

3.ª EDICIÓN

ASH MAURYA

EL MÉTODO

RUNNING

LEAN

Pasar de un plan A
a un plan que funcione

Índice de contenidos

Agradecimientos	6
Sobre el autor	6
PRÓLOGO	15
PREFACIO	17
INTRODUCCIÓN	19
Historia de dos emprendedores	19
Hace un año... ..	20
Al lío.....	20
Seis meses después.....	21
La pescadilla que se muerde la cola	22
El enfoque de "primero, la tracción" es la nueva forma de avanzar	23
Lo que determina el éxito no es tener conjuntos de habilidades diferentes, sino mentalidades	28
Esta vez las apuestas son mucho más altas.....	29
La velocidad de aprendizaje es la nueva ventaja injusta.....	30
Triunfar en el nuevo mundo requiere nuevas mentalidades	30
No puede permitirse esperar una idea cuyo momento ha llegado	31
Steve aprende qué son los productos mínimos viables	32
No empiece con un PMV	34
Hay un enfoque sistemático sobre el emprendimiento.....	38

Sobre mí	39
Cómo está organizado este libro.....	40
Parte I: Diseño	40
Parte II: Validación.....	41
Parte III: Crecimiento.....	41
¿Es este libro para usted?.....	42
¿Funciona para servicios y productos físicos?	42
La práctica triunfa sobre la teoría	42

PARTE I. DISEÑO 43

La visión es personal	43
Todo empieza con la chispa de una idea.....	44
No escriba un plan de negocio; en su lugar, use el Lean Canvas.....	45
Manual de diseño del modelo de negocio	47

1. DECONSTRUYA SU IDEA EN UN LEAN CANVAS 49

Esbozar su primer Lean Canvas	50
Segmentos de clientes	52
Problema.....	53
Propuesta única de valor	54
Solución.....	57
Canales	58
Flujos de ingresos y Estructura de costes	59
Métricas clave	61
Ventaja competitiva injusta	64
Perfeccionar su Lean Canvas.....	66
Entonces, ¿cómo evitar el problema de Ricitos de oro?.....	67
¿Cómo saber cuándo dividir el Lean Canvas?.....	68
Steve divide el lienzo de su gran idea en variantes específicas	72
Y después, ¿qué?	75

2. PRUEBAS DE ESTRÉS PARA COMPROBAR LA DESEABILIDAD DE SU IDEA 77

Definir mejor	78
El sesgo del innovador nos estorba.....	78
El don del innovador.....	79
Desentrañar el don del innovador.....	82
Steve desafía al don del innovador.....	87

Uso del don del innovador para comprobar la deseabilidad de la idea mediante pruebas de estrés.....	89
Segmentos de clientes: manténgalo simple.....	90
<i>Early adopters</i> : olvide a los personajes.....	90
Alternativas existentes: trascienda la categoría	91
Problemas: ¿qué tiene de malo el modo antiguo?	91
PUV: ¿cómo provocar un cambio?.....	92
Steve se da cuenta de que tiene el problema del martillo.....	92

3. PRUEBAS DE ESTRÉS PARA COMPROBAR LA VIABILIDAD DE SU IDEA 93

No cree una predicción financiera; use una estimación de Fermi	94
¿Qué es la tracción?.....	96
Bienvenido a la fábrica de clientes	98
Probar la viabilidad de una idea usando una estimación de Fermi.....	100
Defina un objetivo de rendimiento	101
Compruebe si su idea puede cumplir su objetivo de rendimiento	105
Revise su objetivo o arregle su modelo de negocio	112
Realice una estimación de Fermi para su idea	118
Steve repasa sus modelos de negocio con Mary.....	119

4. PRUEBAS DE ESTRÉS PARA COMPROBAR LA FACTIBILIDAD DE SU IDEA 123

Trazar una rampa de tracción	124
Steve traza su hoja de ruta de tracción	126
Formular un plan de lanzamiento "ahora-a continuación-más adelante".....	128
Fase 1: Ahora. Ajuste problema/solución	130
Fase 2: A continuación. Ajuste producto/mercado.....	131
Fase 3: Más adelante. Escalamiento	131
Steve recibe una lección sobre la acción adecuada en el momento adecuado.....	132
Steve aprende a cerca de los PMV y el mago de Oz	136
Steve formula su plan de lanzamiento ahora-a continuación-más adelante	141

5. COMUNIQUE SU IDEA DE MANERA CLARA Y CONCISA 143

¿Qué es el discurso del ascensor?.....	144
Esbozar el discurso del ascensor	145
Las diferentes visiones del mundo para una idea	146
La visión del mundo del inversor.....	146
La visión del mundo del cliente	148
La visión del mundo del asesor.....	149

Ofrecer el discurso de su modelo de negocio.....	149
Presentación en 10 diapositivas de un modelo de negocio	151
Deseabilidad.....	151
Viabilidad.....	151
Factibilidad	152
Steve comparte el discurso de su modelo de negocio con otros.....	152

PARTE II. VALIDACIÓN 157

Céntrese en el eslabón más débil.....	158
Evite la maldición de la especialización	159
Identifique problemas.....	159
Genere un conjunto diverso de posibles soluciones.....	160
Apueste por sus propuestas más prometedoras	161
Pruebe, pruebe, pruebe.....	161
Decida las siguientes acciones	162

6. VALIDE SU IDEA USANDO CICLOS DE 90 DÍAS 163

El ciclo de 90 días.....	165
Un ciclo de 90 días típico.....	166
Prepararse para su primer ciclo de 90 días.....	170
Reúna al equipo adecuado	170
Establecer una cadencia de informes regular	175
7 hábitos para experimentos de alta efectividad	176
1. Declare sus resultados esperados por adelantado.....	177
2. Convierta la declaración de resultados en un deporte de equipo.....	177
3. Enfatice la estimación, no la precisión.....	178
4. Mida acciones, no palabras.....	180
5. Convierta sus asunciones en hipótesis falsables	181
6. Determine un plazo para sus experimentos.....	182
7. Utilice siempre un grupo de control	183
Steve establece una estructura de responsabilidad externa	184

7. COMIENCE SU PRIMER CICLO DE 90 DÍAS 185

Steve convoca una reunión de puesta en marcha del ciclo de 90 días.....	186
Manual de estrategia para el ajuste problema/solución	188
Los clientes no compran productos, compran una promesa de algo mejor	188
Cómo prometer algo mejor	189
¿Cuándo termina con el ajuste problema/solución?.....	190
Steve convoca una reunión de planificación del ciclo de 90 días	191

La campaña de la oferta mafiosa	193
Crear una oferta mafiosa.....	194
Llevar a cabo una campaña de oferta mafiosa.....	196
Cuándo usar una campaña de oferta mafiosa	196
Steve intenta tomar un atajo	198
Mary revienta la burbuja de Steve (otra vez)	199
Ni encuestas ni grupos focales, por favor	201
¿Sirven para algo las encuestas?.....	201
Ataques preventivos y otras objeciones (o por qué no necesito entrevistar a clientes).....	202

8. ENTIENDA A SUS CLIENTES MEJOR QUE ELLOS MISMOS 205

El problema con los problemas.....	205
Caso práctico: usar entrevistas de descubrimiento de problemas para impulsar las ventas de casas nuevas.....	207
Céntrese en el contexto más grande: el trabajo que realizar	208
Caso práctico: usar entrevistas de descubrimiento de problemas para crear brocas mejores.....	208
Encontrar el contexto más grande	210
Determinar el ámbito del contexto más grande.....	211
Sumergirse más en un contexto más grande y específico.....	212
Realizar un <i>sprint</i> de descubrimiento de problemas	212
<i>Sprints</i> de descubrimiento de problemas de correspondencia amplia frente a los de correspondencia reducida	213
Encontrar clientes potenciales	214
Steve pone en marcha el primer <i>sprint</i> de descubrimiento de problemas.....	216
Realizar entrevistas.....	217
Steve crea un metaguión para sus entrevistas.....	225
Recoger percepciones.....	227
Steve repasa los resultados del <i>sprint</i> de descubrimiento de problemas de correspondencia amplia	233
¿Cuándo ha terminado con el descubrimiento de problemas?	236
El equipo de Altverse descubre varios trabajos que realizar adicionales.....	236

