

SPRINT

el método para
**RESOLVER PROBLEMAS
Y TESTAR NUEVAS IDEAS
EN SÓLO CINCO DÍAS**

JAKE KNAPP

CON JOHN ZERATSKY Y BRADEN KOWITZ

de GOOGLE VENTURES

SPRINT

el método para

**RESOLVER PROBLEMAS
Y TESTAR NUEVAS IDEAS
EN SOLO CINCO DÍAS**

JAKE KNAPP
CON JOHN ZERATSKY Y BRADEN KOWITZ
de GOOGLE VENTURES

Traducción de
María del Mar Rodríguez Barrena y Ana Isabel Domínguez Palomo

conecta

SÍGUENOS EN
megustaleer



@Ebooks



@megustaleer



@megustaleer

Penguin
Random House
Grupo Editorial

Jake:

*A mi madre, que me ayudó a hacer castillos con tarjetas
Y a Holly, que me recogió cuando me equivoqué de autobús*

John:

A mi abuelo Gib, que habría comprado los primeros cien libros

Braden:

A mis padres, que me animaron a explorar el mundo y a mejorarlo

Prefacio

Lo que hacía en el trabajo no era trabajar.

En 2003 mi mujer y yo tuvimos a nuestro primer hijo. Cuando volví a la oficina quería que las horas que pasaba en el trabajo fueran tan valiosas como las horas que pasaba con mi familia. Examiné a conciencia mis costumbres... y vi que no me estaba volcando en el trabajo más importante.

Así que empecé a optimizar. Leí libros sobre productividad. Hice hojas de cálculo para dejar constancia de lo eficiente que me sentía cuando hacía ejercicio por las mañanas en vez de por las tardes, o cuando tomaba café en vez de té. A lo largo de un mes experimenté con cinco listas de tareas distintas. Sí, fue un análisis un poco raro. Pero poco a poco me centré más y me volví más organizado.

Más adelante, en 2007, empecé a trabajar en Google y allí encontré el caldo de cultivo perfecto para un friki de los procesos. Google alienta la experimentación, no solo con los productos, sino con los métodos empleados por los individuos... y por los equipos.

Mejorar los procesos de equipo se convirtió en una obsesión para mí (sí, también es un poco raro). Mis primeros intentos se centraron en talleres de brainstorming o lluvia de ideas con equipos de ingenieros. Los brainstorms grupales, en los que todo el mundo grita sus ideas, son muy divertidos. Después de unas cuantas horas, todos teníamos un montón de notas y estábamos muy animados.

Sin embargo, un día, en plena lluvia de ideas, un ingeniero la interrumpió. «¿Cómo sabes que los brainstorms funcionan?», preguntó. No supe muy bien qué contestarle. La verdad era vergonzante: había estado supervisando a los participantes para asegurarme de que disfrutaban durante los talleres, pero no había comprobado los resultados.

De modo que decidí empezar a revisar los resultados de los talleres que había impartido. Y me di cuenta de un problema: las ideas que se llevaban a

cabo y que tenían éxito no salían de los brainstormings grupales. Las mejores ideas salían de otra parte; pero ¿de dónde?

A los individuos se les seguían ocurriendo ideas como había sucedido siempre: estando sentados a su escritorio, mientras esperaban a que les sirvieran en la cafetería o mientras se daban una ducha. Esas ideas generadas por individuos eran las mejores. Cuando la emoción del taller desaparecía, las ideas surgidas del brainstorming no podían compararse a las otras.

A lo mejor no había tiempo suficiente en las sesiones para pensar con tranquilidad. A lo mejor se debía a que las lluvias de ideas siempre acababan con un dibujo en un papel pero no con algo realista. Cuanto más lo pensaba, más fallos encontraba en mi modelo.

Comparé los brainstormings con mi trabajo diario en Google. Siempre conseguía el mejor resultado cuando me enfrentaba a un gran desafío y disponía de poco tiempo.

En 2009 me llegó un proyecto de este calibre. A un ingeniero de Gmail llamado Peter Balsiger se le ocurrió una idea para organizar automáticamente el correo electrónico. Me emocioné con su idea, conocida como «Prioritarios» (Priority Inbox), y busqué la ayuda de otra ingeniera, Annie Chen, para que trabajase con nosotros. Annie accedió, pero solo nos concedió un mes. Si no podíamos demostrar que la idea era viable en ese tiempo, se iría a otro proyecto. Yo estaba convencido de que un mes no bastaba, pero Annie es una ingeniera increíble, así que decidí intentarlo.

Dividimos el mes en cuatro etapas de trabajo. Cada semana se nos ocurría un diseño distinto. Annie y Peter construían un prototipo y luego, al final de la semana, probábamos el diseño con un centenar de personas.

Al final del mes, habíamos dado con una solución que la gente comprendía y que quería utilizar. Annie se quedó para liderar el equipo de Prioritarios. Y de alguna manera conseguimos hacer el trabajo de diseño en mucho menos tiempo del habitual.

Unos meses más tarde visité a Serge Lachapelle y a Mikael Drugge, dos empleados de Google que trabajan en Estocolmo. Los tres queríamos probar una idea para un programa de videoconferencias que se podía ejecutar en un navegador web. Yo estaría en la ciudad pocos días, de modo que trabajamos tan aprisa como pudimos. Cuando terminó mi estancia, teníamos un prototipo que funcionaba. Se lo mandamos a nuestros colaboradores por correo electrónico y empezamos a usarlo para las reuniones. Al cabo de unos meses,

toda la empresa lo utilizaba. (Más adelante, una versión mejorada y pulida de la aplicación web se lanzó como Google Hangouts.)

En ambos casos, el trabajo lo realicé de forma mucho más eficaz que durante la rutina diaria o que en un taller de brainstorming. ¿Dónde estaba la diferencia?

En primer lugar, había tiempo para desarrollar las ideas de forma independiente, a diferencia de los gritos y las sesiones de un brainstorming grupal, pero no mucho tiempo. Las fechas tope ajustadas me obligaban a centrarme. No podía permitirme darles vueltas y vueltas a los detalles ni tampoco podía perder el tiempo con trabajos menos importantes, como solía pasarme en la rutina diaria.

El otro factor clave eran las personas. Los ingenieros, el jefe de producción y el diseñador estaban en la misma habitación, resolviendo el problema de su área de experiencia, dispuestos a contestar las preguntas de los demás.

Analicé de nuevo los talleres grupales. ¿Y si les añadía esos ingredientes mágicos: centrarnos en el trabajo individual, disponer de tiempo para realizar un prototipo y contar con una fecha tope que no se podía prorrogar? A esa nueva forma de trabajar decidí llamarla «Sprint».

Creé un calendario muy básico para mi primer sprint: un día para compartir información y trazar ideas preliminares seguido de cuatro días para realizar los prototipos. Una vez más, los equipos de Google acogieron muy bien el experimento. Realicé sprints para Chrome, Google Search, Gmail y otros proyectos.

Era emocionante. Los sprints funcionaban. Se probaban las ideas, se construían, se lanzaban y, lo mejor de todo, solían triunfar. El proceso de sprint se extendió por Google de un equipo a otro, de un departamento a otro. Una diseñadora de Google X se interesó por el método y dirigió un sprint para un equipo de Google Publicidad. Estos empleados de Google Publicidad que realizaron el sprint luego se lo contaron a sus compañeros, y así sucesivamente. En poco tiempo oí hablar de sprints a personas a quienes no conocía de nada.

Por el camino cometí unos cuantos errores. En mi primer sprint participaron cuarenta personas, una cifra ridículamente alta que casi dio al traste con el sprint incluso antes de empezar. Ajusté el tiempo dedicado a desarrollar las ideas y el tiempo para realizar los prototipos. Descubrí lo que

iba demasiado deprisa, lo que iba demasiado despacio y, por fin, lo que iba bien.

Un par de años después, me reuní con Bill Maris para hablar de los sprints. Bill es el director ejecutivo de Google Ventures, una empresa de inversión de riesgo creada por Google para invertir en *start-ups* prometedoras. Es una de las personas más influyentes de Silicon Valley. Sin embargo, es un hombre tan campechano que nadie lo diría. Esa tarde en concreto, llevaba su uniforme habitual: una gorra de béisbol y una camiseta donde ponía algo sobre Vermont.

A Bill le interesaba la idea de realizar sprints con las *start-ups* de la cartera de inversiones de Google Ventures. Las *start-ups* suelen tener una sola oportunidad para lanzar un producto con éxito antes de quedarse sin fondos. Los sprints proporcionarían a estas empresas una forma de saber si iban por el buen camino antes de decidir asumir el riesgo de crear y lanzar sus productos. Con los sprints se podía ganar y ahorrar dinero.

Sin embargo, para que funcionase, tendría que adaptar el proceso de los sprints. Yo ya llevaba algunos años dándoles vueltas a la productividad individual y a la colectiva. Pero mis conocimientos sobre *start-ups* y sobre sus problemas empresariales eran casi nulos. No obstante, el entusiasmo de Bill me convenció de que Google Ventures era el lugar indicado para llevar a cabo sprints... y también el lugar adecuado para mí. «Nuestra misión es encontrar a los mejores emprendedores del planeta y ayudarlos a mejorar el mundo», me dijo. No pude resistirme.

En Google Ventures, me uní a otros tres diseñadores: Braden Kowitz, John Zeratsky y Michael Margolis. Juntos comenzamos a desarrollar sprints con varias *start-ups*, experimentando con el proceso y analizando los resultados para mejorar.

Las ideas que se exponen en este libro proceden de todo el equipo. Braden Kowitz añadió un diseño centrado en casos concretos para los sprints, una perspectiva novedosa que se centra en la experiencia global del cliente en vez de en los componentes individuales o en la tecnología. John Zeratsky nos ayudó a entender que era mejor empezar por el final, de modo que cada sprint respondiera a los problemas más importantes de la empresa. Braden y John contaban con la experiencia empresarial que a mí me faltaba, sobre todo en *start-ups*, y rehicieron el proceso para maximizar la concentración y mejorar la toma de decisiones para cada sprint.

Michael Margolis nos animó a terminar siempre los sprints con una prueba en el mundo real. Se encargó del análisis de mercado, que suele tardar varias semanas en planificarse y llevarse a cabo, y encontró la forma de analizar los datos en un solo día. Eso supuso toda una revelación. No teníamos que adivinar si las soluciones eran buenas ya que al final de cada sprint teníamos las respuestas.

Y finalmente Daniel Burka, un emprendedor que fundó dos *start-ups* propias antes de vender una a Google y unirse a Google Ventures. Cuando le describí el proceso de los sprints por primera vez, no lo vio claro. Más adelante me confesó: «Parecían un montón de chorradas». Sin embargo, accedió a hacer uno. «En ese primer sprint eliminamos todas las chorradas y conseguimos algo muy ambicioso en una sola semana. Me enganché.» Cuando nos hubimos ganado su confianza, la experiencia personal de Daniel como fundador de una *start-up* y su tolerancia cero por las chorradas nos ayudaron a perfeccionar el proceso.

Desde aquel primer sprint en Google Ventures en 2012, hemos ajustado y experimentado. Al principio creíamos que, a la hora de realizar los prototipos y de investigar, un proceso rápido solo serviría para productos de consumo masivo. ¿Podríamos trabajar con la misma rapidez cuando los clientes fueran expertos en campos como la medicina o las finanzas?

Nos llevamos una sorpresa al comprobar que el proceso de cinco días aguantaba bien. Funcionaba para toda clase de clientes, desde inversores hasta granjeros, desde oncólogos hasta pequeños empresarios. Funcionaba para páginas web, para aplicaciones de iPhone, para informes médicos y para equipos de alta tecnología. Y no solo servía para desarrollar productos. Hemos utilizado sprints para priorizar, para estrategias de marketing, e incluso para buscar nombre a una empresa. Una y otra vez, el proceso cohesionaba el equipo y hace que las ideas surjan.

A lo largo de los últimos años, nuestro equipo ha gozado de una oportunidad única para experimentar y corroborar nuestras ideas sobre el proceso de trabajo. Hemos llevado a cabo más de cien sprints con las *start-ups* de la cartera de Google Ventures. Hemos trabajado, además de aprender mucho, con brillantes emprendedores como Anne Wojcicki (fundadora de 23andMe), Ev Williams (fundador de Twitter, Blogger y Medium), y con Chad Hurley y Steve Chen (fundadores de YouTube).

Al principio quería que mi jornada laboral fuera productiva y eficaz.

Quería centrarme en lo verdaderamente importante y que mi tiempo contase para algo, para mí, para mi equipo y para nuestros clientes. Ahora, más de una década después, el proceso de sprint me ha ayudado a alcanzar ese objetivo. Y me emociona muchísimo poder exponerlo en este libro.

Con suerte, elegimos nuestro trabajo porque somos visionarios y atrevidos. Porque queremos ofrecer esa visión al mundo, ya sea un mensaje, un servicio o una experiencia; ya sea software, hardware o, como en el caso de este libro, una historia o una idea. Pero es difícil que una visión cobre vida. Es muy fácil atascarse con las tareas de todos los días: responder mensajes de correo, fechas tope que se alargan, reuniones que consumen nuestro tiempo y proyectos a largo plazo que se basan en suposiciones más que cuestionables.

No tiene por qué ser así. Los sprints ofrecen un camino para resolver grandes problemas, para probar nuevas ideas, para realizar más trabajo y para hacerlo más deprisa. También nos permiten divertirnos más en el proceso. En otras palabras, hay que probarlo por uno mismo. Pongámonos manos a la obra.

JAKE KNAPP,
San Francisco, febrero de 2016

Introducción

Una nublada mañana de mayo de 2014, John Zeratsky entró en un triste edificio de color beige en Sunnyvale, California. John iba a reunirse con Savioke Labs, una de las inversiones más recientes de Google Ventures. Recorrió un laberinto de pasillos, subió un pequeño tramo de escalera hasta llegar a la puerta 2B y entró.

Las empresas tecnológicas suelen decepcionar a aquellos que esperan ver ojos enrojecidos por las pantallas de los ordenadores, hologramas al estilo de *Star Trek* o planos secretos. Gran parte de Silicon Valley es una sucesión de mesas, ordenadores y tazas de café. Pero detrás de la puerta 2B había montones de placas de circuitos, de recortes de madera de contrachapado y de armazones de plástico recién salidos de la impresora 3D. Soldadores, taladradoras y planos. Sí, planos *top secret* de verdad. «Este sitio es justo como debería ser una start-up», pensó John.

Después vio la máquina. Era un cilindro de alrededor de un metro de alto, más o menos del tamaño de un cubo de basura de la cocina. Su reluciente cuerpo blanco tenía una base más ancha y un cierre elegante, además de una pequeña pantalla acoplada en la parte superior, como si de una cara se tratase. La máquina podía moverse, se desplazaba por el suelo de forma autónoma.

—Es el robot Relay —dijo Steve Cousins, fundador y director ejecutivo de Savioke. Vestido con unos vaqueros y una camiseta oscura, observaba la máquina con el orgullo y el entusiasmo de un profesor de ciencias de instituto —. Construido aquí mismo, con componentes que se pueden comprar en cualquier parte.

Steve explicó que el robot Relay se había diseñado para los servicios de entrega dentro de un hotel. Podía moverse de forma autónoma, subirse a los ascensores solo y llevar objetos como cepillos de dientes, toallas o aperitivos a las habitaciones de los huéspedes. Mientras lo miraban, el robot rodeó con cuidado un sillón y se detuvo cerca de un enchufe.

Savioke, cuyo nombre procedía de «*Savvy Oak*», Roble Inteligente,

contaba con un equipo de ingenieros y de diseñadores de primera, la mayoría de ellos antiguos trabajadores de Willow Garage, un conocido laboratorio de investigación robótica en Silicon Valley. Compartían la visión de conseguir que los robots ayudaran a los humanos en sus tareas cotidianas: en restaurantes, hospitalares, residencias de ancianos y otros lugares de ese estilo.

Steve decidió empezar con los hoteles porque eran un entorno relativamente sencillo e invariable con un problema persistente: las «horas punta» por las mañanas y por las tardes, cuando los registros, las salidas y las peticiones al servicio de habitaciones saturaban el mostrador de recepción. Era la oportunidad perfecta para probar la utilidad de un robot ayudante. El primer robot Relay del todo operativo entraría en servicio en un hotel cercano al cabo de un mes, realizando entregas reales a clientes reales. Si un huésped había olvidado el cepillo de dientes o la cuchilla de afeitar, el robot estaría allí para ayudar.

Pero había un problema. A Steve y a su equipo les preocupaba que a los huéspedes no les gustase el robot mensajero. ¿Los incomodaría?, ¿llegaría incluso a asustarlos? El robot era una maravilla tecnológica, pero en Savioke no tenían claro cómo debería comportarse la máquina delante de la gente.

Se corría el peligro, explicó, de que a los huéspedes les resultara repulsivo que una máquina les entregase las toallas. El jefe de diseño de Savioke, Adrian Canoso, tenía varias ideas para conseguir que el Relay tuviera un aspecto más agradable, pero quedaban muchas decisiones pendientes para el equipo antes de que el robot estuviera preparado aparecer ante el público. ¿Cómo debía comunicarse la máquina? ¿Cuánta personalidad era suficiente?

—Y está el asunto del ascensor —añadió Steve.

John asintió.

—Personalmente, los ascensores me resultan incómodos cuando hay otras personas.

—Exacto. —Le dio una palmadita al Relay—. ¿Qué pasa si le sumas un robot a la ecuación?

Savioke solo llevaba unos meses funcionando. Se habían volcado en conseguir el mejor diseño y en que la parte de ingeniería funcionara. Habían negociado una experiencia piloto con Starwood, una cadena hotelera con cientos de establecimientos, pero todavía tenían preguntas importantes que carecían de respuesta. Cuestiones críticas que podían malograr el proyecto o catapultarlo hacia el éxito, y apenas contaban con unas semanas para

conseguir las respuestas antes de que comenzara el período de prueba en el hotel.

Era el momento perfecto para un sprint.

El sprint es un proceso de solo cinco días durante los cuales Google Ventures debe contestar preguntas cruciales a través de prototipos y probando las ideas con los clientes. Es una combinación de «grandes éxitos» de la estrategia empresarial, de la innovación, de la ciencia del comportamiento, del diseño y de otros ámbitos comprimidos en un proceso paso a paso que cualquier equipo puede emplear.

El de Savioke sopesó decenas de ideas para su robot y se decidió por un mecanismo estructurado de toma de decisiones para seleccionar las soluciones más viables sin pensar en grupo. Construyeron un prototipo realista en un solo día y, para el paso final del sprint, montaron un laboratorio improvisado en un hotel cercano y solicitaron la ayuda de huéspedes que encajaran en el perfil.

Nos encantaría decir que nosotros, los autores de este libro, fuimos los genios, los héroes de esta historia. Sería maravilloso entrar en cualquier empresa y sacar de la chistera ideas brillantes que se convierten en un rotundo éxito. Por desgracia, no somos genios. El sprint de Savioke funcionó gracias a los verdaderos expertos: la gente que ya formaba parte del equipo. Nosotros solo les proporcionamos un proceso para lograrlo.

Lo que viene a continuación es el relato de cómo fue el sprint de Savioke. No hace falta ser un experto en robótica, ya que se utiliza la misma estructura para todos los sprints, ya sean empresas de software, de servicios, de marketing o de cualquier otro campo.

En primer lugar, el equipo despejó una semana entera de trabajo. De lunes a viernes, cancelaron todas las reuniones, programaron una respuesta de «Fuera de la oficina» en sus direcciones de correo electrónico y se concentraron en una sola pregunta: ¿cómo debería comportarse un robot delante de los seres humanos?

A continuación, marcaron una fecha tope. Savioke decidió realizar una prueba en el hotel el viernes de esa misma semana. Ya tenían presión. Solo quedaban cuatro días para encontrar una respuesta viable, diseñar y desarrollar el prototipo.

El lunes, Savioke revisó toda la información referente al problema. Steve habló de la importancia de la satisfacción de los huéspedes, que los hoteles cuantificaban y determinaban meticulosamente. Si el robot Relay aumentaba la satisfacción durante el programa piloto, los hoteles encargarían más robots. Pero si el nivel de satisfacción permanecía invariable o descendía, los pedidos no llegarían y su incipiente negocio estaría en una precaria situación.

Creamos juntos un mapa para identificar los mayores peligros. Ese mapa era como una historia: el huésped se encuentra con el robot; el robot le da un cepillo de dientes; el huésped se enamora del robot. También incorporaba los momentos críticos en los que el robot y el huésped podían interactuar por primera vez: en recepción, en el ascensor, en el pasillo, etc. Así que, ¿dónde deberíamos concentrarnos? Con un sprint de solo cinco días hay que centrarse en un objetivo específico. Steve escogió el momento de la entrega. «Hazlo bien y el huésped estará encantado. Hazlo mal y en recepción se pasarán el día contestando preguntas de huéspedes desconcertados.»

La gran preocupación recurrente del equipo era que el robot pareciera demasiado listo.

—Estamos todos mal acostumbrados por culpa de C-3PO y de Wall-E —alegó Steve—. Esperamos que los robots tengan sentimientos, planes, esperanzas y sueños. Nuestro robot no es tan sofisticado —añadió—, si los huéspedes le hablan, no va a contestar. Y si decepcionamos a las personas, nos vamos al garete.

El martes, el equipo pasó de los problemas a las soluciones. En vez de un bullicioso brainstorming, los miembros del equipo esbozaron posibles soluciones por separado. Pero no lo hicieron solo los diseñadores. La jefa de ingeniería robótica Tessa Lau, la directora de desarrollo comercial, Izumi Yaskawa, y Steve, el director ejecutivo, también realizaron bocetos.

El miércoles por la mañana, los bocetos y las notas estaban pegados en la pared de la sala de reuniones. Algunas de las ideas eran nuevas, pero otras eran antiguos esbozos que se habían descartado o que no habían llegado a desarrollarse. En total había veintitrés posibles soluciones que competían entre sí.

El problema ahora era cómo ir eliminando las ideas inapropiadas. En la mayoría de las organizaciones estaríamos hablando de semanas de reuniones interminables y de cruces de correos electrónicos antes de decidirse por una. Pero nosotros teníamos un solo día. Todo el mundo era consciente de que la

prueba del viernes estaba a la vuelta de la esquina. Utilizamos un sistema de votos y de discusión estructurada para decidir con rapidez y tranquilidad, sin discusiones.

Se decidió que la prueba incluiría una de las ideas más atrevidas del diseñador de Savioke Adrian Canoso: una cara para el robot y una banda sonora de pitidos y silbidos. También se aprobó otra de las apuestas, más llamativa aunque problemática, salida de los bocetos: el robot bailaría cuando estuviera contento.

—Me sigue preocupando que eso le dé demasiada personalidad —dijo Steve—, pero es el momento de arriesgarse.

—Al fin y al cabo —añadió Tessa—, si la cosa estalla ahora, siempre podemos cambiarlo.

Nuestras caras al escuchar sus palabras la hicieron añadir:

—Tranquilos, es una forma de hablar; el robot no puede estallar de verdad.

Cuando amaneció el jueves, solo disponíamos de ocho horas para dejar listo un prototipo operativo que poner a prueba el viernes en el hotel. Se suponía que no íbamos a tener tiempo para hacerlo, así que usamos dos trucos para conseguirlo:

1. Gran parte del trabajo ya estaba hecho. El miércoles acordamos qué ideas probar y documentamos cada posible solución con todo lujo de detalles. Solo había que montarlo todo.
2. El robot no necesitaba moverse de forma autónoma, como sí que debería hacer en el hotel. Solo tenía que parecer que funcionaba para realizar una única tarea: entregar un cepillo de dientes en una habitación.

Tessa y Allison Tse, otra ingeniera, programaron y ajustaron los movimientos del robot utilizando un portátil hecho polvo y un mando de PlayStation. Adrian se colocó unos auriculares enormes y orquestó los efectos de sonido. La «cara» se improvisó con un iPad que se montó sobre el autómata. A las cinco de la tarde, el robot estaba preparado.

Para la prueba del viernes, Savioke había organizado una serie de entrevistas con huéspedes del hotel Starwood, en Cupertino, California. A las siete de la mañana improvisamos un laboratorio en una de las habitaciones

del hotel pegando unas webcams a la pared con cinta aislante. A las 9.14 de la mañana comenzó la entrevista a la primera huésped.

La joven examinó la decoración de la habitación del hotel: madera clara, colores neutros y un televisor nuevo. Era agradable y moderna, pero nada del otro mundo. Así que ¿a qué se debía esa entrevista?

Junto a ella se encontraba Michael Margolis, analista en Google Ventures, que quería mantener en secreto de momento el objetivo de la prueba. Había organizado la entrevista de tal forma que la chica contestara ciertas preguntas para el equipo de Savioke, intentando comprender sus hábitos de viaje mientras la animaba a reaccionar con naturalidad cuando apareciera el robot.

Michael se colocó bien las gafas y le hizo una serie de preguntas sobre sus costumbres cuando se hospedaba en hoteles, como dónde acostumbraba a dejar la maleta, cuándo la abría y qué haría si se olvidaba el cepillo de dientes.

—Pues no lo sé —respondió—, supongo que llamaría a recepción.

Michael lo anotó en una hoja.

—De acuerdo. —Señaló el teléfono que había en el escritorio—. Llama.

Ella lo hizo.

—No hay problema —le dijeron en recepción—. Ahora mismo le envío un cepillo de dientes.

En cuanto la mujer soltó el teléfono, Michael retomó las preguntas. ¿Usaba siempre la misma maleta? ¿Cuándo fue la última vez que se le olvidó algo en un viaje?

Riiing. El teléfono del escritorio interrumpió a la mujer, que descolgó y escuchó un mensaje grabado: «Su cepillo de dientes acaba de llegar».

Sin pensarlo, atravesó la habitación, giró el pomo y abrió la puerta. En las oficinas de Savioke, el equipo del sprint se apiñaba en torno a varias pantallas para observar su reacción.

—¡Dios mío! —exclamó— ¡Es un robot!

La brillante tapa se alzó despacio. Dentro se encontraba el cepillo de dientes. El robot emitió una serie de pitidos y de silbidos cuando la mujer confirmó la recepción en la pantalla táctil. En cuanto puntuó la experiencia con cinco estrellas, la máquina se puso a bailar de la alegría, girando a un lado y a otro.

—Es increíble —reconoció—. Si empiezan a usar el robot, me alojaré siempre aquí.

Sin embargo, no fueron sus palabras, sino su sonrisa de placer, lo que nos cautivó a través de las imágenes. La joven no hizo pausas incómodas, ni mostró indicios de frustración o molestia al interactuar con el robot.

Estuvimos nerviosos mientras veíamos la primera entrevista a través del vídeo en directo, pero con la segunda y la tercera reímos e incluso vitoreamos cuando los huéspedes respondieron de la misma manera, uno tras otro. No tuvieron el menor problema a la hora de recibir el cepillo de dientes, de confirmar la entrega en la pantalla táctil o de despachar al robot. De hecho, querían llamar y pedir otro objeto para poder verlo de nuevo. Incluso se hicieron fotos con el robot. Pero nadie, ni una sola persona, intentó mantener una conversación con el robot.

Al acabar el día, la lista de la pizarra estaba llena de marcas verdes. El arriesgado robot con personalidad (con ojos parpadeantes, efectos de sonido y «baile feliz») era un rotundo éxito. Antes del sprint, Savioke temía pasarse con las capacidades del robot, pero se habían dado cuenta de que conferirle al robot una personalidad chispeante podría ser el secreto para aumentar la satisfacción de los huéspedes.

No todo era perfecto, por supuesto: La pantalla táctil resultaba lenta, el sonido iba descompensado en algunos momentos y una de las ideas que se probaron, la de introducir juegos en la pantalla táctil del robot, no sedujo a los clientes.

Esos defectos implicaban modificar las prioridades del trabajo de los ingenieros, pero todavía tenían tiempo.

Tres semanas después, el robot entró en funcionamiento en el hotel. El Relay fue un éxito. Se publicaron artículos en el *New York Times* y en el *Washington Post* hablando del curioso autómata, y Savioke alcanzó más de mil millones de «me gusta» en las redes sociales durante el primer mes. Pero lo más importante de todo era que los clientes lo adoraban. A finales del verano, Savioke había recibido tantos pedidos de nuevos robots que su capacidad de producción estaba al límite.

La empresa se arriesgó al otorgarle cierta personalidad a su robot, pero lo hicieron con la seguridad que obtuvieron tras el sprint y que les permitió poner en marcha ideas arriesgadas en poco tiempo.



Adrian Canoso diseñó el robot Relay.

Robot Relay de Savioke.

El problema de las buenas ideas

Es difícil encontrar buenas ideas, y ni siquiera las mejores son garantía de éxito en el mundo real. Esto es así tanto si se dirige una *start-up* como si se dan clases o se trabaja para una gran organización.

La ejecución puede ser difícil. ¿Cuál es el punto más importante en el que centrar los esfuerzos y cómo empezar? ¿Cómo se plasmará la idea en la vida real? ¿Sería conveniente asignarle la tarea a una persona inteligente para que tome las decisiones o sería mejor desarrollar un brainstorming grupal? ¿Cómo saber cuál es la solución correcta? ¿Cuántas reuniones y discusiones hacen falta para estar seguros? Y, cuando está todo hecho, ¿le va a importar a alguien?

Como socios de Google Ventures, nuestra misión es ayudar a nuestras *start-ups* a contestar estas cruciales preguntas. No somos consultores que cobramos por horas. Somos inversores y tenemos éxito cuando nuestras empresas lo tienen. Para ayudarlas a solucionar problemas con rapidez y a ser autosuficientes, hemos optimizado nuestro proceso de sprint con el fin de obtener el mejor resultado en el menor tiempo posible. Lo mejor de todo es que el proceso recae sobre la gente, los conocimientos y las herramientas que el equipo ya tiene a su disposición.

Al trabajar conjuntamente con nuestras *start-ups* en un sprint, reducimos el interminable ciclo de debate y comprimimos meses en una sola semana. En vez de esperar a lanzar un producto de mínimos para comprobar si la idea es válida, nuestras empresas consiguen datos fiables a través de un prototipo realista.

El sprint les otorga a nuestras *start-ups* un superpoder: pueden viajar en el tiempo y ver su producto terminado y la reacción de los clientes antes de comprometer su dinero. Cuando una idea arriesgada triunfa en un sprint, la recompensa es alucinante. Pero son los fracasos los que, por más dolorosos que resulten, proporcionan las mayores ganancias. Identificar errores graves en sólo cinco días de trabajo es el máximo de la eficacia. Es aprender por las malas, pero sin perjuicio alguno.

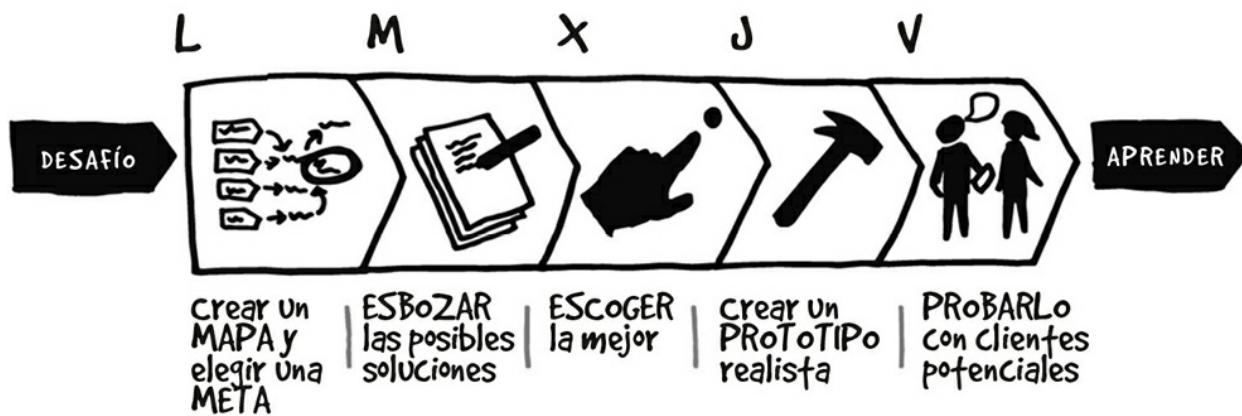
En Google Ventures hemos realizado sprints con empresas como Foundation Medicine, que son creadores de métodos avanzados para la detección del cáncer; Nest, que han desarrollado aplicaciones para hogares inteligentes, y también Blue Bottle Coffee, fabricantes de café.

Hemos usado sprints para comprobar la viabilidad de nuevas empresas, para hacer las primeras versiones de aplicaciones móviles, para mejorar

productos con millones de usuarios, para definir estrategias de marketing y para diseñar informes que se usen en ensayos clínicos. Los sprints han sido puestos en marcha por inversores bursátiles en busca de su próxima estrategia, por el equipo de Google que está desarrollando el coche autónomo y por estudiantes de instituto que tenían que hacer un trabajo de matemáticas.

Este libro es una guía para que cada persona pueda realizar su propio sprint y contestar las preguntas cruciales para su empresa. El **lunes**, crearemos un mapa del problema y elegiremos un punto importante en el que centrarnos. El **martes**, realizaremos un boceto con las posibles soluciones. El **miércoles**, llega el momento de tomar decisiones difíciles y convertir las ideas en una hipótesis que se pueda poner a prueba. El **jueves**, construiremos un prototipo realista y el **viernes**, lo probaremos con seres humanos.

En lugar de ofrecer consejos grandilocuentes, prestaremos atención a los detalles. Formaremos el equipo perfecto para un sprint con las personas que ya trabajan en la empresa. Queremos transmitir cuestiones importantes (como la forma de sacarles el mayor partido a las diferentes opiniones del equipo y a tener una visión de líder), otras no tan importantes (como la razón por la que el equipo tiene que pasarse tres días con los móviles y los ordenadores apagados) y cuestiones insignificantes (como que es posible que el descanso para almorzar sea a la una de la tarde). No conseguiremos un producto totalmente listo y preparado para ser lanzado al mercado, pero habremos avanzado muy rápido y sabremos con certeza si vamos en la dirección adecuada.



Jake Knapp

En este libro hay métodos que pueden resultar familiares y otros completamente nuevos. Los lectores familiarizados con las metodologías del desarrollo ágil o del pensamiento de diseño descubrirán que los sprints son una forma eficaz para ponerlas en práctica. Los equipos que emplean procesos «ágiles» encontrarán que nuestra definición de «sprint» es diferente, pero complementaria. Y quienes nunca han oído hablar de estos métodos tampoco tendrán ningún problema. Este libro va dirigido a expertos y a novatos, a cualquier persona que tenga una gran oportunidad, un problema o una idea y quiera ponerse en marcha. Todos los pasos están probados, mejorados y medidos a lo largo de más de cien sprints, y han sido depurados gracias a la información obtenida a través de la creciente comunidad que realiza sprints. Si no funciona, no aparece en estas páginas.

Hemos incluido también una serie de comprobaciones, una lista de la compra y guías diarias. No hace falta memorizarlo todo de golpe desde el principio: la lista de comprobaciones estará siempre ahí. Sin embargo, antes de empezar el sprint, será necesario planificarlo meticulosamente para que sea un éxito. En los siguientes capítulos vamos a preparar el escenario perfecto.

El escenario perfecto

Antes de comenzar el sprint es necesario tener el **desafío** perfecto y el **equipo** adecuado, además **del tiempo y el espacio** para llevarlo a cabo. En los siguientes tres capítulos veremos cómo prepararlo todo.

El desafío

En 2002 un clarinetista llamado James Freeman dejó su trabajo como músico profesional y fundó... una cafetería ambulante.

James estaba obsesionado con el café recién tostado. En aquella época, en el área de San Francisco era casi imposible encontrar café en grano con la fecha de tostado impresa en el envase, de modo que James decidió hacerlo él mismo. Tostó cuidadosamente el café en grano en un invernadero casero y visitó después los mercados locales de Berkeley y Oakland, en California, donde lo preparaba y servía en tazas. Sus modales eran agradables y se adaptaba a todas las necesidades, y el café estaba delicioso.

En poco tiempo, James y su carrito de café, al que bautizó como Blue Bottle Coffee, consiguió una buena clientela. En 2005 estableció una sede permanente en el garaje de un amigo en San Francisco. A lo largo de los siguientes años, el negocio creció y fue abriendo más cafeterías. En 2012 Blue Bottle tenía establecimientos en San Francisco, Oakland, Manhattan y Brooklyn. Muchos creerían que era un negocio perfecto: su café estaba considerado como uno de los mejores del país; los baristas eran agradables y expertos en la materia, e incluso el diseño de interiores de las cafeterías era perfecto, con estantes de madera, elegantes azulejos y un logo discreto con la tonalidad perfecta del azul del cielo.

Sin embargo, James no creía que el negocio fuera perfecto ni que estuviera completo. Aún sentía la misma pasión por el café y por el buen servicio, y quería que la experiencia de Blue Bottle llegara a más amantes del café. Quería abrir más cafeterías y enviar café recién tostado a casa de sus clientes, aunque no vivieran cerca de una tienda de Blue Bottle. Si ese carrito de café hubiera sido un Sputnik, la siguiente fase habría sido más parecida a un lanzamiento lunar.

En octubre de 2012, Blue Bottle Coffee consiguió veinte millones de dólares de un grupo de inversión de Silicon Valley, en el que se incluía Google Ventures. James tenía muchos planes para ese dinero, pero uno de los más importantes consistía en mejorar la tienda online para vender café en grano recién tostado. Pero Blue Bottle no era una empresa tecnológica y James no era un experto en la venta online al por menor. ¿Cómo podía trasladar la magia de sus cafeterías a teléfonos móviles y ordenadores portátiles?

Varias semanas más tarde, durante una soleada tarde de diciembre, Braden Kowitz y John Zeratsky se reunieron con James. Se sentaron a la barra, bebieron café y hablaron del desafío. La tienda online era importante para la empresa. Llevaría tiempo y dinero perfeccionarla, y era difícil saber por dónde empezar. En otras palabras, parecía la candidata perfecta para un sprint. James estuvo de acuerdo.

El primer paso era decidir quién participaría en el sprint. Era obligatoria la presencia del programador que se encargaría de diseñar la tienda online de Blue Bottle. Además, James incluyó al encargado de operaciones de la empresa, al jefe contable y al responsable de comunicación. Quiso también contar con la encargada del equipo de atención al cliente e incluyó al director ejecutivo de la empresa, Bryan Meechan, un experto en venta al por menor que había fundado una cadena de tiendas de comida ecológica en el Reino Unido. Por supuesto, James también estaría presente.

La tienda online era básicamente un proyecto de programación, algo con lo que nuestro equipo de Google Ventures estaba muy familiarizado. Pero ese grupo no se parecía en nada al equipo tradicional de programación. Se trataba de personas muy atareadas, que perderían una semana de trabajo importante. ¿Les merecería la pena realizar un sprint?

La mañana del lunes del sprint, el equipo de Blue Bottle se reunió en una de las salas de Google Ventures en San Francisco. Dibujamos un diagrama en una pizarra para ilustrar cómo los compradores de café podrían desplazarse a través de la tienda online. El equipo de Blue Bottle buscaba nuevos compradores de café en grano. James quería que el sprint se centrase en el escenario más complicado: si podían demostrar su credibilidad y proporcionarle una buena experiencia a alguien que no conocía Blue Bottle y

que ni siquiera había puesto un pie en una de sus cafeterías o probado su café, cualquier otra situación sería pan comido.

Nos topamos con una gran pregunta: ¿cómo organizar el café? El comprador en este escenario tendría que elegir entre una docena o más de variedades de café, cada una en una bolsa casi idéntica. Y, a diferencia de en las cafeterías de Blue Bottle, en la web no habría un barista para ayudarlo a escoger.

Al principio la respuesta parecía evidente. Tanto los pequeños tostadores de café como los gigantes cafeteros como Starbucks, todas las tiendas al por menor solían organizar el café por la zona en la que era cultivado: África, Sudamérica, el Pacífico. Café hondureño y café etíope. Lo lógico sería que Blue Bottle lo hiciera de la misma manera.

—Debo admitir que me gusta mucho el café, ¿de acuerdo? —Todos miraron a Braden—. Tengo un peso en casa y otros utensilios de ese estilo.

Los pesos electrónicos son la seña de identidad de todo cafetero que se precie. El hecho de que tuviera un peso quería decir que Braden pesaba el agua y el café en grano para ajustar las cantidades mientras lo preparaba. Es una cuestión científica. Los pesos que se emplean para el café tienen una precisión de miligramos.

Braden sonrió y levantó las manos a modo de rendición.

—Pero no diferencio las zonas. —Se hizo el silencio. No nos atrevimos a mirar a James. Después de todo, la valiente admisión de Braden podría considerarse una blasfemia.

—No pasa nada —dijo James.

Esta afirmación abrió las compuertas de la discusión. John y Jake no distinguían entre las diferentes regiones cafeteras, y lo mismo le sucedía a Daniel Burka. Bebíamos café juntos a todas horas, pero nadie había admitido su falta de sofisticación.

En ese momento, Serah Giarusso, la encargada del equipo de atención al cliente de Blue Bottle, chasqueó los dedos.

—¿Qué hacemos en las cafeterías? —preguntó.

Explicó que a los baristas les pasaba a diario lo mismo que a Braden: un cliente entra en busca de café en grano, pero no sabe muy bien qué comprar.

James, un orador tranquilo y reflexivo, se tomó su tiempo antes de contestar.

—El método de preparación es muy importante —dijo—. De modo que

enseñamos a los baristas a hacerles una pregunta muy sencilla a los clientes: «¿Cómo preparas el café en casa?».

James explicó que, dependiendo de si el cliente usaba una cafetera Chemex con filtro, una cafetera francesa, una de goteo o cualquier otro tipo, el barista recomendaba una variedad de café u otra.

—¿Cómo preparas el café en casa...? —repitió Braden.

Todos tomamos notas. James había empezado el sprint explicando su visión: que la tienda online tuviera un servicio tan bueno como el de las cafeterías. Parecía que íbamos por el buen camino.

El equipo pasó el día siguiente haciendo bocetos de las ideas para la tienda. El miércoles por la mañana teníamos quince soluciones posibles. Eran demasiadas para probarlas con los clientes, de modo que el equipo votó sus preferidas y eliminó el resto. James, que era quien tomaba las decisiones, escogió los tres bocetos que se pondrían finalmente a prueba.

El primer boceto mostraba un acercamiento literal para que la página web tuviera el mismo diseño que las cafeterías, recreando el interior de un establecimiento de Blue Bottle, con estantes de madera incluidos. El segundo boceto incluía mucho texto, para imitar las conversaciones que los baristas solían mantener con los clientes. Por último, James escogió un boceto que organizaba los cafés por método de preparación, haciendo que la pregunta de «¿Cómo preparas el café en casa?» cobrase vida en la pantalla.

James había escogido tres ideas que competían entre sí y había que elegir una para realizar el prototipo y probarla después. La idea de la página web que se parecía a la cafetería era la más atractiva. La imagen de Blue Bottle era muy aclamada y una web con esa estética sería totalmente distinta a cualquier otra en el mercado. Teníamos que probar esa idea, que además no era del todo incompatible con las demás. Sin embargo, las otras soluciones también eran muy llamativas. y no terminábamos de decidirnos, así que optamos por hacer prototipos de las tres ideas.

No necesitábamos una página web operativa. Para que pareciera real en la prueba, cada tienda online solo precisaba unas cuantas pantallas clave. Trabajamos codo con codo con el equipo de Blue Bottle y usamos el programa de presentaciones Keynote para crear una serie de diapositivas que parecían páginas web reales. Con un poco de ingenio y sin necesidad de programación alguna, unimos dichas páginas y creamos un prototipo que nuestros clientes de prueba podrían utilizar.

El viernes, el equipo escuchó las opiniones de los clientes. Uno a uno, los consumidores de café compraron en varias tiendas online, con los tres prototipos de Blue Bottle intercalados, pero con nombres falsos para no darles pistas.

Empezamos a ver patrones. ¿La tienda con los estantes de madera que tantas expectativas había creado? Creíamos que el prototipo era precioso, pero los clientes dijeron que eran «ñoño» y que «no inspiraba confianza». Sin embargo, los otros dos prototipos salieron mucho mejor parados. El de «¿Cómo preparas el café en casa?» funcionó sin problemas. Y el de «mucho texto» nos sorprendió: la gente leyó todas esas palabras y la información extra hizo que la voz y la experiencia de Blue Bottle cobraran vida. En palabras de uno de los clientes: «Esta gente sabe de café».

James y el equipo de Blue Bottle ganaron confianza con el sprint. Estaban mucho más cerca de definir cómo iba a funcionar su tienda online. Más importante todavía, lo habían conseguido de un modo que se mantenía fiel a sus principios de buen servicio. Creían que la tienda online podía ser una experiencia Blue Bottle en toda regla.

Al cabo de unos meses, Blue Bottle lanzó su nueva página web y sus ventas online se duplicaron. Al año siguiente compraron una empresa de café por suscripción. Con un equipo más amplio y nueva tecnología, ampliaron la tienda online y empezaron a experimentar con otros productos. Sabían que tardarían años en tener la tienda online que querían, pero con el sprint emprendieron el camino correcto.

Cuanto mayor es el desafío, mejor es el sprint

Si se va a empezar un proyecto para el que harán falta meses o años de trabajo, como en el caso de Blue Bottle y su nueva página web, un sprint es el comienzo perfecto. Sin embargo, los sprints no solo son válidos para proyectos a largo plazo. Aquí van tres situaciones desafiantes en las que los sprints pueden ayudar:

Alto riesgo

Al igual que en Blue Bottle Coffee, puede existir un gran problema cuya solución requiere de mucho tiempo y de mucho dinero. Como haría el

capitán de un barco, el sprint serviría para comprobar los mapas de navegación y tomar el rumbo correcto antes de desplegar las velas.

Sin tiempo suficiente

Si existe una fecha tope inamovible, como en el caso de Savioke, que debía tenerlo todo preparado para la experiencia piloto de su robot en el hotel, hacen falta buenas soluciones, y rápido. Como sugiere su nombre, un sprint está pensado para ser veloz.

Atascado sin remisión

Algunos proyectos importantes son difíciles de empezar. Otros pierden fuelle con el paso del tiempo. En estas situaciones, un sprint puede ser como una lanzadera espacial: un acercamiento novedoso a la forma de solucionar problemas que ayuda a soslayar la fuerza de la gravedad.

Cuando hablamos con las *start-ups* sobre los sprints, las animamos a centrarse en su mayor problema. Realizar un sprint requiere mucha energía y concentración. No conviene perseguir una pequeña victoria o un proyecto anodino, porque la gente no se esforzará al máximo. Es probable que ni siquiera despejen su calendario.

La cuestión es cómo saber cuándo es demasiado. Los sprints son estupendos para páginas web y otros desafíos de programación, pero ¿qué pasa con los problemas más graves y complicados?

No hace mucho, Jake visitó a su amigo David Lowe, vicepresidente de una empresa llamada Graco que fabrica compresores y pistolas industriales. Graco no es una *start-up* pequeña. Se trata de una multinacional que lleva operativa más de noventa años.

La empresa estaba desarrollando un nuevo tipo de compresor industrial, una máquina empleada en cadenas de montaje. David, el vicepresidente, se preguntaba si un sprint ayudaría a reducir el riesgo de la operación. Al fin y al cabo, tardarían dieciocho meses y gastarían millones de dólares en diseñar y fabricar el nuevo compresor. ¿Cómo podía asegurarse de que iban por el buen camino?

Jake no tiene ni idea de cadenas de montaje, pero movido por la curiosidad se sumó a una reunión del equipo de ingenieros.

—Voy a ser sincero —dijo Jake—. Un compresor industrial parece algo demasiado complicado como para crear un prototipo y realizar una prueba en una semana.

Sin embargo, el equipo no quiso rendirse tan pronto. En el caso de que se limitaran a hacerlo en cinco días, podrían realizar un prototipo del folleto con las nuevas características del compresor y lo pondrían a prueba en las visitas de los representantes comerciales. Ese tipo de prueba resolvería las dudas acerca de su aceptación en el mercado.

Pero ¿qué pasaba con el compresor en sí? Los ingenieros también tenían varias ideas al respecto. Para comprobar su facilidad de uso, podían fabricar las nuevas boquillas con una impresora 3D y ensamblarlas en compresores ya existentes. Para probar la instalación, podrían llevar cables y mangueras de fábricas cercanas y así conocer las reacciones de los trabajadores de las cadenas de montaje. Las pruebas no serían perfectas, pero darían respuesta a preguntas importantes antes de que el compresor estuviera siquiera diseñado.

Jake se equivocaba. El compresor industrial no era demasiado complicado para un sprint. El equipo de ingenieros aceptó el plazo de cinco días y usó todos sus conocimientos para pensar con creatividad. Dividieron el desafío en preguntas importantes y empezaron a aparecer atajos.

La lección que se deriva de este caso es que no hay problema demasiado grande para un sprint. Dicho así parece absurdo, pero hay dos buenas razones por las que es cierto. La primera es que el sprint obliga al equipo a concentrarse en los problemas más acuciantes. La segunda es que permite aprender de los rasgos más superficiales de un producto final.

Blue Bottle pudo usar una diapositiva para mostrar el aspecto de una página web, y eso antes de que tuvieran el programa y el inventario necesarios para que funcionara de verdad. Graco pudo usar un folleto para comprobar el comportamiento de una visita comercial, antes de que diseñaran y fabricaran el proyecto que estaban vendiendo.

Solucionar primero lo superficial

Lo superficial es importante. Es el punto en el que un producto o servicio se encuentra con los clientes. Los seres humanos somos complejos e

inconstantes, así que es imposible predecir cómo reaccionaremos ante una solución novedosa. Cuando nuestras nuevas ideas fracasan, normalmente se debe a que estamos demasiado seguros de cómo las comprenderán los clientes o de lo bien que las recibirán.

Acertar con lo superficial significa poder trabajar todo lo anterior hasta averiguar cómo debe ser el sistema o la tecnología que lo sustenta. Concentrarse en lo superficial permite avanzar deprisa y contestar preguntas importantes antes de comprometerse con la ejecución, razón por la cual cualquier desafío, con indiferencia de su tamaño, puede beneficiarse de un sprint.

Equipo

Ocean's Eleven, protagonizada por George Clooney y Brad Pitt,[1] es una de las mejores películas de ladrones de la historia. En ella, Danny Ocean, un ex convicto interpretado por Clooney, reúne a una banda de criminales para dar un golpe espectacular. Su objetivo: un casino de Las Vegas durante la noche de un combate de boxeo, en cuya caja fuerte habrá ciento cincuenta millones de dólares. Lo tienen todo en contra, el tiempo vuela y hace falta una intrincada estrategia y unas capacidades muy específicas de cada miembro del equipo para lograrlo. Hay un carterista, un especialista en explosivos e incluso un acróbatas. Es una película genial.

Un sprint se parece a ese atraco orquestado a la perfección. El equipo y su líder deben aprovechar al máximo su talento, su tiempo y su energía mientras se enfrentan a un desafío abrumador y emplean su ingenio (y alguna que otra trampa) para superar todos los obstáculos que encuentran por el camino. Para lograrlo hace falta el equipo adecuado. No será un carterista, pero sí un líder y habilidades muy diversas.

Para tener un equipo de sprint perfecto, primero hay que contar con un Danny Ocean, alguien con autoridad para tomar decisiones. Esa persona es el Decisor, un papel tan importante que incluso lo ponemos en mayúsculas. El Decisor es la persona que toma todas las decisiones finales del proyecto. En muchas *start-ups* con las que trabajamos suele ser uno de los fundadores de la empresa o el director ejecutivo. En empresas de mayor envergadura puede ser un vicepresidente, un jefe de producción u otro líder de equipo. Los Decisores suelen comprender el problema a fondo y tener unas opiniones muy marcadas y unos criterios estrictos a la hora de encontrar la solución adecuada.

En el sprint de Blue Bottle, contar con James Freeman, su director

ejecutivo, fue crucial. Estaba presente para hablarnos de los valores de la empresa y para compartir su visión para la tienda online, en la que se mantendrían los estándares de buen servicio de las cafeterías físicas. Escogió los bocetos que mejor encajaban en esa visión y sabía cómo orientar a los baristas, un detalle que nos abrió a una solución inesperada.

Sin embargo, no solo la experiencia y la visión hacen que los Decisores sean cruciales. Hay otro motivo importantísimo por el que necesitas que participen en el sprint y nosotros lo averiguamos por las malas. Para proteger a las partes inocentes, llamemos a la empresa en cuestión SquidCo.^[2] Vamos a decir quiénes no fueron inocentes: Jake, John y Braden. Metimos la pata.

Invitamos al sprint a todo el equipo de SquidCo que trabajaba en el proyecto. A todos menos a una persona: Sam, el jefe de producción de SquidCo. Sam estaría de viaje, pero esa semana les venía bien a todos los demás. Hicieron un prototipo y lo probaron. El prototipo funcionó bastante bien con los clientes y el equipo estaba preparado para empezar la producción.

Sin embargo, cuando Sam volvió, el proyecto se canceló. ¿Qué pasó? La solución se había probado con éxito, sí, pero Sam no creía que hubiéramos escogido el problema correcto que había que solucionar. En su opinión, había otras prioridades mucho más acuciantes.

El fracaso del sprint de SquidCo fue culpa nuestra. Intentamos adivinar lo que Sam diría y no lo conseguimos. La conclusión es que el Decisor debe estar en la misma habitación.

Buscar un Decisor (o dos)

El Decisor tiene que estar involucrado en el sprint. Si quien está leyendo este libro es el Decisor, ha de despejar su calendario y meterse en la habitación. En caso contrario, ha de convencer al Decisor para que se una al equipo. Los nervios están justificados; al fin y al cabo, hay que comprometer mucho tiempo en un nuevo proyecto. Si el Decisor tiene dudas, se puede probar con alguno (o con varios) de estos argumentos:

Proceso rápido

Es importante hacer hincapié en los progresos que se consiguen con el

sprint. En una semana es posible contar con un prototipo realista. A algunos Decisores no les hacen gracia las pruebas con clientes (al menos, hasta que las ven en persona), pero a casi todos les encantan los resultados rápidos.

Es un experimento

Se puede considerar el primer sprint como un experimento. Cuando termine, el Decisor puede evaluar su efectividad. Hemos descubierto que muchas personas renuentes a cambiar su dinámica de trabajo están abiertas a un experimento.

Explicar los cambios

El Decisor debe conocer de antemano las reuniones importantes y la carga de trabajo que el equipo perderá durante la semana del sprint. Así sabrá qué elementos se van a saltar y cuáles serán pospuestos y por qué motivo.

Lo importante es la concentración

Hay que ser muy claro con las motivaciones. Si la calidad del trabajo se resiente porque la carga habitual del equipo es demasiado dispersa, el Decisor tiene que saber que, en lugar de hacer lo justo en todas las tareas, el equipo realizará un trabajo excelente en una sola.

Si el Decisor accede a realizar el sprint pero no puede liberar una semana completa, tiene que estar presente al menos durante los momentos clave. El lunes puede ofrecer su perspectiva sobre el problema. El miércoles puede ayudar a escoger la idea que va a probarse, y el viernes debería pasarse para ver cómo reaccionan los clientes al prototipo.

Si solo va a hacer unas cuantas apariciones estelares, el Decisor necesita tener a un representante oficial en la sala. En muchos de nuestros sprints con *start-ups*, el director ejecutivo escoge a una o dos personas del equipo para que actúen como Decisores si él no está presente. En un sprint en concreto, el director ejecutivo le envió al director de diseño un mensaje de correo electrónico que rezaba: «Por la presente te concedo poder absoluto sobre este proyecto». Absurdo, pero totalmente efectivo. Ese traspaso oficial de poderes añadió muchísima claridad a las reuniones, la clase de claridad que ojalá hubiéramos tenido en SquidCo.

¿Qué ocurre si el Decisor cree que el sprint no merece la pena? ¿O si ni siquiera quiere aparecer por allí de vez en cuando? ¡Alto! Es una bandera roja en toda regla. Puede que se trate del proyecto equivocado. En ese caso hay que tomarse un tiempo, hablar con el Decisor y averiguar qué gran desafío sería mejor que el que se había propuesto.^[3]

En cuanto haya un Decisor (o dos) comprometido con el sprint, es hora de reunir al equipo. Estas personas estarán en la misma habitación todo el día, durante todos los días que dure el sprint. El lunes trabajarán para entender el problema y elegir en qué concentrarse, y a lo largo de toda la semana serán quienes hagan los bocetos de las soluciones, evalúen las ideas, construyan el prototipo y observen las entrevistas con los clientes.

Ocean's Seven

Hemos descubierto que el tamaño ideal para un sprint son siete personas o menos. Con ocho, nueve o más personas, los sprints avanzan demasiado despacio y habrá que trabajar más para conseguir que todo el mundo esté concentrado y sea productivo. Con siete personas o menos todo es más fácil. (Sabemos que en *Ocean's Eleven* había once personas, pero ¡solo es una película!)

La cuestión es ¿a quién incluir? Por supuesto, interesa contar con alguno de los encargados de fabricar el producto o de realizar el servicio, como ingenieros, diseñadores, jefes de producción, etc. Después de todo, ellos son quienes saben cómo funcionan los productos y servicios de la empresa, y tal vez ya tengan ideas acerca del problema en cuestión.

