hija], hacemos muchas más fotos que antes, y sobre todo más vídeos. Los abuelos y otros familiares empezaron a pedirnos periódicamente (cada semana) que les enviáramos más y más fotos y vídeos. Nos dimos cuenta de que compartir todo ese contenido de manera periódica era difícil y que el proceso se hacía lento y fatigoso.*

*Había que organizar archivos, redimensionarlos y controlar el proceso de subida. Con el vídeo era todavía peor porque a menudo había que convertirlo primero a un formato compatible con la web.*

*Como la mayoría de padres, dormimos poco y no tenemos tanto tiempo libre como antes.*

*Tener hijos nos ha hecho valorar mucho más el tiempo libre y la verdad es que nos gustaría dedicarlo a hacer otras cosas. ¿Les ocurre lo mismo?*

Si te parece que ese cliente potencial no reconoce el problema como propio, no continúes con la entrevista de soluciones. Aplica el guion de la entrevista sobre problemas para conocer mejor cómo resuelve el cliente potencial ese problema a día de hoy.

## Demo (testa la solución)

(15 minutos)

Esta es la parte fundamental de la entrevista. Considera cada uno de los problemas, uno tras otro, y explica cómo solucionarlo mediante la demo.

- *Para cada uno de los problemas:* explica cómo solucionas los problemas mediante la demo. Haz una pausa tras cada uno de los problemas para comprobar si hay preguntas.
- *Sigue los mismos pasos para el resto de problemas:* la aplicación está ahora mismo en esta etapa de desarrollo. Estamos intentando decidir qué funciones y características finalizar en primer lugar y queríamos haceros algunas preguntas más:
  - ¿Qué parte de la demo os ha parecido más interesante?
  - ¿Qué funciones y características os parecen imprescindibles?
  - ¿Hay algo que echéis de menos?

## Pon a prueba la estructura de precios (flujos de ingresos)

(3 minutos)

Dar con la estructura de precios adecuada es más un arte que una ciencia. *Habitualmente, el precio adecuado es el que el cliente acepta tras alguna reticencia.*

Pon a prueba la estructura de precios usando el «precio de salida» que fijaste anteriormente para el segmento de clientes.

No pidas al cliente precios tentativos. En vez de eso, explícale tu modelo de estructura de precios (estableciendo o no el punto de referencia) y evalúa su respuesta de inmediato. Anota si ante tu propuesta el cliente potencial se mostró vacilante o aceptó de buen grado.

*Bueno, hablemos entonces de precios...*

*Vamos a lanzar el servicio con un modelo de suscripción.*

*¿Estaríais dispuestos a pagar 49 dólares anuales por un servicio ilimitado para compartir fotografías y vídeos?*

## Conclusión (la pregunta)

(2 minutos)

Ya hemos terminado con las preguntas sobre hipótesis, pero quedan otras dos.

En primer lugar, debemos pedir autorización para realizar un seguimiento a fin de testar el servicio cuando esté listo. Si es posible, intenta obtener un compromiso específico que no se limite a lo verbal.

En segundo lugar, hay que pedir que nos remitan a otras personas a las que podría interesarnos entrevistar.

*Muchas gracias por el tiempo que nos han dedicado. Nos ha sido de mucha utilidad.*

*Como mencioné al principio, esta es una demo, aunque lanzaremos un producto terminado muy pronto. ¿Estarían interesados en probar el producto cuando esté listo?*

*También queremos entrevistar a otras personas como ustedes. ¿Nos podrían presentar a otros padres con niños pequeños?*

# Documenta resultados

(5 minutos)

Dedica los cinco minutos inmediatamente posteriores a la entrevista a documentar los resultados mientras estén frescos.

Así podrás crear una plantilla como la que expongo a continuación, para poder anotar rápidamente las respuestas a las hipótesis que has puesto a prueba.

Como en casos anteriores, intenta en primer lugar que cada entrevistado complete el formulario de manera independiente. A continuación, podréis comentar la entrevista y comparar notas para finalmente crear una nueva entrada en el sistema que utilicéis para registrar los resultados de las entrevistas.

## ENTREVISTA SOBRE SOLUCIONES

Fecha: -----

### Información de contacto

Nombre: -----

Email: -----

### Datos demográficos

Número de hijos: ----- Edades: -----

Comparten fotos *online*: ----- Comparten vídeos *online*: -----

¿Con qué frecuencia? ----- ¿Con quién? -----

**Solución:** Compartir instantáneamente y sin subir archivos.

Clasificación: ----- ¿Hasta qué punto es necesario resolver este problema?:  
-----

Comentarios adicionales: -----

**Solución:** Integración iPhoto/carpeta.

Clasificación: ----- ¿Hasta qué punto es necesario resolver este problema?:  
-----

Comentarios adicionales: -----

**Solución:** Conversión automática de vídeo.

Clasificación: ----- ¿Hasta qué punto es necesario resolver este problema?:  
-----

Comentarios adicionales: -----

### Solución

Dispuesto a pagar (x \$/mes): -----

Notas: -----

Referencias: -----

## ¿Tienes un problema que merezca la pena solucionar?

En este apartado, hablaré sobre cómo extraer conclusiones de la entrevista y daré consejos para perfeccionar el guion de la misma y decidir cuándo podemos dejar de hacer entrevistas.

- *Retoma los resultados semanalmente*: como en casos anteriores, deberás esperar a la segunda semana de entrevistas para modificar el guion.
- *Añade/elimina funciones y características*: si el cliente ha propuesto mejoras específicas en la usabilidad o las funciones y características del producto, coméntalas y comprueba que hay razones de peso para incorporarlas. Por otro lado, elimina las funciones y características innecesarias.
- *Confirma tus hipótesis*: si finalizaste la iteración de la entrevista sobre problemas

con una reacción positiva por parte del cliente potencial, no te llevarás sorpresas. De lo contrario, deberás revisar tus hipótesis antiguas y refinárlas hasta obtener resultados coherentes.

- *Retoca la estructura de precios:* si no encontraste reticencias ante la estructura de precios propuesta, plántate pedir más. Ten en cuenta las soluciones alternativas mencionadas por el cliente. Si su solución actual es gratuita, ¿de qué manera puedes ofrecer más valor para justificar el uso de una solución de pago? De nuevo, busca patrones.
- ¿Quiénes son los *early adopters* prototípicos y qué precio estarán dispuestos a pagar? ¿Es viable el negocio a ese precio?

## ¿Cómo saber cuándo hay que dejar de hacer entrevistas sobre soluciones?

Podrás dejar de hacer entrevistas de soluciones cuando:

- Hayas identificado el perfil demográfico del *early adopter*.
- Hayas detectado un problema que «hay que solucionar».
- Hayas definido las funciones y características mínimas necesarias para solucionarlo.
- Hayas propuesto una estructura de precios que el cliente esté dispuesto a pagar.
- El negocio sea viable (haciendo un cálculo lo más sencillo posible).

## CASO DE ESTUDIO

### CloudFire: Aprendizaje durante la entrevista sobre soluciones

Esto es lo que aprendimos tras otras 20 entrevistas sobre soluciones:

#### Riesgos relacionados con los clientes: ¿quién tiene la necesidad? (*early adopters*)

##### Hipótesis

Las entrevistas sobre soluciones identificarán como *early adopters* a los padres con hijos pequeños.

##### Conclusiones

Basándonos en respuestas anteriores, hemos concluido que habitualmente son las madres quienes comparten la mayor parte de fotos y vídeos, y que con el primer hijo se suelen compartir más (lo cual es aplicable también al resto de familiares). También nos dimos cuenta de que cuando el niño cumplía tres años, los padres empezaban a cansarse de compartir.

En entrevistas subsecuentes, así pues, pudimos acotar la definición que teníamos de *early adopter* a lo siguiente: «madres primerizas con niños de menos de tres años». Se hacía mucho más sencillo de esta manera el proceso de identificación y fijación de objetivos.

#### Riesgos relacionados con el producto: ¿cómo solucionamos estos problemas? (solución)

##### Hipótesis

Las entrevistas sobre soluciones validarán el conjunto mínimo de funciones y características del producto.

##### Conclusiones

La demo que mostramos fue muy bien recibida y transmitía eficazmente lo fácil y rápido que es compartir fotos y vídeos con nuestro producto. El hecho de que se cree una copia de seguridad de los originales automáticamente al compartirlos es revolucionario. Si bien muchos padres solicitaban la integración con aplicaciones tercera (iPhoto, Picasa, etc.), no les parecía mal comenzar con un sistema para compartir que operase desde el explorador de carpetas. Nos pareció apropiado comenzar por un modelo así porque requería menos trabajo que desarrollar integraciones personalizadas en aplicaciones tercera y porque es universal (todos los sistemas operativos tienen explorador de carpetas).

#### Riesgo de mercado: ¿cuál es el modelo de estructuración de precios? (flujos de ingresos)

## **Hipótesis**

Las entrevistas de soluciones servirán para obtener un compromiso verbal de pagar 49 dólares al año.

## **Conclusiones**

Como era de esperar, los padres con «alternativas gratuitas» se opusieron en cierta medida a la estructura de precios, pero apreciaban el valor de la función de creación de copias de seguridad de los archivos al compartir y se mostraron dispuestos a un periodo de prueba. Los padres que ya estaban pagando por un servicio no presentaron objeciones a la hora de pagar, siempre que se les garantizase una migración fácil a CloudFire del contenido existente.

## CASO DE ESTUDIO

### Lean Canvas actualizado

Según la definición optimizada del *early adopter*, hemos identificado unos pocos canales potenciales más, que se muestran en la figura 8-4.

PROBLEMA	SOLUCIÓN	PROPIUESTA ÚNICA DE VALOR	VENTAJA COMPETITIVA INJUSTA	SEGMENTOS DE CLIENTES
Compartir gran cantidad de fotografías/vídeos lleva mucho tiempo.  No saber cómo compartir (convertir) vídeos.  <i>Alternativas existentes:</i> Flickr Pro, SmugMug, Apple MobileMe, Facebook	Compartir instantáneamente y sin subir archivos  Conversión de vídeo automática  Copias de seguridad en la nube  Temor a perder las fotos/vídeos por no contar con copia de seguridad.	La manera más rápida de compartir tus fotos y vídeos  <i>High concept:</i> Compartir vídeo y fotografía sin subir archivos.	Comunidad	Padres (creadores)  Familia y amigos (espectadores)
ESTRUCTURA DE COSTES		FLUJOS DE INGRESOS		
Costes de hospedaje – Heroku (actualmente 0 dólares)		Periodo de prueba gratuito de 30 días y a continuación 49 dólares al año		
Costes en recursos humanos - 40 horas * 65 dólares/hora = 10000 dólares/mes		Punto de equilibrio entre costes e ingresos: 2000 clientes		

Figura 8-4. Lean canvas sobre padres actualizado

### ¿Y ahora qué?

Usa lo aprendido para definir y desarrollar el PMV.

## Notas

[16 The 10X Product Launch: http://practicetrumpstheory.com/2011/10/the-10x-product-launch/.](http://practicetrumpstheory.com/2011/10/the-10x-product-launch/)

# A por la versión 1.0

Restringe el alcance del producto y acorta el ciclo de tiempo entre los requisitos y el lanzamiento de la versión para llegar más rápidamente al aprendizaje.

## El desarrollo del producto dificulta el aprendizaje

Comencemos examinando más de cerca en qué momentos aprendemos sobre los clientes durante el típico ciclo de desarrollo de un producto (véase figura 9-1).



Figura 9-1. Ciclo de desarrollo de producto tradicional

Si bien durante la fase de especificación de requisitos se aprenden algunas cosas, la mayor parte del aprendizaje se produce tras el lanzamiento del producto. Aunque el objetivo de una *startup* es el desarrollo de un producto, durante las fases de desarrollo y control de calidad se produce muy poco aprendizaje. Obviamente, aprendemos muchas cosas mientras desarrollamos, pero no sobre los clientes.

Es imposible pasar sin el desarrollo y el control de calidad, pero podemos acortar la duración del ciclo entre la etapa de requisitos y el lanzamiento para *empezar a aprender antes*.

El primer paso es acotar el alcance del PMV, reduciéndolo a su esencia para limitar el desarrollo al mínimo posible.

## Reducir el PMV

Uno de los peligros de iterar con *mock-ups* durante la entrevista sobre soluciones es que resulta muy fácil dejarse llevar y terminar con un PMV mayor del necesario. Para reducir el despilfarro y acelerar el aprendizaje, es necesario reducir los *mock-ups* para llegar a la esencia de tu producto: el PMV.

Al reducir el alcance de tu PMV acortas el ciclo de desarrollo y además eliminas distracciones innecesarias que diluyen el mensaje de tu producto.

Tu PMV debe ser una especie de reducción culinaria: concentrado, intenso y sabroso. Sigue la siguiente receta:

- *Borra la pizarra.* No des por hecho que tu PMV debe contar con esta o aquella característica o función. Comienza desde cero y justifica la inclusión de cada una de ellas.
- *Comienza por el problema número uno.* El objetivo de la PUV es hacer una promesa atractiva. El objetivo del PMV es cumplir esa promesa. La esencia de tu PMV debe estar muy presente en el *mock-up* del problema principal. Empieza por ahí.
- *Elimina las cosas innecesarias y las cosas que simplemente «no estaría mal» tener.* A partir de las entrevistas sobre soluciones, deberás poder clasificar todos y cada uno de los elementos que integran tu *mock-up* como cosas que «hay que tener», que «no estaría mal tener» o que «no hacen falta». Elimina inmediatamente lo innecesario y añade las cosas que «no estaría mal tener» a la lista de funciones y características por considerar, *a menos* que sea una función o característica

específicamente solicitada o que «hay que tener».

- *Repite el paso 3 para los mock-ups de los problemas números dos y tres.*
- *Ten en cuenta otras funciones y características solicitadas por el cliente.* Tus clientes quizás hayan llamado tu atención sobre determinadas funciones y características necesarias para hacer de tu producto una solución completa y utilizable (por ejemplo, integración con Salesforce.com). Revisa dichas funciones y características a continuación y añádelas o posponlas, dependiendo del nivel de exigencia por parte del cliente.
- *Di que el servicio es de pago desde el día uno, pero no empieces a cobrar hasta el día 30.* Hoy día todos los productos ofrecen algún tipo de periodo de prueba. También es una práctica positiva no pedir hasta más tarde los datos de la tarjeta de crédito, a fin de reducir la fricción durante el registro y evitar la facturación por opción negativa. Ambas cosas te ayudarán a reducir los objetivos del producto. No tienes por qué preocuparte de cuentas para compras *online*, de proveedores de suscripciones ni de diseñar múltiples planes de lanzamiento. Tras el lanzamiento tendrás 30 días para poner todo en marcha.
- *Céntrate en el aprendizaje, no en la optimización.* Debes canalizar toda tu energía hacia la aceleración del aprendizaje. La rapidez es clave. No despilfarres esfuerzos tratando de optimizar servidores, código, base de datos, etc., pensando en el futuro. Lo más probable es que *no tengas* ningún tipo de problema de escala cuando lances el producto. En el improbable caso contrario tendrías un problema importante, pero ten en cuenta que la mayoría de problemas de escala pueden solucionarse inicialmente con hardware adicional, que podrás justificar porque estarás cobrando a tus clientes. Ganarás así tiempo para abordar el problema de manera más eficaz.

## Comienza a lanzar versiones regularmente

Otra técnica para acortar el ciclo entre requisitos y lanzamiento de versiones es la aplicación de un proceso de Despliegue Continuo (véase la figura 9-2).

El Despliegue Continuo es la práctica de lanzar versiones de software continuamente a lo largo del día (en cuestión de minutos, en lugar de días, semanas o meses).



Figura 9-2. Proceso de Despliegue Continuo

El Despliegue Continuo se fundamenta en una serie de técnicas de flujo continuo desarrolladas por Toyota. Se ha demostrado que el flujo continuo mejora la productividad al reorganizar los procesos de fabricación, de manera que el producto se desarrolla de principio a fin y «uno a uno», frente al extendido método de lotes y colas.

El objetivo es eliminar despilfarro. El mayor despilfarro en un proceso de fabricación lo produce el tener que transportar productos de un lugar a otro. El mayor despilfarro en el desarrollo de software se produce mientras esperamos que el software pase de un estado a otro: del código al testeo y de este al despliegue. La reducción y eliminación de estos tiempos de espera permiten iteraciones más rápidas, que son la clave del éxito.

De todas las técnicas *Lean Startup*, el Despliegue Continuo es uno de los más controvertidos. Una de las preocupaciones más habituales tiene que ver con la calidad: muchas veces se compara el Despliegue Continuo con el «desarrollo cowboy».

Correctamente aplicado, el Despliegue Continuo *no* escatima en calidad y, de hecho, impone estándares de testeo y seguimiento mucho más estrictos. El Despliegue Continuo no solo lo practican pequeñas *startups*, sino grandes compañías como IMVU (una de sus pioneras), Flickr o Digg. De entre todos los ejemplos, el más ilustrativo es el de Wealthfront, compañía que opera en condiciones críticas, desplegando más de una decena de versiones al día de sus productos en un entorno estrictamente regulado por la

Securities and Exchange Commission estadounidense.

Estas empresas atienden colectivamente a millones de usuarios diariamente y han desarrollado sistemas de Despliegue Continuo muy sofisticados a fin de garantizar un estándar de alta calidad, lo cual nos lleva a una segunda preocupación.

Esta tiene que ver con la enorme y abrumadora tarea que es desarrollar un sistema de Despliegue Continuo. Es cierto, se trata de un trabajo descomunal. Pero estos sistemas se construyen poco a poco, a lo largo de los años. Como veremos, el proceso de Despliegue Continuo es en sí mismo un bucle de *feedback* para el aprendizaje y mejora continuos, que se presta mucho a empezar con poco. Por eso quiero hablar de ello aquí.

Este es el momento apropiado para sentar las bases y empezar a practicar con el Despliegue Continuo: cuando no tienes clientes ni tampoco gran cantidad de código ni muchos servidores de los que preocuparte. Quizá el Despliegue Continuo no te ayude a lanzar más rápidamente tu PMV, pero comenzar con un sistema básico no te ralentizará, y te ayudará sin embargo a construir los cimientos a partir de los cuales acelerar iteraciones futuras, tras el lanzamiento.

Es importante asimismo señalar que si bien el Despliegue Continuo supone desplegar código en pequeños lotes, este código *no* tiene que ser operativo para tus usuarios. Hay que distinguir entre «actualización de software» y «lanzamiento de marketing de una nueva versión».

(Véase «Cómo comenzar con el Despliegue Continuo» en el Apéndice.)

## Define tu proceso de activación

Una vez refinada tu lista de funciones y características, estamos preparados para empezar a definir el proceso de activación.

*El proceso de activación describe el camino que los clientes siguen desde que abren una cuenta o se dan de alta en tu servicio hasta que disfrutan de una primera experiencia gratificante.*

## La anatomía del proceso de activación

El proceso de activación es un subembudo integrado por los pasos mostrados en la figura 9-3.

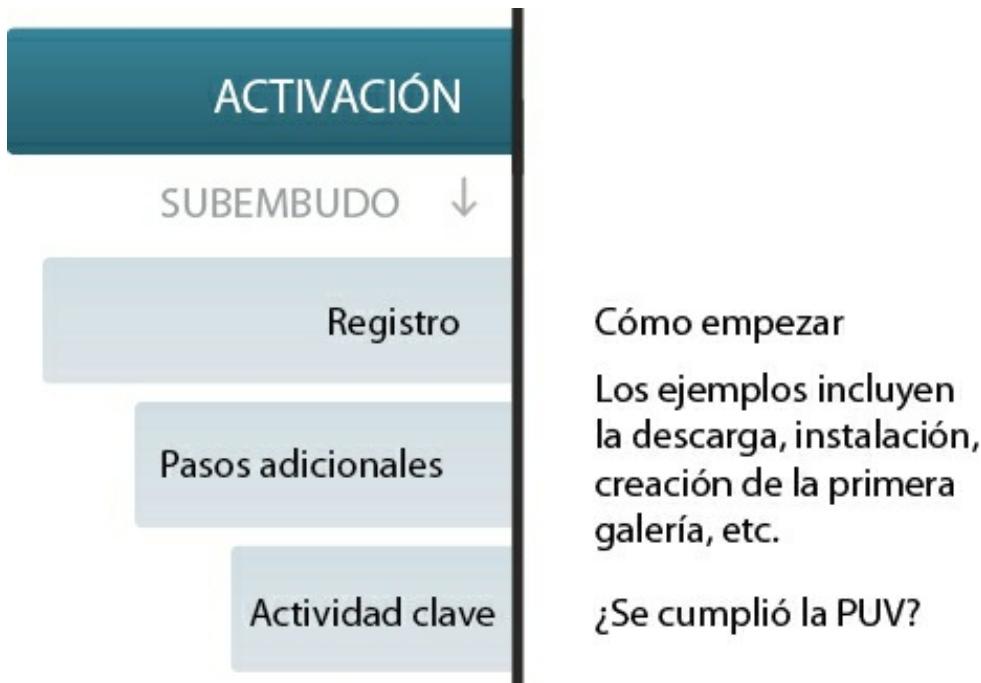


Figura 9-3. Proceso de activación

Si bien el objetivo último del proceso de activación es conseguir que tus clientes experimenten la PUV lo antes posible, es en esta fase, tras el lanzamiento, cuando salen mal la mayor parte de las cosas.

Por ello es más importante diseñar un proceso de activación orientado no a la optimización, sino al aprendizaje.

Podemos hacerlo de las siguientes maneras:

- *Reduciendo la fricción durante el registro (aunque no a expensas del aprendizaje):* en general, es positivo ofrecer formularios de registro breves y recopilar solo los datos absolutamente necesarios. No temas, en cualquier caso, pedir información de contacto esencial (como la dirección de correo electrónico) desde el primer momento. (Para saber más, véase el recuadro «Abre un canal de comunicación con los clientes: CloudFire».)

*Los formularios son el problema menos importante.*

—Joshua Porter, Bokardo.com

- *Reduciendo los pasos (aunque no a expensas del aprendizaje):* al decidir cuántos pasos tendrá nuestro proceso de activación, debemos también dar preferencia al aprendizaje sobre la optimización. Aunque es importante que no sean muchos, lo es mucho más diferenciar bien los pasos importantes unos de otros, con el fin de detectar dónde tira la toalla el cliente potencial que decide no completar el proceso. (Para saber más, véase el recuadro «Evita la optimización prematura: Posterous [plataforma para blogs]»).
- *Haz que se cumpla tu PUV:* un buen proceso de activación debe terminar con el cumplimiento de la promesa hecha en tu *landing page*. Cuando diseñas el proceso de activación, asegúrate de que el cliente potencial se encuentra al final con una demostración de la PUV. Para crear una primera impresión positiva tenemos solo una oportunidad.
- *Prepárate por si las cosas se tuercen:* ofrece una función de resolución de problemas integrada y proporciona al cliente diversos medios de contacto: correo electrónico, teléfono gratuito, etc.

## Abre un canal de comunicación con los clientes: CloudFire

CloudFire es una aplicación de escritorio descargable. Para simplificar el proceso de registro, colocamos un sencillo botón «Descargar» en la página de inicio y aplazamos la creación de cuenta para después de la instalación.

Nuestros análisis mostraron una gran discrepancia entre el número de descargas y el número de registros. Sabíamos que estábamos perdiendo gente durante el paso de la instalación, pero no sabíamos por qué. Teníamos diversas hipótesis, y en un principio tratamos de reducir el tamaño del instalador u ofrecer un instalador *online*, entre otras cosas, lo cual nos llevó varias semanas de trabajo sin obtener en cambio resultados visibles. Entonces nos centramos en la pantalla de registro y empezamos a pedir una dirección de correo electrónico antes de la descarga.

Esto no solucionó el problema de la activación, pero nos permitió identificar a los usuarios que se encontraban con estos problemas y ponernos en contacto con ellos. Respondieron varios, lo que nos ayudó a identificar unos cuantos inconvenientes importantes que habíamos pasado por alto y que resultaron clave para solucionar el problema de la baja tasa de activación.

## Evita la optimización prematura: Posterous (plataforma para blogs)

Cuando hablamos de diferenciar los pasos críticos, es fácil pensar en un ejemplo extremo, como el del primer sitio web de Posterous. En lugar de invitarte a que abrieras una cuenta, pedían que les enviaras un correo electrónico con lo que sería el contenido de tu primera entrada de blog (véase la figura 9-4). Aunque la idea era innovadora, lo que conseguían era básicamente que «abandonaras» su *landing page* para abrir el correo electrónico, lo que equivalía a tratar al usuario activado de la misma manera que al visitante no interesado. Este flujo, aunque altamente optimizado, no daba la oportunidad de aprender nada cuando las cosas no funcionaban.

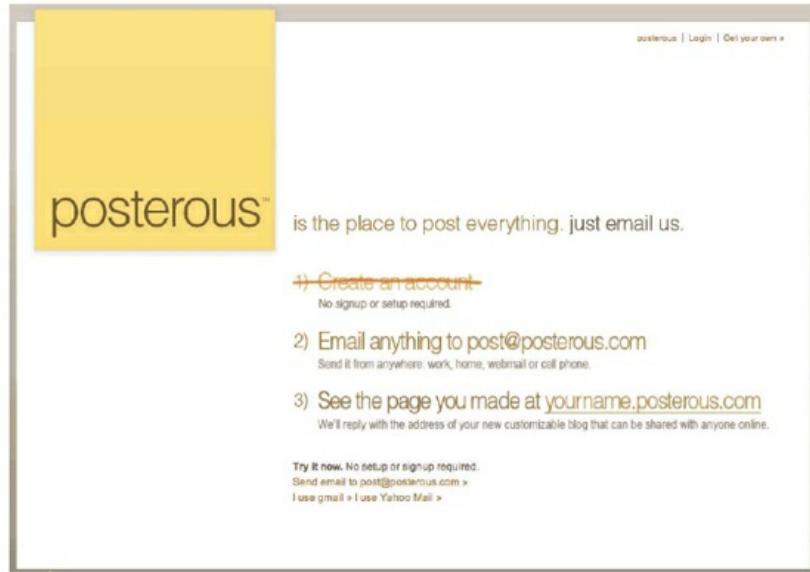


Figura 9-4. Captura de pantalla de Posterous

## Construye un sitio web de marketing

Tu sitio web de marketing debe tener un objetivo sencillo: *vender tu producto*.

Se trata de una herramienta fundamental a la hora de impulsar la adquisición en tu ciclo de vida del cliente.

La adquisición describe el camino que el cliente sigue desde que entra en tu *landing page* como visitante «no consciente» hasta que se convierte en cliente potencial interesado.

## La anatomía de un sitio web de marketing

La adquisición forma en sí misma un subembudo (véase la figura 9-5).

