



ELS

2015

El estado del arte del
emprendimiento *lean* en
España

Editado por:

Mario López de Ávila Muñoz

José A. de Miguel Visa

España Lean Start-up



España
Lean
Start-up

1ª Edición, febrero de 2016

Editado por:

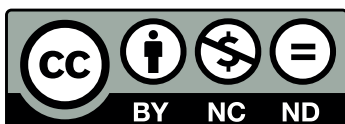
Mario López de Ávila Muñoz (@nodosenlared)

Jose Antonio de Miguel (@yoemprenndo)

Diseño y maquetación:

José López González (@jofralogo)

‘Lean Startup’ es una marca registrada por Eric Ries.



Este obra está bajo una licencia de Creative Commons

Reconocimiento - NoComercial - Sin Obra Derivada 4.0 Internacional.

ÍNDICE

Prefacio	9
#TrueLeanEntrepreneurs	10

CONTENIDOS

1	Hipótesis <i>por Jesús Candón</i>	13
2	Anatomía de los trabajos de los clientes <i>por José A. de Miguel</i>	29
3	Prototipado de Customer Experience <i>por Consuelo Verdú y Nestor Guerra</i>	49
4	Experimentos para #TrueLeanEntrepreneurs <i>por Mario López de Ávila</i>	69
5	Métricas de tracción claves en cada modelo de negocio <i>por Javier Megías</i>	95
6	El descubrimiento de problemas de alto valor <i>por Justo Hidalgo</i>	125

EXPERIENCIAS EMPRENDEDORAS

7.1	Aprender Haciendo <i>por Raúl Ballester</i>	153
7.2	Lean Startup como herramienta para el diseño de una empresa social <i>por Ramón Fisac y Jaime Moreno</i>	165
7.3	Bootstrapping: Emprendedor no hay camino, se hace camino al bootstrappear <i>por Paola García</i>	177
7.4	Métricas en tiempo real: tener aparentemente todo y no tener nada <i>por Fernando Hidalgo</i>	187
7.5	Errores típicos que no deberías permitirte si eres un #TrueLeanEntrepreneur <i>por Juan Luis Jimeno</i>	195
7.6	La importancia del rigor o cómo sujetar la pasión <i>por Ramiro López</i>	211
7.7	Cómo hacer bootstrapping para prototipar y validar tu negocio sin morir en el intento <i>por Fernando Milla</i>	219

7.8	Cazadores de usuarios <i>por Alberto Oliván</i>	233
7.9	Lean Startup en la educación: emprender no es una opción <i>por Pablo Peñalver</i>	243
7.10	Equipo Startup <i>por Diana Pottecher</i>	265
7.11	Wehey: Cómo hacerlo todo mal en una startup y aun así no morir en el intento <i>por Pelayo Puerta</i>	287
7.12	Pivotar <i>por Emilio Rodríguez</i>	297
7.13	Wetech: nuestra experiencia de Lean Startup en el sector de la tecnología wearable <i>por Amelia Suárez</i>	311

CONTENIDOS

8	Agradecimientos	329

PREFACIO

En esta tercera edición España Lean Startup hemos incorporado nuevos elementos a este experimento de generación de conocimiento colaborativo sobre el uso de enfoques ágiles aplicados a las startups en nuestro país. En la segunda edición lanzamos el experimento con un evento físico donde los autores ejercían como ponentes en sesiones tipo ignite en las que compartían las ideas y cocreaban junto con los asistentes la estructura de los capítulos y se daba formalmente paso a un período de iteraciones quincenales a modo de conversación entre autores y comunidad.

En esta tercera edición nos planteamos un reto: hacer protagonistas del experimento a emprendedores y otros actores de la comunidad cerrando así una trilogía de experimentos cuyo resultado sólo puede ser valorado por los lectores.