Sin embargo, no es conveniente limitar el equipo a las personas que normalmente trabajan juntas. Los sprints tienen más éxito con la diversidad: el núcleo duro de las personas que trabajan en la ejecución junto con unos cuantos expertos con conocimientos especializados.

En el sprint de Savioke obtuvimos ideas geniales de las personas más evidentes, como los especialistas en robótica y el jefe de diseño. Sin embargo, una de las que más contribuyeron fue Izumi Yaskawa. Izumi no formaba parte del equipo que construía el robot, pero como directora de

desarrollo comercial sabía más que nadie acerca del funcionamiento de los hoteles y de lo que estos esperaban del robot.

En el caso de Blue Bottle Coffee, los aportes más importantes los realizaron el jefe del servicio de atención al cliente y el director financiero, personas que normalmente no se habrían involucrado en el desarrollo de la página web. En otros sprints hemos obtenido soluciones ganadoras ofrecidas por cardiólogos, matemáticos y asesores farmacéuticos. ¿Qué tenían todos en común? Mucha experiencia y una gran emoción ante el desafío. Esta es la clase de persona que se necesita en un sprint.

Reclutar un equipo de siete (o menos)

Escoger a quién incluir no siempre es sencillo, así que hemos enumerado una serie trucos que pueden ser útiles. No es necesario que estén presentes todos y cada uno de los roles que citamos, aunque es posible que para algunos puestos haya que seleccionar a dos o tres personas. No pasa nada puesto que la diversidad es buena.

Decisor

¿Quién toma las decisiones en el equipo? Quizá sea el director ejecutivo, o tal vez solo es el «director ejecutivo» de este proyecto en concreto. Si no puede estar presente todo el tiempo, es bueno asegurarse de que aparece en los momentos clave y que designa a un Decisor delegado (o a dos) que pueda estar en la habitación todo el tiempo.

Experto financiero

¿Quién puede explicar mejor de dónde sale el dinero (y adónde va)?

Puede ser el director ejecutivo, el director financiero, el director de desarrollo comercial...

Experto en marketing

¿Quién elabora los mensajes de la empresa?

El director del departamento de marketing, el comercial, el publicista, el *community manager*...

Experto en clientes

¿Quién suele hablar en persona con los clientes?

Puede ser un analista, representantes comerciales o alguien del servicio de atención al cliente.

Experto en tecnología/logística

¿Quién comprende mejor lo que la empresa es capaz de fabricar y de entregar?

Pensamos en el director de tecnología o en un ingeniero.

Experto en diseño

¿Quién diseña los productos que fabrica la empresa?

Puede ser un diseñador, el jefe de producción, etc.

La palabra «equipo» se usa para cualquier cosa, pero en un sprint, un equipo es precisamente eso. Trabajará codo con codo durante cinco días. Al llegar el viernes serán una máquina de solucionar problemas y compartirán profundos conocimientos acerca del desafío y de sus posibles soluciones. Este ambiente colaborativo hace del sprint un momento perfecto para incluir a personas que no tienen por qué pensar como el resto.

Incluir al follarero

Antes de cada sprint siempre preguntamos: ¿Quién puede causar problemas si no participa en el proyecto? No nos referimos a gente que lleva la contraria por sistema, sino a esa persona muy inteligente pero con ideas opuestas a las nuestras y que podría incomodar un poco al resto del equipo si se le incluyera en el sprint.

Este es en parte un consejo preventivo. Si el follarero está en la misma habitación, aunque solo haga una aparición puntual, se sentirá incluido y se involucrará en el proyecto. Pero hay un motivo más importante. Los follareros ven los problemas desde una perspectiva totalmente distinta a los

demás, y aunque se equivoquen, la presencia de una visión disonante insta a los demás a trabajar con más ahínco.

Hay una línea muy fina entre un rebelde y un tocapelotas, por supuesto, pero no hay que dar de lado a ciertas personas solo porque contradigan a la mayoría. El proceso de sprint hace que tener ideas que compiten entre sí sea beneficioso.

Es frecuente que, al redactar la lista de personas que se incluirán en un sprint, surjan más de siete nombres. No pasa nada. ¡Es señal de que el equipo está unido! Pero habrá que tomar decisiones difíciles. No podemos decir qué siete personas incluir, pero podemos facilitar la tarea indicando qué hacer con el resto.

Incluir expertos extra el lunes

Si hay más de siete personas que deberían participar en el sprint, pueden hacerlo en calidad de «expertas», con una breve aparición el lunes por la tarde. Durante su visita, podrán dar su opinión al resto del equipo y compartir sus ideas. (Explicaremos con todo detalle el proceso de [«Preguntar a los expertos»](#)) Con media hora para cada experto será suficiente. Es una forma muy eficaz de aumentar la diversidad de opiniones al tiempo que se mantiene un equipo reducido y ágil.

Tenemos al Decisor, a los integrantes del sprint y a unos cuantos expertos extra para que hagan visitas cortas. El equipo está completo. Excepto... ah, sí. Alguien tiene que dirigir el sprint.

Escoger a un Facilitador

El personaje de Brad Pitt en *Ocean's Eleven*, Rusty Ryan, es el encargado de la logística. Hace que el atraco vaya sobre ruedas. Hace falta que alguien sea el Rusty Ryan del sprint. Esta persona es el Facilitador, la responsable de controlar el tiempo, las conversaciones y el proceso en general. Tiene que contar con la confianza necesaria para dirigir una reunión, además de ser capaz de resumir discusiones y de decirle a la gente que deje de hablar y

pasen a otro tema. Es un trabajo importante. La persona que está leyendo este libro puede que sea un buen candidato.

El Facilitador tiene que permanecer objetivo ante la toma de decisiones, así que no es una buena idea combinar los papeles de Decisor y de Facilitador en la misma persona. Suele funcionar muy bien, aunque no es un requisito indispensable, que sea una persona de fuera la que desempeñe el papel del Facilitador, una que no trabaje habitualmente con el equipo.

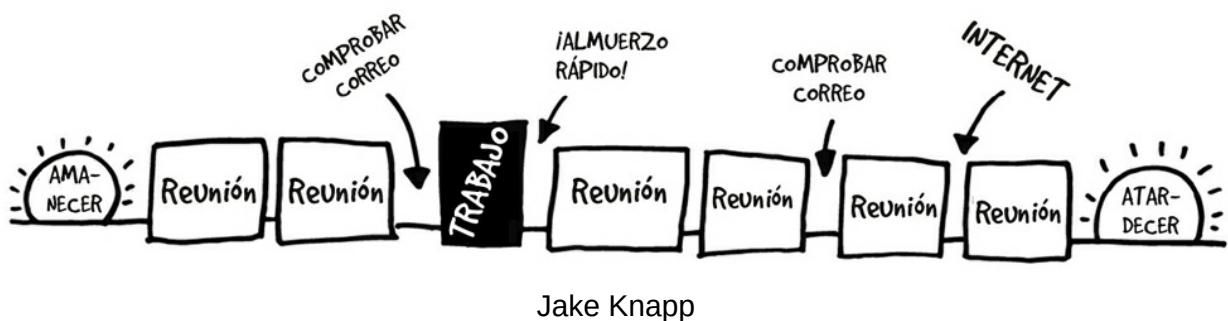
Este libro está pensado para que le resulte igual de útil a un Facilitador que a cualquier otra persona interesada en los sprints. El Facilitador descubrirá que el texto le habla directamente a él y encontrará las actividades que debe plantear a su equipo, desde el lunes por la mañana hasta el viernes por la tarde. Sin embargo, también tendrá sentido para el resto de los roles que participan en el sprint.

Uno de los mayores placeres mientras se ve *Ocean's Eleven* es comprobar cómo cada miembro del equipo usa sus habilidades únicas para que el golpe sea todo un éxito. Sabemos que todos los personajes están en el guión por un motivo, pero desconocemos qué van a hacer con exactitud hasta que lo hacen.

Los sprints funcionan de la misma manera. Cada experto en la sala proporcionará información clave, ya sea datos históricos, una idea nueva o una observación perspicaz acerca de los clientes. Es imposible predecir qué dirán o qué harán, pero con el equipo correcto, aparecerán soluciones inesperadas.

Tiempo y espacio

Un día típico en una típica oficina se parece a algo así:



Se trata de un día largo y ajetreado, pero no necesariamente productivo. Cada reunión, cada mensaje de correo electrónico y cada llamada de teléfono fragmentan la concentración e impiden que se realice el trabajo de verdad. Cuando se juntan, todas estas interrupciones son como un avispero que cae sobre el mantel del picnic de la productividad.

Hay montones de estudios acerca del coste de las interrupciones. Varios investigadores de la Universidad George Mason descubrieron que las personas escribían ensayos más cortos y de peor calidad cuando las interrumpían en pleno trabajo. Varios investigadores de la Universidad de California, en Irvine, publicaron un informe en el que se aseguraba que los trabajadores que sufrían distracciones tardaban una media de veintitrés minutos en regresar a sus tareas. (Tenemos pensado leer más estudios referentes a este tema, justo después de contestar un mensaje de texto.)

No cabe la menor duda de que la fragmentación afecta a la productividad. Por supuesto, nadie quiere trabajar de esta forma. Todos queremos encargarnos del trabajo importante, y sabemos que el trabajo importante,

sobre todo el esfuerzo creativo necesario para solucionar grandes problemas, requiere de ingentes cantidades de tiempo sin interrupciones.

Esa es una de las mayores ventajas de un sprint, que proporciona la excusa perfecta para trabajar con un calendario vacío y un único objetivo del que preocuparse. No hay continuas alternancias de un proyecto a otro ni interrupciones aleatorias. Un día en un sprint es algo así:



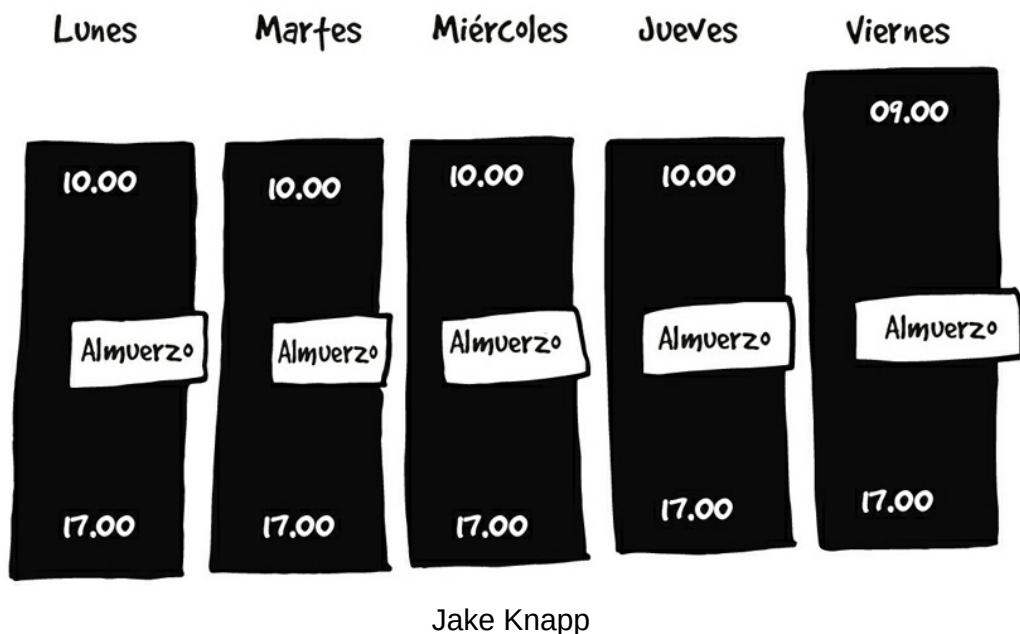
Jake Knapp

Se empieza a las diez de la mañana y se termina a las cinco de la tarde, con una hora para almorzar. Así es, solo se trabaja durante seis horas en un día de sprint. Una jornada laboral más larga no implica mejores resultados. Al reunir al grupo de personas adecuado, al estructurar las actividades y al eliminar distracciones hemos descubierto que es posible realizar rápidos progresos con un horario laboral razonable.

Los sprints requieren de mucha energía y concentración, pero el equipo no podrá dar el máximo si sus miembros están estresados o cansados. Al empezar a las diez de la mañana, les damos a todos la oportunidad de comprobar el correo electrónico y ponerse al día antes de que la jornada comience. Al terminar antes de que todos estén demasiado cansados, nos aseguramos de que haya energía suficiente a lo largo de toda la semana.

Reservar cinco días completos en el calendario

Es un paso evidente, pero importante. El equipo del sprint tiene que estar en la misma habitación de lunes a jueves desde las diez de la mañana hasta las cinco de la tarde. La prueba del viernes empieza un poco antes, a las nueve de la mañana.



Jake Knapp

¿Por qué cinco días? Hemos intentado realizar sprints más cortos, pero eran agotadores y no nos daba tiempo a construir y a probar un prototipo. Hemos experimentado con sprints de seis semanas, de un mes y de diez días. Nunca conseguimos nada mejor de lo que conseguíamos en una semana. Los fines de semana provocaban cortes en la continuidad. Las distracciones y las pérdidas de tiempo hacían su aparición, y cuanto más tiempo teníamos para trabajar, más apego sentíamos por nuestras ideas y, a su vez, menos dispuestos estábamos a aprender de nuestros colegas y de nuestros clientes.

Cinco días proporcionaban la urgencia necesaria para aumentar la concentración y eliminar debates innecesarios, pero también el tiempo imprescindible para construir y probar un prototipo sin acabar agotados. Y dado que la mayoría de las empresas tienen una semana laboral de cinco días, es factible incluir un sprint de cinco días en el calendario ya existente.

El equipo se tomará un breve descanso a media mañana (alrededor de las once), una hora para almorzar (sobre la una) y un breve descanso por la tarde (alrededor de las tres y media). Estos descansos son una especie de «válvula para liberar tensión» que permiten a los integrantes del equipo reposar la cabeza y ponerse al día del trabajo que tienen fuera del sprint.

Dentro de la sala, todos estarán concentrados al cien por cien en el desafío

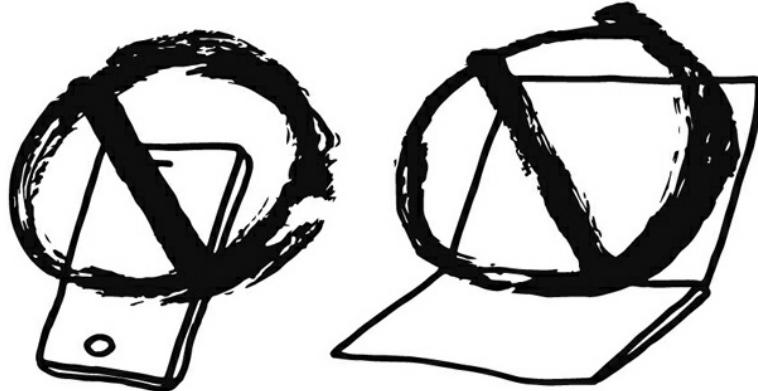
del sprint. El equipo en su totalidad tiene que apagar los portátiles y guardar los móviles.

La regla de «prohibidos los dispositivos»

Durante un sprint, el tiempo es oro, de modo que no podemos permitirnos distracciones en la sala. Para ello existe una regla muy sencilla: **ni portátiles, ni móviles, ni iPads**. Nada de gafas de realidad virtual. Para los lectores del futuro, nada de hologramas. Si el lector procede del pasado, nada de Game Boy.

Estos dispositivos pueden eliminar el empuje de un sprint. Mirar una pantalla resta atención a lo que sucede en la sala y no podremos ayudar al equipo. Peor todavía, quien está utilizando el dispositivo lanza el mensaje inconsciente de que «este trabajo no le interesa».

Pasar sin estos dispositivos puede resultar incómodo al principio, pero es muy liberador. Y no hay que preocuparse, el aislamiento no será absoluto. Para asegurarnos de que nadie se pierde algo importante, hay dos excepciones a la regla de «prohibidos los dispositivos»:



Jake Knapp

- 1. Está permitido comprobarlos durante el descanso.**
- 2. Está permitido salir de la sala para comprobar el dispositivo.** En cualquier momento, sin problemas. Se puede aceptar una llamada, comprobar el correo electrónico, enviar un tuit, lo que sea... pero fuera de la sala.

Los dispositivos se utilizarán para fines concretos, como para mostrarle algo al equipo al completo y, los jueves, para realizar los prototipos. No somos tan malos...

Los participantes deben saber con antelación de que en el sprint estarán prohibidos los dispositivos, pero que podrán salir de la sala en cualquier momento. Esa cláusula de escape permite a gente muy atareada participar en el sprint sin perder la pista de su trabajo habitual. La combinación de una semana libre de trabajo y la prohibición de usar dispositivos proporciona al equipo una atención extraordinaria. Para estar seguros de que tanto el tiempo como la atención se aprovechan al máximo, será necesario un buen espacio de trabajo. No tiene que ser nada extraordinario, pero al menos debe tener pizarras.

Las pizarras nos hacen más listos

BadgerCo (una vez más es un nombre ficticio) tenía una de las oficinas más agradables que hayamos visto en San Francisco. Una ubicación excelente en pleno barrio de SoMa, en un edificio remodelado con vigas de madera a la vista, cemento pulido y mucho césped. Pero había un problema: la pizarra.

Para empezar, era diminuta. Unos noventa centímetros de ancho, como mucho. La superficie tenía un tono entre grisáceo y rosado de tanto haber escrito y borrado una y otra vez, y esa capa se negaba a desaparecer, usáramos el limpiador que usásemos. BadgerCo también padecía un mal endémico de las oficinas: rotuladores gastados. El resultado era una tinta gris sobre una superficie gris... No resultaban las mejores condiciones de visibilidad.

La pequeña superficie de la pizarra suponía un problema para nosotros. Dibujamos un mapa en el que mostrábamos cómo los clientes llegarían hasta la nueva aplicación móvil de BadgerCo que ocupó casi todo el espacio disponible. El jefe de ingeniería de la empresa comenzó a explicar cómo funcionaba el plan de suscripciones. La estructura del plan era importante, así que Braden hizo lo que pudo para registrarla en el poco espacio que quedaba en la pizarra.

Pero no cabía. Durante unos cuantos minutos, Braden intentó hacer de MacGyver y encontrar una solución, escribiendo atropelladamente en los márgenes e incluso pegando notas adhesivas en la pared. Al final, hicimos un descanso y fuimos a la tienda de material de oficina más cercana para comprar una de esas notas adhesivas gigantes. Tardamos como hora y media y aprendimos una lección valiosísima: hay que comprobar el tamaño de las pizarras antes de empezar el sprint.

¿Por qué perdimos noventa minutos con BadgerCo para conseguir más espacio donde escribir? Hemos descubierto que se obra magia cuando usamos enormes pizarras para solucionar problemas. Como seres humanos, nuestra memoria a corto plazo no es demasiado buena, pero nuestra memoria visual es alucinante. Una sala de sprint llena de notas, diagramas y hojas impresas aprovecha al máximo la memoria visual. La sala se convierte en una especie de cerebro compartido por todo el equipo. Nuestro amigo Tim Brown, director ejecutivo de la empresa de diseño IDEO, dice en su libro *Change by Design*: «La visibilidad simultánea de todos estos materiales empleados en el proyecto nos ayuda a identificar patrones y alimenta la síntesis creativa, de modo que esta se produce mucho más deprisa que cuando dichos recursos están ocultos en carpetas de archivos, notas y diapositivas de PowerPoint».

Conseguir dos pizarras bien grandes

Serán necesarias como mínimo dos pizarras grandes. Eso proporcionará el espacio suficiente para la mayor parte de las actividades del sprint (habrá que hacer fotos, borrar y reorganizar cosas conforme se avance) y para mantener las notas más importantes bien a la vista durante toda la semana. Si no hay dos pizarras en las paredes de la sala donde se va a realizar el sprint, hay formas muy sencillas de añadirlas:

Pizarras enrollables

Las hay pequeñas y gigantes. Las pequeñas tienen mucho espacio

inutilizado pegado al suelo y suelen moverse al desplegarse. Las gigantes son mucho más caras, pero se pueden usar en su totalidad.

Pintura efecto pizarra

Es un tipo de pintura que hace que las paredes normales se conviertan en pizarras. Es perfecta para paredes lisas y menos perfecta en las rugosas. Un consejo: hay que asegurarse de pintar todas las paredes. Si no, es solo cuestión de tiempo que alguien acabe escribiendo por error en la pared que no está tratada.

Papel

A falta de pizarras, el papel es mejor que nada. Las notas adhesivas del tamaño de un póster son caras, pero fáciles de colocar y de cambiar. El papel de estraza proporciona una buena superficie, pero pegarlo a la pared es un poco complicado.

En circunstancias ideales, debería realizarse el sprint en la misma habitación todo el día, los cinco días. Pero, por desgracia, no siempre es posible. Sorprende la cantidad de empresas tecnológicas que reservan un espacio para futbolines, consolas de videojuegos e incluso salas de música (muy entretenido todo, pero que apenas se usan), pero son incapaces de dedicarle una habitación a su proyecto más importante. Si hay que compartir la sala del sprint, sería buena idea conseguir unas pizarras enrollables que se puedan llevar de un sitio a otro. Así evitaremos que alguien borre el «cerebro compartido» del equipo por la noche.

Aunque no dispongamos de una sala de reuniones, siempre se puede habilitar un espacio propio usando las pizarras enrollables como separaciones. Es como volver a la infancia y construir un fuerte con sillas y sábanas. Se pueden pegar cosas a las paredes, cambiar los muebles de sitio... lo que haga falta para crear un buen espacio de trabajo.

Hacer acopio de los materiales adecuados

Antes de empezar el sprint hay que abastecerse del material de oficina básico,

en el que se incluyen notas adhesivas, rotuladores, lápices, un Time Timer (véase a continuación) y folios, además de aperitivos saludables para mantener el nivel energético del equipo. Como tenemos muy claro cuáles son los mejores materiales, hemos incluido una lista de la compra al final del libro.

NOTAS PARA EL FACILITADOR

El reloj mágico

—¿Cuánto falta?

En otoño de 1983, Jan Rogers oía esa pregunta un montón de veces en su casa de Cincinnati. Loran, su hija de cuatro años, tenía una curiosidad inusual por el tiempo. Jan intentó todas las respuestas habidas y por haber:

«Hasta que la aguja corta llegue aquí».

«Hasta que suene la alarma.»

«*Dos Barrio Sésamo.*»

Daba igual lo que Jan dijera, la pequeña Loran no lo entendía. De modo que Jan buscó un reloj mejor. Lo intentó con relojes digitales y con analógicos. Se recorrió todas las tiendas de Cincinnati en busca de un reloj que pudiera concretar la idea abstracta del tiempo para su hija de cuatro años. Pero ninguno funcionó. «No pienso tirar la toalla», pensó Jan. «Si no me queda más remedio, inventaré un reloj.» Y eso fue lo que hizo.

Esa noche Jan se sentó a la mesa de la cocina con unas tijeras, un taco de folios y cartulina, y empezó a experimentar.

—El primer prototipo era muy sencillo —recuerda Jan—. Un disco de papel rojo que se movería dentro de un disco de papel blanco. Era todo manual, así que tenía que mover los discos a mano con el paso del tiempo.

Loran lo entendió. Y Jan se dio cuenta de que había dado en el clavo. Llamó a su invento el «Time Timer». Al principio Jan fabricó los cronómetros en su sótano, con cinta adhesiva de doble cara para sujetar las piezas. Sin prisa pero sin pausa, Jan Rogers convirtió el Time Timer en una empresa. En la actualidad Jan es la directora ejecutiva de un negocio multimillonario y puede encontrarse su Time Timer en clases de todo el

mundo, desde en guarderías en Ámsterdam hasta en la Universidad de Stanford.



Graham Hancock hizo la foto del Time Timer.

El Time Timer es un objeto hermoso por su sencillez. Fiel al diseño original de Jan, tiene un segmento rojo que se mueve con el paso del tiempo. Hace que esa abstracción que es el tiempo se convierta en algo vivo y concreto. Cuando Jake vio por primera vez el Time Timer en la clase de su hijo, se enamoró de él.

—Por favor —le pidió al profesor—, ¿dónde puedo conseguir uno?

Pensó que, si el reloj funcionaba con niños de preescolar, sería perfecto para directores ejecutivos. Y lo fue.

Usamos el Time Timer en nuestros sprints para marcar lapsos de tiempo, ya sean de tres minutos o de una hora. Esos plazos tan cortos provocan una sensación añadida de urgencia que les exige concentración. Hay muchas formas de controlar el tiempo que no requieren de un dispositivo especial, pero merece la pena el coste del Time Timer. Dado que se trata de un objeto mecánico grande, es visible para todos los ocupantes de la sala de un modo que ninguna aplicación de móvil o de iPad podría serlo. Y a diferencia de un reloj tradicional, no hay que hacer cálculos ni recordar nada para saber cuánto tiempo queda. Cuando el

tiempo es visible, se convierte en algo sencillo de comprender y de discutir, algo tan importante para un equipo de profesionales como para Loran, la hija de Jan.

Para el Facilitador, usar un Time Timer conlleva dos beneficios añadidos. El primero es que da la sensación de que sabe lo que está haciendo. Al fin y al cabo, ¡tiene un reloj loco! El segundo motivo es que, aunque la mayoría nunca lo admitiría, a la gente le gusta tener un plazo ajustado. Eleva la confianza en el proceso del sprint y también en el Facilitador.

A Jake le gusta presentar el Time Timer con unas palabras, porque controlar el tiempo que tiene la gente para hablar puede resultar bastante incómodo.

—Voy a usar este cronómetro para seguir avanzando —suele decir—. Cuando suene, será un recordatorio para comprobar si podemos pasar al siguiente tema. Si estás hablando cuando suene el cronómetro, seguid hablando, añadiré algo más de tiempo. Es una guía, no una alarma de incendios.

La primera vez que se pone en marcha, puede que los presentes pongan los ojos como platos y les suba un poco la tensión. Pero hay que darle una oportunidad. Por la tarde ya se habrán acostumbrado y, seguramente, querrán llevárselo a casa cuando termine el sprint.

Lunes

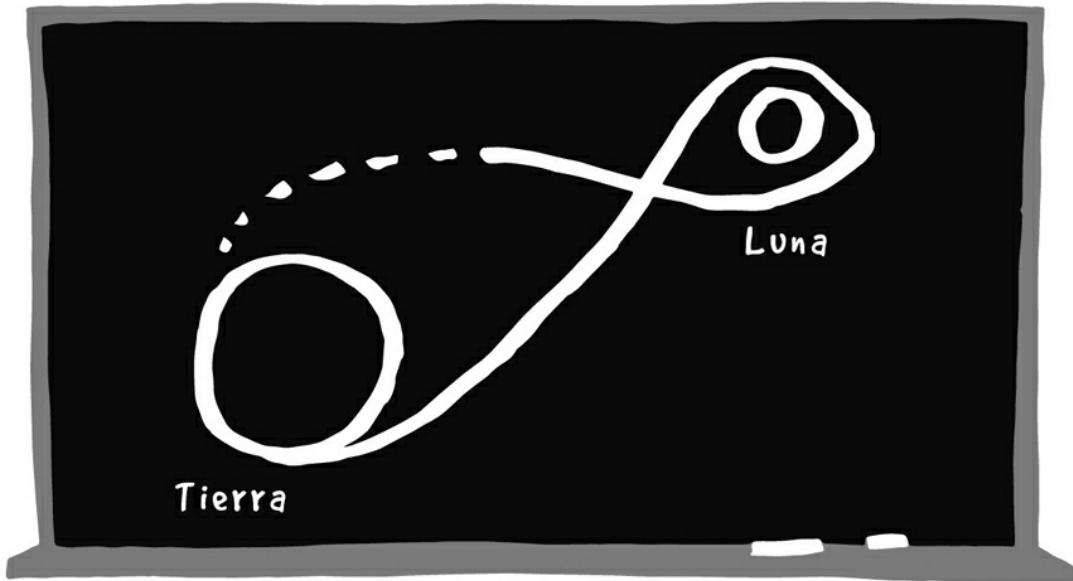
Las discusiones organizadas del lunes establecen el camino que se seguirá durante la semana del sprint. Por la mañana, hay que **empezar por el final** y fijar una meta a largo plazo. Después será el momento de crear un **mapa** del desafío. Por la tarde, serán los **expertos** de la empresa quienes ofrezcan su **opinión** y compartan sus conocimientos. Y por último, hay que elegir un **objetivo**: una parte ambiciosa pero manejable del problema que se pueda solucionar en una semana.

Empezar por el final

Todo el mundo conoce la historia del *Apolo 13*, pero la vamos a resumir, solo por si acaso: unos astronautas de camino a la Luna, una explosión en la nave, un regreso de infarto a la Tierra. En la versión que Ron Howard llevó al cine en 1995 hay una escena en la que se ve al equipo de control de la misión reunido en torno a una pizarra para trazar un plan.

Gene Kranz, el director de vuelo, lleva un chaleco blanco, un corte de pelo militar y una expresión muy seria. Tras coger un trozo de tiza, dibuja un diagrama sencillo en la pizarra. Es un mapa que señala la trayectoria que debe seguir la nave espacial dañada desde el espacio exterior hasta regresar a la Tierra (con suerte), pasando alrededor de la Luna; un recorrido para el que se necesitarán más de dos días. El objetivo está claro: para que los astronautas vuelvan sanos y salvos, el equipo de control de la misión debe mantenerlos con vida y en la trayectoria correcta durante todo el tiempo que durará el viaje.

A lo largo de la película, Kranz regresa una y otra vez al objetivo escrito en la pizarra. Pese al caos reinante entre el equipo de control de la misión, el sencillo dibujo ayuda al grupo a mantenerse concentrado en los problemas adecuados. Primero, corrigen el rumbo de la nave para asegurarse de que no se desviará hacia el espacio exterior. Despues, cambian un filtro de aire estropeado para que los astronautas puedan respirar. Y solo entonces se concentran en conseguir un aterrizaje seguro.



Jake Knapp

La pizarra del equipo de control de la misión se parecía un poco a esta.

Cuando aparece un problema importante, como el desafío elegido para llevar a cabo el sprint, es normal querer resolverlo lo antes posible. El tiempo corre, el equipo está ansioso y todo el mundo parece tener la solución correcta. Pero si las cosas no se toman con tranquilidad, no se comparten los conocimientos y no se prioriza, se puede acabar malgastando tiempo y esfuerzo en una parte innecesaria del problema.

Si el equipo de control de la misión se hubiera preocupado en primer lugar del filtro del aire, habrían perdido la oportunidad de corregir la trayectoria y el *Apolo 13* podría haberse dirigido hacia Plutón.^[4] En cambio, la NASA mantuvo una estrategia organizada y catalogó sus prioridades antes de empezar a buscar soluciones. Fueron listos. Y así es como un equipo debe empezar el sprint. De hecho (y contando con el lujo de una cantidad ilimitada de oxígeno), el primer día del sprint debe dedicarse a establecer una planificación.

El lunes comienza con un ejercicio que llamamos «**Empezar por el final**». Consiste en mirar hacia delante, hacia el final de la semana de sprint y más allá. Al igual que Gene Kranz y su dibujo sobre el regreso al planeta Tierra,

el equipo debe fijar los puntos clave: la meta a largo plazo y las preguntas difíciles que se deben responder.

Empezar por el final es como tener las llaves de una máquina del tiempo. Si se pudiera avanzar hasta el final de la semana de sprint, ¿qué preguntas habrían obtenido respuesta? Si se avanzaran seis meses o un año, ¿qué habría mejorado en la empresa como resultado de este proyecto? Aunque el futuro parezca obvio, merece la pena tomarse el tiempo necesario el lunes para concretarlo y anotarlo. Empezaremos con la meta a largo plazo.

Establecer una meta a largo plazo

Para empezar con la conversación hay que plantear esta pregunta al equipo: «¿Por qué estamos embarcados en este proyecto? ¿Dónde queremos estar dentro de seis meses, de un año o de cinco?».

La discusión puede llevar de treinta segundos a media hora. Si el equipo no se pone de acuerdo sobre el objetivo o si adolece de una falta de claridad, no hay que avergonzarse, pero hay que seguir discutiendo y solventarlo. Ir despacio puede resultar frustrante al principio, pero la satisfacción y la confianza de haber marcado un objetivo claro durarán toda la semana.

A veces es fácil establecer esa meta a largo plazo. El equipo de Blue Bottle Coffee sabía adónde se dirigía en el futuro: quería vender un café estupendo a sus clientes a través de su tienda online. Por supuesto, podría haber simplificado su meta enunciándola como: «Vender más café online», pero lo que buscaba era resaltar la calidad superior del café y quería enfrentarse al desafío de llegar a nuevos clientes, no solo a los que ya los conocían. De modo que redactaron una meta a largo plazo que se ajustaba a esa ambición.

En algunos sprints, establecer la meta a largo plazo requiere una discusión breve. Savioke quería llegar lejos con el robot Relay. ¿La meta consistía en mejorar la eficiencia del personal de recepción? ¿O se trataba de conseguir el máximo número de robots en el mayor número de hoteles lo antes posible? Savioke quería concentrarse en los clientes, y se marcó la misma meta que un hotel: mejorar la experiencia del cliente.

La meta debe reflejar los principios y las aspiraciones del equipo. No hay que temer extralimitarse. El proceso del sprint ayuda a encontrar un buen

lugar desde el que empezar y a progresar de forma eficiente hacia la meta más ambiciosa. Una vez fijada una meta a largo plazo, debe quedar escrita en la pizarra. Acompañará al equipo durante todo el sprint como un faro que ayude a todo el mundo a avanzar en la misma dirección.

Bien, ha llegado el momento de mostrar un cambio de actitud. Todo el mundo era optimista mientras escribían la meta a largo plazo. Imaginaban un futuro perfecto. Ahora ha llegado el momento de ponerse pesimista, de imaginar que ha pasado un año y que el proyecto es un desastre. ¿Cuál ha sido la causa del fracaso? ¿Cómo es posible que la meta se haya torcido?

Tras cada meta se esconden peligrosas hipótesis. Cuanto más tiempo tarden en ser examinadas dichas hipótesis, mayor es el riesgo. En el sprint se tiene la fantástica oportunidad de descubrir cuáles son esas hipótesis, convertirlas en preguntas y encontrar las respuestas.

Savioke supuso que el robot Relay mejoraría la experiencia del cliente, pero fueron lo bastante listos como para imaginar un futuro en el que el proyecto fracasara y el robot resultara incómodo o confuso. Se hicieron tres preguntas importantes: «¿Somos capaces de hacer una entrega fácil?». (La respuesta fue sí.) «¿Les resultará incómodo el uso del robot a los clientes?» (La respuesta fue no, salvo por la pantalla táctil, que resultaba lenta.) Y la más importante: «¿Irán los clientes al hotel solo por el robot?». (Sorprendentemente, algunas personas dijeron que sí.)

Al igual que la meta, estas preguntas conducen a las soluciones y a las decisiones a lo largo del sprint. Conforman una especie de lista previa a la que siempre se puede acudir durante la semana y evaluar después de la prueba del viernes.

Elaborar una lista con las preguntas del sprint

La lista de preguntas del sprint deben anotarse en una segunda pizarra (si es posible). Esta es una serie de propuestas que ayudarán a pensar en hipótesis y preguntas.

- ¿Qué preguntas queremos responder durante este sprint?
- Para conseguir la meta a largo plazo, ¿qué debe ser cierto?
- Si viajáramos al futuro y el proyecto hubiera fracasado, ¿cuál podría ser la causa?

Una parte importante de este ejercicio es el hecho de transformar las hipótesis y los obstáculos en preguntas. Blue Bottle Company suponía que serían capaces de encontrar la manera de trasladar su amplia experiencia a la página web, pero antes del sprint no estaban seguros de cómo hacerlo. No es difícil dar con una suposición como la de Blue Bottle y transformarla en pregunta.

P: Para encontrar nuevos clientes, ¿qué debe ser cierto?

R: Deben confiar en nuestra amplia experiencia.

P: ¿Cómo podemos convertir eso en una pregunta?

R: ¿Confiarán los clientes en nuestra amplia experiencia?

Esta forma de replantearse la conversación a modo de preguntas parece un poco extraña. La gente normal no habla así (a menos que sean concursantes de *Jeopardy!*, el famoso concurso de preguntas y respuestas). Pero el hecho de transformar esos problemas potenciales en preguntas facilita la tarea de identificarlos. Además, es fácil contestarlas con bocetos, prototipos y pruebas. También puede crear un sutil cambio de actitud desde la incómoda inseguridad hasta la emocionante curiosidad.

A lo mejor solo aparecen una o dos preguntas para el sprint. No pasa nada. O a lo mejor aparecen más de doce. Tampoco pasa nada. Si la lista es muy larga no habrá que decidir cuáles son las más importantes hasta el final del lunes, cuando se elija un objetivo para el sprint.

Al empezar por el final mediante estas preguntas, el equipo puede hacer frente a sus mayores temores. Las preguntas importantes y las incógnitas pueden ser incómodas, pero será un alivio verlas todas anotadas en el mismo sitio, porque sabrán adónde se encaminan y a lo que se enfrentan.

Mapa

El señor de los anillos, de J.R.R. Tolkien, es una aventura épica contada en tres volúmenes y en cientos de páginas. En ella hay lenguas inventadas, historias, tramas y subtramas en abundancia. Es una historia asombrosa, pero también complicada.

Realmente es fácil perderse leyendo *El señor de los anillos*, pero Tolkien pensó en nosotros. Al principio del libro hay un mapa. Mientras los personajes atraviesan lugares como el Monte del Destino, las Minas de Moria o las Montañas Nubladas,^[5] el lector puede consultar el mapa y recordar dónde sucede la acción y cómo se entrelaza la historia.

El mapa que el equipo debe crear el lunes no difiere mucho del de Tolkien: un diagrama sencillo que representa una gran complejidad. En vez de elfos y magos moviéndose por la Tierra Media, el mapa mostrará clientes moviéndose a través de un servicio o de un producto. No es tan emocionante, pero sí igual de útil.

El mapa será un elemento importante durante la semana. Al final del lunes, habrá que usar el mapa para reducir el desafío a un objetivo específico durante el sprint. A lo largo de la semana, el mapa dotará de estructura a los bocetos de soluciones y al prototipo. Ayudará a mantener la visión conjunta de todos los elementos y reducirá el esfuerzo requerido a la memoria a corto plazo de cada integrante del equipo.

Pero hay un aspecto que estos mapas no comparten con el del *El señor de los anillos*: son sencillos. Por más complicado que sea el desafío empresarial, es posible convertirlo en un mapa gracias a un par de palabras y unas cuantas flechas. Para demostrar lo que queremos decir, nos gustaría hablar de Flatiron Health, una empresa que se enfrentaba a un complejo desafío con un mapa muy sencillo.

En el exterior, el horizonte de Manhattan quedaba deslucido por la nieve y los nubarrones grises, pero en el interior de la sala de reuniones el ambiente era muy acogedor. Cuatro de nosotros (Jake, John, Braden y Michael Margolis, nuestro socio en la investigación) habíamos viajado a Nueva York para realizar un sprint con Flatiron Health, una de las inversiones más importantes de Google Ventures. El sprint se iba a llevar a cabo en las oficinas de Google en Manhattan, un edificio que antiguamente había pertenecido a la Autoridad Portuaria y que ocupa una manzana completa. La distribución del edificio es confusa; Jake se perdió en tres ocasiones durante el primer día, pero logramos encontrar el camino hasta una sala vacía situada en la novena planta, empujamos la mesa hacia una de las paredes y colocamos las sillas en semicírculo frente a una pizarra.

Ya conocíamos la historia de Flatiron. La empresa fue fundada por un par de amigos, Nat Turner y Zach Weinberg. A principios de los años 2000, Nat y Zach crearon una empresa de publicidad tecnológica llamada Invite Media, que más adelante vendieron a Google.

Unos años después, ambos empezaron a pensar en su nueva *start-up*, y el tema de la salud era el más recurrente. Ambos tenían amigos y familiares luchando contra el cáncer y habían sido testigos de primera mano de la complejidad de los tratamientos. Tuvieron una idea. El análisis de datos a gran escala podía, en su opinión, estudiar montones de informes médicos y de resultados de pruebas y ayudar a los facultativos a elegir el mejor tratamiento en cada momento. De modo que dejaron Google y crearon Flatiron Health.

La *start-up* tuvo un inicio espectacular. Flatiron consiguió reunir más de ciento treinta millones de dólares para su fundación y adquirió la empresa líder en el sector de los informes médicos. Contrataron a un equipo de ingenieros y oncólogos de primer orden y lograron hacerse con cientos de clínicas oncológicas como clientes. Ya estaban dispuestas las piezas para dar comienzo a un proyecto que ambos creían que podía tener un impacto profundo en el desenlace del cáncer: mejorar la participación en los ensayos clínicos.

Los ensayos clínicos facilitan el acceso a los tratamientos más novedosos. Para algunos pacientes, eso se traduce en medicamentos que pueden salvar sus vidas. Pero los ensayos clínicos no solo consisten en el uso de nuevos

fármacos, sino también en recopilar mejor los datos. Los resultados obtenidos en cada ensayo clínico se recopilan y se organizan, de manera que puedan servir de ayuda a los investigadores interesados en establecer la eficacia de las terapias nuevas y de las ya existentes.

Sin embargo, en Estados Unidos solo el cuatro por ciento de los pacientes con cáncer participa en ensayos clínicos. El otro noventa y seis por ciento de los datos sobre el tratamiento oncológico resulta inaccesible para los médicos y los investigadores que podrían usarlos para comprender mejor la enfermedad y tratar mejor a los futuros pacientes.

Flatiron quería acercar los ensayos clínicos a todos los pacientes que fueran aptos para participar. Esperaban crear una herramienta de software que ayudara a las clínicas oncológicas a asignar pacientes a los ensayos clínicos adecuados; un trabajo tedioso si se hace a mano, y tal vez el mayor obstáculo a la hora de reunir participantes para un ensayo. Aquellos pacientes aquejados con el mismo tipo de cáncer podrían ser susceptibles de participar en ensayos centrados en reexaminar la eficacia de los tratamientos convencionales. Otros pacientes que presentaran un tipo de cáncer poco común podrían ser susceptibles de participar en ensayos que probaran terapias nuevas y mucho más específicas. Había tantos pacientes con características únicas y tantos ensayos clínicos que sería una tarea imposible para un ser humano.

La empresa decidió empezar con un sprint, y para ello reunió a un gran equipo. La Decisora era la doctora Amy Abernethy, jefa del equipo médico de Flatiron. Nat, el director ejecutivo, estuvo con nosotros unas horas para ponernos al corriente de todo lo necesario. También se nos unieron seis líderes de departamentos de Flatiron, oncólogos e ingenieros informáticos, además de Alex Ingram, un jefe de producción.^[6]

Por la mañana, completamos los ejercicios de «Empezar por el final». Elegir la meta («Más pacientes en ensayos clínicos») fue fácil, así que trasladamos nuestros esfuerzos al proceso de identificar las preguntas cruciales del sprint.

—Debemos ser rápidos —dijo Amy. Tiene un acento poco común: mitad australiano, donde se graduó en Medicina, y mitad de Carolina del Norte, donde pasó varios años dirigiendo investigaciones oncológicas en la Duke University—. Si te han diagnosticado un cáncer, no puedes sentarte a esperar

mientras se consideran distintos ensayos clínicos. Tienes que empezar el tratamiento inmediatamente.

Jake le quitó el capuchón al rotulador y pensó un momento, intentando convertir el problema en una pregunta. Después, escribió en la pizarra para que todos pudieran leer: «¿Podemos encontrar compatibilidades lo bastante rápido?».

—Cada clínica tiene su propio proceso —explicó Alex, el jefe de producción—. Son grupos de personas que llevan años trabajando juntas de la misma manera. Debemos ofrecerles algo que sea infinitamente mejor que el proceso establecido o no querrán cambiar su dinámica de trabajo.

Jake añadió a la pizarra: «¿Querrán las clínicas cambiar su dinámica de trabajo?».

Una vez escritas las preguntas del sprint, empezamos con el mapa. Michael Margolis y Alex Ingram habían hablado con el personal de las clínicas oncológicas y, con ayuda de Amy, nos explicaron cómo funcionaba el proceso de selección de los participantes en los ensayos clínicos.

Con el fin de encontrar pacientes compatibles con un ensayo clínico, los médicos y los coordinadores de análisis examinaban largas listas de requisitos: historial de tratamiento, recuento sanguíneo, mutaciones de ADN en las células cancerígenas y mucho más. Puesto que el cuidado de los pacientes con cáncer cada vez es más sofisticado y personalizado, los requisitos son también más específicos.

—Para un ensayo normal, podemos estar hablando de un puñado de pacientes adecuados en todo el país —dijo Amy—. Es como buscar agujas en un pajar.

META A LARGO PLAZO: Más pacientes en ensayos clínicos.

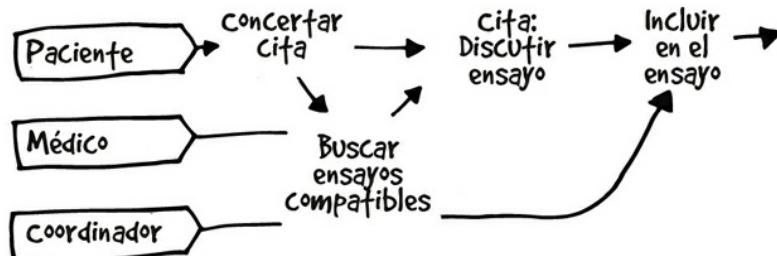
PREGUNTAS DEL SPRINT:

¿Podemos encontrar compatibilidades lo bastante rápido?

¿Querrán las clínicas cambiar su dinámica de trabajo?

Meta a largo plazo y preguntas del sprint de Flatiron Health.

Era un sistema complicado y confuso. Pero, tras una hora de discusión y de revisión, fuimos capaces de crear un mapa sencillo:



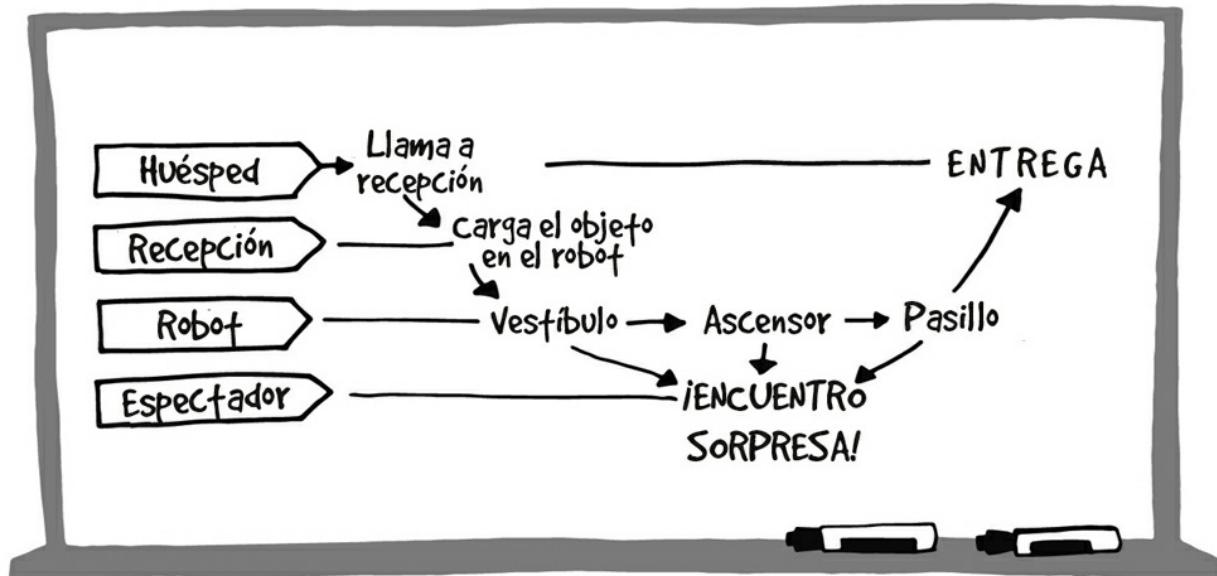
Mapa de participación en ensayo clínico de Flatiron Health.

A la izquierda se incluyó la lista de personas involucradas en la selección de los participantes en un ensayo clínico: el paciente y el médico (ambos fundamentales para determinar la decisión sobre el tratamiento), y también el coordinador del ensayo clínico (a quien era fácil pasar por alto, pero que podía estar mejor informado sobre la disponibilidad del ensayo). A partir de ese punto, el mapa muestra al paciente concertando una cita, al médico y al personal buscando ensayos compatibles, la cita en cuestión, el proceso de inclusión en el ensayo, y por último, el comienzo del tratamiento.

Tras esos pasos tan sencillos se escondían todo tipo de dificultades relacionadas con el proceso de inclusión: personal saturado de trabajo, datos incompletos y lagunas de comunicación. Tal como Amy nos había explicado, muchos de los médicos que debían sugerir ensayos clínicos ni siquiera estaban al tanto de los que se estaban llevando a cabo en sus propias clínicas. Por la tarde tendríamos tiempo para repasar todos los problemas y las oportunidades. Pero de momento, con este mapa teníamos de sobra para empezar.

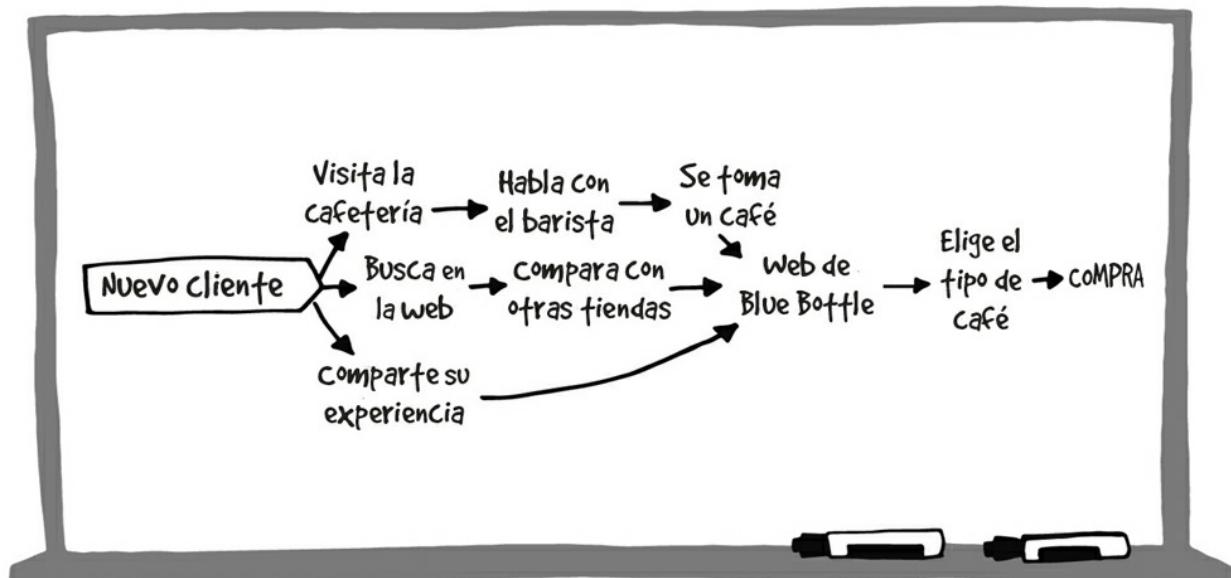
Flatiron Health tenía un problema complicado y un mapa muy directo. El mapa siempre debe ser sencillo. No hay por qué captar todos los detalles y matices. Al contrario, se deben incluir los pasos fundamentales para que los clientes pasen del inicio al final, en este caso, del diagnóstico del cáncer a la participación en un ensayo clínico.

Veamos unos cuantos ejemplos más. (Regalamos puntos extra a quien consiga encontrar los elementos comunes a todos los mapas.) El lunes que comenzó su sprint, Savioke tenía que organizar información sobre robótica, navegación, dinámica hotelera y hábitos de los huéspedes. Este es su mapa:



Mapa del robot mensajero de Savioke.

El primer día de su sprint, Blue Bottle Coffe examinó información sobre la selección de los cafés, la atención al cliente, la dinámica de la cafetería y los canales de distribución. Aquí está su mapa:



Mapa de ventas online de Blue Bottle Coffee.

¿Los elementos comunes? Cada mapa está centrado en el cliente y muestra una lista de actores fundamentales a la izquierda. Cada mapa es una historia con un principio, un desarrollo y un final. Y, sin importar el tipo de empresa, todos los mapas son simples. Los diagramas solo se componen de palabras, flechas y cajas. A partir de aquí, cada equipo puede hacer el suyo.

Dibujar un mapa

El primer boceto del mapa se realizará el lunes por la mañana, tan pronto como se hayan escrito la meta a largo plazo y las preguntas del sprint. El mapa irá en la misma pizarra en la que se ha descrito la meta. Es hora de ponerse manos a la obra. Para dibujar los mapas, hay que seguir estos pasos (hay un listado al final del libro, así que no es necesario memorizar todo esto):

1. Anotar a los actores (a la izquierda)

Los «actores» son los personajes importantes de la historia. Por lo general son distintos tipos de clientes, aunque a veces se trata de personas diferentes, como por ejemplo el equipo de venta o un organismo regulador gubernamental: son actores importantes y deben anotarse. Y otras veces, por supuesto, hay un robot.

2. Escribir el final (a la derecha)

Normalmente es más fácil imaginar el final que el desarrollo intermedio de la historia. La historia de Flatiron acababa con el tratamiento. La de Savioke con una entrega. Y la de Blue Bottle con la compra del café.

3. Palabras y flechas que las unen

El mapa debe ser funcional, no una obra de arte. Deberían bastar las palabras, las flechas y algún que otro recuadro. No hace falta ser un experto dibujante.

4. Que sea sencillo

El mapa debería tener entre cinco y quince pasos. Si hay más de veinte, es posible que sea demasiado complicado. Si es sencillo, el equipo puede

ponerse de acuerdo en la estructura del problema sin necesidad de discutir durante la búsqueda de soluciones.

5. Pedir ayuda

Quien realice el dibujo debería preguntar de cuando en cuando al equipo: «¿Os parece correcto este mapa?».

El primer boceto del mapa debería estar listo en un tiempo de entre treinta y sesenta minutos, pero no es extraño seguir corrigiéndolo y actualizándolo a lo largo del día a medida que se discuten los problemas. Nosotros nunca somos capaces de hacerlo bien a la primera, pero hay que empezar con algo.

Es en este momento cuando se alcanza un punto crucial. Tenemos la idea general de la meta a largo plazo, las preguntas del sprint y el mapa. Ya pueden verse las líneas básicas del sprint: las incógnitas que habrá que responder en la prueba del viernes y la línea argumental de las soluciones y el prototipo. La meta a largo plazo es la motivación del equipo y su vara de medir.

Durante el resto del día, tomarán la palabra los expertos del equipo para recabar más información sobre el problema. Surgirán más preguntas a medida que se avance, y habrá que anotarlas y actualizar el mapa, y tal vez incluso reescribir la meta a largo plazo. Además, como equipo, se tomarán notas para añadir más elementos al mapa dibujado en la pizarra.

El trabajo del lunes por la tarde consiste en configurar una visión única usando el conocimiento personal y la experiencia de todos los miembros del equipo. En el siguiente capítulo, ofreceremos una receta para obtener información de los expertos de la empresa y enseñaremos una manera casi mágica de tomar notas.

Preguntar a los expertos

El equipo conoce perfectamente el desafío al que se enfrenta. Pero ese conocimiento está distribuido. Alguien del equipo sabe mucho sobre los clientes; otra persona es experta en tecnología, marketing, el negocio, etc. En el día a día habitual de la empresa, los equipos no tienen la oportunidad de unir fuerzas y usar todo ese conocimiento. En el siguiente grupo de ejercicios, haremos precisamente eso.

La mayor parte de la tarde del lunes se dedicará a un ejercicio que llamamos «Preguntar a los expertos». Consiste en una serie de charlas individuales con los miembros del equipo, con otros empleados de la empresa y tal vez incluso con alguna persona ajena pero que posea un conocimiento especial. A medida que se desarrollen estas charlas, cada miembro del equipo irá tomando notas. De esa manera se recopilará la información necesaria para establecer el objetivo del sprint al mismo tiempo que se almacena combustible para las soluciones que se esbozarán el martes.

¿Por qué tantas molestias? Al igual que sucede con otros muchos pasos del sprint, aprendimos que era mejor hacer esto después de cometer un grave error. Cuando empezamos a organizar sprints, creíamos que podíamos reunir toda la información necesaria hablando con las personas al cargo, normalmente con los directores generales y los gerentes. Tenía sentido. Los Decisores son los que más deben de saber sobre el proyecto, ¿no? Bueno, pues resulta que no lo saben todo. Aunque crean que sí.

Estábamos llevando a cabo un sprint con WalrusCo (otra vez hemos cambiado los nombres y los detalles para proteger a los inocentes). Ya habíamos oído todo lo que su director ejecutivo y su jefe de producción tenían que decírnos. Habíamos dibujado el mapa en la pizarra y nos parecía

correctísimo. El director ejecutivo nos dijo que era correcto «al cien por cien».

Entonces fue cuando Wendy (otro nombre ficticio) entró en la habitación. Una mujer rebosante de energía. Llevaba la camisa remangada hasta los codos y hablaba paseando de un lado para otro mientras se frotaba las manos.