9. DISEÑE SU SOLUCIÓN PARA PROVOCAR UN CAMBIO 239

Steve aprende acerca del PMV Conserje	240
Realizar un <i>sprint</i> de diseño de la solución	243
Abordar la deseabilidad.....	243
Abordar la viabilidad.....	247
Abordar la factibilidad.....	250
Las 5 P del PMV.....	252
Steve da una oportunidad a las 5 P del PMV	253

10. HAGA UNA OFERTA MAFIOSA QUE SU CLIENTE NO PUEDA RECHAZAR 255

Caso práctico: La oferta mafiosa del iPad.....	255
Realizar un <i>sprint</i> de presentación de la oferta.....	258
Preparar su oferta.....	259
Defina los personajes en su discurso de la historia del cliente.....	260
Esboce la estructura de su discurso de historia del cliente.....	261
Steve comparte el esquema de su discurso de la historia del cliente con el equipo.....	270
Hacer su oferta.....	271
Optimizar su oferta.....	276
Mida las métricas de su fábrica de clientes semanalmente.....	276
Identifique su restricción clave.....	278
Formule maneras de romper la restricción.....	278
Steve se reúne con el equipo para repasar los resultados de su primer <i>sprint</i> de presentación de la oferta.....	278
¿Cuándo ha terminado con la presentación de la oferta?.....	279

11. REALICE UNA REVISIÓN DEL CICLO DE 90 DÍAS 281

Steve organiza una reunión previa a la revisión solo con Mary.....	281
Preparación para la reunión.....	283
Recoger/actualizar mecanismos.....	284
Prepare una presentación del discurso de informe de progreso.....	286
Llevar a cabo la reunión.....	289
Steve convoca una reunión para la revisión del ciclo de 90 días.....	291

PARTE III. CRECIMIENTO 295

El viaje que comienza.....	296
Lanzamiento del PMV.....	297
Ajuste solución/cliente.....	297
Ajuste producto/mercado.....	297

12. PREPÁRESE PARA EL LANZAMIENTO 299

El equipo de Altverse se prepara para el lanzamiento.....	300
Mantener la fábrica de clientes en marcha.....	301
Busque maneras de automatizar su fábrica de clientes.....	302
Carrera hacia la entrega de valor.....	303

Amplíe el panel de control de las métricas de su fábrica de clientes.....	304
Lance su PMV por lotes.....	308
El equipo de Altverse lanza su PMV Conserje.....	309

13. HAGA CLIENTES FELICES 311

El equipo de Altverse aprende acerca del diseño conductual.....	311
El bucle de los clientes felices.....	313
No se empeñe en añadir características sin medida.....	316
Implemente una regla de 80/20.....	316
Evitar un cambio.....	317
Aprenda más que la competencia.....	317
Reduzca la fricción.....	317
Aprender la ciencia de los hábitos.....	319
Trazar una hoja de ruta del progreso del cliente.....	321
Active a sus clientes.....	324
Ayude a sus clientes a progresar.....	325
Reafirme el progreso.....	326
El equipo de Altverse convoca una reunión de revisión del ciclo de 90 días.....	327

14. ENCUENTRE SU COHETE DE CRECIMIENTO 329

El equipo de Altverse aprende acerca de los cohetes de crecimiento.....	329
El modelo de crecimiento del cohete espacial.....	332
Lanzar cohetes espaciales.....	333
Parte 1: Diseño (diseño de la misión).....	334
Parte 2: Validación (ignición).....	334
Parte 3: Crecimiento.....	335
Los tres tipos de bucle de crecimiento.....	335
El bucle de crecimiento de ingresos.....	336
El bucle de crecimiento de la retención.....	337
El bucle de crecimiento de la recomendación.....	338
¿Podemos tener múltiples cohetes de crecimiento?.....	339
Encontrar el cohete de crecimiento principal.....	339
Seleccionar candidato a cohete de crecimiento.....	340
Validar su cohete de crecimiento.....	341
Optimizar el cohete de crecimiento.....	341
Steve hace a Mary una oferta que no puede rechazar.....	342

15. EPÍLOGO **345**

El manifiesto BOOTSTART	345
1. Los emprendedores están por todas partes	345
2. El personaje del emprendedor de garaje ha cambiado	346
3. No hay mejor momento para empezar	346
4. La mayoría de los productos siguen fracasando.....	346
5. Una docena de razones por las que fallan los productos	347
6. La razón número uno por la que fracasan los productos	347
7. La razón número dos por la que fracasan los productos	348
8. No necesita permiso para empezar.....	348
9. Ame el problema, no su solución	348
10. No escriba un plan de negocios.....	348
11. Su modelo de negocio es el producto	348
12. Concéntrese en el tiempo, no en el momento	349
13. No piense en la aceleración, sino en la deceleración	349
14. No piense en una falsa validación, sino en la tracción.....	349
15. Elimine el fracaso de su vocabulario	349
16. Es hora de actuar respecto a su gran idea.....	350

REFERENCIAS Y LECTURAS RECOMENDADAS **351**

ÍNDICE ALFABÉTICO **353**

Introducción

Historia de dos emprendedores

Voy a empezar contándole una historia sobre dos emprendedores, a los que vamos a llamar Steve y Larry. Ambos estudiaron en la misma universidad, sacaron buenas notas y, tras la graduación, ambos trabajaron en una *startup* de alta tecnología donde enseguida ocuparon puestos clave.

Después de unos años, los dos tuvieron una idea para una *startup* y decidieron dejar sus trabajos y lanzarse por su cuenta. Aunque les he puesto nombres para que sean más personales, quiero enfatizar que lo que hace que sean similares no es su edad, género o procedencia, sino el hecho de que a los dos se les ocurrió una "gran idea" y decidieron ponerla en marcha.

Ahora, lo que los diferencia es el aspecto que tienen un año después (figura I.1).

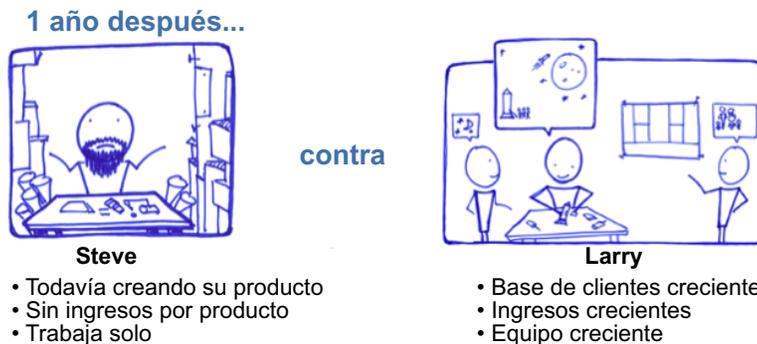


Figura I.1. Steve y Larry tienen un aspecto bastante distinto un año después.

Un año más tarde, Steve todavía está creando su producto. No tiene ingresos por producto y depende del trabajo como autónomo de media jornada para financiar el desarrollo. Y trabaja solo. Larry, por su parte, tiene una base de clientes creciente, unos ingresos cada vez mayores y un equipo cada vez más grande. ¿Cómo han acabado en situaciones tan diferentes?

Para responder a esta pregunta, vamos a viajar atrás en el tiempo.

Hace un año...

Steve está sentado en su escritorio, en su mundo. Un rato antes, su director le ha dicho que la empresa matriz (poco después de una adquisición reciente) va a cerrar sus oficinas en un par de meses, y le ha dado la opción de trasladarse a la sede principal o aceptar una indemnización por despido.

Steve lo interpreta como una señal.

Siempre había planeado crear su propia empresa cuando fuese el momento oportuno. Después de graduarse en la universidad, tomó la decisión consciente de unirse a una *startup* prometedora, con idea de ganar experiencia de primera mano antes de ponerse por su cuenta. Incluso aunque esta *startup* tuvo algunos inicios de productos malos, al final consiguieron que la adquirieran. Steve se sentía muy orgulloso de haber formado parte del equipo principal.

"Quizá ahora sea un momento tan bueno como cualquier otro", piensa. Decide tomarse la tarde para pensárselo.

Steve calcula que, si mantiene sus gastos a raya, la indemnización por despido y sus ahorros le darán un año de margen para poner algo en marcha. Tiene una idea relacionada con la realidad aumentada/realidad virtual (RA/RV) a la que lleva ya unos meses dando vueltas...

