

# [Empieza por aquí]

## **Bienvenido a Kickbox.**

Tienes en tus manos las herramientas que vas a necesitar en tu viaje personal al corazón de la innovación. Esta guía te permitirá, paso a paso, imaginar algo maravilloso, experimentar hasta hacerlo grande y, finalmente, convertirlo en realidad. Kickbox te mostrará el camino, pero tú escoges a dónde te lleva el viaje. Esto no es un simulacro, es un proyecto de innovación real.

¿Empezamos?

Para comenzar, dale la vuelta a la hoja.

La Red box contiene seis niveles, cada uno con sus objetivos o acciones. Completa las acciones para avanzar al siguiente nivel. Una vez hayas empezado, únicamente podrás seguir adelante o abandonar. De modo que sólo hay una manera de ganar: no darse por vencido.

Si conquistas la Red box, conseguirás un premio excepcional: la Blue box. ¿Qué te espera en la Blue box? Sólo hay una manera de saberlo.

### [Inicio]

#### Comenzar. 1

Si inicias cualquier viaje sin entender tu verdadero propósito, te estarás equivocando antes de empezar. Tus motivaciones intrínsecas iluminan el camino hacia el éxito.

#### Idear. 2

Las grandes ideas surgen de grandes *insights*. Aprende a estimular tu imaginación, observando el mundo no cómo es, sino cómo podría ser.

#### Mejorar. 3

Todas las ideas nacen siendo *malas ideas*. Aprende a convertir las malas ideas en buenas y descubre el secreto para distinguir unas de otras.

#### Investigar. 4

¿Tiene valor una idea? Es una pregunta que sólo los clientes pueden responder. Encuentra rápidamente la respuesta validando tus ideas con experimentos en el mundo real.

#### Iterar. 5

Evalúa los datos obtenidos con tus experimentos para hacer evolucionar tus hipótesis. Crea experimentos acertados para descubrir la naturaleza de tu idea.

#### Infiltrar. 6

Hasta las mejores ideas deben *pelear* para que la empresa crea en ellas. Para lograr finalizar la Red box con éxito, usa las métricas para vender tu idea a la organización.

### [Para y tómate un respiro.]

A large, stylized illustration of a human head in profile, facing right. The head is a solid brown color. Inside the head, there is a large red gear. Inside the gear, there is a small brown hamster. The background is a solid orange color.

# Comenzar

**Aquí comenzamos.** No hay innovadores natos. La gente normal se convierte en innovadora cuando se siente fuertemente motivada. Los propósitos de la empresa no son suficientes. Se deben identificar las razones, las razones personales. No emprendas este viaje sin antes entender tus verdaderas motivaciones.

## ¿Por qué quieres empezar este proyecto de innovación?

Antes de aceptar el reto de un proyecto propio de innovación, piensa si encaja con tus objetivos. El éxito es más probable si los objetivos personales y los profesionales están alineados. A corto plazo, las motivaciones son muy importantes. ¿Qué objetivos personales te serán de ayuda para conseguir un proyecto de innovación exitoso?

Utiliza la carta **1a** para inspirarte.

☐

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

**Esta casilla representa una acción. Márcala cuando esté completada.**

**Acción 1 completada. Ve al Nivel 2.**

*No compartas esta carta. Tus motivaciones son importantes porque son tuyas.*

# Motivación

SECCIÓN

1a

- Demostrarme a mí mismo que puedo hacerlo.
- Ser un buen ejemplo para otros.
- Inventar algo importante.
- Hacer algo que ayude a los demás.
- Crear algo que guste a la gente.
- Hacer algo que *mole*.
- Marcar la diferencia.
- Mostrar al mundo que puedo innovar.
- Aumentar el precio de las acciones de la empresa.
- Me gusta hacer cosas difíciles.
- Me gusta sorprender a los demás.
- Mi ego *sano* lo necesita.
- Lo quiero. No existe. ¡Voy a solucionarlo!
- Crear algo que refleje mis valores.
- Mejorar mi visibilidad dentro de la empresa.
- Mejorar mi visibilidad fuera de la empresa.
- Ayudar a mi familia.
- Ayudar a mi comunidad.
- Satisfacción personal.
- Aumentar mi bonificación.
- Subir de categoría.
- La vida es un juego.
- Demostrar mi valor.
- Cambiar el mundo.
- Cambiar una parte del mundo.
- Pasar más tiempo con los clientes.
- Generar nuevos ingresos.
- Hacer lo que me gusta.
- Estoy desaprovechado.
- ¡Dios! La empresa lo está haciendo mal.
- ¡Todo el sector lo está haciendo mal!
- Proteger mi trabajo del próximo despido.
- Me aburro.
- Me gusta crear.
- ¿Cuán inteligente soy? Vamos a comprobarlo.
- ¿Cuán creativo soy? Vamos a comprobarlo.
- Generar sorpresa.
- Quiero probarme a mí mismo.
- Quiero demostrarle algo a mi familia.
- Quiero demostrarle algo a \_\_\_\_\_.
- Conocerme mejor.
- Me gusta trabajar con los mejores.
- Nadie puede hacerlo como yo.
- Aprender a innovar para crear una *startup*.
- Mejorar mi currículum.
- Así puedo dejar a un lado mi inseguridad.
- Odio a mi jefe.
- Adoro a mi jefe.
- 