Wendy era la encargada del equipo de ventas de WalrusCo, y una experta en las reacciones de los clientes durante las distintas fases de la venta del producto. Señaló un punto de nuestro mapa y dijo:

—Aquí van a decir: «En la vida he oído hablar de WalrusCo. ¿Por qué voy a confiarles a esta gente mi número de cuenta?». —Bebió un sorbo de agua del vaso de cartón—. Aquí —siguió, señalando otro punto— vamos a necesitar su número de identificación fiscal. Nadie se lo sabe de memoria. Tendrán que buscar los documentos en el archivador donde guardan todo el papeleo. Si a estas alturas no he resuelto el problema de confianza, hemos perdido el partido.

Todo el mundo tomaba notas. Jake corrió a la pizarra, borró un par de líneas con el pulgar y escribió las correcciones de Wendy.

—¿Así? —preguntó.

Wendy miró la hora en su reloj y después le echó un vistazo a lo que Jake había escrito.

—Ajá. —Arrugó el vaso de cartón y lo tiró a la basura—. Así. Gracias por haberme escuchado. —Se encogió de hombros a modo de disculpa—, pero estoy esperando una llamada.

El director ejecutivo de WalrusCo estaba seguro de que habíamos cubierto todos los ángulos, pero Wendy cambió nuestro mapa casi por completo. Ahora, antes de empezar a pensar que el director ejecutivo de WalrusCo era un idiota, deberíamos decir que el mapa era correcto antes de que Wendy apareciera. Sin embargo, después de añadir su información el mapa era más preciso. Wendy introdujo los datos básicos en el contexto de un cliente real.

Nadie lo sabe todo

Lo que Wendy nos enseñó fue que los grandes desafíos engloban un sinfín de matices y para comprenderlos todos es necesario incorporar la información de

un gran número de fuentes. Nadie lo sabe todo, ni siquiera el director ejecutivo. En cambio, la información está distribuida de forma asimétrica entre el equipo y por toda la empresa. Durante el sprint, hay que recopilarla y lograr que tenga sentido, y el método mejor y más rápido es preguntar a los expertos.

Decidir con quién hay que hablar es en cierto modo un arte. Se puede seguir el instinto para reunir a los miembros del equipo, pero creemos que es útil contar con al menos un experto que pueda hablar de los siguientes temas:

Estrategia

El primer interlocutor ha de ser el Decisor. Si él no va a participar en el sprint formando parte del equipo, es importante asegurarse de que asistirá a la reunión del lunes por la tarde. Algunas preguntas útiles que hacerle: «¿Qué necesita este proyecto para triunfar?», «¿Contamos con alguna ventaja u oportunidad única?», «¿Cuál es el mayor riesgo?».

La voz del cliente

¿Quién habla más que nadie con el cliente? ¿Quién es capaz de ver el mundo desde su perspectiva? Wendy es el ejemplo perfecto de una experta en clientes. Da igual que esa persona trabaje en el departamento de ventas, en el equipo de atención al cliente, en análisis o donde sea; la visión de esa persona será posiblemente crucial.

Cómo funcionan las cosas

¿Quién entiende el mecanismo de nuestro producto? En el equipo del sprint contamos con las personas que desarrollan el producto o que muestran la idea: el diseñador, el ingeniero, el experto en ventas... Savioke habló con ingenieros de robótica, Blue Bottle con baristas y Flatiron con oncólogos. Sería buena idea hablar con el experto en gestión económica, con el de logística o tecnología, y con el de ventas. Por lo general hablamos con dos, tres o cuatro expertos en «Cómo funcionan las cosas» que nos ayudan a entender cómo encaja todo.

Esfuerzos previos

Suele suceder que algún miembro del equipo ya ha reflexionado de antemano sobre el problema. Esa persona puede tener una idea acerca de la

solución, un experimento fallido o incluso algo de trabajo adelantado. Hay que examinar esas propuestas ya existentes. Muchos equipos conformados para los sprints obtienen grandes resultados trabajando con una idea a medias o arreglando una que fracasó previamente. Savioke, por ejemplo, contaba con casi todas las piezas de su robot antes de realizar el sprint, pero no había tenido la oportunidad de montarlas.

Hablar con estos expertos le recuerda al equipo cosas que tal vez haya olvidado. Siempre son una fuente de ideas sorprendente. Además, el proceso tiene otro agradable beneficio a largo plazo. Preguntar a la gente por su opinión al principio del proceso le hace sentirse involucrada en la solución. Después, cuando se ponen en práctica las eficaces soluciones, los expertos consultados es probable que se conviertan en los mayores defensores.

Preguntar a los expertos

Es importante reservar media hora para cada conversación, aunque seguramente no se necesite ni la mitad de ese tiempo. Una vez que el experto está preparado, se sigue un guión muy simple para que las cosas avancen.

1. Explicar en qué consiste el sprint

Si el experto no forma parte del equipo, habrá que explicarle en qué consiste.

2. Analizar las pizarras

Concedamos dos minutos al experto para que lea la meta a largo plazo, las preguntas del sprint y el mapa.

3. Abrir la puerta

El experto debe contarnos todo lo que sabe sobre el desafío que tenemos entre manos.

4. Preguntar

El equipo del sprint debería actuar como un grupo de periodistas recopilando información para una historia. Preguntarán al experto sobre esos temas en los

que tiene más experiencia que nadie y le pedirán que les cuente lo que cree que ellos ya saben. Y lo más importante, le pedirán que les señale aquello en lo que están equivocados. ¿Es capaz de ver en el mapa algo que esté incompleto? ¿Añadiría alguna pregunta a la lista? ¿Ve alguna oportunidad? Aquí van un par de frases útiles: «¿Por qué?» y «Háblame más de ese tema».

5. Modificar las pizarras

No hay que temer a las modificaciones en la pizarra. Se pueden añadir preguntas a la lista, cambiar el mapa y, si es necesario, actualizar la meta a largo plazo. Los expertos nos contarán lo que no sabíamos (o que habíamos olvidado) por la mañana, así que no hay que poner límite a las modificaciones.

Eso es todo. Los expertos no tienen por qué preparar una presentación. Si tienen algo que enseñar, estupendo, pero normalmente es más eficaz una conversación espontánea sobre el mapa y los clientes. Esta necesidad de improvisar suele resultar inquietante, pero funciona. Si de verdad son expertos, expondrán ideas que al equipo ni se le había ocurrido plantearse.

Los expertos proporcionarán un montón de información. Así que ¿cómo vamos a asimilarlo todo? Para mañana, cuando el equipo esboce las soluciones, muchos de los detalles más interesantes habrán desaparecido de nuestra memoria a corto plazo. Las pizarras son útiles, pero no bastan. Hay que tomar notas.

Imaginemos que cada miembro del equipo toma sus propias notas. Eso sería genial, pero si una sola persona tiene una observación interesante que añadir, el resto del grupo no se beneficia. Las notas de cada persona están atrapadas en sus respectivos cuadernos.

Ahora imaginemos que somos magos y que tenemos una varita mágica. Las hojas de papel salen volando de los cuadernos de los miembros del equipo y se organizan solas. Después, se trocean por arte de magia y, por último (no olvidemos que es un proceso mágico), los trozos más interesantes se separan del resto y se pegan a la pared para que todos los vean. ¡Buen trabajo, sí, señor! Hemos organizado las notas del grupo según su prioridad en un momento.

Por desgracia, no sabemos hacer magia, pero tenemos una técnica que consigue que el equipo tome notas organizadas y estructuradas. Y es muy rápida.

El método se llama «¿Cómo podríamos...?», «How Might We» (HMW) en inglés. Fue desarrollado en Procter & Gamble en los años setenta, pero lo aprendimos a través de la agencia de diseño IDEO. Funciona así: cada persona escribe sus propias notas, de una en una, en un taco de notas adhesivas. Al final del día, se recogen todas las notas, se organizan y se eligen las más interesantes. Esas notas elegidas nos ayudarán a tomar una decisión sobre qué parte del mapa abordar, y el martes nos proporcionarán ideas para los bocetos.

Con esta técnica redactaremos notas con forma de pregunta, empezando por «¿Cómo podríamos...?». Por ejemplo, en el caso de Blue Bottle, preguntaríamos: «¿Cómo podríamos recrear la experiencia de estar en una cafetería?» o «¿Cómo podríamos asegurar que el café llegará fresco?».



Christophe Wu hizo la foto.

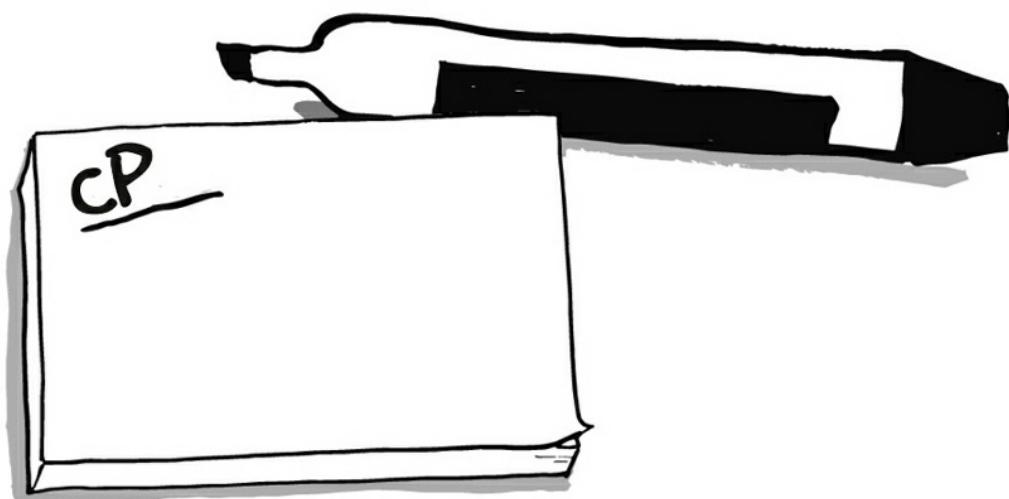
Algunas de las notas adhesivas del ejercicio «¿Cómo podríamos...?» de Blue Bottle.

Llegados a este punto, algunas personas^[7] pueden molestarse por esa forma de empezar la pregunta: «¿Cómo podríamos...?». Al fin y al cabo, la gente no habla así en la vida real y escribir preguntas en notas adhesivas puede parecer ridículo. Nosotros también teníamos las mismas reservas cuando descubrimos el método.

Tras probarlo, llegamos a la conclusión de que esa forma de abordar los temas con una pregunta optimista nos obligaba a buscar oportunidades y desafíos en vez de demorarnos en los problemas o, lo que era peor, de aportar soluciones antes de tiempo. Y puesto que cada pregunta tiene el mismo formato, es posible leer, comprender y evaluar a la vez una pared entera llena de notas pegadas (que es lo que hay que hacer a última hora de la tarde).

Cómo anotar durante el ejercicio de «¿Cómo podríamos...?»

Cada miembro del equipo necesita un taco de notas adhesivas (de las básicas amarillas) y un rotulador negro de punta gruesa para pizarra blanca.^[8] Si todos usan un rotulador de punta gruesa, nos aseguramos de que las notas sean concisas y fáciles de leer.



Para tomar notas, seguimos los siguientes pasos:

1. Escribimos «CP» en la esquina superior izquierda de la nota adhesiva.

2. Esperamos.
3. Cuando oigamos algo interesante, lo convertimos en una pregunta (en silencio).
4. Escribimos la pregunta en la nota adhesiva.
5. Separamos la nota del taco y la ponemos a un lado.

Cada persona acabará con un pequeño taco de notas que organizará más tarde.

Es innegable que este método resulta incómodo al principio, pero todos los equipos con los que hemos trabajado acaban pillándole el truco en cuanto se ponen manos a la obra. Para ilustrar mejor cómo funcionan estos ejercicios de «Preguntar a los expertos» y «¿Cómo podríamos...?», vamos a analizar parte de una conversación y las notas que surgieron de ella. En esta escena, perteneciente al sprint de Flatiron, estamos hablando con el doctor Bobby Green, el vicepresidente de estrategia clínica. Estos son en líneas generales los dos primeros minutos de una conversación de un cuarto de hora.

—Muy bien, Bobby —dijo Jake—. ¿Qué falta en nuestro mapa?

—Bueno, puedo hablar un poco más sobre esta parte. —Bobby señaló la pizarra, concretamente donde decía: «Buscar ensayos compatibles»—. Puedo ofreceros la perspectiva de un médico.

Nos pasó unas cuantas copias de un documento de tres páginas.

—Esto es un listado típico de los requisitos básicos para participar en un ensayo clínico —añadió—. Cuando tratamos de decidir si un paciente es apto o no, comparamos los datos que conocemos del paciente con una serie de listas como esta.

Las páginas estaban llenas de requisitos. En total había cincuenta y cuatro, desde «Edad igual o superior a 18 años» hasta «Que hayan pasado al menos cuatro semanas desde la última dosis de sargramostim (GM-CSF), interferon alfa-2b o interleukin-2».

Para Jake, Braden y John resultaba complicado de entender. Pero estaba claro que era una lista muy larga.

Alex Ingram, el jefe de producción de Flatiron, levantó la vista de su copia.

—Las clínicas no cuentan con toda esta información de los pacientes, ¿verdad?

Bobby negó con la cabeza.

—Algunos de estos requisitos aparecen en el informe médico digital, pero muchos otros no —explicó.

—Recuérdanos cómo funcionan las cosas cuando la información no aparece en el informe médico —pidió Amy Abernethy, la jefa del equipo médico de Flatiron. Era evidente que conocía la respuesta, pero también sabía que a los demás nos beneficiaría escuchar la explicación.

—Bueno, depende —replicó Bobby—. Por ejemplo, muchos ensayos clínicos piden «Ninguna enfermedad cardíaca sin controlar», algo muy vago, pero que seguramente signifique que el paciente no haya sufrido un infarto reciente. Ese tipo de información no es fácil de encontrar en el informe médico digital, así que algún miembro del personal de la clínica tiene que hablar con el paciente o con su cardiólogo. Al final, será el oncólogo quien tenga que decidir. —Bobby dejó su copia sobre la mesa—. Para que un paciente pueda participar en un ensayo clínico tenemos que contestar un sinfín de preguntas. Ahora, multiplica ese proceso por el número de pacientes que tenemos a la semana y por el número de ensayos clínicos que se realizan en cada clínica. —Esbozó una sonrisa cansada—. Como si los oncólogos no estuvieran lo bastante ocupados.

El equipo congregado en la sala asintió en silencio. Después, todos comenzaron a escribir con fervor en sus tacos de notas adhesivas.

Recapitulando: En primer lugar, Jake, en su papel de Facilitador del sprint, empezó la conversación preguntándole a Bobby sobre el mapa de la pizarra. Eso nos ofreció un contexto al que añadir la nueva información y sumarla a la que ya teníamos.

En segundo lugar, el equipo hizo muchas preguntas. La frase de Amy: «Recuérdanos cómo...» es muy útil, porque la mayoría de las conversaciones incluyen contenidos sobre los que el equipo ya oído hablar en algún momento. Eso está bien. Cubrir contenidos conocidos es una forma de refrescarles la memoria a todos y de revelar nuevos detalles. La frase «Recuérdanos cómo...» también es una bonita manera de hacer que el experto se sienta cómodo. Bobby no lo necesitaba, es un conferenciante con gran experiencia, pero al formular la pregunta de esa manera es posible sonsacar mucha información hasta de la persona más callada del equipo.

Hablemos ahora sobre las notas. Aquí hay un resumen básico de los problemas que Bobby señaló:

- La información requerida para seleccionar pacientes es difícil de encontrar en sus informes médicos.
- Dar con la información necesaria precisa de mucho tiempo y esfuerzo.
- El número de pacientes, ensayos clínicos y requisitos es abrumador.

¡Uf! Es deprimente, ¿verdad? Pero mientras Bobby estaba hablando, el equipo de Flatiron convertía esos problemas en oportunidades según el método «¿Cómo podríamos...?». Aquí están algunas de las notas que escribieron:



Jake Knapp

Leer las notas del ejercicio «¿Cómo podríamos...?» es mucho mejor que repasar la lista de problemas. Nos resultó muy emocionante ver las notas de los demás y las propias pegadas en la pared tras acabar las conversaciones con los expertos. Cada nota había captado un problema y lo había convertido en una oportunidad.

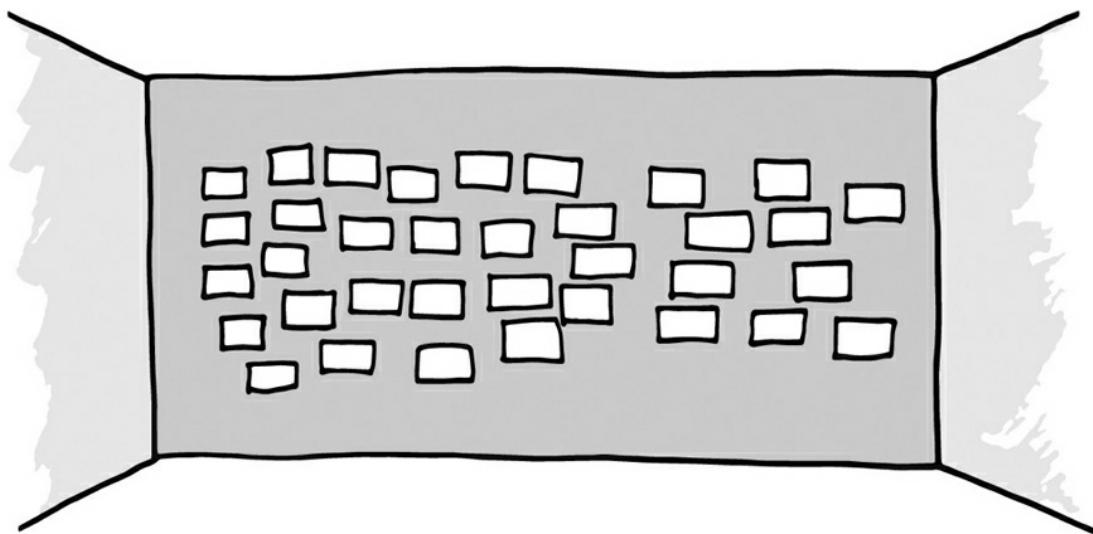
Y lo más importante: cada pregunta podía tener múltiples respuestas. No eran demasiado amplias («¿Cómo podríamos reinventar los cuidados sanitarios?») ni excesivamente concretas («¿Cómo podríamos poner nuestro logo en la esquina superior derecha?»). Las notas de Flatiron eran lo bastante específicas como para sugerir múltiples soluciones. El martes serían la inspiración perfecta para nuestros bocetos.

La conversación con Bobby ilustra las líneas básicas de cómo debe ser la tarde del lunes. Hay que hablar con los expertos usando el mapa como guía. Todo el equipo tomará notas y convertirá cada problema que se exponga en una oportunidad. Cuando acaben las conversaciones con los expertos, el

equipo habrá creado un montón de notas. En la mayoría de los sprints, acabamos con un número intermedio entre treinta y cien. Por desgracia, no pueden usarse tantas. Una vez que el equipo se haya centrado en los bocetos, ese número de preguntas supone demasiadas oportunidades para que un simple cerebro sea capaz de procesarlas. De modo que hay que reducirlas.

Organizar las notas del ejercicio «¿Cómo podríamos...?»

En cuanto los expertos terminen de hablar, todo el mundo debe recopilar sus notas y pegarlas en la pared. No hace falta seguir un orden concreto, puede ser así:



Jake Knapp

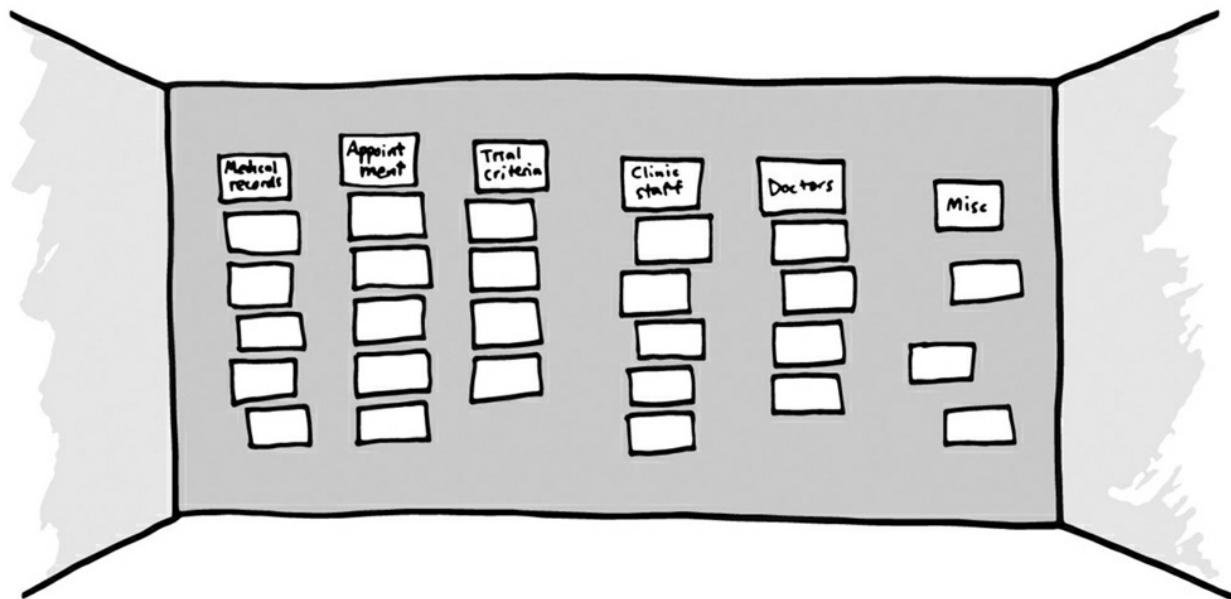
Al principio, las notas se pegan en cualquier orden.

¡Vaya lío! Ahora llega el momento de organizar las notas en grupos. Hay que buscar aquellas notas que tengan temas similares y agruparlas físicamente en una zona de la pared.

En un primer momento no sabremos qué temas elegir para hacer la criba, pero irán surgiendo a medida que vayamos leyendo. Por ejemplo, imaginemos que estamos trabajando con Flatiron Health. Es posible que

miremos la pared y veamos que hay unas cuantas notas relacionadas con los informes médicos digitales. Tal vez cojamos esas notas y las peguemos todas juntas. Bingo. Ya tenemos un tema.

Según avance la organización de las notas, será útil etiquetar los temas. Solo hay que escribir un título en una nota adhesiva nueva y ponerla sobre el conjunto de notas que ya se hayan agrupado. (Normalmente siempre acabamos con un conjunto titulado «Miscelánea» que no encaja en ningún otro sitio. Esas notas sueltas casi siempre suelen ser las mejores.)



Jake Knapp

Agruparemos las notas y pondremos un título a cada grupo.

Hay que estar atento para que este proceso no se eternice; la organización no tiene por qué ser perfecta, diez minutos bastarán para organizarlas y poder ordenarlas según su prioridad.

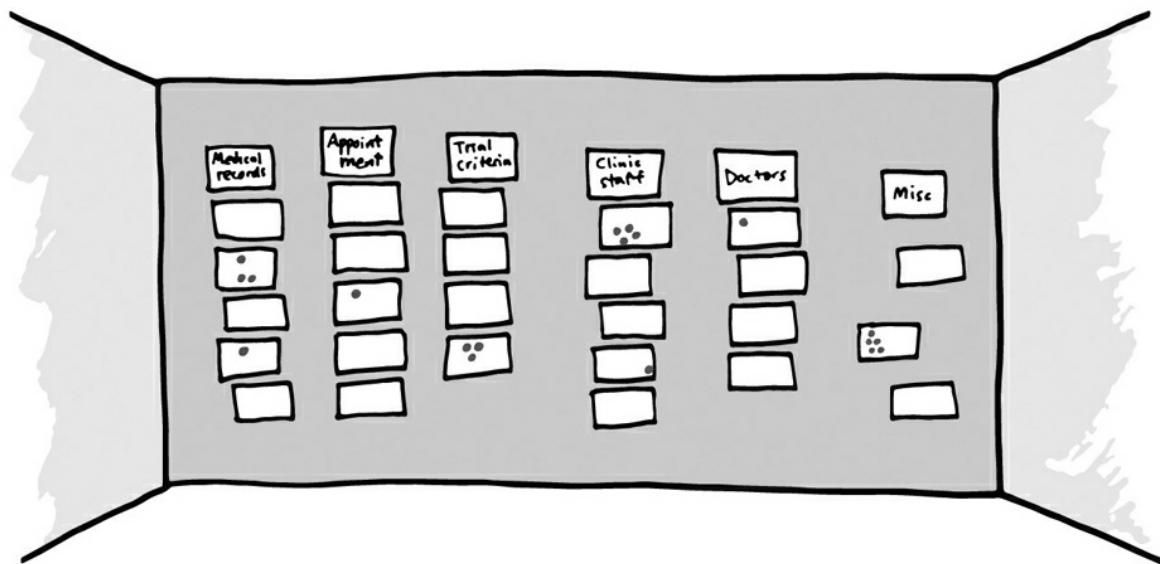
Votación sobre las notas del ejercicio «¿Cómo podríamos?»

Para ordenar las notas según su prioridad, conviene usar el sistema de

votación por puntos. Este es uno de los atajos que más nos gustan para evitar debates interminables. La votación por puntos es literal.

1. Entregamos a cada miembro del equipo **dos pegatinas redondas grandes**.
2. Entregamos **al Decisor cuatro pegatinas redondas grandes**, porque su opinión cuenta un poco más.
3. Todo el equipo debe **leer de nuevo el objetivo y las preguntas del sprint**.
4. Pedimos a todos que **voten en silencio las preguntas del ejercicio «¿Cómo podríamos...?» que les resulten más útiles**.
5. Está permitido votar las notas propias o votar dos veces a la misma.

Al final de la votación, las notas que tengan un montoncito mayor de pegatinas redondas serán las prioritarias.

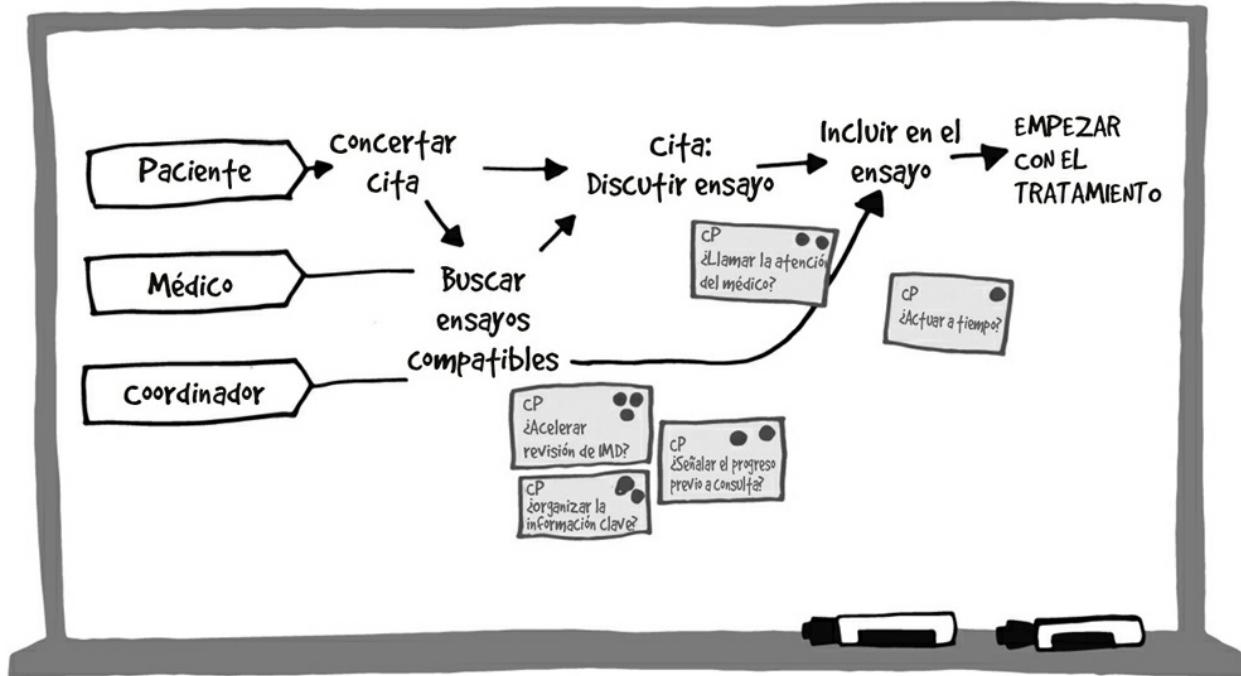


Jake Knapp

Usaremos pegatinas redondas para votar las preguntas más prometedoras.

Cuando la votación llegue a su fin, despegaremos de la pared las preguntas que tengan más pegatinas y las pegaremos en la pizarra del mapa. La mayoría

de las preguntas corresponderán a un paso específico de la historia. Aquí está de nuevo el mapa de Flatiron:



Jake Knapp

Mapa de Flatiron Health con las notas más votadas.

El proceso de priorizar no es perfecto, hay poco margen para deliberar y los primeros votos suelen influir en los últimos, pero genera decisiones bastante buenas y se hace tan rápido que deja suficiente tiempo para la tarea más importante del día: tras echarle un nuevo vistazo a la meta a largo plazo, a las preguntas del sprint, al mapa y a las notas que hemos escrito por la tarde, el equipo elegirá un objetivo específico sobre el que se centrarán los esfuerzos del resto del sprint.

Objetivo

En 1948, una joven científica llamada Marie Tharp se mudó a Nueva York para trabajar en el departamento de geología de la Universidad de Columbia. Allí se impuso una tarea poco habitual: trazar el primer mapa detallado del suelo oceánico que se hacía en el mundo. Con meticulosa precisión, Tharp convirtió en mapas los datos de los miles de perfiles que obtenía a través del sónar. Allí donde había lagunas, echaba mano de su experiencia en geología y en matemáticas para dilucidar qué era lo que faltaba.

A medida que creaba su mapa, Tharp hizo un descubrimiento sorprendente. Lo que parecían unas montañas submarinas aisladas eran en realidad una cadena de volcanes y profundos valles, una extensa cordillera que ocupaba miles de kilómetros y que parecía saltar directamente del mapa.

Hoy en día puede verse la dorsal centro-oceánica gracias a Google Earth. En el océano Atlántico la cordillera aparece como una línea de color azul oscuro que serpentea desde las aguas de Groenlandia, atraviesa Islandia y llega hasta el Atlántico Sur. Allí, en la diminuta isla Bouvet, conecta con otra dentada línea azul y se dirige hacia el océano Índico, en el este. Y así sigue y sigue, una dorsal conectada a la siguiente, de océano en océano, hasta rodear todo el planeta.

Tharp fue la primera en verla. La dorsal, según su hipótesis, era una profunda grieta que marcaba una separación en la corteza terrestre. En aquella época, la teoría de la tectónica de placas (la idea de que hubiera gigantescos trozos de la corteza terrestre en constante movimiento, empujando continentes y transformando paisajes) se consideraba absurda. Pero era difícil discutir con el mapa de Tharp. A finales de los años sesenta, la tectónica de placas se aceptó como un hecho demostrado.

Al final del lunes estaremos preparados para llevar a cabo un «momento Marie Tharp». La científica no buscaba la dorsal centro-oceánica, pero cuando recopiló los datos y los transformó en un mapa, le fue imposible pasarla por alto. En nuestro caso, tras hablar con los expertos y organizar las notas, la parte más importante del proyecto debería saltar del mapa directamente, como si fuera una grieta en la corteza terrestre.

La última tarea del lunes consiste en elegir un objetivo para el sprint. ¿Quién es el cliente más importante y cuál es el momento crítico en la experiencia de dicho cliente? El resto del sprint discurrirá a partir de esta decisión. A lo largo de la semana, nos concentraremos en ese objetivo: esbozaremos soluciones, trazaremos un plan y construiremos un prototipo de ese momento y los acontecimientos que lo rodean.

Savioke decidió ponerse como objetivo al huésped del hotel (en lugar de elegir al personal del hotel) y concentrarse en el momento de la entrega (en vez de hacerlo en el ascensor o en la zona de recepción). Los demás escenarios eran importantes, pero el mayor riesgo y la mayor oportunidad estaban en la puerta de la habitación del huésped. Sabían que si lograban hacer la entrega con éxito, podrían aplicar lo que habían aprendido a cualquier otro aspecto.

Blue Bottle Coffee eligió como objetivo a la clientela más desafiante: el cliente que nunca había oído hablar de sus cafés y que quería comprar tipos de café que jamás había probado. Si eran capaces de convencer a un desconocido de que valía la pena comprar sus variedades de café, estaban seguros de que la tienda online funcionaría bien con sus clientes habituales.

¿Y qué decidió Flatiron Health? En su caso, había muchos objetivos viables. Podía tratar de ayudar a que los pacientes comprendieran mejor el funcionamiento de los ensayos clínicos para asegurarse de que no serían tratados como conejillos de indias. Podía tratar de reducir los pasos posteriores al momento en el que un paciente accedía a participar en un ensayo clínico. Podía enviar un mensaje a los médicos antes de cada cita, recordándoles que consideraran la idea de seguir el tratamiento de un ensayo clínico. Las posibilidades eran muchas, pero Amy, la Decisora, debía elegir un objetivo.

Hablamos con los expertos del equipo de Flatiron a lo largo de la tarde del lunes. Janet Donegan, una enfermera con veinticinco años de experiencia en

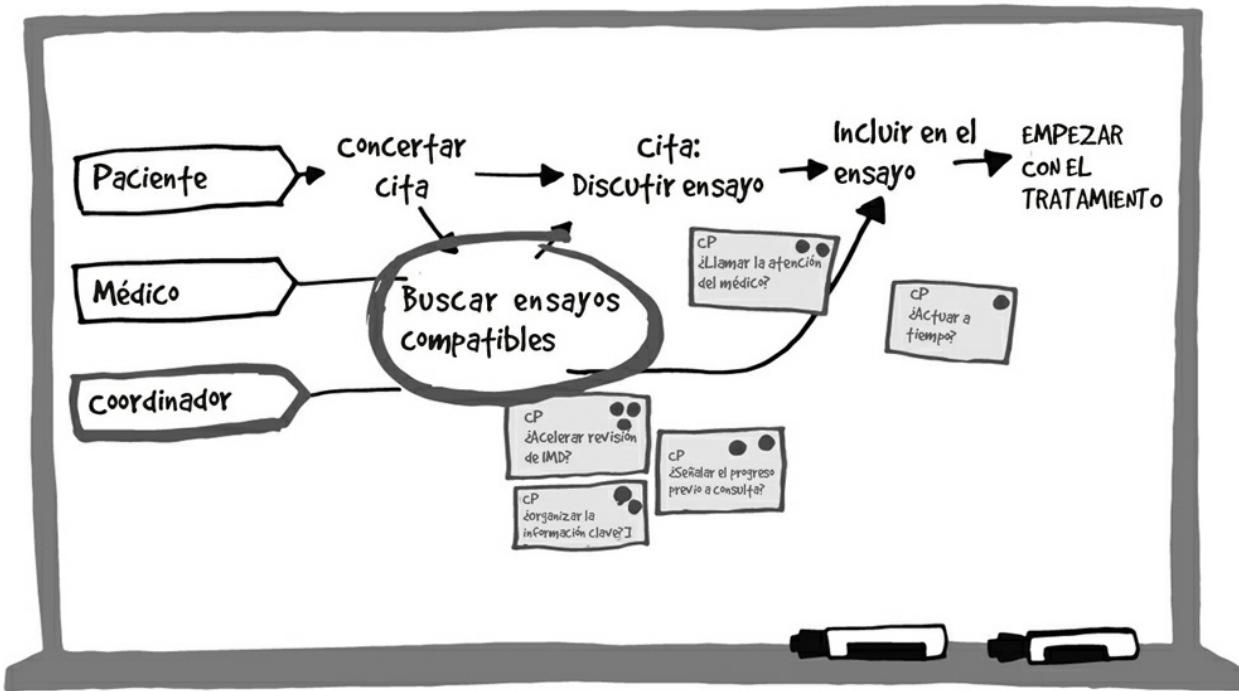
clínicas oncológicas, nos explicó cuál era el trabajo que llevaba a cabo el personal de una clínica. Los ingenieros informáticos, Floyd, DJ, Allison y Charlie, desgranaron los detalles del mundo de los informes médicos digitales. Con cada conversación, la historia se iba aclarando.

Todos tuvieron la oportunidad de expresar su opinión sobre aquello en lo que deberían centrarse. Bobby Green, el vicepresidente de estrategia clínica, creía que lo mejor sería diseñar una herramienta para los médicos. Los ingenieros, por su parte, querían centrarse en los coordinadores de análisis. Ambos argumentos eran estupendos.

A última hora de la tarde, la nevada se había intensificado y todos teníamos una taza de café en la mano. Estábamos reunidos alrededor de la pizarra, donde el equipo había dibujado y redibujado (y re-redibujado) el mapa. Las notas más importantes del ejercicio «¿Cómo podríamos...?» estaban pegadas junto a los pasos correspondientes del proceso. Para alguien ajeno al equipo, el mapa sería un lío de flechas, palabras y notas adhesivas. Para nuestro equipo, estaba tan claro como el dibujo de Gene Kranz y la trayectoria de vuelo del *Apolo 13*.

Por fin llegó el momento de tomar la decisión definitiva sobre el objetivo del sprint. Amy necesitaba elegir un cliente y un momento del mapa y convertirlos en el objetivo. Los miembros de Google Ventures nos temíamos una larga discusión, pero cuando Jake le preguntó a Amy si estaba preparada, ella asintió y cogió un rotulador.

—Aquí. —Amy dibujó dos círculos en la pizarra:



Jake Knapp

El mapa de Flatiron Health, con el cliente y el momento elegidos.

—Los coordinadores de análisis —dijo—. Cuando están analizando los datos para ver si un nuevo paciente es adecuado para un ensayo clínico. Se trata de una etapa inicial y es el momento en el que podemos evaluar a más pacientes. El trabajo fundamental de los coordinadores es unir a los pacientes con un ensayo clínico. De esta manera no estaremos compitiendo para llamar la atención, como ocurriría con los médicos.

El equipo de Flatiron presente en la sala asintió con la cabeza, como si la elección de Amy fuera la obvia. Todos miramos a Bobby Green. Esa misma tarde había argumentado con vehemencia que deberíamos centrarnos en los médicos, ya que ellos eran los que tomaban la decisión sobre el tratamiento. Al igual que Amy, Bobby era oncólogo, y llevaba años dirigiendo una clínica oncológica. Sabía de lo que hablaba. Sin embargo Bobby se lo había pensado mejor.

—Es muy difícil modificar el comportamiento de los médicos, y nuestro sistema no será perfecto al principio. Los coordinadores de análisis se mostrarán más tolerantes cuando cometamos errores.

—Este es el objetivo —dijo Amy—. Si podemos ayudar a los coordinadores a encontrar ensayos compatibles para los pacientes, será un primer paso gigantesco.

Durante todos los sprints que hemos realizado con distintas *start-ups*, nunca nos hemos encontrado nada tan complicado como el proceso de selección y participación en un ensayo clínico. Sin embargo, para Amy el objetivo era tan obvio como la dorsal centro-oceánica. Saltaba directamente del mapa. Y el resto del equipo no tuvo problemas en sumarse a su decisión.

Claro que no debería habernos sorprendido. Amy no era la Decisora por casualidad. Tenía una gran experiencia y mucha visión. En cuanto al resto del equipo, a lo largo del día habían escuchado la misma información, habían visto las mismas notas y habían accedido a dibujar el mismo mapa. Todo el mundo había tenido la oportunidad de expresar su opinión. El lunes por la tarde tenían una visión clara del desafío, de la oportunidad y del riesgo. El objetivo también estaba claro para ellos.

Una vez agrupadas las notas del ejercicio «¿Cómo podríamos...?» la decisión sobre cuál debe ser el objetivo en el que se centre el sprint será seguramente fácil. Es el lugar del mapa que presenta la mayor oportunidad para hacer algo grandioso (y también, muy posiblemente, el mayor riesgo de fracaso).

Elegir un objetivo

El Decisor necesita elegir **un cliente** y un **acontecimiento** del mapa. Elija lo que elija, ambas cosas se convertirán en el objetivo del resto del sprint. Los bocetos, el prototipo y la prueba se desarrollarán a partir de esta decisión.

Pedir al Decisor que elija

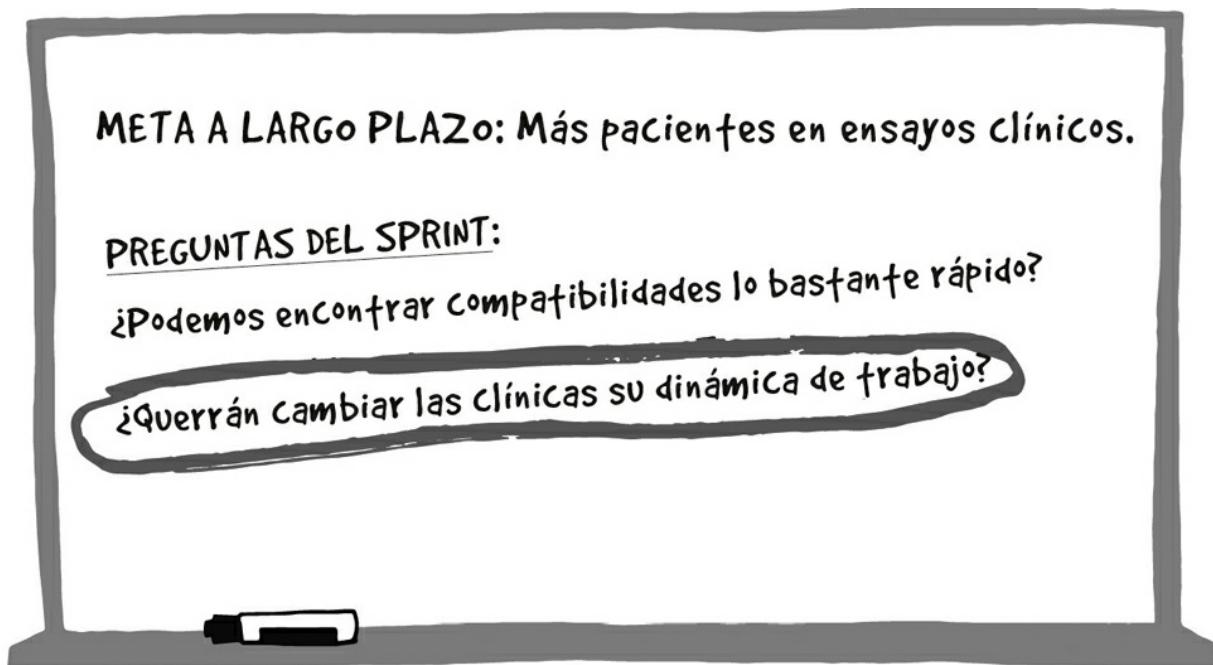
Es más fácil si el Decisor elige sin que se produzca una discusión larga. Al fin y al cabo, el equipo al completo lleva todo el día hablando y asimilando información. Casi todos los Decisores son capaces de elegir un objetivo el lunes por la tarde con la misma facilidad que demostró Amy. Pero a veces

el Decisor pide opiniones antes de elegir. Si ese es el caso, puede hacerse una votación rápida y silenciosa para recopilar la opinión del equipo.

Votación silenciosa (si el Decisor pide opiniones)

Cada miembro del equipo anotará en un trozo de papel el cliente y el acontecimiento que ellos elegirían como objetivo. Una vez que todos hayan hecho su elección, el resultado se escribirá en la pizarra con un rotulador. Terminado el recuento, se discutirán las diferencias de opinión más importantes. Eso debería bastar para el Decisor, que será quien tenga la última palabra.

Una vez fijado un objetivo, hay que repasar las preguntas del sprint. Normalmente, no todas las preguntas pueden contestarse en el curso de un sprint, pero seguro que hay un par de ellas relacionadas con el objetivo. En el sprint que llevamos a cabo con Flatiron, el objetivo (los coordinadores que analizaban los datos en busca de pacientes y ensayos clínicos adecuados) estaba relacionado con la pregunta «¿Querrán cambiar las clínicas su dinámica de trabajo?». Al poner a prueba la solución con coordinadores reales, esperábamos obtener una respuesta.



Jake Knapp

El objetivo de Flatiron coincidía con una de las preguntas del sprint.

El lunes por la tarde ya estará fijada una meta a largo plazo y las preguntas que deben responderse a lo largo del sprint. El mapa está hecho y se ha señalado el objetivo del sprint. Todos los miembros del equipo cuentan con la misma información y todos entienden cuál es el objetivo de la semana. El siguiente paso, durante el martes, será encontrar las soluciones.

NOTAS PARA EL FACILITADOR

1. Pedir permiso

Es normal estar nervioso a la hora de dirigir el equipo. Hasta los Facilitadores más experimentados se ponen nerviosos. Y puesto que la mayoría de las empresas no acostumbran a celebrar reuniones estructuradas, el equipo tal vez no esté hecho a la idea. ¿Cuál sería un buen modo de empezar con buen pie?

Una táctica muy útil (aprendida de nuestro amigo Charles Warren, un antiguo trabajador de Google) consiste en pedirle permiso al grupo directamente. El Facilitador comentará al equipo que va a facilitar y a controlar los tiempos y el proceso para que ellos no tengan que hacerlo. Y después añadirá: «¿Os parece bien?».

Es posible que no todos a la vez griten «¡Sí!», pero al haberlo dicho claramente y haberles dado la oportunidad de objetar (algo que es poco probable que hagan), todos aceptarán mejor la dinámica, incluido el propio Facilitador, que es lo más importante.

2. Siempre atento

No queremos asustar a nadie, pero el Facilitador debe saber que el lunes será su día más ajetreado. Además de guiar al grupo a lo largo de las actividades, será el responsable de algo sencillo pero importante: anotar las ideas clave en la pizarra. O tal como le gusta decir a Josh Porter: «Siempre al tanto».

Durante todo el lunes el Facilitador deberá tener un rotulador en la

mano. A lo largo del día, resumirá las discusiones del equipo en la pizarra. Durante la mayor parte del tiempo podrá seguir los ejercicios de este libro, pero nuestra plantilla no lo abarca todo. Ha de sentirse libre de improvisar según avance el día, hacer listas con información importante, dibujar diagramas adicionales, etc.

A medida que el trabajo avance le preguntará al equipo: «¿Os parece bien esto?» o «¿Cómo anoto eso?». Cuando la conversación se estanque, puede alentarlos a seguir hablando con preguntas como «¿Hay alguna manera de anotar esta idea y de avanzar?».

La pizarra es el cerebro que comparte todo el equipo. Es trabajo del Facilitador mantenerla organizada; eso ayudará a todos a ser más listos, a recordar mejor y a tomar decisiones más rápido.

3. Formular preguntas obvias

El Facilitador necesita preguntar muchas veces «¿Por qué?» y hacer preguntas cuyas respuestas conocen todos. Tratar lo más obvio evita malentendidos y suele sacar a la luz detalles que no todos conocen.

En nuestros sprints con diferentes startups, contamos con una ventaja injusta: no sabemos nada del proyecto, así que nuestras ridículas preguntas son genuinas. En un sprint hay que actuar como si no se supiera nada.

4. Cuidar a las personas

El Facilitador no solo está al cargo del sprint, también tiene que mantener al equipo en el camino correcto y lograr que la energía siempre sea positiva. Aquí van algunos de nuestros trucos:

Hacer descansos frecuentes

Los descansos son importantes. Nos gusta hacer descansos de diez minutos cada hora u hora y media, ya que ese es el tiempo máximo que la gente es capaz de estar concentrada en una tarea o ejercicio. Los descansos también ofrecen la posibilidad de tomarse un tentempié y un café. Si el equipo no tiene hambre ni necesita un aporte de cafeína, el trabajo del Facilitador es más sencillo.

La hora del almuerzo

Un buena idea es hacer un descanso para almorzar a la una del

mediodía, antes de la hora punta de los restaurantes y bares. De esta forma dividiremos la jornada en dos bloques de tres horas: de diez a una y de dos a cinco.

Comer poco y con frecuencia

El Facilitador debe asegurarse de que el equipo tiene tentempiés nutritivos por la mañana y a lo largo del día. Es aconsejable que nadie haga un almuerzo pesado. Nada de burritos, pizzas, menús de muchos platos o bufets libres. Hemos aprendido de la peor manera (burritos indios con tortitas hechas de naan) que este tipo de almuerzo es mortal para mantener la energía por la tarde.

5. Decidir y avanzar

A lo largo de la semana que dura el sprint habrá que tomar decisiones importantes y otras menos trascendentales. Para las más importantes ofrecemos un guión en este libro (como el objetivo del lunes o los bocetos del miércoles). Pero el Facilitador tendrá que tomar otras decisiones menos trascendentales por su cuenta.

Una toma de decisiones lenta debilita la energía del grupo y supone una amenaza para mantener la planificación prevista. No debe permitir que el grupo mantenga debates poco productivos que no ayuden a tomar una decisión. Cuando la toma de una decisión es lenta o no resulta evidente, el deber del Facilitador consiste en recurrir al Decisor. Él es quien debe tomar una decisión para que el equipo pueda avanzar.

Martes

El lunes, el equipo definió el desafío y eligió un objetivo. El martes es el momento de las soluciones. El día empieza buscando la inspiración: una revisión de las ideas existentes, para **mezclarlas y mejorarlas**. Después, por la tarde, cada persona hará un **boceto** siguiendo un sistema de cuatro pasos que enfatiza el pensamiento crítico por encima del arte. En otro momento de la semana los mejores bocetos formarán el esquema del prototipo y de la prueba. Esperamos que el equipo haya descansado bien y disfrutado de un desayuno equilibrado, porque el martes es un día importante.

Mezclar y mejorar

Imaginemos que estamos a principios del siglo XX, disfrutando de una deliciosa taza de café caliente. Pero... no es tan deliciosa. El café molido se nos mete entre los dientes y resulta tan amargo que fruncimos los labios. Si no fuera por la cafeína, ni siquiera nos molestaríamos en beberlo. En aquella época, el café se preparaba como el té, echando los granos molidos en agua hirviendo. Había muchas posibilidades de cometer un error: hervirlo demasiado, hervirlo poco o que quedaran muchos posos en el fondo de la taza. Algunas personas colaban el café usando filtros de tela, pero el material era demasiado poroso y limpiarlo resultaba un engorro.

En 1908, una alemana llamada Melitta Bentz se hartó de beber café amargo y arenoso. Convencida de que debía de haber una alternativa mejor, empezó a buscar ideas. Un día se topó con el papel secante que su hijo usaba para el cuaderno del colegio. El material estaba ideado para absorber el exceso de tinta. Era grueso, muy absorbente... y desecharable.

Inspirada, Bentz cortó un trozo de papel absorbente. Después, eligió un puchero de latón y lo agujereó con un clavo. Tras colocar el puchero sobre una taza, introdujo el papel en el fondo, echó una cucharada de café molido y añadió agua caliente. La bebida resultante era agradable, no tenía posos y los utensilios eran fáciles de limpiar después. Bentz acababa de inventar el primer filtro de papel para café. Más de cien años después, sigue siendo uno de los sistemas más populares (y mejores) para preparar café.

Todos queremos tener un momento de inspiración divina que cambie el mundo, y también que impresione a nuestros compañeros de equipo. Todos queremos crear algo totalmente nuevo. Pero las ideas asombrosas no se

tienen así. La lección que nos dio Melitta Bentz es que las grandes innovaciones proceden de ideas ya existentes, reconvertidas gracias a una nueva visión. Los filtros de café ya se habían probado antes, pero hechos de tela. ¿Y el papel absorbente? Estaba allí mismo.

Esta combinación de ideas existentes no le resta mérito al logro de Bentz, pero sí es una noticia prometedora para los que queremos ser inventores. En un sprint, hay que seguir su ejemplo: vamos a mezclar y a mejorar, pero nunca a copiar algo al pie de la letra.

El martes por la mañana empezaremos buscando ideas ya existentes que podamos utilizar por la tarde para conformar nuestra solución. Es como jugar con las piezas de Lego: primero hay que reunir las más útiles y después convertirlas en algo original y distinto.

Nuestro método para recopilar y sintetizar estas ideas existentes es un ejercicio que llamamos «**Demos rápidas**». En **turnos de tres minutos**, el equipo planteará las soluciones que más le gusten: de otros productos, de otros ámbitos y de su propia empresa. Este ejercicio se basa en la búsqueda de ideas en bruto, no en copiar a los competidores. Hemos descubierto que buscar ideas dentro de los productos del mismo sector no reporta muchos beneficios. Una y otra vez, las ideas que inspiran las mejores soluciones proceden de problemas similares pero en distintos entornos.

Blue Bottle quería ayudar a los clientes a encontrar el café que adoraban, pero los granos de café son todos iguales, así que las fotos no serían de ayuda. Para encontrar soluciones efectivas, el equipo realizó las Demos rápidas centrándose en páginas web que vendían de todo, desde ropa hasta vino, en busca de formas de describir experiencias sensoriales tales como el sabor, el aroma y la textura.

Al final, fue el envoltorio de una barrita de chocolate el que proporcionó la idea más útil. Tcho es una empresa chocolatera con sede en Berkeley, California. En cada envoltorio de las barritas de esta marca aparece una escala circular de sabores con seis palabras: intenso, afrutado, floral, amargo, avellana y chocolate. El equipo de Blue Bottle encontró la inspiración cuando vio esa escala, y durante el proceso de elaboración de los bocetos alguien reutilizó la idea y creó un listado de sabores básicos para describir los granos de café de Blue Bottle:

*Cómo sabe
Intenso, achocolatado, reconfortante*

Cómo prepararlo

Durante la prueba del viernes, y más tarde en la tienda online, los clientes se mostraron encantados con la sencilla descripción. Es el ejemplo perfecto de cómo se puede encontrar la inspiración en un ámbito ajeno al nuestro (y otra razón más para dar las gracias por la existencia del chocolate).

A veces, la mejor manera de ampliar la búsqueda es mirar dentro de nuestra propia empresa. Las grandes soluciones aparecen muchas veces en mal momento y el sprint puede ser la oportunidad ideal para rejuvenecerlas. Hay que buscar también ideas que estén en proceso, pero inconclusas, o ideas antiguas que hayan sido descartadas. En el sprint de Savioke, un diseño inacabado de los ojos del robot se convirtió en el centro de la personalidad del Relay.

Savioke quería evitar la falsa expectativa de los robots ficticios, capaces de mantener conversaciones y de pensar de forma autónoma. Tanto Steve, el director ejecutivo, como Adrian, el jefe de diseño, estaban convencidos de que podrían transmitir la sensación correcta solo con un par de ojos, de modo que el martes del sprint de Savioke por la mañana estuvimos una hora examinando ojos. Miramos los ojos de los robots de las películas y de los dibujos animados. Un par de ojos nos llamaron la atención: los de un personaje que no hablaba, sacado de la película de animación japonesa *Mi vecino Totoro*. Tenían una expresión serena y una mirada tranquila y agradable.

Pero los ojos que conquistaron nuestro corazón estaban con nosotros desde el principio. Adrian nos enseñó una variedad de estilos que había creado mucho antes del sprint. Uno de los diseños tenía la misma expresión serena

que la criatura de la película japonesa, junto con una simplicidad que encajaba perfectamente con la estética del robot. Durante la prueba del viernes, esos sencillos ojos parpadeantes transmitieron una personalidad amistosa sin prometer una conversación.

Al igual que Savioke, el equipo deberá explorar dentro y fuera de casa en busca de soluciones ya existentes. Si lo hace, seguro que descubre ideas sorprendentes y útiles.

Demos rápidas

Este es un ejercicio muy informal que funciona así:

Hacer una lista

Los miembros del equipo tienen que hacer una lista con los productos o servicios que puedan examinar en busca de inspiración. Hacer estas listas de repente es más sencillo de lo que parece, pero, si se prefiere, puede asignarse como deberes para casa el lunes por la noche. Se puede buscar fuera del ámbito de trabajo, incluso en otro sector empresarial, pero también puede buscarse inspiración dentro de la propia empresa.

En el sprint de Flatiron, el equipo examinó productos relacionados con la sanidad, como páginas web de ensayos clínicos y software que analizaba ADN, pero también buscaron problemas similares en distintos ámbitos. Examinaron herramientas que filtraban el correo electrónico, aplicaciones que clasificaban las tareas pendientes, software de gestión que clasificaba proyectos y plazos, e incluso la manera en la que las compañías aéreas permitían a los pasajeros configurar las notificaciones de vuelo. Al final estudiaron también proyectos experimentales que sus propios ingenieros habían diseñado, pero que estaban sin acabar.

Todo lo que examinemos debe contener algo bueno de lo que podamos aprender. Hacerlo con productos de mala muerte no ayuda. Tras unos minutos de reflexión, todo el mundo debería reducir su lista a los dos productos más importantes. Cuando la lista de productos esté escrita en la pizarra habrá llegado el momento de empezar las demos.