Al día siguiente, se lía la manta a la cabeza y acepta la indemnización por despido.

Al lío

Steve se pone manos a la obra enseguida. Prevé que, si mantiene la concentración y trabaja a tiempo completo sin distracciones, debería poder lanzar la primera versión de su producto en tres meses (figura 1.2).

Quiere abordar las cosas "bien", así que, como un artesano, empieza a diseñar y construir el producto con meticulosidad.

Pero hay cosas pequeñas que empiezan a llevar más tiempo del esperado y los retrasos se acumulan; las semanas pronto se convierten en meses.

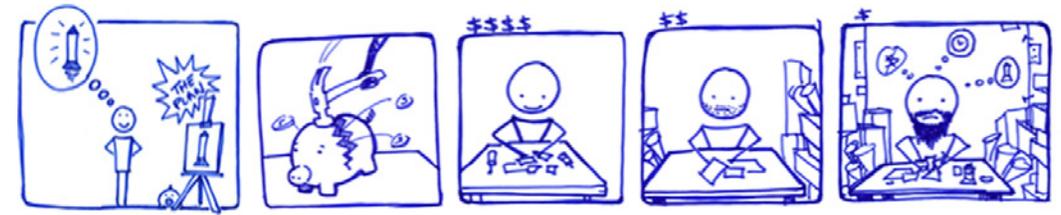


Figura 1.2. Steve en un garaje metafórico.

Seis meses después

Steve está empezando a ponerse nervioso. El producto no tiene la calidad que él quiere y, según sus cálculos revisados, la fecha de lanzamiento va a retrasarse al menos otros tres meses, quizá incluso seis.

Para entonces, se habrá quedado sin dinero.

Se da cuenta de que necesita ayuda.

Contacta con algunos de sus amigos cercanos e intenta reclutarlos, ofreciendo a cambio un generoso capital. Pero ellos no ven lo que él ve y les resulta difícil encontrar algo que justifique abandonar sus trabajos estables y bien remunerados (figura 1.3).



Figura 1.3. Nadie ve lo mismo que ve Steve.

Steve atribuye este contratiempo a una "falta de visión" de sus amigos y se siente aún más decidido a encontrar una manera de acabar su producto.

Decide lanzarse al terreno de los discursos convincentes para lograr financiación.

Empieza por contactar con la fundadora de su *startup* anterior, Susan, que acepta sin reparos reunirse con él. A Susan le gusta la idea y se ofrece a presentar a Steve a varios inversores.

Antes de marcharse, le da un consejo:

—Asegúrate de preparar primero un plan de negocio a prueba de bombas.

Steve reflexiona sobre su historia de ventaja competitiva injusta

Por lo general, Steve habría puesto la propiedad intelectual del software como su ventaja injusta, pero, después de aprender más acerca de las ventajas injustas auténticas y falsas, decide confiar en una historia de ventaja competitiva injusta construida sobre el "efecto de plataforma" (véase la figura 1.9). Si puede conseguir que los suficientes desarrolladores y agencias de software creen aplicaciones geniales, eso acelerará su visión de crear una biblioteca reutilizable masiva de objetos 3D, creando un volante de inercia que hará que sea más fácil para todo el mundo crear más aplicaciones más rápido y estableciendo su plataforma como la plataforma preferida para las aplicaciones de RA/RV.

Problema Crear aplicaciones de realidad aumentada/virtual (RA/RV) es difícil -Requiere habilidades de programación -Se tarda demasiado -Caro	Solución -Escanee un objeto o espacio físico con su teléfono para crear un modelo 3D -Personalice rápidamente su modelo -Despliegue su aplicación con un solo clic	Propuesta única de valor Cree experiencias de RA/RV ricas e inmersivas. No requiere código	Ventaja competitiva injusta Efecto de plataforma	Segmentos de clientes Agencias/desarrolladores de software Comerciantes Minoristas Construcción Viajes Educación Sanidad
Alternativas existentes Google AR/VR, Apple ARKit, Vuforia, MAXST, Unity	Métricas clave Número de pruebas Tasa de conversión con pago Valor del tiempo de vida/CAC	High-level concept Aplicaciones de RV sin código	Canales Ventas directas Conferencias Ferias Anuncios	Early adopters Agencias/desarrolladores de software que crean aplicaciones de RA/RV para clientes
Estructura de costes Costes de alojamiento Costes de personal: 40 horas x 65 \$/hora = 10.000 \$/mes		Flujos de ingresos Prueba gratuita de 30 días 50 \$/mes por aplicaciones ilimitadas		

Lean Canvas es una adaptación de Business Model Canvas bajo licencia de Creative Commons Reconocimiento-Compartir Igual 3.0 Unported.

Figura 1.9. Ventaja competitiva injusta de Steve.

Perfeccionar su Lean Canvas

Esbozar un Lean Canvas con rapidez es un primer paso estupendo para evaluar su gran idea y visualizar su modelo de negocio como un conjunto de asunciones. Dicho esto, la mayoría de los emprendedores abarcan demasiado o demasiado poco con sus

primeros lienzos. Se trata de un problema de Ricitos de oro. Si le ha costado hacer que su idea cupiese en una sola página, hay muchas posibilidades de que haya abarcado demasiado. Cuando eso sucede, el lienzo queda diluido y poco diferenciado. He trabajado con muchas *startups* que sentían que los problemas que estaban resolviendo eran tan universales que se aplicaban a todo el mundo.

Truco: Cuando intenta vender algo a todo el mundo, no llega a nadie.

Aunque puede que su objetivo sea crear un producto *mainstream*, necesita empezar con un cliente específico en mente. Incluso Facebook, que ahora tiene más de 500 millones de usuarios, estaba orientado en sus orígenes a un grupo de usuarios muy específico: estudiantes de la universidad de Harvard. En el extremo opuesto, si abarca demasiado poco, corre el peligro de caer en la trampa de un máximo local y no encontrar el mejor mercado posible para su idea.

Esto se ilustra en la figura 1.10 como un problema de ascenso de colinas o *hill climbing*.

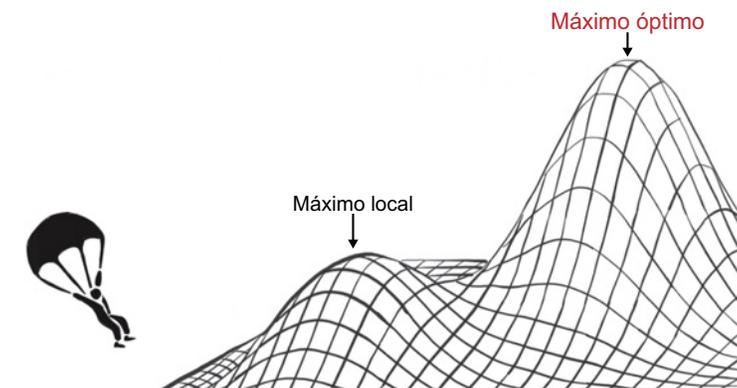


Figura 1.10. Problema de ascenso de colinas.

Imagine que lleva una venda en los ojos y se le encomienda la tarea de encontrar el punto más elevado de este paisaje. Podría llegar a tientas a la cima de la colina pequeña y afirmar que es el punto más alto solo para descubrir, al quitarse la venda, que hay una montaña justo al lado que no había encontrado.

Entonces, ¿cómo evitar el problema de Ricitos de oro?

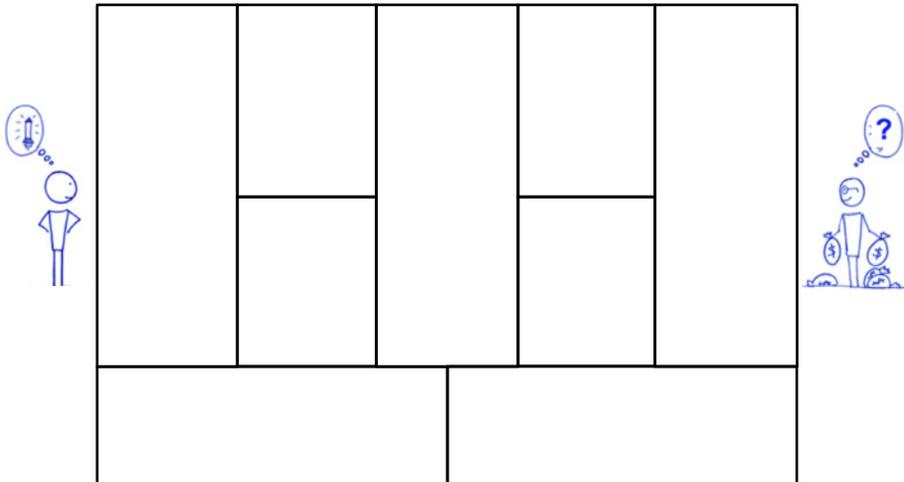
Necesita una estrategia que le permita ir al mismo tiempo a por algo amplio y algo reducido. El modo de hacerlo es dividir su primer Lean Canvas (el "lienzo de su gran idea") en lienzos adicionales (véase la figura 1.11).