Las motivaciones son diferentes porque las personas son diferentes. No hay buenas o malas. Escoge con cuidado: si tus razones no te van a permitir cambiar, seguramente no podrán cambiar el mundo.



# Idear

NIVEL

2

La creatividad no es un misterio. A pesar de que todavía no comprendemos bien la química cerebral que permite que las neuronas generen conexiones creativas, podemos seguir diferentes pasos para llegar a la clase de creatividad que estamos buscando. Te explicamos cómo.

La **innovación** es la implementación de **ideas creativas**. Para que haya innovación, las ideas deben ser **novedosas** y útiles al mismo tiempo.

La novedad es resultado de un **insight**.

Mientras que la **utilidad** se basa en

**inputs** internos y externos.



a

b

## La ideación empieza con *inputs e insights*

Ve a las fichas **2a** y **2b** para aprender cómo recabar información y generar insights. Vuelve cuando hayas terminado.

## Tu objetivo es generar malas ideas

Un montón de malas ideas. La grandes ideas nacen siendo malas ideas. Por esa razón, encontrarás una libreta para las *Malas Ideas* en tu Red box y no una para buenas ideas. En el Nivel 2, las malas ideas y las buenas son la misma cosa. Nos estaríamos precipitando si etiquetáramos las ideas incipientes como malas ideas. Ten a mano esta libreta. Una vez empiece la ideación, las ideas pueden llegar en cualquier momento.

# LO MALO ES BUENO

Empieza el proceso con una sesión de generación de ideas. Bloquea 45 minutos de tu agenda cuando tengas un momento de relax. Encuentra un lugar tranquilo y silencia tus dispositivos. Sólo necesitarás un bolígrafo, tu libreta de malas ideas y unos cuantos Post-its. Pon el cronómetro de la Kickbox a 25 minutos. No permitas que te interrumpen. Usa tus observaciones y preguntas de la ficha 2b como punto de partida. Anota los pensamientos interesantes. Anota las ideas locas. Si te ayuda, ordena las ideas relacionadas en círculos o filas. Si te invaden pensamientos no relacionados, como “no olvides llamar a...”, apúntalos en un Post-it y déjalos a un lado.

Una vez finalizada tu sesión de ideación a solas, sé paciente. La creatividad es un carrera de fondo. Puede ser útil realizar sesiones de creatividad con más gente. Trabaja cómo te funcione mejor a ti.

**Completa las acciones 2a y 2b. Ve al Nivel 3.**



# Input

SECCIÓN

2a

## De dentro de la empresa

Para idear, necesitas información de dentro de la empresa que te ayude a fijar objetivos, requerimientos y restricciones

- La misión de la empresa
- Los objetivos estratégicos de la empresa
- Objetivos a largo plazo de la unidad o grupo y sus *KPIs*
- Discute con compañeros, sobretodo de otros equipos o áreas de experiencia. Éste es un buen hábito de los innovadores de éxito. Los descubrimientos a menudo se encuentran en los vacíos entre las unidades de negocio o las distintas funciones de los trabajadores. Los innovadores a menudo se mueven en esas fronteras.

## De fuera de la empresa

Las fuentes de información externas son esenciales para generar nuevas observaciones y preguntas acerca del mundo. De todas maneras, hazlo con moderación. Muchos emprendedores caen en la ceguera por la sobre-información. Dejarse llevar por el torrente de novedades tecnológicas y startups nos puede llevar a la parálisis por análisis. Utiliza los *inputs* internos para mantener el foco de tus descubrimientos.

- Fuentes de información general.
- Información de la industria.
- *Papers* sobre investigación y tecnología.
- Páginas web de tendencias.
- Conversaciones con clientes potenciales.

Echa un vistazo al Nivel 4 para conocer diversas formas de relacionarse con los clientes.

## Inspiración

No menosprecies la importancia de exponer tu cerebro a fuentes divergentes de inspiración, como la música, el arte, la arquitectura... Diversos estudios han demostrado que estos estímulos incrementan el potencial creativo del cerebro. Es como si alimentaran la parte creativa de nuestra mente.