Jake Knapp

Demos de tres minutos

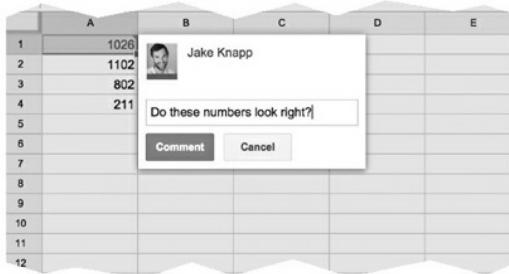
La persona que haya sugerido un producto tendrá tres minutos para explicarle al resto del equipo qué tiene de fantástico. Es una buena idea cronometrar el tiempo. Cada descripción debe durar un máximo de tres minutos. Por supuesto, pueden usarse portátiles, teléfonos móviles o cualquier otro dispositivo para llevar a cabo este ejercicio. Nos gusta conectarlos a una pantalla para que todo el mundo pueda ver con claridad.

Anotar las buenas ideas sobre la marcha

Las Demos rápidas de tres minutos serán un visto y no visto, y no se debe confiar en la memoria a corto plazo para recordar las mejores ideas. Siguiendo el mantra de «Siempre al tanto», hay que anotarlo todo en la pizarra sobre la marcha. La primera pregunta para la persona que va a hacer la demo será: «¿Cuál es la gran idea que puede resultarnos de utilidad?». Después haremos un boceto rápido de ese componente inspirador, escribiremos una breve descripción encima y anotaremos debajo la fuente.

Por ejemplo, alguien del equipo de Flatiron creyó que sería interesante ver cómo funcionaban los comentarios en las hojas de cálculo de Google, por si acaso queríamos añadir algún comentario a nuestra herramienta de búsqueda de compatibilidad con los ensayos clínicos. Rápidamente instalamos el software, apuntamos la gran idea «Insertar comentarios» e hicimos un dibujo:

Lo que vimos:

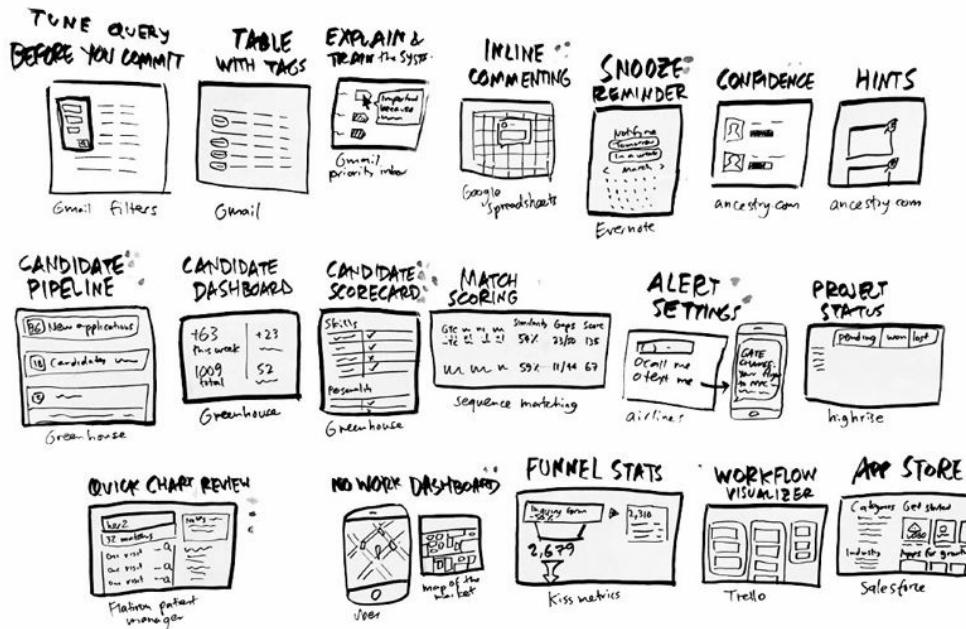


Jake Knapp

Lo que dibujamos:



Estas notas sirven para refrescarnos la memoria más tarde, así que no tienen por qué ser complicadas ni precisas. Normalmente acabamos con la pizarra llena de ideas, como esta, del sprint de Flatiron:



Jake Knapp

Flatiron encontró muchos elementos interesantes, pero al final la mayoría se descartó. Si vamos anotando en la pizarra a medida que se desarrolla el ejercicio, no hay que decidir qué ideas deben descartarse y cuáles merece la pena mezclar y mejorar. Ya lo decidiremos más tarde, cuando estemos haciendo el boceto, y así utilizamos nuestra energía de manera más eficiente.

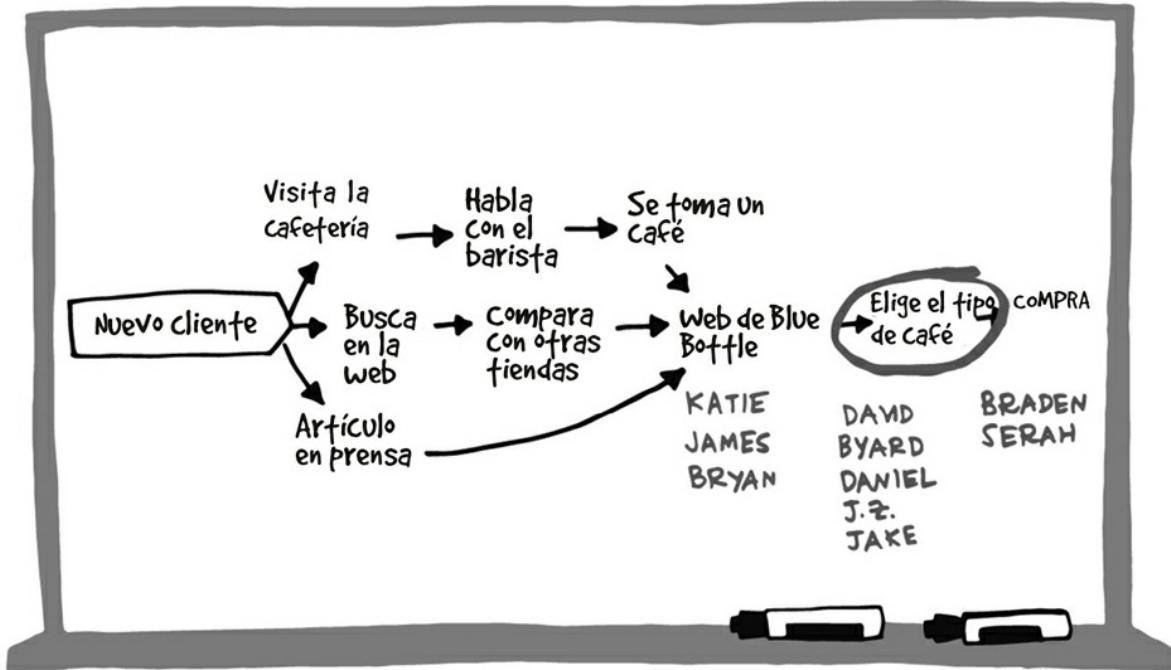
De momento no hay que tomar decisiones ni debatir, sino simplemente anotar lo que pueda ser interesante.

Al final de las Demos rápidas deberíamos tener una pizarra con un número intermedio de entre diez y veinte ideas. Eso es suficiente para asegurarnos de que hemos captado la mejor inspiración de cada persona, pero también es un número lo bastante bajo como para que no nos agobiemos cuando empecemos con el boceto. Al igual que sucedió con las ideas de Flatiron, la mayoría no llegará a buen puerto, pero una o dos pueden inspirar una gran solución. Si se examinan con atención, normalmente todo el mundo encuentra su papel secante.

Cuando se combinan las ideas que acabamos de anotar con el mapa del lunes, las preguntas del sprint y las notas del ejercicio «¿Cómo podríamos...?», se consigue una gran abundancia de material en bruto. Por la tarde, convertiremos todo ese material en soluciones. Pero antes de hacerlo, necesitamos una estrategia. ¿Debería dividirse el equipo para atacar distintas partes del problema o deberían concentrarse todos en el mismo punto?

Blue Bottle Coffee tenía un objetivo específico para su sprint: ayudar a sus clientes a seleccionar su café, pero había varias pequeñas partes del sitio web relacionadas con ese objetivo: la página principal, la lista de cafés y la cesta de la compra. Sin un plan, cada miembro del equipo podría haberse concentrado en la misma parte (por ejemplo, en la página principal) y de esa forma Blue Bottle se habría quedado sin ideas suficientes para el prototipo. De modo que se dividieron. Cada miembro del grupo eligió un punto y después comprobó su posición en el mapa (véase ilustración en esta página).

Como puedes verse, la distribución no era homogénea, pero el equipo estaba lo suficientemente disperso como para asegurarnos de que hubiera al menos un par de soluciones para cada parte importante.



Jake Knapp

Dividir o agrupar

¿Conviene dividir el problema? Echemos un buen vistazo al mapa y propongamos al equipo una breve discusión. Si se ha escogido un objetivo muy concreto, no pasará nada si todo el equipo se concentra en la misma parte del problema. Si hay varias piezas importantes que cubrir, sería mejor dividirlos.

Si el equipo va a dividirse, la forma más fácil de hacerlo es decirle a cada persona que anote la parte que más le interesa. Tras hacer la ronda por la habitación, anotaremos el nombre de cada persona junto a la parte del mapa que se encargará de esbozar. Si hay demasiados nombres en un lugar y muy pocos en otro, pediremos voluntarios dispuestos a cambiarse.

Una vez que cada uno tenga su tarea asignada, es hora de almorzar. Necesitaremos energía para la tarde, porque después de tantas preparaciones por fin ha llegado el momento de esbozar soluciones.

Un momento. ¿Alguien ha dicho «esbozar»?

Esbozar

Serah Giarusso, la encargada del equipo de atención al cliente de Blue Bottle, parecía incómoda. Y no era la única. James Freeman, el director ejecutivo, tenía el ceño fruncido.

Había llegado la tarde del martes del sprint de Blue Bottle. La luz del sol dibujaba rectángulos sobre la moqueta. En la calle, un coche hizo sonar el claxon. Y allí, en mitad de la sala donde se celebraba el sprint, en una mesa de café, se encontraba la fuente del nerviosismo del equipo: un taco de folios, un montón de sujetapapeles y un vaso de papel lleno de bolígrafos negros.

Alguien carraspeó. Era Byard Duncan, el responsable de comunicación de Blue Bottle. Al ver que todo el mundo lo miraba, sonrió con timidez.

—Y si... —dijo—. ¿Y si no sé dibujar?

El martes por la tarde es el momento de buscar soluciones. Pero no habrá brainstorming. No habrá gritos, ni abandonaremos el sentido común para que puedan surgir ideas estrambóticas. En cambio, trabajaremos de forma individual, nos tomaremos nuestro tiempo y haremos nuestros bocetos.

Aunque somos unos fanáticos de la tecnología, creemos firmemente en la importancia de plasmar los principios en papel. Nos pone a todos a la misma altura. Todo el mundo sabe escribir palabras, dibujar recuadros y expresar sus ideas con la misma claridad. Si uno no sabe dibujar (o si cree que no sabe dibujar), no hay que asustarse. Mucha gente teme el momento de enfrentarse al bolígrafo y el papel, pero todos, absolutamente todos, somos capaces de esbozar una gran solución.

Como demostración vamos a tomar como ejemplo uno de los bocetos que se hicieron durante el sprint de Blue Bottle; una solución llamada «El

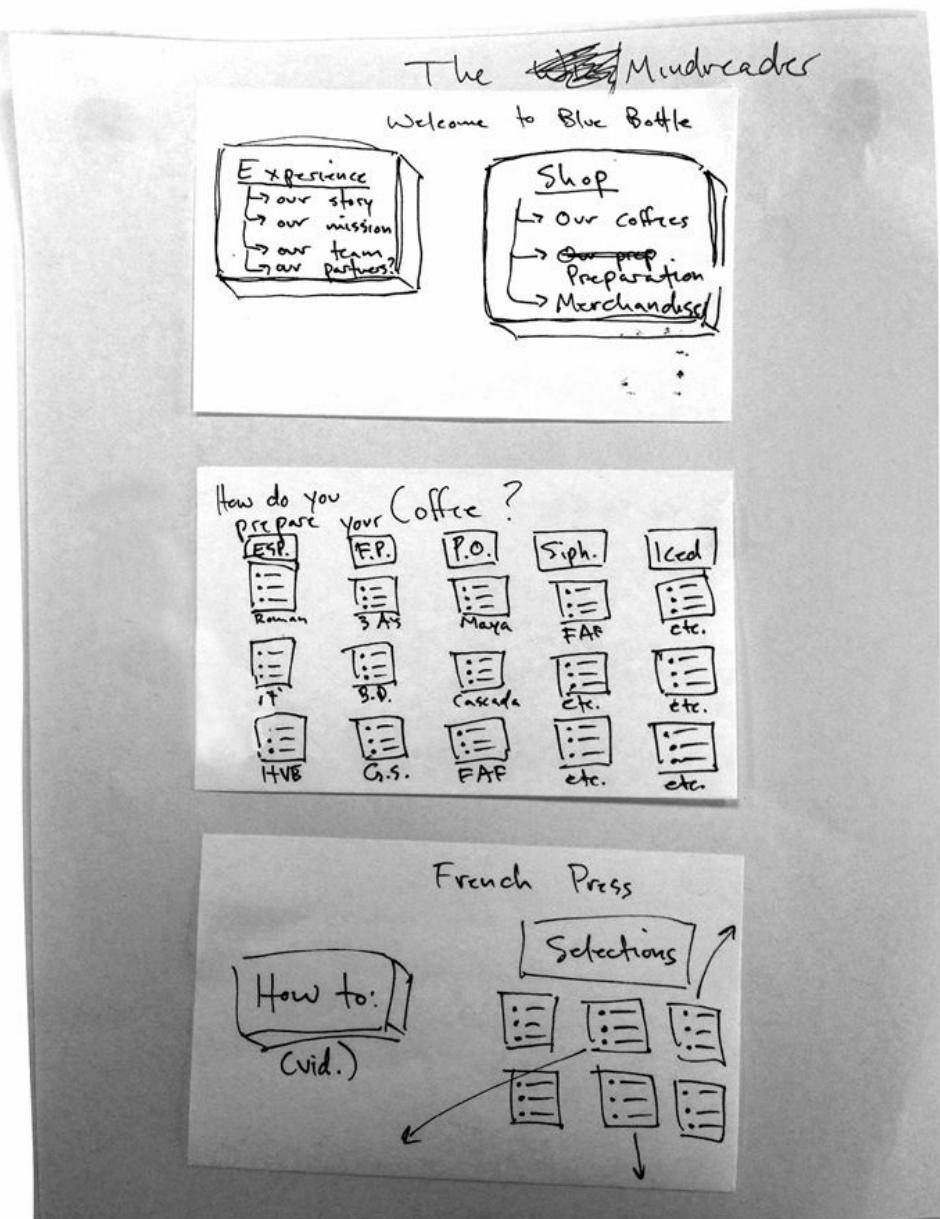
mentalista». Cada nota adhesiva representa una página del sitio web de Blue Bottle.

La gran idea detrás de El mentalista era organizar la tienda online de la misma manera que un barista hablaría con un cliente. Tal como puede verse en las tres notas, esta solución generó una bienvenida y, después, una pregunta para saber cómo prepara el cliente el café en su casa, tras lo cual se le ofrecen recomendaciones y una guía para preparar café. La idea es compleja, pero el boceto es muy simple: recuadros y texto, el tipo de boceto que todo el mundo es capaz de hacer.

En otro momento posterior de la semana, el equipo creó un prototipo realista basado en El mentalista, con detalles sacados de otros bocetos. El prototipo está [aquí](#).

El viernes, cuando se les mostró a los clientes reales, El mentalista resultó muy eficaz. Los clientes se fueron convenciendo de la calidad del café a medida que navegaban por la web. Encontraron el tipo de café que querían pedir. Describieron el prototipo como «mucho mejor» que otras tiendas de la competencia y mencionaron que «Está claro que esta gente sabe de café». Fue el gran ganador de la prueba del viernes y se convirtió en los cimientos de la nueva web de Blue Bottle.

EL MENTALISTA



Una solución del sprint de Blue Bottle Coffee. Cada nota adhesiva representa una página del sitio web.

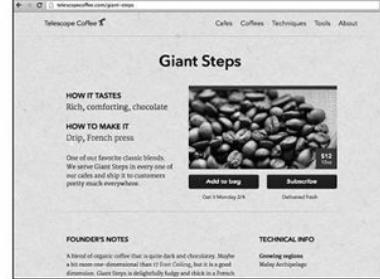
El mentalista – prototipo



«Bienvenido»



«¿Cómo preparas
el café?»



Recomendación

¿Quién fue el autor de esa solución? No era diseñador, ni arquitecto, ni ilustrador. La hizo Byard Duncan, el hombre que no sabía dibujar.

Es decir, que la tarde del martes la dedicamos a esbozar, pero también a algo más importante: a buscar soluciones. Cuando el equipo evalúe esos bocetos el miércoles para decidir cuáles son los mejores, y cuando el viernes pruebe el prototipo, lo importante será la calidad de la solución, no el nivel artístico de los bocetos de los que han surgido.

El poder de los bocetos

Imaginemos que tenemos una idea genial. Llevamos semanas dándole vueltas. Vamos al trabajo, describimos la idea a nuestros compañeros y... estos se limitan a mirarnos. A lo mejor no nos hemos explicado bien. A lo mejor no es el momento correcto. Sea por el motivo que sea, no acaban de verlo. Frustrante, ¿verdad? Pues esto está a punto de empeorar.

Ahora imaginemos que nuestro jefe sugiere una idea alternativa. Se le acaba de ocurrir, y somos conscientes de que la idea no está bien sopesada y no va a funcionar. Pero ¡todos nuestros compañeros asienten con la cabeza! A lo mejor es porque la idea del jefe es muy vaga y cada uno la interpreta a su modo. O a lo mejor lo apoyan porque es el jefe. En cualquier caso, fin de la partida.

Volvamos a la realidad. Ese era un escenario imaginado, pero es el tipo de

cosas que suceden cuando la gente toma decisiones basándose en ideas abstractas. Como las ideas abstractas carecen de detalles concretos, es fácil menospreciarlas (como pasó con nuestra idea) o sobrevalorarlas (como pasó con la del jefe).

El martes no haremos un boceto porque nos parezca divertido. Haremos un boceto porque estamos convencidos de que es la manera más rápida y fácil de transformar una idea abstracta en una solución concreta. Una vez que las ideas se concreten en papel, pueden ser evaluadas de forma crítica y justa por el resto del equipo, sin que se convierta en un mercadillo de ideas a la venta. Y lo más importante de todo, hacer un boceto permite que todos desarrollen esas ideas concretas mientras trabajan de forma individual.

Trabajo individual en grupo

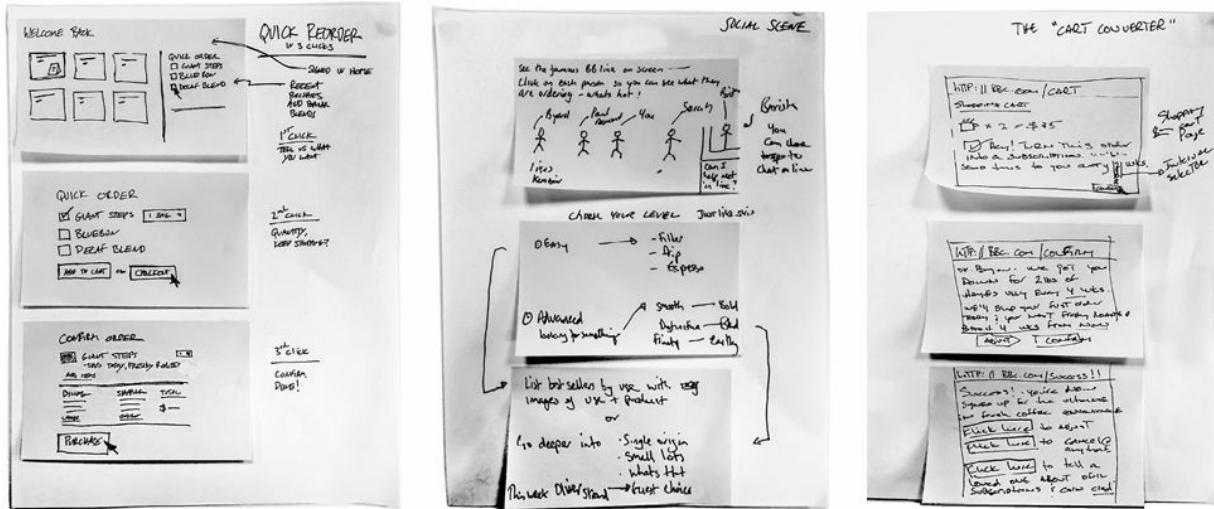
Sabemos que el trabajo individual genera mejores soluciones que los brainstormings grupales a grito pelado.^[9] Trabajar de forma individual ofrece tiempo para investigar, buscar inspiración y reflexionar sobre el problema, y la presión que supone la responsabilidad de trabajar a solas normalmente es un acicate para esforzarnos al máximo.

Pero no es fácil trabajar solo. El individuo no solo tiene que resolver el problema, sino también dar con una estrategia que solucione dicho problema. Quien se haya sentado alguna vez a trabajar en un proyecto importante y haya acabado leyendo las noticias, sabe lo duro que es.

En nuestros sprints trabajamos solos, pero seguimos unos pasos concretos para ayudar a que los miembros del equipo progresen. Mientras están ocupados con sus propios bocetos, tienen tiempo para reflexionar. Cuando todo el equipo trabaja en paralelo, se generan ideas competitivas sin pensar en grupo y sin hacer brainstormings. Podríamos llamar a este método «Trabajo individual en grupo».

Los bocetos del martes se convertirán en el combustible para el resto del sprint. El miércoles juzgaremos los bocetos de todo el mundo y elegiremos los mejores. El jueves, los transformaremos en un prototipo, y el viernes probaremos las ideas con los clientes. Mucho kilometraje para unos cuantos dibujos, pero no esperamos bocetos que parezcan sacados del cuaderno de

notas de un genio como Leonardo da Vinci, ni mucho menos. Para poner en perspectiva el poder de los bocetos, vamos a comprobar algunas soluciones propuestas en el sprint de Blue Bottle:



Tres bocetos con soluciones del sprint de Blue Bottle.

Como puede verse, estos bocetos son detallados, pero no son obras de arte. Cada boceto consiste en palabras, recuadros y algún que otro monigote dibujados con un bolígrafo normal en un folio normal y con notas adhesivas normales.

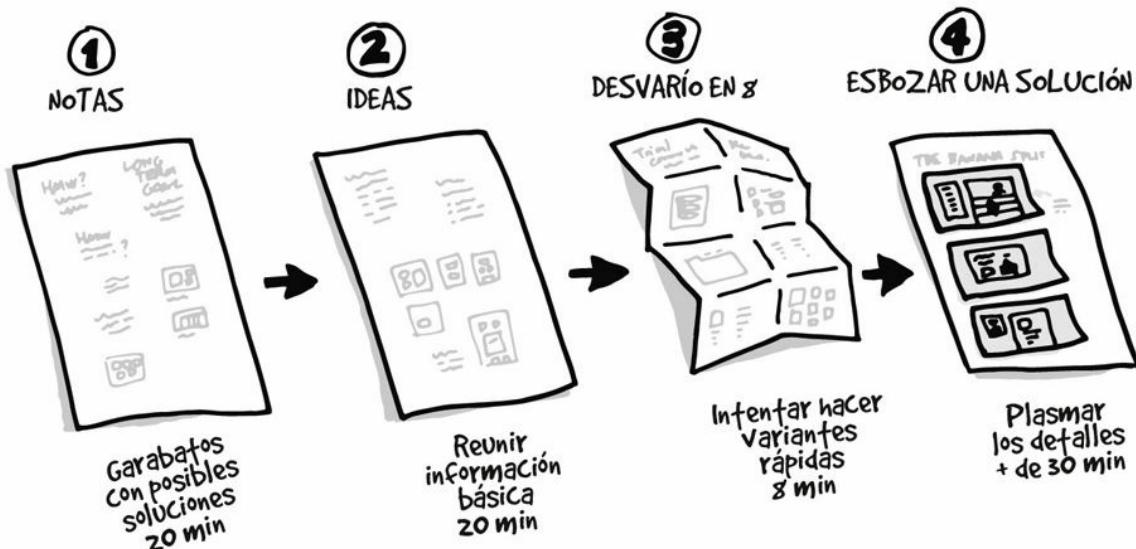
Sencillo, ¿verdad? Bueno, pues ¡adelante y a encontrar una gran solución!

Estamos de broma. Ese papel en blanco siempre resulta intimidante, así que, inspirados por el experto en productividad David Allen, dividimos el proceso en pasos. En su libro *Organízate con eficacia*, Allen ofrece una estrategia muy inteligente para enfrentarse a tareas intimidantes. El secreto, dice Allen, consiste en no ver la tarea como un esfuerzo monolítico (como por ejemplo «Pagar los impuestos»), sino en encontrar un primer paso pequeño que nos motive a progresar (como «Recoger los formularios para el pago de los impuestos») y seguir a partir de ahí.

Bocetos en cuatro pasos

Cuando Jake empezó a realizar sprints, intentó recrear sus sesiones de trabajo más productivas. Normalmente era más efectivo si antes se «preparaba» revisando información clave, hacía los primeros bocetos del diseño en papel, consideraba múltiples variantes y al final dedicaba un tiempo a crear una solución detallada. Y puesto que a Jake se le da de vicio dejar las cosas para última hora, es mucho más productivo si trabaja bajo la presión de una fecha de entrega muy ajustada.

Los bocetos en cuatro pasos reúnen todos esos elementos importantes. Empezaremos con veinte minutos para «prepararnos» tomando notas sobre objetivos, oportunidades e inspiraciones que hayamos recopilado por la sala. Despues, contaremos con otros veinte minutos para escribir las ideas sin pulir. Tras ese paso, llega la hora de hacer el esfuerzo y explorar alternativas realizando un ejercicio muy rápido llamado «Desvarío en 8». Y al final, nos tomaremos media hora o más para dibujar el boceto definitivo con la solución. Un concepto simple pero bien explicado que contenga todos los detalles.

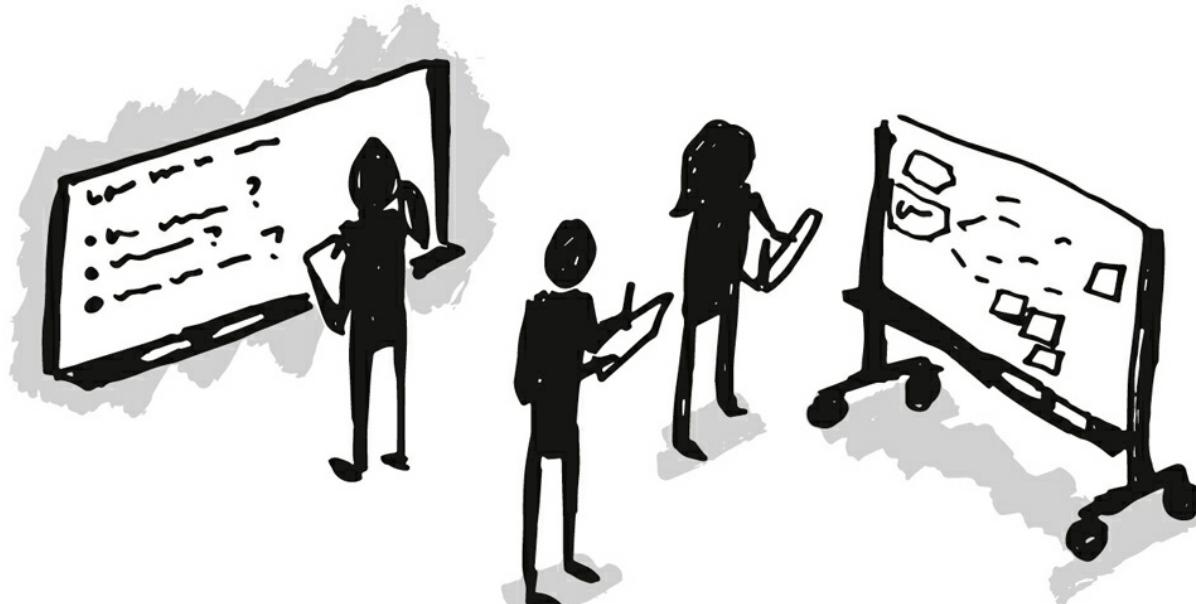


Jake Knapp

1. NOTAS

Este primer paso es muy sencillo. El equipo recorrerá la estancia mirando las pizarras y tomando notas. Estas notas son los «grandes éxitos» de las últimas

veinticuatro horas del sprint. También son una manera de refrescar la memoria antes de comprometerse con una solución.



Jake Knapp

En primer lugar, hay que copiar en el papel la meta a largo plazo. Después, echaremos un vistazo al mapa, a las preguntas del ejercicio «¿Cómo podríamos...?» y a las notas de las Demos rápidas. Anotaremos todo lo que nos parezca útil. No hay que esforzarse en buscar nuevas ideas ni preocuparse por anotarlo todo en plan bonito. Estas notas son para uso personal.

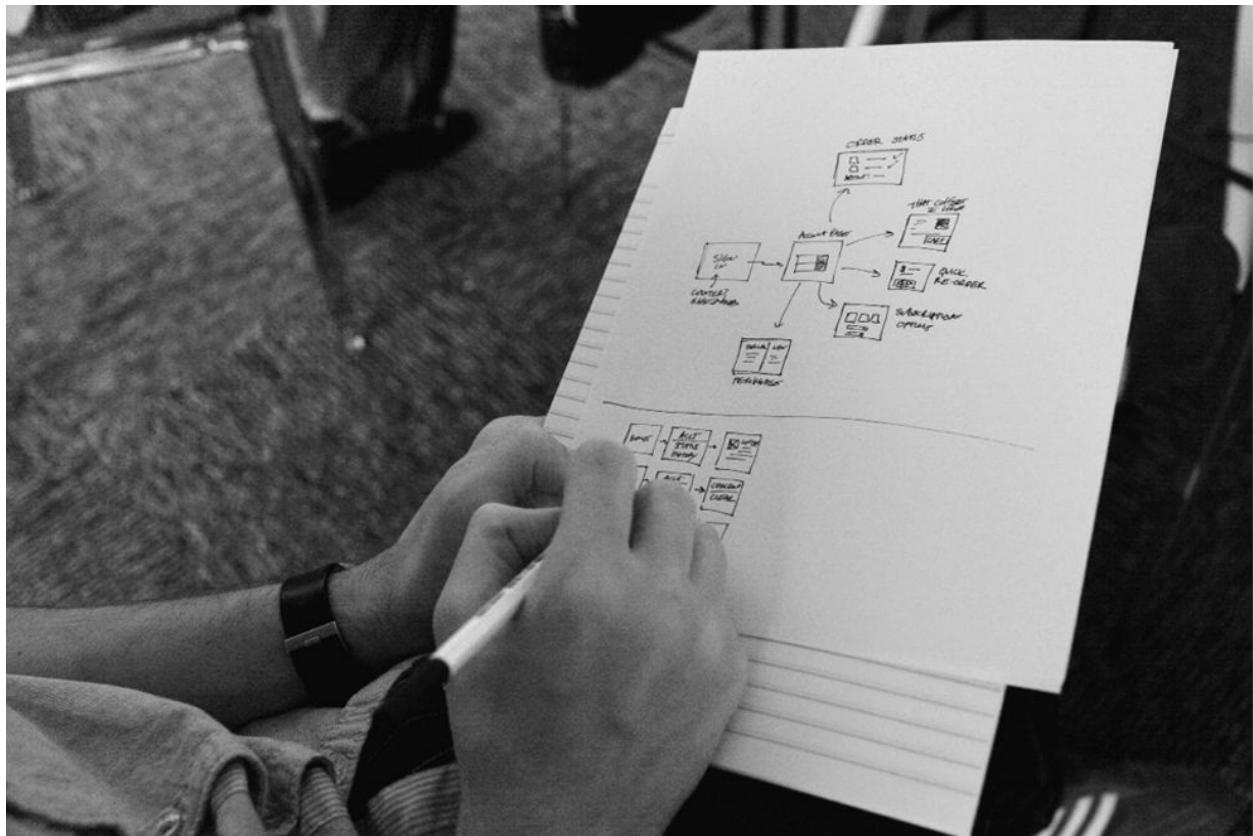
El equipo contará con veinte minutos para tomar estas notas. Durante ese tiempo se puede consultar documentación de referencia en el portátil o en el móvil. A veces, la gente quiere echarle otro vistazo a algo que ha visto durante la mañana en las Demos rápidas o investigar más a fondo sobre algunos detalles de un producto de su misma empresa o de la página web. Independientemente del objetivo, este momento es una excepción a la regla de «prohibidos los dispositivos electrónicos». No hay que olvidar repasar las ideas antiguas, a veces son las que ofrecen las mejores soluciones.

Al final del tiempo asignado a las notas, el equipo debe dejar los portátiles y los móviles. Se tomarán otros tres minutos para repasar lo que hayan escrito, resaltando con un círculo las notas que más destaque: serán de mucha utilidad durante el siguiente paso.

2. IDEAS

Una vez que todos tengan sus notas, ha llegado la hora de buscar ideas. En este paso, cada persona esbozará ideas básicas, garabateando en un folio, escribiendo títulos, diagramas o monigotes que hacen algo. Cualquier cosa que dé forma a las ideas.

No importa que esas ideas resulten un poco desordenadas o incompletas. Al igual que las notas, estas páginas no van a compartirse con el resto del equipo. Pensemos en ellas como en el bloc de notas. Podemos hacerlas como nos apetezca. Siempre y cuando todo el mundo piense y escriba en el papel, vamos bien.



Christophe Wu hizo la foto.

Nuestras ideas pueden parecerse a esto, o no. Siempre y cuando escribamos lo que se nos ocurra, vamos bien.

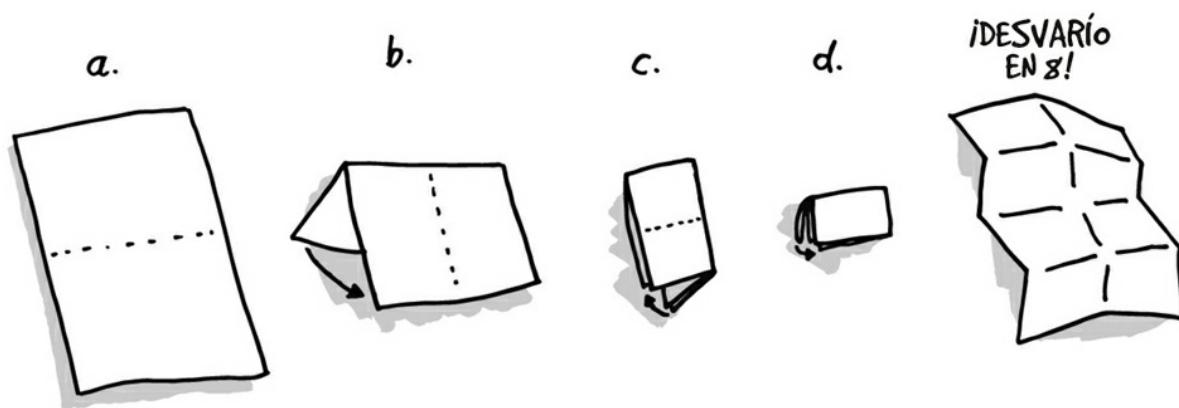
Tenemos veinte minutos para la generación de ideas. Cuando acabemos, tendremos otros tres minutos para repasar y resaltar las favoritas. En el siguiente paso, refinaremos esos elementos prometedores.

3. DESVARÍO EN 8

Desvarío en 8 es un ejercicio muy rápido. Cada miembro del equipo elige sus ideas más potentes y esboza distintas variantes de la misma en ocho minutos. Desvarío en 8 nos obliga a ir más allá de las soluciones razonables y mejorarlas o, al menos, a considerar alternativas.

Pero no hay que hacerse una idea equivocada: el «desvarío» del ejercicio se refiere al cambio de ritmo, no a la naturaleza de las ideas. Hay que olvidar el consejo habitual en los brainstormings que invita a hacer el tonto. Hay que centrarse en las buenas ideas (en aquellas que pueden funcionar y ayudarnos a conseguir nuestras metas) y utilizar el Desvarío en 8 para retocar y expandir esas buenas ideas.

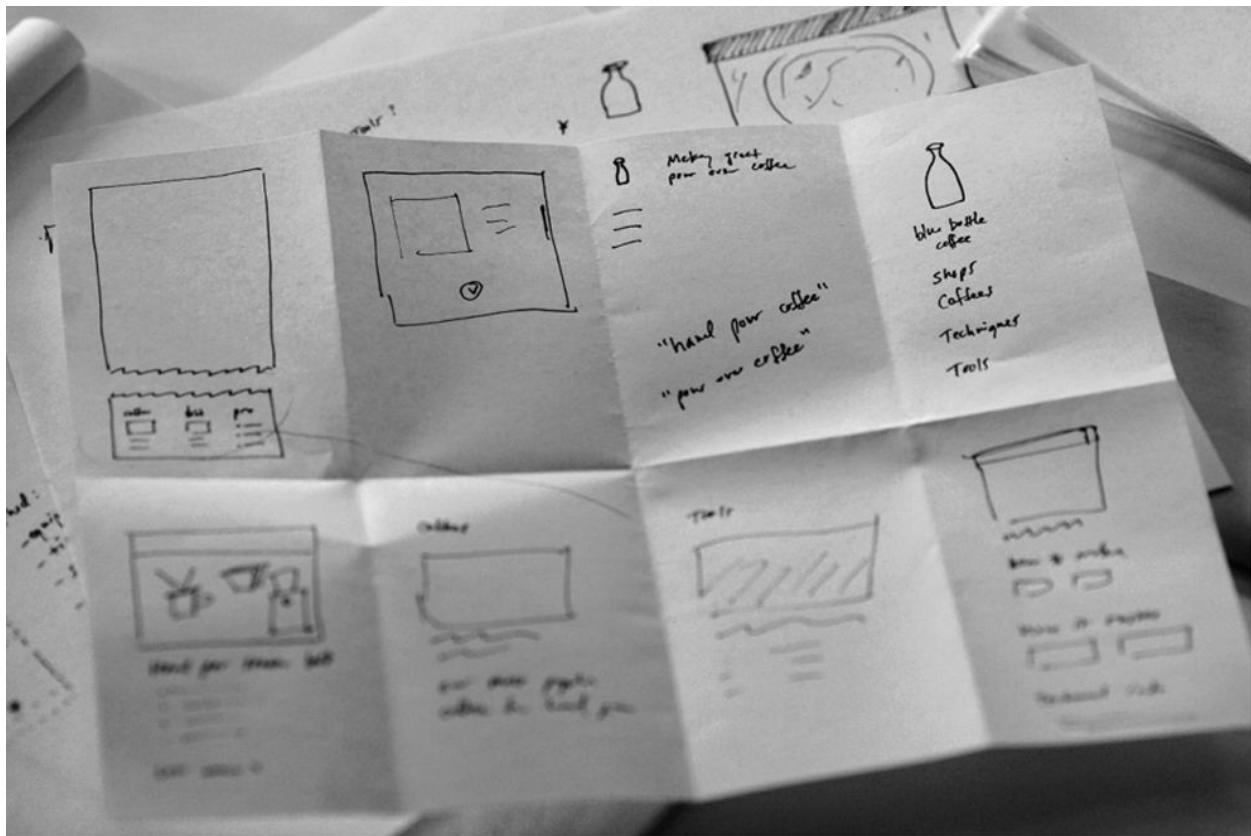
Cada miembro del equipo empieza Desvarío en 8 con un folio tamaño A4, que doblarán tres veces, para obtener ocho recuadros. Cronometremos un minuto. En cuanto el tiempo comience, empezaremos a esbozar. Un minuto por recuadro, y un total de ocho minutos para crear ocho bocetos en miniatura. Hay que ir rápido, sin preocuparse por la pulcritud. Al igual que las notas y las ideas, el Desvarío en 8 no se comparte con el equipo.



Jake Knapp

El ejercicio funciona mejor si hay distintas variantes de la misma idea.

Elegimos una de nuestras ideas favoritas de la hoja y nos preguntamos: «¿De qué otra manera podría hacerse esto?». Seguiremos hasta que no se nos ocurra nada más y después miraremos de nuevo las ideas anotadas, elegiremos otra diferente y empezaremos el proceso con esa.



Christophe Wu hizo la foto.

Desvarío en 8 del sprint de Blue Bottle Coffee. Los recuadros muestran experimentos con frases («Café hecho a mano» frente a «Café de máquina»), y también la experiencia de navegación y el diseño de la página web.

Desvarío en 8 es un fantástico ejercicio de escritura. Si las ideas contienen palabras o eslóganes publicitarios o cualquier otro tipo de texto, puede usarse el ejercicio para mejorar esas partes. Tal como comprobaremos en el siguiente paso, la escritura es en muchos casos el elemento más importante del boceto de las soluciones.

A veces, Desvarío en 8 origina una revelación. Es posible toparse con varias formas nuevas de enfocar las ideas. Otras veces, sin embargo, parece menos productivo. En ocasiones la mejor idea es la primera. En cualquier

caso, Desvarío en 8 es una ayuda para considerar alternativas, y también es un excelente ejercicio de calentamiento para el plato fuerte.



El equipo de Google Ventures dibujando sus bocetos con los fundadores de una start-up llamada Move Loot.

4. ESBOZAR UNA SOLUCIÓN

Recordemos lo que hemos estado repitiendo: «No hay que preocuparse, nadie va a ver esto». Pues eso se ha acabado. En este paso todo el mundo va a elaborar su mejor idea, esbozándola en el papel. Cada una de ellas será una hipótesis personal sobre cómo solucionar el desafío al que nos enfrentamos. Todo el equipo verá estos bocetos ¡y tendrá que juzgarlos! Deben ser detallados, bien pensados y fáciles de entender.

Cada boceto consistirá en un guión gráfico dividido en tres viñetas, que son notas adhesivas con dibujos, que mostrarán lo que ven los clientes cuando interactúan con nuestro producto o utilizan nuestros servicios. Nos gusta este formato en forma de guión gráfico porque los productos y los servicios se parecen más a una película que a una foto fija. Los clientes no aparecen en una toma fija y luego desaparecen sin más en la siguiente, sino

que se mueven a través de las soluciones como los actores de una escena. Y las soluciones deben moverse con ellos.

Normalmente usamos este formato dividido en tres viñetas, pero hay excepciones. A veces, un sprint se dedica a una parte muy concreta de la experiencia del cliente. Por ejemplo: la página web, la portada de una revista médica, el vestíbulo de la empresa o incluso la cubierta de un libro. Si el equipo tiene un desafío «individualizado», tal vez haya que considerar la opción de crear bocetos sin divisiones para poder mostrar mejor los detalles.

Sin importar el formato, estas son las reglas que deben tenerse en cuenta:

1. Que sea explicativo

El miércoles por la mañana todos los miembros del equipo pondrán su boceto en la pared para que los demás lo vean. Debe explicarse por sí mismo. Ese boceto es la primera prueba que va a pasar nuestra idea. Si nadie es capaz de entenderlo, es poco probable que eso cambie aunque lo pulamos.

2. Mantener el anonimato

No hay que firmar los bocetos, y debemos asegurarnos de que todos usamos el mismo tipo de papel y de rotulador. El miércoles, al evaluar los bocetos, el anonimato facilitará la tarea de criticar y elegir las mejores ideas.

3. Da igual que sea feo

Los bocetos no tienen por qué ser elaborados (recuadros, monigotes y palabras son más que suficientes), pero deben ser detallados, concienzudos y completos. Intentaremos ser tan limpios como podamos, pero no pasa nada si no tenemos madera de artistas. Sin embargo...

4. Las palabras importan

Hemos llevado a cabo sprints con *start-ups* en todo tipo de empresas, y hay una constante sorprendente: la importancia de la escritura. El buen uso de las palabras es especialmente importante en el ámbito comercial y en el software, ya que las palabras a veces ocupan la mayor parte de la pantalla. Pero elegir las palabras adecuadas es esencial en todos los medios. Hay que prestar mucha atención a las palabras que se usan en los bocetos. Nada de recurrir al «*lorem ipsum*» ni dibujar esos zigzags que significan: «Aquí va el texto». Ese

texto ayudará en gran medida a explicar las ideas, ¡así que hay que esforzarse y hacerlo realidad!

5. Poner un título atractivo

Puesto que los bocetos no irán firmados, hay que ponerles un título. Más tarde, esos títulos ayudarán a seguirles la pista a las distintas soluciones a medida que las revisemos y las elijamos. El título también es una forma de resaltar la idea principal del boceto. (Byard Duncan tituló el suyo: «El mentalista», en parte como broma y en parte para resaltar la idea de crear la unión perfecta entre el cliente y el café.)

Muy bien: con el papel en la mano, echaremos un vistazo a las notas, a las ideas y a Desvarío en 8. Y después, nos abrocharemos los cinturones y nos aseguraremos de que los asientos están en posición vertical. Nuestras soluciones están listas para despegar.

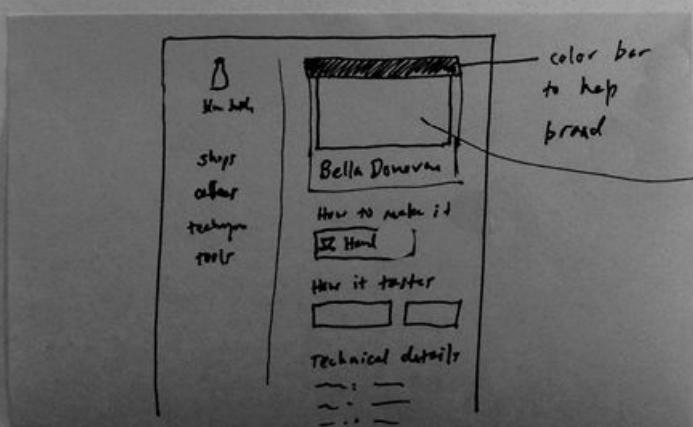
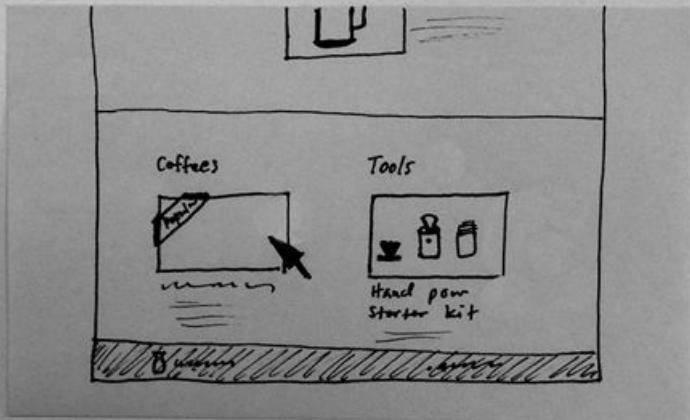
"The Henry Ford"

Search for
"pour over coffee"
leads here...



click next to
advance... scroll
bar also works.

photos should
be clear and
high quality/
but not too
trendy - we
want this to
be accessible!



→ photo doesn't
have to be
of beans/
package

Boceto del sprint de Blue Bottle Coffee. Para entender cómo funciona esta idea, las notas van de arriba abajo, como si fuera un cómic. La nota de arriba muestra cómo

lee un cliente una guía sobre cómo preparar café. La segunda nota muestra cómo dicho cliente pulsa en un enlace que le recomienda un tipo de café. En la tercera nota, descubre los detalles sobre dicho tipo de café.

Henry Ford, up close and personal

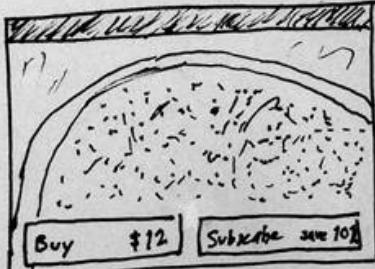
blue bottle

cafes

coffees

techniques

tools



Bella Donovan
one of our favorite classic blends,
we serve this in all our
cafes and ship all around
the U.S.

blends get a photo of beans in a roaster;
single origins get a photo of farm/place

How it tastes
Rich, chocolatey, comforting

How to make it
In Drip, 8 chamber

Technical details

origin: Latin America
process: Washed & roasted
producer: Beans sourced from 15
producers throughout Lat Am
Roasted In: Oakland & New York