Sabemos que España es uno de los países en los que el enfoque Lean Startup ha tenido una mayor difusión y donde hay un nutrido grupo de profesionales que están a la vanguardia en su uso. Muchos de ellos son o han sido autores en las diferentes ediciones de España Lean Startup. Son personas con agendas complicadas y cachés altos a los que agradecemos su compromiso con este experimento.

Pero también hay emprendedores que han aplicado este enfoque de descubrimiento y validación en sus proyectos que queríamos que compartiesen su experiencia con el resto de la comunidad.

ELS siempre ha sido un proyecto *bullshit free* y “por y para la comunidad” y con esta incorporación de emprendedores que se convierten en autores de capítulos en los que nos cuentan qué han hecho, qué lecciones han aprendido, sus aciertos, errores, etc., el círculo se empezaba a cerrar.

Y no sólo emprendedores porque en la comunidad hay más actores y en este caso incorporamos experiencias en el ámbito de la educación y del acompañamiento a emprendedores que han tomado como base el enfoque Lean Startup.

Permitidme que en nombre del equipo de España Lean Startup os agradezca a vosotros los autores, emprendedores y profesionales que habéis compartido vuestras experiencias y a ti lector vuestro compromiso con el proyecto.

EQUIPO ELS2015

#TRUELEANENTREPRENEURS



Mario López de Ávila
[@nodosenlared](#)



José Antonio de Miguel
[@yoemprendo](#)



Jesús Candón
[@jesus_candon](#)



Consuelo Verdú
[@MISSLEANSTARTUP](#)



Néstor Guerra
[@Nestor_Guerra](#)



Javier Megías
[@jmegias](#)



Justo Hidalgo
[@justohidalgo](#)



Raúl Ballester
[@Raul_Ballester](#)



Ramón Fisac
[@RamonFisac](#)



Jaime Moreno
[@integraenetwork](#)



Paola García
[@ggarciapaola](#)



Fernando Hidalgo
[@Hidabe](#)



Juan Luis Jimeno
[@JuanLuisJimeno](#)



Ramiro López
[@siemprebeta](#)



Fernando Milla
[@fernandomilla](#)



Alberto Oliván
[@hunteeet](#)



Pablo Peñalver
[@ppenalvera](#)



Diana Pottecher
[@dpottecher](#)



Pelayo Puerta
[@PelayoPuerta](#)



Emilio Rodríguez
[@ersappreneur](#)



Amelia Suárez
[@wetech_sense](#)



Jesús Candón

@jesus_candon

1

Hipótesis

Todo tiene un comienzo

1. INTRODUCCIÓN

En la edición del pasado año, el objetivo fundamental de mi capítulo fue ayudar a entender la importancia que tienen las hipótesis en el ciclo de aprendizaje, orientar acerca de cómo comenzar a trabajar con ellas y tratar de explicar algunas lecciones aprendidas, para evitar cometer los errores más típicos en los que todos hemos caído en alguna ocasión.

Este año, el contenido del capítulo de hipótesis viene determinado por las cuestiones clave que se identificaron en el taller de cocreación que celebramos en el evento España Lean Startup, el 2 de octubre de 2015. Lo he agrupado todo en tres puntos:

- Definición
- Priorización
- Testeo

Sin embargo, he invertido el orden de los dos primeros puntos por una razón sencilla: una de las cuestiones de las que hablo en la definición de hipótesis se basa en lo que hablo en el punto de priorización. Hago el cambio, pues, para evitar «saltos de fe».

He procurado que el capítulo sea muy Lean, poniendo foco en responder a estas preguntas; no obstante, en esta introducción, cuento algunas cuestiones de base que complementan aquello de lo que hablamos en el capítulo de la edición del año pasado y en las que se fundamentan las cuestiones abordadas a lo largo del capítulo.