3

Pruebas de estrés para comprobar la viabilidad de su idea

Viabilidad: ¿Puede monetizar esto?

Aunque un Lean Canvas es una manera genial de deconstruir una idea en su fase inicial para crear una historia de modelo de negocio más coherente, es probable que a las partes interesadas (inversores o responsables del presupuesto) todavía les cueste ver lo que ve usted. Una historia de modelo de negocio (incluso con la validación de los primeros clientes) no les basta (figura 3.1).



Lean Canvas es una adaptación de Business Model Canvas bajo licencia de Creative Commons Reconocimiento-Compartir Igual 3.0 Unported.

Figura 3.1. Un Lean Canvas no es suficiente.

¿A qué se debe esto? Como los inversores están en el negocio de obtener beneficios por su inversión, necesitan ver la parte numérica de la historia del modelo de negocio. Antes de descartar esto como una perspectiva exclusiva de los inversores, usted también necesita aprender a ver la idea a través de los ojos de un inversor.

¿Por qué? Porque usted es el inversor nº 1 de su idea. Aunque puede que no esté invirtiendo un montón de dinero, invierte su tiempo, que es más valioso que el dinero.

Nota: El tiempo es su recurso más escaso.

La cantidad de dinero que tiene puede aumentar o reducirse, pero la cantidad de tiempo del que dispone solo va en una dirección: se reduce. Todas las ideas, sobre todo las buenas, consumen años de su vida. ¿De verdad quiere dedicar los próximos tres años a una idea siguiendo un enfoque de "a ver qué pasa"?

Nota: Si no tiene un problema "lo bastante grande" que valga la pena resolver (uno que no sea plausible ni siquiera sobre el papel), ¿por qué gastar esfuerzos en él?

Por esta razón, necesita ser aún más duro con su idea que un inversor profesional. Al fin y al cabo, tanto usted como sus inversores quieren lo mismo: ayudar a convertir la idea en un negocio "lo bastante grande" para hacer que valga la pena.

Así pues, ¿cómo determinamos si una idea tiene el potencial para llegar a ser "lo bastante grande"? ¿Cómo puede saberse si es viable? En este capítulo, voy a mostrarle cómo (figura 3.2).

No cree una predicción financiera; use una estimación de Fermi

Para ver con más claridad la parte numérica de la historia de su modelo de negocio, a menudo los inversores le instan a crear una hoja de cálculo con una predicción financiera.

El problema de estas hojas de cálculo es que tienen demasiados números en ellas que enmascaran en silencio sus asunciones más arriesgadas bajo capas de mentiras que las agravan. Lo que es más importante, si acaba obteniendo financiación en función de una de estas hojas de cálculo, acaba de vuelta en el viejo mundo: ejecutando un plan. Sus inversores empiezan a medir el rendimiento de su *startup* en comparación con sus predicciones, lo cual acaba a menudo siendo un duro golpe.

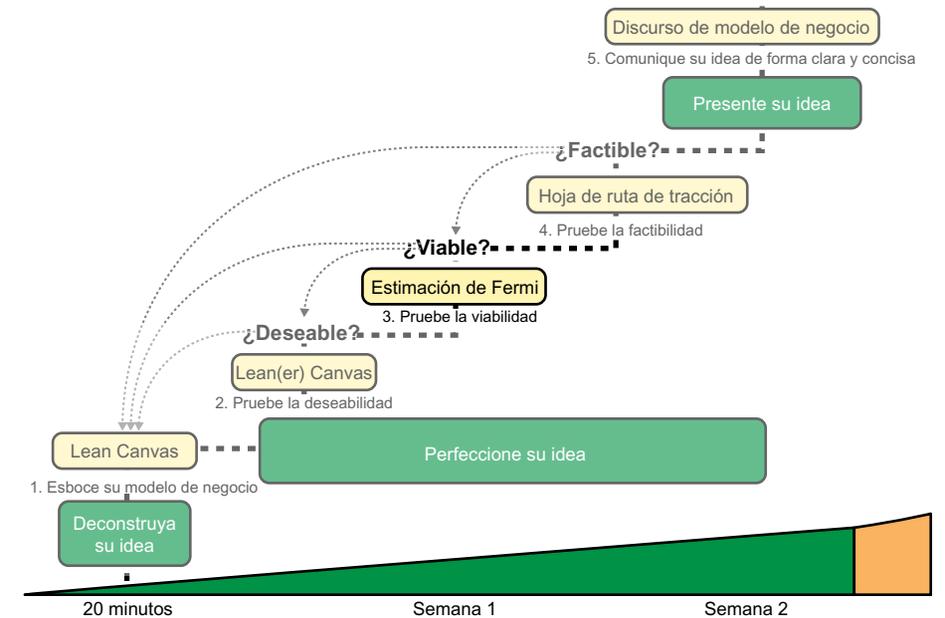


Figura 3.2. Pruebas de estrés para comprobar la viabilidad.

A sus inversores les importa el crecimiento, pero, en las primeras fases, tiene que centrarse en el producto y el aprendizaje. Esto crea una dicotomía de historias de progreso. La historia que contamos a las partes interesadas no es la misma que nos contamos a nosotros mismos. Ambas empiezan igual, pero divergen de forma significativa con el tiempo porque cada una utiliza una definición diferente de "progreso".

No puede aprender y avanzar con rapidez si está atascado ejecutando y defendiendo un plan ficticio, sobre todo cuando sus asunciones iniciales empiecen a ponerse a prueba, cosa que ocurrirá. Así que hay un problema: a menos que pueda separarse por completo del proceso de planificación de negocio en cascada, le resultará difícil practicar de manera efectiva la innovación continua.

Para resolver este problema de ahogarse en números ficticios, diseñé una prueba de modelo de negocio de servilleta simple que se tarda menos de cinco minutos en hacerse. Se basa en una estimación de Fermi, que se utiliza mucho en el campo de la física para hacer cálculos de orden de magnitud rápidos.

Si alguna vez ha intentado adivinar el número de caramelos en un tarro, es un problema de estimación de Fermi estupendo. Las estimaciones de Fermi funcionan haciendo suposiciones justificadas acerca de las asunciones de entrada de un problema que son precisas dentro de un orden de magnitud (la potencia de 10 más cercana). A menudo, esto es lo mejor que podemos hacer con pocos datos, pero las estimaciones resultantes son sorprendentemente útiles.

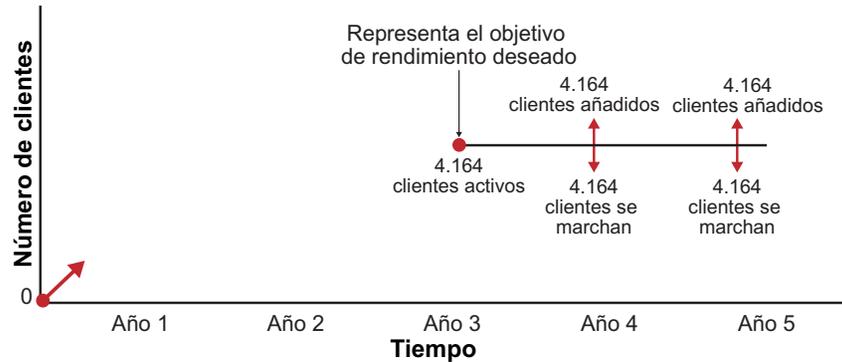


Figura 3.9. Tasa de adquisición de clientes mínima de Steve para después del tercer año.

Calcule el número necesario de leads

Ningún embudo de adquisición de clientes tiene una conversión del 100 %, lo que significa que necesitará muchos más usuarios que clientes.