Founder's Notes (what's this)

~~~~~  
~~~~~  
~~~~~  
~~~~~  
~~~~~

Esta es una versión de la idea anterior, pero realizada en una misma viñeta. En vez

*de usar el formato del guión ilustrado, la página completa detalla cómo debe ser la tienda online.*

Cada persona debe crear un boceto con su solución. Si a algún miembro del equipo se le enciende la bombilla y quiere hacer más de uno, que lo haga, pero sin pasarse. Cada boceto adicional implica más trabajo de revisión y de reducción el miércoles. No solo eso, hemos comprobado que la primera tanda de bocetos suele ser más contundente y que no se obtienen grandes resultados con diez o doce bocetos. Treinta minutos deberían bastar para que todos finalicen sus bocetos.

Una vez que todos hayan acabado, dejaremos los bocetos en un montón, pero sin mirarlos. Hay verlos por primera vez el miércoles, así que dejaremos ese momento para entonces.

## **NOTAS PARA EL FACILITADOR**

### *Buscar clientes para el viernes*

El lunes o el martes empezaremos el proceso de búsqueda de clientes para la prueba del viernes. Eso significa que alguna persona del equipo debe hacer horas extra fuera del sprint. Llevará toda la semana, pero solo se necesitarán una hora o dos al día para reunir, seleccionar y reclutar a los más indicados. Lo ideal es que otra persona que no sea el Facilitador se encargue del proceso, ya que el Facilitador estará bastante ocupado.

Hay dos maneras de buscar clientes adecuados para la prueba. Si los clientes son fáciles de localizar, se pueden usar las páginas de anuncios clasificados. Si no, utilizaremos nuestra propia red de contactos.

### **Reclutar clientes a través de las páginas de anuncios**

Para reclutar gente que coincida exactamente con el cliente objetivo que buscamos, casi siempre usamos las páginas de anuncios clasificados. Parece una locura, pero funciona. Así es como encontramos a los participantes perfectos para nuestras pruebas con Savioke y con Blue

Bottle Coffee, y para muchas otras empresas. El secreto está en poner un anuncio genérico queatraiga a mucha gente, y después enlazar a un cuestionario que reduzca el número y seleccione a los clientes adecuados.

En primer lugar hay que redactar el anuncio. Nos aseguraremos de no revelar lo que vamos a probar ni tampoco el tipo de cliente exacto que buscamos. Ofrecemos una pequeña recompensa como agradecimiento, por lo general una tarjeta regalo de cien dólares, para captar el interés de esos potenciales clientes. El anuncio puede ser algo así:

**Buscamos personas para entrevistas de investigación el 2 de agosto.  
100 dólares (nombre de ciudad)**

Voy a realizar entrevistas de investigación de sesenta minutos el jueves 2 de agosto en (nombre de ciudad). Los participantes seleccionados que realicen la entrevista recibirán una tarjeta regalo de Amazon por valor de 100 dólares. Por favor, rellena este breve cuestionario. Pincha aquí.

Como puede verse, este anuncio podría ser sobre cualquier cosa: café, robots o lo que sea. Un anuncio genérico en una gran ciudad puede atraer a cientos de solicitantes, así que usando un buen cuestionario seremos capaces de encontrar a cinco personas que encajen con el perfil que buscamos para nuestros clientes.

### **Preparar un cuestionario de selección**

El cuestionario debe constar de preguntas simples que los interesados respondan. Hay que hacer las preguntas adecuadas para encontrar a la gente adecuada. Empezaremos escribiendo las características de los clientes que buscamos para la prueba, y después transformaremos esas características en algo que se pueda descubrir mediante el cuestionario. Haremos lo mismo con aquellas características que queramos descartar (por ejemplo, gente que tenga mucha experiencia en nuestro campo).

Blue Bottle Coffee quería entrevistar a gourmets que bebieran café. Para encontrar a estos clientes, usamos criterios de selección como que bebieran una taza de café al día, que leyeron blogs y revistas gastronómicas y que comieran en restaurantes al menos una vez a la semana. Descartamos

personas que no hacían café en casa o que bebían café de forma esporádica.

Después, formularemos las preguntas para nuestras características. Es importante que dichas preguntas no revelen la respuesta correcta. Algunos tratarán de superar la selección solo para conseguir la tarjeta regalo. Por ejemplo, en vez de preguntarle a la gente si suele ir a restaurantes, preguntaremos: «¿Cuántas veces comes fuera de casa en una semana normal?». En vez de preguntar si leen blogs gastronómicos, preguntaremos: «¿Sueles leer blogs o revistas dedicados a los siguientes temas?».

- Deportes
- Comida
- Actualidad
- Café
- Cócteles
- Cuidado de los hijos
- Jardinería
- Coches

En cada uno de esos ejemplos tenemos una respuesta «correcta» en la mente, pero no hay forma de que los solicitantes puedan adivinarla.

Una vez que transformemos las características en preguntas, crearemos el cuestionario. Nosotros siempre usamos los formularios de Google, son fáciles de hacer y las respuestas van directamente a una hoja de cálculo de Google que se puede clasificar y filtrar.

Una vez listo el cuestionario de selección y publicado el anuncio, las respuestas empezarán a llegar. Habrá que revisar las respuestas y elegir a los clientes que cumplan con las características que buscamos. El miércoles por la tarde podremos empezar a ponernos en contacto con la gente y a organizar las entrevistas del viernes.

Las páginas de anuncios funcionan muy bien para encontrar clientes que no conocen nuestra empresa. Pero ¿qué ocurre con los clientes que ya

existen o con los profesionales «difíciles de localizar» y que tienen trabajos poco comunes? Para ellos necesitaremos una estrategia distinta.

### **Reclutar clientes a través de nuestros contactos**

Buscar a los clientes existentes es muy sencillo. Seguramente tengamos ya los medios adecuados para llegar hasta ellos: el correo electrónico, carteles en la tienda, Twitter, Facebook o incluso la propia página web de la empresa.

Los clientes difíciles de encontrar en realidad no son tan difíciles de encontrar. He aquí el motivo: una empresa oncológica conocerá a algunos oncólogos. Los trabajadores del sector financiero seguramente conocerán a otras personas que también lo hagan. Los equipos del área de ventas o de análisis de mercado pueden ayudar a contactar con ellos. Y si eso falla, siempre podemos pedir ayuda a las asociaciones empresariales, a grupos de la comunidad, a grupos de estudiantes o usar nuestros propios contactos. En 2011 entrevistamos a gerentes de restaurantes durante un sprint y para ello nos pusimos en contacto con el responsable de afiliación de una asociación local de restaurantes.

No importa que busquemos clientes difíciles de localizar, antiguos clientes, o que queramos reclutar a mucha gente a través de las páginas de anuncios; hay una parte del proceso que no debería cambiar: los solicitantes tienen que cumplir las condiciones que necesitamos en las personas que queremos entrevistar. Puesto que solo vamos a hacer cinco entrevistas, es fundamental hablar con las personas adecuadas.

El éxito del sprint se basa en la obtención de datos fiables durante la prueba del viernes, así que quien se encargue de reclutar a los clientes debería tomarse el trabajo en serio. Aunque este proceso de selección tenga lugar detrás de la cámara, es tan primordial como el resto de las actividades de equipo.

Hay ejemplos sobre cómo elaborar cuestionarios y más recursos online en <[thesprintbook.com](http://thesprintbook.com)>.

Miércoles

El miércoles por la mañana el equipo tendrá un montón de soluciones. Eso es genial, pero también es un problema. No se puede hacer un prototipo y probarlas todas. Hace falta un buen plan. Por la mañana evaluaremos cada solución y **decidiremos** cuáles tienen más probabilidades de lograr la meta a largo plazo. Después, por la tarde, trasladaremos las escenas ganadoras de los bocetos y las convertiremos en un **guión gráfico**: un plan paso a paso para el prototipo.

## Decisión

Todos conocemos esas reuniones que se eternizan, que se van por la tangente y que se comen el tiempo y la energía, que acaban con decisiones que no satisfacen a nadie o, peor aún, sin decisión alguna. No somos antropólogos, pero hemos observado (y participado en) muchos comportamientos humanos en el entorno laboral. Si nos dejan por nuestra cuenta, los humanos debatimos así:



Jake Knapp

Vale, estamos exagerando, pero no mucho. Cualquiera reconoce este toma y daca. A alguien se le ocurre una solución, el grupo la evalúa, alguien trata de explicar los detalles, y después a otra persona se le ocurre una nueva idea:



Jake Knapp

Estas discusiones son frustrantes, porque los seres humanos tenemos una memoria a corto plazo muy pequeña y una energía limitada para la toma de

decisiones. Cuando saltamos de opción en opción, es difícil recordar los detalles importantes. Claro que cuando debatimos la misma idea demasiado tiempo, nos cansamos. Como un juez que esté participando en un concurso de postres y se llene de tarta de manzana antes de probar lo demás.

Normalmente, hace falta soportar esas terribles reuniones si queremos contar con el beneficio de la perspectiva de todo el mundo, pero eso no sucede en un sprint. Hemos organizado la jornada del miércoles para hacer una cosa en cada momento y para hacerla bien. Veremos las soluciones de una en una, las evaluaremos a la vez y después tomaremos la decisión todos juntos. Más o menos así:



Jake Knapp

El objetivo para el miércoles por la mañana es decidir sobre qué soluciones hacer el prototipo. Nuestro lema para estas decisiones es «poco natural, pero eficiente». En vez de irse por la tangente, las conversaciones del equipo deben seguir un guión. Esta estructura es extraña desde la perspectiva social, pero es lógica. Si nos sentimos como Spock en *Star Trek*, es que lo estamos haciendo bien. Todo está diseñado para exprimir al máximo la experiencia del equipo, para acomodar nuestras capacidades y limitaciones humanas y para facilitar todo lo posible la tarea de tomar una gran decisión.

Como ejemplo de cómo es el miércoles, nos gustaría presentar otra *start-up*. Esta empresa está dedicada al software, pero no empezaron de esa manera. De hecho, su primer producto fue un videojuego titulado *Glitch*.

*Glitch* no era un videojuego al uso, era un multijugador pero sin combate. En vez de luchar, el juego animaba a los jugadores a colaborar, a resolver problemas y a hablar juntos en grupos. Por desgracia, y esto dice mucho de la sociedad, ese juego tan atípico que enfatizaba el buen comportamiento no obtuvo muchos seguidores.

Cuando fue evidente que *Glitch* no iba a triunfar, la empresa hizo algo

raro. En lugar de hacer un juego distinto o de cerrar, concentraron todos sus esfuerzos en un proyecto secundario: un sistema de mensajería que en un principio crearon para usar dentro de la propia empresa. El fundador de la *start-up*, Stewart Butterfield, tenía el presentimiento de que este sistema de mensajería también podía ser útil para otras empresas, así que lo lanzaron al mercado y lo llamaron «Slack».

Las empresas tecnológicas se volvieron locas por Slack. Un año después de su lanzamiento, más de medio millón de personas pertenecientes a sesenta mil equipos distintos usaban Slack todos los días. Algo inusual para ser un software de oficina. Cuando Slack anunció que era la app de oficina con un crecimiento más rápido, la prensa estuvo de acuerdo.

Slack crecía muy rápido, pero (como a cualquier equipo) se le presentaban ciertos desafíos. Uno de ellos era mantener el rápido crecimiento. Muchos de los equipos que usaban Slack pertenecían a empresas tecnológicas, que suelen estar más dispuestas a probar nuevas herramientas de software. Sin embargo, el número de empresas tecnológicas en el mundo es limitado. Para seguir expandiéndose, Slack necesitaba mejorar la forma de explicar su producto a todo tipo de empresas. Era un problema complicado. A simple vista, Slack era sencillo: una app de mensajería para la oficina. Pero bajo la superficie, la historia era más complicada.

Slack se hizo tan popular porque cambió la dinámica de funcionamiento de muchos equipos, que empezaron a usar el servicio para enviarse mensajes entre ellos y acabaron abandonando el correo electrónico. Pero Slack no solo servía para enviarse mensajes privados. Cuando un equipo usaba Slack, todos sus empleados se encontraban en una sala de chat, de modo que podían comunicarse en grupo. Slack no tardó en reemplazar también a las reuniones presenciales y a las llamadas de teléfono. Los equipos lo usaban para gestionar proyectos y para mantenerse al día de los planes de la empresa. Conectaban otras herramientas de software y otros servicios a Slack, de manera que lo tenían todo en el mismo sitio. Slack se convirtió en el eje de su trabajo, y esa eficiencia y conectividad lograban en cierto modo mejorar la experiencia del trabajo. Tal como lo describió un periodista del *New York Times* (uno de los lugares donde se usaba Slack), «Tengo una sensación de cercanía con compañeros de trabajo que se encuentran en la otra punta del país que resulta divertida. Y eso es importante, tratándose del trabajo».

La historia de Slack, el hecho de proporcionar un servicio que era

conocido, pero de algún modo distinto y mejor, era muy difícil de explicar, sobre todo a medida que Slack llegaba a nuevas audiencias.

Merci Grace, una jefa de producción nueva en la empresa, era la encargada de resolver este problema. El trabajo de su equipo era dar con el modo adecuado de explicar Slack a los clientes potenciales. Merci decidió empezar con un sprint, y puesto que Google Ventures era uno de los inversores de Slack, nos invitó a unirnos.

El equipo del sprint estaba formado por Merci, dos diseñadores, un ingeniero, un miembro del equipo de marketing y nosotros. El miércoles por la mañana todo iba según el horario previsto. Teníamos unos doce bocetos con soluciones, todos pegados a las paredes de cristal con cinta adhesiva azul.

Recorrimos la estancia en silencio, observando las ideas de los demás por primera vez. En un boceto se podía ver una empresa muy conocida que usaba Slack, en otro un vídeo de animación y otro presentaba el software con una visita guiada. Cada una de las ideas para explicar Slack era distinta y todas ellas tenían potencial. Tomar una decisión iba a ser difícil.

Por suerte, no teníamos por qué hacerlo de inmediato. En cambio, marcamos con pegatinas redondas aquellas partes de las ideas que más nos gustaban. Al cabo de unos minutos, había montones de pegatinas en casi todos los bocetos. Cuando acabamos con la evaluación silenciosa, nos reunimos para discutir los bocetos de uno en uno. Mantuvimos las conversaciones breves al concentrarnos en aquellos aspectos enfatizados por las pegatinas redondas... y usando un cronómetro.

Tardamos menos de una hora en evaluarlos todos. Cuando acabamos, cada uno de nosotros cogió una pegatina redonda rosa para señalar cuál era nuestra decisión final. Tras unos minutos de deliberación, cada miembro del equipo colocó la pegatina redonda en el boceto que quería convertir en prototipo y probar.

Después de una breve discusión, la decisión recayó sobre Merci, la Decisora, y sobre Stewart que, como director ejecutivo, apareció brevemente para dar su opinión. Tras comprobar dónde se encontraban las pegatinas rosa, se tomaron un instante para reflexionar y colocaron sus «supervotos». Y de esa manera, sin que el equipo se fuera por la tangente y sin necesidad de hacer aspavientos, se tomó la decisión final.

Durante el sprint de Slack se hicieron unos doce bocetos con las soluciones para explicar el producto a los nuevos clientes. Cada miembro del equipo creía que su idea podía funcionar, y cada uno de ellos podría haberse pasado una hora explicando el porqué, pero si hubiéramos pasado una hora discutiendo cada idea, habríamos desaprovechado todo el día sin llegar a ninguna conclusión.

En cambio, usamos el proceso del sprint para reformar esa dinámica de discusión abierta y convertirla en un método de evaluación eficiente que, inevitablemente, acaba con una toma de decisión. Al final de la mañana, sabíamos qué idea queríamos probar.

## Una solución... adhesiva

Hemos pasado años optimizando las decisiones del sprint para que sean lo más eficientes posible, y hemos conseguido un proceso conformado por cinco pasos en los que da la casualidad de que en todos ellos hay que pegar algo.

1. **Museo de arte:** Pegamos los bocetos de las soluciones en la pared con cinta adhesiva.
2. **Mapa térmico:** Evaluamos los bocetos en silencio, y utilizamos pegatinas redondas para señalar las partes interesantes.
3. **Evaluación veloz:** Discutimos brevemente los puntos destacados de cada solución y usamos notas adhesivas para plasmar las mejores ideas.
4. **Votación silenciosa:** Cada miembro del equipo elige una solución y usa una pegatina redonda para votar por ella.
5. **Supervoto:** El Decisor toma la decisión final con (sí, ¡eso es!) más pegatinas.

Las notas adhesivas y las pegatinas no son un truco. Las pegatinas nos permiten formar y expresar opiniones sin enzarzarnos en largos debates y las notas adhesivas nos permiten plasmar las mejores ideas sin necesidad de depender de la memoria a corto plazo. (La lista del material necesario para llevar a cabo un sprint está al final del libro.)

Por supuesto, hay más razones para realizar todos estos pasos, y los vamos a ir explicando poco a poco. Así es como se desarrolla la Solución adhesiva:

## 1. MUSEO DE ARTE

El primer paso es sencillo. El miércoles por la mañana cuando lleguemos, nadie habrá visto todavía los bocetos de las soluciones. Queremos que todos los miembros del equipo les echen un vistazo concienzudo, de manera que le hemos robado una idea al Museo del Louvre de París: colgaremos los bocetos en la pared.

Más concretamente, los pegaremos con cinta adhesiva, colocándolos de forma espaciada en una larga hilera, como si fueran los cuadros de un museo. Espaciéndolos de esa manera el equipo puede examinar los bocetos de forma ordenada, sin aglomerarse. También es una buena idea poner los bocetos más o menos en orden cronológico, siguiendo el guión gráfico.



Jake Knapp

## 2. MAPA TÉRMICO

Como es natural, todos los miembros del equipo deben tener la oportunidad de presentar su solución y explicarla. Bueno, eso sería lo lógico, pero nosotros no vamos a hacerlo.

Explicar las ideas es un proceso con muchos inconvenientes. Si alguien presenta su caso de forma fascinante o es un poco más carismático que el resto, influirá en la decisión de los demás. Si asociamos la idea a su creador («Jamie siempre tiene unas ideas estupendas»), eso también influirá en la

decisión. El simple hecho de saber de qué va la idea ya influye en la opinión de los demás.

No es difícil para un creador defender una idea mediocre con un gran argumento, o dar una fantástica explicación para una idea indescifrable. Pero en el mundo real, los creadores no pueden vender sus ideas al público con grandes discursos ni dar pistas sobre ellas. En el mundo real, las ideas se sostienen solas. Si resultan confusas para los miembros del equipo del sprint es más que probable que resulten confusas para los clientes.

El mapa térmico es un ejercicio que asegura que van a examinarse a fondo los bocetos sin necesidad de una explicación, así que antes de empezar entregaremos a cada miembro del equipo veinte pegatinas redondas y, después, cada persona debe seguir estos pasos:

1. No se habla.
2. Miramos un boceto.
3. Colocamos una pegatina en las partes que más nos gustan (si es que nos gusta alguna).
4. Ponemos un par de pegatinas en las ideas más brillantes.
5. Si tenemos alguna pregunta o no vemos algo claro, lo escribiremos en una nota adhesiva y la colocaremos debajo del boceto.
6. Avanzamos hasta el siguiente boceto y repetimos el proceso.

No hay límites ni reglas para las pegatinas. Si alguien quiere poner una pegatina en su propio boceto, que lo haga. Si alguien se queda sin pegatinas, que coja más. Al final, acabaremos con algo similar a esto:



Jake Knapp

Agrupadas, las pegatinas conforman un «mapa térmico» sobre los bocetos (como si fuera un mapa del tiempo) que muestra qué ideas resultan más interesantes para el equipo. Es un ejercicio sencillo pero, como se verá en las siguientes páginas, este mapa térmico será la base sobre la que se asiente la Decisión adhesiva.

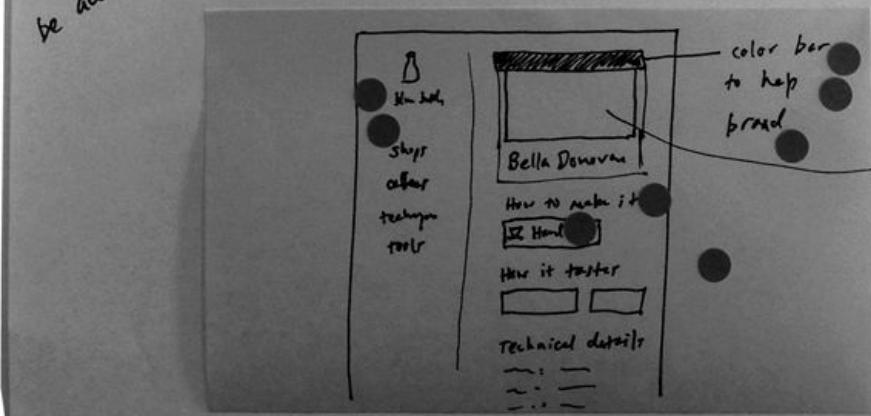
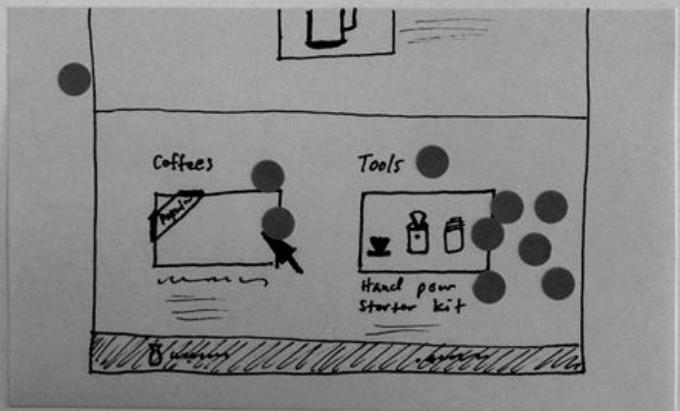
# "The Henry Ford"

Search for  
"pour over coffee"  
leads here...



click next to  
advance... scroll  
bar also works.

photos should  
be clear and  
high quality/  
but not too  
trendy - we  
want this to  
be accessible!



*El boceto de una solución con las pegatinas del mapa térmico.*

Puesto que este ejercicio es rápido, es posible retener en la memoria a corto plazo todos los bocetos a la vez, y como hay un número ilimitado de pegatinas, el equipo no malgastará demasiada energía tomando decisiones. El mapa térmico es una manera muy útil de resaltar las ideas más sobresalientes y un calentamiento genial para los cerebros del equipo, que se estarán preparando para tomar una decisión.

Pero el mapa térmico tiene sus limitaciones. No puede explicar por qué a la gente le gustan ciertas ideas, y si no somos capaces de interpretar la intención que trata de explicar el boceto, el mapa térmico no va a ayudarnos. Para descubrirlo, necesitamos discutir los bocetos en equipo. Eso significa, por supuesto, una discusión en grupo, algo que hemos evitado desde la mañana del martes. Con suerte, no se nos habrá olvidado cómo se hace.

Hablar en voz alta es arriesgado. Los seres humanos somos animales sociales, y cuando nos dejamos llevar por el instinto de discutir y debatir, el tiempo desaparece. No queremos abrumar la memoria a corto plazo de nadie, ni malgastar el valioso tiempo del sprint, así que durante el siguiente paso el equipo hablará en voz alta, pero siguiendo un guión.

### 3. EVALUACIÓN VELOZ

Durante la evaluación veloz, el equipo discutirá sobre cada boceto y anotará las ideas sobresalientes. La conversación seguirá un guión y será cronometrada. La primera vez parecerá incómodo y precipitado, y tal vez resulte complicado seguir todos los pasos (en caso de duda, hay una lista al final del libro). Pero no será difícil pillarle el tranquillo. Una vez conseguido, el equipo contará con una herramienta poderosa para analizar ideas que seguramente querrá utilizar en otras reuniones.

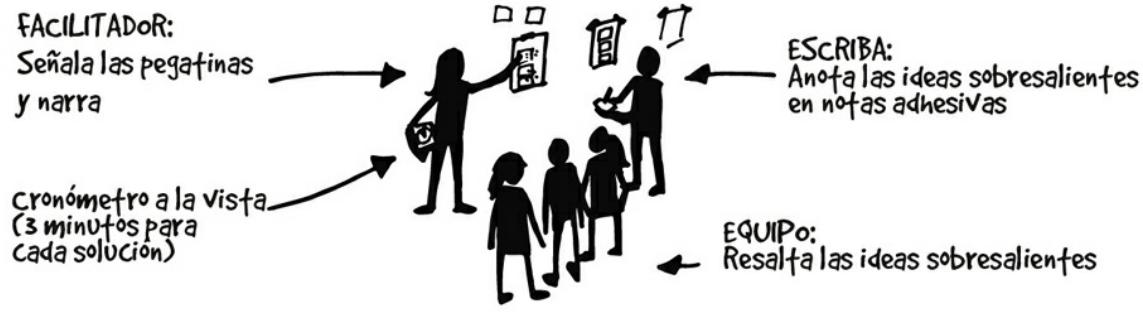
Durante la evaluación veloz el Facilitador va a estar muy ocupado, así que alguien debe prestarse voluntario para ejercer de Escriba. A medida que evaluemos los bocetos pegados en la pared, el Escriba irá apuntando las ideas sobresalientes en notas adhesivas. Las notas del Escriba tienen varios propósitos. Proporcionan a todo el mundo un vocabulario común para describir las soluciones, ayudan a los miembros del equipo a sentirse escuchados, algo que acelera el debate, y organizan las observaciones del equipo, facilitando la votación que tendrá lugar en el siguiente paso.

Así funciona la evaluación veloz:

1. **Reunión** en torno a un boceto.
2. **Cronómetro en tres minutos.**
3. **El Facilitador narra** el boceto. («Aquí parece que un cliente está pulsando para ver un vídeo, y después pincha en un enlace para ir a los detalles...»)
4. **El Facilitador resalta las ideas** que tienen más pegatinas redondas. («Hay muchas pegatinas en el vídeo.»)
5. **El equipo resalta las ideas sobresalientes** que el Facilitador haya pasado por alto.
6. **El Escriba anota las ideas sobresalientes** en notas adhesivas y las pega sobre el boceto. Cada idea debe tener un nombre sencillo como «Vídeo animado» o «Registro en un paso».
7. **Revisión de las inquietudes y las preguntas.**
8. **El creador del boceto guarda silencio hasta el final.** («Creador, revela tu identidad y dinos qué hemos pasado por alto.»)
9. **El creador explica cualquier idea** que el equipo **no haya sido capaz de interpretar** y responde todas las preguntas.
10. Repetimos todos los pasos con el siguiente boceto.

Pues sí, el orgulloso inventor de la solución que está evaluando el resto del equipo no habla hasta el final del proceso. Esta práctica tan inusual ahorra tiempo, evita redundancias y permite que se produzca un debate sincero: si el inventor reconociera su idea, el resto del equipo lo pasaría mal si tuviera que evaluarla negativamente.

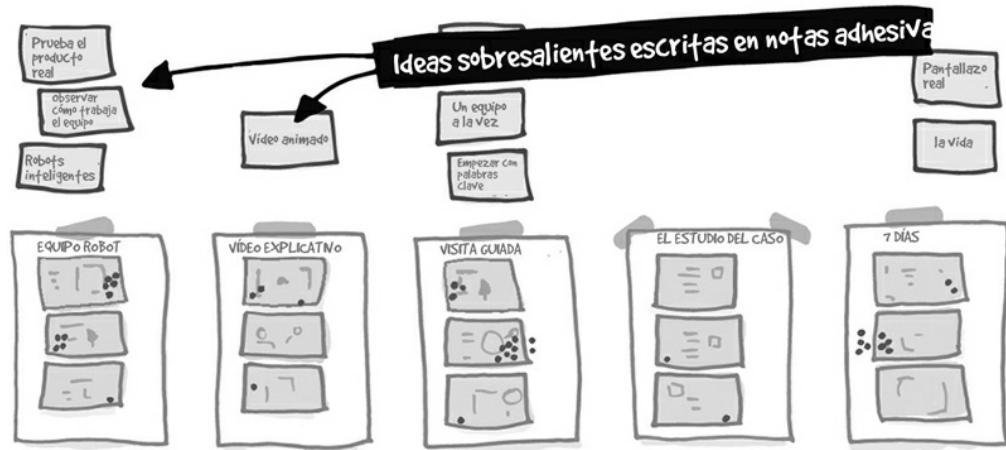
Intentaremos que cada evaluación no se prolongue más de tres minutos, pero hay que ser un poco flexible. Si un boceto tiene buenas ideas, podemos dedicar un par de minutos extra para anotarlas todas, y al contrario, si un boceto tiene pocas pegatinas y el creador no tiene una explicación interesante, le haremos un favor al equipo pasando al siguiente. No se gana nada destripando un boceto que no le gusta a nadie.



Jake Knapp

No hay que olvidar que de lo que se trata durante la evaluación veloz es de crear un registro de ideas prometedoras. No hace falta debatir si algo debe incluirse en el prototipo, eso vendrá después. No hay que anotar nuevas ideas que surjan de repente, nos limitaremos a anotar lo sobresaliente de cada boceto.

Al final del ejercicio, todo el mundo entenderá las ideas prometedoras y los detalles, y tendremos un registro de la discusión de la pared. Algo así:



Jake Knapp

La evaluación veloz requerirá que el Facilitador esté muy atento y que anime al grupo a avanzar. Es tanto el narrador como el árbitro, pero el ejercicio debe ser divertido. Al fin y al cabo, las soluciones serán interesantes, y puesto que la discusión se centra en las mejores ideas, el tono será positivo.

#### 4. VOTACIÓN SILENCIOSA

Quienes no sean expertos en política norteamericana deben saber que una votación silenciosa es un sistema de voto no concluyente que se usa para evaluar la opinión de un grupo. Diríamos que es como lanzar una paja al aire para comprobar de qué lado sopla el viento. En un sprint, la votación silenciosa tiene el mismo propósito. Es una forma rápida de que el equipo al completo exprese su opinión. Estos votos no son concluyentes, pero son una herramienta para facilitarle el trabajo al Decisor. Se trata de un ejercicio muy directo:

1. **Cada miembro del equipo tiene un voto** (representado por una pegatina redonda grande; nos gusta que sea de color rosa).
2. Recordaremos **la meta a largo plazo y las preguntas del sprint**.
3. Pediremos a los miembros del equipo **que pequen de imprudentes** y hagan más caso a las **ideas arriesgadas** con mucho potencial.
4. **Cronometramos diez minutos**.
5. **Cada miembro del equipo anotará su opción**. Puede ser un boceto completo o solo una idea de un boceto.
6. Cuando acabe el tiempo, o cuando todos hayan acabado, **colocaremos los votos sobre los bocetos**.
7. **Cada miembro del equipo explicará brevemente el porqué de su voto** (un minuto por persona).

Hay muchos recursos para ayudarlos en la votación. En el capítulo anterior, pedíamos un nombre llamativo para cada solución. Durante la votación informal, esos nombres (junto con el mapa térmico y las notas adhesivas de la evaluación veloz) facilitan el proceso de comparar y sopesar las opciones.

Hemos hablado mucho sobre las limitaciones humanas, pero en este ejercicio el cerebro demuestra su genialidad. Cada miembro del equipo tiene experiencia específica en un campo y años de sabiduría acumulada. Con la evaluación veloz guardada en la memoria a corto plazo, esos sofisticados cerebros pueden concentrarse en una única tarea. Nada de mantener una conversación, ni de explicar opiniones, ni de intentar recordar el sentido de cada boceto. Utilizaremos nuestra experiencia y tomaremos una decisión sopesada. Los cerebros son geniales para eso.

Durante unos minutos, los miembros del equipo ofrecerán una breve explicación sobre su voto. El Decisor debería escucharlos, porque en breve recaerá sobre él la autoridad de la toma de decisiones.



Jake Knapp

## Tomar decisiones sinceras

Cuando se trabaja en grupo, a veces nos preocupamos sobre el consenso e intentamos tomar decisiones que todo el mundo pueda aprobar, movidos en parte por nuestra naturaleza bondadosa y el deseo de que el grupo esté cohesionado, y tal vez en parte porque la democracia es agradable. La democracia es buen sistema para gobernar países, pero no tiene cabida en un sprint.

En un capítulo previo del libro relatamos el error que cometimos con SquidCo: el hecho de no incluir al Decisor en el sprint. Unas semanas después, realizamos un sprint con una empresa que vamos a llamar OstrichCo.<sup>[10]</sup> Habíamos aprendido la lección sobre los Decisores, así que el fundador y director ejecutivo de OstrichCo, Oscar, se unió al sprint.

El miércoles, llegó la hora de que OstrichCo eligiera las ideas.

—En fin, esto es algo que deberíamos elegir entre todos —dijo Oscar—. Somos un equipo.

A todos les pareció una gran idea y todos votaron. La solución que escogió el equipo no era la preferida de Oscar, pero salió bien parada durante la prueba del viernes. El sprint fue un éxito. O eso creímos, hasta que hablamos con Oscar un par de semanas después.

—Bueno... —Oscar se frotó la nuca. Parecía avergonzado—. Le he estado dando vueltas y... he decidido ir en otra dirección.

—A ver si lo adivino —replicó John—. Has elegido la idea que te gustaba del sprint.

—Bueno —dijo Oscar—. Sí.

Durante el sprint, Oscar sucumbió a la camaradería. Quiso dejar que el equipo tomara la decisión. Pero la idea que escogió el equipo no era la idea que más le gustaba a él. Más tarde, una vez que el prototipo estuvo listo y que concluyó la prueba, retomó de nuevo su método habitual de toma de decisiones, y OstrichCo se comprometió a llevar a cabo la idea de Oscar que no había sido puesta a prueba.

¿Quién metió la pata en esa ocasión? No fue solo Oscar. Fuimos todos los participantes en el sprint, porque permitimos que cediera su autoridad. La lección que aprendimos de OstrichCo es a tomar decisiones sinceras. Hemos traído al Decisor al equipo por un motivo concreto y en este momento, más que en ningún otro, necesitamos que el Decisor haga su trabajo.

Por supuesto, ejercer de Decisor no es fácil. Muchos de los directores ejecutivos de las *start-ups* con los que hemos hablado se sienten presionados por la idea de tomar la decisión adecuada para su empresa y sus equipos. Durante el sprint, los Decisores tendrán mucha ayuda para tomar una decisión. Entre los bocetos detallados, las notas colectivas, y la recién completada votación silenciosa, los Decisores deberían tener todo lo necesario.

## 5. SUPERVOTO

El supervoto es la decisión definitiva. Cada Decisor cuenta con tres votos especiales (¡que llevan sus iniciales!) y aquello que vote será la idea a partir de la cual se hará el prototipo y se probará.

Los Decisores pueden elegir las ideas que han demostrado ser más populares durante la votación silenciosa, o pueden ignorar por completo esa votación. Pueden votar tres ideas o pueden agrupar sus votos. Básicamente, los Decisores pueden hacer lo que les apetezca y punto.

**Las pegatinas del supervoto del Decisor**

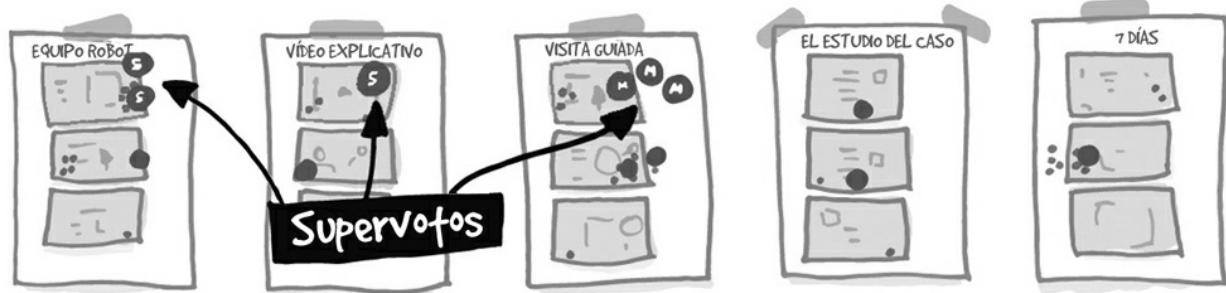


**Las de los demás**



Jake Knapp

De todas formas, es una buena idea recordarle al Decisor la meta a largo plazo y las preguntas del sprint (¡que deberían estar todavía en la pizarra!). Por fin, cuando el Decisor haya colocado sus votos, la resolución más difícil de toda la semana estará tomada. Y será algo similar a esto:



Jake Knapp

Los bocetos que tengan supervotos (aunque solo sea uno) son los ganadores. Diseñaremos nuestro prototipo siguiendo esas ideas y las pondremos a prueba el viernes. Nos gusta colocar de nuevo los bocetos en la pared de manera que los ganadores con supervotos estén todos juntos, así:

Las ideas con supervotos son los cimientos de nuestro prototipo

### GANADORES



### A LO MEJOR MÁS ADELANTE



Jake Knapp

Los bocetos que no tengan supervotos no son ganadores, pero tampoco son perdedores. Son «A lo mejor más adelante». Tal vez se puedan incorporar al diseño del prototipo el miércoles por la tarde, o tal vez se puedan utilizar en el siguiente sprint.

Es importante recalcar que este proceso de toma de decisión no es perfecto. A veces los Decisores meten la pata y no se seleccionan las buenas ideas (al menos no en el primer sprint). Pero la Decisión adhesiva, si no perfecta, sí es un ejercicio bueno y rápido. Esa rapidez contribuye en gran medida a la meta a largo plazo del sprint: conseguir datos del mundo real en la prueba del viernes. Al final, serán esos datos los que contribuyan a tomar la mejor decisión de todas.

Una vez que el equipo haya organizado las soluciones ganadoras, seguramente todos se sentirán aliviados. Al fin y al cabo, la mayor decisión del sprint ya está tomada. Todos han tenido la oportunidad de expresar su opinión y todos han entendido por qué se ha tomado esa decisión. Además del alivio, es emocionante identificar y ver las partes que conforman el prototipo.

Pero hay un obstáculo más. Puesto que cada Decisor tiene tres votos y a veces hay dos Decisores en el equipo, es más que probable que haya más de

un boceto ganador. Así que, ¿qué hacer si esos bocetos ganadores se oponen entre sí? ¿Qué hacer si esas ideas no pueden coexistir en el mismo prototipo? Lo abordaremos en el siguiente capítulo.

## La Pelea callejera

Stewart Butterfield, el fundador y director ejecutivo de Slack, analizó un boceto llamado «Equipo robot». El boceto mostraba un nuevo cliente que probaba Slack hablando con un equipo de «robots», una serie de personajes controlados por ordenador capaces de enviar mensajes y responder preguntas sencillas. Stewart asintió con la cabeza y se rascó la barbilla sin afeitar. Después, pegó su última pegatina en la página, y así acabó la supervotación.

Nos dijo que tuvo una corazonada al ver «Equipo robot». Los clientes potenciales tenían dificultades para imaginar cómo se podía usar Slack en el trabajo. Con la simulación que ofrecía «Equipo robot», pronosticó que esos clientes podrían ponerlo en práctica.

Stewart es un empresario con gran experiencia conocido por tener buenas corazonadas. Siguió una de ellas para crear Slack después del fracaso del videojuego *Glitch*. Una década más tarde, siguió otra corazonada para crear Flickr, una comunidad para compartir fotos. Huelga decir que cuando Stewart comentó que tenía una corazonada sobre «Equipo robot», todos le hicimos caso. Sin embargo, a Merci, la jefa de producción, le preocupaba que el falso equipo pudiera confundir a los clientes. No solo eso, según sus cálculos, los ingenieros necesitarían de cuatro a seis meses para implementarlo de forma correcta.

Merci también tenía credibilidad. Era una empresaria con experiencia, ya que había fundado su propia empresa de software antes de unirse a Slack. Como jefa del proyecto, también era una Decisora en el sprint. Sus supervotos habían ido a parar a otro boceto: «Visita guiada», una solución que explicaba la interfaz de Slack paso a paso.

Ese conflicto en la supervotación planteaba un problema, porque no sabíamos cómo unir «Equipo robot» y «Visita guiada» en un mismo

prototipo. Serían demasiadas explicaciones para una página web. Con dos grandes ideas y sin forma de combinarlas, solo había un plan de acción sensato. Había llegado la hora de la Pelea callejera.

El miércoles por la mañana, el equipo llevará a cabo el ejercicio de la Decisión adhesiva para reducir el número de bocetos prometedores. Pero ¿y si como sucedió con Slack acabamos con dos (o incluso con tres) bocetos ganadores, incompatibles entre sí? Puesto que los Decisores tienen tres supervotos, este tipo de conflicto es muy habitual. Tal vez parezca un problema, pero en realidad es un beneficio.

Cuando existen dos ideas buenas, pero difíciles de combinar, no tenemos por qué elegir entre ellas. Al contrario, podemos hacer dos prototipos y durante la prueba del viernes veremos la reacción de los clientes a cada uno de ellos. Los prototipos se enfrentarán entre sí, como si fueran luchadores profesionales dándose mamporrazos con sillas plegables. A este tipo de prueba lo llamamos la «Pelea callejera».

La Pelea callejera permite al equipo explorar múltiples opciones a la vez. En el caso de Slack, significó diseñar dos prototipos, uno para «Visita guiada» y otro para «Equipo robot». Merci y Stewart no discutieron ni se comprometieron a una desvaída solución intermedia. Gracias al sprint podrían obtener datos de los clientes tan solo en cinco días antes de comprometerse a un proyecto en concreto. (Más adelante explicaremos qué corazonada fue la correcta.)

Claro que no siempre tiene sentido hacer una Pelea callejera. A veces solo hay un boceto ganador. A veces hay muchos ganadores, pero todos se complementan. Las soluciones ganadoras de Savioke en cuanto a la personalidad de su robot (efectos de sonido, mirada, baile feliz) podían coexistir en un prototipo. Y menos mal, porque solo tenían un robot.

Cuando pueden combinarse los dos bocetos ganadores en un solo producto, no es necesario llegar a la Pelea callejera, bastará con combinarlos de la mejor manera posible para solucionar el problema. Este sistema de integrarlo todo en uno también tiene ventajas. El prototipo será más largo y estará más detallado.

## Pelea callejera o todos en uno

Si hay más de una solución ganadora, el equipo al completo mantendrá una breve discusión para decidir si se opta por una Pelea callejera o si se combina a los ganadores en un único prototipo. Normalmente esta discusión sobre el formato es sencilla. Si no lo es, el Decisor deberá escoger.

Optar por una Pelea callejera implica un problemilla más. Si mostramos a los clientes dos prototipos del mismo producto, corremos el riesgo de parecer un optometrista: «¿Qué versión prefiere, la A o la B? ¿La A? ¿La B?».[\[11\]](#)

Por suerte, la solución para esta turbia situación es sencilla e incluso divertida: crearemos marcas falsas. Una vez que los prototipos tengan sus propios nombres y su propia imagen, los clientes serán capaces de diferenciarlos.

En el sprint de Slack, decidimos usar la marca de Slack para un prototipo, pero necesitábamos un nombre falso para el otro. Sabíamos que los clientes no se tomarían el prototipo en serio si le poníamos «Acme» o «Pantalones de payaso». Debía parecer un competidor real de Slack. Tras debatir sobre varias opciones, el equipo eligió «Gather» para el segundo prototipo. El nombre era perfecto: No era un producto real, pero lo parecía.

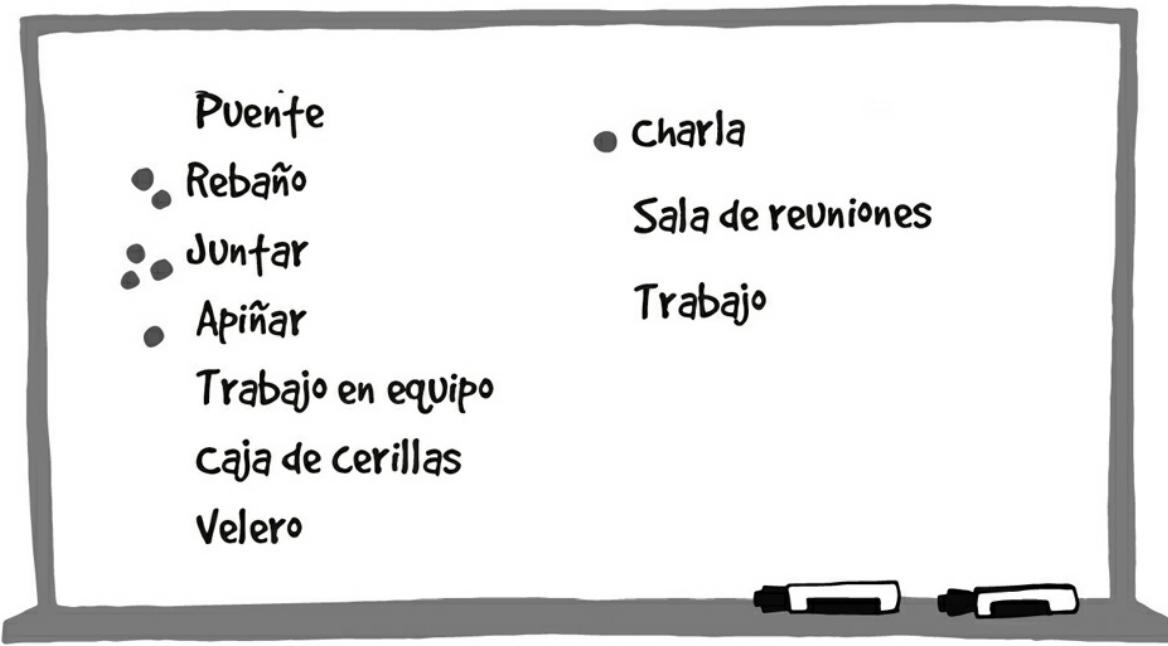
Blue Bottle Coffee se enfrentó al mismo desafío cuando probaron distintas ideas para su tienda online. Necesitaban marcas falsas que parecieran empresas reales, y así idearon: «Linden Alley Coffee», «Telescope Coffee» y «Potting Shed Coffee».

Inventar nombres falsos es divertido, pero también se corre el riesgo de perder el tiempo. Para abreviar el proceso, usamos un ejercicio sustituto del brainstorming que llamamos «Anotar y votar». Funciona así:

## Anotar y votar

Durante el sprint, habrá momentos en los que el grupo tenga que aportar ideas o información y después tomar una decisión. Anotar y votar es un atajo. Solo conlleva diez minutos y funciona genial para cualquier cosa, ya sea inventarse marcas falsas o decidir el lugar donde almorzar.

1. Entregar a cada miembro del equipo **un bolígrafo y un papel**.
2. Todo el mundo **anota en silencio ideas durante tres minutos**.
3. Todo el mundo **revisa su lista de ideas durante dos minutos** y la reduce a las dos o tres mejores.
4. Escribir **en la pizarra las mejores ideas** de cada miembro del equipo. En un sprint con siete personas, se obtendrán de quince a veinte ideas.
5. Todo el mundo tiene **dos minutos para elegir en silencio su idea preferida** de entre las escritas en la pizarra.
6. **Cada miembro del equipo dice en voz alta su preferida.** Por cada voto obtenido, dibujaremos un punto al lado de la idea elegida.
7. **El Decisor tiene la última palabra.** Como siempre, puede dejarse guiar por el grupo o no.



Jake Knapp

Para la hora del almuerzo del miércoles ya sabremos qué bocetos tienen más probabilidades de contestar las preguntas del sprint y de ayudarnos a alcanzar la meta a largo plazo. También decidiremos si combinamos las ideas ganadoras en un prototipo o si diseñamos dos o tres y los probamos en una Pelea callejera. Después, toca convertir todas estas decisiones en un plan de acción a fin de poder acabar el prototipo para la prueba del viernes.

## Guión gráfico

Para el miércoles por la tarde ya sentiremos la presión de tener encima la prueba del viernes. Debido al escaso margen de tiempo, es tentador lanzarse de lleno al diseño del prototipo en cuanto hayamos elegido las ideas ganadoras; pero si empezamos a diseñar el prototipo sin tener un plan, acabaremos atascados por un montón de preguntillas que se han quedado sin resolver. Las piezas no encajarán y el prototipo podría acabar desmoronándose.



Jake Knapp

El miércoles por la tarde habrá que responder a esas preguntillas y trazar un plan. Más concretamente, cogeremos los bocetos ganadores y los pegaremos juntos para conformar un guión gráfico, que será similar a los guiones gráficos con tres viñetas que esbozamos el martes, pero este será más largo: tendrá de diez a quince viñetas, todas conectadas por una trama bien hilada.

Este tipo de guión gráfico largo es una práctica común en las producciones cinematográficas. Pixar, el estudio cinematográfico creador de *Toy Story* y de *Los increíbles*, pasó meses perfeccionando sus guiones gráficos antes de empezar el proceso de animación. Para Pixar, ese esfuerzo inicial tenía sentido: es mucho más fácil cambiar un guión gráfico que rehacer una

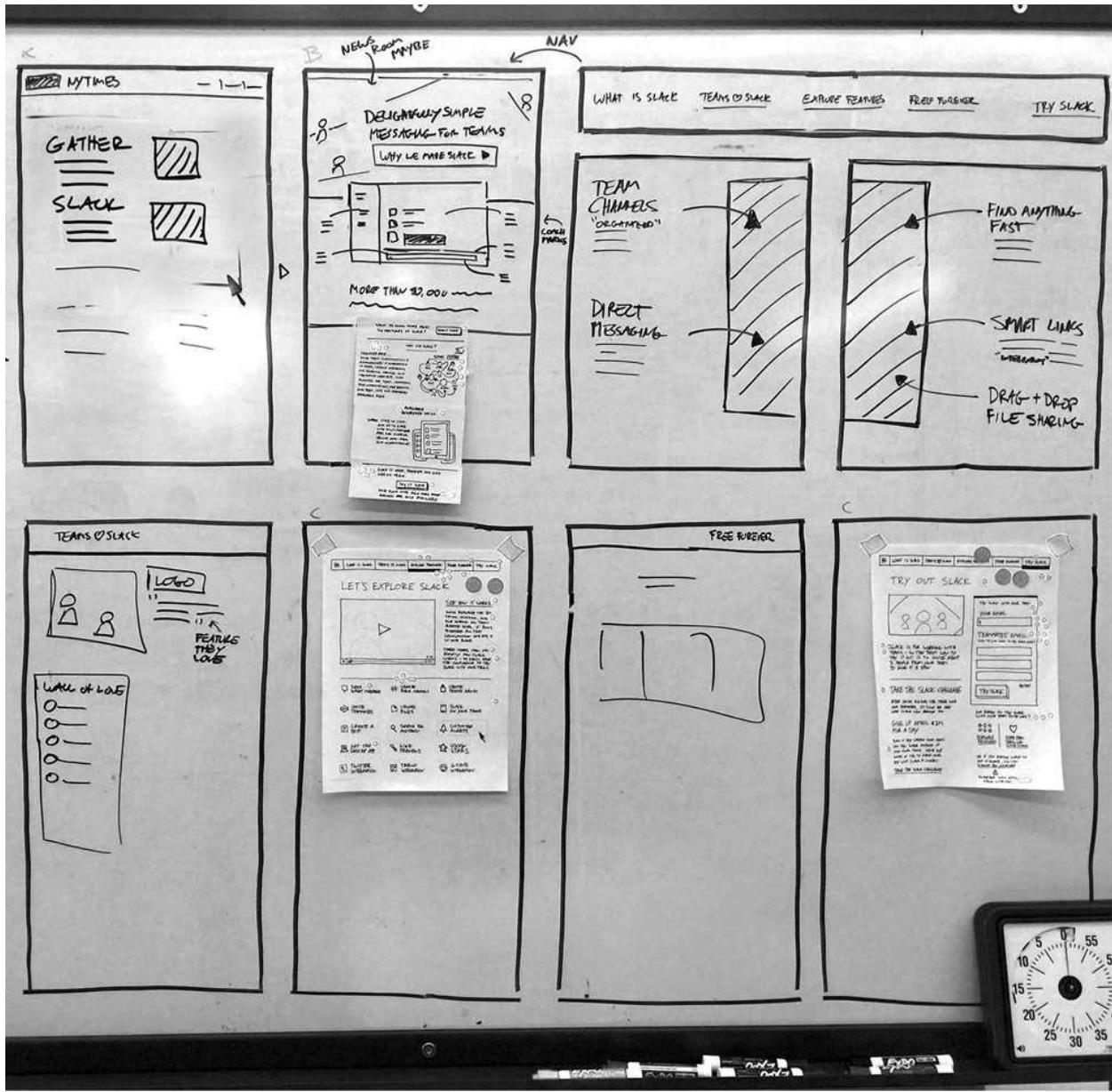
animación o grabar de nuevo las voces de los personajes con los actores famosos.

Los sprints tienen una duración bastante más corta y son mucho más modestos que una producción de Pixar. Sin embargo, crear un guión gráfico es igual de productivo en ambos casos. Usaremos el guión gráfico para imaginar el prototipo ya finalizado, de manera que podamos identificar problemas y puntos confusos antes de crear el prototipo. Al ocuparnos de antemano de todas esas decisiones, tendremos el jueves libre para poder concentrarnos.



Jake Knapp

El guión gráfico de Slack nos mostraba cómo funcionaría el prototipo, siguiendo a los clientes a medida que leían sobre los dos productos (Slack y Gather) en un artículo de prensa, navegando después por las páginas web y, con suerte, registrándose como clientes para usar el servicio.



En un primer momento, este guión gráfico puede parecer la tira cómica más aburrida (y peor dibujada) del mundo. Pero para el equipo de Slack, era una obra maestra. El guión gráfico contenía todas nuestras mejores ideas, unidas en una historia que todos comprendíamos y que esperábamos que los clientes también comprendieran. Cuando mirábamos a la pizarra, lo que veíamos era esto:



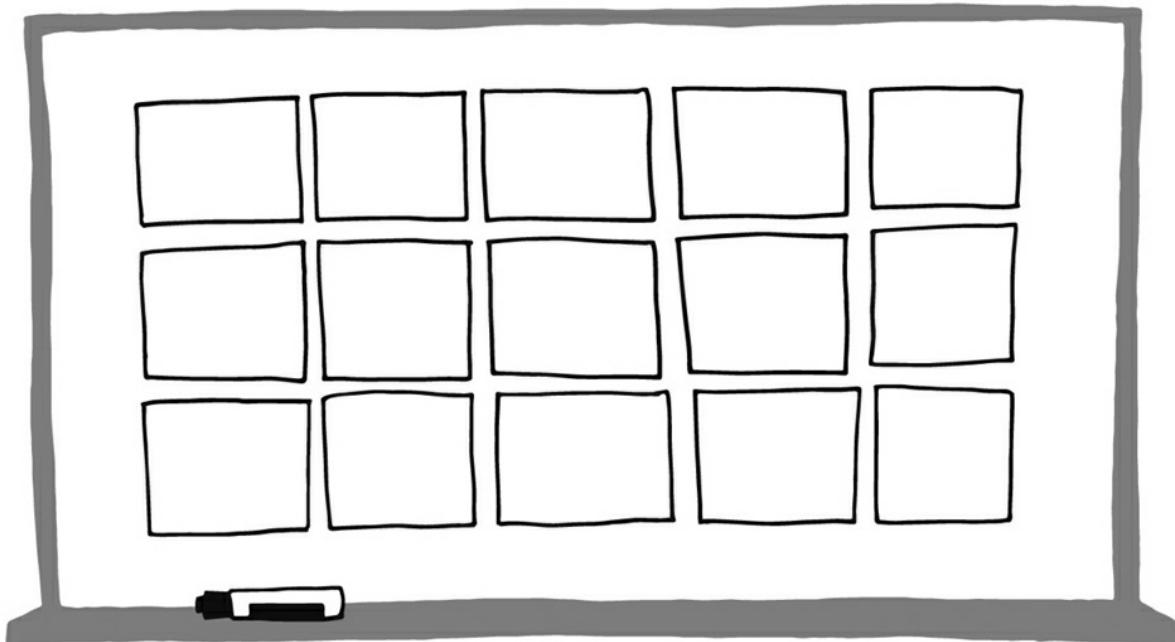
Al terminar, nuestro guión gráfico tendrá tanto sentido para nosotros como el de Slack tenía para ellos. Más adelante ahondaremos más sobre el tema y sobre cómo hacerlo, y según avancemos, veremos cómo se fue haciendo el de Slack.

En primer lugar, alguien necesita ser el «artista» del guión gráfico. Entrecomillamos la palabra «artista» porque el trabajo no requiere poseer ningún talento artístico. En este caso, el término «artista» se refiere a alguien dispuesto a escribir mucho en la pizarra. (Tal vez sea un buen momento para darle un descanso al Facilitador.)

## Dibujar una cuadrícula

Lo primero es hacer una cuadrícula con unas quince viñetas. Dibujamos un montón de recuadros en una pizarra, cada uno de un tamaño similar al de un

folio. En caso de que nos cueste trabajo dibujar líneas rectas (¿a quién no?), usaremos cinta adhesiva en lugar de un rotulador.



Jake Knapp

Empezaremos dibujando el guión gráfico en el recuadro superior izquierdo de la cuadrícula. Este recuadro será el momento en el que los clientes realicen la primera toma de contacto el viernes. Así que... ¿Qué debería ser? ¿Cuál es la mejor escena para presentar el prototipo?

Si lo hacemos bien, la escena inicial reforzará la calidad de la prueba. El contexto adecuado puede ayudar a los clientes a olvidar que están probando un prototipo y a reaccionar al producto de una forma natural, como si lo hubieran descubierto por sí solos. Si el prototipo es una app, empezaremos en la tienda de apps. Si vamos a hacer el prototipo de una nueva caja de cereales, comenzaremos en la estantería de un supermercado. ¿Y si el prototipo es para un software de comunicación empresarial?

En la vida real, Slack estaba obteniendo muy buenas críticas en la prensa. Muchos de sus nuevos clientes descubrían el servicio a través de los artículos publicados, así que Merci sugirió que usáramos un artículo ficticio supuestamente publicado en el *New York Times* para la escena inicial. El artículo podía versar sobre «nuevas tendencias en software para oficinas»,

algo que nos daba la oportunidad perfecta para introducir nuestros dos prototipos: Slack y Gather. Así lo dibujamos en el guión gráfico:



El artículo ficticio es una escena inicial muy útil. Usamos el mismo método en nuestro sprint con Blue Bottle, en el que abrimos con un artículo (ficticio) del *New York Times* sobre tres prometedoras empresas cafeteras (ficticias).

Sin embargo, hay muchas maneras de empezar un guión gráfico. Flatiron Health se preguntó si los usuarios de su software serían capaces de cambiar su dinámica de trabajo para incluir una nueva herramienta centrada en los ensayos clínicos. Un artículo de un periódico no habría tenido mucho sentido. En cambio, la escena inicial de Flatiron fue la bandeja de entrada del correo electrónico, el lugar donde los coordinadores de análisis recibirían las notificaciones del nuevo sistema. Para Savioke, la escena inicial era el momento del registro en un hotel y un cliente que había olvidado el cepillo de dientes. El truco es avanzar un par de pasos con respecto al comienzo de la solución que vamos a poner a prueba.

## Elegir una escena inicial

¿Cómo descubren los clientes la existencia de nuestra empresa? ¿Dónde se encuentran y qué hacen antes de usar el producto? Nuestras escenas iniciales preferidas son sencillas:

- Una **búsqueda de páginas web** con nuestra página entre los resultados.
- Una **revista** en la que haya un anuncio ofreciendo nuestros servicios.
- La **estantería de una tienda** con nuestro producto junto a sus competidores.
- La **App Store** con nuestra app.
- Un **artículo de prensa** que mencione nuestros servicios, y posiblemente el de nuestros competidores.
- Las novedades de **Facebook** y **Twitter** con nuestro producto compartido entre las demás publicaciones.

Hay otras escenas iniciales posibles. El prototipo puede comenzar con una rutina diaria: el archivador de los informes de un médico, la bandeja de entrada del correo electrónico de un ingeniero o el boletín de la clase de un maestro. Si vamos a probar un nuevo concepto de tienda, podemos empezar con la entrada de la gente en el establecimiento.

Casi siempre resulta una buena idea **presentar la solución junto con la idea contra la que está compitiendo**. De hecho, podemos pedirles a nuestros clientes que prueben el viernes los productos de nuestros competidores al mismo tiempo que prueban el prototipo.

Una vez que elegida una escena inicial, solo quedarán por tomar novecientas decisiones más antes de finalizar con el guión gráfico. ¡Es broma! Más o menos...

Crear un guión gráfico constituye un proceso sencillo que conlleva un montón de decisiones a lo largo del camino. Cuantas más decisiones tomemos ahora, más sencillo será diseñar el prototipo después.

## Completar el guión gráfico

Una vez elegida una escena inicial, el «artista» del guión gráfico debería plasmarla en la primera viñeta (el «artista» estará frente a la pizarra, con el resto del equipo a su alrededor). A partir de ese momento, crearemos nuestra historia viñeta a viñeta, como si fuera un cómic. El equipo discutirá cada paso a medida que avance.

Usaremos las notas adhesivas de los bocetos ganadores y las pegaremos en la pizarra cada vez que sea posible. Al llegar a un espacio en blanco, un paso de la historia que todavía no esté ilustrado por uno de los bocetos de la solución, no lo rellenaremos a menos que sea un paso crítico para la prueba de la idea. No pasa nada si ciertas partes del prototipo no funcionan. Podemos tener teclas que no funcionen o elementos del menú que no estén disponibles. Sorprendentemente, los clientes del viernes no tienen el menor problema en pasar por alto estos callejones sin salida.

Si decidimos que hay que llenar ese espacio en blanco, trataremos de usar algún elemento ya incorporado en los bocetos «A lo mejor más adelante», o en el producto ya existente. Debemos evitar nuevas ideas en este punto, no merece la pena perder tiempo y malgastar esfuerzos en buscar nuevas ideas el miércoles por la tarde. Por supuesto, el proceso requiere que se dibuje un poco: hay que llenar los huecos cuando sea necesario y expandir los bocetos ganadores para que el prototipo sea una historia creíble. Es importante recordar que no hace falta dibujar de forma artística. Si la escena sucede en el monitor, dibujaremos teclas y palabras y una flechita que indique que hay que pulsar. Si la escena sucede en la vida real, dibujaremos monigotes que hablen con bocadillos.

Crear el guión gráfico ocupará casi toda la tarde. Para asegurarnos de que acabamos a las 17.00, seguiremos estas directrices:

### **Trabajar con lo que tenemos**

Resistiremos el impulso de buscar nuevas ideas y trabajaremos con las buenas ideas que tenemos.

### **No escribir a la vez**

El guión gráfico debería incluir títulos preliminares y frases importantes, pero no es buena idea intentar perfeccionarlos en grupo. Normalmente, lo único que se consigue de esa forma son tonterías y perder el tiempo. Es mejor utilizar las frases de los bocetos de la solución o incluso dejarlo para el jueves.

### **Incluir todos los detalles posibles**

Usaremos todos los detalles que podamos en el guión gráfico para que nadie tenga que hacer preguntas como: «¿Qué pasa después?» o «¿Y ahora qué toca?» cuando estemos creando el prototipo el jueves. Pero no concretaremos demasiado, no es necesario perfeccionar todas las viñetas o explicar cada detalle. No pasa nada si decimos: «Quien sea el responsable de esta idea, que decida mañana este detalle». Y así podremos avanzar.

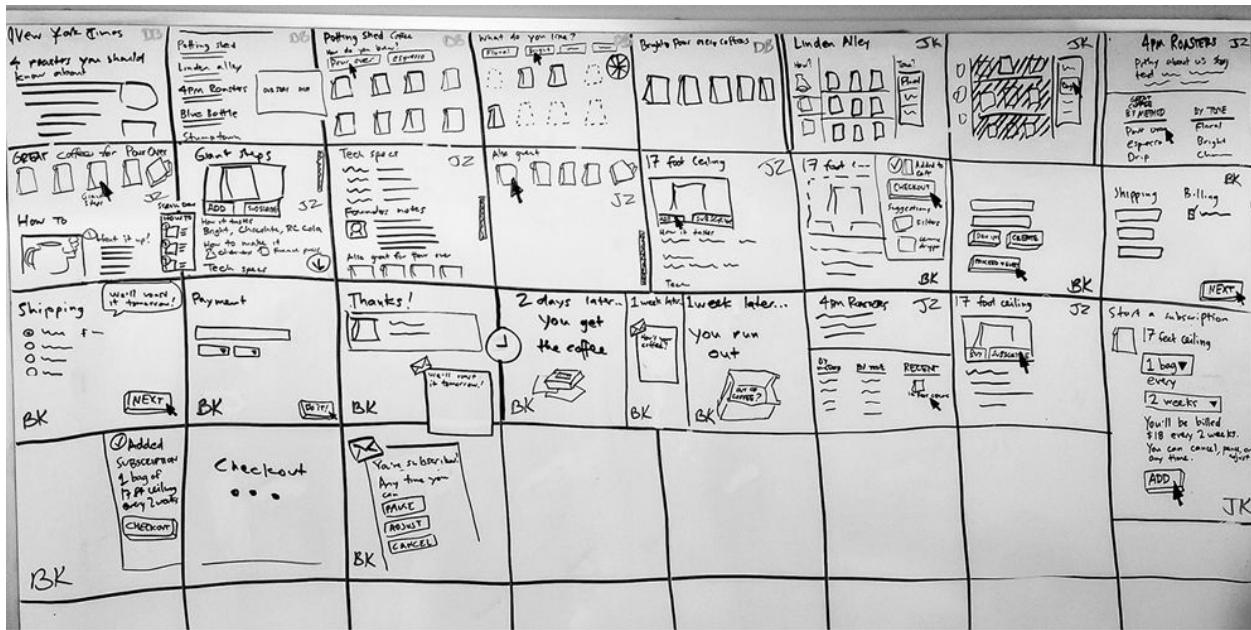
### **El Decisor decide**

Crear el guión gráfico es difícil porque ya hemos gastado esa misma mañana gran parte de la energía que dedicamos a tomar decisiones. Para facilitar la tarea, que sea el Decisor quien tenga la última palabra. Durante el sprint de Slack, Braden era el «artista» que dibujaba el guión gráfico, pero Merci era quien tomaba las decisiones. Para ella fue un trabajo extra, pero al cederle las riendas, el proceso fue más rápido.

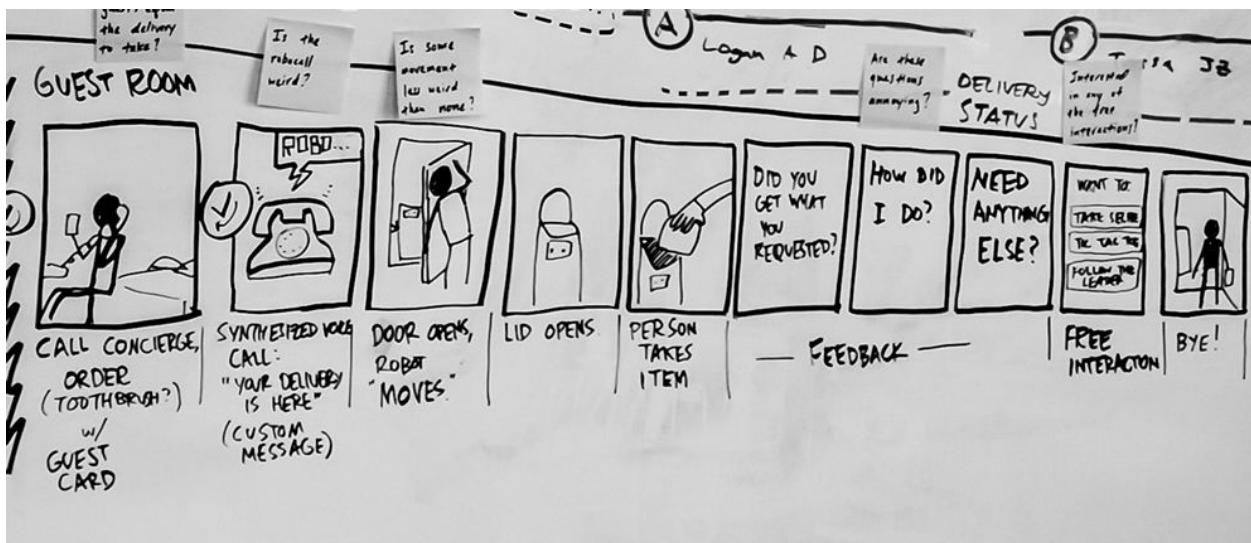
No podemos incluir todas las buenas ideas si queremos que el guión gráfico tenga sentido, y tampoco podemos pasar todo el día discutiendo sobre lo que vamos a incluir. El Decisor puede pedir consejo o dejar que los expertos decidan en algún punto concreto, pero no convirtamos el ejercicio en una democracia.

### **Ante la duda, arriesgar**

A veces es imposible incluirlo todo. El sprint es un ejercicio fantástico para poner a prueba soluciones arriesgadas que pueden ofrecer una gran recompensa, así que habrá que dar un giro radical a nuestras prioridades habituales. Si estaba previsto poner en práctica la semana que viene una solución mínima y poco arriesgada, verla reflejada en un prototipo no va a enseñarnos mucho. Dejemos de lado esas soluciones sencillas y vayamos a por las grandes apuestas.



El guión gráfico de Blue Bottle Coffee muestra todos los pasos que hay que dar en la página web para seleccionar y comprar café.



Detalle del guión gráfico de Saviroke, que muestra al robot realizando la entrega en la puerta del cliente.

## La historia no debe extenderse más de quince minutos

Debemos asegurarnos de que el prototipo se puede probar en un cuarto de hora. Tal vez parezca muy poco, sobre todo porque las entrevistas con los clientes se alargarán durante una hora. Hay que darles tiempo a los clientes