Espero que disfrutes leyéndolo y, sobre todo, que te sea útil. Yo siempre imagino como lector a mí mismo hace unos años. Te hablo como me gustaría que me hubieran hablado a mí cuando me lancé inocente e inmaculado a la arena empresarial, y te cuento lo que me hubiera gustado saber a mí para evitar pegarme las hostias que me he dado. Ninguno tenemos una máquina del tiempo para evitar cometer los errores pasados. Lo que sí podemos hacer es tratar de no volver a cometerlos en el futuro. Ya lo decía Einstein: locura es hacer siempre lo mismo y esperar resultados diferentes. Y ya que el ser humano es capaz de aprender de experiencias propias y ajenas, vaya este capítulo como forma de condensar muchas experiencias de muchas personas de cara a incidir en aquellas cuestiones que vosotros, comunidad de *#TrueLeanEntrepreneurs* habéis considerado importantes.

1.1. CICLO DE VIDA DE UNA HIPÓTESIS

En un mundo ideal, toda hipótesis tendría un ciclo de vida lineal, definido, imperturbable, que le llevaría a navegar por tres estados principales:

- Definida.
- En progreso.
- Validada / Invalidada.

Es cierto que muchos de los *#TrueLeanEntrepreneurs* reconocemos este patrón, bien usen LeanMonitor, Trello, Excel u otra herramienta, un diagrama *kanban* sencillo es muy útil para ver el flujo de las hipótesis.

Dónde está el problema (sí, amigo/a, esto es la alta incertidumbre, siempre estamos rodeados de retos): en la consideración que hacemos de los estados validada en invalidada.

Agárrate a tu asiento porque si eres novel y estás esperando encontrar la panacea, esto puede hacer que cierres este libro, lo quemes o lo tires por la ventana (o sus equivalentes digitales). Salvo muy raras excepciones, no hay un estado validado/invalidado incuestionable y absoluto [Nota al pie: excepciones a esta regla son hechos que determinan algunas de las reglas del juego, como algunas barreras físicas, legales, culturales].

1.2. PARÁBOLA DEL CONDUCTOR

¿Entonces para qué hacemos todo el esfuerzo que exige aplicar Lean Startup? Imagínate conduciendo. Las variables que pueden afectarte mientras conduces son infinitas (otros conductores, el estado de la vía, cambios en la normativa, el clima, las injerencias de otros pasajeros, tu estado de ánimo...). Conduces para

ir de un punto A a un punto B. En un mundo ideal, todo sería recto y no tendrías más que subirte al coche y esperar a que llegara solo. Sin embargo, oh fatalidad, no estamos en un mundo ideal, nos hallamos obligados a tomar parte activa en la conducción y eso implica tomar decisiones. Estas decisiones las tomamos en un entorno dinámico, de forma rápida y además procurando que sean todas buenas, porque nuestra vida y la de otras personas están en riesgo.

Imagínate, pues, que estás en una vía de doble sentido. El vehículo que nos precede no tiene ninguna prisa y nos está retrasando respecto a la velocidad que podríamos llevar (siempre dentro de la legalidad). Antes este hecho, nuestra intención es adelantarle. Pero no por ello iniciamos la maniobra de inmediato. Sabemos que implica un alto riesgo. Para reducirlo drásticamente lo que hacemos es obtener una serie de evidencias empíricas que nos permitan llegar a un punto de «certeza» que reduzca el riesgo lo suficiente como para tomar esa decisión y asumir todas las consecuencias.

Nos fijamos si la señalización de la vía permite adelantar, miramos lo que tenemos por delante: si las condiciones de visibilidad son buenas, si no viene nadie por el otro carril. Vemos lo que tenemos detrás, miramos por el retrovisor para asegurarnos que nadie está ejecutando otra maniobra de adelantamiento y, cuando llegamos al nivel de confianza adecuado, ejecutamos el adelantamiento siguiendo el protocolo recomendado.