### Completa las siguientes acciones.

#### Cuando termines, avanza hasta la ficha 2b.

- ☐ Toma un café con un compañero interesante con el que no interactúes habitualmente. Prueba con alguien de otro departamento o área.
- ☐ Discute con tu jefe o superior los objetivos a largo plazo de tu unidad de negocio o equipo.
- ☐ Busca informes de tendencias hasta que descubras dos tendencias interesantes que no conocieras antes.
- ☐ Habla con clientes que sean relevantes en tu área de interés. Habla de sus intereses o deseos.
- ☐ Lee un *paper* acerca de tu área de interés.

# Insight

SECCIÓN

2b

## Observa activamente

Para pensar de forma diferente necesitas observar de forma diferente. Observar es algo más que mirar, es observar activamente. Esto significa observar con otros ojos. Intenta imaginar cómo vería otra persona el problema o situación que estas observando. Esa persona puede ser un niño, la persona más mayor que conozcas, un gran innovador o un viajero del futuro. ¿Qué preguntas crees que se haría?

## Pregunta de manera diferente

*“¿Por qué de esta manera y no de otra?”*

*“¿Cómo sería si fuera de otra manera?”*

*“¿Cómo sería si fuera perfecto?”*

*“¿Cuál es la pregunta que no se ha hecho nadie sobre esto?”*

Las grandes respuestas suelen venir de grandes preguntas. Los innovadores muestran una curiosidad insaciable por el mundo que les rodea. Cuestiona tus observaciones haciéndote preguntas profundas.

Lleva tu curiosidad más allá de productos y tecnologías, hacia personas, problemas y negocios. Nutre tu pasión entendiendo por qué las cosas funcionan o no funcionan.

A veces, tus colegas pueden ser una buena fuente de preguntas interesantes. Invítalos a hacer un *Question Storming*. En lugar de preguntas, céntrate en generar pensamientos que provoquen preguntas.

## Pensamiento divergente

La habilidad para cambiar de perspectiva es crucial para obtener revelaciones. Aquí te indicamos cómo puedes hacerlo. Experimenta aplicando diferentes transformaciones a los ítems que estás observando y cuestionando.

**Deconstrucción** ¿Puedes desestructurarlo en los elementos que lo componen?  
¿Esos elementos pueden ser recombinados de otras maneras?

**Escala** ¿Qué pasaría si fuera más grande o más pequeño, desde el nano al macro? ¿Qué pasaría si las cosas que están lejos estuvieran cerca? ¿Y si las cosas que están cerca estuvieran lejos?

**Alcance** ¿Qué pasa cuando algo está por todas partes? ¿Cuando una sola cosa pasa a ser el todo? ¿Cuando lo local pasa a ser global y cuando lo global pasa a ser local?

**Secuencia** ¿Qué sucede cuando lo primero pasa a ser lo último? ¿Cuando lo anterior es posterior? ¿Cuando lo sencillo se vuelve complejo?

**Tiempo** ¿Qué pasa cuando el ahora es para siempre? ¿Y si lo más rápido fuese lo más lento? ¿Y si lo más corto fuese lo más largo? ¿Qué sucede cuando la frecuencia pasa de aleatoria a regular o al revés?

**Valor** ¿Qué pasa si lo bueno es malo? ¿Y si lo mejor es lo peor? ¿Qué pasa cuándo lo perfecto pasa a ser mediocre, lo gratis se vuelve barato y lo importante pasa a ser trivial?











## Completa estas tres acciones. Vuelve a la ficha 2.

- ☐ Observa activamente en un entorno familiar. Cambia tu perspectiva mental hasta que se te ocurra una pregunta interesante.
- ☐ Lee nuevos artículos para encontrar un problema que exista en el mundo. Usa la herramienta de pensamiento divergente para generar tres observaciones interesantes o preguntas sobre el tema.
- ☐ Usando los *inputs* de la ficha 2a, genera 3 *insights*, observaciones o preguntas relacionadas con tus intereses de innovación.

# Mejorar

## Business Model Canvas

El *canvas* del modelo de negocio define los elementos clave de tu propuesta. Permite entender en segundos los elementos críticos de una oportunidad. Además podrás hacer cambios en el *canvas* una vez hayas empezado. Revisa el *canvas* con tus colegas. ¿Es claro para ellos? ¿Tiene sentido? ¿Es atractivo?