para que reflexionen en voz alta y contesten nuestras preguntas, además de los saludos iniciales y la despedida tras la entrevista. Será un cuarto de hora de más de quince minutos. Y hay otra razón práctica para este límite de tiempo. Mantenerse fiel a ese cuarto de hora asegurará que nos concentraremos en las soluciones más importantes y que el prototipo no abarca más de la cuenta. (Una regla empírica: cada viñeta del guión gráfico equivale a un minuto durante la prueba.)

Una vez incorporados todos los bocetos ganadores, el guión gráfico estará completo y habremos finalizado la parte más difícil del sprint. Las decisiones están tomadas, el plan para nuestro prototipo está listo y el miércoles ha llegado a su fin.

## NOTAS PARA EL FACILITADOR

### *No agotar la batería*

Tomar decisiones implica determinación y todos tenemos un límite diario. La determinación es como una batería que empieza el día cargada al máximo pero que va bajando a medida que se toman decisiones (un fenómeno llamado «fatiga cognitiva»). El Facilitador tendrá que asegurarse de que la batería le dure hasta las cinco de la tarde.

El miércoles implica tomar una decisión tras otra, y es muy fácil agotar la batería. Si el Facilitador sigue al pie de la letra los pasos de la Decisión adhesiva y evita que el equipo se enzarce en la búsqueda de nuevas ideas, debería llegar a las 17.00 con un mínimo de carga.

Pero tendrá que ser cuidadoso, atajar aquellas discusiones que no conduzcan a una solución rápida y, cuando reconozca una, invitar al Decisor a intervenir.

—Es una buena discusión, pero hoy tenemos muchas cosas que hacer. Que sea el Decisor quien decida para que podamos seguir adelante.

Y:

—Vamos a dejar que el Decisor se encargue de este tema.

Los pequeños detalles, como el diseño o los títulos, se pueden dejar para el jueves:

—Vamos a dejar que lo decida mañana la persona que ideó esta parte del prototipo.

Si alguien, aunque sea el Decisor, empieza a sacarse soluciones de la manga, pediremos a esa persona que espere hasta después del sprint para explorar nuevas ideas:

—Parece que se nos están ocurriendo ideas nuevas. Son muy interesantes y creo que deberías anotarlas para que no se nos olviden. Pero si queremos acabar el sprint, tenemos que concentrarnos en las ideas que ya tenemos.

Esa última es muy dura. A nadie le gusta que coarten su inspiración, y esas nuevas ideas tal vez puedan parecer mejores que las que se han desarrollado en los bocetos, pero hay que recordar que la mayoría de las ideas parecen mejores en forma abstracta, así que tal vez no sean tan buenas. Pero aunque una sola de esas ideas sea espectacular, no hay tiempo para dar marcha atrás.

Los bocetos ganadores merecen la oportunidad de ser puestos a prueba. Si esas nuevas ideas y mejoras son de verdad dignas de consideración, seguirán ahí la próxima semana.

Jueves

Durante el miércoles, el equipo creó un guión gráfico. Durante el jueves deberá adoptar la filosofía de la «**falsificación**» para convertir dicho guión gráfico en un **prototipo** realista. A lo largo de los siguientes capítulos explicaremos la mentalidad, la estrategia y las herramientas que hacen posible construir un prototipo en siete horas.

## Todo es falso

Un vaquero de fuerte mentón está ante la cantina. Se coloca bien el sombrero y mira con ojos entrecerrados la polvorienta calle, donde cinco hombres de negro esperan sobre sus monturas, con los rifles en las manos. Al final de la calle, los lugareños se agolpan junto al almacén de suministros. Un jaramago rueda por la calle. Nadie habla, pero todos saben lo que va a pasar: va a haber lío en el pueblo.

A cualquiera que haya visto una película del Oeste, esta escena seguramente le resultará familiar. Los buenos llevan sombrero blanco; los malos, negro. Mucho drama. El pueblo suele ser lo más realista de la película: edificios de planchas de madera, suelos de tablones y salones con puertas de vaivén.

Por supuesto, esas películas del Oeste nunca eran tan auténticas como parecían. A veces, el director encontraba una localización con el aspecto que debía tener: un pueblo fantasma o un pintoresco pueblecito italiano. Pero la mayoría de las películas se rodaron en algún plató de Hollywood. ¿Ese bar detrás del vaquero? Pura fachada, una pared exterior sin nada al otro lado.

Para el público no hay diferencia. Durante unos minutos vemos el pueblo y nos sumergimos en la historia. Parece real. Ya sea una fachada o un pueblo fantasma, la ilusión funciona.

El jueves es todo ilusionismo. Tenemos una idea para una solución fantástica. En vez de tardar semanas, meses o, ¡qué puñetas!, incluso años en construir dicha solución, vamos a falsificarla directamente. En un día haremos un prototipo que parezca real, como esa fachada del Viejo Oeste. Y el viernes,

los clientes, como el público de una película, se olvidarán de su entorno y reaccionarán ante lo que ven.

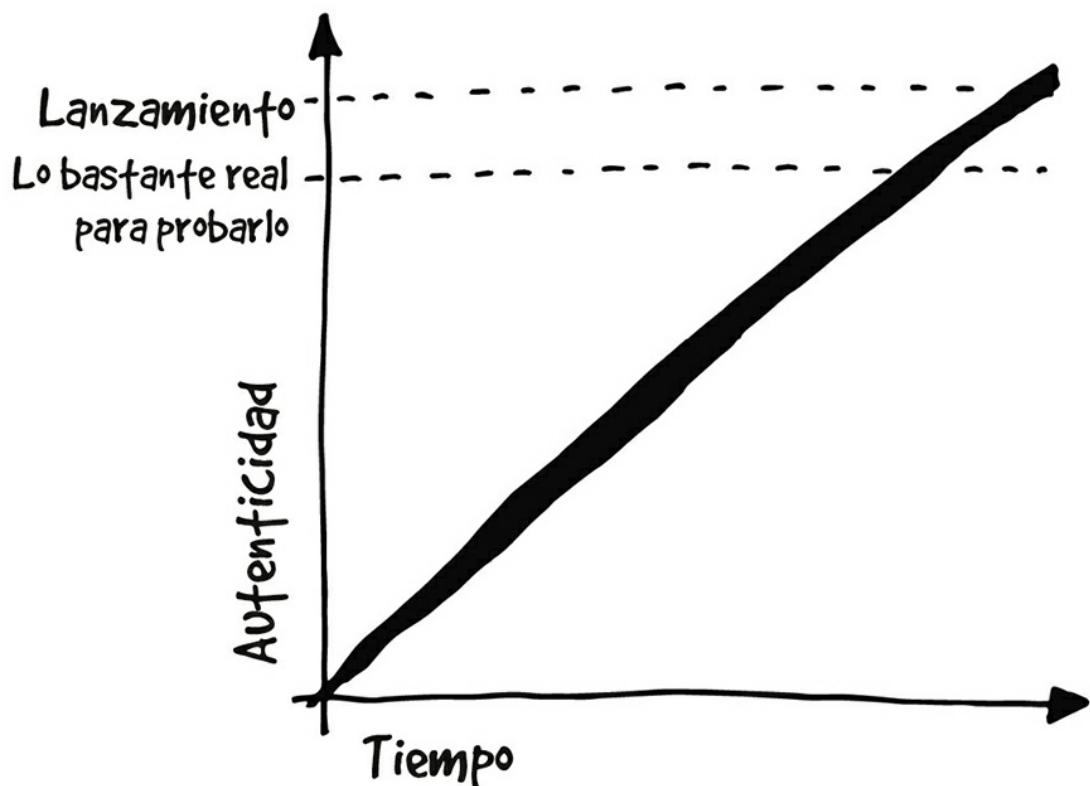
Las fachadas son más fáciles de construir de lo que creemos. Supongamos que el equipo está trabajando en un proyecto que requiere cien días. Y supongamos que basta con que el noventa por ciento sea realista para realizar una prueba. La aritmética dice que serán necesarios noventa días para conseguir ese noventa por ciento de autenticidad, así que necesitaríamos tres meses para realizar una prueba. Sin embargo, hemos descubierto que si solo construimos la fachada, tendremos ese noventa por ciento en un día.

«Tío, no te pases», pensará el lector. El jueves por la mañana solo tendremos unos dibujos en las pizarras y unos bocetos. ¿Tenemos que crear un prototipo realista en un solo día? ¿Eso no es imposible? Sería imposible si no hubiéramos hecho lo más difícil el lunes, el martes y el miércoles. El guión gráfico elimina todas las variables acerca de lo que incluir. Los bocetos de las soluciones están llenos de especificaciones y detalles. Y tenemos el equipo perfecto, con las habilidades necesarias para crear el prototipo.

Claro que tardaríamos más en construir un prototipo perfecto, pero al hacerlo de esa manera, solo retrasaríamos el proceso de aprendizaje. Puede que eso no importe si vamos por el buen camino, pero seamos realistas: no todas las ideas son las ganadoras. Ya nos estamos arriesgando con una idea atrevida o si no estamos seguros de la idea, es mejor averiguarlo lo antes posible. Perder el tiempo con un error es un desastre.

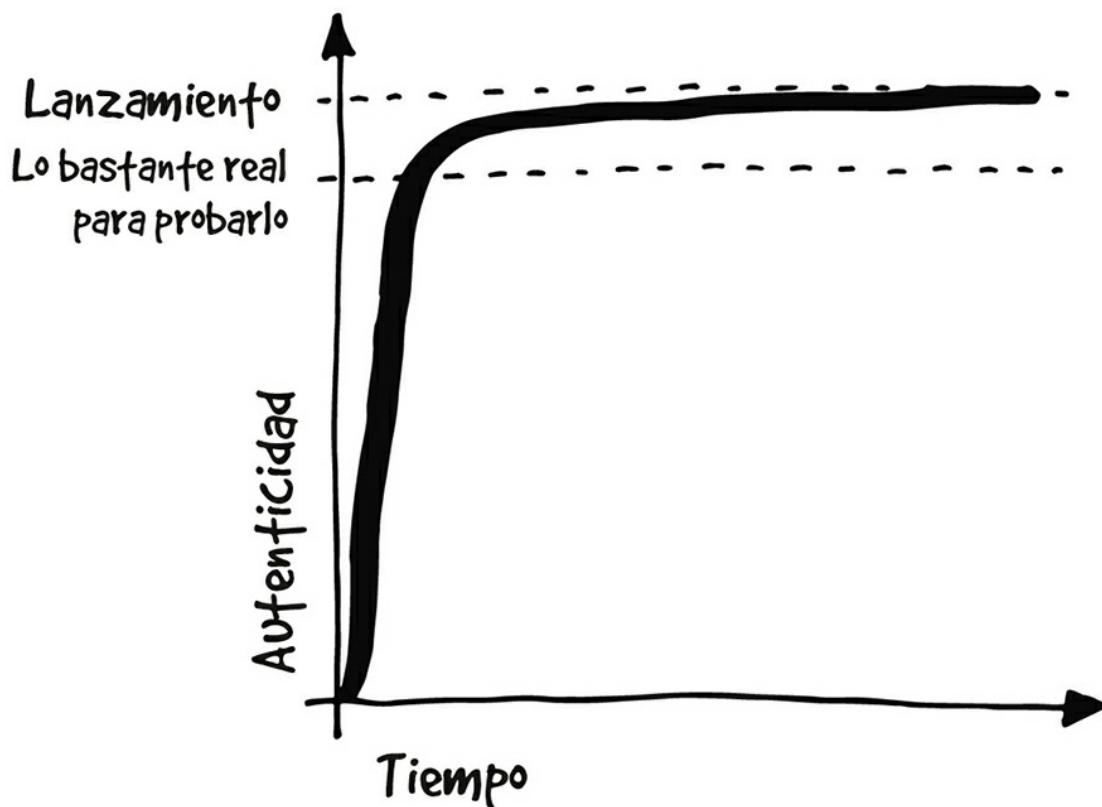
Sin embargo, tal vez el mayor problema sea que cuanto más trabajamos con algo (ya sea un prototipo o un producto real), más apego le tenemos y peor llevaremos los resultados negativos de una prueba. Después de un solo día, estamos preparados para recibir críticas, pero después de tres meses, estamos comprometidos con el proyecto.

## construir algo real

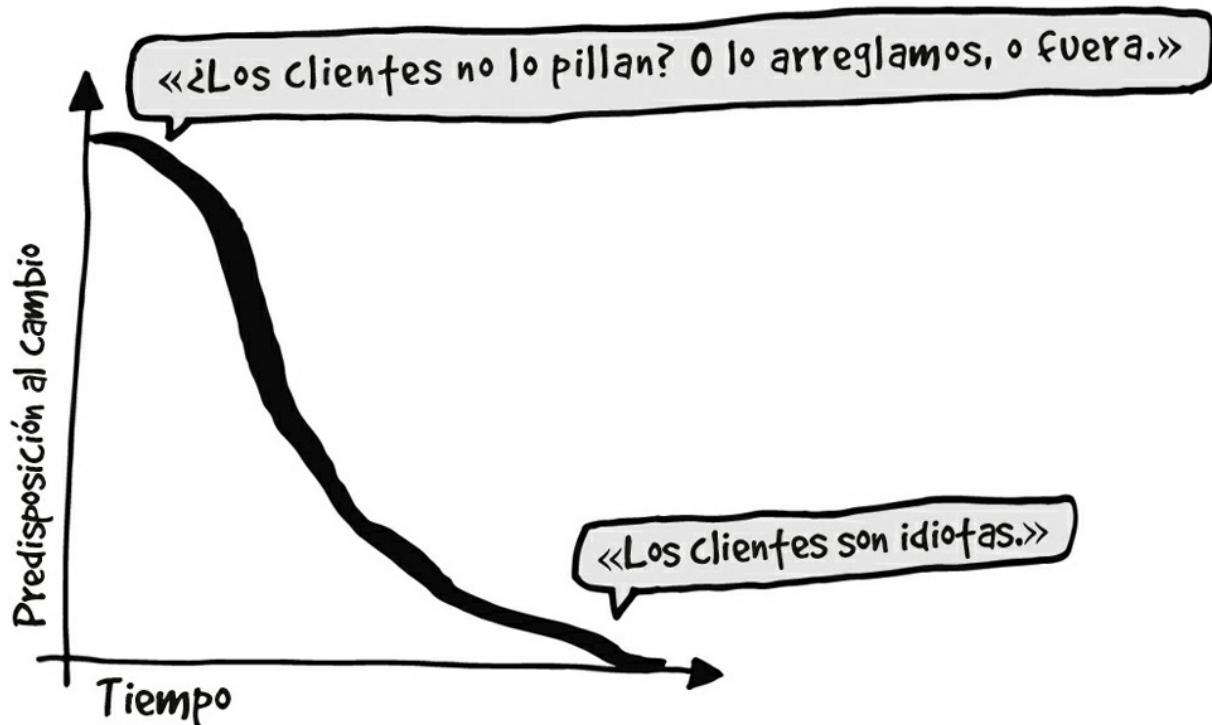


Jake Knapp

## construir una fachada



Jake Knapp



Jake Knapp

Al principio, estamos mentalmente en el punto ideal (ese que, por cierto, hemos preparado nosotros mismos). No sentimos demasiado apego por ninguna idea en concreto y, si no funcionan como deberían, seremos lo suficientemente flexibles como para eliminarlas o recortarlas. Estamos en la posición perfecta para aprovechar la curva rápida del noventa por ciento real, siempre que nos limitemos a construir una fachada. Sin fontanería, ni instalación eléctrica ni estructura metálica. Solo la fachada.

## La mentalidad de prototipo

Crear una fachada puede ser algo incómodo para el equipo. Para crear el prototipo de una solución habrá que cambiar temporalmente de filosofía: de «perfecto» a «lo justo», de «calidad a largo plazo» a «simulación temporal». A esta filosofía la denominamos «mentalidad de prototipo» y se basa en cuatro ideas muy sencillas.

### 1. Se puede hacer un prototipo de cualquier cosa

Esa frase puede que suene grandilocuente, pero es verdad. Debemos creerlo. Si afrontamos el jueves con actitud positiva y la certeza de que hay alguna forma de crear el prototipo y probar el producto, encontraremos la manera. En el siguiente capítulo hablaremos acerca de los métodos específicos para crear prototipos de mecanismos, de programas y de servicios. Puede que esos métodos funcionen en nuestro caso o tal vez tengamos que ingenierías las para dar con nuestros propios métodos. Pero si somos optimistas y adoptamos la mentalidad de prototipo, es casi seguro que encontraremos la manera.

## **2. Los prototipos son desecharables**

No haremos ningún prototipo que no estemos dispuestos a desechar. No podemos olvidar que la solución puede que no funcione. No hay que ceder ante la tentación de pasar días o semanas poniendo a punto el prototipo. Así obtendremos menos beneficios por el trabajo invertido y, al mismo tiempo, nos enamoraremos más y más de una idea que tal vez sea la equivocada.

## **3. Crear para aprender, nada más**

El prototipo es un medio para obtener respuestas, así que no nos iremos por las ramas. No necesitamos un producto final totalmente operativo, solo una fachada de aspecto realista con la que los clientes puedan interactuar.

## **4. El prototipo debe parecer real**

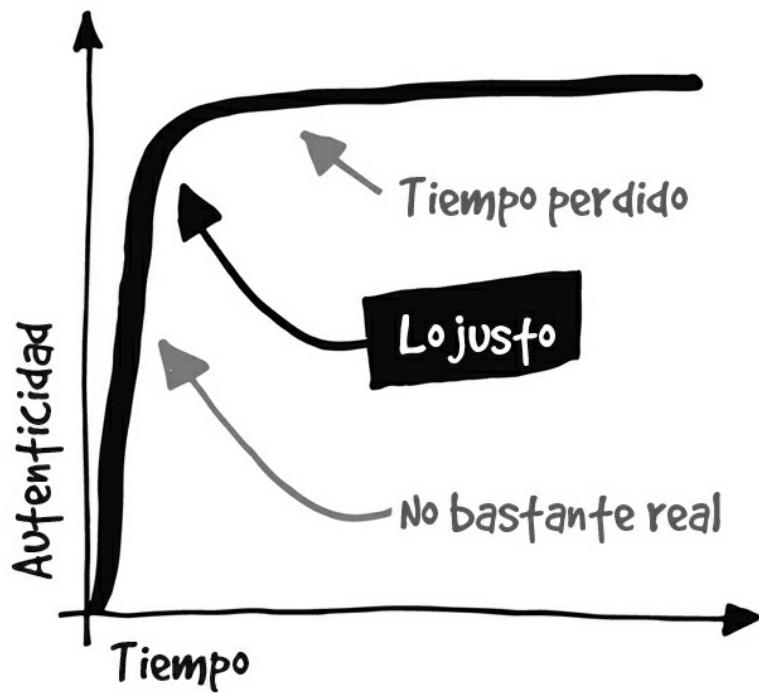
Para conseguir resultados fiables en la prueba del viernes, no podemos pedirles a los clientes que utilicen su imaginación. Debemos mostrarles algo realista para que sus reacciones sean auténticas.

¿Hasta qué punto tiene que ser real? Cuando probemos el prototipo el viernes, querremos que los clientes reaccionen con naturalidad y sinceridad. Si les mostramos algo «intangible», como un «prototipo en papel» compuesto de dibujos o un esqueleto del diseño, la ilusión se romperá. Una vez que la ilusión se ha roto, los clientes pasarán al modo de retroalimentación. Intentarán ayudar ofreciendo sugerencias. Durante la prueba del viernes, las reacciones de los clientes son puro oro, pero su retroalimentación no tiene precio.

## La calidad Ricitos de Oro

La diferencia entre retroalimentación y reacción es crucial. Nos interesa crear un prototipo que provoque reacciones sinceras en los clientes, que sea lo más real posible, pero ciñéndonos siempre al plazo de un día. Como dice nuestro compañero Daniel Burka: el prototipo ideal tendría que contar con la «calidad Ricitos de Oro». Si esa calidad es demasiado baja, la gente no se creerá que el prototipo sea un producto real. Si es demasiado alta, trabajaremos toda la noche y no podremos terminarlo. Necesitamos la calidad Ricitos de Oro. Ni demasiado alta, ni demasiado baja; en la justa medida.

## calidad Ricitos de Oro



Jake Knapp

Por supuesto, la calidad Ricitos de Oro varía de un producto a otro. A continuación mostraremos varios ejemplos: cinco equipos creando prototipos

de toda clase, desde aplicaciones para iPad hasta ensayos clínicos. A medida que conozcamos las historias, veremos que cada equipo aplica la calidad Ricitos de Oro y la mentalidad de prototipo a su desafío particular. Empezaremos con FitStar, una empresa que ha creado un prototipo muy complejo... y sin la persona más importante.

## FITSTAR

|                      |                                                                            |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| <b>Pregunta:</b>     | ¿Cómo podemos explicar un nuevo programa de fitness?                       |
| <b>Formato:</b>      | App Store y aplicación para iPad simuladas.                                |
| <b>Herramientas:</b> | Keynote (programa de presentaciones), actuaciones, vídeos de iPhone, iPad. |

—La gente se hace una idea equivocada. Descargan la aplicación, la prueban, pero creen que es otra cosa.

Mike Maser se sienta en una silla de plástico en nuestras oficinas de San Francisco. La visera de la gorra de béisbol está desgastada por los años de uso y la camisa de cuadros de leñador está descolorida. No es la imagen que uno espera de un tío que se codea con atletas profesionales y que se pasa la mitad del tiempo en sets de rodaje en Los Ángeles.

Mike era el director ejecutivo de una *start-up* llamada FitStar. En 2013 y 2014, las aplicaciones de FitStar ganaron los cotizadísimos premios que Apple concede a las mejores aplicaciones del año. En la App Store, FitStar se encuentra entre las más vendidas de la categoría Salud y forma física, y en 2015 la empresa de tecnología deportiva Fitbit compró la *start-up*.

Sin embargo, lo que estamos contando sucedió mucho antes, en 2012, cuando nadie (salvo Mike y Dave Grijalva, el cofundador de la empresa) sabía de qué iba FitStar. Google Ventures había invertido en la empresa, y Mike y Dave pasaron una semana con nosotros. La meta de nuestro sprint era encontrar la mejor manera de explicar su nueva aplicación.

Los dos socios tenían la visión de acercar el fitness a las masas. Los entrenadores personales eran caros y costaba encajarlos en los horarios laborales. Mike decía que la mayoría de la gente no se lo puede permitir.

Gracias a sus contactos en la industria del ocio, FitStar había conseguido al mejor entrenador personal que se pudiera tener: Tony González, un gurú del

fitness y jugador estrella de la Liga Nacional de Fútbol Americano. Grabaron cientos de horas en las que Tony daba instrucciones para realizar diferentes ejercicios, de todos los niveles posibles. Y Dave, un programador con experiencia en el mundo de los videojuegos, había creado algoritmos que unían los vídeos de Tony hasta conformar sesiones de entrenamiento personalizadas.

Habían creado un entrenador personal automatizado. Podía adaptar todos los ejercicios de modo que encasen con las aptitudes físicas y los objetivos del cliente. A medida que el cliente progresara, los programas de trabajo se adaptarían para aumentar la dificultad. La aplicación acababa de salir al mercado, pero FitStar no quería publicitarla hasta que los nuevos clientes comprendieran su funcionamiento.

De momento, la gente estaba desconcertada. El mensaje acerca de la personalización del entrenamiento no calaba. Esos primeros clientes creían que se trataba de un vídeo de entrenamiento, como las antiguas cintas de VHS o los DVD que se veían en la tele.

—En cuanto tienes ese esquema mental, es difícil distanciarse —dijo Dave.

La tarde del miércoles del sprint, los creadores de FitStar tenían un montón de ideas prometedoras para mejorar la experiencia inicial de la aplicación para iPad. Había de todo, desde mejores descripciones en la App Store hasta nuevas animaciones entre ejercicios.

Por desgracia, la idea preferida de Mike parecía imposible de plasmar en un prototipo. Quería grabar vídeos de Tony González haciéndoles preguntas a los clientes mientras estos configuraban la aplicación. En la vida real, cuando se empieza a trabajar con un entrenador personal, el entrenador está justo a tu lado, hablándote. Mike estaba convencido de que una conversación le daría a FitStar la oportunidad de explicar, con las palabras de Tony, cómo se podía personalizar el programa.

Sin embargo, Tony no se encontraba en el sprint con nosotros. Estaba en la otra punta del país, jugando un partido con los Atlanta Falcons. Además, sería imposible crear una nueva versión de la aplicación del iPad en un solo día. Y aunque pudiéramos, nunca conseguiríamos lanzarla en la App Store a tiempo para la prueba del viernes. Solo contábamos con un día antes de que los clientes llegaran y parecía imposible crear un prototipo.

Aunque solo teníamos que crear una falsificación. El jueves por la mañana

nos repartimos las tareas para crear el prototipo. Dave cogió su portátil y empezó a escribir el guión para la introducción del vídeo de Tony. Mike se ofreció voluntario para suplantar a Tony como actor invitado. Se puso ropa deportiva, preparó un iPhone para que grabara el vídeo y leyó las líneas del guión.

¿Qué pasaba con el programa? FitStar no podía reprogramar la aplicación y lanzarla a tiempo para la prueba. Pero no nos hacía falta una aplicación real. Solo necesitábamos que pareciera real. Recordamos que se puede ejecutar Keynote (un programa de presentaciones de Apple al estilo de PowerPoint) en el iPad. Una diapositiva a pantalla completa se vería como una aplicación. Incluso se podían reproducir vídeos.

Dividimos el guión gráfico en secciones: una para cada uno. Después, con la ayuda de las pizarras y los bocetos a modo de planos, construimos el prototipo, pantalla a pantalla. Encontramos un grupo de plantillas online con botones e iconos propios del iPad que podíamos copiar, añadimos fotos e ilustraciones de la aplicación real de FitStar para que fuera más realista y metimos los vídeos de Mike y Dave en las diapositivas.

Para completar la ilusión, añadimos capturas de pantalla de la App Store del iPad para comenzar la presentación de diapositivas. Esas capturas mostraban la aplicación de FitStar en la categoría de «Salud y forma física», e incluso mostramos el proceso de instalación. Cuando terminamos de crear todas las diapositivas, John se encargó de «pegarlo» todo: repasó todas las diapositivas y se aseguró de que el paso de una a otra se hacía sin fallos.

Al terminar el día, parecía un programa real, aunque no había programa alguno detrás. El prototipo de FitStar era como esas fachadas del Viejo Oeste: la ilusión solo funcionaba durante unos minutos y desde un determinado ángulo. Pero con eso bastaba para contestar la gran pregunta del sprint: «¿Podemos explicar mejor nuestra aplicación a los nuevos clientes?». Después del jueves, FitStar estaba preparado para la prueba.

Algunas soluciones funcionaron. Los vídeos en los que Mike explicaba el programa fueron efectivos. De inmediato, los clientes fueron capaces de explicar la aplicación con sus propias palabras («Una especie de entrenador personal automatizado») y se mostraron dispuestos a pagar por ella («¿Puedo suscribirme ya?»). Otras soluciones fracasaron. Después de la conversación de presentación, se veía un vídeo de Dave con una bata blanca. Se presentó como el «doctor Algo Ritmo» y empezó a explicar cómo se había

programado la aplicación. Sin embargo, a esas alturas los clientes ya lo entendían («Lo pillo») y estaban preparados para empezar a entrenar. El doctor Algo les pareció superfluo e incluso molesto (sin ánimo de ofender la capacidad interpretativa de Dave).

Para FitStar, el éxito de mercado dependía de la calidad. Pero en su sprint, el éxito solo dependía de ser lo bastante real como para responder a sus preguntas clave. Consiguieron la información necesaria para dar con las soluciones adecuadas (y descartar las malas) gracias a un prototipo creado en solo siete horas.

## SLACK

**Pregunta:** ¿Cuál es la mejor forma de explicar Slack a los clientes sin conocimientos tecnológicos?

**Formato:** Dos páginas web con software interactivo que compiten entre sí.

**Herramientas:** Keynote, InVision (software en fase de prototipo), el software real de Slack y un poco de interpretación.

Slack tenía dos ideas que competían entre sí para crear sendos prototipos. La primera era la «Visita guiada», una guía paso a paso que explicaba el nuevo software. Como sucedía en el caso de Blue Bottle Coffee, esa idea se podía llevar a cabo con una serie de diapositivas que se asemejaran a una página web real. Pan comido.

Sin embargo, la otra idea, el «Equipo robot», era más complicada. Requería un equipo de «robots» controlados por ordenador que se enviarían mensajes entre sí y que incluso responderían a mensajes introducidos por el usuario. Para que fuera realista, los robots tenían que contestar a un sinfín de preguntas y comentarios del cliente, una experiencia imposible de lograr con diapositivas.

Merci tenía la solución: nosotros mismos podíamos fingir ser los personajes controlados por ordenador. Durante la prueba, enviaríamos mensajes al usuario y, como robots, contestaríamos de forma simplista. Por supuesto, si la idea tenía éxito, Slack tendría que desarrollar el código a través del cual controlar a los robots. No podían contar con un equipo de

personas que enviaran mensajes a todos los clientes que pasaban por su página web. Necesitarían miles, ¡millones!, de trabajadores. Claro que para nuestra prueba, con solo cinco clientes valdría.

## FOUNDATION MEDICINE

**Pregunta:** ¿Cuál es la información esencial que necesitan los oncólogos para tomar decisiones acerca del tratamiento?

**Formato:** Informes médicos solo con la primera página.

**Herramientas:** Keynote, informes de pruebas realistas, impresora.

Hace poco presentamos el caso de Flatiron Health, una empresa encargada de los trámites necesarios para que los pacientes con cáncer se sometan a ensayos clínicos. Foundation Medicine, una empresa con sede en Boston y una de las inversiones de Google Ventures, trabajaba con otro problema relacionado con los cuidados de pacientes con cáncer: utilizar análisis de ADN a fin de sugerir posibles tratamientos para los pacientes.

En 2012 Foundation Medicine desarrolló una prueba llamada FoundationOne. El laboratorio de la empresa podía analizar una única muestra de tejido y ofrecer a los médicos un informe acerca de todas las alteraciones del genoma relacionadas con el cáncer, así como un listado de los posibles tratamientos.

La prueba supuso un hito. Los diagnósticos de FoundationOne proporcionaban abundante información, que a menudo conducía a opciones de tratamiento sorprendentes. Sin embargo, todos esos datos suponían un desafío: podía ser abrumadora, incluso para oncólogos expertos. Durante los primeros días, los resultados de FoundationOne se entregaban en papel y el equipo de Foundation Medicine estaba decidido a que esas hojas fueran lo más comprensibles que se pudiera, de modo que realizaron un sprint con nosotros en busca de nuevas ideas.

El equipo decidió centrarse en la primera página del informe. Era, por supuesto, lo primero que vería un médico cuando revisara los resultados de las pruebas. Pero si el médico tenía prisa, como suele pasar con los oncólogos, tal vez fuera la única página que podía procesar en el tiempo

disponible. Foundation Medicine quería proporcionar toda la información posible en esa primera página.

Durante nuestro sprint con Foundation Medicine teníamos tres ideas que competían entre sí como modelo para el informe de la prueba. Para implementar dichas ideas se necesitarían meses de trabajo en el laboratorio y un esfuerzo supremo para asegurar la calidad. Al fin y al cabo, los informes médicos tienen que ser fiables al cien por cien. Pero para nuestro prototipo solo necesitábamos descubrir cuál era el modelo más prometedor. No hacía falta que cumpliéramos con los estándares de fiabilidad que se aplicaban a los informes reales, y tampoco necesitábamos alterar nada del análisis de laboratorio. Todo eso llegaría después. De momento, nuestra pregunta se centraba en los minutos cruciales durante los que el oncólogo revisa la primera página.

Como se puede suponer, usamos Keynote para componer los informes. Nos dividimos en tres equipos de dos. En cada equipo, una persona era responsable de diseñar una diapositiva con un mismo formato, tamaño A4. (Un prototipo en papel solo es apropiado cuando el producto final también va a ser en papel; en ningún otro caso.) La otra persona era responsable de que la información, los datos del genoma, las terapias recomendadas y el resto de los detalles oncológicos fueran realistas y certeros.

Si queríamos conseguir reacciones sinceras de los oncólogos, los datos tenían que parecer reales. Por supuesto, hacer pruebas con datos de un paciente real sería inmoral. Sin embargo, Foundation Medicine contaba con resultados de informes realistas, pero no reales, para uso interno, y el equipo del sprint incluía a expertos que podían inventarse datos realistas cuando fuera necesario.

Al terminar el día teníamos tres prototipos de informes. Cada uno estaba compuesto por una o dos páginas, impresas desde Keynote, y colocadas sobre tacos de papeles de viejos informes, redactados antes del sprint: una nueva fachada con un pueblo viejo al fondo. Cuando Foundation Medicine mostró los prototipos de los informes a los oncólogos durante la prueba, parecían totalmente reales.

SAVIOKE

|                      |                                                                                                                |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Pregunta:</b>     | ¿Cómo reaccionarán los huéspedes de un hotel ante un robot con personalidad?                                   |
| <b>Formato:</b>      | Robot físico con un iPad a modo de pantalla táctil.                                                            |
| <b>Herramientas:</b> | Keynote, biblioteca de efectos de sonido, iPad, robot, mando a distancia, habitación de hotel, interpretación. |

Savioke ha sido uno de los desafíos más complejos con el que nos hemos topado a la hora de hacer el prototipo. Ibamos a probar el comportamiento y la personalidad del robot Relay mientras hacía una entrega: la interacción con la pantalla táctil en la cara del robot, sus movimientos, su banda sonora de pitidos y silbidos, e incluso la coordinación con la llamada automática de aviso y el mensaje transmitido. Hablamos de muchas variables en continuo movimiento y algunas de ellas literalmente.

Cuando un equipo se enfrenta a un desafío tan extraordinario, a menudo tiene habilidades y herramientas extraordinarias para conseguir que sea un éxito. Savioke ya contaba con el robot, y la mayoría de los comportamientos y de los componentes funcionaban de antemano. Podíamos construir nuestro prototipo a partir de lo que ya tenían. Es como rodar una película del Oeste en un pueblecito fantasma en vez de en un decorado artificial.

Sin embargo, teníamos que conseguir cuatro puntos muy importantes con el prototipo del jueves. El primero era el baile alegre del robot. Escribir el código para la coreografía perfecta sería demasiado laborioso y se tardaría demasiado, por lo que la jefa de ingeniería robótica, Tessa Lau, y la ingeniera Allison Tse decidieron utilizar un mando a distancia. El jueves hicieron la entrega dirigiendo el robot Relay con un mando de la PlayStation.

El segundo desafío era la pantalla del robot, pero Adrian Canoso, el jefe de diseño de Savioke, tenía la respuesta. Sustituirían temporalmente la pantalla del robot por un iPad mini. Los ojos del robot y varias interacciones sencillas se lograrían con una serie de diapositivas.

Lo siguiente era la nueva banda sonora del robot. Adrian tenía experiencia como jefe de sonido. Se colocó unos auriculares gigantes y se puso a trabajar con la ayuda de una biblioteca gratuita de efectos de sonido.

Por último, necesitábamos una llamada automática falsa cuando el robot llegara a la habitación del hotel. Con el tiempo, dicha llamada se activaría gracias a un sofisticado software que controlaba la ubicación del robot. Para nuestra prueba, Allison observaría el avance del robot y luego se marcharía

un momento para hacer la llamada ella misma. Solo necesitaba variar la voz para que pareciese una grabación.

La mayoría de los equipos no pueden crear el prototipo de un robot en un solo día, pero a la mayoría no le hace falta, porque ni siquiera está en el negocio de los robots. Dado que el Relay estaba totalmente operativo, Savioke ya tenía las bases para su prototipo. Solo había que agregarle ciertos añadidos curiosos, pero contaba con los conocimientos de ingeniería y de diseño necesarios para lograrlo. Al final del día el robot podía bailar, silbar y sonreír.

## ONE MEDICAL GROUP

- Pregunta:** ¿Se puede adaptar una consulta médica para profesionales en una consulta para familias con niños?
- Formato:** Clínica abierta solo durante una noche.
- Herramientas:** Consulta médica, personal médico, plátanos, lápices de colores.

One Medical había empezado con muy buen pie una misión muy arriesgada: ofrecer mejores cuidados médicos a todo el mundo. Crearon una red de clínicas de atención primaria con establecimientos por todo el territorio de Estados Unidos: en San Francisco, Nueva York, Boston, Chicago, Washington DC, Phoenix y Los Ángeles. Citas para el mismo día, tratamiento a través de aplicaciones móviles, más tiempo con los pacientes y consultas decoradas con gusto les habían granjeado la fidelidad de miles de pacientes.

Casi todos los pacientes eran jóvenes con profesiones técnicas, la clase de personas para quienes «tratamientos a través de aplicaciones móviles» sonaba muy bien. La clientela crecía deprisa, pero One Medical quería extender sus servicios a más variedad de pacientes. Dado que muchos de sus clientes empezaban a tener niños, la empresa suponía que el paso lógico sería la atención familiar: para bebés, niños y adolescentes, hijos de los pacientes que ya tenían.

One Medical esperaba atender a las familias y a los adultos en las mismas instalaciones. Ya contaban con numerosos facultativos con conocimientos en

medicina familiar. Pero antes de poner en funcionamiento las clínicas nuevas, querían asegurarse de que la experiencia de los pacientes fuera magnífica.

¿Cómo se hace un prototipo de la consulta de un médico? Al igual que en los casos de Savioke y de Slack, One Medical construyó sobre la base que ya tenía. Chris Waugh, vicedirector de diseño de One Medical, orquestó un plan: durante una noche, One Medical simularía una clínica de atención familiar en una de las instalaciones ya existentes.

A las seis de la tarde, la clínica de Hayes Valley en San Francisco cerró sus puertas y Chris y su equipo se pusieron a trabajar. Tenían varias ideas para organizar las instalaciones de modo que mantuvieran el diseño sofisticado (muy popular entre los adultos) pero al mismo tiempo gustara a los niños.

Llevaron lápices de colores y papel. Colocaron plátanos, manzanas, barritas energéticas y agua de coco. También pusieron un cofre del tesoro lleno de juguetes, pero, como no querían que el vestíbulo pareciera demasiado infantil, lo dejaron detrás del mostrador. Dos médicos de familia estaban en sus respectivas consultas y dos trabajadores de One Medical se hicieron cargo del mostrador de recepción. Todo el mundo tenía un guión. Había llegado el momento de poner a prueba el prototipo.

Después empezaron a llegar los niños. Chris había conseguido la ayuda de cinco familias. Y la prueba se llevó la primera en la frente. La puerta de la clínica de Hayes Valley tenía un pequeño saliente accesible para sillas de ruedas, pero complicado para los cochecitos de bebé.

—Los niños casi se caen —dijo Chris.

La siguiente sorpresa fue la cantidad de cosas que iban en las sillitas infantiles.

—Las familias llegan preparadas. Traen juguetes, mudas de ropa y también comida. Van con hermanos, abuelos y niñeras.

El vestíbulo, optimizado para adultos, se llenó enseguida. El equipo de One Medical se dio cuenta de que necesitaban una entrada con un diseño diferente para la clínica de atención familiar.

Además, el equipo de One Medical había subestimado la importancia del mostrador de recepción. Los niños llegaban nerviosos. La clínica era un lugar nuevo y ellos asociaban la consulta del médico con vacunas dolorosas.

—Tuvimos suerte con el personal que escogimos. Taleen y Rachel (dos de las gerentes de consultas de One Medical) adoptaron una actitud muy

simpática y empezaron a saludar a los niños para tranquilizarlos. No estaba en el guión, pero nos salvaron.

Las salas de consulta en sí también tenían sus desafíos. One Medical hacía que sus médicos se sentaran tras una mesa, lo que inspiraba al paciente para mantener una conversación más natural, algo que no sucedía con las camillas y las sillas de ruedas. Sin embargo, con los niños en la sala, la mesa se convertía en un estorbo.

—Todo lo que un niño pudiera tocar, lo tocaba. Abrieron todos los cajones.

Aun así, los niños se lo estaban pasando en grande, así que las mesas no parecían ser un problema insalvable. Después, Chris y su equipo entrevistaron a las familias. Resultó que eran los padres, más que los hijos, quienes encontraban problemática la distribución de la sala de consultas. Los padres necesitaban que el médico los tranquilizara, pero el caos de la consulta dificultaba la comunicación. Era un detalle muy sutil, pero crucial para la tranquilidad mental de los padres. Por suerte, tenía fácil solución.

Cuando One Medical abrió su primera clínica para familias unos meses más tarde, podían tratar a los adultos y a los niños en el mismo lugar, y pudieron emplear a los médicos de atención primaria que ya estaban en nómina. Había más espacio en el vestíbulo y las mesas habían desaparecido de las consultas... así como el saliente de la puerta.

## Prototipo

El jueves es un poco distinto a los demás días del sprint. No hay dos prototipos iguales, así que no podemos dar un proceso exacto paso a paso. Sin embargo, después de crear cientos de prototipos propios, hemos seleccionado cuatro ejercicios que siempre nos llevan por el buen camino:

1. Escoger las herramientas adecuadas
2. Divide y vencerás
3. Pegarlo todo
4. Hacer un ensayo

Vamos a explicar por qué cada ejercicio es importante y también cómo realizamos cada uno.

En primer lugar, tenemos que hablar de herramientas, como los objetos y dispositivos que el equipo utiliza todos los días, o los programas, procesos y métodos que emplean para crear experiencias de calidad para los clientes. Aquí va el desafío: seguramente no podrán usar nada de eso en el prototipo.

Lo sentimos. Da igual si la empresa trabaja con diseñadores, ingenieros, arquitectos, comerciales u otros profesionales creativos, o si dirige una tienda, presta servicios a sus clientes o si fabrica productos físicos. Hay muchas probabilidades de que las herramientas habituales que utiliza el equipo no sean las adecuadas para crear un prototipo.

El problema con las herramientas habituales del equipo es que son demasiado perfectas... y demasiado lentas. No podemos olvidar que el prototipo no es un producto real, solo tiene que parecerlo. No hay que preocuparse de cadenas de suministros, de directrices comerciales o de

formación en ventas. No es necesario conseguir que todos los píxeles sean perfectos.

La buena noticia es que nosotros estábamos en el mismo lugar no hace mucho. Como diseñadores de software para aplicaciones o páginas web, nos sentíamos muy cómodos con herramientas como Photoshop y lenguajes de programación como HTML y JavaScript. Después descubrimos Keynote. Aunque su función original era la de crear presentaciones de diapositivas, Keynote es la herramienta ideal para crear prototipos. Cuenta con unos instrumentos muy flexibles para la personalización, de modo que queda presentable y bonito con facilidad. Se organiza todo en «diapositivas», que se parecen mucho a las viñetas del guión gráfico. Se puede añadir texto, líneas y formas; se pueden pegar fotos y otro tipo de imágenes; se puede añadir un punto de acceso, animaciones y demás funciones de interacción, e incluso se pueden agregar vídeos y audios cuando sea necesario.

Sabemos que suena raro, pero estamos seguros al noventa por ciento de que vamos a necesitar Keynote para crear el prototipo. ¿Cómo podemos decirlo si ni siquiera sabemos de qué tendremos que crear el prototipo? Buena pregunta. Por supuesto, no podemos estar seguros al cien por cien, pero a lo largo de los más de cien sprints que hemos realizado, Keynote se ha quedado corto en muy pocas ocasiones.

Para los usuarios de Windows tenemos que decir que PowerPoint también es una herramienta muy buena para crear prototipos. No es tan fácil de usar ni tan bonita como Keynote, pero una rápida búsqueda en internet proporcionará bibliotecas gratuitas de plantillas que pueden usarse para crear prototipos realistas en PowerPoint.

La verdad es que casi siempre tenemos que crear prototipos de productos de software, como aplicaciones móviles o páginas web. Para estos prototipos Keynote sirve para crear las pantallas individuales. A veces es suficiente con poner las diapositivas a pantalla completa.

En otras ocasiones, sin embargo, usamos un software específico para hacer prototipos<sup>[12]</sup> (¡sí, esas cosas existen!), que nos permite pegar las pantallas unas a otras y cargarlas en un navegador web o en un teléfono móvil.

Pero no todo es software. Véase el ejemplo de Foundation Medicine, una empresa de diagnóstico del cáncer cuyo producto era un informe médico en papel. Diseñamos ese informe en Keynote y luego lo imprimimos y se lo

enseñamos a los oncólogos. (Una vez más, esta clase de prototipo en papel sí tiene sentido.)

En el caso de productos físicos, Keynote será menos útil. Puede que necesitemos una impresora 3D, o que tengamos que modificar un producto que ya existe. Hay también muchos dispositivos que cuentan con una interfaz lógica. En el caso de Savioke, una parte de nuestro prototipo usaba un iPad pegado al robot como pantalla. ¿Y qué había en ese iPad? Pues Keynote. Un éxito más.

Además, en el caso de sprints para productos físicos, puede que ni siquiera sea necesario crear un prototipo. Uno de nuestros atajos preferidos es el Folleto Fachada: en vez de crear un prototipo del dispositivo, hacemos un prototipo de la página web, de un vídeo, de un folleto o de un grupo de diapositivas que se usarán para vender el producto. Después de todo, muchas decisiones de compra se basan (o se investigan minuciosamente) en internet o a través de una visita comercial. Ese material publicitario proporcionará información muy valiosa acerca de la reacción de los clientes ante lo que promete nuestro producto: qué características son importantes, si el precio es el adecuado, etc. Por supuesto, pensamos que Keynote es la herramienta perfecta para crear el prototipo de este tipo de material publicitario.

Admitimos que no somos expertos en crear prototipos de todo, y Keynote no siempre es la herramienta perfecta, sobre todo para quien trabaja con productos industriales o dispositivos presenciales, como las clínicas de atención familiar de One Medical, pero hemos trazado unos cuantos atajos a lo largo de los años.

Esta es una guía rápida para elegir las herramientas adecuadas.

## Escoger las herramientas adecuadas

Si no sabemos muy bien cómo crear el prototipo, empezaremos por aquí:

- Si está en una **pantalla** (página web, aplicación, software, etc.): usaremos **Keynote**, **PowerPoint** o una herramienta para crear páginas web como **Squarespace**.
- Si está en **papel** (informe, folleto, panfleto, etc.): usaremos **Keynote**,

**PowerPoint** o un procesador de textos como **Microsoft Word**.

- Si se trata de un **servicio** (atención al cliente, servicio postventa, cuidados médicos, etc.): escribiremos un **guión** y utilizaremos a los miembros del equipo del sprint como si fueran **actores**.
- Si se trata de un espacio físico (tienda, mostrador de recepción, etc.): modificaremos un **espacio existente**.
- Si se trata de un **objeto** (producto físico, maquinaria, etc.): modificaremos un **objeto existente**, **imprimiremos el prototipo con una impresora 3D**, o **crearemos el prototipo de la publicidad** con Keynote o PowerPoint, con fotos o imágenes del objeto.

Crear un prototipo en un solo día parece imposible, pero cuando se reúne un equipo diverso para un sprint, toda la experiencia necesaria estará presente en la sala. Hay muchas probabilidades de que unas pocas personas de las participantes en el sprint se encarguen de todo el trabajo, pero una y otra vez la experiencia nos demuestra que cada persona tiene un papel. Una vez escogidas las herramientas, será el momento de asignar los trabajos.

## Divide y vencerás

El Facilitador debería ayudar a repartir entre el equipo del sprint los siguientes trabajos:

- Creadores (dos o más)
- Pegador (uno)
- Redactor (uno)
- Recopilador de fuentes (uno o más)
- Entrevistador (uno)

Los **Creadores** se encargan de los componentes individuales (pantallas, páginas, piezas y demás) del prototipo. Por lo general son diseñadores o ingenieros, pero puede ser cualquier miembro del sprint a quien le guste el proceso creativo de hacer algo con las manos.

Estaría bien disponer de dos Creadores para el jueves. Hemos contado un

montón de anécdotas sobre robots, informes médicos y vídeos, pero no hay que olvidar una cosa: seguramente los miembros del equipo ya cuentan con la habilidad necesaria para crear los prototipos que necesita su empresa.

El **Pegador** es el responsable de recoger los componentes de manos de los Creadores y unirlos sin que se noten fisuras. Esta persona suele ser un diseñador o un ingeniero, pero puede ser cualquiera, dependiendo del formato del prototipo. El mejor Pegador suele ser muy puntilloso con los detalles. Es probable que les dé a los demás algunas guías de estilo por la mañana y empiece a pegarlo todo después del almuerzo, una vez que los Creadores hayan completado sus componentes.

Todo equipo de sprint necesita un **Redactor**, uno de los papeles más importantes. En el [capítulo 9](#), hablamos de la importancia de las palabras en los bocetos. Y en este mismo capítulo, un poco más arriba, decimos que el prototipo tiene que parecer real. Es imposible crear un prototipo realista con un texto irreal.

Un Redactor entregado se convierte en una pieza más importante todavía si el proyecto se enmarca en el campo científico, en el técnico o en una empresa especializada. Recordemos que el prototipo de Foundation Medicine para un informe sobre genomas habría sido difícil para cualquier persona sin experiencia en escribir un texto médico realista, de modo que confiamos en el jefe de producción, que sí tenía experiencia, para que actuara como Redactor durante el sprint.

También interesa contar el jueves con al menos un **Recopilador de fuentes**. No es un papel muy glamuroso (aunque el título de «recopilador de fuentes» lo parezca), pero es clave para crear un prototipo en poco tiempo. Es probable que el prototipo incluya fotos, iconos o contenido de ejemplo que no tenemos por qué crear de cero. El Recopilador de fuentes buscará en páginas web, en bibliotecas de imágenes, en nuestros propios productos y en cualquier otro lugar imaginable en busca de dichos elementos. Eso aligera el trabajo de los Creadores, que no tienen que pararse a buscar todos y cada uno de los detalles necesarios para crear el prototipo.

Por último, tenemos al **Entrevistador**, que utilizará el prototipo terminado para la prueba con los clientes del viernes. El jueves debería escribir un guión para la entrevista. (Hablaremos en detalle de la estructura del guión en el [capítulo 16](#).) Es mejor que el Entrevistador no trabaje en la creación del

prototipo. De esta forma no se habrá involucrado emocionalmente para la prueba del viernes y no revelará al cliente su decepción o su alegría.

Después de asignar los papeles de cada uno, también hay que **dividir el guión gráfico**. Pongamos que el guión gráfico exige que un cliente vea un anuncio, visite una página web y se descargue una aplicación. Puede asignarse a un Creador para que haga el anuncio, a otro para que monte una página web falsa y a un tercero para que se encargue de las pantallas de descarga de la aplicación.

No hay que olvidar la escena inicial, el momento realista que tiene lugar antes de que comience la experiencia en sí. Nos aseguraremos de asignar a un Creador y a un Redactor para la primera escena, tal como hemos hecho para las demás partes del prototipo. En el caso de Blue Bottle Coffee, la escena inicial fue un artículo en el *New York Times*, y tuvimos que recurrir a alguien que escribiera un artículo creíble. (No nos van a dar el Pulitzer a ninguno, pero escribir un artículo breve ficticio tampoco es tan difícil.)

Es importante dedicarle el tiempo necesario para que esté bien hecha. No hay que pasarse medio día trabajando en ella, pero necesitamos que sea creíble.

Conforme las secciones individuales del prototipo se van acabando, aparece en escena el Pegador. El trabajo de Pegador consiste en asegurarse de que el prototipo sea coherente de principio a fin, y de que cada paso sea lo más realista posible.

En el sprint de FitStar, John fue el Pegador. Para verificar la coherencia, pegó todas las diapositivas de Keynote en un mismo archivo y después ajustó el tipo de letra y los colores para que las diapositivas parecieran una aplicación perfecta. Para aumentar el realismo, añadió detalles a la pantalla de registro, incluyendo una diapositiva con una captura de pantalla del teclado virtual del iPad, de modo que el usuario creyera que estaba escribiendo de verdad.

## Pegarlo todo

El Pegador se asegurará de que las fechas, la hora, los nombres y demás contenido falso sean coherentes en todo el prototipo. De que no se menciona

a una tal Jane Smith en un lado y a una Jane Smoot en otro, de que no haya faltas de ortografía y de que no se hayan colado fallos evidentes. Los pequeños errores pueden recordarle al cliente que está delante de un producto falso.

El trabajo del Pegador puede consistir en muchas tareas, pero sin importar el prototipo que se esté creando, su papel es crucial. Al dividir el trabajo es fácil perder de vista el conjunto al completo. El Pegador será quien se encargue de que todo esté cohesionado. Tal vez quiera comprobar el progreso a lo largo del día para asegurarse de que las diferentes partes del prototipo mantienen la coherencia. Al final, el Pegador no debería dudar en pedir ayuda al resto del equipo si hace falta más trabajo.

## Hacer un ensayo

Nos gusta hacer nuestro ensayo alrededor de las tres de la tarde, a fin de tener tiempo de sobra para solucionar cualquier error o solventar agujeros en el diseño del prototipo. Para ello, todo el mundo debe dejar de trabajar y reunirse con el Pegador, que repasará todo el prototipo e irá narrando el proceso.

Además hay que comprobar con el guión gráfico que todo está incluido en el prototipo. El ensayo también va bien para repasar las preguntas del sprint. Es un último control para verificar que el prototipo conseguirá las respuestas que buscamos.

El público principal del ensayo es el Entrevistador, que será quien hable con los clientes el viernes. El Entrevistador debe familiarizarse con el prototipo y con las preguntas del sprint para sacarles todo el provecho a las entrevistas. (Explicaremos cómo llevar a cabo las entrevistas en el siguiente capítulo.)

Pero todo el equipo se beneficiará al ver el ensayo. Si el Decisor no forma parte del sprint todo el tiempo, es un buen momento para que aparezca, aunque sea brevemente. El Decisor puede asegurarse de que todo encaja con sus expectativas.

En las rutinas normales de trabajo, pocas veces empezamos el día con una gran tarea, seguimos un plan de acción y la terminamos cuando la jornada laboral llega a su fin. El jueves es uno de esos días y es sumamente satisfactorio. Cuando el prototipo esté terminado, es posible que el equipo se pregunte cuándo podrá repetir la experiencia.

Viernes

Los sprints comienzan con un gran desafío, un equipo excelente y... poco más. Cuando llegue el viernes de la semana del sprint, habremos concebido soluciones prometedoras, escogido la mejor y construido un prototipo realista. Solo por eso ya nos asegura una semana muy productiva. Pero el viernes daremos un paso más al **entrevistar** a los clientes y **aprender** mientras vemos cómo reaccionan ante nuestro prototipo. Esta prueba hace que toda la semana merezca la pena: al final del día sabremos hasta dónde hemos llegado y qué debemos hacer a continuación.

## *Small data... en pequeñas porciones*

Una noche de agosto de 1996, un editor llamado Nigel Newton salió de su despacho en el distrito del Soho en Londres y volvió a su casa cargado con un montón de papeles. Entre ellos se encontraban cincuenta páginas de prueba de un libro que tenía que leer, aunque Newton no confiaba demasiado en un manuscrito que ya había sido rechazado por ocho editores.

Newton no leyó las páginas de prueba esa noche. En lugar de eso, se las dio a su hija Alice, de ocho años de edad.

Una hora después, Alice salió de su dormitorio con la cara iluminada por la emoción.

—Papá —dijo la niña—, es lo mejor de lo mejor.

Alice no dejaba de hablar del libro. Quería terminar de leerlo y le dio la lata a su padre durante meses, hasta que este consiguió el resto. Finalmente, animado por la insistencia de su hija, Newton firmó un modesto contrato con la autora y sacó una tirada de quinientos ejemplares. Ese libro, que llegó al público casi de milagro, era *Harry Potter y la piedra filosofal*.

Todo el mundo sabe cómo acaba la historia. En la actualidad hay cientos de millones de ejemplares de *Harry Potter* repartidos por todo el mundo. ¿Cómo se equivocaron tanto los editores? Ocho expertos en literatura infantil rechazaron *Harry Potter*, y el noveno, Newton, solo publicó quinientos ejemplares. Pero Alice, una niña de ocho años, supo de inmediato que era «lo mejor de lo mejor».

Alice no analizó el potencial de *Harry Potter*. No pensó en portadas, ni en la distribución, ni en los derechos para una película, ni en un parque temático. Solo reaccionó ante lo que leía. Los adultos intentaron predecir lo que los niños pensarían, pero se equivocaron. Alice acertó porque era una niña, y su padre fue lo bastante listo como para hacerle caso.

Cuando Nigel le enseñó el manuscrito de *Harry Potter* a Alice, atisbó el futuro. Observó a un lector objetivo reaccionar ante el libro antes de comprometerse a publicar un solo ejemplar. Durante el viernes del sprint, el equipo vivirá el mismo salto temporal. Verá cómo los clientes objetivo reaccionan ante las nuevas ideas antes de comprometerse al enorme gasto que supone su lanzamiento.

El viernes funciona de la siguiente manera: una persona del equipo ejerce de Entrevistador. Hablará por separado con cinco de los clientes objetivo. Les dejará completar una tarea con el prototipo y les hará unas cuantas preguntas para comprender su punto de vista mientras interactúan con el prototipo. Mientras tanto, en otra habitación, el resto del equipo observará la entrevista a través de cámaras de vídeo y tomará notas de las reacciones del cliente.



*El equipo de FitStar observa cómo los clientes usan su prototipo por primera vez.*

Estas entrevistas son una montaña rusa emocional. Cuando los clientes se quedan desconcertados por el prototipo, el sentimiento será de frustración, y muy decepcionante si no les gustan las nuevas ideas, pero cuando terminan una tarea difícil, comprenden algo que llevamos meses intentando explicar o escogen nuestra solución y no otra... la euforia se dispara. Después de cinco entrevistas, el patrón se reconoce fácilmente.

Sabemos que la idea de una prueba con una muestra tan reducida es

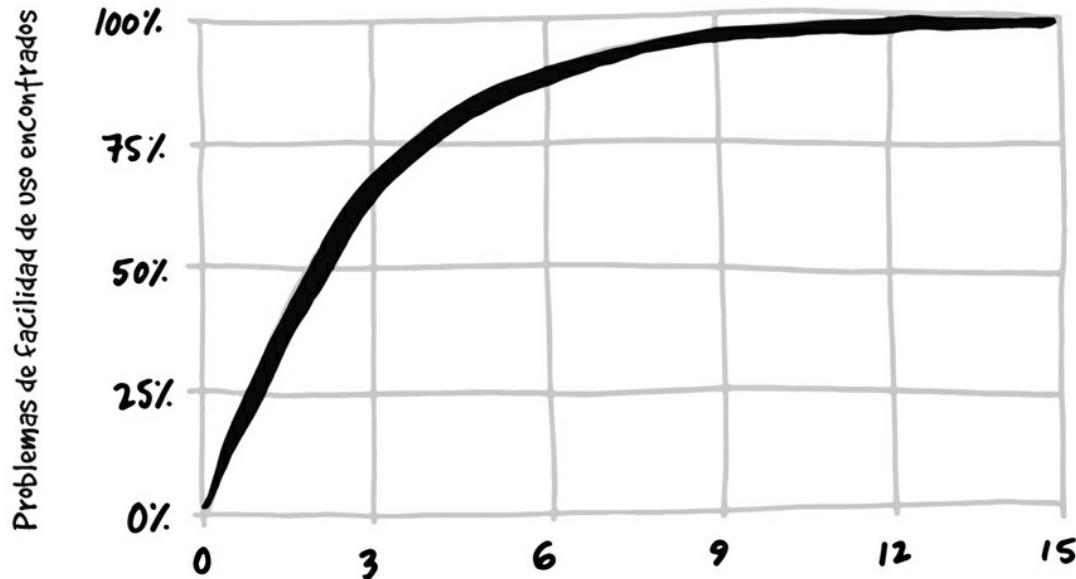
inquietante para muchas personas. ¿Merece la pena hablar con solo cinco clientes? ¿Los resultados serán significativos?

A principios de la semana buscamos y seleccionamos con cuidado a los participantes para la prueba, de modo que encajaran en el perfil de cliente que necesitamos. Dado que hablamos con la gente adecuada, estamos convencidos de que nos podemos fiar de lo que digan. También sabemos que el equipo descubrirá muchas cosas solo con cinco personas.

## Cinco es el número mágico

Jakob Nielsen es un experto analista de clientes. En la década de los noventa, fue un pionero en el campo de la facilidad de uso de las páginas web (el estudio de cómo diseñar las páginas web a fin de que tengan sentido para el usuario). A lo largo de su carrera profesional, Nielsen ha repasado miles de entrevistas a clientes, y en algún punto se preguntó: «¿Cuántas entrevistas son necesarias para identificar los patrones más importantes?».

De modo que Nielsen analizó ochenta y tres estudios de producto propios. [13] Anotó cuántos problemas se encontraron tras diez entrevistas, tras veinte entrevistas y así sucesivamente. Los resultados fueron consistentes y sorprendentes: el ochenta y cinco por ciento de los problemas se encontraron tras apenas cinco entrevistas.



Número de usuarios entrevistados

Fuente: Nielsen Norman Group

Jake Knapp

Hacer una prueba con más personas no ofrecía más soluciones, solo añadía más trabajo. Nielsen concluyó que el número de resultados pronto alcanzaba el punto de rendimientos decrecientes y que apenas había beneficios adicionales al realizar una prueba con más de cinco personas, lo que hacía que la inversión cayera en picado.