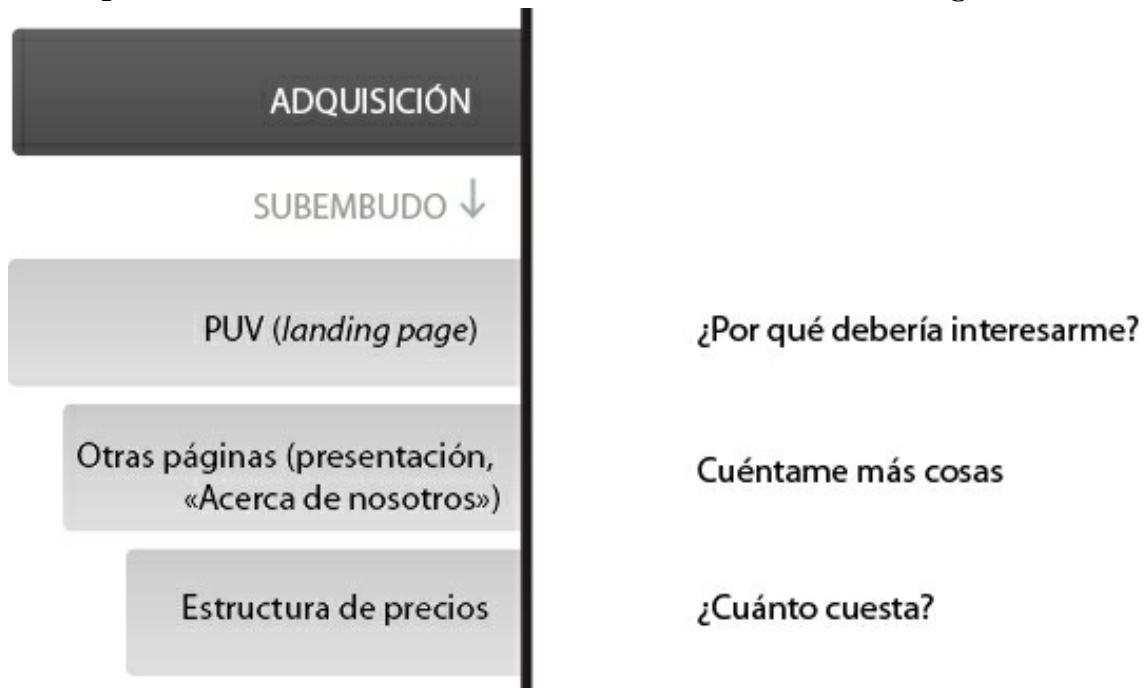


Figura 9-5. Subembudo de adquisición

Hemos de diseñar para aprender y no para optimizar. Con esto en mente, recomiendo empezar con páginas explícitas para cada uno de los pasos. Cada página debe hacer una llamada a la acción principal y otra secundaria. La principal dirige a los visitantes a la página de precios (objetivo secundario de la adquisición) y la secundaria ofrece el acceso a mayor información (por ejemplo, una presentación del producto).

La *landing page* es, de lejos, la llamada a la acción más difícil de las tres. Su objetivo es

hacer que el visitante no consciente se interese por tu producto en menos de ocho segundos. Más adelante analizaremos los elementos de una buena *landing page*, pero antes enumeraré otras páginas que también deberías incluir:

- *Sobre nosotros*: aunque el cometido de tu *landing page* es dar razones de peso para comprar tu producto, el de la página «Sobre nosotros» (o «Sobre mí») es dar razones de peso para comprar en tu empresa. Esta es nuestra oportunidad para ponerle cara al producto, contar tu historia y conectar con tus clientes.
- *Condiciones del servicio y Política de privacidad*: estas dos páginas son básicas para ofrecer servicios a través de la web y están muy estandarizadas. Hay montones de buenos ejemplos *online* que puedes adaptar a tu negocio. Dicho esto, hay que tener en cuenta que las «Condiciones del servicio» y la «Política de privacidad» pueden dar más de un quebradero de cabeza si no son las adecuadas. Dedica a ello el tiempo suficiente y cerciórate de que estás usando un modelo apropiado. Si tienes dudas, solicita asesoramiento profesional.
- *Página de presentación (vídeos/capturas de pantalla)*: yo normalmente empiezo únicamente con una *landing page* y dejo esta página para más adelante. No obstante, si tus clientes son más analíticos de lo habitual o están muy orientados a la investigación, quizá debas ofrecer una página independiente con información más detallada, especificaciones técnicas, etc. Básicamente, se trata de entender a tus clientes y sus motivos.

## Deconstrucción de una *landing page*

La *landing page* es responsable de la abrumadora tarea de conectar instantáneamente con sus visitantes. Su éxito puede venir determinado por una serie de elementos, enumerados a continuación y en la figura 9-6:

- *Propuesta única de valor*: presenta aquí la versión más perfeccionada de tu PUV. Este es el elemento más importante de la página.
- *Imágenes de apoyo*: enriquece tu PUV visualmente, con imágenes fijas o en movimiento que hagan a tu público objetivo sentirse identificado. Puedes utilizar imágenes, capturas de pantalla o vídeo, dependiendo de cuál sea tu segmento específico.
- *Llamada a la acción clara*: todas las páginas deben ofrecer una única llamada a la acción, que sea además lo suficientemente clara. Deberá destacar y dejar claro qué ocurrirá en el siguiente paso.
- *Invitación a saber más*: es posible que algunos visitantes necesiten más información antes de quedar convencidos. Ofrece más enlaces a tu página de presentación (si la tienes), o un número de teléfono gratuito.

# Photo and Video Sharing for Busy Parents.

Get back to the more important things  
in your life. Faster.

[Try us for Free](#)

or [Take the tour](#)

Got questions? 1-800-381-7241 or [email](#)



Llamada a la acción clara

Invitación a saber más

Figura 9-6. Elementos de la landing page

A la *landing page* mostrada en la figura 9-6 le falta un elemento fundamental: *la social proof* o «*demostración social*», donde los elementos de demostración social aportan credibilidad y confianza. Habitualmente, la demostración social viene dada por testimonios de clientes o logotipos del tipo «Visto en». La razón por la que en la *landing page* de la figura 9-6 no aparece tal elemento es que todavía no existían testimonios, que se obtendrían más tarde de los *early adopters*.

# Prepárate para medir

Necesitamos no solo poder visualizar el ciclo de vida del cliente, sino ser capaces de medirlo.

## La necesidad de contar con métricas accionables

Aunque el terreno antes del ajuste producto/mercado esté trufado de posibilidades para el aprendizaje cualitativo, las métricas accionables siguen siendo necesarias para poder visualizar y medir el ciclo de vida del cliente.

El objetivo antes del ajuste producto/mercado *no* es tanto optimizar para la conversión, *sino* la rápida identificación y resolución de los «puntos calientes» del ciclo de vida del cliente.

Hasta ahora, hemos tomado una serie de decisiones sobre el producto basándonos en lo que los clientes nos han contado. Es hora de empezar a medir el comportamiento de estos.

## ¿Qué es una métrica accionable?

*Una métrica accionable es la que permite vincular los resultados observados con acciones específicas y repetitivas.*

Lo contrario a las métricas accionables son las métricas de autocomplacencia o egométricas (*vanity metrics*), como las visitas o el número de descargas, que solo sirven para documentar el estado actual del producto, pero no ofrecen información sobre cómo hemos llegado hasta ese punto o cuál debe ser el siguiente paso.

Un indicio de que quizás estemos trabajando con egométricas lo da el que los números no hagan más que subir un mes tras otro.

Dicho de otro modo, los criterios como el número de visitas o las descargas forman parte de subembudos que conforman la macrométrica, que es la que realmente interesa, y que se refiere a cuestiones como la adquisición o la activación.

*No se trata de lo que medimos, sino de cómo lo medimos.*

El primer paso es entender la diferencia entre egométrica y macrométrica. Para que nuestras métricas sean accionables, hemos de hacerlas además accesibles (mediante un simple informe) y auditables (yendo más allá de las cifras).

*Las tres A de las métricas son: accionable, accesible y auditabile.*

—Eric Ries

En próximos apartados detallaré cómo actuar al respecto y qué pasos dar para crear un tablero de conversión.

## Las métricas son ante todo personas

Eric Ries popularizó el meme que decía que «las métricas también son personas». Lo que quería decir es que las métricas también debían ser auditables, aunque yo no creo que la cosa vaya tan lejos.

Si bien las métricas me entusiasman, mi opinión es que para crear un producto hace falta mucho más que números. En primer lugar, *tienes que ser capaz de llegar a la gente que está detrás de los números.*

*El tablero de conversión ideal está formado a partes iguales por analítica y por gestión de la relación con el cliente.*

Estas son algunas razones:

- *Las métricas no son capaces de explicarse por sí mismas:* cuando lanzas un producto o una nueva función o característica, pueden salir mal muchas cosas. Las métricas te pueden ayudar a identificar cuáles, pero no te explicarán por qué. Para eso hay que hablar con la gente.
- *No esperes que los usuarios acudan a ti:* cuando los usuarios utilizan por primera vez tu producto, todavía no están comprometidos con tu solución. Normalmente se interesan desde el principio, pero en ese momento se suelen mostrar escépticos y la motivación decae rápidamente si las cosas no funcionan como estaba previsto. En otras palabras, no podemos esperar que los usuarios nos envíen a la primera de cambio un informe de errores ni que nos llamen por teléfono cuando necesitan ayuda. Quizá lo hagan en algún momento, pero lo más probable es que aparquen tu producto y busquen otra cosa. Tuya es la responsabilidad de identificar rápidamente los problemas y salir al paso de los usuarios.
- *No todas las métricas son iguales:* hasta ahora hemos sido muy selectivos con nuestros entrevistados. Sin embargo, una vez lanzamos el producto, no podremos controlar quién lo usa. Además de los *early adopters* que tienes como objetivo, visitarán tu página *bots*, curiosos y quizás algún que otro cliente potencial insospechado. Cuando solo miramos las cifras, nos atenemos a promedios que pueden estar muy sesgados si nuestra página todavía no tiene mucho tráfico (o no tiene el tráfico adecuado). Necesitamos un método que nos permita dividir las métricas en diferentes segmentos.

## Los informes de embudo no bastan

El informe de embudo es una poderosa herramienta de análisis. Es fácil de comprender y útil a la hora de representar visualmente un tablero de conversión. La mayor parte de implementaciones que representan las terceras partes de los informes de embudo se ajustan mejor al seguimiento de embudos micro, como los referidos a las conversiones en la *landing page*, que macro (ciclo de vida del cliente).

Los embudos micro presentan eventos de ciclo de vida del cliente breves, que a menudo se miden hasta en minutos. Los embudos macro presentan eventos de ciclo de vida que se suelen medir en días o meses.

Un informe de embudo sencillo te permite especificar un periodo de estudio durante el cual se recuentan y visualizan los eventos clave.

Este método no funciona cuando los intervalos entre eventos no entran en el periodo de estudio. Para ilustrar estos problemas, consideremos por ejemplo un producto descargable con un periodo de prueba de 14 días.

La figura 10-1 muestra un ejemplo de informe de embudo típico.

### Embudo de conversión de junio



Figura 10-1. Informe de embudo típico

En la figura 10-1, los eventos «adquisición» y «activación» son eventos de ciclo de vida cortos, mientras «ventas» es un evento de ciclo de vida largo.

Esto plantea los siguientes problemas:

- *Tasas de conversión inexactas*: las cifras consignadas sobre el evento «ventas» incluirán las compras realizadas en mayo y excluirán las realizadas en julio, lo cual sesga las tasas de conversión generales.
- *Interpretar las fluctuaciones de tráfico*: este sesgo de las cifras se ve intensificado por las fluctuaciones de tráfico. Si en julio bajan las altas, las tasas de conversión parecerán mejores de lo que en realidad son.
- *Medir progresos (o no)*: otro problema con este tipo de datos tiene que ver con el hecho de que tu producto también está en constante cambio. Es difícil, si no directamente imposible, vincular los resultados observados (positivos o negativos) a acciones emprendidas en el pasado, como el lanzamiento de una nueva función o característica.
- *Segmentación de embudos*: con el tiempo, realizarás probablemente una prueba A/B o necesitarás aislar unos grupos de clientes de otros. Sin un informe de embudo sencillo, esto se hace muy complicado.

## Di hola a las cohortes

Los embudos son una gran herramienta de visualización, pero no bastan. La solución es usarlos en combinación con cohortes.

El análisis de cohortes es muy utilizado en medicina para estudiar los efectos a largo plazo de medicamentos y vacunas:

*Una cohorte es un grupo de personas que comparten una característica o han vivido una misma experiencia dentro de un periodo definido (por ejemplo, han nacido o se les ha administrado un medicamento o vacuna en ese periodo). Así pues, un grupo de personas que hayan nacido el mismo día o durante el mismo periodo del año 1948, por ejemplo, conforman una «cohorte por fecha de nacimiento». El grupo de control pueden formarlo la población general de la cual se extrae la cohorte u otra cohorte de personas no expuestas a la sustancia investigada, pero que comparten rasgos con el grupo de estudio. Alternativamente, los subgrupos que integran la cohorte pueden compararse unos con otros.*

El concepto de cohorte puede aplicarse a los usuarios para realizar un seguimiento de su ciclo de vida a lo largo del tiempo. A otros efectos, «cohorte» hace referencia a cualquier propiedad que se le pueda atribuir a un usuario. La cohorte más común es «fecha de registro», aunque, como veremos, podría ser también «tipo de plan», «sistema operativo», «sexo», etc.

Veamos cómo los informes sobre cohortes suplen las desventajas de los informes de embudo más sencillos.

El informe de cohorte semanal (por fecha de registro) mostrado en la figura 10-3 se generó utilizando los mismos datos empleados en el informe de embudo sencillo (que vuelvo a mostrar en la figura 10-2 a efectos comparativos).

## Embudo de conversión de junio



Figura 10-2. Informe de embudo sencillo

### Embudo de cohorte



Figura 10-3. Cohorte semanal (por fecha de registro)

Te darás cuenta enseguida de que mientras que las cifras de conversión de adquisición y activación son parecidas, las tasas de conversión de ingresos difieren mucho.

### Interpretar las fluctuaciones de tráfico

Como todos los eventos están vinculados directamente con los usuarios que los generaron, los informes de cohortes permiten manejar de forma apropiada las fluctuaciones de tráfico.

### Medir los progresos (o no)

Sin embargo, lo fundamental es que el informe de cohortes semanal resalta visiblemente los cambios más significativos en las métricas, que pueden a su vez relacionarse con actividades concretas de una semana específica.

### Segmentación de embudos

Puesto que los informes de cohortes tienen que ver intrínsecamente con la división de usuarios en grupos, nos permiten segmentar los embudos de forma longitudinal, según la propiedad sobre la que deseemos realizar el seguimiento.

### Cómo crear tu tablero de conversión

Hay en el mercado gran cantidad de productos de análisis de terceros. Yo aprendí con Google Analytics, KISSmetrics y Mixpanel. Cada uno de ellos tiene ventajas e inconvenientes, pero por desgracia no he encontrado (aún) ninguna herramienta de análisis que satisfaga todas las necesidades descritas antes.<sup>18</sup>

En lugar de zambullirme en las especificidades de cada herramienta, en el «Apéndice» explico cómo creé mi tablero de conversión desde una perspectiva funcional.

## Notas

17 [http://en.wikipedia.org/wiki/Cohort\\_study](http://en.wikipedia.org/wiki/Cohort_study).

18 USERcycle es mi propuesta para solucionar este problema.

## La entrevista sobre el PMV

Antes de vender el producto mínimo viable (PMV) a un extraño a través de tu canal de distribución (por ejemplo, tu sitio web de marketing), plantéate venderlo cara a cara a *early adopters* que estén interesados. Aprende de ellos y, a continuación, perfecciona el diseño, posicionamiento y estructura de precios. Por último llegará el lanzamiento.

### Lo que necesitas aprender

Tu PMV, tu sitio web y tu tablero de conversión son todo lo que necesitas antes de visitar de nuevo a tus clientes potenciales. Tu objetivo es conseguir que se registren en tu servicio y poner a prueba tu mensaje, estructura de precios y proceso de activación.

Si no eres capaz de convencer en 20 minutos de entrevista personal a un cliente potencial que muestra cierto interés, te será mucho más complicado convencer en ocho segundos a quien visite tu *landing page*.

Durante la entrevista sobre el PMV tu objetivo es encontrar respuesta a las siguientes preguntas:

- Riesgo de producto: ¿qué es lo que resulta atractivo del producto? (Propuesta Única de Valor, PUV)
  - ¿Llama la atención tu *landing page*?
  - ¿Siguen los clientes el proceso de activación de principio a fin?
  - ¿Cuáles son los puntos calientes en lo que se refiere a usabilidad?
  - ¿Cumple tu PMV lo prometido en la PUV?

## CASO DE ESTUDIO

### CloudFire

La figura 11-1 muestra el *canvas* anterior. Se han resaltado las secciones que se van a poner a prueba.

PROBLEMA	SOLUCIÓN	PROPIEDAD ÚNICA DE VALOR	VENTAJA COMPETITIVA INJUSTA	SEGMENTOS DE CLIENTES
Compartir gran cantidad de fotografías/vídeos lleva mucho tiempo.  Los padres no tienen tiempo libre.  Hay mucha demanda externa de este tipo de contenido.  Alternativas existentes: Flickr Pro, SmugMug, Apple MobileMe, Facebook	Compartir instantáneamente y sin subir archivos  Integración iPhoto/carpeta  Mejores herramientas de notificación	La manera más rápida de compartir tus fotos y vídeos  3	Comunidad	Padres (creadores)  Familia y amigos (spectadores)
	<b>MÉTRICAS CLAVE</b>  Adquisición: Registro  Activación: Creación de la primera galería  Retención: Compartir un álbum y/o un video  Ventas: Pago tras el periodo de prueba  Recomendación: Invitar a familia y amigos	<i>High concept:</i> Compartir vídeo y fotografía sin subir archivos.	<b>CANALES</b>  Amigos Escuela infantil Fiestas de cumpleaños AdWords Facebook Boca a boca	<i>Early adopters:</i> Padres con niños pequeños  3
<b>ESTRUCTURA DE COSTES</b>  Costes de hospedaje – Heroku (actualmente 0 dólares)  Costes en recursos humanos - 40 horas * 65 dólares/hora = 10000 dólares/mes		<b>FLUJOS DE INGRESOS</b>  Periodo de prueba gratuito de 30 días y a continuación 49 dólares al año  Punto de equilibrio entre costes e ingresos: 2000 clientes  3		

*Lean Canvas* es una adaptación de *The Business Model Canvas*

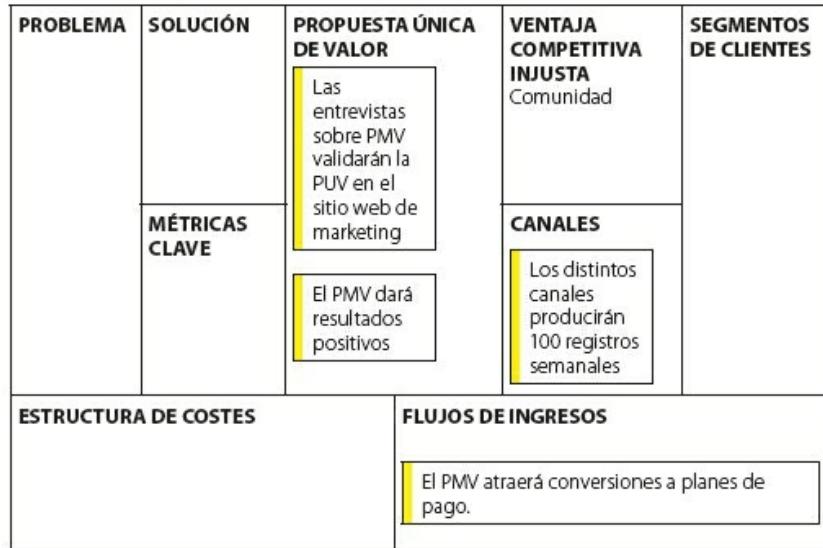
(<http://www.businessmodelgeneration.com>) bajo licencia Creative Commons Reconocimiento-Compartir Igual 3.0 Unported.

Figura 11-1. CloudFire: entrevista sobre el PMV

- Riesgo de cliente: ¿tienes suficientes clientes? (*Canales*)
  - ¿Puedes atraer a más clientes mediante los canales de que dispones?
- Riesgo de mercado: ¿son tus precios los adecuados? (*Flujos de ingresos*)
  - ¿Están los clientes potenciales dispuestos a pagar por tu solución?

### Formula hipótesis testables

A estas alturas, probablemente estabas esperando el paso que aparece en las figuras 11-1 y 11-2 :



*Lean Canvas es una adaptación de The Business Model Canvas*

(<http://www.businessmodelgeneration.com>) bajo licencia Creative Commons Reconocimiento-Compartir Igual 3.0 Unported.

Figura 11-2. CloudFire: experimento de entrevista sobre el PMV

## Haz entrevistas sobre el PMV

La entrevista sobre el PMV, como las entrevistas sobre problemas y soluciones, no tiene como objetivo pronunciar un discurso de ventas, sino seguir aprendiendo. La estructura de esta entrevista se basa ampliamente en el método de testeo de usabilidad descrito por Steve Krug en su libro *Rocket Surgery Made Easy* (New Riders Press). Recomiendo encarecidamente leerlo, pues en la parte 4 de este libro realizarás muchas más pruebas de usabilidad.

Es especialmente importante que las primeras entrevistas sobre el PMV que hagas sean en persona. Con el tiempo, podrás hacerlas *online*.

Si tu equipo no puede estar presente al completo, recomiendo utilizar un software de grabación (por ejemplo, Camtasia o ScreenFlow) para grabar la sesión de prueba y que el resto pueda verla más tarde.

*Ver una prueba de usabilidad es como viajar:*

*una experiencia enriquecedora.*

—Steve Krug, *Rocket Surgery Made Easy* (New Riders Press)

A continuación, seguiremos paso a paso un guion de entrevista sobre el PMV, estructurado como hemos visto en la figura 11-3.

### GUION (DECONSTRUIDO) DE LA ENTREVISTA SOBRE SOLUCIONES

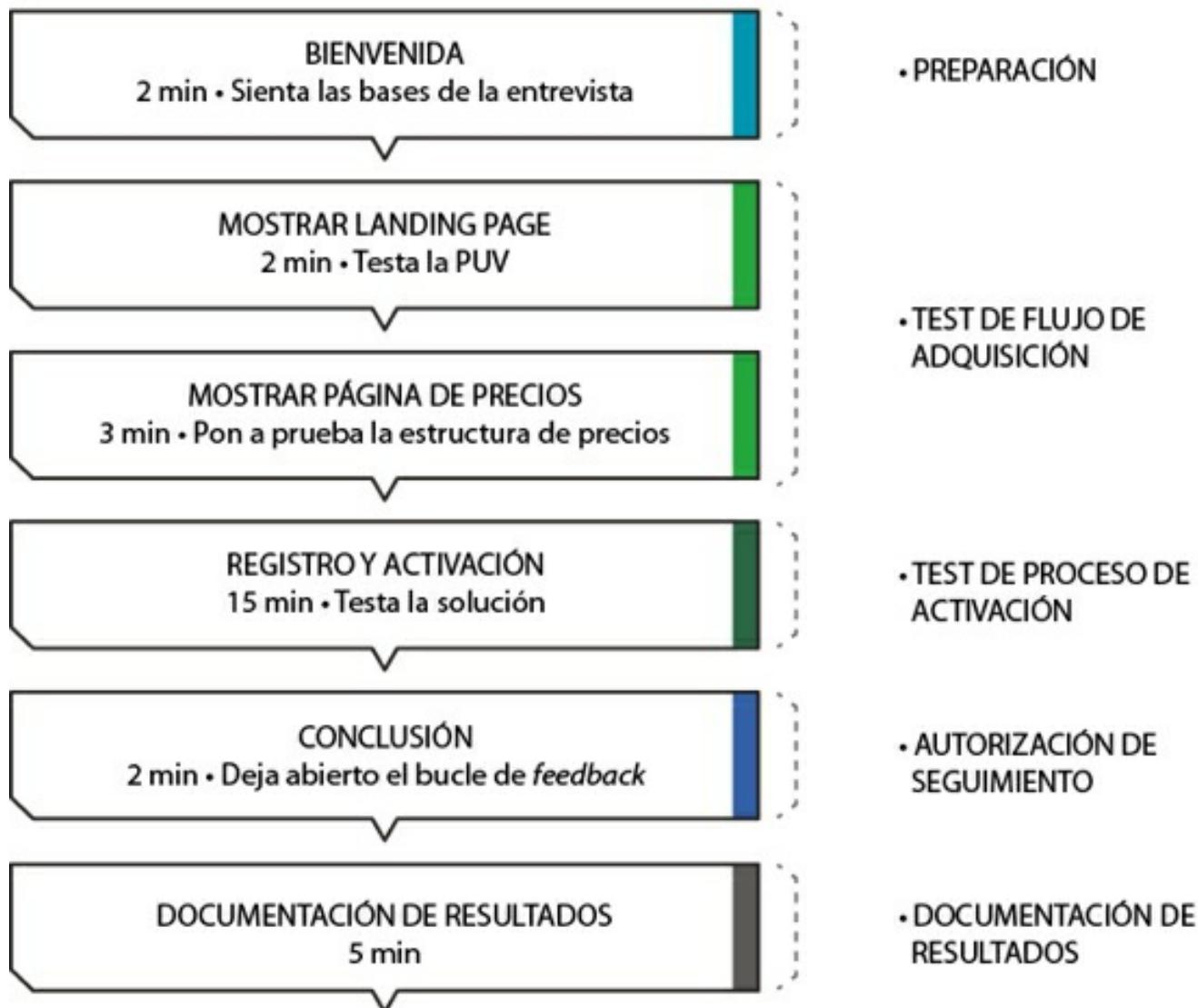


Figura 11-3. Guion de entrevista sobre el PMV

## Bienvenida (sienta las bases de la entrevista)

(2 minutos)

Dedica unos minutos a sentar las bases sobre el mecanismo de la entrevista:

*Muchas gracias por dedicarnos unos minutos de su tiempo para reunirnos de nuevo con nosotros.*

*Ya estamos casi listos para lanzar el servicio para compartir fotografías y vídeo sobre el que les hablamos en nuestra reunión anterior. Antes del lanzamiento, queríamos mostrarles el producto, pedirles su opinión y, si aún les interesa, ofrecerles un acceso preferente a la herramienta.*

*¿Les parece bien?*

*Estupendo. Queríamos hacerles una entrevista para testar la usabilidad. Así pues, empezaré enseñándoles nuestro sitio web y les haré unas cuantas preguntas. Sería de gran ayuda que piensen en voz alta conforme avanzamos. Así podremos identificar los problemas que hay que solucionar.*

*¿Están preparados?*

## Mostrar la landing page (testa la PUV)

(2 minutos)

Lleva a cabo un test de cinco segundos para probar la llamada a la acción y la navegación por el sitio web.