La fábrica de clientes descompone la conversión de usuarios a clientes en tres pasos:

- Adquisición (tasa de adquisición de usuarios).
- Activación (ensayos o tasa de conversión piloto).
- Ingresos (tasa de conversión de clientes).

Con algo de investigación, es bastante fácil encontrar tasas de conversión típicas para su tipo de producto. Si está costándole encontrar cifras precisas, recuerde que solo necesitar estar dentro de un orden de magnitud para crear una estimación útil. La mayoría de productos, sin importar el tipo, empiezan con una tasa de conversión de clientes de entre el 0,5 y el 3 %. En caso de duda, es seguro dar por hecha una tasa de conversión del 1 %. Veamos algunas directrices:

- Para las ventas B2B, según Salesforce,¹ una tasa de conversión media para MQL (*marketing qualified lead*, un cliente potencial calificado por Marketing) a SQL (*sales qualified lead*, un cliente potencial calificado por Ventas) es de 13 %. A partir de ahí, solo el 6 % de los SQL se convierten en *deals*. Es una tasa de conversión de clientes del 0,78 %.
- Para productos SaaS, según varios referentes de la industria,² entre el 2 y el 10 % se registran, entre el 15 y el 50 % se convierten en suscriptores y entre el 20 y el 40 % se dan de baja en el primer periodo de pago. Eso supone una tasa de conversión de clientes de entre 0,6 y 1,2 %.

1. <https://oreil.ly/bZZxx>.

2. Consulte *Lean Analytics* de Alistair Croll y Benjamin Yoslovitz (UNIR EDITORIAL).

- En cuanto a los sitios de comercio electrónico que acaban de empezar su actividad, la mayoría informa de una tasa de conversión de clientes de entre 1 y 3 %.

Steve calcula el número de leads que necesitará atraer

Steve usa la tasa de conversión con pago del 1 % aproximada para SaaS y se da cuenta de que, para adquirir 347 clientes nuevos al mes, necesita atraer a 34.700 *leads* al mes (figura 3.10). Y eso solo para mantener sus ingresos recurrentes anuales, no para que crezcan.

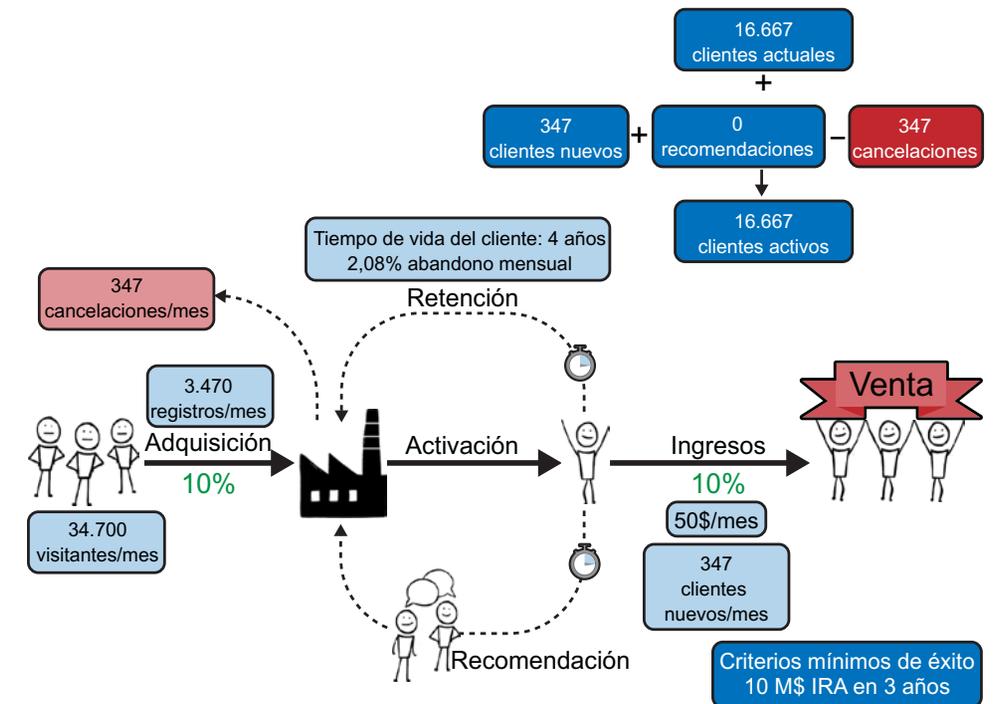


Figura 3.10. La fábrica de clientes de Steve a principios del cuarto año.

Dado que las empresas de capital riesgo esperan recuperar la inversión multiplicada por 10 en un periodo de entre 2 y 4 años después del ajuste producto/mercado, eso significa que Steve tendrá que encontrar una manera de acabar atrayendo a 347.000 *leads* al mes (o más de 4 millones de *leads* al año). Eso le provoca un nudo en el estómago.

El modelo de negocio de Steve se ha venido abajo. Y, ahora, ¿qué? Que no se desespere. Todavía queda una métrica más: la recomendación.

Steve recibe una lección sobre la acción adecuada en el momento adecuado

Mary se sienta en la última mesa libre del restaurante de tacos y hace señas a Steve para que se acerque. Mientras retira una silla y deja la comida, suspira y comenta:

—Madre mía, mira qué cola. Ya sale a la calle y da la vuelta a la esquina. Y solo son las 11:45. Hemos llegado justo a tiempo.

—Sí, desde que este sitio ha aparecido en varias listas, está así todos los días.

Mary espera a que Steve se acomode y pregunta:

—Bueno, ¿qué hiciste con el reto que te planteé ayer? ¿Cuáles crees que son las asunciones más arriesgadas a las que se enfrenta un restaurador primerizo?

—Pues mira este sitio —responde Steve—. Está claro que un buen producto y una buena ubicación son la llave. Como dicen en el sector inmobiliario, todo va de ubicación, ubicación, ubicación.

—¿Estás seguro de que empezar con una buena ubicación es una idea inteligente para un restaurador primerizo? —pregunta Mary—. Las buenas ubicaciones tienen precios elevados, lo que significa que la pista de despegue para hacer que el restaurante sea un éxito es mucho más corta y las apuestas son mucho más altas.

Mary espera a que Steve asienta y después continúa:

—Además, una buena ubicación por sí sola no garantiza el éxito. Seguro que has estado en restaurantes malos en ubicaciones geniales y viceversa.

—¿Estás diciendo que no es importante?

—Para nada. Una buena ubicación ayuda al crecimiento, pero eso es un riesgo de escalamiento, no un riesgo inicial. En este momento de nuestra historia, nuestro restaurador tiene un producto sin probar, así que sus riesgos iniciales deberían centrarse en la entrega de valor, no en la aceleración del crecimiento.

Mary deja que Steve asimile sus palabras antes de continuar:

—La razón por la que elegí este sitio, además de los tacos, que están buenísimos, claro, es que aunque está creciendo muchísimo y en la actualidad tiene una ubicación estupenda, no es así como empezó. ¿Conoces su historia?

Steve niega con la cabeza.

—El fundador, Jack, empezó con una furgoneta de venta de comida en la parte este de la ciudad, que ya sabes que no es precisamente una zona de lujo.

—Recuerdo haber leído algo de eso— dice Steve—. Supongo que como empezar con una furgoneta de comida es mucho más barato y rápido que abrir un restaurante en un edificio, pudo probar enseguida su concepto de comida. ¿La furgoneta de comida era el PMV para el restaurante?

Mary asiente.

—Exacto. La trampa en la que caen muchos emprendedores es la optimización prematura. Imaginan su producto acabado siendo utilizado por cientos o miles de personas e intentan hacer eso realidad. Eso prioriza los riesgos equivocados y los lleva a trabajar en las acciones equivocadas en los momentos equivocados. En las fases tempranas de una idea, no necesitas muchos usuarios, sino unos pocos clientes buenos, tus *early adopters*.

—Entonces, ¿cuál dirías que fue su asunción más arriesgada cuando estaba empezando? ¿La comida?