En lugar de dedicar más tiempo a averiguar ese quince por ciento restante, Nielsen se dio cuenta de que podía arreglar el ochenta y cinco por ciento que ya tenía y realizar otra prueba.

Hemos comprobado el mismo efecto en nuestras pruebas. Cuando observamos al quinto cliente, confirmamos los patrones que han mostrado las cuatro primeras entrevistas. Intentamos hacer pruebas con más clientes pero, tal como Nielsen dice, no merece la pena.

Recordemos el problema de la puerta en el prototipo de clínica de atención familiar de One Medical. Después de ver que dos niños estuvieron a punto de caerse de sus cochecitos al entrar en el local, el problema fue evidente. El equipo no necesitaba reunir miles de detalles antes de arreglarlo. Lo mismo sucedía con el vestíbulo atestado y las mesas en las salas de consultas. Cuando dos o tres personas de cinco tienen la misma reacción, ya sea positiva o negativa, debemos prestar atención.

El número cinco también es muy conveniente, ya que podemos encajar cinco entrevistas de una hora en un solo día, con una pequeña pausa entre cada entrevista y una reunión de equipo al final:

|              |                      |
|--------------|----------------------|
| <b>09.00</b> | <b>Entrevista #1</b> |
| 10.00        | Pausa                |
| <b>10.30</b> | <b>Entrevista #2</b> |
| 11.30        | Almuerzo temprano    |
| <b>12.30</b> | <b>Entrevista #3</b> |
| 13.30        | Pausa                |
| <b>14.00</b> | <b>Entrevista #4</b> |
| 15.00        | Pausa                |
| <b>15.30</b> | <b>Entrevista #5</b> |
| 16.30        | Reunión de equipo    |

Este horario condensado permite que todo el equipo observe las entrevistas y las pueda analizar en persona, de modo que no haya que esperar los resultados ni analizar la interpretación.

Las entrevistas cara a cara personalizadas son un atajo increíble. Permiten probar una fachada del producto mucho antes de haber construido el objeto en sí, y antes de habernos enamorado de él. Proporcionan resultados significativos en un solo día y ofrecen una visión que no se podría conseguir a través de datos obtenidos a gran escala: por qué algo funciona o deja de funcionar.

Ese «porqué» es crucial. Si no se sabe el motivo por el que un producto o servicio no funciona, cuesta mucho arreglar el problema. Si One Medical hubiera puesto mesas en las salas de consultas, los padres se habrían sentido frustrados, pero habría sido difícil identificar el problema. Al mostrarles a las familias el prototipo de la clínica y entrevistarlos para conocer su opinión acerca de la experiencia, One Medical descubrió el porqué oculto tras el problema: los padres necesitaban que el médico los tranquilizase e incluso la más mínima distracción les parecía demasiado. Cuando solo se cuenta con estadísticas, hay que adivinar qué piensan los clientes. Cuando se hace una entrevista, solo hay que preguntar.

Las entrevistas son muy sencillas de realizar. No hace falta experiencia previa ni equipamiento. No necesitamos un psicólogo especializado en

patrones de conducta ni un rastreador láser que controle el movimiento ocular; basta con una actitud amable, curiosidad y una buena disposición para aceptar que nuestras suposiciones eran equivocadas. En el siguiente capítulo mostraremos cómo hacerlo.

## Entrevistas

Michael Margolis tiene una labia increíble. Sonríe con facilidad y hace muchas preguntas, demostrando una curiosidad sincera acerca de nuestro lugar de residencia, el trabajo que desempeñamos o lo que sea que hagamos. Solo después de que acabe nos damos cuenta de que hemos estado hablando todo el tiempo y sabemos muy pocas cosas de él.

Su simpatía y curiosidad son genuinas, pero sus habilidades para conversar no son únicamente producto de un don natural. Michael es socio analista en Google Ventures, y cuando lo vemos entrevistar a clientes (algo que lo hemos visto hacer en cientos de ocasiones), nos damos cuenta de que es un arte ensayado. Todo, desde la estructura de sus preguntas hasta el lenguaje corporal, ayuda a la gente a pensar en voz alta y a sincerarse.

Durante más de veinticinco años, Michael ha realizado análisis para toda clase de empresas, como Electronic Arts, Alcoa, Sun Microsystems, Maytag, Unilever, Walmart.com y Google. Desde 2010 trabaja en Google Ventures con las *start-ups* de nuestra cartera de clientes.

A lo largo de los años, ha adaptado sus métodos de análisis a fin de que sean lo bastante rápidos para las *start-ups* y asumibles para las personas que trabajan en ellas, ha formado a jefes de producción, a ingenieros, a diseñadores, a comerciales y a incontables profesionales para que pudieran llevar a cabo las entrevistas. Cualquiera puede hacerlas, incluso un director ejecutivo.

En este capítulo desvelaremos los secretos de Michael. El martes aprendimos sus atajos para reunir a los clientes objetivo perfectos ([véanse](#)). En este capítulo aprenderemos a realizar las entrevistas que nos indicarán cómo usan nuestros productos las personas, y revelarán problemas encubiertos en nuestras soluciones, además de descubrir el «porqué» oculto.

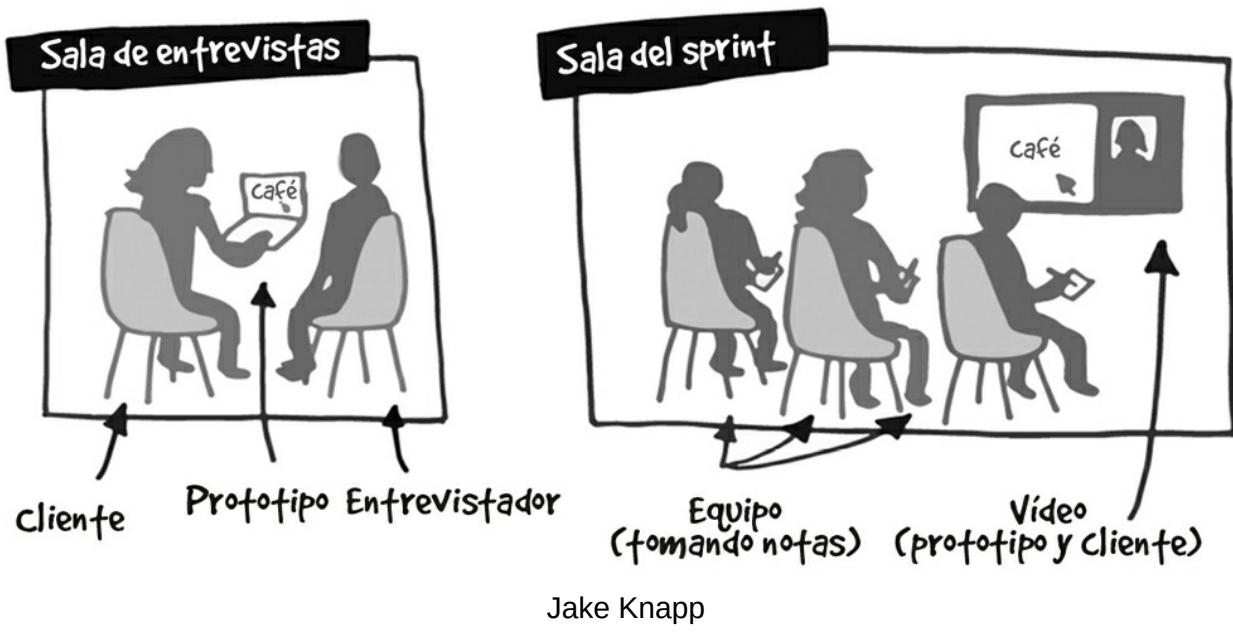
Da igual la clase de cliente con quien esté hablando o la clase de prototipo que esté probando; Michael usa siempre la misma estructura básica: la «Entrevista en cinco actos».

## Entrevista en cinco actos

Esta conversación estructurada ayuda al cliente a sentirse cómodo, proporciona una base y asegura que se analiza todo el prototipo. Funciona de la siguiente manera:

1. **Un cálido recibimiento** al principio de la entrevista.
2. Una serie de **preguntas de contextualización** de carácter general y respuesta abierta acerca del cliente.
3. **Presentación del prototipo**.
4. **Tareas** detalladas para que el cliente reaccione ante el prototipo.
5. Un **breve resumen** para recapitular las impresiones y sensaciones generales del cliente.

La acción del viernes se desarrolla en dos habitaciones. En la sala del sprint, el equipo observa las entrevistas a través de cámaras de vídeo. (No hay secretismo que valga, pediremos permiso al cliente para grabar y visionar el vídeo.) La entrevista en sí se lleva a cabo en otra sala, más pequeña, a la que, tras rompernos la cabeza hemos denominado «sala de entrevistas».



No se necesita una tecnología especial. Usamos un portátil normal y corriente con una webcam y un software para videoconferencias, de modo que podamos compartir el audio y el vídeo. Esto funciona para páginas web, pero también para dispositivos móviles, robots y otros dispositivos físicos. Solo hay que colocar las cámaras de forma que enfoquen lo que queremos ver.



Heidi Qiao se ofreció voluntaria para las fotos de las pruebas con clientes

*Michael Margolis durante una entrevista. Se sienta junto a la clienta, pero le da espacio de sobra. Una webcam transmite el vídeo con la reacción del cliente a la sala del sprint.*



Heidi Qiao se ofreció voluntaria para las fotos de las pruebas con clientes

*Así de complicado: al probar aplicaciones móviles o dispositivos físicos, usamos una cámara para documentos conectada a un portátil. El vídeo se transmite del portátil a la sala del sprint.*

A veces, el Entrevistador o el cliente se encuentran en otro edificio, en otra ciudad o incluso en mitad de la nada (Michael ha realizado entrevistas en hospitales, hoteles y estaciones de servicios para camiones), pero dado que el equipo del sprint está siguiendo todo a través de vídeo, eso da igual. Lo único que importa es que el Entrevistador y el cliente estén sentados el uno junto al otro, charlando tranquilamente. La entrevista no es un ejercicio de grupo: es una conversación entre dos personas. Una persona del equipo puede ejercer de Entrevistador todo el día o pueden alternarse dos personas. Ya que buscamos un patrón evidente, no nos preocuparemos por la posibilidad de que ese pequeño intercambio contamine los datos.

## Primer acto: Un cálido recibimiento

La gente necesita sentirse cómoda para mostrarse abierta, sincera y crítica, de modo que la primera tarea del Entrevistador es recibir al cliente y tranquilizarlo. Eso quiere decir ofrecerle un cálido recibimiento y hablar de cosas insignificantes, como el tiempo. También implica sonreír mucho. (Si el Entrevistador no está de humor para sonreír, que se prepare para la entrevista escuchando *Keep A-Knockin'* de Little Richard.)

Una vez que el cliente está sentado cómodamente en la sala de entrevistas, el Entrevistador debería decir algo como:

«¡Gracias por venir! Nuestro objetivo es mejorar constantemente nuestro producto, y conseguir tu opinión sincera es muy importante para lograrlo.

»La entrevista va a ser muy informal. Te haré muchas preguntas, pero no pretendo ponerte a prueba. Lo único que quiero es probar el producto. Si te atascas o no entiendes bien la pregunta, no es culpa tuya. De hecho, así encontraremos los problemas que debemos solucionar.

»Empezaré haciéndote unas preguntas básicas y luego te enseñaré en lo que estamos trabajando. ¿Quieres hacerme alguna pregunta antes de empezar?»

El Entrevistador también le preguntará al cliente si está de acuerdo en que graben la entrevista y sea visionada en otra sala, y también debería asegurarse de que el cliente firma cualquier documento legal que los abogados crean conveniente. Nosotros, por ejemplo, usamos una única página en la que se establece una cláusula de confidencialidad, así como el permiso para realizar la grabación y todo lo relativo a los derechos de autor. Estos documentos pueden firmarse electrónicamente antes de la entrevista.

## Segundo acto: Preguntas de contextualización

Después de la presentación, el Entrevistador estará ansioso por mostrar el prototipo. No tan rápido. Que empiece despacio, haciéndole al cliente algunas preguntas acerca de su vida, de sus aficiones y de sus actividades. Estas preguntas ayudan a establecer una conexión, pero también ofrecen el

contexto necesario para comprender e interpretar las reacciones y respuestas del cliente.

Una buena serie de preguntas de contextualización empiezan con una conversación banal que pasa después al ámbito personal, con preguntas relevantes para el sprint. Si el Entrevistador lo hace bien, el cliente ni se dará cuenta de que la entrevista ha empezado. Creerá que es una conversación normal y corriente.

Durante nuestro sprint con FitStar, sabíamos que sería muy útil conocer la visión que cada cliente tenía del ejercicio. Las preguntas de contextualización de Michael fueron de este estilo:

«¿A qué te dedicas?».

«¿Cuánto tiempo llevas haciéndolo?»

«¿Qué haces cuando no estás trabajando?»

«¿Qué haces para cuidarte? ¿Y para mantenerte en forma? ¿Y para llevar una vida activa?»

«¿Has usado muchas aplicaciones o páginas web u otros medios para ayudarte a realizar ejercicio? ¿Cuáles?»

«¿Qué esperabas que hicieran por ti? ¿Qué te gusta y qué te desagrada de ellas? ¿Las compraste? ¿Por qué? ¿Por qué no?»

Como puede verse, Michael empezó con una pregunta general («¿A qué te dedicas?») y después dirigió la conversación hacia el ejercicio («¿Qué haces para cuidarte?») mientras hacía preguntas de respuesta abierta, alentaba la respuesta con sonrisas, gestos de cabeza y contacto visual.

Como mínimo, estas preguntas de contextualización hacen que el cliente se sienta más cómodo y se sincere. Pero a menudo las respuestas ayudan a comprender cómo nuestro servicio o producto encaja en la vida del cliente... y tal vez lo que la gente opina de la competencia. Durante las entrevistas de FitStar, descubrimos la experiencia de los clientes con los vídeos de ejercicios y los entrenadores personales, y cómo hacían ejercicio cuando estaban de viaje. Información muy útil.

## Tercer acto: Presentación del prototipo

Ahora, el Entrevistador ya está preparado para que el cliente empiece con el prototipo. Michael siempre comienza diciendo:

«¿Te importaría echarle un vistazo a unos prototipos?».

Al pedir permiso, refuerza el reparto de fuerzas de la relación: el cliente le está haciendo un favor, no al contrario, y lo que está a prueba es el prototipo, no el cliente. También es importante decir:

«Puede que algunas cosas no funcionen bien del todo... Si te topas con algo que no funciona, te avisaré».

Claro que si el jueves creamos un prototipo con la calidad Ricitos de Oro, al cliente se le olvidará que no está usando el objeto real en cuanto empiece a utilizarlo. Sin embargo, presentarlo de esta forma anima a que den su opinión sin cortarse. Además, explicar que se trata de un prototipo también facilita la tarea del Entrevistador en caso de que algo se rompa o el cliente se tope con un callejón sin salida (situaciones más que probables).

El Entrevistador debe recordarle al cliente que estamos probando el prototipo, no a él:

«No hay respuestas buenas o malas. Como no lo he diseñado yo, no vas a herir mis sentimientos ni me vas a halagar. De hecho, las opiniones sinceras y directas son las más importantes».

La parte de «Como no lo he diseñado yo» es importante, porque los clientes se sinceran más si creen que el Entrevistador no está comprometido emocionalmente con las ideas. Con suerte, el Entrevistador no habrá trabajado en el prototipo el jueves, pero debería decir «Como no lo he diseñado yo» aunque lo hubiera hecho. Nadie va a enterarse...

El Entrevistador también debería recordarle al cliente que tiene que pensar en voz alta:

«Te pido por favor que pienses en voz alta mientras avanzamos. Dime lo que intentas hacer y cómo crees que puedes hacerlo. Si algo te confunde o no comprendes alguna cosa, solo tienes que decírmelo. Si ves algo que te gusta, dímelo también».

Pensar en voz alta hace de la entrevista un formato muy potente. Ver dónde los clientes se atascan y dónde no tienen problemas con el prototipo es útil, pero escuchar sus pensamientos durante el proceso es impagable.

## Cuarto acto: Tareas y empujoncitos

En el mundo real nuestro producto estará solo ante el peligro: la gente lo verá, lo evaluará y lo usará sin que estemos a su lado para guiar sus pasos. Pedirles a los clientes objetivo que realicen tareas realistas durante una entrevista es la mejor manera de simular esa experiencia en el mundo real.

Las buenas instrucciones para realizar tareas son como las pistas en la búsqueda de un tesoro: no tiene gracia (ni es útil) si nos dicen adónde ir y qué hacer. Conviene observar cómo averiguan los clientes el funcionamiento del prototipo por su cuenta. Como ejemplo, aquí está la tarea encomendada para la prueba de FitStar:

«Supongamos que te encuentras con FitStar en la App Store. ¿Cómo decides si quieres probarla?».

Al empezar con este empujoncito, el cliente lee y evalúa la descripción de la aplicación, la instala y la prueba. Esa forma de preguntar anima a que el cliente actúe de forma natural durante todo el proceso.

Aprendimos mucho más gracias a esta sencilla tarea de lo que habríamos aprendido si Michael hubiera guiado todos y cada uno de los pasos. («Instala la aplicación. Ahora regístrate. Ahora rellena tu nombre.») Las tareas con múltiples soluciones conducen a entrevistas interesantes. Las tareas demasiado específicas son aburridas tanto para el cliente como para el equipo del sprint.

A medida que el cliente va realizando la tarea, el Entrevistador debería hacerle preguntas para ayudar a que piense en voz alta:

«¿Qué es? ¿Para qué sirve?».

«¿Qué te parece eso?»

«¿Qué crees que va a hacer?»

«Bueno, ¿qué piensas al verlo?»  
«¿Qué te esperas?»  
«¿Qué harías a continuación? ¿Por qué?»

Esas preguntas deberían ser fáciles de responder y no resultar intimidantes. El Entrevistador intenta que el cliente avance y piense en voz alta, no que se ponga nervioso en busca de la respuesta correcta.

## Quinto acto: Breve resumen

Para terminar la entrevista, el Entrevistador debe hacer unas cuantas preguntas a modo de resumen. Durante cada entrevista veremos y escucharemos muchas cosas, y es probable que nos cueste escoger las reacciones, los éxitos y los fracasos más importantes. Con esas preguntas a modo de resumen, los clientes pueden ayudarnos a cribar todo lo que hemos oído.

Estas son algunas de las preguntas de resumen que hace Michael:

«¿Qué me dices de este producto comparado con el que usas normalmente?».«¿Qué te ha gustado del producto? ¿Qué no te ha gustado?»  
«¿Cómo le describirías el producto a un amigo?»  
«Si te concedieran tres deseos para mejorar el producto, ¿qué pedirías?»

La pregunta de los «deseos» no implica que estemos cediendo la planificación del producto a los clientes. En realidad, eso les ayuda a expresar de forma articulada su reacción. En nuestra mano está cómo interpretar y aplicar lo que hemos descubierto.

Si probamos dos o más prototipos en las entrevistas, que el Entrevistador repase cada uno de ellos (para refrescar la memoria del cliente) y que haga las siguientes preguntas:

«¿Cómo compararías los diferentes productos? ¿Cuáles son los pros y los contras?».«¿Qué partes de cada uno combinarias para hacer un producto nuevo o mejorado?»  
«¿Cuál te ha parecido más útil? ¿Por qué?»

Eso es todo. Cuando la entrevista termina, el Entrevistador le da las gracias al cliente, le entrega una tarjeta regalo y se despide de él.

A lo largo de toda la sesión, el Entrevistador debe alentar la conversación. Tiene que animar al cliente a hablar mientras él se mantiene neutral (diciendo cosas como «ajá» y «mmm», nada de «¡genial!» o «¡bien hecho!»). No hay necesidad de que tome notas. El resto del equipo, en la sala del sprint, lo hará por él.

Por supuesto, no esperamos que nadie memorice todas las preguntas y los cinco actos. El jueves, el Entrevistador puede prepararse de antemano escribiendo un guión mientras el resto del equipo crea el prototipo. El viernes puede imprimir una lista que le sirva de guía durante la entrevista. El guión no solo conseguirá que las entrevistas sean más sencillas, sino que hará que sean consistentes, lo que facilita mucho la identificación de patrones a lo largo del día.

Una de nuestras anécdotas preferidas acerca del poder de las entrevistas nos la proporcionó Joe Gebbia, amigo y diseñador. En 2008 Joe y dos amigos más fundaron una *start-up*. Contaban con lo que creían que era una idea genial para un nuevo mercado online. Diseñaron y lanzaron un sitio web, y después se pasaron meses mejorándolo hasta estar convencidos de que era perfecto.

Sin embargo y pese a todos sus esfuerzos, el nuevo servicio no despegaba. Tenían unos cuantos clientes y algo de beneficio, pero no crecían y, con unos ingresos de apenas doscientos dólares a la semana, no ganaban lo suficiente ni para pagar el alquiler. Con la esperanza de salvar su negocio antes de quedarse sin dinero, los fundadores tomaron una medida desesperada: dejaron el trabajo de ingeniería, salieron de la oficina y localizaron a unos cuantos clientes. Luego los entrevistaron. Uno a uno, cara a cara, los vieron usar su sitio web.

Joe describe esas entrevistas como «agónicas y esclarecedoras». Recuerda que «era para pegarnos cabezazos contra la pared». Su sitio web estaba plagado de fallos. Incluso cosas sencillas, como escoger una fecha en un calendario, confundía a las personas.

Cuando volvieron a la oficina, Joe y sus socios pasaron una semana

arreglando los errores más flagrantes y lanzaron una nueva versión para sus clientes. Cuando los ingresos se duplicaron hasta los cuatrocientos dólares a la semana, Joe comprobó la contabilidad por si había un error en su sistema. Pero los números eran reales.

Hicieron otra ronda de entrevistas y otra ronda de mejoras. Los ingresos volvieron a duplicarse, hasta los ochocientos dólares, y se duplicaron una vez más, hasta los mil seiscientos; y siguieron hasta alcanzar los tres mil doscientos dólares a la semana. El crecimiento no se detenía.

La *start-up* se llamaba Airbnb. En la actualidad, el mercado de plazas de alojamiento opera en más de treinta mil ciudades y ciento noventa países, y han servido a más de treinta y cinco millones de huéspedes. Resultó que sí era una idea increíble, pero para que funcionase tuvieron que hacer todas esas entrevistas. «Hay una brecha entre la visión y el cliente», reconoce Joe. «Para que las dos cosas encajen, hay que hablar con la gente.»

Las entrevistas de Airbnb ayudaron a sus creadores a ver el producto a través de los ojos de los clientes, revelando problemas que eran incapaces de ver. Escuchar a los clientes no implicó abandonar su visión. En cambio, les proporcionó el conocimiento necesario para combinarla con dicha visión, de modo que pudieran acortar la brecha y conseguir que el producto funcionara con la gente real.

No podemos prometer que las entrevistas sean tan exitosas como en el caso de Airbnb, pero sí que el proceso será esclarecedor. En el siguiente capítulo hablaremos de cómo encontrarles sentido a las observaciones: tomar notas, identificar patrones y sacar conclusiones acerca de los siguientes pasos.

## TRUCOS PARA EL FACILITADOR

Con un guión de los cinco actos, las entrevistas serán efectivas sin lugar a dudas. Sin embargo, Michael emplea ciertas técnicas para mejorarlas todavía más.

### 1. Ser un buen anfitrión

Durante un segundo, pongámonos en el lugar del cliente objetivo que llega a la entrevista. Estamos allí para probar un producto nuevo (no sabemos

bien qué), en un edificio en el que nunca hemos estado y nos observará una persona a la que acabamos de conocer. Es posible que el encuentro nos haya parecido una idea estupenda hace dos horas, pero ahora ya no estamos tan seguros.

El Entrevistador es el anfitrión, y el cliente es el huésped. Michael se asegura de que el cliente se siente cómodo antes de empezar la entrevista. Sonríe mucho, cuida el lenguaje corporal, se come unos caramelos de menta para que le huela bien el aliento y siempre empieza con preguntas que tranquilizan al cliente.

## 2. Hacer preguntas generales

Para comprender la forma de pensar del cliente, hay que evitar las preguntas dirigidas. Algunas son evidentes y fáciles de evitar (como por ejemplo «¿Te gusta, ¿verdad?»). Pero a veces las preguntas dirigidas surgen sin pretenderlo.

Supongamos que estamos entrevistando a un cliente que mira nuestro sitio web: queremos saber lo que piensa y si le gustaría registrarse para una versión de prueba del producto.

**Entrevistador:** Ahora que has visto la web, ¿estarías preparado para registrarte o necesitas más información?

**Cliente:** Mmm, supongo que necesitaría más información... Ah, aquí están las preguntas frecuentes. Voy a leerlas.

Esta conversación puede parecer bien a simple vista, pero la pregunta disyuntiva («preparado para registrarte» en oposición a «necesitas más información») ha influido en la respuesta del cliente. Estamos suponiendo que el cliente quiere elegir una de esas dos opciones. Aunque es difícil, deberíamos evitar este tipo de preguntas disyuntivas, ya que casi siempre conducen a más preguntas guiadas encubiertas.

Ahora, pensemos en lo que sucedería si hacemos una pregunta general.

**Entrevistador:** Ahora que has visto la web, ¿qué te parece?

**Cliente:** No sé... A ver... No creo que sea lo más indicado para mi empresa.

**Entrevistador:** ¿Por qué motivo?

**Cliente:** (Añadir un motivo fascinante aquí.)

Nos hemos inventado este escenario, pero es algo que hemos observado en muchas ocasiones. Cuando hacemos preguntas generales, es más probable que obtengamos una reacción sincera y una explicación del motivo.

Todo esto parece complicado, pero el consejo de Michael para evitar este tipo de preguntas se resume en dos reglas.

**NO hacer preguntas disyuntivas o que se puedan contestar con un sí o un no.**

(«¿Harías...?», «¿Crees que...?», «¿Es...?»)

**PREGUNTA las cuestiones clave.**

(«¿Quién...?», «¿Qué...?», «¿Dónde...?», «¿Cuándo...?», «¿Por qué...?», «¿Cómo...?»)

Como es habitual, hacer preguntas de este tipo resulta más fácil con la práctica. Un truco muy sencillo para el Entrevistador es anotar cinco preguntas de este tipo en el guión de la entrevista.

### **3. Hacer preguntas inacabadas**

Michael Margolis es un experto en preguntas inacabadas. La idea es empezar la pregunta, pero dejarla en el aire antes de decir nada que pueda influir en la respuesta.

**Cliente:** ¡Mmm!

**Michael:** Ah, ¿qué...? (Se calla.)

**Cliente:** Bueno, me sorprende ver que los precios son tan altos.

Michael ha conseguido una respuesta sincera y útil del cliente sin hacerle siquiera la pregunta, y al ser esta tan vaga, el cliente no se sintió presionado a decir a Michael lo que creía que quería escuchar.

En una situación como la del ejemplo anterior, en la que el cliente ha reaccionado a algo sin explicitar el qué, es tentador hacer una pregunta guiada como «¿Estás mirando los precios?». Sin embargo, con una

pregunta inacabada se anima al cliente a que piense en voz alta sin influir de ninguna manera.

También se aprende mucho guardando silencio. No es obligatorio llenar todos los silencios de la conversación. Es mejor observar, esperar y escuchar.

#### **4. Mentalidad curiosa**

Nuestro consejo final para ser un gran Entrevistador no es una técnica, sino un estado mental. Durante el jueves el equipo tenía que adoptar una mentalidad de prototipo. Durante el viernes el equipo y, sobre todo, el Entrevistador, tienen que esforzarse en mantener una mentalidad curiosa.

Mantener dicha mentalidad significa que nos deben fascinar los clientes y sus reacciones. Podemos desarrollar esta mentalidad al concentrarnos en los sorprendentes detalles de lo que los clientes hacen y dicen. Preguntaremos siempre «¿Por qué?». Nunca haremos suposiciones o sacaremos conclusiones. Antes de cada entrevista, anticiparemos hasta qué punto será interesante la información que obtendremos de cada cliente. El lenguaje corporal es importante para proyectar amabilidad y simpatía: hay que sonreír, inclinarnos hacia el cliente y no cruzar los brazos. La curiosidad es una cualidad que se puede asumir, e incluso aprender.

Más cosas acerca de las entrevistas de clientes (y un vídeo en el que Michael realiza una entrevista), en <[thesprintbook.com](http://thesprintbook.com)>.

## Aprender

Viernes, 8.30 en San Francisco. Último día del sprint de Slack. Michael había programado la primera entrevista para las 9.00 y el equipo del sprint empezaba a llegar, con tazas de café en la mano. Reorganizamos los sofás y las sillas para que todos pudieran ver la pantalla que había en la parte delantera de la sala. Braden conectó un portátil a la pantalla, abrió el navegador web y se unió a la videoconferencia que Michael había preparado.

Slack comenzó la semana con un gran desafío: costaba explicar su software a los clientes potenciales. Muchos de los beneficios de usar Slack (mejor comunicación, mejor trabajo en equipo y menos estrés laboral) solo se evidenciaban cuando los clientes se arriesgaban y probaban el programa con sus equipos. Experimentar con un nuevo programa supone mucho esfuerzo, de modo que Slack tenía que dejar claro su valía desde el principio.

Al llegar al viernes de nuestro sprint, teníamos dos soluciones posibles. Merci Grace, la jefa de producción de Slack, prefería una guía paso a paso llamada «Visita guiada», que mostraría a los clientes cómo funcionaba Slack. Stewart Butterfield, fundador y director ejecutivo de Slack, tenía una coronada sobre una idea llamada «Equipo robot», una manera de que los clientes probaran Slack comunicándose con un equipo de personajes controlados por ordenador. Hemos hablado de esto, pero no hemos dicho cómo termina.

De eso va el viernes, de descubrir el final de la historia del sprint. Es nuestra oportunidad de poner los prototipos delante de clientes reales, de ver cómo reaccionan, de contestar las preguntas del sprint y de planificar qué hacer a continuación. El viernes todo el mundo estaba emocionado y un poco nervioso por ver cómo se comportarían los prototipos. Todos guardaron silencio cuando la pantalla se encendió.

A través de las cámaras, oímos que una puerta se cerraba. A continuación la voz de Michael:

—Te agradezco de nuevo que hayas venido.

Vimos cómo el primer cliente se sentaba y miraba la cámara con nerviosismo, pero se fue relajando conforme Michael le hacía unas preguntas cordiales.

Michael describió el primer prototipo al cliente. Al principio, el cliente no hizo nada, pero después se inclinó hacia delante, agarró el ratón del ordenador y empezó a hablar.

El viernes es como un gran misterio. A lo largo de todo el día iremos recogiendo pistas. Algunas nos ayudarán a desentrañar el enigma, pero otras nos llevarán por caminos equivocados. Solo al final, a eso de las cinco de la tarde, todo cobra forma y la respuesta se hace evidente.

Al igual que le pasó al equipo de Slack, nuestro equipo del sprint pasará todo el viernes junto. Al mismo tiempo que el Entrevistador pone a prueba el prototipo con los clientes, el equipo se reunirá en la sala del sprint para observar y tomar notas. Es el final de una semana intensa y todos se sienten presionados para volver al «trabajo normal»: mensajes de correo electrónico, reuniones, conversaciones junto al dispensador de agua acerca de misiones críticas... Sin embargo, el sprint solo funciona si el equipo se mantiene unido hasta el final.

## El equipo que observa unido aprende unido

Todos tenemos un superpoder, una fuerza única. En el caso de los ingenieros de software, es la programación. En el caso de los comerciales, puede ser el diseño de campañas publicitarias. En nuestro caso, es colocar notas adhesivas en pizarras. Cada uno somos realmente buenos en algo y nos sentimos más productivos cuando realizamos esa tarea.

Es tentador disolver el equipo del sprint el viernes y dejar que todos vuelvan a su superpoder. De esa manera, el Entrevistador puede usar su superpoder para probar el prototipo con los clientes. Hemos intentado este

enfoque y esto es lo que sale: el Entrevistador habla con cada cliente. Hasta aquí, bien. Por desgracia, no puede hablar y tomar notas a la vez, de modo que graba las conversaciones. Las entrevistas se hacen los viernes, así que escuchará las grabaciones el lunes como muy pronto. Las entrevistas duran un día entero, así que tarda otro día entero en repasar las grabaciones y desentrañar lo que ha escuchado. Después necesita unas cuantas horas para redactar un documento o una presentación con lo que ha averiguado. Ya estamos a martes. (Incluso conocemos a analistas que montan un vídeo para «resaltar» los momentos más interesantes de las entrevistas... estupendo, pero consume mucho tiempo.) Y una vez que ha hecho todo eso, el Entrevistador tiene que programar una reunión con el equipo del sprint para presentar y repasar lo que ha averiguado. Como pronto, estaremos hablando del miércoles siguiente a la semana del sprint para que el equipo vea los resultados.

Hay más problemas. A medida que pasa el tiempo, el impulso del equipo desaparece conforme todos acaban absorbidos por el caos de la rutina laboral. Y también nos encontramos con un problema de credibilidad. Dado que el equipo no ha presenciado la prueba, tienen que confiar en el proceso del Entrevistador y en sus resultados. Se puede decir que es la misma diferencia entre ver una película y que alguien nos la cuente.

Por suerte, la solución a todos estos problemas es muy sencilla: observar la entrevista juntos. Es mucho más rápido, porque todos absorben los resultados a la vez. Las conclusiones serán mejores como grupo, dado que serán siete cerebros trabajando juntos. Se evitan también problemas de credibilidad y de confianza, porque cada miembro del sprint puede ver los resultados con sus propios ojos. Y al final del día, el equipo puede tomar una decisión fundamentada sobre qué hacer a continuación. Los resultados de las entrevistas (y del sprint) están frescos en la memoria a corto plazo de todo el mundo.

Este maravilloso trabajo en equipo no sucede porque sí, sino siguiendo unos sencillos pasos que pueden usarse siempre. Esto es lo que hay que hacer:

## Tomar notas de las entrevistas como grupo

Antes de que comience la primera entrevista, dibujaremos una tabla en una pizarra grande de la sala del sprint. Crearemos cinco columnas (una por cada cliente al que vamos a entrevistar) y unas cuantas filas (una por cada prototipo, cada sección del prototipo o cada pregunta del sprint que queramos contestar).

|                     | Tish | Gene | Holly | Luke | Flynn |
|---------------------|------|------|-------|------|-------|
| Página de marketing |      |      |       |      |       |
| Registro            |      |      |       |      |       |
| Primera experiencia |      |      |       |      |       |

Jake Knapp

**Distribuir notas adhesivas y rotuladores** para pizarra entre todos los presentes en la sala. Daremos instrucciones sobre cómo tomar notas durante las entrevistas: «Cuando escuchéis algo interesante, anotadlo en una nota adhesiva. Podéis anotar citas, observaciones o vuestra visión de lo que ha pasado».

Usaremos un rotulador de distinto color en función de la nota: verde para las positivas, rojo para las negativas y negro para las neutras. Si solo hay rotuladores negros, se puede escribir un signo de menos o de más en una esquina de la nota y dejar el espacio en blanco para las neutras.



Jake Knapp

Durante las entrevistas, la sala debería estar en silencio. La entrevista en sí misma es un momento durante el cual escuchar con atención y tomar notas, no uno en el que ventilar nuestras reacciones o solucionar problemas. También es importante ser respetuoso con el cliente al que se está entrevistando. Aunque creamos que el cliente no puede oírnos (el vídeo debería ser de dirección única), no hay que olvidar que si tiene problemas con el prototipo es cosa nuestra, no del cliente.

Al final de cada entrevista, agruparemos las notas y las pegaremos en la pizarra. Las pondremos en la columna y la fila correctas, pero sin molestarnos en organizarlas todavía. Luego haremos un descanso. Concentrarse y tomar notas durante cinco horas es agotador, así que es recomendable hacer un descanso entre cada entrevista.

El viernes por la tarde, cinco clientes objetivo habían probado los dos prototipos de Slack y la pizarra estaba llena de notas. Nos reunimos en torno a la pizarra para organizarlas e identificar patrones.

Empezamos con las reacciones al prototipo «Visita guiada», la solución que ofrecía una guía paso a paso detallada del programa. El funcionamiento de Slack con el correo electrónico todavía resultaba confuso, pero cuatro de los cinco clientes habían comprendido el valor general, todo un éxito. Solo dos de los cinco habían intentado registrarse, pero parecía que había detalles fáciles de solucionar que podrían aumentar el número. (Un detalle para darse un buen bofetón: el botón para la «Guía» estaba demasiado abajo en la página.) Todo el mundo estaba de acuerdo: la «Visita guiada» no era perfecta, pero era mejor que el marketing actual de Slack.

Después nos concentraron en los resultados del «Equipo robot». Leímos

las notas cliente a cliente. No pintaba nada bien. Las observaciones estaban llenas de frases como «Está desconcertada», «No parece mucho más que el correo electrónico» y «Ni siquiera estoy seguro de lo que es». Solo una persona disfrutó de la experiencia de hablar con los personajes controlados por ordenador, pero ni siquiera esa persona entendía el objetivo del software.

Todos habíamos observado las entrevistas, por supuesto, pero al leer las notas caló el significado: la coronada de Stewart se equivocaba. Fue una sorpresa, porque la intuición de Stewart suele ser excelente, pero también un alivio. Construir el «Equipo robot» y conseguir que funcionara debidamente habría sido una tarea muy cara y laboriosa. Habíamos echado el resto con un prototipo realista y había fracasado. Ahora todo el equipo estaba convencido de que había que dirigir los esfuerzos hacia otro lado.

Claro que el prototipo «Visita guiada» era prometedor. Las piezas estaban ahí y algunos problemas se podían resolver con facilidad. El siguiente paso era evidente. Para eliminar la brecha, Merci y su equipo realizarían otro sprint.

El equipo de Slack esperaba un éxito total; en cambio, obtuvieron resultados contradictorios. Aunque había buenas noticias: sabían que el prototipo «Visita guiada» era una mejora, que el prototipo «Equipo robot» era un desastre y que tenían que concentrarse en la pregunta «Slack o correo electrónico».

Convertir una pizarra llena de notas adhesivas en una lista de patrones y de pasos a seguir puede sonar a alquimia pura, pero cuando todo el mundo ha visto las entrevistas juntos, es muy sencillo.

## Buscar patrones

Pediremos al equipo que se reúna en torno a la pizarra. Todos deberían estar lo bastante cerca para leer las notas. Leeremos en silencio durante unos cinco minutos, y después cada uno anotará en un bloc los patrones que vea. Buscaremos patrones que se repitan en tres o más clientes. Si solo dos

clientes han reaccionado de la misma manera pero ha sido una reacción muy fuerte, lo anotaremos también.

Tras cinco minutos buscando patrones por separado, los miembros del equipo compartirán lo que han encontrado y leerán los patrones en voz alta. Anotaremos todos los patrones en una pizarra distinta, añadiendo si son positivos, negativos o neutros. Una vez tengamos el listado de patrones, habrá llegado la hora de analizar los resultados.

## Regreso al futuro

El lunes redactamos una lista de preguntas para el sprint. Son las incógnitas que se interponen entre el equipo y la meta a largo plazo. Ahora que hemos realizado la prueba e identificado los patrones en sus resultados, es el momento de repasar las preguntas. Esas cuestiones nos ayudarán a decidir qué patrones son más importantes y nos indicarán el camino de los siguientes pasos.

Slack tenía dos preguntas primordiales. La primera era «¿Podemos explicar lo que es Slack a personas que nunca lo han probado?». Después del sprint la respuesta era: «Sí... a lo mejor». La «Visita guiada» había salido bien parada a la hora de explicar Slack. Sin embargo, Merci y el resto del equipo no se conformaban con que saliera «bien parada». Querían arreglar la «Visita guiada» y mejorarla.

La segunda pregunta era «¿Podemos ayudar a los individuos a entender Slack antes de que los grupos se reúnan?». Cada equipo que adopta Slack empieza por una sola persona, que es quien tiene que imaginarse cómo será usar el software con todo el equipo antes de convencer a sus colegas de que se sumen al proyecto. El falso grupo de «Equipo robot» fue un intento por solucionar este problema, pero fracasó. Aun así, Slack creía que podrían afrontar este desafío de una forma distinta en la página de marketing, de modo que contestaron con un «No... a lo mejor» y se juraron intentarlo de nuevo en el siguiente sprint.

Al final de nuestro sprint nosotros haremos lo mismo. Revisaremos la meta a largo plazo y las preguntas del lunes. Seguramente no habremos obtenido

respuesta a todas las preguntas pero, al igual que en el caso de Slack, habremos progresado.

Una vez que se echa la vista atrás suele ser más fácil adivinar el siguiente paso. El equipo puede tener una breve discusión y después (sí, eso es) el Decisor establece cómo continuar.

## Siempre hay ganador

Tal vez lo mejor de un sprint sea que no se puede perder. Si probamos el prototipo con clientes, ganaremos el mayor premio de todos: la oportunidad de aprender, en cinco días, si vamos por el buen camino con nuestras ideas. Los resultados no seguirán una plantilla pulcra. Puede haber fracasos eficientes que son buenas noticias, éxitos a medias que necesitan más trabajo y muchos otros resultados. Veamos cómo cinco equipos interpretaron los resultados de sus pruebas y qué decidieron hacer a continuación.

Slack obtuvo dos resultados en su sprint. Primero consiguieron un fracaso eficiente al descubrir que una solución no funcionaba, ahorrándose así meses de trabajo de ingeniería y un coste elevadísimo. El otro prototipo fue un éxito a medias. Tres semanas después, el equipo se reunió de nuevo para un sprint de seguimiento a fin de mejorar la «Visita guiada». Explicaron mejor cómo funcionaba la transmisión del mensaje, mejoraron los diagramas y clarificaron la guía. Cuando probaron el prototipo mejorado, los resultados fueron claros: los cinco clientes entendieron el nuevo sitio web, y Slack lo construyó y lo lanzó poco después.

Los creadores del robot de Savioke tuvieron un sprint con un resultado raro: todas las ideas que probamos fueron un éxito rotundo. Después, el equipo se concentró en hacer que esas ideas llegaran al mercado y, a cambio, obtuvieron una gran cobertura mediática y nuevos hoteles como clientes.

Blue Bottle Coffee probó tres prototipos diferentes en una Pelea callejera clásica. Una idea fue un fracaso eficiente, y las otras dos fueron éxitos a medias. Blue Bottle reunió los mejores elementos de esas dos ideas y los fundió para crear un sitio web que aumentó las ventas de forma considerable.

La pregunta del sprint de Flatiron era muy importante: «¿Querrán las clínicas oncológicas cambiar su dinámica de trabajo para introducir una

nueva herramienta?». Había mucho en juego. Si convencían a los coordinadores de análisis para llevar a cabo el cambio, podrían aumentar el número de pacientes que participaba en los ensayos clínicos. Trabajamos juntos para hacer un prototipo del nuevo software y después lo probaron con los coordinadores de análisis. El resultado fue un emocionante éxito a medias. A los coordinadores no les hicieron gracia todas las partes del prototipo, pero su reacción entusiasta ante el proyecto le proporcionó a Flatiron la confianza necesaria para continuar diseñando y desarrollando el software. Seis meses más tarde, las clínicas usaban el programa real para indicar a cada paciente el ensayo apropiado.

Muchas veces, una prueba exitosa no es el final del proceso, sino el principio. En 2014 realizamos un sprint con Medium, una plataforma de escritura creada por Ev William, el fundador de Twitter. Ev y su equipo tenían varias ideas para mejorar las herramientas de comentarios y de discusión de Medium, y después de la prueba del viernes, tuvieron entre manos varios éxitos a medias que merecía la pena desarrollar.

El equipo de ingenieros de Medium se pasó la siguiente semana desarrollando las ideas más potentes. Más tarde, las lanzaron a unos pocos usuarios de Medium a modo de prueba. Se trataba de un sprint de seguimiento con datos a mayor escala. (Al final ambas ideas aumentaron las discusiones.)

Muchas empresas quieren lanzar el producto deprisa para obtener datos de cientos, miles e incluso millones de personas. Contar datos a gran escala es bueno, pero con las prisas por llegar a ese punto es fácil perder la oportunidad de recabar datos a una escala menor al principio del proceso, cuando todavía es fácil corregir el rumbo. Tal como ilustra la historia de Medium, podemos contar con lo mejor de ambos mundos, podemos hablar con nuestros clientes y también aprender de datos a gran escala.

## Hecho para las personas

La costumbre de escuchar a los clientes nos recuerda por qué nos esforzamos tanto. Cada entrevista acerca el equipo a las personas a las que queremos ayudar con nuestro producto o servicio.

Continuar haciendo sprints y convencerse de la visión propia hará que llegue el día en el que esa brecha desaparezca. Observaremos una prueba el viernes y veremos que la gente comprende nuestra idea, cree que mejorará sus vidas y le pregunta al Entrevistador cómo puede comprarla.

En esos momentos es como cuando las personas que integran el equipo de control de vuelo vitorean al ver que el *Apolo 13* se posa, a salvo, sobre las aguas del Pacífico. Es como cuando los ladrones de *Ocean's Eleven* miran la fuente tras haber dado el golpe o cuando Gandalf aparece a lomos de un águila gigante para salvar a Frodo y a Sam. Es increíble. Es lo que debería motivar el trabajo; nada de malgastar el tiempo en reuniones interminables o de intentar fomentar la camaradería en unas jornadas de convivencia en una bolera, se trata de trabajar juntos para construir algo que les importe a las personas reales. Ese es el mejor uso del tiempo. Eso es un sprint.

Despegue

Es un gélido día de diciembre, nublado y ventoso. Dos pioneros se acercan el uno al otro e intercambian unas palabras. Hace una semana que su último prototipo fracasó, pero creen saber por qué. Han hecho unos cuantos arreglos y esa mañana ambos se sienten seguros. Después de más tres años de planes y pruebas, su disparatada meta a largo plazo tal vez esté muy próxima.

Un fuerte viento de más de treinta kilómetros por hora levanta la arena del suelo. La mayoría de la gente diría que hace un tiempo asqueroso, pero esos dos hombres apenas parecen notarlo. Aprenderán algo incluso si el prototipo fracasa, y saben que solo cinco personas serán testigos del momento. Llevan a cabo los últimos preparativos y comprueban el estado con los observadores. Es hora de empezar.

Y funciona. Durante doce gloriosos segundos todo va bien. La segunda prueba también es un éxito, así como la tercera. Horas después del comienzo, realizan la cuarta y última y ¡bum! Cuatro de cuatro. Durante la última prueba, el prototipo funciona durante cincuenta segundos seguidos y sus creadores están eufóricos.

Corre el año 1903, y Orville y Wilbur Wright acaban de convertirse en los primeros humanos en hacer volar un avión con motor.

Es fácil pensar en los hermanos Wright como figuras históricas de otro mundo cuyo famoso vuelo fue una hazaña sin parangón, pero los lectores de este libro habrán reconocido el método y el duro trabajo que los ayudó a despegar.

Los hermanos Wright empezaron con una meta ambiciosa y disparatada. Al principio no sabían cómo podrían realizarla, de modo que buscaron los interrogantes que necesitaban respuesta. En 1899, los Wright llevaron a cabo su propia versión de «Pregunta a los expertos» al mantener correspondencia con otras personas que habían intentado volar y al solicitarle al Instituto

Smithsonian información sobre estudios técnicos en aerodinámica. Descubrieron ideas ya existentes observando el vuelo de las cometas, de los ala deltas y de los pájaros, y estudiando las hélices de los barcos. Después combinaron, mezclaron y mejoraron.

Durante los años posteriores, avanzaron aferrándose a la idea de crear un prototipo. Paso a paso, identificaron los desafíos y superaron los obstáculos. ¿Podrían conseguir suficiente altura? ¿Sería una persona capaz de mantener un vuelo estable? ¿Podrían añadir un motor? Se estrellaron muchas veces a lo largo del camino, pero cada vez que lo hacían usaban un nuevo prototipo construido a conciencia para responder una pregunta específica. En ningún momento perdieron de vista la meta a largo plazo y siguieron adelante.

La historia nos resulta familiar. Los hermanos Wright no usaron sprints para inventar el avión, pero sí una dinámica parecida. La usaron, la usaron y la volvieron a usar. Hacerse una pregunta, construir un prototipo y ponerlo a prueba se convirtió en una forma de vida.

Los sprints son capaces de crear esos hábitos en una empresa. Después del primero, tal vez se perciba un cambio en la dinámica de trabajo del equipo. Se buscarán formas de convertir las discusiones en hipótesis comprobables y la manera de responder grandes interrogantes, no algún día, sino esta semana. Aprenderemos a confiar en la experiencia de los demás y en la habilidad colectiva para avanzar hacia una meta ambiciosa.

La expresión «meta ambiciosa» tal vez suene a palabrería corporativa o al mensaje de un póster malo supuestamente inspirador, pero no deberíamos avergonzarnos de tener metas ambiciosas en el trabajo. Cada uno de nosotros dispone de un tiempo limitado durante el día, durante el año, durante nuestras vidas. Cuando vamos a trabajar por la mañana, deberíamos saber que nuestro tiempo y nuestro esfuerzo merecerán la pena. Deberíamos confiar en el hecho de que estamos haciendo algo que supondrá una diferencia notable en la vida de las personas. Con las técnicas que aparecen en este libro se puede conseguir que ese tiempo y ese esfuerzo estén centrados en el trabajo que de verdad importa.

Desde 2012 hemos llevado a cabo más de cien sprints con *start-ups*. Es un número importante, pero no es nada comparado con la cantidad de personas que han usado los sprints por su cuenta para solucionar problemas, reducir riesgos y tomar mejores decisiones en el trabajo.

Nos han hablado de sprints en aulas de estudiantes. En la Universidad de

Columbia, en Nueva York, el profesor R.A. Farrokhnia quiso enseñar a sus estudiantes de ingeniería y gestión empresarial cómo llevar a cabo un sprint, pero con el típico horario de clases era imposible contar con una semana completa, de modo que pirateó el sistema.

El profesor Farrokhnia encontró una semana libre durante la época estival y organizó un bloque semanal especial que podría alargarse durante esos cinco días. En Columbia, las clases se imparten en un auditorio, un espacio poco adecuado para un sprint, de modo que inspeccionó las aulas que estaban siendo remodeladas y, tras localizar una, la habilitó con varias pizarras. El sprint había comenzado.

En Seattle, Washington, Nate Chipps y Taylor Dunn, profesores de matemáticas de un instituto, usaron un sprint para enseñarles a sus alumnos el concepto de probabilidad. Los estudiantes crearon prototipos fiables de un juego de mesa durante una clase. En la siguiente, observaron a sus compañeros jugar, anotando las ideas que funcionaban y las que no. Cuando entregaron el trabajo definitivo (una versión revisada del juego), observaron cómo operaban los principios de la probabilidad en la vida real.

Hemos tenido noticias de sprints que se han llevado a cabo en todo tipo de contextos. La legendaria consultoría McKinsey & Company empezó a usar los sprints de manera habitual, al igual que lo hizo la agencia publicitaria Wieden+Kennedy. El proceso del sprint se usa en agencias gubernamentales y en organizaciones sin ánimo de lucro, en grandes empresas tecnológicas y en empresas como Airbnb o Facebook. Nos ha llegado información de sprints celebrados en Múnich, Johannesburgo, Varsovia, Budapest, Sao Paulo, Montreal, Ámsterdam, Singapur e incluso Wisconsin.

Está claro que los sprints son versátiles y que cuando un equipo sigue la dinámica, tiene la capacidad de transformar. Esperamos haber despertado la curiosidad del lector y que esté dispuesto a organizar su primer sprint, ya sea en el trabajo, en una organización de voluntariado, en la universidad o incluso en su vida personal para intentar cambiarla.

Se puede hacer un sprint cada vez que no estemos seguros de qué hacer, cuando tratemos de poner algo en marcha o debamos tomar una decisión arriesgada. Los mejores sprints se usan para solucionar problemas importantes, así que animamos a todo el mundo a lanzarse a por algo realmente importante.

A lo largo del libro hemos aprendido un montón de ideas poco

convencionales sobre cómo trabajar mejor y más rápido:

- En vez de ir directo a las soluciones, nos tomaremos tiempo para hacer un mapa del problema y establecer un objetivo inicial. Empezaremos despacio para coger carrerilla después.
- En vez de ofrecer ideas en grupo, es mejor trabajar de forma independiente y hacer bocetos detallados de posibles soluciones. Los brainstormings grupales son un método trillado, pero existe uno mejor.
- En lugar de realizar debates abstractos y reuniones infinitas, usaremos un sistema de votos y a un Decisor para tomar decisiones claras que reflejen las prioridades del equipo. Es la sabiduría de la multitud sin necesidad de pasar por la reflexión en grupo.
- En lugar de anotar todos los detalles antes de poner a prueba nuestra solución, es mejor crear una fachada. Adoptar la mentalidad de prototipo para aprender rápido.
- En vez de hacer suposiciones y de confiar en ir por el camino correcto, mientras invertimos una gran cantidad de dinero y de tiempo en nuestras ideas, es mejor poner a prueba un prototipo con clientes buscados a propósito y obtener sus reacciones sinceras.

En Google Ventures, invertimos en *start-ups* porque queremos mejorar el mundo. También queremos que nuestros lectores mejoren el mundo. A tal fin, incluimos una reflexión más sobre los hermanos Wright, en esta ocasión una frase de su amigo John T. Daniels, que estuvo presente en aquel famoso vuelo de diciembre de 1903.