*De acuerdo. Comenzaremos por la página de inicio. Por favor, echen un vistazo a la página de inicio y cuéntenos qué les parece. Miren, pero no hagan clic todavía en ningún*

sitio.

- *¿Queda claro qué ofrece el producto?*
- *¿Qué harían ustedes a continuación?*

## Mostrar la página de precios (pon a prueba la estructura de precios)

(3 minutos)

El entrevistado deberá terminar en la página de precios, donde podrás preguntarle por estos.

*Ahora navegue por donde le apetezca.*

<Cuando el entrevistado entra en la página de precios>

- *Este es el modelo de precios con el que hemos decidido lanzar el producto.*
- *¿Qué le parece?*

## Registro y activación (testa la solución)

(15 minutos)

Esta es la parte fundamental de la entrevista. Pide al entrevistado que se registre y observa cómo sigue el proceso de activación:

- *¿Le sigue interesando probar este servicio?*
- *Puede lograrlo haciendo clic en el botón «Registrarse».*
- *Nos sería enormemente útil si pudiéramos observar cómo completa el proceso de alta. ¿Le parece bien?*

## Conclusión (deja abierto el bucle de feedback)

(2 minutos)

Idealmente, el entrevistado habrá completado el proceso de alta y tú habrás enumerado una serie de problemas de usabilidad que era necesario solucionar.

¡Felicitaciones, has conseguido tu primer usuario! Asegúrate de que el usuario sabe qué hacer a continuación y no dejes que decaiga la conversación:

- Eso es todo. Se han dado de alta y están listos para usar el producto.
- *¿Qué les ha parecido el proceso?*
- *¿Hay algo que se pueda mejorar?*
- *¿Saben qué es lo que tienen que hacer a continuación?*
- Muchas gracias por su tiempo. Si tienen cualquier pregunta o encuentran algún problema, llámennos o envíennos un mensaje, por favor.
- *¿Les parece bien que cuando lleven unos días usando la herramienta, digamos una semana, nos pongamos de nuevo en contacto con ustedes?*
- Estupendo. Gracias de nuevo.

## Documenta resultados

(5 minutos)

Como en las otras entrevistas, dedica los cinco minutos inmediatamente posteriores a documentar los resultados, mientras los tienes frescos.

Utiliza la siguiente plantilla para anotar los tres problemas principales que hayas identificado.

Pide a cada uno de los presentes que complete este mismo formulario de manera independiente y comparad opiniones más tarde.

## Entrevista PMV

Fecha: -----

### Información de contacto

Nombre: -----

Email: -----

Problema de usabilidad 1

---

---

---

Problema de usabilidad 2

---

---

---

Problema de usabilidad 3

---

---

---

Estructura de precios

Dispuesto a pagar (x \$/mes): -----

Notas: -----

Referencias: -----

# Validación del ciclo de vida del cliente

Ahora que has conseguido que algunos clientes precoces se registren, trabaja codo con codo con ellos para garantizar que completan tu embudo de conversión.

## Pon fácil el *feedback*

La manera más rápida de aprender es hablar con los clientes.

*Al igual que prefiero hacer entrevistas en vez de encuestas, creo conveniente obtener feedback de los clientes en persona o por teléfono en lugar de hacerlo por correo electrónico o foros.*

Estas son las razones:

- *Si llamas o te presentas en persona, estás demostrando que te importa:* un número gratuito da a entender a tus clientes que te preocupas por ellos y que quieres facilitarles que puedan contactar contigo.
- *Todavía no tienes problemas de escala:* en contra de lo que suele creerse, los clientes no te bombardearán con llamadas telefónicas. Muchas de las que yo recibo son de clientes potenciales con preguntas sobre el servicio, no para quejarse sobre problemas o errores. Es bastante fácil fijar un horario de llamadas durante el día y desviar las llamadas cuando te encuentres con un problema de escala entre manos (que es el tipo de problema que cualquiera querría tener, por otro lado).
- *El soporte técnico es un bucle de feedback y aprendizaje continuo:* después de cada llamada, dedico unos minutos a reflexionar sobre el motivo de la misma y me pregunto si puedo cambiar algo en el sitio web —los mensajes, la ayuda, los consejos de utilización, aclaraciones sobre los planes de precios, etc.— para que el producto no deje nunca de mejorar.
- *El soporte técnico es Desarrollo de Clientes:* hablar con tus clientes no solo te ayuda a comprender mejor sus problemas, sino que te da la oportunidad de hacerles preguntas tú a ellos.
- *El soporte técnico es marketing:* el soporte técnico da una oportunidad excelente para aprender del cliente. Yo tengo las llamadas de los números gratuitos de todos mis productos desviadas a mi teléfono móvil personal. Que el fundador de la empresa conteste en persona al teléfono demuestra compromiso con el cliente. Según mi experiencia, esa confianza empuja al cliente a seguir probando cosas.
- *Evita las herramientas de feedback basadas en puntuación:* yo no soy muy fan de las herramientas basadas en puntuación del usuario, como GetSatisfaction o UserVoice, porque no creo que todos los clientes sean iguales. Hacer caso al *feedback* más popular o más extendido no te garantiza que obtengas el aprendizaje correcto o que desarrolles un producto mejor. De hecho, suele ser contraproducente.

## Resuelve problemas durante el periodo de prueba

A mí me gustan particularmente los periodos de prueba porque asignan un bloque de tiempo al ciclo de vida del cliente, de principio a fin, y fuerzan una serie de resultados que ofrecen a su vez un aprendizaje rápido y práctico. Correctamente planteados, los periodos de prueba son una mina de oportunidades para el aprendizaje, aunque en ocasiones pueden resultar poco útiles. Para resolver los problemas que pudieran surgir

durante el periodo de prueba, sigue los pasos que da el usuario a través de tu ciclo de vida de cliente (véase la figura 12-1).

Nuestro primer objetivo durante el periodo de prueba es reducir al mínimo la posibilidad de que el usuario abandone los caminos de la adquisición y la activación. El siguiente objetivo es incrementar la retención y el compromiso, cobrar (en su caso) y recopilar testimonios positivos del cliente.

La meta es que un 80% de *early adopters* complete el ciclo. Como hasta ahora solo hemos caracterizado a nuestros *early adopters* manualmente, esta cifra debe ser mayor de lo que cabría esperar tras el lanzamiento público del producto.

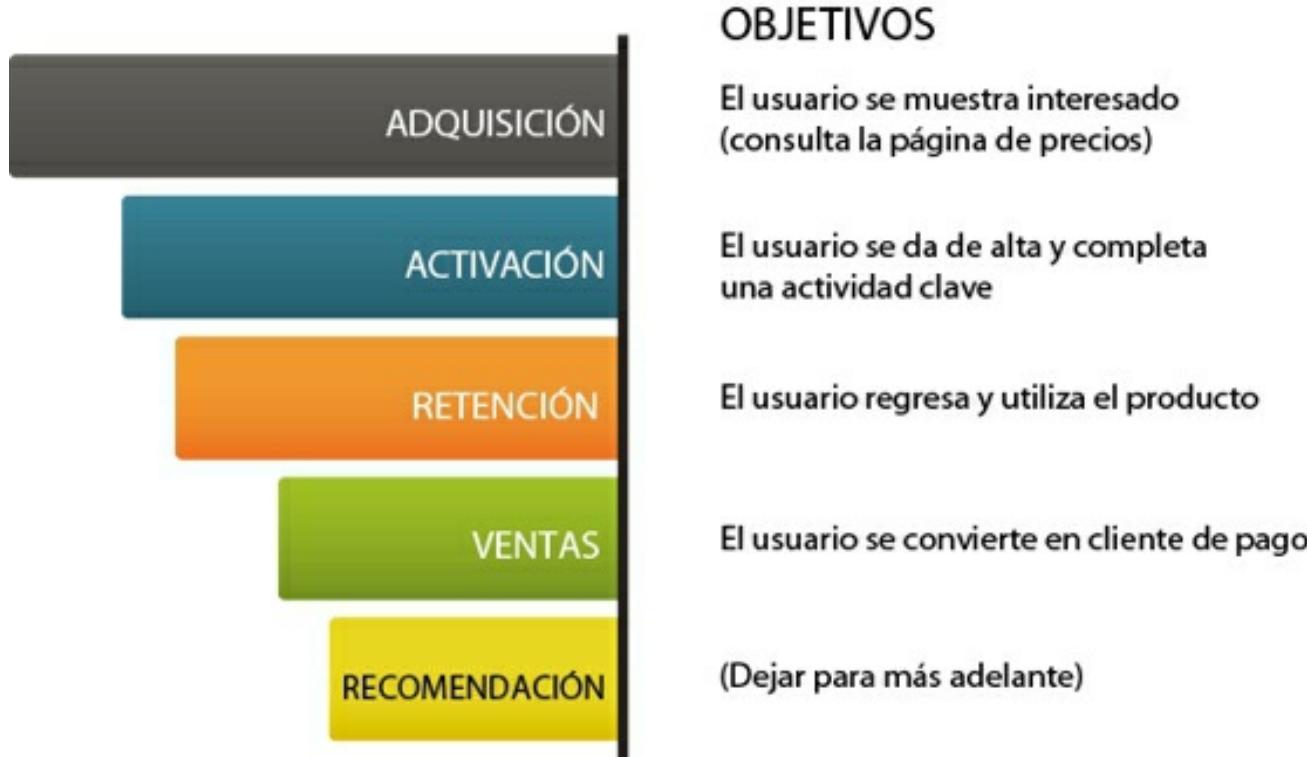


Figura 12-1. Período de prueba del cliente

## Adquisición y activación

Prioridad: asegurarse de que estamos atrayendo el tráfico suficiente como para no dejar de aprender.

### Profundiza en tus subembudos

Explora los subembudos de adquisición y activación para descubrir en qué punto tiran la toalla los usuarios.

Comienza con el subembudo que tenga mayor número de pérdidas. ¿Los visitantes dejan el sitio web en alguna página en concreto (*landing page*, página de precios)?

Busca patrones. ¿Hay algún tipo de usuario (por ejemplo, de Mac o de Windows) que abandone con más frecuencia que otros?

### Ponte en contacto con tus usuarios

Deberás poder disponer de la lista de usuarios que decidieron abandonar en cada uno de los pasos de tu embudo. Si sabes lo que salió mal, corrígetlo y pide a esos usuarios que vuelvan. Si no eres capaz de descubrir qué salió mal, ponte en contacto con ellos y ofréceles ayuda (asistencia telefónica, por ejemplo).

### Localiza y consigna errores inesperados

Cuando los *early adopters* se topan con problemas, no suelen acudir a los testeadores. Cierran la página que sea y punto. Aun así, debemos ser capaces de seguir aprendiendo de ellos, detectando e informando sobre errores inesperados para poder resolver el problema sin depender de ellos.

## Retención

Prioridad: que los usuarios vuelvan para usar tu producto durante el periodo de prueba.

### ***Envía recordatorios por correo electrónico con un tono amable***

El correo electrónico es muy eficaz (y a menudo se utiliza menos de lo necesario) para implicar a tus clientes. Todo el mundo tiene dirección de correo electrónico. El correo electrónico puede automatizarse y ofrece resultados fáciles de recopilar y medir.

Una técnica habitual utilizada en el marketing por correo electrónico es el llamado marketing por goteo, que consiste en el envío periódico de mensajes predeterminados a los usuarios. Hasta los usuarios interesados se distraen o, simplemente, no tienen tiempo. Un recordatorio amable puede llamar de nuevo su atención sobre el producto.

Pero aún mejor que el marketing por goteo es el marketing de ciclo de vida. El marketing de ciclo de vida tiene además en cuenta la fase del ciclo de vida de cliente en que se halla el usuario. Por ejemplo, si el usuario se atasca en la activación, en lugar de darle a conocer las funciones y características avanzadas, es más eficaz ofrecerle ayuda para solucionar su problema en el momento adecuado.

### ***No pierdas el contacto con las personas a las que has entrevistado.***

Durante la entrevista sobre el PMV, pediste autorización para hacerles seguimiento. No lo dejes. Llámalos por teléfono o queda con ellos para que te den *feedback*.

## Ingresos

Prioridad: cobrar.

### ***Pon en marcha un sistema de pago***

Es el momento de poner en marcha un sistema para que los clientes te paguen.

### ***Da la oportunidad a los clientes de pago de que hablen contigo***

Llámalos por teléfono, dales las gracias por registrarse y pregúntales:

- Cómo supieron de ti (si no lo sabes aún).
- Por qué se han suscrito como clientes de pago.
- Qué cosas mejorarían.

### ***Habla con tus clientes potenciales perdidos***

De los clientes potenciales perdidos se aprende tanto (si no más) como de los que optan por comprar nuestro producto. Habrá gente dispuesta a darte un *feedback* sincero si se lo pides con claridad al final del periodo de prueba, pero otros quizás necesiten un pequeño incentivo. Ofrece una tarjeta regalo o haz una donación en su nombre a una ONG que elija (20-40 euros, por ejemplo) a cambio de 15 minutos de su tiempo.

*No dedicamos grandes esfuerzos a la adquisición de clientes para luego dejarlos marchar sin más.*

—Gary Vaynerchuck

## Recomendaciones

Prioridad: conseguir testimonios.

### ***Pide testimonios a tus clientes.***

Pide a tus clientes satisfechos que escriban unas breves líneas sobre la propuesta de valor de tu producto.

## ¿Listos para el lanzamiento?

En este apartado hablaré sobre cómo decidir cuándo estamos listos para dar a conocer nuestro producto al mundo.

### **1. Revisa los resultados con frecuencia.**

La investigación sobre pruebas de usabilidad ha demostrado que se pueden detectar el 85 % de los problemas de un producto con tan solo cinco pruebas de test.

### **2. Comienza por los problemas más graves.**

Revisa los tres problemas principales de cada una de las pruebas y clasifícalas según su importancia.

### **3. Haz lo mínimo.**

En esta etapa hemos de resistir la tentación de rediseñar completamente la *landing page* o el proceso de activación. Nuestro objetivo es establecer en primer lugar una versión básica que funcione correctamente, a partir de la cual ir introduciendo mejoras. Tendremos muchas oportunidades para testar hipótesis alternativas en la parte 4 de este libro.

### **4. Asegúrate de que las cosas mejoran.**

Comprueba en entrevistas posteriores que las mejoras introducidas realmente funcionan. Repite los pasos 1 a 3.

### **5. Audita el tablero de conversiones.**

Este es el momento ideal para auditar el tablero de conversiones y cerciorarse de que todo funciona como es de esperar.

## **¿Qué son los criterios de lanzamiento?**

Estaremos listos para lanzar nuestro producto cuando al menos el 80 % de nuestros *early adopters* completen invariablemente el embudo de conversión.

En concreto, los *early adopters* deberán:

- Ser capaces de dar a conocer claramente la PUV.
- Estar preparados para convertirse en clientes de pago de tu servicio.
- Aceptar tu modelo de precios.
- Completar el proceso de activación.
- Aportar un testimonio positivo.

## **¡3, 2, 1, ignición!**

Una vez contemos con un PMV que funcione, el paso final es revisar los canales de adquisición para garantizar que contamos con un flujo constante de clientes potenciales entrando en el embudo. No obstante, cuidado con dedicar demasiados esfuerzos a la optimización prematura de los canales de adquisición.

Esfuérzate por atraer tráfico a través de los canales que identificaste previamente para tu producto (por ejemplo, el marketing de contenidos) y complementalos con otros medios si fuera necesario (por ejemplo, marketing a través de motores de búsqueda).

*Tu objetivo es crear el tráfico «justo y suficiente» para seguir aprendiendo.* Si cuentas con un amplio listado de clientes potenciales medianamente entusiasmados (obtenidos a través de medios usados anteriormente: la página de muestra, el boca a boca, etc.), plantéate agotar dicho listado ofreciendo a quienes lo integran facilidades de registro antes de lanzar el producto públicamente.

## **CASO DE ESTUDIO**

### **CloudFire: Aprendizaje sobre el PMV**

Sabíamos que el mercado de las herramientas para compartir fotografías y vídeos ya estaba copado, de manera que era muy importante para nosotros validar nuestra PUV. El primer desafío era llamar la atención sobre ella. Nos servimos de estas entrevistas para testar la PUV, mostrando a los clientes potenciales la *landing page* y midiendo sus reacciones.

**Riesgo de producto:** ¿Ofrece el producto algo que merezca la pena? (PUV)

#### **Hipótesis**

Las entrevistas sobre PMV validarán la PUV en la *landing page*.

#### **Conclusiones**

## Iteración 1: ventaja gancho

Comenzamos enseñando a las madres la *landing page*<sup>2\*</sup> mostrada en la figura 12-2.

\* Traducción del texto de la *landing page*: «La manera más rápida de compartir tus fotos y vídeos. Ayudamos a papá y mamá a compartir sus fotos y vídeos instantáneamente. Descargar CloudFire. Pruébalo gratis. Windows y Mac OS X». [N. del T.]



Figura 12-2. *Landing page* de CloudFire, iteración 1

El *feedback* que recibimos fue que lo que ofrecíamos no se diferenciaba lo suficiente de los servicios existentes. La mayoría de madres tenían la impresión de que los servicios que usaban ya eran lo bastante rápidos, hasta que llamábamos su atención sobre la palabra *instantly* («instantáneamente»): con nuestro servicio podrían compartir cientos de fotos y vídeos en «tiempo cero». Nos dimos cuenta de que la palabra *instant* («instante») y sus derivados no tenía demasiada repercusión en los clientes potenciales. Hice una búsqueda en Google y encontré el siguiente anuncio, que terminó de convencernos al respecto:

(Un servicio de impresión de fotos cualquiera).

Imprime tus fotos mientras esperas.

Instantáneamente en 30 minutos.

Aunque habíamos situado estratégicamente un enlace a un vídeo de muestra de dos minutos en el sitio web, nos dimos cuenta de que cuando el titular no engancha a los visitantes, estos no se detienen a ver el vídeo. Confirmamos esta suposición con otras pruebas de usabilidad que realizamos a través de UserTesting.com, un servicio de pruebas de usabilidad *online*.

## Iteración 2: palabras gancho

A partir de ese momento, tuvimos en cuenta que las palabras importaban, así que decidimos llamar la atención sobre el segmento de clientes objetivo (*busy parents*, «papás y mamás sin tiempo») en el titular y añadimos un *No Uploading Required* («Sin subir archivos») en un destacado, con la esperanza atraer las miradas (véase la figura 12-3).



Figura 12-3. *Landing page* de CloudFire, iteración 2

El destacado ciertamente llamó la atención de los visitantes. Nos encontramos con dos tipos de reacciones, ambas negativas.

Los técnicos que se topaban con el «Sin subir archivos» no se lo tomaban muy en serio. Teníamos que dedicar cinco minutos a explicar cómo funcionaba el producto, que utiliza un modelo *peer-to-web* (p2web) para poder compartir cosas instantáneamente sin subir datos.

Los usuarios sin formación técnica, por su lado, quedaban desconcertados y preguntaban cómo funcionaba el producto. De igual modo, teníamos que dedicarles cinco minutos para darles una explicación, aunque no tan técnica.

Ambas reacciones nos parecieron negativas, porque lo cierto es que en una *landing page* no hay tiempo para explicar nada. Cuando la gente no confía, se marcha. Así pues, aunque hubiésemos añadido una página o un gráfico para explicar cómo funciona el producto, lo más probable es que los visitantes no se quedaran el tiempo suficiente en la *landing page* como para fijarse.

## Iteración 3: gancho emocional

Más que intentar presentar una ventaja particular o explicar cómo funciona el producto, nos propusimos volcarnos en las aspiraciones de la gente: queríamos una imagen que conectase con el cliente objetivo y comunicase una historia con final feliz y las ventajas que la hacían posible (véase la figura 12-4).



**Figura 12-4.** Landing page de CloudFire, iteración 3

Esta versión funcionó. La primera reacción que obtuvimos de las madres fue: «Mi vida es justo así». Esa conexión las empujó a leer la parte izquierda de la página, que ahondaba en ese vínculo haciendo la siguiente promesa: «Regresa a las cosas importantes de tu vida. Más rápido». La frase despertaba el interés hasta el punto de querer saber más, que es justamente lo que debemos pedir al titular de nuestra PUV.

Tu PUV: por qué eres diferente y vale la pena que se te preste atención.

### Aprendizaje cualitativo frente a aprendizaje cuantitativo

Es interesante destacar que este experimento sobre *landing pages* también ejemplifica cómo el aprendizaje cualitativo triunfa sobre el cuantitativo en las fases tempranas de desarrollo de un producto. Mientras entrevistábamos a las madres, pusimos en marcha una prueba A/B mediante Google Website Optimizer, atrayendo tráfico mediante anuncios en Facebook, Google AdWords y StumbleUpon.

CloudFire fue el producto que utilicé para poner rigurosamente a prueba las técnicas de *Lean Startup*. En este punto me enfrentaba a las entrevistas cualitativas, que parecían bastante más complicadas que las cuantitativas.

Gracias a las entrevistas (tan solo 10), pudimos declarar finalmente a la iteración 3 como la ganadora en apenas una semana. No solo sabíamos cuál era la versión que funcionaba sino por qué, lo que era si cabe más importante. Toda la información y conclusiones mencionadas anteriormente se extrajeron de las entrevistas con los padres.

Por otro lado, la prueba A/B cuantitativa seguía sin dar resultados concluyentes a la tercera semana. Al final decidimos reducir el testeo, porque el 100 % de las madres que entrevistamos afirmaba que la solución que habían estado utilizando hasta entonces la habían descubierto en su día por el boca a boca. No habían buscado activamente herramientas para compartir fotografías y videos, lo que nos permitió preguntarnos más a fondo sobre la utilidad de testar estas páginas a través de anuncios. ¿Quiénes eran esas personas que hacían clic en los anuncios?

**Riesgo de mercado:** ¿son tus precios los adecuados? (Flujos de ingresos)

### Hipótesis

La entrevista sobre PMV sirve para validar la estructura de precios.

### Conclusiones

Todas las personas entrevistadas aceptaron el modelo de precios y se registraron en el servicio.

**Riesgo de cliente:** ¿tienes suficientes clientes? (Canales)

### Hipótesis

Los canales *outbound* producen 50 registros semanales.

### Conclusiones

Contábamos con los suficientes clientes potenciales medianamente interesados en nuestra lista de distribución de correo como para aguantar cuatro semanas más a ese ritmo. Habíamos previsto que para entonces seríamos capaces de atraer a través de canales adicionales más tráfico del que sería necesario testar.

### Lean Canvas actualizado

La figura 12-5 describe el *Lean Canvas* actualizado.

PROBLEMA	SOLUCIÓN	PROPIEDAD ÚNICA DE VALOR	VENTAJA COMPETITIVA INJUSTA	SEGMENTOS DE CLIENTES
Compartir gran cantidad de fotografías/vídeos lleva mucho tiempo. Los padres no tienen tiempo libre. Hay mucha demanda externa de este tipo de contenido  <i>Alternativas existentes:</i> Flickr Pro, SmugMug, Apple MobileMe, Facebook	Compartir instantáneamente y sin subir archivos  Integración iPhoto/carpeta  Mejores herramientas de notificación	Regresa a las cosas importantes de tu vida. Más rápido  <i>High concept:</i> Compartir video y fotografía sin subir archivos.	Comunidad	Padres (creadores)  Familia y amigos (espectadores)
MÉTRICAS CLAVE	CANALES			Early adopters: Padres con niños pequeños
Adquisición: Registro  Activación: Creación de la primera galería  Retención: Compartir un álbum y/o un video  Ventas: Pago tras el periodo de prueba  Recomendación: Invitar a familia y amigos	Amigos Escuela infantil Fiestas de cumpleaños AdWords Facebook Mamás blogueras Boca a boca			
ESTRUCTURA DE COSTES	FLUJOS DE INGRESOS			
Costes de hospedaje – Heroku (actualmente 0 dólares)  Costes en recursos humanos - 40 horas * 65 dólares/hora = 10000 dólares/mes	Periodo de prueba gratuito de 30 días y a continuación 49 dólares al año  Punto de equilibrio entre costes e ingresos: 2000 clientes			

*Lean Canvas* es una adaptación de *The Business Model Canvas*

(<http://www.businessmodelgeneration.com>) bajo licencia Creative Commons Reconocimiento-Compartir Igual 3.0 Unported.

Figura 12-5. *Lean Canvas* sobre padres actualizado

## No trates de imponer funciones y características

*En un gran mercado, un mercado que ofrezca muchos clientes potenciales reales, es el mercado el que obtiene de la startup el producto deseado.*

—Marc Andreessen, *The Pmarca Guide to Startups*

### Las funciones y características no se imponen: nos las piden

Anteriormente abogué por la puesta en marcha de un sistema de Despliegue Continuo. Aunque el Despliegue Continuo nos ayuda a optimizar el desarrollo del producto en lo que a tiempos se refiere, debemos tener cuidado de no terminar creando funciones y características simplemente por crearlas.

Cuando lanzamos un producto, muchas cosas pueden salir mal

(y saldrán mal). Desde luego, los clientes potenciales pedirán funciones y características. Parecería lógico lanzarse a desarrollar, pero esa rara vez es la respuesta.

Estas son las razones:

1. *Añadir funciones y características diluye tu PUV:* has hecho un gran esfuerzo para hacer de tu PMV un producto ligero y específico. No rebajes tu PUV con distracciones innecesarias. Los productos sencillos son fáciles de entender.
2. *No tires la toalla por tu PMV antes de tiempo:* diseñar un gran software es difícil. Aunque hayas testado hasta el agotamiento problemas diversos que merezca la pena solucionar, solo has puesto a prueba proyectos de soluciones para los mismos. Dale a tu PMV una oportunidad. Detecta y resuelve problemas con las funciones y características que ya tienes, antes de añadir más.

*Cierra el compilador y no vuelvas a abrirlo hasta que descubras por qué los clientes potenciales no quieren tu producto.*

—Jason Cohen, blog «A Smart Bear»

3. *Las funciones y características siempre llevan costes ocultos:* cuantas más funciones y características, más tests, más capturas de pantalla, más videos, más coordinación, más complejidad y más distracciones.

*De primeras, di no.*

—37signals, *Getting Real*

4. *Todavía no sabes exactamente qué es lo que quieren los clientes:* las funciones y características que se te ocurran para el futuro deben ser consideradas experimentales. Déjalas por el momento en la lista de espera. Más adelante hablaré sobre cómo priorizar, desarrollar y validar nuevas funciones y características.