—Por decirlo de alguna manera, sí, pero hay algo más que cocinar un montón de comida y conducir por la ciudad intentando venderla. La primera batalla con cualquier producto es atraer la atención de los clientes. ¿Recuerdas el don del innovador? La innovación tiene que ver fundamentalmente con provocar un cambio. Cuando llega la hora de comer, en esta ciudad hay más de cien opciones en un radio de unos cinco kilómetros. ¿Por qué elegiría alguien ir a esa furgoneta de comida?

—¿El boca a boca? —Steve piensa en voz alta.

—El boca a boca viene después. Primero tienes que atraer la atención del primer lote de clientes (tus *early adopters*) con una propuesta única de valor. Una vez que tengas su atención, necesitas entregar algo diferente y destacable. Si consigues hacer eso, se pondrá en marcha el boca a boca.

—Claro, eso tiene sentido. Pero ¿cómo consigues que vayan los clientes a la furgoneta de comida? ¿Invirtió el fundador en una campaña de creación de marca enorme o tenía ya un seguimiento enorme en redes sociales?

—Nada de eso. Deja que te lo enseñe. —Mary saca el teléfono, busca una de las primeras fotos de la furgoneta de comida y se la muestra a Steve.

—Dime qué es lo primero en lo que te fijas.

Steve mira la foto y ve un cartel grandísimo que abarca la mitad superior de la furgoneta.

—¿Tacos de barbacoa coreanos? —responde.

—Exactamente. Pero ese no es el nombre, ni el logo, ni siquiera el eslogan del restaurante, que es lo que nos obsesiona a los que nos dedicamos a los productos. ¿Qué es?

—¿Su propuesta única de valor?

—Bingo. Aquí en Texas, si ofreces barbacoas geniales o tacos geniales, atraerás la atención de los amantes de la comida, los *early adopters*, en este caso. Si haces bien las dos cosas, es aún mejor, pero ya hay muchos sitios buenos que hacen eso. Pero, si das otra vuelta de tuerca, como los tacos de barbacoa coreanos, eso es algo único que llama la atención. Es el tipo de diferencia que hace que los amantes de la comida y los *influencers* quieran probar los primeros y, después, decir a otros si es lo bastante bueno.

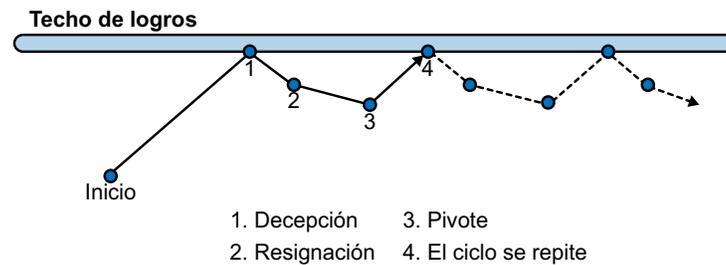


Figura II.1. El ciclo de vida típico de un experimento.

Parecía una escena de la película *Atrapado en el tiempo*, donde el protagonista, interpretado por Bill Murray, se ve obligado a revivir el mismo día hasta que haga un gran descubrimiento sobre sí mismo.

El resto del equipo estaba ocupado desarrollando otros aspectos del producto. Habíamos decidido que cada uno se centrara en un área específica:

- Yo me centraba sobre todo en impulsar el registro de nuevos usuarios a través de contenidos y talleres.
- Los otros desarrolladores estaban creando otras herramientas para complementar el Lean Canvas.
- Nuestro diseñador tenía muchas otras cosas de las que ocuparse al respaldar ambas iniciativas.

En ese momento, me di cuenta de que el enfoque "divide y vencerás" no estaba funcionando. Desde luego, nos mantenía ocupados, pero estábamos demasiado dispersos y no todos nos centrábamos en lo adecuado: solucionar la activación.

Era hora de probar un enfoque completamente diferente.

Céntrese en el eslabón más débil

Convoqué una reunión con los demás y planteé que todo el equipo se centrara en el problema de activación, porque era el cuello de botella (la restricción clave) del modelo de negocio (figura II.2). Centrarse demasiado en otras áreas no era productivo, porque:

- Incluso aunque consiguiésemos que se registrasen más usuarios, acabaríamos perdiendo el 65 % de ellos después de la primera semana.
- Incluso aunque creásemos más herramientas, el 65 % de nuestros usuarios nunca llegaría a verlas.

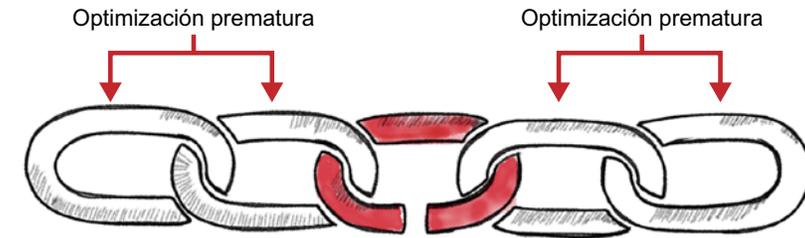


Figura II.2. Ocuparse del eslabón más débil es lo único que importa.

Necesitábamos abordar la activación primero.

El equipo veía la lógica de mis argumentos, pero se preguntaba cómo priorizar otras iniciativas. No podíamos echar a perder todo lo demás, así que acordamos implementar una nueva política: centraríamos el 80 % de nuestra atención en romper las restricciones clave y el 20 % en el resto del trabajo.

Evite la maldición de la especialización

Después, la discusión se centró en posibles soluciones, y ocurrió algo sorprendente:

- Mis desarrolladores empezaron a proponer soluciones de construcción.
- Mi diseñador empezó a proponer más soluciones de diseño.
- El comercial del equipo quería utilizar más marketing.

Esta es la maldición de la especialización, una variante de nuestro viejo enemigo, el sesgo del innovador.

Nota: Cuando se te da bien utilizar un martillo, todo parece un clavo.

Estábamos dando vueltas sin avanzar, así que di por terminada la reunión y sugerí que, en vez de hacer una lluvia de ideas en grupo, deberíamos alejarnos unos días y formular de manera individual e independiente una propuesta para romper esta restricción.

Identifique problemas

Antes de que todos se fuesen, hice hincapié en que éramos un equipo pequeño y solo podíamos elegir una o dos campañas en las que centrarnos cada vez. Propuse que votásemos para seleccionar las propuestas más prometedoras.

La analogía del intraemprendimiento en el espacio profundo

Piense en el intraemprendimiento como el lanzamiento de una sonda de exploración al espacio. Si llega demasiado lejos, se perderá, al final se quedará sin recursos y tendrá una muerte silenciosa.

Incluso si consigue volver, es probable que traiga consigo algo tan ajeno al negocio principal que acabará eliminado por algún vicepresidente.

La clave del éxito no es apuntar al espacio profundo, sino intentar orbitar alrededor de un objetivo específico (aunque sea vago) y mantener una comunicación regular con un patrocinador ejecutivo en su planeta.

El objetivo establece una meta que vale la pena perseguir. La comunicación regular y la responsabilidad externa gestionan las expectativas y salvaguardan su regreso.

Adaptado de una conversación con Manish Mehta, que fue uno de los primeros intraemprendedores de Dell.

La implicación de las partes interesadas internas y externas mientras se implementa el marco de innovación continua es clave. Si está en una *startup*, estas partes interesadas pueden ser inversores o asesores externos. En un entorno corporativo, pueden ser expertos en la materia que se trata o patrocinadores ejecutivos del proyecto. Incluso si es un emprendedor con recursos propios, le recomiendo encarecidamente que cree algún tipo de consejo asesor *ad hoc* para este propósito.

Los buenos equipos utilizan buenos coaches

Además de las partes interesadas, la mayoría de los equipos novatos en el marco de innovación continua se beneficiarán adicionalmente de un *coach*/facilitador externo que no sea miembro del equipo principal ni una parte interesada clave. A diferencia de las partes interesadas y los expertos en el dominio (asesores), un *coach* se centra en plantear las preguntas adecuadas, no en ofrecer las respuestas correctas. Esto es clave para mantener a raya los sesgos e identificar de manera objetiva las restricciones adecuadas que hay que abordar. Incluso Steve Jobs, Larry Page y Eric Schmidt tuvieron un *coach*.¹ Toda metodología popular hoy en día, incluyendo Scrum, el desarrollo ágil y Lean Six Sigma, se expanden y evolucionan a través del trabajo de innumerables *coaches*. El marco de innovación continua no es una excepción. Reunir al equipo adecuado es el primer paso. El siguiente es establecer una cadencia regular de informes.