<b>Problem</b> <small>Top 3 problems</small> 	<b>Solution</b> <small>Top 3 features</small> 	<b>Unique Value Proposition</b> <small>Single, clear, compelling message stating why you are different and worth paying attention to</small> 	<b>Unfair Advantage</b> <small>Can't be easily copied or bought</small> 	<b>Customer Segments</b> <small>Target customers</small> 
<b>Key Metrics</b> <small>Key activities you measure            Examples: Monthly active users, Website unique visitors, Sales calls, Revenue, Requests for info</small> 		<b>The "Wow!"</b> <small>The one insanely cool, feature that every review will rave about</small> 	<b>Channels</b> <small>Path to customers            Examples: Website, Sales force, Resellers, Distributors, Direct response ads</small> 	
<b>Cost Structure</b> <small>Examples: Customer acquisition costs, Distribution costs, Web hosting, Employees, Manufacturing, Support</small> 			<b>Revenue Streams</b> <small>Examples: Direct sales, Subscriptions, Training, Support contracts, Upgrades</small> 	

Imprime una copia del *canvas* con el pdf disponible en la web de Kickbox

Pista: Encontrar ventajas competitivas únicas y claras es muy raro. La mayoría de los productos de éxito no las tienen. Para más información, lee esto: [blog.asmartbear.com/not-competitive-advantage.html](http://blog.asmartbear.com/not-competitive-advantage.html)

## Completa estas dos acciones. Ve al Nivel 4.

- ☐ Crea una definición de producto. Completa el cuadro de mando para tu idea. Obtén opiniones de al menos tres colegas, compartiendo con ellos el cuadro de mando. Compara los resultados con los tuyos y explora las diferencias.
- ☐ Completa el *Business Model Canvas* de tu idea. Revísalo con compañeros.

Las ideas *en bruto* pueden tener un gran potencial, pero todavía no están listas para ser testadas con usuarios potenciales. Primero debes hacerlas más fuertes y más refinadas. El Nivel 3 te dará potentes herramientas para mejorar tus ideas.

## Captura

Es de gran ayuda expresar cada idea como una definición de producto consistente. Resumir un producto o servicio en una sola frase es difícil. Requiere que decidas qué es lo *realmente* importante y que puedas dar forma a la ideas de manera consistente.

“Un <descripción del producto/servicio> para <cliente objetivo> que <valor clave> permite <principal beneficio> ,no como <alternativas existentes>.”

Un ejemplo puede ser:

“Un *reproductor de música portátil* para *amantes de la música* que *reproduce archivos sin pérdidas* permitiendo *mejorar la calidad*, no como *los iPods y otros reproductores de archivos comprimidos*.”

## Combina

Muchas de tus ideas *en bruto* pueden tener cosas en común. Busca en tu lista y considera cada idea en función de criterios relevantes como el encaje con el problema, la propuesta de valor, el tipo de cliente, el canal de distribución, la plataforma de entrega, los componentes técnicos. ¿Pueden algunas de esas ideas ser combinadas de manera lógica? Si haciéndolo se refuerzan las ideas sin desenfocarlas, considera el combinarlas.

## Encuentra el efecto “Wow”

La innovación más fascinante tiene un momento “¡Wow!”. Este es el momento en el que el usuario del producto dice “¡Wow!”. Este momento puede ser descrito como una explosión inesperada de disfrute, satisfacción, o lo mejor de todo, asombro. Si no sabes cuál debe ser el momento “¡Wow!” de tu idea, continúa explorando durante todo el proceso de la Kickbox hasta que identifiques su “¡Wow!”. Tus ideas deben tener, al menos, un elemento que pueda llegar a ser un momento “¡Wow!” para los usuarios.

## El Scorecard de Kickbox

El propósito del *Scorecard* no es priorizar las ideas para algún tipo de concurso, sino obtener opiniones valiosas de tus colegas. Este ejercicio debe servir para que las buenas ideas puedan ser más fuertes. Una vez hayas completado tu puntuación, pide a tres compañeros que completen la evaluación con el *Scorecard*. De manera individual, si es posible. Cuando completen el cuadro, te harán muchas preguntas. Esas conversaciones son el principal beneficio del *Scorecard*. Cuando termines, compara tus resultados con los de tus colegas. Discute los puntos de divergencia en, al menos, dos aspectos. Esto significa que ven la idea, el cliente o el entorno de manera diferente a ti. Aprende por qué y después mejora la idea o cómo la estás explicando.