*El desarrollo compulsivo de funciones y características puede resultar adictivo.*

—Ben Yoskovitz, «Instigator Blog»

### Sigue la regla 80/20

Una gran regla básica a la hora de centrarse en la priorización (véase la figura 13-1).



Figura 13-1. Regla 80/20

Tras el lanzamiento deberíamos dedicar la mayoría del tiempo a medir y mejorar las funciones y características existentes en lugar de ir a la caza de otras nuevas, por geniales que nos parezcan.

Aun así, es posible seguir haciendo mejoras con impacto cero.

En el próximo apartado aprenderemos cómo.

## Acota el desarrollo de funciones y características

Un buen ejercicio para mantener el control sobre el ritmo de desarrollo de funciones y características es limitar el número de las mismas en que se puede trabajar a la vez, y solo trabajar en nuevas funciones y características una vez desplegadas y cuando se haya comprobado su impacto, positivo o negativo.

Una buena herramienta para ello es el cuadro Kanban.<sup>19</sup>

*Un cuadro Kanban es al seguimiento de funciones y características lo que el tablero de conversión al seguimiento de métricas.*

Ambos te permiten centrarte en lo macro.

La figura 13-2 muestra un tablero Kanban muy básico, con tres columnas.

BACKLOG	EN CURSO	TERMINADO

Figura 13-2. Cuadro Kanban básico

La idea general es la siguiente: las funciones y características se enumeran en la columna izquierda y van avanzando etapas de desarrollo de producto y cliente hasta que se las considera «terminadas».

A continuación describimos brevemente los tres pasos básicos mostrados en la figura 13-2.

### 1. Backlog

Todas las potenciales funciones y características se incluyen en la columna «Backlog», a la que acceden de una de las siguientes maneras:

- Mejoras de funciones y características existentes (por ejemplo, perfeccionamiento del flujo de registro).
- Peticiones de clientes.
- Tus propias peticiones (por ejemplo, las funciones y características «que no estaría mal tener» y que has postergado).

Antes de seguir avanzando, es importante distinguir entre funciones/características comercializables mínimas y resolución de *bugs* de menor relevancia. La función/característica comercializable mínima (FCM) se define en el libro *Software by Numbers*, de Mark Denne y Jane Cleland-Huang (Prentice Hall), como «la unidad mínima de trabajo que aporta valor al cliente».

Cuando hablo de «funciones y características» siempre me refiero a las FCM. Una buena manera de testar una FCM es preguntarse si la anunciaríamos a los clientes en una entrada de blog o boletín de noticias. Si es demasiado insignificante como para mencionarla, no es una FCM.

Una FCM está integrada habitualmente por unidades de trabajo menores (tareas) que definen los lotes más pequeños, en caso de que estemos aplicando el método de Despliegue Continuo. El desarrollo de funciones y características y la resolución de *bugs* de menor entidad suelen encajar bien en unidades de trabajo o lotes pequeños.

Yo únicamente hago seguimiento de las FCM sobre un cuadro Kanban y recurro a una herramienta de cuadro de tareas más ligera (como Pivotal Tracker) para hacer seguimiento de las funciones y características, de la resolución de *bugs* y de unidades de trabajo de menor entidad.

## 2. En curso

La prioridad dentro de la columna «Backlog» se basa en los objetivos actuales de tu producto. Esto lo hace todo más fácil, pues solo hay que coger la primera función o característica de la lista y ponerse a trabajar en ella. El paso «En curso» está a su vez formado por varios subpasos, como el desarrollo de *mock-ups*, la codificación, el despliegue, etc. Hablaré sobre todo ello en detalle en el capítulo 14.

Un principio clave del Kanban que funciona muy bien para acotar la cola de trabajo es limitar el número de funciones y características que puede contener la columna «En progreso». Esto permite maximizar la productividad y minimizar el despilfarro. A los aficionados a los aspectos más técnicos recomiendo el libro de Donald Reinertsen, *The Principles of Product Development Flow* (Celeritas Publishing), que trata todos estos asuntos en gran detalle.

Mi recomendación es comenzar imponiendo un límite a la columna «En curso»: debe contener tantos elementos como fundadores/miembros del equipo tenga la *startup* (ajustándolo más tarde si es necesario). Así pues, si tu *startup* tiene tres fundadores, solo se podrá trabajar en tres funciones y características en un momento determinado.

## 3. Terminado

Cuando hemos terminado con una función o característica, la pasamos a la columna «Terminado». El estatus «Terminado» es en cierta medida arbitrario. Cada equipo de desarrollo lo usa de una manera distinta: con «Terminado» algunos quieren decir que se ha terminado de escribir el código, otros que se ha testeado y otros que ya está desplegada.

En *Lean Startup*, no obstante, una función o característica está «terminada» solo cuando *proporciona aprendizaje validado del cliente* (véase la figura 13-3).



Figura 13-3. Fase del aprendizaje validado

Por esta razón, Eric Ries propone redefinir «Terminado» para que incluya el aprendizaje validado, o bien añadir un cuarto estatus. Como explicaré en breve, a mí me gusta hacer las dos cosas y aplico una validación en dos fases, primero cualitativa y después cuantitativa.

Si definimos el estatus «Terminado» de esta manera, acotaremos aún más el flujo de producción de funciones y características y nos ahorraremos trabajar en nuevas funciones y características a menos que podamos demostrar que las recién desplegadas han ofrecido aprendizaje validado.

## Procesar peticiones de funciones y características

En este apartado, perfilaré un flujo de trabajo al estilo Getting Things Done (GTD) (expuesto en *Organízate on eficacia*, de David Allen) para el procesamiento de nuevas peticiones de trabajo que inevitablemente llegarán (véase la figura 13-4).

La primera regla es cotejar la petición con las necesidades y prioridades inmediatas de tu producto: ¿es una «acción correcta en el momento correcto»? Por ejemplo, si estás

teniendo problemas graves con tu flujo de registros, el resto de peticiones posteriores debe tener menor prioridad

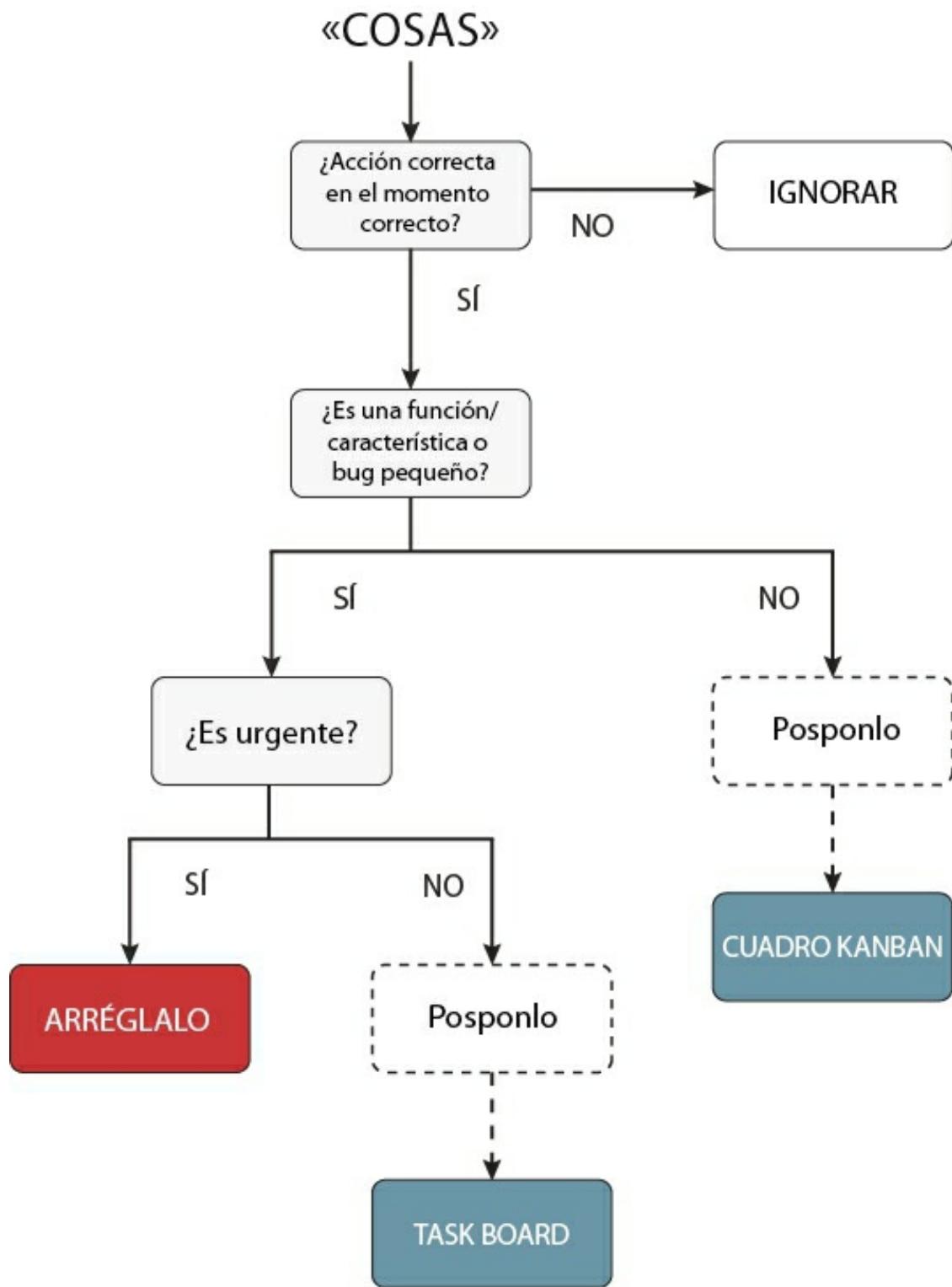


Figura 13-4. Flujo de trabajo de funciones y características

Después deberás tener en cuenta si se trata de una función o característica o *bug* de poca entidad o una FCM de más peso.

Si se trata de un trabajo de poca entidad y se necesita inmediatamente, ponte a ello cuanto antes (por ejemplo, escribir código-testar-desplegar según tu proceso de Despliegue Continuo). De lo contrario, añádelo a la columna «Backlog» de tu cuadro Kanban. Aconsejo ordenar por prioridad también los elementos de la columna «Backlog». De ese modo, cualquier miembro del equipo que quede mano sobre mano puede trabajar en alguna de las unidades de trabajo menores y completar todas las fases hasta su despliegue.

Si se trata de una FCM de importancia, hay que añadirla a la columna «Backlog» del

cuadro Kanban. A continuación hablaré sobre cómo ordenar por prioridad estas funciones y características y cómo trabajar con ellas.

## Objetivo: Conseguir una tasa de activación del 60 %

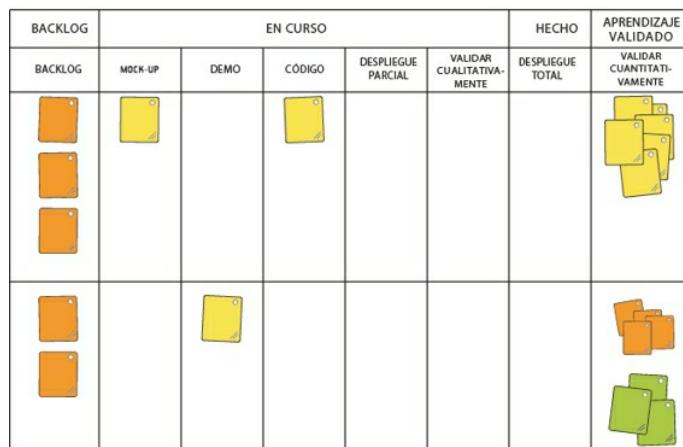


Figura 13-5. Ciclo de vida de funciones y características

## El ciclo de vida de las funciones y características

El metapatrón de iteración que hemos estado utilizando para definir, desarrollar y validar tu PMV también puede aplicarse a tus FCM.

En este apartado, describiré un ciclo de vida de funciones y características desarrollado con este metapatrón y aplicado mediante un cuadro Kanban.

## Cómo realizar seguimiento de un cuadro Kanban

Antes de entrar en detalle sobre los distintos pasos del proceso, me gustaría poner de relieve algunos aspectos generales sobre el cuadro Kanban (véase la figura 13-5).

### Objetivos

Es buena idea enumerar tus objetivos y prioridades inmediatas (concentración) en la parte superior del cuadro Kanban. Así conseguirás que todo el mundo siga las mismas pautas al establecer prioridades en la columna «Backlog».

### Limitación de trabajos en curso

La limitación de trabajos en curso se muestra en el encabezamiento. En grandes equipos de trabajo es habitual fijar límites en cada uno de los subestados (*mock-up*, demo, código, etc.) pero en esta etapa no es necesario, pues la mayor parte de *startups* funcionan con equipos pequeños.

### La fila de espera

Cada paso del proceso se divide en dos partes, una reflejada en la fila superior y otra en la fila inferior. En la fila superior aparecen las funciones y características sobre las que se está trabajando, mientras que en la inferior aparecen las que están terminadas y en espera para pasar al siguiente paso del proceso.

### Las funciones y características pueden ser descartadas en cualquier etapa

Integran el ciclo de vida de funciones y características múltiples etapas de validación por parte del cliente. Si una función o característica no supera esa validación, puede retrotraerse a una etapa anterior para ser retocada o puede eliminarse directamente. Las funciones y características para eliminar se marcan en rojo.

### Despliegue Continuo

Doy por sentado que aplicarás algún método de Despliegue Continuo y que en la columna «Código» se incluye el ciclo completo Remitir-Testar-Desplegar-Monitorizar.

NOTA

Aunque en este ejemplo hablo de software, la columna «Código» podría reemplazarse con la fase de desarrollo pertinente a tu producto, del tipo que sea.

## Validación en dos fases

Como la verificación cuantitativa puede llevar un tiempo, yo solo aplico el testeo cualitativo para asignar a una función o característica el estatus «Terminado». Quitamos así la etiqueta «En curso» a esa función o característica para poder seguir trabajando en otras mientras se siguen recopilando datos.

## Explicación del proceso paso a paso

Paso a describir el ciclo de vida de funciones y características completo, paso a paso.

Comprender el problema:

### 1. Backlog

Al final del capítulo 12 vimos un flujo de trabajo sencillo que nos permite aprobar rápidamente las distintas peticiones de funciones y características. Estas se colocan en la parte superior de la columna «Backlog», puesto que no hemos comenzado a trabajar en ellas aún. Como hemos impuesto un límite a los trabajos en curso, hemos de fijar cuidadosamente las prioridades de la cola de trabajo teniendo en cuenta los objetivos inmediatos del producto.

Una vez identificada una función o característica, el primer paso es comprobar si estamos tratando un *problema que merece la pena solucionar*. Si no puedes justificar el desarrollo de la función o característica, descártala de inmediato.

### 2. Peticiones de clientes

Si la función o característica responde a una petición del cliente, llámalo o reúnete con él. Aunque el cliente pida una solución

específica, trata de ir a la raíz del problema. Intenta convencerlo de que esa función o característica no es necesaria. Pide que te dé argumentos de por qué debe añadirse.

Al final de la llamada o la reunión, evalúa si tienes entre manos algo que «no estaría mal tener» o un problema «que es necesario solucionar», si merece la pena hacerlo y qué consecuencias tendrá a nivel macro.

### 3. Peticiones internas

Si la función o característica se ha generado internamente, aplica los mismos criterios citados con el resto de miembros del equipo para llegar a la misma pregunta: «¿Merece la pena solucionar este problema?».

Definir la solución:

### 1. Mock-up

Una vez hayamos identificado una función o característica que merezca la pena crear, diseña un *mock-up* según lo planteado en el capítulo 8. Comienza con bocetos sobre papel para cuanto antes pasar a HTML/CSS, al que idealmente se podrá acceder desde dentro de la aplicación.

### 2. Demo

Cuando esté listo el *mock-up*, lleva a cabo una entrevista (similar en estructura a la entrevista sobre soluciones) para testar tu solución ante el cliente. Realiza las iteraciones necesarias sobre el *mock-up* hasta que recibas del cliente la aprobación necesaria para seguir adelante.

### 3. Código

Una vez validado el *mock-up*, puedes empezar a desarrollar la función o característica. En la mayoría de casos, lo lógico es dividir el desarrollo de la función o característica en tareas más pequeñas de las que se pueda hacer seguimiento en tu cuadro, para más tarde desplegarla incrementalmente usando el sistema de Despliegue Continuo.

Validar cualitativamente:

### 1. Lanzamiento parcial

Una vez codificada y lista la función o característica, implántala parcialmente para uso solo de algunos clientes.

### 2. Validar cualitativamente

Lleva a cabo entrevistas sobre usabilidad (similares a las entrevistas sobre el PMV). Lleva a cabo las iteraciones necesarias para corregir problemas.

Verificar cuantitativamente:

### 1. Despliegue total

Ya estás listo para hacer un despliegue total. Una vez totalmente desplegada tu función o característica, le asignamos el estatus «Terminado» e introducimos los cambios necesarios en la cola de trabajo «En curso».

Podemos así empezar a trabajar en la siguiente función o característica «Backlog».

## 2. Verificar cuantitativamente

Con la función o característica ya en funcionamiento, deberás poder comparar las cohortes de conversión de la semana pertinente con las de la anterior, a fin de verificar el impacto a nivel macro.

Dependiendo del tipo de función o característica, podría ser necesaria una prueba A/B. En esta etapa, este tipo de tests nos ayudan a formarnos un criterio.

Cuanta más pruebas A/B realices a la vez, más amplia se hará la ventana de tiempo de verificación. Los experimentos a largo plazo pueden no obstante interferir con otros experimentos y hacer las cohortes más complejas. Por ello, conviene recurrir a las pruebas A/B con cierto sentido común.

A continuación, algunas pautas:

- En general, yo no suelo hacer pruebas A/B en funciones o características nuevas, porque estas pueden compararse con cohortes previas en las que dicha función o característica no aparecían.
- No realizo, por otro lado, prueba A/B sobre funciones y características experimentales que reciben muy buena acogida durante la verificación cualitativa.
- Sí recomiendo realizar pruebas A/B con experimentos que han suscitado reacciones neutras o positivas (sin más) durante la verificación cualitativa y con aquellos cuyo objetivo es testar mejoras o flujos alternativos.

## Notas

<sup>19</sup> Kanban es un sistema de programación diseñado por Taiichi Ohno, padre del Sistema de Producción Toyota, que sirve para determinar qué producir, cuándo producirlo y en qué cantidad. (Fuente: <http://en.wikipedia.org/wiki/Kanban>).

## Mide el ajuste producto/mercado

El primer paso para ello es definir una métrica que nos sirva para calibrar el ajuste producto/mercado. Una vez la tengamos, iteraremos sistemáticamente hasta conseguir nuestro objetivo.

### ¿Qué es el ajuste producto/mercado?

Aunque Marc Andreessen no inventó el término,<sup>20</sup> sí escribió una popular entrada de blog sobre el concepto de ajuste producto/mercado que lo describe de manera bastante certera:

*El ajuste producto/mercado aparece cuando nos dirigimos a un mercado determinado para ofrecer un producto que pueda satisfacer a ese mercado.*

*Cuando no hay ajuste producto/mercado siempre se nota. Los clientes no obtienen valor del producto, el boca a boca no funciona, la tasa de uso no crece muy rápido, las reseñas no dicen nada especial, el ciclo de ventas es demasiado largo y muchas negociaciones caen en saco roto.*

*Y cuando hay ajuste producto/mercado también se nota.*

*Los clientes compran el producto al mismo ritmo al que se desarrolla y el uso crece al mismo ritmo al que añades servidores. El dinero de los clientes se amontona en la cuenta de tu empresa. Contratas a todo el personal comercial y de atención al cliente que eres capaz. Los periodistas llaman porque han oído hablar de tu nueva aplicación y quieren hacerte unas preguntas.*

—Marc Andreessen, *The Pmarca Guide to Startups*

Por desgracia, Marc terminaba la entrada del blog con más preguntas que respuestas y no ofrecía orientación sobre cómo alcanzar o medir el ajuste producto/mercado.

Sean Ellis habla de ello de forma menos abstracta y ofrece métricas para detectar la tracción temprana, requisito fundamental para el ajuste producto/mercado. Hablaré de ello a continuación.

### El test Sean Ellis

Sean Ellis dirigía 12in6, consultoría especializada en ayudar a *startups* durante la etapa de transición y crecimiento. Como condición para aceptar a un cliente, llevaba a cabo estudios cualitativos de los usuarios de sus productos, con miras a determinar si estos presentaban tracción temprana, señal de que las cosas van por buen camino.

La pregunta clave del estudio era:

*¿Cómo te sentirías si no pudieras usar nunca más este producto?*

1. *Muy decepcionado/a.*
2. *Un poco decepcionado/a.*
3. *No me sentiría decepcionado/a (en realidad no muy útil).*
4. *N/A. Ya no uso este producto.*

*Si más del 40% de tus usuarios responden que quedarían «muy decepcionados» si no pudieran usar tu producto, hay muchas posibilidades de incrementar la adquisición de clientes (y hacerla sostenible y escalable), para ese producto «que hay que tener». El citado umbral del 40% quedó fijado tras comparar resultados correspondientes a cientos de startups. Quienes superaban el 40% eran por lo*

*general capaces de escalar el negocio de manera sostenible. Los que se quedaban lejos de ese porcentaje encontraban más dificultades.*<sup>21</sup>

El contenido literal de la pregunta podría retocarse dependiendo del mercado objetivo. Por ejemplo, en un contexto b2b (empresa a empresa), plantear la posibilidad de retirar un producto determinado puede no sentar bien en los primeros clientes que estén invirtiendo tiempo en ese producto. Aparte de eso, creo que la premisa básica del test es eficaz. Su objetivo es intentar medir la opinión que los usuarios tienen de tu producto.

No obstante, el mayor reto a la hora de hacer el test de Sean es el mismo que yo describí anteriormente al respecto de las encuestas para clientes: *las encuestas son más eficaces en la fase de verificación que el aprendizaje.*

En este caso, el test de Sean puede ayudar a *determinar* si el producto presenta tracción temprana, pero no a *conseguirla*.

Además, para que los resultados sean estadísticamente significativos, necesitamos contar con una muestra más amplia y tener en cuenta la segmentación de clientes y los motivos del usuario. Por esta razón, lo ideal es hacer el test cuando estamos muy cerca ya del ajuste producto/mercado (que es también lo que recomienda Sean).

¿Qué hacemos hasta entonces, pues? ¿Cómo orientamos nuestro producto hacia el ajuste producto/mercado?

La respuesta se halla en el tablero de conversión. En el siguiente apartado, presentaré otra manera de medir la influencia temprana de tu producto sobre los usuarios, para lo que nos valdremos de dos métricas clave del ciclo de vida de cliente: la activación y la retención, que combinadas serán la métrica del valor ofrecido por el producto.

## Céntrate en la macrométrica «correcta»

*Crea algo que la gente quiera.*

—Paul Graham

Conseguir tracción y un buen ajuste producto/mercado se reduce fundamentalmente a crear algo que la gente quiera o, en otras palabras, a cumplir con tu PUV. Algunos productos están diseñados para ofrecer un valor puntual. Por ejemplo, los servicios de un fotógrafo de boda o de un abogado especializado en divorcio, los libros, los DVD, etc. Otros productos están diseñados para ofrecer valor recurrente por su uso reiterado: los productos de software como servicio (SaaS), redes sociales, restaurantes, revistas, etc.

Los primeros se ven impulsados fundamentalmente por la experiencia que el usuario vive cuando usa el servicio, la cual puede medirse eficazmente mediante la métrica de activación. El éxito de los segundos depende de que la primera experiencia sea positiva (de modo que sigue siendo importante tener una buena tasa de activación), aunque fundamentalmente lo determina el uso reiterado: la *retención* es por tanto la medida más indicativa de que estamos «creando algo que la gente quiere» (véase la figura 14-1).



Figura 14-1. Céntrate en la macrométrica correcta

Podría argumentarse que el uso repetido de un producto pero muy espaciado en el tiempo podría equipararse a la respuesta «Muy decepcionado/a» de la encuesta de Sean. Así pues, podemos aplicar el umbral del 40 % para determinar la tracción temprana.<sup>22</sup>

Existe tracción temprana cuando retenemos al 40% de los usuarios activados, mes tras mes.

## ¿Qué hay de las ventas?

Aunque en mi opinión la estructura de precios forma parte del producto y defiendo que se cobre desde el primer momento, el que nos paguen no es más que una forma temprana de validación. Cuando se da como argumento *per se*, las ventas pueden dar falsos positivos en un test sobre ajuste producto/mercado. Personalmente, he vivido numerosos casos de productos que el cliente seguía pagando pero no usaba (ni siquiera de vez en cuando). A veces se debía a que alguien pagaba por él (su empresa, por ejemplo) o a que olvidaban darse de baja.

Otras veces he visto startups distraerse de su objetivo por perseguir un tipo de ventas equivocadas. Por ejemplo, ofreciendo licencias puntuales o acuerdos para desarrollar el producto a medida.

*Las ventas constituyen una forma temprana de validación, pero la validación definitiva la da la retención de clientes.*

Además, si ofreces un producto para uso puntual, cóbralo de manera adecuada, asegurándote de que obtienes una buena tasa de activación. Las ventas vendrán solas. De igual modo, si ofreces un servicio de suscripción y cobras desde el primer momento, conseguirás ventas, pero solo si obtienes una buena tasa de retención.

## ¿Has creado algo que la gente quiera?

En este apartado, resumiré el proceso de iteración hacia la tracción temprana y fijaré los criterios para determinar si la hemos alcanzado:

1. *Revisa los resultados del tablero de conversión semanalmente.* Fija una hora para revisar cada lunes tu tablero de conversión con el resto del equipo. Identifica las

columnas en que hay más problemas que necesitan solución.

2. *Asigna prioridades en la cola de objetivos y de funciones y características.* Revisa la cola de funciones y características para asignar prioridad a las mejoras nuevas o en curso.
3. *Formula hipótesis audaces.* Evita los experimentos de microoptimización en esta etapa. En su lugar, plantea hipótesis audaces, desarrollando no obstante lo mínimo para ponerlas a prueba.
4. *Añade/elimina funciones y características.* Revisa las funciones y características a lo largo de todo el ciclo de vida para garantizar que su impacto es positivo. De lo contrario, modifícalas o elimínalas.
5. *Haz seguimiento de las métricas de valor.* Revisa las cohortes de retención. El objetivo es que estas cifras crezcan de manera continuada. De lo contrario, estaremos acelerando sin que las ruedas del vehículo agarren, por decirlo así.
6. *Haz el test Sean Ellis.* Cuando la tasa de retención se acerque al 40 %, plantéate hacer el test de Sean Ellis.

## ¿Cómo saber cuándo hay que dejar de buscar la tracción temprana?

Podremos dejarlo cuando:

- Tengamos una tasa de retención del 40 % de los usuarios.
- Hayamos superado el test Sean Ellis.