«No fue la suerte lo que los hizo volar. Fue el trabajo duro y el sentido común», afirmó Daniels. Y añadió: «¡Dios mío, me pregunto qué podríamos conseguir entre todos si tuviéramos confianza en nuestras ideas y pusiéramos todo nuestro empeño y energía en llevarlas a cabo tal como han hecho los Wright!».

Nosotros también nos lo preguntamos. Y creemos que podemos conseguir muchas cosas y que tenemos la forma adecuada para empezar.

# Listas

En las siguientes páginas hemos incluido las listas con todo lo necesario para las distintas partes del sprint. (También están en <[thesprintbook.com](http://thesprintbook.com)>.)

Llevar a cabo un sprint es, a grandes rasgos, como preparar un bizcocho: si no seguimos la receta nos puede salir algo asqueroso. Si no ponemos el azúcar y los huevos, no podemos esperar que el bizcocho salga bien; de la misma manera, no podemos saltarnos el paso de la creación del prototipo y de la prueba y esperar que nuestro sprint funcione.

**Durante el primer sprint hay que seguir todos los pasos.** Una vez cogido el truco, hay libertad para experimentar, como cualquier repostero avezado. Y si alguien encuentra algo nuevo que mejore el proceso, ¡que nos lo haga saber!

## Montar el escenario perfecto

- Elegir un desafío importante.** Usaremos los sprints cuando haya algo importante en juego, cuando no tengamos tiempo suficiente o cuando estemos atascados, simple y llanamente ([véase](#)).
- Buscar un Decisor (o dos).** Sin un Decisor, las decisiones no serán firmes. Si el Decisor no puede unirse al sprint completo, que nombre un sustituto que sí pueda y que actúe en su nombre ([véase](#)).
- Reclutar al equipo del sprint.** Siete personas o menos. Que tengan distintas habilidades y que formen parte del grupo que trabaja día a día en el proyecto ([véase](#)).
- Incluir expertos extra.** No todos los expertos estarán disponibles para participar durante toda la semana en el sprint. Organizaremos encuentros de quince o veinte minutos el lunes por la tarde con expertos ajenos al proceso. Reservaremos unas dos o tres horas en total ([véase](#)).
- Escoger a un Facilitador.** Será quien controle el tiempo, las conversaciones y el proceso al completo del sprint. Debe ser alguien con capacidad de liderazgo en las reuniones y que sepa cortar discusiones de raíz ([véase](#)).
- Reservar cinco días laborales.** Reservar tiempo para trabajar con el equipo de 10.00 a 17.00 de lunes a jueves, y de 09.00 a 17.00 el viernes ([véase](#)).
- Reservar una sala con dos pizarras.** Reservar una habitación para celebrar el sprint durante toda la semana. Si no tiene dos pizarras, las compraremos o improvisaremos. Reservar una segunda sala para las entrevistas del viernes ([véase](#)).

## Ideas clave

- **Nada de distracciones.** No se permiten portátiles, teléfonos móviles ni iPads. Si alguien necesita usarlos, que lo haga fuera de la estancia o que espere a un descanso ([véase](#)).
- **Programación estricta.** Una programación estricta aporta confianza en el proceso del sprint. Usar un Time Timer para fomentar la concentración y la sensación de urgencia ([véase](#)).

- **Planear el almuerzo a la una.** Haremos una pausa para comer algo sobre las 11.30 y fijaremos el almuerzo a la una de la tarde. De esta manera se mantendrá la energía y evitaremos la hora punta de los restaurantes ([véase](#)).

## Material para el sprint

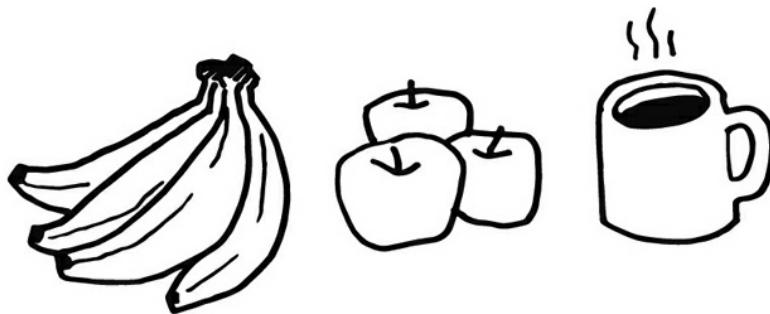


Jake Knapp

- Muchas pizarras.** Las mejores son las que van montadas en la pared, pero también pueden servir las enrollables. Alternativas: pintura blanca de efecto pizarra con rotuladores de borrado en seco, paneles donde colocar las notas adhesivas o papel blanco fijado a la pared. Necesitaremos dos pizarras grandes (o su equivalente) ([véase](#)).
- Notas adhesivas rectangulares.** Las clásicas de color amarillo, porque las de colores distraen demasiado. Harán falta quince tacos.
- Rotuladores negros para pizarras.** Un rotulador de punta gruesa ayudará a escribir las ideas con nitidez y a que el equipo las lea sin problemas. Preferimos los de punta gruesa a los rotuladores permanentes porque son más versátiles, huelen menos y evitan la preocupación de cometer un error accidental al escribir en una pizarra para no poder borrarlo después. Necesitaremos diez rotuladores.
- Rotuladores verdes y rojos para pizarra.** Para las notas del viernes. Diez de cada color.
- Rotuladores negros de punta fina.** Para los bocetos del martes. Que no sean demasiado finos, ya que invita a escribir con letra diminuta. Nos gusta que sean de un grosor intermedio. Harán falta diez.
- Folios.** Para los bocetos (por desgracia, no todo tiene cabida en una nota adhesiva). Necesitaremos un paquete de cien. Pueden ser de tamaño A4.
- Cinta adhesiva.** Para pegar los bocetos de las soluciones en la pared. Un

rollo será suficiente.

- Pegatinas redondas pequeñas** (de 5 mm). Para los votos del mapa térmico. Deben ser del mismo color (nos gusta el azul). Necesitaremos unas doscientas.
- Pegatinas redondas grandes** (2 cm). Para los votos del ejercicio «¿Cómo podríamos...?», la votación silenciosa y los supervotos. Deben ser del mismo color, y de otro color distinto del de las pegatinas pequeñas (nos gusta el rosa o el naranja). Serán necesarias unas cien.
- Time Timers** (u otro mecanismo para cronometrar el tiempo). Para seguir el horario previsto durante el sprint. Harán falta dos: uno para las actividades puntuales y otro para señalar los descansos.
- Tentempiés saludables.** Nos ayudarán a mantener el nivel de energía a lo largo del día. Necesitamos comida de verdad, como manzanas, plátanos, yogures, queso y frutos secos. Si necesitamos un buen empujón, también podemos añadir chocolate negro, café y té. Nos aseguraremos de que haya de sobra para todos.



Jake Knapp

## Lunes

*Nota: la programación es aproximada. No hay que preocuparse si se tarda algo más. Hay que hacer un descanso cada hora u hora y media (o sobre las 11.30 y las 15.30 todos los días).*

### 10.00

- Escribir esta lista en una pizarra.** Al terminar, borrar este primer elemento. Es sencillo. Seguiremos borrando elementos a lo largo del día.
- Presentaciones.** Si alguien no conoce a los demás, haremos una ronda de

presentaciones. Señalaremos quién es el Facilitador y el Decisor y explicaremos sus funciones.

- Explicar el sprint.** Describir la dinámica de los cinco días (se pueden usar las diapositivas disponibles en <[thesprintbook.com](http://thesprintbook.com)>). Repasar esta lista y describir brevemente cada actividad.

### 10.15 (minuto arriba o abajo)

- Establecer una meta a largo plazo.** Hay que ser optimista. Pregunta: ¿Por qué estamos haciendo este proyecto? ¿Dónde queremos estar dentro de seis meses? Escribir la meta a largo plazo en la pizarra ([véase](#)).
- Elaborar una lista con las preguntas del sprint.** Hay que ser pesimista. Pregunta: ¿En qué podemos fallar? Convertiremos estos miedos en preguntas que podíamos responder a lo largo de esta semana. Escribirlas en la pizarra ([véase](#)).

### 11.30 (más o menos)

- Dibujar un mapa.** Situaremos a los clientes y a los jugadores clave en la parte izquierda. Dibujar el final, con la meta conseguida, a la derecha. El último paso es hacer un diagrama en la parte central que muestre cómo interactúan los clientes con el producto. Debe ser sencillo: que tenga entre cinco y quince pasos ([véase](#)).

### 13.00

- Descanso para almorzar.** Si es posible, comeremos juntos (es divertido). No olvidar que lo mejor es un menú ligero para mantener la energía durante la tarde. Si a alguien le entra hambre después, podrá tomar un tentempié.

### 14.00

- Preguntar a los expertos.** Hablar con los expertos que forman parte del equipo y con los invitados a los que hemos citado. Cada entrevista debe durar entre quince y treinta minutos. Preguntaremos sobre la visión, el análisis de mercado, el funcionamiento de las cosas y los esfuerzos previos. Imaginemos que somos periodistas. Actualizaremos la meta a largo plazo, las preguntas y el mapa a medida que avancemos ([véase](#)).
- Explicar el ejercicio «¿Cómo podríamos...?».** Repartir los rotuladores

y las notas adhesivas. Los problemas deben convertirse en oportunidades. Que todos escriban en la esquina superior izquierda de la nota adhesiva «CP». Una idea por nota adhesiva. Haremos un taco a medida que vayamos escribiendo ([véase](#)).

### 16.00 (aproximadamente)

- Organizar las notas del ejercicio anterior.** Las pegaremos en una pared sin importar el orden. Después, las organizaremos por temas. Los títulos se pondrán a medida que dichos temas vayan surgiendo. No hay que ser perfecto. El proceso debe durar unos diez minutos ([véase](#)).
- Votación acerca de las notas del ejercicio** «¿Cómo podríamos...?». Cada miembro del equipo tiene dos votos, puede votar sus propias notas o incluso puede votar dos veces la misma. Trasladar las notas ganadoras al mapa ([véase](#)).

### 16.30 (más o menos)

- Elegir un objetivo.** Rodearemos con un círculo al cliente más importante y con otro una de las ideas clave del mapa. El equipo puede opinar, pero el Decisor tiene la última palabra ([véase](#)).

#### IDEAS CLAVE

- **Empezar por el final.** Empezaremos con el resultado final e imaginaremos qué riesgos se presentarán a lo largo del camino. Después, retrocederemos para ir descubriendo qué pasos son necesarios para llegar hasta la meta ([véase](#)).
- **Nadie lo sabe todo.** Ni siquiera el Decisor. El conocimiento del equipo del sprint se encuentra encerrado en los cerebros de los miembros del equipo. Para resolver los grandes problemas, habrá que liberar dicho conocimiento y construir un entendimiento compartido ([véase](#)).
- **Convertir los problemas en oportunidades.** Escucharemos bien para identificar los problemas. Los convertiremos en oportunidades mediante el ejercicio «¿Cómo podríamos...?» ([véase](#)).

#### TRUCOS PARA EL FACILITADOR

- **Pedir permiso** al grupo para ejercer de Facilitador. Debe explicar que va a intentar mantener al equipo en la senda correcta, lo que hará que el sprint sea más productivo para todos ([véase](#)).
- **Siempre atento.** Tendrá que resumir las discusiones del equipo y convertirlas en notas escritas en la pizarra. Puede improvisar cuando lo necesite. Se preguntará en todo momento «¿Cómo puedo expresar eso?».
- **Formular preguntas obvias.** Debe fingir que no sabe nada y preguntar constantemente «¿Por qué?».
- **Cuidar a las personas.** El equipo debe mantenerse con el nivel de energía óptimo. Establecerá descansos cada sesenta o noventa minutos y les recordará que coman un tentempié o que elijan un almuerzo ligero.
- **Decidir y avanzar.** Las soluciones lentas merman la energía y amenazan la programación del sprint. Si el grupo se sume en un debate largo, le pedirá al Decisor que tome una decisión.

Martes

**10.00**

- Demos rápidas.** Buscaremos grandes soluciones en distintas empresas, la nuestra incluida. Tres minutos por demo. Las buenas ideas se plasmarán con un dibujo en la pizarra ([véase](#)).

**12.30 (aproximadamente)**

- Dividir o agrupar.** Hay que decidir quién esbozará cada parte del mapa. Si vamos a trabajar con un gran pedazo del mapa durante el sprint, lo dividiremos y cada miembro del equipo se hará cargo de una sección ([véase](#)).

**13.00**

**Almuerzo**

## 14.00

**Bocetos en cuatro pasos.** Explicar brevemente los cuatro pasos. Todo el mundo va a participar. Cuando hayamos acabado, agruparemos los bocetos y los dejaremos para el día siguiente ([véase](#)).

- 1. Notas.** Veinte minutos. Un paseo en silencio por la sala para ir tomando notas.
- 2. Ideas.** Veinte minutos. Dibujaremos en silencio y de forma individual algunas ideas básicas, rodeando las más prometedoras con un círculo.
- 3. Desvarío en 8.** Ocho minutos. Doblaremos un folio hasta obtener ocho recuadros. De forma individual dibujaremos en cada recuadro una variante de nuestra mejor idea. Un minuto para cada recuadro.
- 4. Esbozar una solución.** De treinta a noventa minutos. Crearemos un guión gráfico pegando tres notas adhesivas en un folio. El boceto debe ser explicativo y anónimo. Da igual que sea feo. Las palabras importan. Que tenga un título atractivo.

### IDEAS CLAVE

- **Mezclar y mejorar.** Todos los grandes inventos se basan en ideas existentes.
- **Todo el mundo puede hacer un boceto.** Casi todos los bocetos de las soluciones consisten en recuadros y texto.
- **Lo concreto es mejor que lo abstracto.** Los bocetos se utilizarán para convertir las ideas abstractas en soluciones concretas que puedan ser evaluadas por otros.
- **Trabajo individual en grupo.** Los brainstormings grupales no funcionan. Cada miembro del equipo debe trabajar a solas para desarrollar sus propias soluciones.

### SELECCIONAR CLIENTES PARA LA PRUEBA DEL VIERNES

- Poner a alguien al cargo de la selección.** Supondrá una o dos horas extra de trabajo durante los días del sprint.
- Reclutar clientes a través de las páginas de anuncios.** Publicar un anuncio genérico que llame la atención de una audiencia numerosa.

Podemos ofrecer una gratificación (usamos una tarjeta regalo de cien dólares). Debe tener un enlace al cuestionario de selección.

- Preparar un cuestionario de selección.** Debe incluir preguntas que nos ayuden a identificar a los clientes ideales, pero sin revelar lo que estamos buscando.
- Reclutar clientes a través de nuestra red de contactos.** Si necesitamos expertos o clientes ya existentes, usaremos nuestra red de contactos para encontrarlos.
- Establecer contacto con un mensaje de correo electrónico o una llamada telefónica.** A lo largo de la semana, hay que ponerse en contacto con cada cliente para asegurarnos de que va a participar en la prueba del viernes.

## Miércoles

### 10.00

- Decisión adhesiva.** [Con estos cinco pasos](#) podremos elegir las soluciones más potentes:

**Museo de arte.** Pegar los bocetos de la soluciones a la pared con cinta adhesiva formando una hilera larga.

**Mapa térmico.** Todos los miembros del equipo deben evaluar en silencio los bocetos y pegar las pegatinas redondas pequeñas junto aquellas partes que más les gusten.

**Evaluación veloz.** Tres minutos por boceto. Discutir en grupo los puntos fuertes de cada solución. Anotar las ideas y las objeciones más importantes. Al final, si quedan dudas, podremos preguntar a la persona que ha realizado el boceto.

**Votación silenciosa.** Cada miembro del equipo elige en silencio su idea preferida. A la vez, todos los miembros del grupo colocan una pegatina grande junto a la idea para que quede constancia de su voto (no vinculante).

**Supervoto.** El Decisor tiene tres pegatinas grandes con sus iniciales en ellas. El prototipo y la prueba de la solución que se lleven a cabo serán los elegidos por él.

### **11.30 (aproximadamente)**

- Separar a los ganadores de los «A lo mejor más adelante».** Agrupar los bocetos que tengan los supervotos ([véase](#)).
- Pelea callejera o todos en uno.** Decidir si los ganadores pueden encajar en un único prototipo o si las ideas opuestas requieren dos o tres prototipos que compitan en una Pelea callejera ([véase](#)).
- Crear marcas falsas.** En una Pelea callejera usaremos el sistema de Anotar y votar para escoger los nombres de marcas falsas ([véase](#)).
- Anotar y votar.** Utilizaremos esta técnica cada vez que necesitemos reunir ideas con rapidez y reducirlas para tomar una decisión. Los miembros del grupo escribirán sus ideas individualmente y las trasladaremos a la pizarra. Votaremos, pero será el Decisor quien elija la ganadora ([véase](#)).

### **13.00**

Almuerzo

### **14.00**

- Elaborar un guión gráfico.** Usaremos un guión gráfico para planear nuestro prototipo ([véase](#)).

**Dibujar una cuadrícula.** Debe haber unos quince rectángulos en una pizarra.

**Elegir una escena inicial.** Debemos pensar en cómo descubren los clientes el producto o los servicios. La escena inicial debe ser simple: una búsqueda online, un artículo periodístico, la estantería de un supermercado, etc..

**Completar el guión gráfico.** Siempre que se pueda, trasladar los bocetos existentes al guión gráfico. Dibujaremos cuando eso sea imposible, pero sin escribir. Incluiremos los detalles suficientes para ayudar a que el equipo desarrolle el prototipo el jueves. Cuando surjan dudas, lo mejor es arriesgarse. La historia completa debe tener de cinco a quince pasos.

### TRUCOS PARA EL FACILITADOR

- **No agotar la batería.** Cada decisión provoca una pérdida de energía. Si aparecen decisiones difíciles de tomar, que sea el Decisor quien asuma el control. Si aparecen pequeñas decisiones, las dejaremos para

mañana. No hay que permitir que se cuelen ideas abstractas. Trabajaremos con lo que tenemos.

## Jueves

### 10.00

- Escoger las herramientas adecuadas.** Es mejor no utilizar las herramientas que usamos todos los días. Están pensadas para obtener algo de calidad. En su lugar, usaremos herramientas que sean rápidas y permitan flexibilidad ([véase](#)).
- Divide y vencerás.** Hay que asignar los trabajos: Creador, Pegador, Redactor, Recopilador de fuentes y Entrevistador. También se puede dividir el guión gráfico en escenas más pequeñas y asignar cada una a los distintos miembros del equipo ([véase](#)).
- ¡Prototipo!**

### 13.00

#### Almuerzo

### 14.00

- ¡Prototipo!**
- Pegarlo todo.** Es fácil perder la visión de conjunto una vez distribuido el trabajo. El Pegador se asegura de que no se pierda la calidad y de que todas las partes tengan sentido una vez unidas ([véase](#)).

### 15.00 (aproximadamente)

- Hacer un ensayo.** Hay que probar el prototipo y buscar errores. Nos aseguraremos de que lo ven tanto el Entrevistador como el Decisor ([véase](#)).
- Acabar el prototipo.**

#### A lo largo del día

- Escribir el guión para la entrevista.** El Entrevistador se prepara escribiendo un guión para la prueba del viernes ([véase](#)).

- Recordar a los clientes que deben presentarse para participar en la prueba del viernes.** Un mensaje de correo electrónico está bien, pero una llamada telefónica es mejor.
- Comprar tarjetas regalo para los clientes.** Normalmente regalamos tarjetas por un valor de cien dólares.

#### IDEAS CLAVE

- **La mentalidad de prototipo.** Se puede hacer un prototipo de cualquier cosa. Los prototipos son desechables. Construiremos lo justo para aprender, no más, pero el prototipo debe parecer real ([véase](#)).
- **La calidad Ricitos de Oro.** Crearemos un prototipo con la calidad justa para obtener reacciones sinceras de los clientes ([véase](#)).

## Viernes

#### LABORATORIO IMPROVISADO

- Dos habitaciones.** En la sala del sprint, el equipo visionará las entrevistas en directo. Necesitaremos una segunda sala, más pequeña, donde llevar a cabo las entrevistas. Esa habitación debe estar limpia y resultar cómoda para los clientes ([véase](#)).
- Instalar cámaras.** Colocaremos una webcam para poder observar las reacciones de los clientes. Si los clientes van a usar un smartphone, un iPad o cualquier otro dispositivo, prepararemos un visualizador de documentos y un micrófono.
- Preparar la conexión de vídeo.** Utilizaremos cualquier software para videoconferencias para poder ver la entrevista desde la sala del sprint. Nos aseguraremos de tener una buena calidad de sonido y de que el audio y el vídeo sean en un solo sentido.

#### IDEAS CLAVE

- **Cinco es el número mágico.** Tras entrevistar a cinco clientes,

surgirán patrones. Haremos las cinco entrevistas en un día ([véase](#)).

- **El equipo que observa unido, aprende unido.** No hay que disolver el equipo del sprint. Observar juntos es más eficiente y sacaremos mejores conclusiones ([véase](#)).
- **Siempre hay ganador.** El prototipo puede ser un fracaso eficiente o un éxito a medias. En cualquier caso, aprenderemos lo necesario para el siguiente paso ([véase](#)).

## ENTREVISTAS EN CINCO ACTOS

- Un cálido recibimiento.** Dar la bienvenida al cliente para que se sienta a gusto. Le explicaremos que buscamos una opinión sincera ([véase](#)).
- Preguntas de contextualización.** Empezaremos hablando de cosas sin importancia para seguir después con las preguntas relacionadas con el prototipo que queremos poner a prueba ([véase](#)).
- Presentación del prototipo.** El cliente tiene que saber que algunas cosas tal vez no funcionen y que no es a él a quien se está poniendo a prueba. Le pediremos que piense en voz alta ([véase](#)).
- Tareas y empujoncitos.** Observar al cliente mientras trata de hacerse con el prototipo. Empezaremos con un leve empujoncito y con preguntas que le ayuden a pensar en voz alta ([véase](#)).
- Breve resumen.** Formularemos preguntas que inviten al cliente a resumir. Después, le daremos las gracias y la tarjeta regalo y lo acompañaremos a la salida ([véase](#)).

## TRUCOS PARA EL ENTREVISTADOR

- **Ser un buen anfitrión.** La comodidad del cliente es lo primero durante la entrevista. Usaremos el lenguaje corporal y una sonrisa frecuente para parecer más amigables ([véase](#)).
- **Hacer preguntas generales.** Preguntaremos por el quién, el qué, el dónde, el cuándo, el cómo o el porqué, y no plantearemos cuestiones que se respondan con un sí o un no, ni tampoco que tengan múltiples respuestas ([véase](#)).

- **Hacer preguntas inacabadas.** Dejaremos algunas preguntas en el aire. El silencio muchas veces anima al cliente a hablar sin predisponerlo ([véase](#)).
- **Mentalidad curiosa.** Nos mostraremos fascinado por las reacciones y las ideas del cliente ([véase](#)).

## OBSERVADORES DE LA ENTREVISTA

### *Antes de la primera entrevista*

- Dibujar una tabla en la pizarra.** Una columna para cada cliente. Una fila para cada prototipo y sección del prototipo ([véase](#)).

### *Durante cada entrevista*

- Tomar notas durante la entrevista.** Entregar al equipo notas adhesivas y rotuladores. Escribiremos palabras textuales, observaciones e interpretaciones, indicando si es positivo o negativo ([véase](#)).

### *Después de cada entrevista*

- Pegar las notas.** Pegaremos las notas en la fila y columna correctas de la tabla de la pizarra. Someteremos cada entrevista a una breve discusión, pero sin sacar conclusiones ([véase](#)).
- Breve descanso.**

### *Al final de la jornada*

- Buscar patrones.** Al concluir las entrevistas leeremos la pizarra en silencio, anotaremos los patrones y crearemos una lista con todos los patrones que el equipo ha identificado. Los etiquetaremos como positivos, negativos o neutros ([véase](#)).
- Conclusión.** Revisaremos la meta a largo plazo y las preguntas del sprint. Los compararemos con los patrones que hemos observado durante las entrevistas y decidiremos cómo conviene proceder tras el sprint. Para terminar, lo anotaremos ([véase](#)).

## Preguntas más frecuentes

**P:** **¿Puedo ser el Facilitador de un sprint si no tengo experiencia?**

**R:** **Sí.**

En este libro están todas las claves. ¡De hecho, los lectores están mejor preparados que nosotros cuando empezamos!

**P:** **¿Los sprints necesitan muchas horas?**

**R:** **No.**

Cada sprint supone unas treinta y cinco horas de trabajo de cada participante. Interesa que el equipo esté descansado para que todos se mantengan atentos y den lo mejor de sí mismos. Llegarán a casa para la hora de la cena.

**P:** **¿Perderán muchas horas de trabajo los miembros del equipo?**

**R:** **Más o menos.**

Es imposible pasar treinta y cinco horas semanales participando en un sprint y realizar también el trabajo habitual, pero teniendo en cuenta que los sprints se realizan de 10.00 a 17.00, los participantes tienen la opción de ponerse al día en su trabajo durante las primeras horas de la mañana.

**P:** **¿Funcionan los sprints en las grandes empresas?**

**R:** **Sí.**

En las grandes empresas tal vez sea difícil que tanto el Decisor como los expertos puedan dedicar todo su tiempo. En ese caso, nos aseguraremos de concertar citas puntuales para el lunes y de que el Decisor delegue la responsabilidad de tomar decisiones en otra persona que sí pueda participar todos los días.

**P:** **¿Los sprints funcionan para productos de hardware?**

**R:** **Sí.**

El mayor desafío que se presenta en un sprint para un producto de

hardware es el prototipo. Proponemos tres técnicas para crear un prototipo de hardware en un solo día: modificar o construir sobre un producto ya existente, aunque esté incompleto; utilizar impresoras de 3D u otras técnicas de fabricación rápida para hacer un prototipo del producto desde cero; o crear la fachada de un boceto que permita a los clientes comprender el producto sin verlo en realidad. Para más información, véase la página 208.

**P:** **¿Los sprints funcionan para (insertar aquí cualquier producto o servicio superdifícil de recrear en un prototipo)?**

**R:** **Casi con total seguridad.**

Con la mentalidad de prototipo, casi cualquier cosa será posible. Más información sobre la mentalidad de prototipo en la página 192.

**P:** **¿Los sprints funcionan con organizaciones sin ánimo de lucro?**

**R:** **Sí.**

De la misma manera que sucede con las *start-ups*, las organizaciones sin ánimo de lucro se enfrentan a grandes desafíos con poco presupuesto. La definición de «cliente objetivo» tal vez sea distinta, pero las preguntas que inquietan a este tipo de organización, como la recaudación de fondos, las relaciones públicas o los servicios comunitarios, se pueden responder mediante un prototipo que será puesto a prueba con personas reales.

**P:** **¿Se pueden realizar sprints en aulas?**

**R:** **Sí.**

El mayor desafío a la hora de realizar un sprint en un aula es la programación. Si se puede encontrar una semana completa y libre, ¡adelante! Pero si la clase solo se reúne una o dos veces a la semana durante un par de horas, habrá que ser creativo.

En las universidades de Columbia y de Stanford, los profesores han adaptado la dinámica del sprint haciendo que los alumnos realicen «un día del sprint» durante una sola clase (ya sea en clase o bien como trabajo de grupo fuera del horario lectivo). Dividir el proceso ocasionará una falta de continuidad y cada inicio de sesión necesitará un buen calentamiento. Es fundamental ayudar a los alumnos animándolos a hacer muchas fotos. Si es posible, les permitiremos que conserven los

mapas, las preguntas del sprint y otras notas usando paneles con notas adhesivas o algo similar.

**P:** **¿Se puede realizar un sprint si los miembros del equipo están en distintos lugares?**

**R:** **Tal vez.**

Realizar un sprint con gente que no está físicamente en el mismo lugar es complicado. Si los queremos incluir para el ejercicio del lunes «Pregunta a los expertos» o como observadores durante la prueba del viernes, es fácil hacerlo con una videoconferencia. Pero si pretendemos contar con ellos para otros pasos, necesitaremos ingenio y complicidad. Lo más importante: nada que se plasme en papel o en la pizarra funcionará con los miembros del equipo que estén lejos. (Por suerte, la tecnología que solucionará este problema está a la vuelta de la esquina, aunque todavía falta un poco de tiempo para que aparezca.)

**P:** **¿Puedo realizar un sprint yo solo?**

**R:** **Más o menos.**

Un sprint individual nunca será tan bueno como un sprint con un equipo, pero hemos hablado con personas que lo han hecho con éxito, y las técnicas de un sprint pueden ser de utilidad. Por ejemplo, utilizando un cronómetro y obligándose uno mismo a buscar múltiples soluciones para un problema. Puede crear un prototipo de las soluciones que responda específicamente a ciertas preguntas antes de poner la idea en práctica. Más adelante damos algunos trucos sobre cómo usar ciertas partes del sprint.

**P:** **¿Podemos parar después de la Decisión?**

**R:** **No.**

Esta pregunta es muy frecuente y sabemos que es muy tentador hacerlo. Una vez que se identifican las ideas prometedoras, es fácil querer adelantarse y empezar a ponerlas en práctica. El problema es el siguiente: las ideas que parecen perfectas el miércoles suelen fallar durante la prueba del viernes. Seguir con el sprint, hacer el prototipo y someterlo a la prueba, es el camino para que el equipo descubra si esas ideas son tan buenas como parecen.

**P:** **¿Podemos organizar un sprint de uno, dos o tres días?**

**R:** **No lo recomendamos.**

Reducir la programación suele significar no acabar de hacer el prototipo y la prueba (véase más arriba), o trabajar tantas horas que acabaremos quemados. Ninguna de las dos opciones garantiza un buen resultado.

**P:** **¿Y un sprint de cuatro días?**

**R:** **Es posible.**

Si el equipo tiene experiencia participando en sprints de cinco días, tal vez pueda comprimir las actividades del lunes, martes y miércoles en dos días. Sin embargo, no podrá comprimir la elaboración del prototipo ni la prueba; cada paso necesita un día completo.

**P:** **Si acabamos de llevar a cabo un sprint, ¿puede el de control ser más corto?**

**R:** **Sí.**

Los sprints de control son excepciones a la norma de los cinco días. Puesto que ya tenemos un mapa y un prototipo, así como los resultados de la primera prueba que nos ayudarán a crear nuevas soluciones y a tomar decisiones, podemos acelerar el proceso. Hay dos cosas que no cambian: se necesita un prototipo realista y habrá que ponerlo a prueba con cinco clientes.

**P:** **¿Podemos usar parte del proceso del sprint sin llevar a cabo un sprint completo?**

**R:** **Sí.**

Para un gran desafío, el sprint debe realizarse completo, pero muchas de las técnicas del sprint resultan útiles en otros contextos. Para tomar una decisión en una reunión, puede realizarse el ejercicio «Anotar y votar» (página 170). Para combatir la frustración ante los problemas, el ejercicio «¿Cómo podríamos...?» (página 91). Las soluciones abstractas, pueden someterse a un «Boceto en cuatro pasos» para concretarse (página 130). Toda reunión se beneficia de un Time Timer (página 64) y de un Facilitador que tome notas en una pizarra (página 54).

Además, se pueden organizar entrevistas con los clientes (página 230)

en cualquier momento, con un prototipo, con el producto real, con los productos de los competidores, o incluso sin producto. Siempre se aprende algo.

**P:** **¿La prueba del viernes es un «grupo focal»?**

**R:** **No.**

Un «grupo focal» son diez o más clientes que discuten sobre una idea en grupo. Los grupos focales adolecen de lo peor de las dinámicas de grupo: gente tímida que no habla, loros que hablan demasiado, mercadillo de ideas a la venta, opiniones tomadas en grupo que no reflejan los sentimientos reales de los participantes...

En comparación, la prueba del viernes posee las características de las entrevistas personales y se pueden observar las reacciones del cliente de primera mano. En este tipo de entrevistas, podemos creer lo que vemos.

**P:** **¿Podemos llevar a cabo la prueba del viernes a distancia, por teléfono o por videoconferencia?**

**R:** **Sí, pero precisa más trabajo.**

Nuestro compañero Michael Margolis realiza pruebas a distancia muy a menudo. Él utiliza software de videoconferencias para compartir la pantalla del ordenador y entrevistar a los clientes. Hace falta emplearse más a fondo para ganarse al cliente, lograr que se sienta a gusto y animarlo a compartir sus impresiones. Además, la tecnología es un desafío añadido. No conviene perder tiempo instalando el programa para la videoconferencia, así que hay practicar antes de tiempo y enviar a los clientes una guía detallada sobre cómo conectarse.

**P:** **¿Podemos poner a prueba el prototipo con menos de cinco personas?**

**R:** **No.**

Cuatro entrevistas con clientes no permiten ver un patrón. Cinco, sí. (La gráfica de análisis de Jakob Nielsen de la página 224 explica perfectamente este fenómeno.) Si programamos entrevistas con cinco personas y solo aparecen cuatro, no pasa nada, pero no se debe programar conscientemente solo cuatro o menos.

**P:** **¿Podemos realizar la prueba con amigos y familiares?**

**R:** **No.**

Solo se puede confiar en los resultados si se ha entrevistado a clientes que se ajustan al perfil que interesa. Aunque amigos y familiares se ajusten a dicho perfil, hay otro gran problema: están condicionados, o al menos saben demasiado. En la prueba hay que buscar reacciones sinceras procedentes de clientes reales, algo que jamás se conseguirá con alguien que nos conozca.

**P:** **¿Y con la gente que nos encontramos en cualquier tienda?**

**R:** **Possiblemente no.**

Si se trata de construir un producto para una clientela variopinta de la que puede encontrarse en cualquier sitio, entonces es posible que funcione, pero aun así, seguramente hará falta una doble criba en el proceso de selección para encontrar a los cinco clientes adecuados. El cliente habitual de la tienda, el padre soltero, el viajante de empresa o lo que sea.

**P:** **¿Deberíamos entrevistar a los clientes antes de un sprint?**

**R:** **¡Sí!**

Somos conscientes de lo difícil que es buscar tiempo para entrevistar clientes antes de un sprint. Normalmente no podemos hacerlo. Pero si es posible, este tipo de trabajo previo otorga una gran ventaja nada más arrancar. Es especialmente útil cuando se empieza de cero y no sabemos mucho sobre los clientes o cómo usan el producto. Por ejemplo, Blue Bottle no tenía experiencia en venta online, así que entrevistó a amantes del café antes de empezar el sprint para entender cómo compraban café.

**P:** **¿Hay más material?**

**R:** **Sí.**

Hay más información sobre los sprints en <[thesprintbook.com](http://thesprintbook.com)>.

**P:** **¿Y si mi pregunta no está respondida aquí?**

**R:** **Nos encanta responder preguntas sobre sprints.**

La mejor manera de ponerte en contacto con nosotros es a través de Twitter. Jake es @jakek; John es @jazer; Braden es @kowitz; y nuestro

equipo es @GVDesignTeam.

## Agradecimientos

### Jake Knapp

Antes de nada, quiero darle las gracias a mi preciosa mujer, Holly, por su sabio consejo. Como mi primera lectora, me ayudó a darle forma al libro... y ahorró a todos los lectores unas cuantas historias muy aburridas. También quiero darles las gracias a Luke, que me enseñó el significado del tiempo, y a Flynn, que me mantuvo firme al preguntarme cada pocas horas si había terminado ya el libro.

Gracias a mi familia: a mi madre, por hacer proyectos conmigo; a mi padre, por ver desde la grada todos los partidos de béisbol; a Becky y a Roger, por su apoyo incondicional; y a Steve, a Rich, a Nancy, a Karol, a Britton y a Mignonne, por aguantar a vuestro hermano pequeño. Seguramente, la única persona de la familia que no me ayudó ni un poquito fue mi sobrino, Jack Rusillo.

En la diminuta isla Orcas tuve a más profesores excelentes de los que puedo nombrar, pero quiero agradecer de todo corazón a Lyn Perry, a Colleen O'Brien, a Joyce Pearson, a Eric Simmons, a Steff Steinhorst y (por supuesto) a Tish Knapp. Muchas gracias a mis mentores en el trabajo, sobre todo a Jeff Hall en Oakley; a Sheila Carter, a Christen Coomer, a Robb Anderson, a Melinda Nascimbeni y a Dan Rosenfeld en Microsoft; y a Charles Warren, a Jeff Veen y a Elaine Montgomery en Google. Un agradecimiento especial para Irene Au, por apoyar mis experimentos con los sprints desde el principio, y a Michael Margolis, por los años de paciencia y de buen humor, y por señalar lo positivo de mi tendencia a dejarlo todo para el último momento.

Gracias a Caroline O'Connor por las primeras entradas del blog sobre el proceso del sprint y a Belinda Lanks por llevar dichas entradas a más personas gracias a *Fast Company*. Gracias a los numerosos lectores que realizaron sus propios sprints, compartieron sus experiencias y pidieron más

historias y más detalles. Vuestro interés fue la chispa que prendió la idea de este libro.

Muchas gracias a aquellos que ofrecieron sus consejos cuando se presentó el proyecto del libro: Joe Kraus, Jodi Olson, M.G. Siegler, Gaurav Singal, Kevin Rose, Scott Berkun y Josh Porter. Gracias a Tim Brown por su sabiduría y sus ánimos, y a Charles Duhigg por ser tan generoso con su tiempo.

Muchísimas gracias a nuestras agentes, Christy Fletcher y Sylvie Greenberg. Ellas son las Obi-Wan Kenobi de *Sprint*. Si este libro se puede leer y es útil, se debe a su pericia y a su habilidad para ponerse en la piel de los lectores.

Ben Loehnen, nuestro editor en Simon & Schuster, es capaz de leer manuscritos completos en lo que tarda el metro en recorrer tres paradas y detectar un tópico a través de un muro de acero. Pero su verdadero superpoder consistió en hacernos parecer más listos de lo que somos en realidad. Ben, si alguna vez decides dejar el mundo editorial y te pasas a editar diálogos cotidianos, me interesa.

Jon Karp, de Simon & Schuster, nos ofreció su entusiasmo incondicional desde el principio. Publicar un libro es una tarea complicada, y *Sprint* llegó al mundo con la ayuda de Richard Rohrer, Cary Goldstein, Leah Johanson, Jackie Seow, Stephen Bedford, Ruth Lee-Mui, Brit Hvide y muchísimas más personas en Simon&Schuster. Y una carta de agradecimiento manuscrita, envejecida y con triple relieve (¿Existe eso?) para Jessica Hische, que hizo que la portada viera la luz.

Como un amigo que te avisa de que tienes trocitos de espinaca entre los dientes, nuestros lectores beta nos proporcionaron su crítica sincera para que *Sprint* luciera sus mejores galas. Gracias a: Julie Clow, Paul Arcoleo, Mark Benzel, Jake Latcham, Aaron Bright, Kevin Sepehri, Andrea Wong, Jose Pastor, Justin Cook, Jenny Gove, Kai Haley, Nir Eyal, Steph Habif, Jason Ralls, Michael Leggett, Melissa Powel, Xander Pollock, Per Danielsson, Daniel Andefors y Anna Andefors.

Algunos agradecimientos no encajan en ninguna categoría. Alex Ingram revisó los capítulos del lunes una y otra y otra vez (al principio eran un caos absoluto) y ayudó a explicar los sprints desde la perspectiva de una start-up. Sunkwan Kim y Elliot Jay Stocks nos aconsejaron sobre el diseño del sprint. Becky Warren sugirió la historia de Marie Tharp. Chip y Dan Heath

escribieron *Made to Stick*, el libro que fue nuestra principal inspiración para *Sprint*. (¡Seguid arrasando, hermanos Heath!)

Todo el equipo de Google Ventures fue increíblemente comprensivo y nos apoyó a lo largo de todo el proceso de escritura del libro. Mención aparte para Mandy Kakavas, Ken Norton, Phoebe Peronto, Rick Klau, Kaili Emmrich y Tum Hulme por sus acertados aportes y sugerencias. Un agradecimiento especial a Laura Melahn, que ofreció una sinceridad brutal y muchos ánimos. Y otro agradecimiento especial a Jenn Kercher, que se enfrentó a mil y una preguntas legales... y pilló algunos errores tipográficos bien ocultos. Mil gracias a David Krane por sus ideas, consejos y entusiasmo. Y un agradecimiento con lazo a Bill Maris, cuyos ánimos y apoyo hicieron posible *Sprint*.

Es más que improbable que hubiéramos terminado el libro antes de 2027 sin la ayuda de Kristen Brillantes. Fue la encargada de organizarnos el tiempo, de aguantar nuestro caos e incluso de escuchar una voz informatizada leyendo el manuscrito durante un viaje en coche de siete horas. Kristen, eres una buena amiga.

Desde el primer boceto hasta el último detalle de la portada, Michael Margolis y Daniel Burka colaboraron con John, con Braden y conmigo en este libro. Lo leyeron y releyeron, sugirieron detalles y argumentos constructivos, y me convencieron para eliminar los peores chistes. Michael, Daniel, Braden y John... es un honor trabajar con vosotros.

## John Zeratsky

Gracias a mi mujer y mejor amiga, Michelle. Tu amor y tus ánimos me convierten en una persona mejor. Soy muy afortunado al estar atado a ti.

Gracias a mis padres, que me apoyaron y tuvieron un montón de aficiones cuando yo era niño (incluidas el diseño de un yate y la producción musical, entre otras muchas cosas). Me habéis ayudado a desarrollar el amor por el aprendizaje que tanto agradezco.

Mi abuelo, en el Wisconsin rural, se convirtió por sorpresa en un friki de los ordenadores allá por 1970, y su pasión por la tecnología digital alentó mi

interés. Fue mucho más que un abuelo cariñoso. Fue un amigo, un mentor y una paciente fuente de apoyo tecnológico.

Gracias a todos mis amigos y colegas del *Badger Herald*. Me habéis brindado una introducción absoluta al diseño y al periodismo. Gracias a vosotros conseguí diseñar un periódico, dirigir su impresión, escribir una columna sobre jazz e incluso presidir una junta de directores.

Gracias a Suzy Pingree y a Nick Olejniczak. En la Universidad de Wisconsin, en Madison, me hicieron sentir como en casa, toda una hazaña en un campus de cuarenta mil estudiantes. Nick me introdujo en el mundo de los blogs y me enseñó programación web. Suzy me permitió apuntarme a varios de sus seminarios. Ellos me presentaron a mis primeros clientes como autónomo y me apoyaron hasta lo indecible.

En 2005 el equipo de FeedBurner me ofreció la increíble oportunidad de lanzarme al vacío. Gracias a Matt Shobe, a Dick Costolo, a Eric Lunt y a Steve Olechowski por la oportunidad de llegar a la cima. Todavía no puedo creer que me dejarais hacer todo eso.

En 2011, otro grupo de socios me dio una oportunidad que no estoy seguro de merecer. Gracias, Braden, por reclutarme para trabajar contigo en Google Ventures. Gracias a Bill Maris, a David Krane, a Joe Kraus y al resto de Google Ventures por aceptar el diseño en una empresa de inversiones antes que los demás. Es un honor formar parte de este equipo.

He tenido el privilegio de trabajar con docenas de empresas de la cartera de Google Ventures. Sus equipos, llenos de talento y curiosidad, me han ofrecido las experiencias de aprendizaje más transformadoras de toda mi carrera profesional. Gracias en particular a Pocket, a Foundation Medicine, a Blue Bottle Coffee, a Savioke y a Cluster.

A Kristen, a Daniel, a Jake, a Michael y a Braden (sí, otra vez tú, Braden): gracias. No puedo expresar el inmenso placer que supone trabajar con vosotros. Gracias sobre todo por animarme a escribir de nuevo, casi diez años después de olvidar que soy escritor.

Por último, gracias a nuestras agentes, Christy Fletcher y Sylvie Greenberg, y a nuestro editor, Ben Loehnen. Nos llevasteis desde el «¿Y si...?» al «¡Santo cielo, que lo estamos haciendo!» con fuerza y señorío, y nos abristeis a un mundo literario que solo habíamos visto en películas y series.

## Braden Kowitz

Gracias a mis padres, que me enseñaron a recrearme con la creatividad y a reparar casi cualquier cosa, y que también me dejaron correr por el bosque. Me dieron un ordenador TI-99/4A y su correspondiente grabadora de casete para guardar mi primer programa mucho antes de que alguien creyera que era una buena idea. Me alegra muchísimo de haber heredado su amor por la investigación.

Gracias a todos los profesores y compañeros de la Carnegie Mellon University que me ayudaron a comprender el diseño y cómo usarlo para hacer del mundo un lugar mejor. Me dieron espacio para practicar y la confianza necesaria para cometer errores.

He tenido muchísima suerte al formar parte de Google durante casi toda mi carrera profesional. A lo largo de este tiempo he trabajado con muchas personas, todas con gran talento y muy inspiradoras, que me han enseñado a crear productos que la gente adora. En particular, quiero darles las gracias a Chad Thornton, a Michael Legget y a Darren Delaye por hacer que nunca me durmiera en los laureles y por dar siempre una crítica honesta, ácida y constructiva.

A Joe Kraus, gracias por enseñarme a reunir equipos a fin de construir cosas increíbles. Tu guía y apoyo a lo largo de los años ha significado mucho para mí.

Es muy fácil perderse en los detalles insignificantes y perder de vista lo realmente importante en esta vida. Gracias a Om Malik por animarme a seguir los dictados de mi corazón.

Mis amigos íntimos me han oído hablar de este libro durante muchísimos kilómetros de marchas por el campo y delante de muchas cervezas, y también en todas las barbacoas a lo largo del último año. Pat, Amanda, Chad, Heather, Kenneth, Brett y Donal, sois increíbles y os quiero un montón.

En especial, le doy las gracias a todo el equipo de Google Ventures. Jake, John, Michael, Daniel y Kristen, no puedo imaginarme un equipo mejor para los desafíos a los que nos hemos enfrentado ni mejores compañeros para las aventuras que nos esperan.

Tanto los emprendedores como los directivos tienen que enfrentarse todos los días a dilemas importantes: ¿Dónde hay que poner las prioridades y por dónde hay que empezar?, ¿cuántas reuniones son necesarias para dar con la solución más adecuada?

Ahora ya disponemos de un método seguro para responder a estas cuestiones cruciales: el Sprint. El diseñador Jake Knapp creó este proceso de cinco días en Google, donde los sprints se empleaban para todo tipo de proyectos, desde Google Search hasta Google X. En Google Ventures empezó a trabajar con Braden Kowitz y John Zeratsky y los tres han conducido más de cien sprints con empresas del sector de la telefonía móvil, del comercio electrónico, la sanidad, las finanzas y otros.

Como guía práctica para resolver importantes problemas empresariales, *Sprint* puede resultar muy útil para todo tipo de equipos de cualquier dimensión, desde pequeñas startups hasta grandes multinacionales, desde equipos de profesores hasta empresas sin ánimo de lucro. Se trata de un libro para cualquiera que tenga una oportunidad, idea o problema que necesite una respuesta rápida.

Creado y probado en más de cien ocasiones por tres socios de Google Ventures, en *Sprint* se describe un método único e infalible de cinco días para solventar problemas complicados.



**Lea este libro y siga sus consejos si quiere desarrollar productos mejores y más deprisa.**

Ev WILLIAMS, fundador de Medium y Twitter

***Sprint ofrece una fórmula transformadora para testar ideas, muy útil tanto si se aplica a una startup como a cualquier gran organización. En tan solo cinco días, podremos pasar de la idea inicial al prototipo y la***

**decisión final ahorrándonos un montón de horas y dinero. Una lectura obligatoria para emprendedores de cualquier clase.**

ERIC RIES, autor de *El método Lean Startup*

**Todos los directivos que conozco están preocupados por lo mismo: ¿Nos estamos moviendo lo suficientemente rápido? Sprint nos ofrece un método paso a paso para resolver problemas de envergadura y avanzar con rapidez en lo que realmente importa. Un sprint es la cura para los males de las empresas en un mundo que cada día avanza más deprisa.**

BETH COMSTOCK, vicepresidenta de General Electric

**Jake Knapp** es el creador del método Sprint de Google Ventures y lo ha aplicado en más de cien ocasiones en startups como 23andMe, Slack, Nest y Foundation Medicine. Con anterioridad, Jake había trabajado en Google liderando sprints para todo tipo de proyectos como Gmail o Google X. Es uno de los diseñadores más altos del mundo.

**John Keratsky** ha diseñado aplicaciones para móviles, informes médicos y un periódico de publicación diaria entre muchas otras cosas. Antes de incorporarse a Google Ventures fue el responsable de Diseño de YouTube, y trabajó en los inicios de FeedBurner, adquirido por Google en el 2007. John colabora con *The Wall Street Journal*, el *Fast Company* y el *Wired* escribiendo sobre diseño y productividad. Estudió Periodismo en la universidad de Wisconsin.

**Braden Kowitz** creó en 2009 el equipo de Diseño de Google Ventures y fue pionero en su papel de «socio diseñador» en una empresa de capital riesgo. Ha ejercido como consultor en más de doscientas startups para el diseño de productos, la contratación o el trabajo en equipo. Antes de incorporarse a Google Ventures, Braden lideró el diseño de diferentes productos para Google, incluyendo Gmail, Google Apps for Business, Google Spreadsheets y Google Trends.

Los libros de Conecta están disponibles para promociones y compras por parte de empresas, en condiciones especiales para grandes cantidades.

Existe también la posibilidad de crear ediciones especiales, incluidas ediciones con cubierta personalizada y logotipos corporativos para determinadas ocasiones.

Para más información, póngase en contacto con:

[edicionesespeciales@penguinrandomhouse.com](mailto:edicionesespeciales@penguinrandomhouse.com)

Edición en formato digital: mayo de 2016

© 2016, Jake Knapp, John Zeratsky y Braden Kowitz

© 2016, Penguin Random House Grupo Editorial, S. A. U.

Travessera de Gràcia, 47-49. 08021 Barcelona

Adaptación del diseño original portada de Jessica Hische: Penguin Random House Grupo Editorial

Penguin Random House Grupo Editorial apoya la protección del *copyright*. El *copyright* estimula la creatividad, defiende la diversidad en el ámbito de las ideas y el conocimiento, promueve la libre expresión y favorece una cultura viva. Gracias por comprar una edición autorizada de este libro y por respetar las leyes del *copyright* al no reproducir ni distribuir ninguna parte de esta obra por ningún medio sin permiso. Al hacerlo está respaldando a los autores y permitiendo que PRHGE continúe publicando libros para todos los lectores. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, <http://www.cedro.org>) si necesita reproducir algún fragmento de esta obra.

ISBN: 978-84-16029-75-4

Composición digital: M.I. Maquetación, S.L.

[www.megustaleer.com](http://www.megustaleer.com)

Penguin  
Random House  
Grupo Editorial

[1] O Frank Sinatra y Dean Martin si se prefiere la versión original, titulada *La pandilla de los once*.

[2] Hemos incluido varias historias de sprints que fracasaron. Después de muchas deliberaciones, hemos decidido utilizar nombres falsos para las empresas y las personas involucradas. El anonimato nos permite sincerarnos con lo que falló sin avergonzar a nuestros amigos. Esperamos que se entienda nuestra postura.

[3] Excepción a la regla: hay momentos en los que un equipo contradice a sabiendas a la dirección porque está convencido de que un prototipo y los datos reales obtenidos les darán la razón. Un equipo que decide realizar un sprint sin el Decisor oficial presente debe ir con pies de plomo. Aplaudimos su valor, pero deben recordar una cosa: los Decisores son famosos por desechar los resultados cuando no están presentes en el sprint.

[4] Plutón, si estás leyendo esto, seguimos creyendo que eres un planeta.

[5] Más información sobre las Montañas Nubladas, en *Led Zeppelin IV*.

[6] Para quien lleve la cuenta: sí, había más de siete personas en el sprint de Flatiron. El número es orientativo, no una regla inamovible.

[7] No vamos a dar nombres, pero... (ejem) los ingenieros.

[8] Preferimos este tipo de rotulador a los permanentes por tres razones: (1) Son más versátiles. (2) No huelen tanto. (3) Si le damos un rotulador permanente a Jake, acabará escribiendo con él en la pizarra blanca, seguro.

[9] Jake aprendió las dificultades de los brainstormings grupales por las malas, pero muchos analistas han llegado a la misma conclusión. Un ejemplo es un estudio de Yale de 1958. Varias personas trabajaron de forma individual y compitieron con varios grupos que llevaron a cabo lluvias de ideas para solucionar el mismo problema. Las personas que trabajaron individualmente se impusieron, generaron más soluciones y sus soluciones fueron valoradas de forma independiente como de mayor calidad y más originales. ¡Chúpate esa, brainstorming! Sin embargo, medio siglo después, los equipos siguen llevando a cabo lluvias de ideas. Tal vez sea porque tienen un nombre muy llamativo...

[10] Hemos cambiado los nombres y los detalles descriptivos para proteger a los inocentes.

[11] Los optometristas no tienen nada de malo. Nos encantan los optometristas.

[12] El software cambia deprisa; hay que visitar <[thesprintbook.com](http://thesprintbook.com)> para

encontrar los enlaces a las herramientas mejores y más actualizadas para crear prototipos.

[13] Jakob Nielsen y Thomas K. Landauer, «*A Mathematical Model of the Finding of Usability Problems*», charlas en la conferencia ACM INTERCHI'93 (Ámsterdam, del 24 al 29 de abril de 1993), pp. 206-213.

# Índice

Sprint

Prefacio

Introducción

El escenario perfecto

1. El desafío

2. Equipo

3. Tiempo y espacio

Lunes

4. Empezar por el final

5. Mapa

6. Preguntar a los expertos

7. Objetivo

Martes

8. Mezclar y mejorar

9. Esbozar

Miércoles

10. Decisión

11. La Pelea callejera

12. Guión gráfico

Jueves

13. Todo es falso

14. Prototipo

Viernes

15. *Small data...* en pequeñas porciones

16. Entrevistas

17. Aprender

Despegue

Listas

Preguntas más frecuentes

Agradecimientos

Sobre este libro

Sobre los autores

Créditos

Notas