1. Bill Campbell, un antiguo jugador y entrenador de fútbol americano. Campbell, conocido como "el entrenador del billón de dólares", ayudó a crear algunas de las mayores empresas de Silicon Valley, incluyendo Google, Apple e Intuit.

Establecer una cadencia de informes regular

Aunque el Lean Canvas y la hoja de ruta de tracción son modelos ligeros perfectos para definir, medir y comunicar el progreso en su modelo de negocio y hacerle responsable a nivel externo, solo funcionan si está motivado para revisar sus modelos con regularidad. Ahí radica el problema. La motivación por sí sola rara vez es suficiente. Una vez que se sumerge por completo en su producto, es bastante común entrar en un estado de fluidez en el que se pierde la noción del tiempo. Las semanas se convierten en meses y años, como hemos visto con Steve.

Necesita una función de forzamiento que no dependa solo de la motivación y que le incite a revisar sus modelos. Aquí es donde entra en juego el establecimiento de una cadencia regular de informes, implementada como un conjunto de ceremonias que lleva a cabo durante el ciclo de 90 días.

El concepto de las ceremonias no es nuevo. También se utilizan de manera generalizada en las metodologías de desarrollo ágil, Scrum y pensamiento de diseño para fomentar la comunicación en el equipo e impulsar la asunción de la responsabilidad. Si ya sigue una de estas metodologías, es fácil adaptar sus ceremonias existentes para incluir los elementos utilizados durante los ciclos de 90 días. Si no lleva a cabo todavía ninguna ceremonia con su equipo, ahora es el momento de establecer esta estructura.

En un ciclo de 90 días, hay seis ceremonias (figura 6.4).

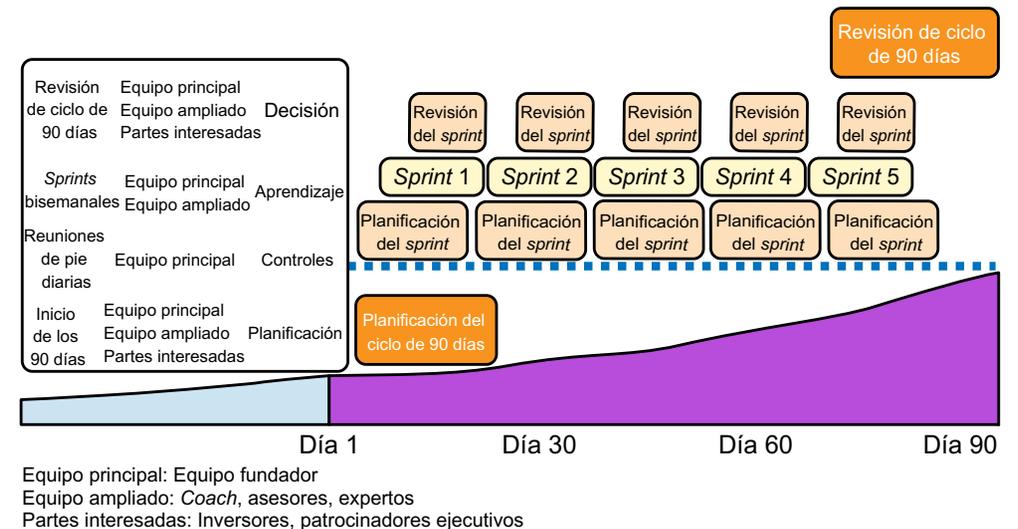


Figura 6.4. Cadencia de informes de 90 días.

- Reunión de puesta en marcha del ciclo de 90 días. Se usa para alinear al equipo en torno a los objetivos, asunciones y restricciones clave.

Mary deja que Steve asimile la información y después añade:

—Incluso aunque entiendas que las personas que responden tienen un problema, no entiendes el "porqué" real con una encuesta. El "porqué" se encuentra a menudo a varias capas de profundidad, y la única manera de entenderlo requiere una conversación. No sabes lo que han probado hasta ahora, por qué no ha funcionado, etc. Conocer estos detalles es clave para crear una oferta mafiosa después.

—Ya veo lo que quieres decir... Entonces, ¿para qué sirve empezar con un Lean Canvas? —pregunta Steve.

—Sirve para tener una instantánea de tu modelo de negocio y separar hechos de opiniones. No importa lo convincente que sea tu historia de modelo de negocio; a menos que tenga pruebas que respalden sus asunciones, siguen siendo opiniones. Los principales riesgos iniciales en cualquier modelo de negocio surgen de sus asunciones sobre los clientes y los problemas. Si te equivocas con ellas, es fácil que el resto del lienzo se venga abajo. Por eso el primer paso en el proceso de ajuste problema/solución es el descubrimiento de los problemas.

—Entonces, ¿se trata de conseguir que la gente vea su propia preferencia por su solución? —pregunta Steve.

—En cierto modo, sí —sonríe Mary—. Conceptos como el sesgo del innovador o el don del innovador son fáciles de entender y, a menudo, parecen de sentido común, pero para detectarlos en la práctica hace falta ser muy conscientes de nosotros mismos. Este tipo de consciencia hay que perfeccionarla con el tiempo, porque los sesgos cognitivos son taimados y actúan a un nivel inconsciente. Te aseguro que el sesgo del innovador va a aparecer muchas veces en el proceso.

Steve se ríe.

—En esta fase —continúa Mary—, tu prioridad número uno es encontrar pruebas de dolor monetizable y realizar entrevistas sobre problemas cara a cara es la mejor opción. Puede que las entrevistas cara a cara no parezcan eficientes, pero tienes que experimentarlas para ver a qué me refiero cuando digo que proporcionan más aprendizaje por unidad de tiempo que cualquier otra cosa. Además, no necesitas tantos puntos de datos como podrías pensar para empezar a encontrar patrones factibles.

—¿Cuántas entrevistas suelen ser suficientes?

—Empiezas a ver patrones cuando llevas entre 5 y 10 entrevistas, pero es mejor sobrecompensar un poco para asegurarte de que no sacas conclusiones precipitadas. Cuando empieces a predecir lo que van a decir las personas antes de que lo digan, entonces sabrás que has acabado. En mi experiencia, se necesitan unas 20 entrevistas para llegar a ese punto.

Steve asiente.

—Vale, se acabaron los atajos, lo prometo. Terminaré de leer todo el material que nos enviaste sobre la campaña de oferta mafiosa y reuniremos al equipo para poner en marcha nuestro primer *sprint*.

Ni encuestas ni grupos focales, por favor

Cuando se les pide que hagan lo mínimo para aprender de los clientes, el primer instinto de muchos fundadores es realizar un puñado de encuestas o grupos focales. Aunque trabajar con encuestas y grupos focales puede parecer más eficiente que entrevistar a los clientes, empezar por ahí suele ser una mala idea. Veamos por qué:

- Las encuestas asumen que sabe cuáles son las preguntas adecuadas que debe hacer.

Es difícil, por no decir imposible, redactar una encuesta que incluya todas las preguntas adecuadas para hacer, porque todavía no sabe cuáles son. Durante una entrevista con el cliente, puede pedir aclaraciones o explorar áreas fuera de su entendimiento inicial.

Nota: El descubrimiento de clientes trata de explorar lo que no sabe que no sabe.

- Peor aún, las encuestas asumen que conoce las respuestas adecuadas. En una encuesta, no solo tiene que hacer la pregunta adecuada, sino que también debe proporcionar al cliente las opciones de respuesta adecuadas para que elija. ¿Cuántas veces ha hecho una encuesta donde su mejor respuesta a una pregunta era "Otros"?

Truco: El mejor aprendizaje inicial viene de preguntas "abiertas".

- No puede ver al cliente durante una encuesta. Las señales del lenguaje corporal son un indicador tan bueno del ajuste problema/solución como las respuestas en sí.
- Los grupos focales no sirven y punto. El problema con los grupos focales es que enseguida acaban convirtiéndose en pensamiento de grupo y solo salen a la superficie las opiniones de la minoría más expresiva, que no es representativa de todo el grupo.

¿Sirven para algo las encuestas?