## ¿Qué hay del factor «mercado» en el ajuste producto/mercado?

Con esto me refiero a cosas como la tasa de cancelación de clientes, el

coeficiente de viralidad o el coste de la adquisición de clientes: factores que determinan la escalabilidad de tu modelo de negocio.

*Centrarse en el escalamiento del negocio antes de que quede demostrado que este ejerce tracción temprana es una forma de despilfarro.*

Una vez demostrada la existencia de tracción temprana, deberás centrarte en crecer de manera sostenible.

## Comienza por identificar tu motor de crecimiento clave

*El motor de crecimiento es el mecanismo del que se sirven las startups para crecer de manera sostenible.*

—Eric Ries, *El método Lean Startup* (Deusto)

En su libro, Eric Ries describe los tres motores de crecimiento de la siguiente manera:

### ***El pegajoso: elevada tasa de retención***

Un producto que emplea un motor de crecimiento «pegajoso» confía en contar con una tasa de retención elevada (y una tasa de cancelación de clientes baja). Ejemplos: proveedores de servicios telefónicos o de cable, productos de software como servicio (SaaS).

La tasa de cancelación de clientes equivale a la fracción de clientes que abandonan un producto o dejan de usarlo tras un periodo determinado de tiempo.

En este caso, el crecimiento viene dado por el hecho de que la tasa de adquisición de clientes se mayor que la de cancelación.

### ***El viral: elevada tasa de recomendación***

Los productos que se sirven de motores de crecimiento virales dependen de tasas elevadas de recomendación entre clientes, es decir, necesitan un coeficiente de viralidad alto, lo que a menudo aparece como efecto colateral del uso del producto. Ejemplos: las

redes sociales como Facebook o Twitter.

*El coeficiente de viralidad mide el número de recomendaciones por cliente que dan pie a conversiones.*

En este caso, lo que impulsa el crecimiento es que el coeficiente de viralidad sea mayor que 1, es decir, que cada usuario sea capaz de atraer al menos a otro usuario más.

### **El de pago: márgenes elevados**

Un producto que utiliza un motor de crecimiento de pago depende de reinvertir una parte de los ingresos provenientes de los clientes (valor de ciclo de vida del cliente, VCVC) en la adquisición de nuevos clientes, mediante publicidad o contratación de comerciales.

Impulsa el crecimiento en este caso el que el valor de ciclo de vida del cliente (VCVC) sea mayor que el coste de la adquisición de clientes (CAC).

David Skok, de Matrix Partners, recomienda que  $VCVC > 3 * CAC$ .

¿Cuál elegir, entonces?

Quizá a tu producto le vaya bien más de un tipo de motor, pero es importante centrarse primero en uno solo, el que más potencial de impacto tenga, dado el camino al cliente específico de tu producto (canal).

*¿Qué es lo que le impide a tu negocio multiplicar su crecimiento por diez?*

—David Skok

*Muchas veces no es fácil saber cuál es el motor apropiado para nuestro producto, pues son muchos los que pueden servirse de los tres. Además, el motor de crecimiento de tu producto puede variar con el tiempo.*

A continuación expongo algunas pautas generales para facilitar el proceso de selección:

1. Comienza validando tus métricas de valor. Todo producto debe comenzar por cumplir con una propuesta básica de valor.
2. Debes comprender cómo los clientes se comportan con tu producto. Estudia el ciclo de vida del cliente básico para identificar patrones de uso:
  - Si la viralidad es implícita al producto (es decir, si los usuarios atraen repetidamente a otros usuarios como efecto colateral natural del uso del producto, como en Facebook o Twitter) puedes plantear invertir en un motor de crecimiento viral. Muchas veces sirve para aliviar la fricción en el momento del registro (por ejemplo, haciendo el servicio gratuito para maximizar el crecimiento de usuarios).
  - Si tu producto se ajusta a un modelo de uso recurrente (por ejemplo, productos de Software como Servicio), podría merecer la pena en un primer momento impulsar el VCVC reduciendo la tasa de cancelación de clientes. Llegará el momento en el que toques techo y el retorno comience a disminuir, señal de que podemos cambiar a otro motor de crecimiento, como el de pago. En este tipo de productos, aunque cuenten con muchas recomendaciones, estas no irán más allá de los dos o tres grados (es decir, el coeficiente de viralidad será inferior a 1).
  - Si tu producto es de un solo uso y no cuenta con un coeficiente de viralidad tan alto (por ejemplo, los casos del fotógrafo de bodas o el abogado de divorcios), la mejor opción es invertir en un motor de crecimiento de pago. De nuevo, tu producto puede haber suscitado un boca a boca eficaz y quizás cuente con usuarios reiterados, pero estos factores no son clave para crecer sosteniblemente.
3. Elige un motor y personalízalo.

Una vez has elegido tu motor de crecimiento clave, pon el contador a cero, decide cuánto quieras mejorar y fija la métrica clave que buscas alcanzar. A continuación, orienta la siguiente batería de experimentos hacia ese objetivo.

### **CASO DE ESTUDIO**

## **CloudFire: Pivatar, perseverar o empezar de cero**

Al final de la etapa anterior, se habían registrado varias madres que nos ayudaron a seguir perfeccionando nuestro producto mínimo viable (PMV). Una buena parte de ellas completaron el ciclo de vida del cliente, se hicieron suscriptoras de pago y aportaron testimonios positivos.

No obstante, cuando ofrecimos CloudFire a un público más amplio, surgieron nuevos retos derivados de la necesidad de escalar para un mayor número de clientes. Estábamos desarrollando un producto dirigido a madres primerizas con poco tiempo libre, y el propio hecho de que no tuvieran tiempo impedía que pudieran dedicarle al producto el nivel de atención apropiado (lo que suponía un desafío para el motor de crecimiento). Habíamos detectado varios indicios

tempranos que no supimos interpretar correctamente: cancelaciones de reuniones a última hora, alargamiento del proceso de entrevistas...

Por otro lado, habíamos testado CloudFire con fotógrafos (para lo que usamos un sitio web profesional con un diseño diferente), centrándonos en los fotógrafos de boda como posibles *early adopters*. A diferencia de las madres, los fotógrafos se ganaban la vida compartiendo y vendiendo contenidos. En consecuencia, se mostraron mucho más motivados a la hora de utilizar o pagar más por el uso de CloudFire. Sin embargo, apareció un vínculo aún más impredecible entre ambos segmentos de clientes.

Los fotógrafos de boda estaban en la posición ideal de vender CloudFire a los recién casados, que podrían utilizar el servicio más adelante para otros «acontecimientos vitales» importantes, como el nacimiento de un hijo. Se incrementaba así al VCVC del servicio.

Los fotógrafos de boda se mostraban motivados para hacer las veces de canal, porque CloudFire les permitía diferenciar su oferta y además podían aprovechar el trabajo de imagen y SEO que nosotros estábamos realizando para nuestro producto.

Aunque todo ello sonaba muy esperanzador, existía un problema importante. Yo había iniciado este proyecto pensando, desde el punto de vista técnico, en un cliente prototípico que se parecía más a una madre que a un fotógrafo de boda. Me apasionaba toda la tecnología que hacía posible el producto, pero me di cuenta de que no sentía lo mismo acerca del tipo de cliente y sus problemas.

*Apasionarse solo por la solución es un problema en sí.*

Mirando atrás, puedo deducir qué es lo que ocurrió. Esta odisea empresarial podría dividirse en tres etapas:

### 1. El encanto de la adicción creativa: los emprendedores como artistas

*Nosotros lo desarrollamos pero no esperábamos fundar una empresa en torno a ello: creamos el producto porque pensamos que era genial.*

—Mark Zuckerberg

Como a muchos otros emprendedores, en un primer momento me impulsó la inexplicable necesidad de «crear», desarrollar algo único que tuviera el potencial de cambiar el mundo.

Yo había fundado mi empresa en 2002, tras la creación de una aplicación para redes sociales privadas llamada 6Degrees. No podía imaginar que meses después aparecería Friendster, a la que siguieron decenas de redes sociales distintas. Eso no nos detuvo, porque nosotros habíamos adoptado un enfoque distinto, centrado en la privacidad y la descentralización, e interpretamos el hecho de que apareciera tanta competencia como una especie de validación que nos empujó a seguir creando. En 2002, sin embargo, la privacidad y las redes sociales no casaban demasiado bien.

*Lección 1: Ser distinto es bueno, pero solo si lo eres en algo relevante.*

### 2. La startup como supervivencia: los artistas también tienen que comer

Muy al principio tienes que averiguar cómo te las arreglarás para coger el impulso necesario para superar el *start-up dip*, la primera «cuesta arriba» que hay que superar en una startup.

El *bootstrapping* no fue mi primera opción. Yo había trabajado en una startup que se vendió por cientos de millones. Hoy es propiedad en su mayor parte de sus fundadores, así que fui a visitarles. Para mi sorpresa, aunque les gustaba la idea, no estaban dispuestos a financiarla. Esta fue una de muchas lecciones que aprendí sobre los riesgos que entrañan las startup y sobre cuál es el verdadero trabajo de un emprendedor. En aquel momento no entendía del todo qué es lo que había salido mal.

En 2002 era difícil conseguir crédito (especialmente en Texas), pero yo estaba decidido a seguir adelante. Por fin, tuve un golpe de suerte y un emprendedor noruego que me conoció gracias a mi blog se ofreció a financiar el desarrollo de la plataforma que estaba desarrollando a cambio de una licencia con descuento.

*La suerte que tengas en la vida, es decir, tu Área de Suerte, es directamente proporcional al grado de pasión que pones a lo que haces combinado con el número total de personas a la que das a conocer esa pasión.*

—Jason Roberts, «How to Increase Your Luck Surface Area»

Ya entonces valoraba mucho mi tiempo. Hice un trato con mi mujer: el barómetro del éxito sería el dinero. El premio consistiría en crear las condiciones mínimas necesarias para poder satisfacer mi adicción creativa.

Extrañamente, no me faltó ni un solo sueldo en siete años y aprendí mucho sobre la supervivencia, toda una forma nueva de vivir la vida. Poco a poco me dejó de interesar cómo desarrollar productos complejos y me sentí más atraído por cómo crear productos de éxito.

Hasta entonces, había creado productos en la sombra. Intenté construir una plataforma, hice mis pinitos en código abierto, practiqué el «saca versiones pronto y que sean muchas», abracé el «menos es más» e incluso probé el «más es más». Así fue como topé con el Desarrollo de Clientes, a partir del cual llegué de forma natural hasta *Lean Startup*, que cambió radicalmente mi forma de entender el análisis y desarrollo de productos.

Con CloudFire conseguí descubrir cuáles eran los problemas que cada cliente en concreto necesitaba solucionar y llegué bastante lejos en la validación del modelo de negocio (con un flujo de caja positivo), pero faltaba algo muy importante: *pasión por los clientes y sus problemas*.

Por el camino, yo había perfeccionado sin saberlo la idea fundacional del proyecto: de basarlo en un problema («conectar a todos los habitantes del mundo») a basarlo en una solución («un entorno *peer-to-Web* que elimine los límites entre escritorio e internet»). Mi empresa ofrecía una «solución en busca de un problema». Los clientes y mercados que encontré no fueron en absoluto los que esperaba.

*Lección 2: Ganar dinero es la primera forma de validación, pero probablemente no sea suficiente.*

### 3. La maldición de la herencia: los artistas necesitan reinventarse constantemente

Los emprendedores montan startups por diversas razones. Muchas de ellas se convierten en empresas de éxito (que en algunos casos se venden por mucho dinero). Yo, sin embargo, había llegado a un punto en el que

buscaba algo más: un propósito.

Me vi obligado a enfrentarme a esa falta de conexión entre mi pasión y los problemas que debía resolver, y concluí que tenía dos opciones.

O contrataba a alguien al que le apasionaran esos segmentos de clientes o vendía la empresa. La herencia puede ser una ventaja o una desventaja que termine ahogándote. No fue una decisión fácil.

En los últimos dos años, he encontrado otros problemas distintos que solucionar, que me han interesado a distintos niveles. Puse en marcha mi blog para darme a conocer públicamente, pero en el camino me vi atrapado por el mundo *Lean Startup*, en el que no tardé en implicarme. Me sorprendieron muy positivamente las reacciones y ánimos que recibí. Y empecé no sin cierta reticencia a escribir este libro (y a impartir talleres, lo cual me incomodaba aún más).

Cuando vi los puntos para unir suficientes, en vez de dibujar la figura, hice *reset*. Llamé a mi primer cliente, Sverre Fjeldheim, el inversor noruego, y en dos semanas habíamos llegado a un acuerdo sobre la venta. Tras una segunda etapa de transición, comencé a sentar las bases de una nueva compañía: Spark59.

*Lección 3: Las startups pueden llevar años de trabajo, así que elige un problema que merezca la pena solucionar.*

Un truco para encontrar un problema que merezca la pena solucionar (codificado con ayuda de Patrick Smith) es sumergirte completamente en un sector (cuálquiera) que te apasione y rodearte de gente igualmente apasionada. La gente siempre tiene problemas y tú, el emprendedor, eres la persona a la que pagarán por solucionarlos.

## Resumen

La figura 14-2 presenta el flujo de trabajo que hemos seguido a lo largo de este libro.

Si bien este patrón puede aplicarse a una amplia gama de productos, yo a menudo me pregunto cómo adaptarlo a dos modelos en concreto: el modelo de producto con efecto de red y el modelo de producto multilateral (como los *marketplaces*).

## Patrón de diseño para un producto con efecto de red

Un producto con efecto de red es un producto cuyo valor depende del número de usuarios que tenga. Ejemplos clásicos son el teléfono y las redes sociales como Twitter o Facebook.

El mismo metapatrón que hemos tratado hasta ahora puede aplicarse a este tipo de productos, con algunas consideraciones adicionales:

### ***La atención es un activo convertible***

El valor del producto y el número de usuarios crecen en paralelo, de modo que podemos recurrir a algún tipo de fórmula convertible cuyo objetivo sería calibrar el número de usuarios en tanto que activo, en sustitución de las «ventas reales» del apartado «Flujos de ingresos» del *canvas*.

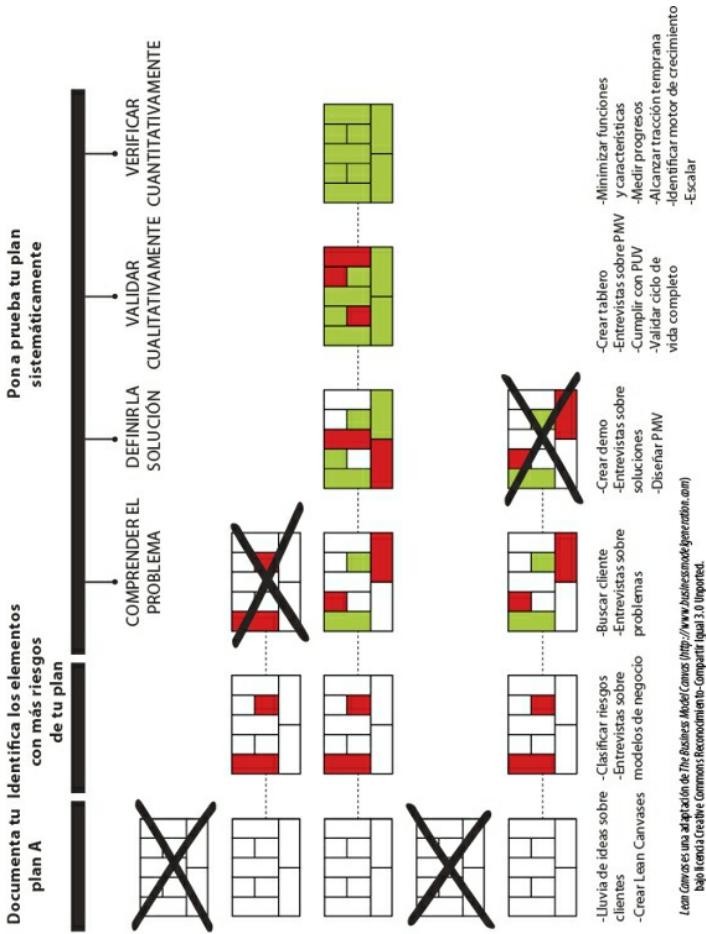


Figura 14-2. La metodología Running Lean

Puede ser complicado dar con esta fórmula. Podríamos empezar por las tarifas publicitarias del momento o por las valoraciones existentes para productos modelados de manera similar.

Uno de los desafíos que imponen este tipo de productos es que normalmente deben sobrepasar cierto punto de inflexión para que las valoraciones extraídas de dicha fórmula sean relevantes. Hasta ese momento, la *startup* debe encontrar el modo de superar los momentos difíciles por sí misma.

*Twitter empezó como un proyecto secundario, casi como un divertimento, mientras Ev Williams trabajaba en su empresa principal, Odeo, con la que había obtenido millones de dólares de distintos inversores.*

—Fuente: *The New York Times*

*Cuando Zuckerberg se instaló en Silicon Valley, el verano de su segundo año en la universidad, pensó que quizás un día él y su equipo pondrían en marcha una startup, pero no se imaginó que esa startup fuera a ser Facebook.*

—Fuente: TechCrunch

### **La retención sigue siendo la reina**

El primer hito importante tiene que ver con construir algo que la gente quiera. Esto puede quedar reflejado en el uso reiterado o el compromiso (métricas de valor). Para obtener más información sobre esto, véase el cuadro «Validar el valor antes que el crecimiento: Facebook».

## ***El motor de crecimiento es el viral***

Una vez validadas las métricas de valor a nivel micro, hay que lanzarse en busca del punto de inflexión, valiéndonos de un motor de crecimiento viral. Conseguido este objetivo, podremos validar el valor virtual del producto y la atención suscitada mediante publicidad (por ejemplo, Facebook),

categoría premium (por ejemplo, LinkedIn), etc.

### **NOTA**

Aunque podría argumentarse que un producto con efecto de red que presente publicidad es una forma producto multilateral (*marketplace*), en mi opinión esa etiqueta debe reservarse a servicios en los que ambas partes operan activamente para llevar a cabo una transacción. Ese es el objeto del siguiente apartado.

## **Validar el valor antes del crecimiento: Facebook**

Facebook no fue la primera red social, pero ha crecido hasta convertirse en la más grande del mundo. Sus fundadores se diferenciaron de sus predecesores porque trabajaron sobre una red social física previa: el campus de Harvard. En lugar de escalar el servicio para que llegase a todo el mundo, fueron validando metódicamente sus hipótesis de valor, de una universidad a otra, y terminaron creando un producto de gran valor y crecimiento exponencial.

## **Patrón de diseño para un producto multilateral (*marketplace*)**

Los productos multilaterales ponen en contacto a compradores y vendedores y aportan valor reduciendo la fricción en las transacciones. Ejemplos clásicos son eBay, Expedia o Priceline.

Por alguna razón, son muchos los emprendedores que se sienten atraídos por este modelo. Quizá porque parece ser más fácil de monetizar. Después de todo, el objetivo de un *marketplace* es hacer negocios. Pero estos *marketplaces* pueden ser muy difíciles de establecer: caen en la conocida paradoja del huevo y la gallina.

Los compradores no se interesan porque no hay vendedores suficientes y viceversa.

*Os dejo algunas reflexiones sobre cómo trabajar con este modelo:*

### ***Crea canvas para ambas partes***

En cierto modo, estamos construyendo dos modelos de negocio en uno. Debemos comprender quiénes son los vendedores y decidir cómo llegar hasta ellos y qué valor vamos a aportarles. Habrá entonces que proceder de igual manera con los compradores. Una gran forma de documentar estas hipótesis es crear *canvas* distintos para cada una de las partes.

### ***Valida el valor del subreddit que pueda interesar a un early adopter típico***

Como con los productos con efecto de red, nuestro primer cometido es demostrar que podemos aportar valor a nivel micro. Más que crear un *marketplace* nuevo o de gran volumen, hemos de identificar un *marketplace* «early adopter» prototípico, en el que tanto la motivación como la fricción en las transacciones sean altas.

Por ejemplo, si estás construyendo un *marketplace* que conecta a touroperadores de aventura con proveedores de servicios, cántate en una actividad específica en tu área (la escalada, por ejemplo) para poder tener acceso directo a ambas partes. De igual manera, si lo que buscas es un producto que permita vender diversas categorías de productos, selecciona primero una única categoría con la que empezar a trabajar.

Lleva a cabo distintas entrevistas sobre problemas y soluciones para validar las hipótesis sobre el nivel de necesidad y la motivación tanto de compradores como de vendedores. Obtén compromisos, crea un PMV y empieza a poner en contacto a compradores y vendedores. Para conocer un ejemplo, véase el cuadro «Reducir en primer lugar la fricción del *marketplace* a nivel micro: Airbnb».

### ***No automátices el contacto***

Poner en contacto a compradores y vendedores de manera adecuada es difícil. Plantéate utilizar un modelo de «PMV conserje» (como en el caso de estudio de Food on the Table del capítulo 5) para mantener un alto nivel de calidad mientras decides qué automatizar y

qué no. En el cuadro «Aprende manualmente antes de automatizar: AngelList» se ofrece otro ejemplo.

### ***Identifica el motor de crecimiento apropiado para cada parte***

Probablemente no tengas problemas para obtener testimonios tempranos para entrar en *marketplaces* similares. Atención, no obstante, porque es posible que necesites personalizar simultáneamente dos motores de crecimiento distintos para cada una de las partes del *marketplace*.

## **Reducir en primer lugar la fricción del *marketplace* a nivel micro: Airbnb**

Airbnb es un servicio *online* que conecta a gente que busca hospedaje vacacional y otros hospedajes a corto plazo con gente que alquila habitaciones. En este instante, Airbnb ofrece hospedaje en 16 000 ciudades de 186 países. Pero para llegar tan lejos, en Airbnb tuvieron que aprender mucho, y con mucho esfuerzo. En su primer experimento, con el lanzamiento del producto, los fundadores ofrecieron su propia casa en alquiler durante un congreso de diseño para el que se habían agotado las plazas. Se llevaron a cabo dos experimentos adicionales (uno durante el festival South by Southwest, en Austin, Texas, y otro durante la Convención Nacional Demócrata, en Denver), sin dejar de hacer consultas. El proyecto entró poco después al programa Y Combinator, donde pudieron centrarse a tiempo completo en el producto. A partir de ese momento lo fueron extendiendo de una ciudad a otra.

## Aprende manualmente antes de automatizar: AngelList

Cuando AngelList salió al mercado, sus fundadores, Nivi y Naval, dedicaron una enorme cantidad de tiempo personal a estudiar y asesorar a compañías que tenían muchas opciones de recibir financiación. Después las ponían en contacto a través de correo electrónico con inversores de alto nivel elegidos personalmente.

Se garantizaba así la firma de acuerdos de alto nivel. Esto quedaba plasmado en testimonios positivos de inversores y emprendedores, lo que ayudó a impulsar el crecimiento de la *startup*. También permitió a los fundadores descubrir qué partes de ese «proceso manual» podían automatizarse, lo cual hicieron realidad en su solución *online*.

## Notas

[20](#) El término *ajuste producto/mercado* fue acuñado por Andy Rachleff, cofundador de la empresa de capital riesgo Benchmark Capital.

[21](#) <http://startup-marketing.com/using-survey-io/>.

[22](#) Lo pregunté a Sean Ellis y me contestó afirmativamente.

# Conclusión

¡Felicidades! Hemos terminado.

## ¿Y ahora qué?

*En mi opinión, la vida de toda startup se divide en dos partes: antes del ajuste producto/mercado y después del ajuste producto/mercado.*

—Marc Andreessen, *The Pmarca Guide to Startups*

## La vida después del ajuste producto/mercado

El primer hito importante de una *startup* es el ajuste producto/mercado. Llegados a esta etapa, podemos casi garantizar cierto nivel de éxito y dejar de centrarnos en el aprendizaje para empezar a escalar (véase la figura 15-1).



Figura 15-1. Despues del ajuste producto/mercado

Además de resetear y perfeccionar una y otra vez tu motor de crecimiento para conseguir clientes en el intento de salvar el abismo entre el *early adopter* y el cliente de a pie<sup>23</sup>, habrás de afrontar inevitablemente otros desafíos nuevos conforme tu empresa crezca.

Todos los procesos empiezan a fallar cuando se les añaden seres humanos.

La clave es fomentar una cultura de aprendizaje continuo, de experimentadores frente a especialistas, en la que todo el mundo tenga responsabilidad en la creación y captación de valor para el cliente.

*El estilo Toyota no es crear resultados por trabajar duro.*

*Es un sistema según el cual la creatividad humana no tiene límite.*

*La gente no viene a Toyota a «trabajar», viene a «pensar».*

—Taiichi Ohno

## ¿He cumplido con mi promesa?

Empecé este libro afirmando que no hay método que garantice el éxito. Prometí no obstante un proceso de repetición y acción para el desarrollo de productos, *un proceso que multiplique las opciones de triunfar ayudándote a identificar las métricas de éxito y a medir los progresos hechos con respecto a esas métricas*.

Espero haber cumplido la promesa.

No hay mejor momento que el actual para lanzar una *startup*. Las ideas contenidas en este libro te ayudarán a ello. De hecho, una vez interiorices los principios fundamentales presentados en él, te darás cuenta de que tienen muchísimas aplicaciones.

## Mantengamos el contacto

Los libros, como el software complejo, nunca están terminados del todo. Se van

publicando versiones, nada más.

Este libro es solo el comienzo. Seguiré compartiendo las cosas que aprenda en mi blog, <http://practicetrumpstheory.com/>, y seguiré impartiendo talleres regularmente.

Para conocer otras muchas técnicas y tácticas, suscríbete a mi boletín de noticias, Running Lean Mastery: <http://blog.runningleanhq.com/mastery/>.

Y escríbeme cuando quieras a [ash@spark59.com](mailto:ash@spark59.com).

Twitter: @ashmaurya

Skype: ashmaurya

¡Gracias por leer este libro! ¡Brindo por tu éxito!

## Recursos

### Libros

- *El método Lean Startup*, de Eric Ries (Deusto).
- *The Four Steps to Epiphany*, de Steve Blank (<http://www.cafepress.com/kandsranch>).
- *Generación de modelos de negocio*, de Alex Osterwalder (Deusto).
- *The Entrepreneur's Guide to Customer Development*, de Brant Cooper y Patrick Vlaskovits (Cooper-Vlaskovits).
- *Posicionamiento*, de Jack Trout y Al Ries (McGraw-Hill).
- *Don't Just Roll the Dice*, de Neil Davidson (Red Gate Books).
- *Rocket Surgery Made Easy*, de Steve Krug (New Riders Press).
- *Inbound Marketing*, de Dharmesh Shah y Brian Halligan (Wiley).
- *The Principles of Product Development Flow*, de Donald Reinertsen (Celeritas Publishing).
- *Lean Software Development: An Agile Toolkit*, de Mary Poppendieck y Tom Poppendieck (Addison-Wesley Professional).
- *El sistema de producción Toyota*, de Taiichi Ohno (Gestión 2000).