KickBox Scorecard	Customer Value		Company Value						Company Fit				Risk		
Concept	Compelling Customer Need	Compelling Solution	Sustainable Advantage	Addressable Market Size	Future Market Growth	Path to Future Opportunities	"Wow" Value	Fit With Go To Market	Fit With Technologies	Fit With Brand	Fit With Strategy	Market Certainty	Technical Certainty	Testable Incrementally	

Scale is 1-5 with 5 being best

Copyright © Adobe 2014. This work is licensed under a Creative Commons Attribution License

Scale is 1-5 with 5 being best

Copyright Adobe 2014. This work is licensed under a [Creative Commons Attribution License](#).

Imprime una copia del *Scorecard* con el pdf disponible en la web de Kickbox

El *Scorecard* está diseñado de manera que ninguna idea pueda obtener altas puntuaciones en todas las categorías. Las puntuaciones más altas en un área conducen inevitablemente a puntuaciones más bajas en otra. Cada área es una lente a través de la cuál evaluamos una idea. No te obsesiones con los valores numéricos en sí mismos, son valores relativos e indicadores aproximados. Lo más importante es centrarse en las diferencias, en percepciones u opiniones que puedan revelar nuevas maneras de enfocar una idea.

Esta herramienta no será útil si todos los *Scorecards* llegan a resultados similares.

## Refina

Pregunta a cada compañero que completó el *Scorecard*, cuál es el principal riesgo o incertidumbre que ha visto en tu idea. ¿Estás de acuerdo? Discute de qué manera se puede eliminar o minimizar.

## Selecciona

¿Cómo saber qué idea debes perseguir? Fíjate en qué ideas han despertado más entusiasmo en tus colegas. No busques únicamente que te den respuestas positivas. El mayor alago es que uno de tus colegas se ofrezca para ayudarte. Mientras sigues mejorando y evolucionando tu idea, puede llegar un momento en que otros compañeros ofrezcan su tiempo y recursos de manera voluntaria. ¡Esta es una señal segura de que has dado con algo!

Por último, el indicador más importante es cómo te hace sentir la idea. No sólo intelectualmente, también emocionalmente. Vuelve al nivel 1. Revisa tus motivaciones. Si la idea que estás visualizando da el salto de la imaginación a la realidad, ¿será importante para ti? Si no, la idea no está lista o no es la idea correcta. La idea correcta es aquella que enciende tu chispa.

Recuerda, si una idea no te entusiasma, no entusiasmará a los clientes. No sigas hasta que no des con una idea que te enamore. Tu idea y tú vais a pasar mucho tiempo juntos.

# Investigar

## Paso-a-paso: Lanza tu sitio web experimental

- 1 Define tu hipótesis de propuesta de valor (¿para qué es bueno?)
- 2 Define la hipótesis de tu cliente objetivo (¿quién lo usará?)
- 3 Escoge un camino para expresar tu propuesta de valor, explorando sitios existentes y estudiando su estrategia de captación.
- 4 Escoge un nombre de dominio y regístralo.
- 5 Escoge un servicio de *hosting* y dirige el dominio allí.
- 6 Crea tu sitio web.
- 7 Construye tu propuesta de valor (presentación de diapositivas, vídeo, *mockup*, etc).
- 8 Crea un formulario de registro en tu web.
- 9 Escoge una plataforma y redacta anuncios.
- 10 Asegúrate de que tu dominio funciona correctamente y lanza tu campaña de anuncios.
- 11 Observa el resultado de las campañas y los resultados de registros y ajusta si es necesario.
- 12 Define la siguiente hipótesis que quieres testear.

## Completa las siguientes 6 acciones. Ve al Nivel 5.

- ☐ Entrevista a 3 clientes, ya sea en persona o telefónicamente. Debe ser una conversación interactiva. Verifica que el problema es real y tiene valor.
- ☐ Crea tu sitio web.
- ☐ Testa 5+ propuestas de valor con anuncios. Identifica el que más clics genera.
- ☐ Con ayuda de anuncios, consigue 250+ visitas para tu web.
- ☐ Obtén 25 o más visitas que expresen interés o compromiso.
- ☐ Para completar el Nivel 4, debes revisar tu validación de datos con tu mentor de Kickbox. Envíale un correo o reúnete con él. Esta revisión debe estar completada antes de avanzar al Nivel 5.

En el Nivel 4, trabajarás con los clientes potenciales para conseguir datos. Estos datos te indicarán cuándo debes seguir adelante, hacer cambios en tu idea o dejarla correr. Empezaremos con dos pasos:

**Descubrir y Validar.** Podemos pensar en estos dos pasos como *Preguntar y Vender* o *Aprender y Confirmar*.

La clave del éxito es probar tu hipótesis de producto y mercado tan barato y rápido como sea posible. Validar las suposiciones clave con los clientes permite cualificar el riesgo y reducir la incertidumbre. La peor de las validaciones es aquella que dice: “¡A todo el mundo le gusta todo!” Necesitas descubrir qué partes del producto no están funcionando. Descubrir qué está bien y qué está mal. Entonces podrás adaptarlo, testando iterativamente en horas o días, en lugar de semanas o meses. El Nivel 4 te enseñará a confirmar los problemas del cliente, validar tu solución y demostrar un canal de venta viable. Tus experimentos deben revelar nuevas maneras de mejorar sustancialmente la idea y entusiasmar a los clientes.