Fíjate en que hay conductores temerarios que apuran hasta peligrar su vida y la de otros usuarios de la vía. Otros son excesivamente miedosos y dudan a la hora de tomar decisiones rápidas hasta que ya es demasiado tarde (un ejemplo típico, en una bifurcación: por dónde tiro, por dónde, por dónde... crassssshhhhh). Tanto un extremo como otro toman malas decisiones y acaban pagándolo muy caro. Lo que quiero ilustrar con esto, querido lector/a, es que la percepción del riesgo es diferente para cada persona y el umbral de evidencias empíricas necesario para superar esta percepción y tomar la correspondiente decisión es variable.

Te digo más; para una determinada decisión, la misma persona puede tomar alternativas diferentes dependiendo del estado de las múltiples variables que le influyen a la hora de tomarla, como, por ejemplo, el estado de ánimo.

Así que alejémonos de la idea de alcanzar verdades absolutas. Nuestra pretensión es no ir a ciegas, es poder adelantar sabiendo que, aunque siempre existe el riesgo de pegárnosla, lo conocemos, lo asumimos y lo gestionamos.

¿Por qué tanto esfuerzo en obtener evidencias empíricas? Por la misma razón que no adelantas a ciegas. Para reducir la probabilidad de palmar pasta, tiempo, esfuerzo, salud, recursos, en general.

1.3. CAPACIDAD DE ABSTRACCIÓN

Cuando trabajamos en entornos de alta incertidumbre es esencial tener una gran capacidad de abstracción. Esto es, ser capaces de poner el foco en lo que es prioritario en este momento y abstraernos de todo lo demás. Gracias a este súper poder, podemos convertir un problema muy complejo en varios

problemas mucho más simples. Haré referencia a esta virtud varias veces durante el capítulo.

1.4. FALSEAR LA HIPÓTESIS

Una hipótesis es una afirmación que creemos cierta, pero que no sabemos con certeza (no tenemos la suficiente confianza de) que realmente lo sea.

¿Qué hacemos para adquirir la confianza suficiente? Someterla a una suerte de «test de estrés». Nos preguntamos ¿qué evidencias necesito tener para creer?

En este momento es cuando diseñamos el experimento, le asociamos una métrica y le colocamos ese «criterio mínimo» que si no se alcanza, la hipótesis queda descartada. [Nota al pie: no me gusta llamar a este umbral «criterio mínimo de éxito», porque el éxito de un experimento no reside en validar la hipótesis, sino en obtener las evidencias empíricas necesarias para tomar la decisión, sea validar la hipótesis o sea invalidarla] En otras palabras, si obtenemos estas evidencias empíricas, tendremos la confianza necesaria para afirmar que la hipótesis es cierta (o falsa) y decidir en consecuencia.

1.5. VALIDADA... POR AHORA

Otra de las cuestiones que hace que muchos de los que se acercan al enfoque Lean Startup se desilusionen es que, salvo muy raras excepciones, validar una hipótesis simplemente significa que seguimos confiando en ella por ahora.

Esto es así porque, dependiendo del tipo de decisión que vayamos a tomar, necesitaremos un nivel de confianza mayor o menor.

Tenemos una idea: Transbaby X9000 [Nota al pie: si quieres profundizar en la idea, échale un vistazo al capítulo de hipótesis del #ELS2014]. En una fase inicial, «*customer discovery*», queremos obtener evidencias empíricas que nos den la confianza suficiente como para afirmar que:

- Existe un segmento de clientes que tiene el problema / necesidad que queremos resolver
- El problema es importante para ellos (actualmente están invirtiendo recursos para tratar de resolverlo).
- Conocemos las alternativas existentes y las fortalezas y debilidades que tienen.
- Este segmento tiene tamaño suficiente como para que pueda ser una oportunidad de negocio.
- Podemos ofrecer una solución que resuelva el problema y tenga un valor diferencial claro frente a las alternativas

Este es el test de estrés de la fase *Customer Discovery*.