### Blogs

- Eric Ries, «Startup Lessons Learned» (<http://startuplessonslearned.com>).
- Steve Blank (<http://steveblank.com>).
- Jason Cohen, «A Smart Bear» (<http://blog.asmartbear.com>).
- «Venture Hacks» (<http://venturehacks.com>).
- Sean Ellis, «Startup Marketing» (<http://startup-marketing.com>).
- Dharmesh Shah, «OnStartups» (<http://onstartups.com>).
- David Skok, «For Entrepreneurs» (<http://www.forentrepreneurs.com>).
- Ben Yoskovitz, «Instigator Blog» (<http://www.instigatorblog.com>).

### Herramientas

- Lean Canvas: software de validación de modelos de negocio (<http://leancanvas.com>).
- USERcycle: software de gestión de ciclo de vida de clientes (<http://usercycle.com>).
- UserTesting: pruebas de usabilidad *online* (<http://usertesting.com>).
- KISSmetrics: software de analíticas web accionables (<http://kissmetrics.com>).
- Mixpanel: seguimiento de eventos en tiempo real (<http://mixpanel.com>).
- SnapEngage: herramienta de *feedback* de clientes *online* (<http://snapengage.com>).
- Heroku: Infraestructura de plataforma como servicio en lenguaje Ruby (<http://heroku.com>).

## Notas

[23](#) Geoffrey Moore describe ese «abismo» en su libro *Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers* (HarperBusiness).

## Material extra

### Cómo crear una *startup* que genere pocos gastos

He aplicado *bootstrapping* a mi empresa durante los últimos siete años y he aprendido mucho sobre ello de Bijoy Goswami, fundador de Bootstrap Austin. Bijoy no limita la definición de *bootstrapping* a lo general, esto es, *construir una empresa sin financiación externa*, sino que más bien considera el *bootstrapping* como una filosofía que se resume en lo siguiente: «*La acción adecuada en el momento adecuado*».

Este mantra se aplica tanto a las *lean startups* como a las *startups* basadas en *bootstrapping*: *en cada fase de la startup hay un conjunto de acciones que son «adecuadas», dado que maximizan el rendimiento en tiempo, dinero y esfuerzo. Un emprendedor Lean/bootstrapping hace caso omiso a todo lo demás*.

Aunque las técnicas de *bootstrapping* y *Lean Startup* no se limitan a la financiación, esta constituye uno de los primeros problemas con los que los emprendedores lidian, lo que puede llevar al despilfarro.

### Por qué la captación de fondos prematura es una forma de despilfarro

Hay varias razones por las que la captación de fondos prematura puede llevar al despilfarro:

- *Conseguir financiación no es una forma de validación.* En la fase preliminar, los inversores tienen tan poca idea sobre qué productos pueden tener éxito como nosotros mismos. Sin ninguna validación del producto en la que confiar, se apoyan en el historial de tu equipo y en tu habilidad comunicativa. Conseguir financiación en esta etapa da fe de nuestra capacidad como equipo y capacidad de comunicación, pero no equivale a una validación del producto.
- *Sin validación no hay punto de apoyo.* Y, yendo más allá, sin validación no tenemos credibilidad de producto/mercado, lo que por regla general conlleva costes que se reflejan en valoraciones más bajas y contratos favorables a los inversores.
- *Los inversores miden el progreso de forma distinta.* Mientras que el aprendizaje validado es la medida del progreso en una *lean startup*, la mayoría de inversores miden el progreso según el crecimiento. Conciliar ambos criterios durante las primeras etapas de una *startup* (cuando todavía estamos dando dan palos de ciego) puede suponer un reto pero también una distracción.
- *Conseguir financiación siempre lleva más tiempo de lo que uno cree.* El tiempo es más valioso que el dinero. ¿Prefieres dedicar meses a dar discursos de ventas a inversores para perfeccionar argumentos basados en un producto no probado o emplear el tiempo haciendo lo mismo con clientes, y contar la historia de un proyecto de negocio verosímil basado en un producto probado?
- *Demasiada financiación en realidad puede perjudicarte.* El dinero es un acelerador, no una solución definitiva. Te deja hacer más cosas, pero no necesariamente mejores. Por ejemplo, más dinero puede llevarte a contratar más personal y desarrollar más funciones y características, lo que puede desviarte de tu rumbo o retrasar tu proyecto.
- *Las restricciones potencian la innovación y, lo más importante, empujan a la acción.* Con menos dinero, te verás obligado a producir menos, a terminar antes y a aprender más rápido.
- *¿Qué hay de todos los consejos que recibimos y los contactos que tenemos?* Captar fondos no es la única manera de obtener buenos consejos. Debemos empezar cuanto antes a formar un consejo asesor. Muchos colaborarán encantados; otros

- quizá pidan a cambio algún tipo de beneficio en forma de acciones, por ejemplo.
- *¿Cómo sobrevivo hasta el ajuste producto/mercado?* El momento ideal para captar financiación externa es tras el ajuste producto/mercado. Sin embargo, quizá haga falta recaudar o autofinanciarse con una pequeña cantidad. El objetivo es acercarse lo máximo posible al ajuste producto/mercado.

El principal motivo para aplicar *bootstrapping* al inicio es que en ese momento es más fácil que nunca construir una empresa o, más exactamente, testar si lo que tienes es una empresa o no. No hace falta mucho para definir, desarrollar y probar un producto mínimo viable (PMV), con la vista puesta en el ajuste producto/mercado. Con el equipo apropiado (y la garantía de que posee las habilidades apropiadas), podremos validar el ajuste problema/solución a la vez que conservamos nuestro empleo habitual, y presentar un PMV a los clientes en poco tiempo.

A continuación, otros consejos para ayudarte en este proceso:

- *Conserva tu empleo habitual.* La primera etapa, encontrar el ajuste problema/solución, se puede sacar adelante a tiempo parcial y con muy pocos gastos. Por regla general implica muchas esperas: contactar con clientes, concertar entrevistas, compilar resultados... Hasta que no encuentres un problema que valga la pena solventar, no tiene sentido dejar tu trabajo. Al final de esta etapa deberíamos haber fijado un conjunto de funciones y características.
- *Desarrolla únicamente esas funciones y características. Nada más.* Aunque todo lo anterior se podría hacer durante el tiempo libre, recomiendo encarecidamente que revises las posibles cláusulas sobre pluriempleo de tu contrato laboral.

#### NOTA

Descarga de responsabilidad: yo no soy abogado. Consulta a un abogado antes de aplicar lo mencionado anteriormente a tu situación particular.

- *Haz los gastos mínimos.* El mayor gasto en un negocio de software son los recursos humanos. El hardware es barato: alquílalo, no lo compres. No escales hasta que tengas un problema que lo requiera. No contrates hasta que sea imprescindible.
- *Cobra desde el día uno.* Márcate como objetivo cubrir primero los costes de hardware/hospedaje y luego los de personal.
- *Vende otras cosas relacionadas con tu negocio durante el proceso.* Es muy tentador asesorar a empresas no relacionadas con el tuyo para sobrevivir, pero acaba siendo muy difícil (si no completamente imposible) crear a la vez un gran producto. En su lugar, busca cosas relacionadas con tu proyecto empresarial que puedas vender durante el proceso. Autoriza la comercialización de alguna tecnología, escribe un libro (como este), imparte clases o conferencias, etc. Estas actividades no solo están relacionadas con tu negocio, sino que muchas de ellas ayudan a crear reputación y marca *online*, lo cual se amortiza con el tiempo y puede incluso aportarte una ventaja competitiva injusta.

## Cómo alcanzar el flujo en una *lean startup*

Uno de los principios fundamentales de *Lean Startup* es eliminar el despilfarro.

*El despilfarro es cualquier actividad humana  
que absorbe recursos pero no crea valor.*

—James P. Womak y Daniel T. Jones

*Lean Thinking* (Free Press)

De todos los recursos, el más valioso es el tiempo. Más que el dinero. Mientras el dinero puede fluctuar arriba y abajo, el tiempo se mueve solo en una dirección.

## La conflictiva necesidad de tiempo

El tiempo, como cualquier otro recurso, es necesario para múltiples actividades. En Desarrollo de Clientes, se requiere básicamente para las actividades fuera del edificio y no tanto para las que se llevan a cabo dentro del edificio. Steve Blank afirma que todas las respuestas se encuentran en el exterior y aboga por la creación de un equipo multidisciplinar de Desarrollo de Clientes *que debe incluir a los fundadores*. ¿Qué hay del trabajo que hay que hacer dentro del edificio? ¿Quién va a poner en práctica las soluciones a los problemas que se descubren fuera del edificio?

Eric Ries propone crear dos equipos que se alimenten uno a otro: uno equipo encargado de los problemas y otro equipo encargado de las soluciones. El primero se centra en el Desarrollo de Clientes, mientras que el segundo se ocupa del desarrollo del producto.

En cualquier caso, el fundador tiene que estar en ambos equipos, y aquí es donde se produce el problema fundamental del *tira y afloja en los calendarios*.

El problema empeora si eres fundador técnico (como yo), porque el tiempo se usa de manera muy distinta cuando se pasa del desarrollo del producto al Desarrollo de Clientes. Paul Graham ha escrito un excelente ensayo<sup>24</sup> sobre los dos tipos de calendarios: el calendario ejecutivo y el calendario de producción.

Los ejecutivos organizan por lo común sus días en bloques de una hora e invierten cada una en una tarea distinta. Los productores (programadores, redactores de código, etcétera) necesitan organizar sus días en bloques más prolongados. Alternar contextos es una tarea previsible y de bajo coste en un calendario ejecutivo, pero tiene un coste mayor en el calendario de producción, y además aniquila la productividad.

Las actividades fuera del edificio (entrevistas y atención al cliente, pruebas de usabilidad) suelen encuadrarse en el calendario ejecutivo, mientras que las actividades dentro del edificio (diseño, codificación) se sitúan por lo general en un calendario de producción.

Intentar encontrar un punto de equilibrio entre estos dos requisitos es más arte que ciencia, pero hay un concepto fundamental que debe estar siempre presente para maximizar la productividad: el *flujo*.

Para mí, el flujo se define de dos maneras diferentes, ambas pertinentes.

La primera se debe al psicólogo Mihály Csíkszentmihályi, que define el flujo como «el estado mental de actividad en el que el sujeto está al máximo de sus posibilidades». Cuando uno está *en flujo*, está tan inmerso en una actividad que nada más le importa. Se pierde la autoconsciencia y el sentido del tiempo.

Las actividades que fluyen generalmente cuentan con los siguientes atributos:

- Tienen un objetivo claro.
- Necesitan plena concentración.
- El sujeto no sufre interrupciones ni distracciones.
- Proporcionan *feedback* claro e inmediato del progreso hacia el objetivo.
- Se viven como un desafío.

El flujo no se puede activar a voluntad, pero se pueden disponer las actividades de modo que permitan la aparición de flujo. Aquí es donde entra en juego precisamente la segunda definición de este término:

*Si reflexionamos sobre los pasos esenciales para lograr un flujo constante y continuo en un trabajo determinado, sin despilfarrar energía, sin lotes ni colas de más, todo cambiará, incluido cómo colaboramos y los procedimientos que ideamos para realizar ese trabajo.*

—Womak y Jones, *Lean Thinking*

A continuación ofrezco unos cuantos trucos más concretos que permiten la aparición de flujo.

## **Crear flujo diario**

Generalmente agrupo mis actividades diarias en tres categorías: actividades planificadas de producción, actividades planificadas ejecutivas y actividades no planificadas de ambos tipos.

### ***Truco 1: Establecer bloques de tiempo seguido para el trabajo de producción***

Mis actividades planificadas de producción son por lo general tareas de codificación y redacción de código que he identificado previamente. Como estas actividades requieren de un bloque de tiempo seguido, las programo a primera hora (de 6 a 8 de la mañana). Suelo programar esta tarea la noche anterior y es lo primero que hago. No abro el correo electrónico ni Twitter, ni miro ninguna otra cosa. Nadie llama a esa hora, de modo que las distracciones son mínimas. Los bloques de trabajo de dos horas son lo que mejor me funciona.

### ***Truco 2: Lograr objetivos de producción lo más temprano posible***

He probado tanto quedarme tarde por la noche como levantarme temprano, y prefiero esto último porque no está interrumpido por las horas de sueño, lo que permite que las actividades del día fluyan mejor. También creo que lograr algo tangible tan temprano en el día marca la diferencia para el resto de la jornada.

Según el día de la semana, puedo ubicar bloques adicionales de dos horas más tarde en la mañana o en la tarde, pero no son tan intensos como el primero y pueden verse interrumpidos por tareas urgentes.

### ***Truco 3: Programar actividades ejecutivas lo más tarde posible del día***

Las actividades planificadas ejecutivas, como las reuniones con clientes, son más fáciles de programar porque ocupan un intervalo de tiempo claramente definido y están determinadas por el calendario. A menos que haya un conflicto de programación irresoluble, yo prefiero programar estas tareas por la tarde para no interrumpir mi flujo matutino.

### ***Truco 4: Estar siempre preparado para actividades imprevistas, como la atención al cliente***

En cualquier momento del día pueden surgir interrupciones inesperadas (problemas con el servidor, llamadas de atención al cliente, etc.). Tiene que estar preparado para las interrupciones, especialmente por parte de los clientes. Yo tengo tanto las alertas del servidor como las llamadas

de clientes desviadas a mi teléfono móvil (con un número gratuito). Este es también el momento para aplicar el proceso de los Cinco Porqué, a fin de asegurar que los incidentes inesperados no se hagan recurrentes (en breve daré más detalles).

## **Crear flujo semanal**

Además de organizar el día pensando en fomentar el flujo, también agrupo ciertas actividades según el día de la semana:

### ***Truco 5: Identificar los mejores días para hacer Desarrollo de Clientes***

Por ejemplo, los lunes y los viernes son por lo general malos días para iniciar un nuevo contacto con el cliente, porque la gente suele estar aún poniéndose en marcha o preparándose para el fin de semana. Este tipo de actividades de Desarrollo de Clientes las programo de martes a jueves.

### ***Truco 6: Aprovechar el tiempo de inactividad de los clientes***

Como lunes y viernes son por lo común más lentos desde la perspectiva del trato con el cliente, reservo estos días para tareas de producción más largas, como la redacción de entradas para mi blog. Suelo decidir el tema de la entrada el viernes, la esbozo el fin de semana, la redacto/corrijo el lunes y la publico el martes.

### **Truco 7: Ponderar el contacto directo con los clientes**

No todas las actividades de Desarrollo de Clientes requieren contacto directo. Tras la etapa inicial de captación de clientes, se produce una marcada tendencia a confiar más en la comunicación en diferido mediante herramientas como correo electrónico, foros y pruebas de usabilidad *online*. Aunque todas ellas son estupendas para disminuir las distracciones en tiempo real y conseguir escalar, a mi parecer es importante seguir creando oportunidades para el contacto directo, tanto con los clientes nuevos como con los existentes.

*Las conversaciones improvisadas son la mejor manera de aprender sobre los problemas imprevistos.*

Yo muestro nuestro número gratuito en todas las páginas y animo a los clientes a usar el teléfono antes que enviar un mensaje de correo electrónico, siempre que les sea posible.

### **Eliminar el despilfarro de software**

Desarrollar software según especificaciones ya es difícil de por sí. En el contexto de una *startup*, en el que tanto los problemas como las soluciones todavía no se conocen, lo óptimo es iterar con el objetivo de codificar menos y aprender más.

### **Truco 8: Evitar la sobreproducción haciendo que sean los clientes quienes pidan las funciones y características**

La demanda por parte del cliente es otro concepto *lean* y prescribe no desarrollar ningún producto o servicio hasta que un cliente lo solicite.

*El 80 % de tu esfuerzo debe dirigirse a optimizar las funciones y características existentes, no a desarrollar otras nuevas.*

El Desarrollo de Clientes consiste en identificar un PMV que conecte con los clientes y la validación del cliente consiste en probar si esta conexión será escalable. Si no lo hace, la respuesta probablemente no sea añadir funciones y características, sino pivotar y volver al paso 1: la captación de clientes.

### **Truco 9: Iterar alrededor de tres a cinco métricas accionables**

Unas pocas métricas accionables son todo lo que se necesita para identificar y clasificar los problemas que más necesario es solucionar.

### **Truco 10: Desarrollar software para fluir**

Como habrás notado, no tengo días o tareas asignados para desarrollar o realizar tests ni para lanzar software. Esto es porque aplico un proceso de Despliegue Continuo (popularizado por Eric Ries) donde el software se desarrolla, se testa y se lanza automáticamente al final de cada tarea de producción. Mi única tarea consiste en este caso en remitir código: un clic y está listo para el cliente.

Los procesos de manufactura tradicionalmente se han estructurado en tareas según una organización maquinal del tiempo, que lo descompone en lotes y colas. Lean desafía esta perspectiva y aboga por estructurar las tareas según una organización humana del tiempo para que fluyan.

Lanzar software no es distinto que fabricar productos físicos. Aunque es algo más fácil desplegar continuamente software con base en la red, con un poco de disciplina el software con base en un equipo físico también puede desarrollarse fluidamente.

## **Cómo fijar el precio de un producto de software como servicio**

El objetivo inicial de una *startup* es aprender, no optimizar. Según mi experiencia, la estrategia que funciona es *empezar con un único plan de precios: el periodo de prueba gratuito*.

### **Empieza con un único plan**

Empezar con múltiples planes para intentar contentar a todo tipo de clientes es una forma de despilfarro. He visto *startups* empezar con planes de precios diseñados para otras *startups* de una persona y para empresas de más de mil empleados.

Ofrecer varios planes distintos no solo exige escribir más código para atender la segmentación entre el plan y las funciones y características; además, el retorno en aprendizaje se diluye cuando tratamos de dirigirnos a múltiples segmentos de clientes a la vez. Volviendo al ejemplo del párrafo anterior, los modelos y tácticas de negocio varían mucho dependiendo de si tratamos con una *startup* pequeña o con una gran empresa.

La cuestión principal aquí es, sin embargo, que cuando estás empezando, no dispones todavía de información suficiente para fijar el precio adecuadamente o segmentar las funciones y características en múltiples planes.

### ***Ofrece un periodo de prueba gratuito***

Los períodos de prueba ayudan a delimitar temporalmente los experimentos con la estructura de precios, de modo que es más fácil forzar una decisión de conversión, lo que nos permite aprender e iterar más rápido.

### ***Escoge un precio para ponerlo a prueba***

Las alternativas de precios existentes crean «puntos de referencia» que el cliente tiene asumidos y con el que compararán tu solución. Es importante entender y posicionar el precio de tu producto en relación con los ya existentes.

En el poco probable caso de que estés solucionando un problema totalmente nuevo o de que no dispongas de puntos de referencia claros (lo cual ocurre con más frecuencia en los productos para empresas), tendrías que plantear un precio de la nada e ir puliéndolo.

*Fijar precios estriba en fijar percepciones adecuadas.*

—Neil Davidson, *Don't Just Roll the Dice* (Red Gate Books)

### ***Ten cuenta los costes***

El objetivo final es dar con un modelo de negocio escalable. No hay que insistir por tanto en que debes tener el control sobre lo que va a costar tu solución para asegurarte de que queda un margen sustancioso.

Una regla general para crear un negocio de éxito (según David Skok, de Matrix Partners) es cerciorarse de que el valor del ciclo de vida de los clientes es más de tres veces mayor que el coste de adquisición del cliente.

En esta etapa, no obstante, es complicado calcularlo con exactitud, así que lo más apropiado es hacer un cálculo general basándonos en nuestros costes de personal/hardware y las ventas para encontrar el punto de equilibrio.

### ***¿Qué hay de los modelos freemium?***

El *freemium* es un popular modelo que usan numerosas aplicaciones web. El primero en describirlo fue Fred Wilson:

*Ofrezca su servicio gratuitamente, financiándolo o no con publicidad, logre una gran cantidad de clientes de manera eficaz a través del boca a boca, las redes de contactos, el marketing de posicionamiento orgánico, etc., y luego presente a su base de clientes una serie servicios de valor añadido o una versión mejorada de su servicio a precio premium.*

—Fred Wilson, blog «AVC»

A primera vista, el *freemium* parece tener lo mejor de ambos mundos: conseguir que los usuarios prueben tu servicio sin tener que preocuparse por el precio y venderles más adelante el buen plan premium. Pero la realidad es muy distinta.

En primer lugar, creo que a menos que sus usuarios de la versión gratuita estén

aportando valor monetario, el modelo *freemium* no es un modelo de negocio, sino una estrategia de marketing para conseguir muchos clientes potenciales. En segundo lugar, creo que fijar un precio es una de las partes más arriesgadas (y fundamentales) del modelo de negocio y debería ponerse a prueba más temprano. Los planes *freemium* retrasan este aprendizaje.

## Los problemas con el *freemium*

Aunque reconozco que este modelo puede ser muy efectivo, no abogo por empezar con él por las siguientes razones:

### **Pocas conversiones (o ninguna)**

Muchos servicios cometen el error de ofrecer demasiadas cosas en sus planes gratuitos, lo que comporta muy pocas conversiones o ninguna. Una de las razones es que los creativos (artistas, músicos, desarrolladores) tienen fama de subestimar su propio trabajo y se les da muy mal fijar precios.

*El precio debería fijarse pensando en el comprador, no el vendedor.*

Pero el motivo principal es algo que ya dijimos en el apartado anterior: todavía no disponemos de datos de uso suficientes como para definir correctamente un plan gratuito que anime a los usuarios a pasar de forma natural a un plan de pago en el futuro.

### **Ciclo de validación largo**

Incluso los mejores servicios *freemium* registran tasas de conversión de entre el 0,5 % y el 5,0 %, lo que supone ciclos de validación largos. El tiempo es el recurso más valioso en una *startup* y no podemos permitirnos ciclos de aprendizaje tan largos en una cuestión tan importante como la estructura de precios.

### **La atención se desvía a la métrica errónea**

La palabra «gratis» puede ser irracionalmente atractiva. Por eso, *free-mium* produce una basculación prematura de la atención, desde la retención del usuario a la adquisición (es decir, el registro). A menos que hayas desarrollado justo el producto adecuado desde el primer momento, esforzarse por conseguir muchos registros es una forma de despilfarro. Para desarrollar el producto adecuado no se necesita mucho tráfico, sino los clientes iniciales apropiados. *Los usuarios de la versión gratuita no son tus clientes (todavía).*

### **Baja ratio señal/ruido**

Cuando tienes muchos usuarios con plan gratuito, es difícil centrar la atención en el feedback apropiado. *Si se nos da la oportunidad, todos nos convertimos en críticos.*

### **Los usuarios de la versión gratuita no son gratuitos**

Los costes operativos de mantener un usuario de la versión gratuita pueden parecer bajos, pero existen. Además de los costes de ancho de banda/*hosting*, hay que tener en cuenta los de atención al cliente, aprendizaje y desarrollo de funciones y características (descritos anteriormente).

Lincoln Murphy hizo un test de reciprocidad para evaluar los planes gratuitos en su ensayo *The Reality of Freemium in SaaS*. A menos que agreguen valor por su mera participación (como ocurre en servicios con mucho efecto de red, como LinkedIn, Facebook y Twitter), los usuarios de planes gratuitos son un gasto.

Jason Cohen, autor del conocido blog «A Smart Bear», aboga incluso por incluir los usuarios de la versión gratuita como gastos de marketing en el balance general, al igual que se haría con los gastos de publicidad o de ferias comerciales.

## Cómo plantearse el modelo *freemium*

### **Empieza primero con la parte premium del *freemium***

Si adoptamos el *freemium* como táctica de marketing y tomamos deliberadamente la

decisión de acortar el ciclo de validación, tiene sentido empezar con un plan *premium* y aplicar un único plan de pago.

Si el objetivo es cobrar por el producto antes o después, ¿por qué no empezar por ahí? Escoge funciones y características y un plan basado en lo que los candidatos pagaría en el momento de ofrecérsela. Considera-

ralos a partir de entonces tus primeros clientes. Este modelo es más sencillo de poner en marcha y también de medir.

Una vez haya aprendido cómo usan el producto sus clientes, puede ofrecer un plan gratuito si lo desea. Habrás recolectado valiosos datos de uso durante el proceso, lo que te sitúa en la posición óptima para diseñar para todo tipo de clientes.

### ***¿Qué es un buen plan gratuito?***

Un buen plan gratuito debería funcionar idealmente de manera similar a un periodo de prueba gratuito. La diferencia es que mientras que el periodo de prueba es temporal, el modelo *freemium* se basa en el uso. Si conoces bien el patrón de uso de tu producto, deberías ser capaz de diseñar un plan gratuito de modo que los usuarios se animen a pasar de forma natural a un plan de pago en algún momento del futuro.

En ese punto, la diferencia entre *freemium* y prueba gratuita la marca la percepción de ofrecer algo gratuitamente, lo que constituye una diferencia suficiente como para justificar el uso de *freemium* para cierto tipo de productos.

### ***¿Cuándo deberíamos usar freemium en lugar de períodos de prueba gratuitos?***

Una vez desarrollado el producto adecuado, *freemium* puede ser una poderosa estrategia de adquisición de usuarios para productos orientados al consumidor, que tienden de forma natural a ser «gratuitos».

Por otra parte, las empresas esperan poder disfrutar de un periodo de prueba temporal, y la complejidad añadida de rastrear y mantener los usuarios de la versión gratuita puede que no esté justificada aquí.

## **Crea primero un negocio rentable: MailChimp**

MailChimp se cita a menudo como uno de los ejemplos de modelo *freemium* exitoso. Sin embargo, quienes lo hacen a menudo olvidan que MailChimp no empezó ofreciendo planes gratuitos. De hecho, la empresa dedicó años a desarrollar un producto potente, asequible (pero no gratuito) y rentable, y experimentó mucho con los precios antes de ofrecer planes gratuitos.

## **Cómo crear una página de muestra**

Existen varias tácticas para lograr que la gente acepte una entrevista, pero con el tiempo debes ser capaz de *atraer visitantes desconocidos y convertirlos en candidatos interesados*.

La mejor manera de conseguir un candidato (frío o caliente) para que acepte una entrevista es «dar con su problema».

Un ejercicio estupendo para crear ese mensaje es dedicar una tarde a escribir una versión reducida de una carta de ventas extensa, independientemente del tipo de negocio que estés proyectando.

No mandes esa carta a ningún candidato. El objetivo del ejercicio es explicar el producto «narrativamente», lo cual resulta muy útil para solicitar entrevistas y llevarlas a cabo y también para la creación de la *landing page* de marketing.