Ten cuidado con los sesgos en la confirmación. Todas las ideas no son *ganadoras*. Muchas no lo son. Para que tu test sea válido científicamente, debe ser posible rebatir tu hipótesis tanto como confirmarla. En cuanto los resultados del test sean concluyentes, sea cual sea el resultado, será una victoria para ti y para la compañía. Por eso es vital documentar y compartir tanto los resultados negativos como los positivos.

### Descubrir

Ninguna de las respuestas que buscas la encontrarás entre las cuatro paredes de tu empresa. Una vez elegida tu idea, entrevista a clientes potenciales durante las 24 horas siguientes. En estas primeras conversaciones descubrirás cosas que cambiarán tu idea. Habla con un cliente potencial hoy mismo. En serio... ¡hazlo ahora!

Puedes hacerlo por teléfono, *webcam* o compartiendo pantalla en sitios como [www.usertesting.com](http://www.usertesting.com) a 30 € cada uno. Puedes conducir clientes a una encuesta en [www.aytm.com](http://www.aytm.com) a 1 € por respuesta, pero no hagas encuestas automáticas hasta que no hayas hablado con unos cuantos clientes. Estas entrevistas te ayudarán a elaborar mucho mejor la preguntas de tu encuesta. Puedes contactar con usuarios a través de tableros de anuncios o foros.

El principal foco durante la fase de descubrimiento es entender y confirmar el problema y la mentalidad de los clientes. Haz preguntas abiertas. Escucha los términos que usan para definir el problema. No preguntes “¿te gusta mi idea?”. Los cumplidos de los clientes no son sinónimo de compromiso.

Si el cliente confirma el problema y valora tu solución, pregúntale cuánto estaría dispuesto a pagar por ello. Luego aprende acerca de cómo encontraría soluciones similares y cómo decidiría cuál comprar. Busca confirmar, no sólo que tu producto soluciona un problema, sino que el cliente podría encontrarlo y que estaría dispuesto a pagar por él. Recuerda que estás realizando este test antes de crear ningún producto, hazlo mediante maquetas de experiencia de producto y maquetas de marketing de productos como catálogos o anuncios.

## Las respuestas negativas obtenidas rápido y con poco dinero son mejores que las respuestas positivas obtenidas con mucho tiempo y mucho dinero.

### Validar

Las entrevistas con los clientes puede ofrecerte información valiosa para dirigir y dar forma a tu intuición de innovador en producto. Pero no proporcionan información precisa sobre comportamientos. A pesar de que es mejor que no tener información, sigue siendo un cliente al que le preguntamos qué haría en el futuro en vez de observar qué está haciendo en realidad. Del mismo modo que un físico no hará una encuesta a los fotones para preguntar cuáles podrían pasar por una rendija, necesitamos construir un experimento para observar a los clientes interactuar con nuestra propuesta exactamente como lo haría si estuviera a la venta.

En el mundo real, cuando un cliente potencial ve tu anuncio se distraerá con otros miles de prioridades. ¿Tu propuesta de valor puede llegar a través del ruido en ese contexto? Ese es el entorno en el que tu idea debe tener éxito, por tanto, ese es el entorno en el que debes validarla.

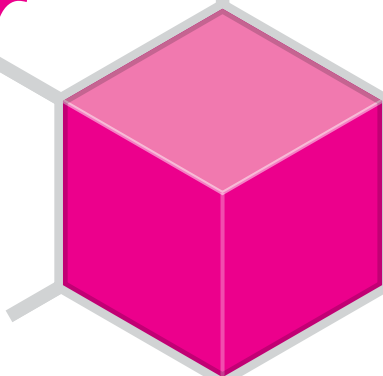
El camino más común para generar ese entorno es crear un sitio web y dirigir tráfico hacia allí mediante palabras clave de tu target en Google AdWords o en Facebook Ads. Midiendo los porcentajes de clic de diferentes propuestas de valor en los anuncios puedes medir la efectividad relativa. Ofreciendo una descripción del producto, capturas de pantalla, vídeos o un formulario para expresar interés, puedes obtener una estimación del coste de adquisición de tus clientes.