Cuando pasamos de fase, las decisiones van subiendo de nivel, implican más y mayores recursos y, por tanto, necesitamos un mayor nivel de evidencias empíricas necesarias para que alcancemos un nivel de confianza suficiente como para considerar que son ciertas las hipótesis implicadas en la toma de decisiones.

2. PRIORIZACIÓN

Como he comentado antes, quiero alejarme de los planteamientos puramente teóricos para tratar de darte una visión más completa de lo que se hace realmente en la práctica. El año pasado hice una primera aproximación a la priorización más o menos formal, teniendo en cuenta variables como la criticidad, la confianza y el esfuerzo necesario para validar la hipótesis.

En el presente capítulo quiero plantearos un razonamiento aún más sencillo y menos matemático.

Si habéis leído algo sobre Lean Startup, os sonará eso de «la hipótesis de mayor riesgo». Bien, pues identificar este tipo de hipótesis es absolutamente clave. Lo es en los primeros compases de la startup, pero también lo seguirá siendo a lo largo de la vida del proyecto. Según su criticidad, podemos clasificarlas en tres niveles:

1. Red flags
2. Estrategia
3. Eficiencia (o táctica)

2.1. PRIMER NIVEL: RED FLAGS

En otras palabras: qué estamos dando por hecho **que si no fuera cierto, tumbaría el proyecto**.

Invoco aquí la capacidad de abstracción de la que hablaba antes. Este tipo de hipótesis son prioritarias, todo lo demás es irrelevante. De nada te sirve pensar en posibles alianzas claves para tu producto si ni siquiera has validado que existe el problema que pretendes resolver.

Este tipo de hipótesis (que cuando *mentorizamos* llamamos *red flags*) provocan muchas discusiones entre emprendedores y sus mentores, por las razones de siempre: determinan el punto de mayor valor donde puedes poner tu foco.

Después de haber hablado con cientos de emprendedores de todo el mundo, me doy cuenta que esto es un mal común, sobre todo para aquellos que no han tenido aun su primer gran fracaso. Después de este bautismo de fuego, sobre todo si te has arruinado en condiciones, las cosas se ven de otra manera y aprendes con sangre a apreciar «el foco» como realmente merece.

En resumen, **si alguna de estas hipótesis no es cierta, el proyecto no tiene ningún sentido**. De ahí la necesidad imperiosa de ocuparnos de esta categoría antes de avanzar en ningún otro aspecto.

2.2. SEGUNDO NIVEL: ESTRATEGIA

Una vez tenemos validadas las hipótesis que podrían tumbar el proyecto, entramos en el terreno de la estrategia. Son hipótesis relacionadas con el planteamiento de negocio que estamos haciendo. Estas hipótesis determinarán si el negocio puede ser sostenible, rentable y escalable, y es bueno ponerlas sobre la mesa cuanto antes.

Un ejemplo típico usado por Steve Blank es el del tamaño de mercado. El tamaño del mercado determina el potencial de crecimiento y escalabilidad de una startup. Si bien no es necesario conocerlo con exactitud en los primeros compases del proyecto, sí al menos tener una idea (en orden de magnitud) para saber si el proyecto tiene potencial o no. Porque, entre otras cosas, si es demasiado pequeño, nuestro crecimiento puede verse comprometido y probablemente nos veamos obligados a cambiar nuestro *target*.

Si alguna de estas hipótesis no es cierta, exigirá de nosotros un cambio en la estrategia (lo que se ha venido llamando de manera manida y ya casi obsesiva **pivotar**).

2.3. TERCER NIVEL: EFICIENCIA (O TÁCTICA)

Entrar en este nivel implica haber validado tanto las hipótesis que tumbarían el proyecto como aquellas relacionadas con la estrategia / modelo de negocio. Estas hipótesis están relacionadas con la eficiencia del modelo o, dicho de otro modo, que tratan de sacarle mayor rendimiento a cada euro invertido.