## **Cómo redactar una carta de ventas**

Si bien una carta de ventas completa incluye mucho más contenido, recomiendo empezar solo con la Propuesta Única de Valor (PUV), el problema y la solución.

Todo lo que necesitas para este ejercicio es un procesador de textos. Puedes usar diferentes fuentes, pero evita los gráficos en esta etapa. Concéntrate únicamente en el texto.

## **Haz una gran promesa (PUV)**

Basta con un breve encabezado que resuma lo que tu producto hará por el cliente (es decir, la ventaja final).

Una fórmula útil que ya hemos usado con anterioridad es la siguiente (de la mano de Dane Maxwell):

Titular de Claridad Instantánea = Presenta el resultado

final que el cliente busca + Da un periodo de

tiempo específico + Aborda los «peros»

*Principio psicológico en juego:* atención a través de la sorpresa, claridad, promesa audaz.

### CASO DE ESTUDIO

## **CloudFire: Carta de ventas para los padres**

### **Comparta todas sus fotos y vídeos en menos de cinco minutos.**

Tener hijos hace que valoremos el tiempo libre de un modo completamente distinto.

Probablemente esté haciendo muchas más fotos y vídeos que antes. Compartir todo ese contenido quita mucho tiempo y a veces es fastidioso. Hay que organizar, redimensionar y convertir ficheros, y además controlar el proceso de subida.

Como a muchos otros padres, no le sobrarán las horas de sueño y posiblemente no disponga de tanto tiempo libre como antes. Y es probable que prefiera dedicar ese tiempo a otras cosas.

CloudFire es un servicio para compartir fotos y vídeos diseñado por padres para padres, que simplifica todo el proceso, para que pueda volver a las cosas más importantes de su vida.

Tres razones por las que debería usar CloudFire:

- Gratificación instantánea: no tendrá que volver a esperar para subir. Comparta sus fotos y vídeos al instante, directamente desde iPhoto o el escritorio.
- Fácil para usted y para quien las reciba: no se requiere registro ni inscripción para ver sus galerías.
- Seguro, privado y fiable: la protección con contraseña y una encriptación de 256 bits evita cualquier tipo de intrusión. Si anuncios ni spam. Jamás.

## **Conecta con el cliente (problema)**

Breve párrafo que explique el problema desde el punto de vista del cliente. Visualiza al cliente asintiendo con la cabeza. Durante las entrevistas, fíjate en ese detalle.

*Principio psicológico en juego:* sé empático, demuestra que entiendes a tu cliente.

## **Genera interés/deseo (solución)**

Expón entonces lo que hace tu producto en otro párrafo corto (por ejemplo, cómo soluciona el problema) y enumera sus tres mejores funciones y características expresadas como ventajas.

*Principio psicológico en juego:* interés y deseo, ayudando al cliente a visualizar la solución y a detectar el vínculo de esta con el problema principal.

Retoca tu carta de ventas para que fluya.

*El objetivo de cada frase es que el lector deseé leer la siguiente.*

## **Cómo crear una landing page de muestra**

Con tu carta de ventas en mano, si tu producto va a tener un sitio web es el momento de diseñar una *landing page* de muestra básica que se centre en el problema que queremos solucionar. El objetivo principal es empezar a testar tu PUV y confeccionar una lista de candidatos potenciales a los que entrevistar.

Crear un sitio web rápido y con las palabras clave adecuadas para tu PUV es un buen punto de partida para optimizar nuestro ranking SEO. Que no te preocupe hablar de más sobre tu producto. Solo vamos a mencionar el problema, no la solución.

La clave aquí es empezar de manera sencilla. Habrá tiempo para pulir la página de muestra y convertirla en un sitio web de marketing hecho y derecho.

Cómo empezar:

### ***Escoge un nombre para el producto***

Esta es probablemente la parte más ardua de este ejercicio, sobre todo porque es muy difícil encontrar dominios.com libres. Dicho esto, no te rompas demasiado la cabeza intentando encontrar el nombre apropiado. Hay muchos ejemplos de grandes empresas con nombres inventados y viceversa. A veces una simple lluvia de ideas de palabras clave para tu PUV puede descubrirte un nombre que funcione:

Lean Canvas: Business Model Canvas + Lean Startup  
USERcycle: User Lifecycle Management Software

### ***Asegúrate de que el nombre de usuario de Twitter y la página de Facebook están disponibles***

Si puedes registrar el dominio.com, lo más probable es que lo demás no dé problemas. Registra ya los nombres de usuario, aunque no tengas intención de usarlos por el momento.

### ***No te compliques al principio: límítate a exponer tu PUV***

Tu PUV será uno de los elementos más importantes de la *landing page*, y es todo lo que necesitas para presentar una página de muestra. El objetivo ahora mismo es captar la atención exponiendo un problema con el que los visitantes se identifiquen, no presentar tu producto.

### ***Sigue las pautas básicas SEO***

Asegúrate de que incluyes tu PUV entre las etiquetas de cabecera y haz que aparezcan las palabras clave (no el nombre del producto) al principio.

Por ejemplo:

Customer Lifecycle Management Software – USERcycle

Mejor que:

USERcycle – Customer Lifecycle Management Software

### ***No te preocunes todavía por el logo***

Si ya tienes uno, úsallo. Si puedes crearlo en un solo día, hazlo. De lo contrario, utiliza solo el nombre del producto por el momento.

### ***Recopila direcciones de correo electrónico***

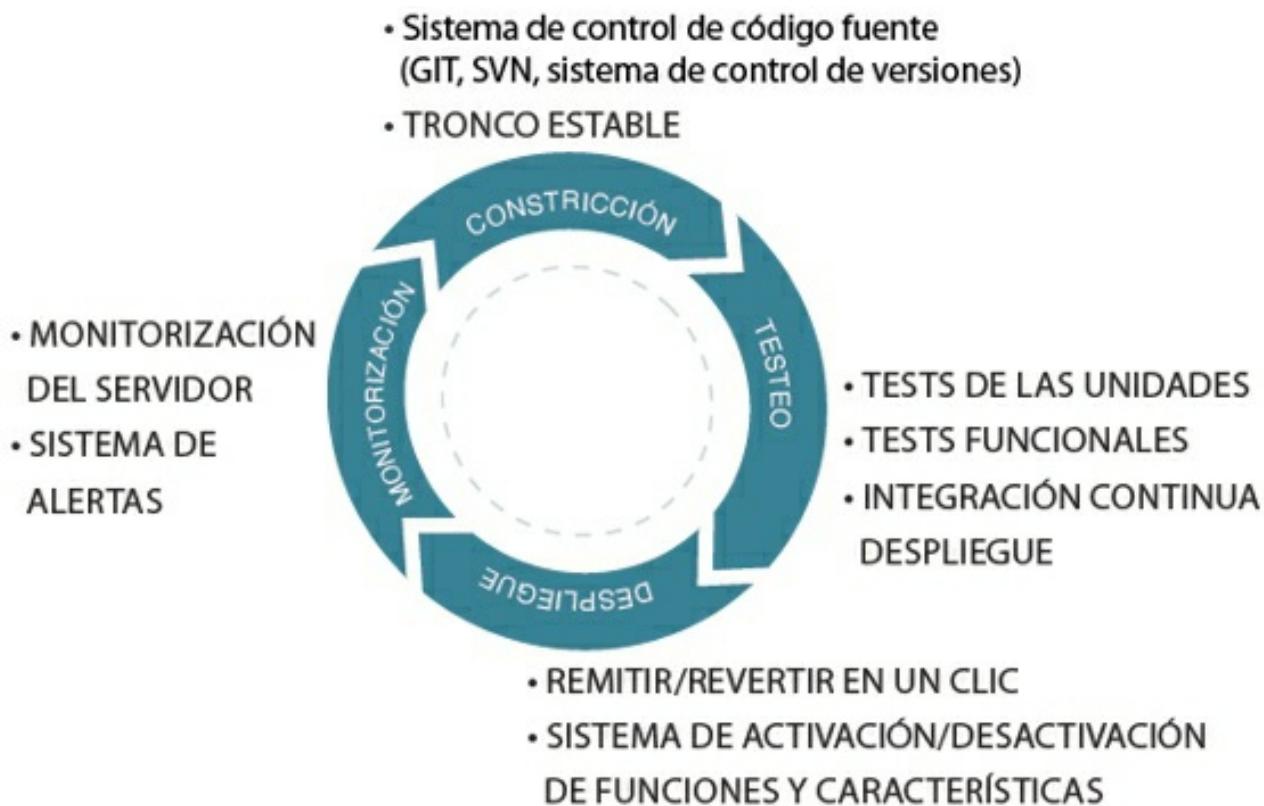
Escoge tu herramienta favorita, como Campaign Monitor o MailChimp, para recopilar direcciones de correo electrónico usando el botón de llamada a la acción «Notifíqueme».

### ***Mide tu sitio web***

Empieza con una herramienta de analítica web gratuita, como Google Analytics, para rastrear las visitas de tu *landing page*.

## **Cómo comenzar con el Despliegue Continuo**

La figura A-1 muestra una visión de conjunto del ciclo de Despliegue Continuo.



**Figura A-1. Ciclo de Despliegue Continuo**

Probablemente ya tengas las piezas necesarias para articular un sistema básico de Despliegue Continuo.

A continuación analizaré cada una de las etapas del ciclo de Despliegue Continuo.

## Constricción

Una de las maneras en que el Despliegue Continuo intenta reducir despilfarro es reduciendo el inventario del trabajo en curso (es decir, el código no desplegado). Tener una gran cantidad de código no desplegado aumenta la inercia y reduce la capacidad de reaccionar eficazmente (más integración, más coordinación, más programación).

A continuación, detallo dos técnicas que te ayudarán a reducir la cola de trabajos en curso:

### **Codifica lotes más pequeños**

La idea básica es desplegar menos código pero más a menudo. Procura que los lotes sean *lo más pequeños que sea posible*. Con mi último producto, yo empecé desplegando código según un plan quincenal y con el tiempo fui reduciendo los lotes a un máximo de dos horas de codificación. No hay duda de que, por lo general, no da tiempo a dejar una función o característica lista para usar en dos horas, pero cada vez serás más eficaz creando e desplegando funciones/características.

El promedio de líneas de código de mis lotes pasó de varios centenares a alrededor de 25. Entre otras cosas, desplegar menos de 25 líneas de código en vez de centenares facilita el lanzamiento y la resolución de los problemas de producción inesperados que pueden aparecer inmediatamente después de desplegar.

### **Mantén siempre la estabilidad del tronco**

Otra pauta útil para reducir el inventario de trabajos en curso es no abrir ramas en el árbol de control de versiones. Sé que esto suena un tanto extremo porque ramificar y fusionar son dos de las funciones que se exige a los sistemas de gestión de control de versiones, ya que permiten aislar del tronco «estable» los cambios más grandes, que pueden comportar riesgo. Sin embargo, cuanto más trabajamos fuera del tronco principal, más trabajo de integración es necesario hacer después y esto, a su vez, conlleva

inevitamente más quebraderos de cabeza en lo referido a la integración, coordinación y programación.

Es más eficiente acostumbrarse a mantenerse siempre dentro del tronco y crear o desplegar funciones y características gradualmente. Cabe señalar que el despliegue gradual de funciones y características no implica necesariamente que estas estén operativas para todos los usuarios de inmediato. Esto nos permite enviar gradualmente funciones y características importantes y ponerlas a disposición de usuarios selectos (el propio equipo, por ejemplo) hasta que esté listo para «empezar a funcionar». Expondré cómo llevar esto a cabo usando un sistema de activación/desactivación de funciones y características en el apartado «Despliegue».

## Testeo

Dar el salto al Despliegue Continuo infunde respeto sobre todo porque elimina el testeo manual (control de calidad), que tradicionalmente hace las veces de red de seguridad para cazar fallos después del desarrollo y antes del despliegue.

He aquí algunas pautas para sentirse más seguro al respecto:

### ***El testeo es responsabilidad de todos***

Para empezar, no conozco ninguna *startup* de dos o tres personas que cuente con un departamento de control de calidad: el testeo es responsabilidad de todo el mundo. En segundo lugar, funcionar con ciclos de testeo largos crea los mismos problemas de cola de trabajo en curso que hemos citado anteriormente. La solución no es crear una función separada del control de calidad (QA), sino incluirlo todo en el proceso de desarrollo e invertir más en pruebas automatizadas.

### ***Usa un servidor de integración continua***

Instala un servidor de integración continua, como Hudson, para activar automáticamente una versión (si tienes código compilado) y realizar una batería de tests en la aplicación tras cada reducción.

### ***No toleres ningún fallo en el testeo***

En algunos de los sitios en que he trabajado, los programadores se acostumbraban a ignorar los tests fallidos porque saben que son obsoletos. En un sistema de Despliegue Continuo, esos tests son la última línea de defensa antes de enviar el código a producción, de modo que no podemos tolerar el mínimo fallo en los tests, especialmente porque el objetivo último es automatizar el despliegue.

### ***Son preferibles los tests funcionales a los de unidades***

No abogo por aspirar a que el testeo sea exhaustivo. Al contrario, creo que preparar tests de unidades para potenciales problemas poco probables es una forma de despilfarro. Desde luego, hay mejores maneras de invertir el tiempo cuando el objetivo son la rapidez y el aprendizaje. Yo prefiero crear tests funcionales antes que de unidades, siempre que sea posible. Hay varias opciones magníficas para diseñar y automatizar tests funcionales para aplicaciones web, como Selenium y Sauce Labs.

### ***Empieza por tu proceso de activación***

Crear tests para funciones y características que tus clientes nunca usan es también una forma de despilfarro. Cuando crees tests, priorízalas tomando como referencia el ciclo de vida de tus clientes. Empieza con el proceso de activación y luego ve añadiendo otros tests funcionales.

## Despliegue

En el despliegue enviamos el código testeado al entorno de producción. Como esto puede llegar a complicarse bastante cuando contamos con un buen número de máquinas, es mejor empezar al principio, mientras funcionemos con pocos servidores.

## **Externaliza al máximo la infraestructura del servidor**

Dedicar esfuerzos a instalar y configurar tus servidores es una forma de despilfarro. Escoge un proveedor en la nube o de plataforma (como Amazon o Heroku) y concéntrate en desarrollar tu aplicación, no la infraestructura.

Muchos proveedores en la nube ofrecen planes gratuitos para empezar.

## **Crea un área de preparación siquieres**

El área de preparación sirve como red de seguridad adicional antes del envío de código a producción y puede servir para reforzar la confianza en el sistema de despliegue. Sin embargo, considero que el uso de las áreas de preparación es limitado más allá de la realización de controles al azar básicos. En algún momento el servidor de integración continua debe ser capaz de desarrollar esta función de manera repetible y automatizada.

## **Crea scripts para remitir y revertir en un clic**

El siguiente paso es redactar un conjunto de *scripts* de despliegue que puedan enviar código al servidor de producción y revertirlo a la versión inmediatamente anterior. La reversión se usa en caso de haber enviado alguna actualización errónea. Si estás desplegando lotes lo bastante pequeños, probablemente nunca necesites revertir más allá de la última versión.

Heroku ofrece la función de enviar y revertir en un clic.

## **Despliega primero manualmente, automatiza luego**

Por lo general, es buena idea ejecutar el *script* de envío manualmente al principio y revisar luego cada despliegue. Se fortalecerá así la confianza en el sistema. Si usas Hudson como herramienta de integración continua, resulta bastante sencillo añadir tareas para activar automáticamente el *script* de envío cuando estés listo.

## **Implementa un sistema sencillo de activación/desactivación de funciones y características**

Inevitablemente, te encontrarás con la situación de tener que desplegar una nueva característica «grande» a la par que mantienes las antiguas, y vas a necesitar aislar a los usuarios de esos cambios. Para ello lo ideal es recurrir a un sistema de activación/desactivación de funciones y características.

Un sistema de activación/desactivación de funciones y características interactúa con el código para permitir al usuario habilitar o deshabilitar determinadas funciones o características.

## **Monitorización**

Los sistemas de monitorización permiten automatizar la detección, la alerta y, con el tiempo, incluso la recuperación de errores imprevistos. Un ejemplo de recuperación de un error puede ser la activación automática de un *script* de reversión cuando se detecta alguna modificación errónea. Para conseguir algo así, no obstante, el sistema de monitorización debe ser muy sofisticado, y no solo controlar la buena salud del servidor, sino también de la aplicación (mediante el análisis de las métricas de negocio).

Por suerte, no tenemos que empezar por aquí. De hecho, desarrollar demasiado el sistema de monitorización es una forma de despilfarro, si hacemos caso al principio de Pareto: *Aproximadamente el 80 % de las consecuencias provienen del 20 % de las causas*.

El ciclo de Despliegue Continuo incluye el ciclo de *feedback* que nos ayuda a crear esta monitorización gradualmente.

Cómo empezar:

## **Empieza con un sistema de monitorización asequible**

Hay numerosos sistemas de monitorización y aplicaciones de alerta a la venta, como Ganglia, Nagios y New Relic. Recurre a uno de ellos para empezar a monitorizar métricas básicas sobre el buen funcionamiento del servidor.

## **Tolera los problemas imprevistos una única vez**

Desarrolla tu sistema de monitorización implementando el análisis de causa raíz de los Cinco Porqué para cada uno de los problemas imprevistos que aparezcan.

El método de los Cinco Porqué permite explorar las relaciones causa/efecto que subyacen en un problema determinado. En última instancia, el objetivo es determinar la causa raíz de un defecto o problema.

A continuación, un ejemplo básico:

Mi coche no arranca. (Problema)

¿Por qué? - Se ha quedado sin batería. (Primer porqué)

¿Por qué? - El alternador no funciona. (Segundo porqué)

¿Por qué? - La correa del alternador se ha roto. (Tercer porqué)

¿Por qué? - La correa del alternador hacía tiempo que estaba caducada y no la había sustituido. (Cuarto porqué)

¿Por qué? - No he realizado el mantenimiento de mi vehículo según el plan de revisiones recomendado. (Quinto porqué, una causa raíz)

¿Por qué? - Las piezas de recambio ya no se fabrican (mi vehículo es muy antiguo). (Sexto porqué, nota al pie de página opcional)

Voy a empezar a pasar el mantenimiento de mi coche según el plan de revisiones recomendado. (Solución)

(Fuente: [http://en.wikipedia.org/wiki/5\\_Whys](http://en.wikipedia.org/wiki/5_Whys))

Si aplicamos las respuestas de este análisis a los problemas imprevistos surgidos en el entorno de producción, obtendremos gran cantidad de tests, pautas de monitorización y alertas que pueden añadirse a las ya existentes.

## **Cómo crear un tablero de conversión**

Un principio de diseño clave es *separar la recopilación de datos de la visualización de datos*.

Minimizaremos así el despilfarro, ya que podremos crear nuestro tablero de conversión de forma gradual.

## **Cómo recopilar datos**

### **Asocia las métricas a los eventos**

El primer paso es identificar todos los eventos clave (acciones del usuario) que remitan a tus métricas. Ya deberías tener claramente definidos todos los pasos de los embudos de adquisición y activación (véase la figura A-2).

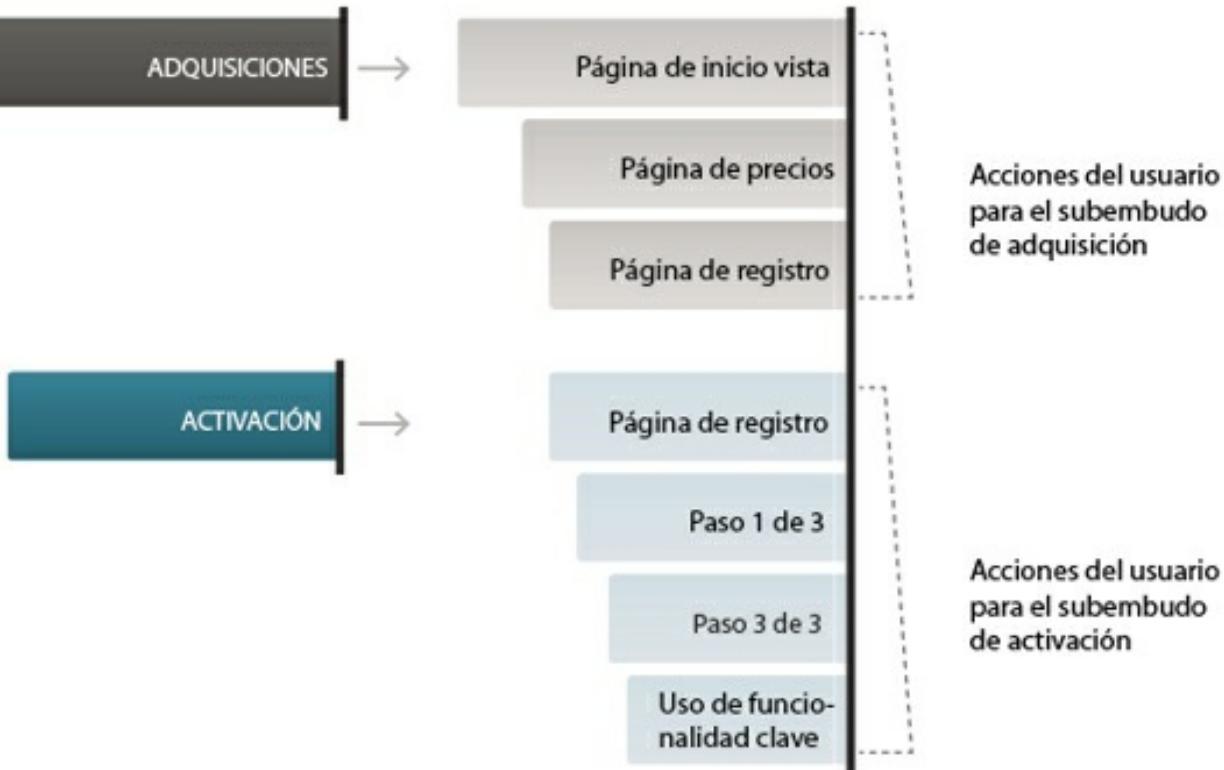


Figura A-2. Asociación de métricas a eventos

También resulta útil identificar cualquier evento clave para otras macrométricas (véase la figura A-3).



Figura A-3. Otras macrométricas

### Realiza seguimiento en bruto de los eventos

Usa para ello una tabla de eventos/base de datos aparte o un sistema externo, como Google Analytics, KISSmetrics o Mixpanel. Aunque introducir datos en las tablas de producción puede parecer fácil e inocuo, probablemente estas no están diseñadas para el tipo de consultas que necesitarás hacer más adelante. Acabarás invirtiendo demasiado tiempo en verter y dar formato a tablas y datos o sobrecargando de informes el sistema de producción.

### Regístralos todo

Un buen ejercicio para complementar el rastreo en bruto de eventos es registrar toda propiedad «potencialmente interesante» con cada evento. Ejemplos de propiedades serían el navegador, el sistema operativo o la fuente de tráfico del usuario. Aunque tal

vez no te haga falta tal o cual propiedad a día de hoy (y aunque creas que nunca te va a hacer falta), es bastante barato registrar unos pocos bits de información extra que pueden acabar ahorrándote tiempo más adelante y, lo que es más, podrían constituir todo un tesoro de datos históricos.

## Cómo visualizar el tablero de conversión

Ya estás preparado para empezar a visualizar datos:

### ***Crea un informe de cohorte semanal***

El primer informe que utilizo en mis tableros de conversión es el de cohorte semanal por fecha de registro que mostré antes (véase la figura A-4).



Figura A-4. Informe de cohorte semanal

Habrás advertido que baso mi índice de conversión-activación en el número de usuarios «adquiridos» en relación con el de visitas totales. Esto es porque me gusta medir el índice de activación (eficiencia del flujo de registros) independientemente del índice de adquisición (eficiencia de marketing). De este modo, si tienes un pico de tráfico PR imprevisto (por haber sido mencionado en Digg o TechCrunch, por ejemplo), a menos que estos visitantes tengan realmente la intención de usar tu servicio (es decir, hace clic para registrarse) las cifras de activación totales no se verán afectadas.

El informe de cohorte semanal cumple la función del pajarito enjaulado en la mina de carbón. Si no experimenta cambios de semana a semana, estamos acelerando sin que las ruedas toquen el suelo. Los cambios en las cifras de una semana particular aluden siempre a las acciones realizadas durante esta semana.

### ***Ahonda en tus subembudos***

Ahonda en los subembudos que más información ofrecen y visualiza todos los pasos. Esto es útil para la resolución de problemas (véase la figura A-5).

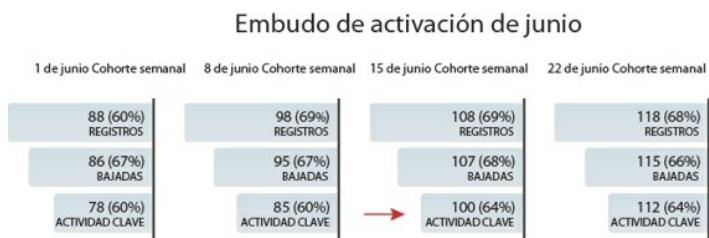


Figura A-5. Embudo de activación

### ***Ve más allá de los números***

En cualquier evento dado de un subembudo, vaya más allá de los números y accede a la lista de usuarios (véase la figura A-6).

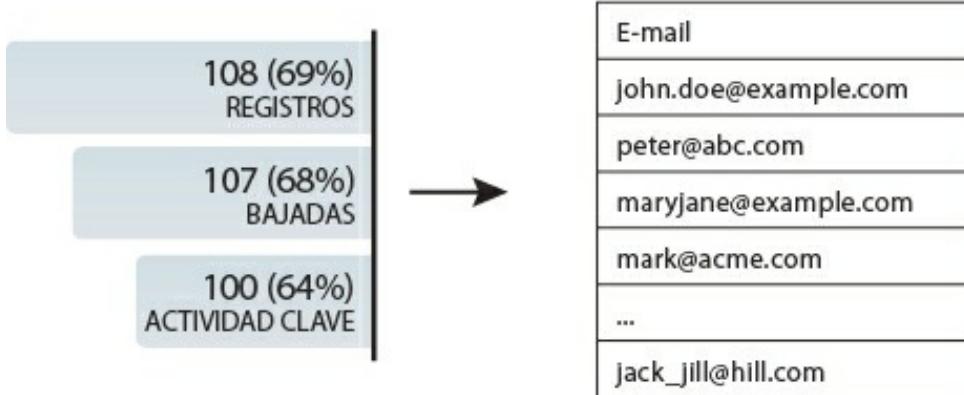


Figura A-6. Más allá de los números

## Cómo rastrear la retención

La retención mide la actividad reiterada durante un periodo de tiempo, así que el primer paso es definir lo que constituye actividad.