Cuando se crea un sitio web experimental es importante seguir la guías que incluye la Red box, utilizando los términos de uso y política de privacidad. Es todavía más importante el tratamiento de los clientes prospectados. Siempre cumpliremos los compromisos adquiridos con los clientes e intentaremos superar sus expectativas.



# Iterar

NIVEL  
5



En este punto, ya tienes una plataforma de experimentación funcionando con tráfico de clientes, usuarios expresando interés y capturando información. **Ahora es el momento de utilizar esa plataforma para optimizar tu idea.** Empieza identificando qué métricas son las más importantes para validar la idea en la que estás trabajando. Si no está claro, revisa los riesgos clave del Nivel 3 en el cuadro de mando y las métricas clave del *Canvas*.

Desarrolla hipótesis claras como:

*“Si las visitas pudieran ver una colección de capturas de pantalla, aumentarían los registros un 50%.”*

*“Si las visitas pudieran ver una colección de capturas de pantalla, aumentarían los registros un 50%.”*

*“Un producto que ofrezca resultados en una hora por 10\$ en vez de en un día por 100\$ incrementará los registros por 5.”*

Antes de que empiece el desarrollo, puedes testar el comportamiento de los clientes frente a varias propuestas de valor, la *deseabilidad* relativa de características concretas y la efectividad de explicar el producto de diferentes maneras. Estos aprendizajes son baratos. La plataforma experimental puede también permitir explorar variaciones locas que revelen nuevas oportunidades que cambien el concepto de producto por completo, ya que estos cambios siguen siendo gratis.

Ocasionalmente, puede suceder que ciertos comportamientos o métricas de negocio no puedan ser testadas sin un producto terminado completamente. Esto raramente sucede, con un poco de ingenio se pueden conseguir grandes resultados. Te preguntarás “¿cómo podemos obtener algunos datos ahora mismo si todavía es todo muy preliminar?” Por ejemplo, para saber si una función “Ser anónimo” es deseable para los usuarios, empieza añadiendo una casilla como opción para esta función. Si las visitas la seleccionan, añade un mensaje informándoles de que dicha función todavía no está disponible, pero captura los clics en tus métricas. Esto te permitirá medir el interés de los clientes en varias funcionalidades.

Cuando testes de manera iterativa, no cometes el error de hacer cambios demasiado despacio o de manera incremental. No sufras haciendo cambios a diario. No cambies sólo el texto de la cabecera, intenta cambios radicales para observar qué sucede. Los costes de aprendizaje en la Kickbox son muy bajos, por tanto, puedes permitirte preguntarte “¿Qué no funcionaría para nada?” y probarlo. Puede que encuentres algunos supuestos que no hayas cuestionados y, sin embargo, estén increíblemente equivocados. Prueba haciendo tests A/B donde las visitas sean dirigidas aleatoriamente a dos versiones distintas y mide las diferencias en la respuesta. Servicios como [Optimizely.com](https://www.optimizely.com) pueden ser de gran ayuda y se pueden poner en marcha en minutos.

## Completa las cuatro acciones. Ve al Nivel 6.

- ☐ Desarrolla una hipótesis. Cambia tu experimento para testar tu hipótesis (guarda capturas de pantalla de cada versión de tu web).
- ☐ Consigue 100+ visitas más que en el Nivel 4.
- ☐ Consigue 20+ registros más.
- ☐ Compara con los resultados obtenidos en el Nivel 4. Estúdialos.

# Infiltrar

## El pitch

La presentación de tu resumen ejecutivo debe durar 10 minutos. Practica. Concluye pidiendo dinero de manera explícita. Lo que oigas antes de pedir dinero (tanto si es un no, como un sí) será el consejo más valioso que puedan darte. Estructura tu presentación así.

- El cliente
- El problema
- La maqueta
- El experimento
- Los datos
- La pregunta

## ¿Qué estás pidiendo?

Sólo lo que necesitas para poder seguir adelante. No un trillón de dólares para financiar el lanzamiento del proyecto. Tu *petición* podría ser en forma de tiempo, dinero u otros recursos. También estás buscando la aprobación de los directores y su compromiso para guiar tu proyecto hacia adelante.

### Completa las tres acciones. Termina la Red box.

- ☐ Prepara una presentación de diez minutos acerca de tu proyecto usando, como guía, la plantilla que encontrarás en la web de Kickbox.
- ☐ Revisa tu presentación con tu mentor de Kickbox. Escríbele para reunirte con él. Debes completar la revisión para pasar a la siguiente y última acción.
- ☐ Convince a cualquier directivo (director senior o superior) para que invierta lo que necesitas para el siguiente paso del proyecto. Puede ser en forma de tiempo, recursos o fondos por un valor de, al menos, de 2.000\$. También deberían comprometerse a unirse a tu consejo asesor para guiar la siguiente ronda de experimentos.