Aunque las encuestas no son buenas para apoyar el aprendizaje inicial, pueden ser bastante efectivas a la hora de verificar lo que ha aprendido con las entrevistas a los clientes. Una entrevista a un cliente es una forma de validación cualitativa que resulta útil

Customer Forces Canvas				Cliente: <input type="text"/>	
Empuje (motivación para el progreso)		Tracción (atracción de la solución elegida)			
Evento(s) desencadenante(s)	Resultado deseado	Desencadenantes del cambio (si los hay)	¿Qué hay en juego?		
Desencadenantes del cambio (si los hay)	¿Qué hay en juego?	Propuesta única de valor	Resultado esperado		
Inercia (resistencia a cambiar el <i>statu quo</i>)				Fricción (resistencia a usar la solución elegida)	
Soluciones existentes (si las hay)	Preocupaciones				
¿Qué no funciona?	Barreras para la adopción				
Barreras para el cambio	Detalles adicionales (si los hay)				
¿Qué viene después?					
Resultado real		Siguiendo cumbre			

Figura 8.4. El lienzo Customer Forces Canvas.

Aquí tiene algunas directrices para recoger de manera efectiva las percepciones extraídas de sus entrevistas:

- Resuma sus percepciones inmediatamente después de cada entrevista. Reserve entre 5 y 10 minutos tras cada entrevista para procesar sus notas en sucio en un lienzo Customer Forces Canvas. Yo suelo reservar una hora en mi agenda para la entrevista al cliente con idea de cerrar la entrevista en 45 minutos y tener 15 minutos para el procesamiento posterior.
- Evite el pensamiento de grupo. Si realiza la entrevista en pareja, es mejor que cada uno cree su propia versión de la historia del cliente de manera independiente y después se comparen las notas para evitar el pensamiento de grupo.
- Rellene el Customer Forces Canvas en orden cronológico. Aunque lo más probable es que el flujo de las entrevistas de descubrimiento de problemas no siga una línea temporal cronológica, su objetivo es reconstruir la historia del cliente como una serie de eventos casuales en orden cronológico.

Resuma sus percepciones de la entrevista en el orden que se muestra en la siguiente nota. Será una práctica estupenda para desarrollar un discurso de historia del cliente, que veremos en el capítulo 10.

Rellenar el Customer Forces Canvas

Empuje (motivación para el progreso)

Identifique qué cambió en el entorno del entrevistado que le llevó a realizar el trabajo:

- Evento(s) desencadenante(s). Empiece por identificar el primer pensamiento y los eventos subsiguientes que llevaron al entrevistado de no hacer nada a buscar de forma pasiva y, después, de forma activa, una solución.
 - Desencadenante del cambio (si lo hay). Si la persona pasó de una manera antigua a una manera nueva de realizar un trabajo, destaque el evento casual que la llevó a cambiar. Podría deberse a:
 - Una mala experiencia con su solución actual.
 - Un cambio en sus circunstancias.
 - Un evento de concienciación, como recibir un diagnóstico de hipertensión en su chequeo médico anual.
 - Resultado deseado.
- ¿Cuál era el resultado deseado al comienzo de su viaje? ¿Qué métrica(s) específica(s) usaría el entrevistado para medir el éxito?
- Qué hay en juego. ¿Cuáles eran las consecuencias (si las había) de ignorar el evento desencadenante y no hacer nada?

Tracción (atracción de la solución elegida)

Identifique qué atrajo al entrevistado a la solución escogida:

- Conjunto de consideraciones. ¿Qué otras alternativas existentes se consideraron para el trabajo?
- Solución elegida. Apunte la solución escogida que se contrató para el trabajo. Tome nota de dónde encontró el entrevistado la solución elegida (canal) y lo que pagó (si es aplicable).

- Propuesta única de valor (resultado prometido).
¿Cuál era el atractivo específico de la solución escogida? Dicho de otro modo, ¿por qué la persona eligió esta solución en vez de otras alternativas?
- Resultado esperado.
¿Qué esperaba conseguir con la solución elegida? ¿Qué métrica(s) específica(s) usaría para medir el éxito?

Inercia (resistencia a cambiar el *statu quo*)

Enumere las fuerzas resistivas de las maneras antiguas. Podrían venir de una solución existente que la persona ya está usando para lograr que se realice el trabajo o, si es la primera vez que están intentando realizar ese trabajo, podrían venir de hábitos existentes que se interponen en el camino.

- Solución existente (si la hay).
Si en la actualidad está usando una solución (manera antigua) para realizar el trabajo, anótela aquí. De lo contrario, deje esta casilla en blanco.
- ¿Qué no funciona?.
¿Qué problemas específicos han aflorado con su solución existente como resultado del desencadenante del cambio?
- Barreras para el cambio.
Identifique cualquier hábito existente o coste del cambio que podría evitar que el entrevistado cambiase a otra solución.

Fricción (resistencia a usar la solución elegida)

Enumere las fuerzas resistivas que se interponen en el camino cuando la persona utiliza la solución elegida. A menudo, están generadas por la ansiedad causada por el cambio y otras barreras para la adopción, como problemas de usabilidad.

- Preocupaciones.
Enumere los miedos o preocupaciones expresadas por la persona al empezar a usar su solución elegida.
- Barreras para la adopción.
Enumere los retos que se encontró la persona con la solución elegida durante su uso.
- Detalles adicionales (si los hay).
Use esta sección para recoger cualquier percepción adicional acerca de la solución elegida.

¿Qué viene después?

Resume el estado actual de la persona.

- Resultado real.
¿Cuál fue el resultado real que experimentó la persona tras utilizar la solución elegida?
- Siguiente cumbre.
¿Cuál es la siguiente acción para esta persona? ¿Se realizó el trabajo lo bastante bien? ¿Seguirá usando su solución elegida o se planteará utilizar una nueva solución?

- Practique el resumen de la historia del viaje del cliente.
Cuando complete el Customer Forces Canvas, verbalice sus percepciones clave de cada entrevista usando la siguiente plantilla de historia:

Cuando los clientes se encontraron con un desencadenante de cambio, había una violación de la expectativa (Qué hay en juego).
Entonces, empezaron a considerar soluciones nuevas (Conjunto de consideraciones).
Y eligieron una nueva solución porque (Propuesta única de valor).
Lo que les impedía cambiar (Inercia).
Lo que les llevó a cambiar (Tracción).
Las preocupaciones que tenían (Fricción).
Dónde están ahora (Siguiente cumbre).

- Categorice sus lienzos Customer Forces Canvas en segmentos de clientes basados en trabajos.
Cuando complete cada Customer Forces Canvas, busque patrones comunes en torno a los eventos desencadenantes, los resultados deseados y las alternativas existentes y cree uno o más segmentos de clientes basados en los trabajos (figura 8.5).

Las personas que comparten eventos desencadenantes, resultados deseados y alternativas existentes similares tienden a comportarse de manera más parecida y pueden agruparse en un segmento (figura 8.6).

THE LEAN SERIES

Hoy en día estamos creando más productos que nunca, pero la mayoría de ellos fracasan, no porque no podamos completar lo que queremos construir sino porque malgastamos tiempo, dinero y esfuerzo en crear el producto equivocado. Lo que necesitamos es un proceso sistemático para examinar con rapidez las ideas para los productos e incrementar nuestras probabilidades de éxito. Esa es la promesa de *El método Running Lean*.

En este libro inspirador, Ash Maurya le guía a través de una estrategia rigurosa para conseguir el ajuste producto/mercado de su nueva empresa. Aprenderá ideas y conceptos de varias metodologías innovadoras, incluyendo Lean Startup, diseño de modelos de negocio, pensamiento de diseño y *jobs to be done*. Esta nueva edición introduce el marco de la innovación continua y sigue el viaje de un emprendedor desde su visión inicial hasta un modelo de negocio que funcione.

- Deconstruya sus ideas usando el Lean Canvas de una página.
- Someta su idea a pruebas de estrés para comprobar su deseabilidad, viabilidad y factibilidad.
- Defina los hitos clave trazados en la hoja de ruta de la tracción.
- Maximice los esfuerzos de su equipo para conseguir velocidad, aprendizaje y concentración.
- Priorice las acciones apropiadas en el momento adecuado.
- Aprenda a realizar entrevistas a consumidores efectivas.
- Involucre a sus consumidores en el ciclo de desarrollo.
- Pruebe continuamente su producto con iteraciones más pequeñas y rápidas.
- Encuentre un modelo de negocio repetible y ampliable.