### CASO DE ESTUDIO

#### CloudFire

La actividad clave que se mide en CloudFire para el rastreo del uso es compartir contenido.

Comenzamos definiendo al usuario activo como aquel que comparte al menos un álbum de fotos o un vídeo durante el periodo de prueba (30 días).

Un enfoque más avanzado podría ser calcular el IFC empleando una fórmula ponderada como la siguiente:

$IFC = [(Número de días conectado)/(Número deseado de conexiones) * 0,2 + (Al menos una actividad clave) * 0,8] * 100$

Luego, definimos al usuario activo como aquel con un IFC > 80. El número de usuarios activos no cambia, pero ahora tenemos una escala de calificación para segmentar a los usuarios por actividad.

La figura A-7 muestra cómo aparecerían los datos referentes a cuatro usuarios con distintos niveles de actividad durante el periodo de prueba.

USUARIO	CONEXIONES	ACTIVIDAD CLAVE	IFC	ACTIVO
A	20	2	93	Sí
B	10	1	87	Sí
C	5	0	3	No
D	15	0	10	No

Figura A-7. Usuarios activos

#### Define al usuario activo

Hay muchas maneras de definir al usuario activo. La definición básica mide la actividad simplemente en términos de conexiones (es decir, ¿el usuario vuelve?).

Más propiamente, el rastreo de la actividad para el ajuste producto/mercado no solo debería medir el uso, sino el «uso representativo». Cada producto presenta un conjunto central de acciones de usuario que rastrean el uso representativo actual. Por ejemplo, escribir entradas de blog es una actividad clave en una plataforma de blogs. Ten en cuenta también que la actividad clave de tu producto para la activación puede diferir de la actividad clave para la retención.

Dharmesh Shah, que acuñó el concepto Índice de Felicidad del Cliente (IFC), ofrece un enfoque más avanzado para medir el uso representativo: consiste en utilizar una fórmula para calificar la actividad en una escala de 1 a 100 según la frecuencia, amplitud y profundidad de uso de la función o característica.

En esta etapa, recomiendo empezar con una fórmula sencilla, que mida la interacción

representativa de la actividad clave.

Con el tiempo podrás perfeccionar la fórmula para tu producto, a fin de obtener un IFC más pertinente, que te ayude a segmentar usuarios en grupos y enfocar las actividades de marketing, resolución de problemas y Desarrollo de Clientes.

### **Visualiza la retención en tu tablero de conversión**

Ahora que cuentas con una definición de usuario activo, puedes visualizar tu tablero de conversión para que muestre qué porcentaje de usuarios estuvieron activos durante el periodo de prueba (véase la figura A-8).



Figura A-8. Visualización de la retención

El índice de retención se basa en el número de usuarios «activados».

### **Consigue una visión detallada**

Como con el resto de otras macrométricas, ahondar en la de retención te aportará proporcionar una visión detallada de las cosas. Sin embargo, en este caso, en vez de mostrar un subembudo, tendríamos la evolución de las retenciones a lo largo del tiempo (véase la figura A-9).

SEMANA REGISTRO	1 MES MÁS TARDE	2 MESES MÁS TARDE	3 MESES MÁS TARDE	4 MESES MÁS TARDE	5 MESES MÁS TARDE	6 MESES MÁS TARDE	7 MESES MÁS TARDE
1 JUN	26 %	24 %	22 %	20 %	20 %	20 %	20 %
8 JUN	26 %	25 %	24 %	22 %	22 %	22 %	?
15 JUN	27 %	26 %	25 %	23 %	23 %	?	
22 JUN	29 %	27 %	27 %	25 %	?		
29 JUN	32 %	30 %	30 %	?			
...	...	....	...	...	...	...	...

Figura A-9. Tabla de retenciones

#### **NOTA**

Lo ideal sería que pudieras cambiar los tiempos en ambos ejes de la figura A-9, lo que permitiría visualizar el mismo informe por día, semana o mes.

## **Notas**

[24](#) «Maker's Schedule, Manager's Schedule», de Paul Graham (<http://www.paulgraham.com/makersschedule.html>).

# Índice analítico

## Números

500 Startups

## A

*A List Apart*

«A Smart Bear» (blog)

«acción correcta en el momento correcto», filosofía de la adicción creativa y emprendedor como artista

adquisición

en períodos de prueba de clientes

reducir el abandono de usuarios durante la

reinvertir ingresos de clientes en

subembudo de adquisición en el sitio web de marketing

tasa de adquisición

acción

llamada a la acción en sitio web de marketing

obtener acción del cliente en la entrevista sobre soluciones

activación

embudo de activación

en entrevista sobre el PMV

poner en marcha tests funcionales para flujo de activación

reducir el abandono de usuarios durante la

tasa de conversión de activación

AIDA (Atención, Interés, Deseo y Acción)

Airbnb

ajuste problema/solución

alcanzar mediante metapatrón de iteración

ajuste producto/mercado

alcanzar mediante metapatrón de iteración

comercializar con

descripción de

estudio de caso CloudFire

la vida después del

medida del, ingresos y

patrón de diseño para producto con efecto de red

patrón de diseño para producto multilateral

pivotación antes y optimización después del

rastrear actividad de usuarios para el

ronda de financiación tras

test Sean Ellis para comprobar el

Andreessen, Marc

AngelList

aprender

aprendizaje manual antes que automatizado

comunicar pronto y a menudo

Construir-Medir-Aprender, ciclo

crear una cultura de experimentación y aprendizaje continuo

cualitativamente frente a aprender cuantitativamente, *landing pages* de CloudFire

de las entrevistas sobre problemas para CloudFire

de las entrevistas sobre soluciones para CloudFire

en las primeras entrevistas con los clientes

etapa de aprendizaje validado para funciones y características

invitar a saber más en la *landing page*

maximizar aprendizaje antes del ajuste producto/mercado

maximizar experimentos para

soporte técnico como herramienta para

ventas directas como herramienta para el

artista, maldición de la reinvencción constante del

artista, el emprendedor como

asesor, paradoja del

asesores visionarios, contar con

atención

como activo convertible

obtener atención del cliente con la PUV

Atención, Interés, Deseo y Acción (AIDA)

## B

bienvenida

Cinco Porqués, exploración de las relaciones causa/efecto de un problema

entrevista sobre problemas  
entrevista sobre soluciones  
entrevista sobre PMV  
preguntas «qué», «quién» y «por qué» en PUV

Blank, Steve, , , ,  
*bootstrapping*, , ,  
Brodsky, Norm  
Burlingham, Bo

## C

calendario de gestión y calendario de producción  
canales

estudio de caso sobre CloudFire  
jerarquizar para un alcance más sencillo  
tempranos, características de los canales  
    canales directos frente a automatizados  
    canales directos frente a indirectos  
    canales gratuitos frente a de pago  
    *inbound* frente a *outbound*  
    retención antes de la recomendación  
    testeo de  
cancelación, tasa de  
cartas de ventas, redacción de  
    CloudFire, carta de ventas para padres  
ciclo de vida del cliente, validar  
aprendizaje sobre PMV en estudio de caso CloudFire  
determinar si estás listo para el lanzamiento  
facilitar *feedback*  
solucionar problemas durante el periodo de prueba gratuito  
Cinco Porqués, preguntas para explorar las relaciones causa/efecto en un problema  
Cleland-Huang, Jane  
clientes

aprendizaje sobre, interferencias del desarrollo del producto en el  
decir (no preguntar) lo que pagarán  
elegir un segmento que represente un mercado lo suficientemente grande  
funciones y características y deseos de los  
jerarquización de segmentos que más necesitan tu producto  
lluvia de ideas sobre posibles clientes  
    diseñar un *Lean Canvas* para cada segmento de clientes  
    distinguir entre usuarios y clientes  
    dividir segmentos de clientes amplios en otros más pequeños  
    poner a todo el mundo en el mismo *canvas* al principio  
pasión por los clientes y sus problemas  
precios definen a los clientes, los  
problemas y segmentos de cliente en *Lean Canvas*  
salvar el abismo entre *early adopters* y

CloudFire, estudio de caso  
aprendizaje en entrevistas sobre soluciones  
aprendizaje en la entrevista sobre problemas  
aprendizaje sobre PMV  
canal de comunicación con los clientes  
canales  
carta de ventas a los padres  
demo de la solución  
determinar dónde comenzar  
entrevista sobre PMV  
entrevista sobre problemas,

experimentos en la entrevista sobre problemas  
flujo de ingresos y estructura de costes  
hipótesis testables para la entrevista de soluciones  
medir ajuste producto/mercado  
métricas clave  
métricas pirata  
problemas y segmento de clientes en *Lean Canvas*  
propuesta única de valor (PUV)  
segmento de soluciones en *Lean Canvas*  
seguimiento de usuarios activos  
tabla de retenciones  
ventaja única  
codificar en lotes pequeños  
Cohen, Jason  
cohortes  
    crear informe semanal para tablero de conversión

concentración, maximizar experimentos para mayor conceptos culinarios, testeo sin contar con un restaurante conclusión en la entrevista sobre problemas  
en la entrevista sobre soluciones  
en la entrevista sobre el PMV  
condiciones de servicio, página, sitio web de marketing  
consejo tras jerarquizar modelos de negocio, pedir control de calidad (testeo manual), eliminación mediante Despliegue Continuo conversiones, modelo *freemium* y costes  
del usuario gratuito  
costes ocultos de funciones y características  
costes, estructura de CloudFire, estudio de caso  
precio/margen bruto  
Crear-Medir-Aprender, ciclo  
crecimiento  
acelerar  
ajustar y resetear el motor de crecimiento  
identificar el motor clave  
validar valor antes de crecer (Facebook)  
criterios para saber cuándo dejar de hacer  
sobre problemas  
sobre soluciones  
Csíkszentmihályi, Mihály

## D

Davidson, Neil,  
demográficos, datos  
recopilación de, durante las entrevistas sobre problemas  
recopilación de, durante las entrevistas sobre soluciones  
demos  
para soluciones de productos  
testeo de soluciones durante la entrevista sobre soluciones  
Denne, Mark  
desarrollo. Véase también despliegue continuo, proceso de  
interferencias con el aprendizaje  
miembro del equipo de problemas/soluciones  
deseo, generar deseo durante la entrevista de soluciones  
despilfarro  
definición  
eliminar despilfarro de software  
eliminar despliegue continuo  
eliminar en *Lean Startups*  
la captación de fondos prematura como  
reducir con sistema de despliegue continuo  
soluciones para problemas que no interesan a nadie  
vender plan de negocio a inversores antes de validar  
despliegue  
fijar objetivo principal  
lanzar la versión.  
comenzar con el despliegue continuo  
construir sitio web de marketing  
definir flujo de activación  
interferencias del desarrollo en el aprendizaje  
despliegue continuo, proceso de  
calidad, preocupación sobre la  
como tarea enorme y abrumadora  
empezar con  
despliegue, pasos del  
monitorización  
codificar lotes más pequeños  
testeo  
funciones y características, petición de  
determinar por dónde empezar  
buscar asesoramiento externo  
clasificar los modelos de negocio  
riesgos, tipos de  
direcciones de correo electrónico, recopilar  
discurso de ventas  
aprendizaje frente a, en las entrevistas con el cliente  
frente a entrevista sobre soluciones  
diseño  
miembro del equipo de problemas/soluciones

divide y vencerás, técnica del documentación

del plan A

resultados de las entrevistas sobre el PMV

resultados de las entrevistas sobre problemas

resultados de las entrevistas sobre soluciones

dominio.com, nombres de

Domino's Pizza, PUV de

*Don't Just Roll the Dice*

Dropbox

## E

*early adopters*

caracterizar durante la entrevista sobre problemas

centrarse en, tras las entrevista sobre problemas

fijar objetivos con PUV

salvar el abismo entre clientes convencionales y

Elementos de demostración social en *landing page*

Ellis, Sean,

embudos

análisis de cohorte con

informes sencillos sobre

empreendedor como artista

adicción creativa

maldición de reinventarse constantemente

en cola, columna (cuadro Kanban)

en cola de funciones y características, columna

En curso

columna (cuadro Kanban)

límite de trabajos en curso en cuadro Kanban

reducción de tareas

encuestas

cuándo recurrir a ellas

motivos por los que son preferibles las entrevistas al cliente

entrevistas

como canales *outbound*

entrevista sobre el PMV

aprender de la, estudio de caso CloudFire

documentar resultados

estudio de caso CloudFire

llevar a cabo la entrevista

lo que necesitas aprender sobre la

entrevistas sobre problemas

afinar la comprensión de un problema tras la entrevista

aprendizaje a partir de la entrevista sobre CloudFire

bienvenida

clasificación de problemas

conclusión

contar una historia para ilustrar el problema

criterios para saber cuándo dejar de hacerlas

documentación de resultados

estructura del guion

explorar la visión del cliente

hipótesis falsables para

lo que necesitas aprender

entrevistas sobre soluciones

aprendizaje, estudio de caso Cloud Fire

determinar si merece la pena solucionar el problema

discurso de ventas frente a

hipótesis testables para

lo que necesitas aprender

pautas para llevarlas a cabo

tests de estructura de precios

utilizar demo para testar tu solución

prepararse para las entrevistas con el cliente

encontrar clientes potenciales

hablar con la gente no es fácil

pautas para llevar a cabo entrevistas

errores, detectar e informar sobre ellos durante el periodo de prueba

escalamiento del negocio

centrarse prematuramente en el

exclusividad

fase de escalamiento en una *startup*

eventos (acciones de usuario), relacionar métricas con

experimentos  
definición  
entrevista sobre PMV de CloudFire  
hipótesis falsables para entrevistas sobre problemas  
iteración, metapatrón de  
*landing pages* de CloudFire  
prepararse para  
    aplicar metapatrón de iteraciones a riesgos  
    comunicar aprendiendo rápido y a menudo  
    construir equipo de problemas/soluciones  
    crear paneles de datos accesibles  
    formular una hipótesis falsable  
    hacer lo mínimo para aprender  
    identificar una métrica u objetivo clave únicos  
    maximizar velocidad, aprendizaje y concentración  
    relacionar resultados y acciones específicas  
    validar cualitativamente y verificar cuantitativamente  
    testeo sistemático del plan de negocio  
externalización  
    evitarla en el equipo de problemas/soluciones  
    infraestructura de servidores

## F

Facebook, , , , , ,  
    inicios de  
    validar valor antes de crecer  
*feedback*  
    usuarios *freemium*  
    de clientes, obtener  
fila de espera en el cuadro Kanban  
financiación  
    financiación prematura como forma de despilfarro  
    y *startup* como supervivencia  
flujo  
    crear flujo diario  
    crear flujo semanal  
flujo de activación, definir  
    abrir un canal de comunicación con los clientes  
    evitar la optimización prematura  
    pasos del proceso de activación  
fluxos de ingresos  
    estudio de caso CloudFire  
    fijar estructura de precios inicial  
    motivos para cobrar desde el primer momento  
    precio/margen bruto  
    poner a prueba la estructura de precios  
*focus groups*  
    motivos por los que no deben sustituir a las entrevistas con el cliente  
*food trailers* de Austin, Texas  
*freemium*  
    cómo plantearlo  
    historia de éxito de MailChimp  
    problemas  
fricción en transacciones, reducción de  
funciones y características  
    aceptarlas, no imponerlas  
    acotar el desarrollo de  
    ciclo de vida  
    crear y desplegar incrementalmente  
    funciones y características comercializables mínimas (FCM)  
    implementar regla / para fijar objetivo principal  
    pasos del proceso  
    procesar peticiones de  
    seguimiento de funciones y características en el cuadro Kanban

## G

gancho emocional en *landing page* de CloudFire  
guiones  
    entrevista sobre el PMV  
    entrevista sobre problemas  
    entrevista sobre soluciones  
Godin, Seth  
Goswami, Bijoy, .  
Graham, Paul

## H

herramientas  
de análisis,  
de *feedback* basadas en votos  
*high concept*, discurso  
*hill climbing*, algoritmo  
hipótesis  
formular hipótesis falsables  
formular hipótesis falsables de Lean Canvas  
formular hipótesis testables para la entrevista de soluciones  
valida cualitativamente, verifica cuantitativamente

Houston, Drew  
«How to Increase Your Luck Surface Area»  
Hsieh, Tony

## I

IFC (Índice de Felicidad del Cliente)  
imágenes de apoyo de la PUV en la *landing page*  
Índice de Felicidad del Cliente (IFC)  
cálculo en el estudio de caso CloudFire  
interés, generar durante la entrevista sobre soluciones  
interés/deseo, generar en la carta de ventas  
invitación para saber más en *landing page*

## J

Jones, Daniel T.

## K

Kagan, Noah  
Kanban, cuadro  
seguimiento de funciones y características en  
Klaff, Oren  
Krug, Steve,

## L

*landing page*  
CloudFire  
crear *landing page* de muestra  
elementos de un sitio web de marketing  
mostrar en la entrevista sobre el PMV  
sitio web de marketing  
lanzamiento  
criterios para el  
determinar si estás listo para el  
Lawrence, T. E. (Lawrence de Arabia)  
Lean, pensamiento,  
*Lean Canvas*,  
crear *Lean Canvas*  
boceto de un *lean canvas*  
canales  
crear tu propio *lean canvas*  
flujos de ingresos y estructura de costes  
lluvia de ideas sobre posibles clientes  
métricas clave  
problema y segmento de clientes para CloudFire  
propuesta única de valor (PUV)  
solución  
ventaja competitiva injusta  
estudio de caso CloudFire  
*canvas* sobre padres actualizado tras entrevistas sobre problemas  
consumidores  
entrevista sobre problemas  
fotógrafos  
padres  
*lean startups, bootstrapping* y  
lecciones aprendidas, comunicación de  
logos

## M

MailChimp  
márgenes  
marketing

crear sitio web de  
el soporte técnico como  
*landing page* para sitio web  
miembro del equipo para el equipo de problemas/soluciones  
por goteo y de ciclo de vida  
máximos locales, el algoritmo *hill-climbing* y el problema de los  
McClure, Dave  
mercados. Véase también ajuste producto/mercado  
automatización no necesaria para validar  
el mercado en el ajuste producto/mercado  
patrón de diseño para producto multilateral  
segmento de clientes para un mercado lo suficientemente grande  
metapatrón de iteración  
aplicación a riesgos  
métricas, -  
  accionables, accesibles y auditables  
  accionables frente a egométricas  
  crear tablero de conversiones  
  centrarse en la métrica errónea con *freemiums*  
  de autocoplacencia o egométricas  
  embudos combinados con cohortes  
  gente que está detrás de los números  
  informes de embudo sencillos  
  medir ajuste producto/mercado  
  métricas clave  
    adquisición  
    activación  
    estudio de caso CloudFire  
    métricas pirata  
    recomendaciones  
    retención  
    ventas  
  necesidad de métricas accionables  
    relación con eventos clave (acciones de usuario)  
modelos de negocio  
  *canvas* de  
  clasificación  
  modelos de negocio como producto de una *startup*  
  realizar entrevistas sobre modelo de negocio  
monitorización, sistema  
motores de crecimiento  
  ajustar y resetear  
  identificar motor de crecimiento clave  
  motor de crecimiento viral  
multilaterales, productos  
Murphy, Lincoln

## O

objetivos y prioridades, enumeración en la parte superior del cuadro Kanban  
Ohno, Taiichi  
optimización  
  prematura, evitar  
  tras el ajuste producto/mercado  
  para motores de búsqueda (SEO)  
    clasificaciones,  
    técnicas básicas  
Osterwalder, Alex  
outbound frente a *inbound*, canales

## P

página de muestra, crear  
  crear *landing page* de muestra  
  redactar carta de ventas  
página de presentación, sitio web de marketing  
palabras clave  
  en PUV  
  para SEO, ubicación de las  
palabras gancho, *landing page* de CloudFire  
Pareto, principio de  
periodos de prueba de clientes  
  adquisición y activación  
  ingresos  
  recomendaciones  
  retención

Pitch Anything  
pivotación, antes del ajuste producto/mercado  
planes de negocio  
PMV «conserje»  
política de privacidad, página de, sitio web de marketing  
Porter, Joshua  
*Posicionamiento: la batalla por su mente*  
precios, estructura de  
ajustes tras las entrevistas sobre soluciones  
fijar estructura de precios inicial  
fijar precios para productos SaaS  
margen bruto/precio  
mostrar página de precios durante la entrevista sobre el PMV  
testeo durante la entrevista sobre el PMV para CloudFire  
testeo durante la entrevista sobre soluciones  
testeo

principios del flujo de desarrollo de productos  
principios frente a tácticas  
problemas  
comprender el problema,  
contextualizar el problema en entrevista sobre soluciones  
encontrar un problema que merezca la pena solucionar  
equipo de problemas  
explicar problema en carta de ventas  
identificar los riesgos  
monitorizar y analizar en un entorno de producción  
nivel de necesidad de tu producto por parte del cliente  
preguntas para identificar un problema que merezca la pena solucionar  
problema y segmento de clientes en *Lean Canvas*  
retocar tras entrevistas sobre problemas  
revisar tras entrevistas sobre soluciones  
*startups* basadas en problemas

problemas/soluciones, equipo  
ignorar departamentos y cargos tradicionales  
no externalizar  
obligatoriedad del desarrollo, diseño y marketing  
organizar  
usar el menor equipo posible

producto mínimo viable (PMV)  
entrevistas sobre el PMV. Véase entrevistas  
estructura de precios  
lista de funciones y características para CloudFire  
perjuicios de añadir funciones y características  
PMV «conserje»  
reducir alcance del

productos  
con efecto de red, patrón de diseño de  
demos para soluciones  
elegir nombre para  
multilaterales, patrón de diseño para  
precio como elemento del  
reducir alcance del PMV

propuesta única de valor (PUV)  
atraer la atención del cliente con  
de este libro  
definición de  
ejemplos de  
en carta de ventas  
en la *landing page* del sitio web de marketing  
idear  
estudiar otras PUV eficaces  
fórmula para  
PUV de CloudFire  
incluir palabras clave correctas en PUV para clasificación SEO  
mantener el control sobre desarrollo de funciones y características  
ofrecer PUV en *landing page* de muestra  
validación en entrevistas sobre PMV para CloudFire

## R

Rachleff, Andy  
recomendaciones  
elevada tasa de recomendaciones motor de crecimiento viral  
obtener durante periodo de prueba  
retención antes de las

recordatorios por correo electrónico durante periodo de prueba  
reducir tu PMV  
referenciación  
registro, fricción durante el  
elevárla, no reducirla (entrevista sobre soluciones)  
reducirla  
resolución de funciones y características/bugs de menor relevancia  
y activación en entrevista sobre PMV

Regla / rule (para funciones y características)

Reinertsen, Donald  
retención  
antes de recomendaciones  
durante el periodo de prueba  
medir para «crear algo que la gente quiera»  
monitorizar  
motor de crecimiento pegajoso  
proporcionar una visión detallada de las métricas  
seguimiento de la  
visualizar en el tablero de conversión

Ries, Al  
Ries, Eric, XVIII, , , ,  
Contabilidad de Innovación  
Crear-Medir-Aprender, ciclo  
sobre las métricas  
sobre los motores de crecimiento

riesgo de cliente  
abordar sistemáticamente  
aprendizaje durante las entrevistas sobre PMV para CloudFire

riesgo de mercado  
abordar sistemáticamente  
aprender sobre riesgos de mercado en las entrevistas sobre PMV para CloudFire  
forma de abordarlo en las entrevistas sobre soluciones

riesgo de producto  
abordar sistemáticamente el  
aprendizaje durante la entrevista sobre el PMV

riesgos  
aplicar metapatrón de iteración a  
aprender sobre el riesgo de producto durante la entrevista sobre el PMV  
clasificación de  
eliminar riesgos sistemáticamente  
identificar elementos de riesgo de tu plan  
tipos de riesgos que se abordan durante la entrevista sobre soluciones  
tipos de riesgos que se abordan en la entrevista sobre problemas

Roberts, Jason  
*Rocket Surgery Made Easy*

Rosso, Manuel  
«Running Lean Mastery», boletín de noticias  
*Running Lean*, proceso  
cómo decidí que el libro estaba terminado  
comprender el problema  
cronología  
definición de la solución  
estudio de caso  
validar cualitativamente  
verificar cuantitativamente

**S**

Sanderson, Steve  
Sean Ellis, test,  
Shah, Dharmesh  
software  
demo para solución propuesta  
despliegue continuo  
eliminar despilfarro de software  
testar sin usar código

*Software by Numbers*

soluciones  
abordar en *Lean Canvas*  
definir funciones y características solicitadas  
definir la solución al escribir este libro  
estudio de caso CloudFire  
soluciones, equipo de  
*startups* basadas en soluciones  
viabilidad técnica de

soporte técnico

*startups* que generen pocos gastos

*startup*, etapas de una

subembudo

adquisición y activación, explorar para localizar momento de abandono del usuario

capacidad para profundizar en

supervivencia, *startups* y

## T

tablero

crear panel de datos accesibles

crear tablero de conversiones

recopilar datos

seguimiento de la retención

visualizar retención

visualizar tablero de conversión

tácticas frente a principios

testeo

despliegue continuo y

de producto de software sin usar código

tests A/B para funciones y características

tests de unidad, preferir tests funcionales antes que

tests funcionales, por qué no deben sustituirse por tests de unidades

*The Lean Startup*, XVIII,

*The Pmarca Guide to Startups*

*The Reality of Freemium in SaaS*

tiempo, conflictiva necesidad de

Toyota,

tracción temprana

cuándo dejar de buscarla

iterar y determinar si la has alcanzado

retención del % de usuarios activados

test Sean Ellis para determinar la

trofeo

tronco estabilidad del (árbol de control de versiones)

Trout, Jack

Twitter

disponibilidad de nombre de usuario

inicios de

## U

única, ventaja. Véase ventaja única

usabilidad, tests de

USERcycle,

usuarios

análisis de cohortes aplicado a

definición de usuario activo

frente a clientes

usuarios activos

definir

realizar seguimiento de

valorar como activo en lugar de como ingresos reales

usuarios que abandonaron, contactar con

## V

validación

ciclo largo con *freemiums*

cobrar como primera forma de validación

cualitativa

cualitativa, para funciones y características

cuantitativa, para funciones y características

dinero/ingresos como primera forma de

etapa de aprendizaje validado

financiación y

validación de funciones y características en dos fases

Vaynerchuck, Gary

velocidad, maximizar experimentos sobre

ventaja competitiva injusta

ejemplos de

estudio de caso CloudFire

testeo y

ventas

cobrar como primera forma de validación

cobrar durante el periodo de prueba  
y medida del ajuste producto/mercado  
verificación de funciones y características  
viabilidad técnica de solución  
viral, motor de crecimiento,  
visión  
Voltaire

## **W**

Wilson, Fred  
Womak, James P.

## **Z**

Zappos  
Zeldman, Jeffrey  
Zuckerberg, Mark