Éste es el último nivel. El camino que has dejado atrás es largo. Muchos han caído por el camino. Cuando otros se han rendido, tú has perseverado. Algunos lo llaman **fortaleza interior**. Otros lo llaman **testarudez**. **Has logrado llegar al último nivel de la Red box. Bien hecho.**

Has adquirido conocimientos profundos, has adquirido habilidades únicas y transformado datos en bruto en información poderosa. Lo vas a necesitar todo. Cada acción en tu viaje te ha preparado para este momento. Bienvenido al *Nivel Jefe*.

Sólo queda una acción pendiente. Debes infiltrar tu idea en la compañía y conseguir el apoyo de los directivos. Debes de haber oído que el Nivel 6 es difícil de lograr. Si has luchado para llegar hasta aquí, estás listo para el momento de la verdad. No puedes ganar... si sigues las reglas. Es la razón por la que los innovadores son tan buenos con las reglas. No para seguirlas; sino creando las suyas. La innovación no es lo que uno hace. Es una manera de ser. Para resolver el Nivel 6 debes usar el secreto de la Red box: crea tus propias reglas.

¿Listo? Vamos a empezar.

## Gánate a tus patrocinadores

No te equivoques: **la innovación va tanto de vender como de crear**. Has vendido con éxito tu idea a clientes pero vender dentro de tu propia empresa puede ser más duro. Para conseguir el soporte interno, incluso las mejores ideas deben estar empaquetadas y presentadas como oportunidades de negocio atractivas. Debes estimular la imaginación, la curiosidad y la visión de los *stakeholders* del negocio.

¿Quién es tu público *objetivo*? Gestores con recursos que debes re-apropiarte para tu proyecto. ¿Por qué? Porque raramente hay dinero sin asignar o personal sentado esperando una buena idea. Si hay recursos, es porque hay una planificación de dónde van a ir a parar. Es necesario hacer algo más que convencer a un potencial *patrocinador* de que tu idea es buena. Debes convencerle de que tu idea es mejor que al menos una de las ideas que ya está financiando. Si sigues las reglas y esperas pacientemente a que te asignen recursos por los cauces habituales, verás que son tan raros como los unicornios. Si crees que tu idea es buena, busca los datos y úsalos para convencer a otros para que te den soporte.

Es recomendable que te reúnas con tus potenciales *patrocinadores* en persona o por vídeo. **Los patrocinadores necesitan ver la ilusión en tus ojos porque no sólo apuestan por tu idea. Apuestan por ti.** Antes de persuadirlos, practica el discurso con tus compañeros y jefes. A continuación, desarrolla una lista de los directivos relacionados con la supervisión de tu idea. Finalmente, identifica a la gente que interactúa con ellos, como sus subordinados o iguales. Preséntales tu idea a ellos antes que a tu *patrocinador objetivo*. Si les convence la idea, pídeles que hablen al *patrocinador* en tu favor. Si no quieren hacerlo, pregúntales por qué no. Ellos entienden las prioridades de negocio del directivo al que quieres convencer. Escúchales y aplica su consejo. Ésta puede ser la clave para conseguir el sí.

## Contando historias

El modo más efectivo de explicar tu proyecto es contar una historia, no limitarte a presentar una secuencia de diapositivas. Las decisiones de negocio no sólo se toman en base a estudios de mercado, estudios de usuario y análisis de la competencia. Son recursos que estamos obligados a utilizar cuando no tenemos información real del entorno del usuario. Pero tú tienes datos reales. Por tanto, úsalos para...

# Contar una historia personal convincente.

¿Qué hace convincente una historia? Que sea personal. He aquí un ejemplo en una sola frase: Ésta es una historia sobre ti y esa idea que has tenido, y esos clientes que has encontrado, los problemas que tienen, y cómo quieres ayudarles con una solución inteligente que destilaste en una maqueta para ver si habías entendido el problema correctamente; mostraste esa maqueta a los clientes, pero no estaba del todo bien, así que la cambiaste y entonces los clientes sí querían comprar tu idea, por lo que decidiste testarla creando una web; eso te permitió darte cuenta de que algunas cosas estaban mal; las arreglaste, volviste a testar la idea y el resultado fue mucho mejor; ahora los datos indican que quizás sea un negocio interesante, pero tendrías que hacer otro experimento para recabar nuevos datos y comprobarlo, y también más dinero, por lo que necesitas soporte para llevar el proyecto al siguiente nivel de validación o esta interesante historia terminará justo cuando se estaba poniendo interesante.