Imagínate que tengo un ecommerce para el segmento X. He validado el problema, conozco las alternativas y he hecho las primeras ventas de mi solución. Sé que mis potenciales clientes están en Facebook, pero aun no sé cómo llegar a ellos ni cómo ajustar el coste de adquisición para hacer que este canal sea rentable. Para descubrirlo, sigo aplicando el enfoque empírico. Planteo hipótesis, experimento y aprendo en función de los resultados.

Estas hipótesis no tienen la criticidad de las anteriores, pero eso no quiere decir que no sean importantes. Para un piloto de Fórmula 1, conseguir la súper licencia y el contrato con un equipo es una *red flag*. La forma de encarar la carrera (número de cambio de neumáticos, compuestos, cuándo hacer las paradas, etc.), son cuestiones de estrategia (el planteamiento que creemos que va a hacer que funcione). Pero la carrera empieza, y en la ejecución del pilotaje tenemos que estar atentos a la telemetría para mejorar nuestro pilotaje y los reglajes del coche de modo que bajen nuestros tiempos vuelta a vuelta. Con la startup pasa lo mismo. En este punto nos enfrentamos al día a día y tenemos que mejorar constantemente nuestros resultados. Para ello es fundamental tener

buenas métricas, que sean adecuadas, completas y fiables. De este modo podremos tomar buenas decisiones basadas en datos.

2.4. COROLARIO

Respuesta a la pregunta **¿cómo sé que estoy ocupándome de la hipótesis más importante en este momento?** Soy informático, quizá por eso mi respuesta es un algoritmo (bastante sencillito):

1. ¿Si no fuera cierta, tumbaría tu proyecto?

1.1. Sí → Estás poniendo tu foco en una hipótesis clave en este momento

1.2. No → ¿Hay otras hipótesis que de no ser ciertas tumbarían tu proyecto?

1.2.1. Sí → Ocúpate de ellas

1.2.2. No → ¿Es una hipótesis que, de no ser cierta, implicaría un replanteamiento de tu modelo de negocio?

1.2.2.1. Sí → Estás poniendo tu foco en una hipótesis clave en este momento

1.2.2.2. No → ¿Hay otras hipótesis que, de no ser ciertas, implicarían un replanteamiento de tu modelo de negocio?

1.2.2.2.1. Sí → Ocúpate de ellas

1.2.2.2.2. No → Pon sobre la mesa todas las hipótesis disponibles, piensa en cuál es valor de aprendizaje que tiene cada una de ellas para tu proyecto y cuánto esfuerzo es necesario para probarlas. Comienza por la que mejor relación valor / esfuerzo tenga.

3. DEFINICIÓN

En el capítulo de la edición pasada ya establecimos los fundamentos básicos para definir hipótesis. Este año me voy a centrar en dos herramientas que nos ayudan a la hora de definirlas y también de priorizarlas. A las dos se les llama árboles de hipótesis. Sin embargo, cada una tiene suficientes particularidades y nos pueden ser útiles en casos diferentes:

3.1. HIPÓTESIS ANIDADAS

Para que una hipótesis nos sea realmente útil, debe ser concreta y falsable. Pero es cierto que en muchos casos comenzamos a trabajar con unos niveles de abstracción muy altos (por ejemplo, cuando usamos un *business model canvas*). En este caso es necesario bajar de nivel lo suficiente como para que la hipótesis sea manejable.

Para ello podemos utilizar la anidación de hipótesis. En la práctica, se trata de un árbol que tiene en su copa una hipótesis en un nivel de abstracción muy alto y que cuelgan de ella diferentes ramificaciones, que acaban en el momento en el que conseguimos hipótesis concretas y falsables.

Ejemplo:

- Segmento de clientes: padres
 - Primerizos:
 - No tienen experiencia cuidando bebés
 - Problema: el bebé llora y no saben cómo responder
 - Alternativa: las abuelas
 - Alternativa: libros para padres
 - Alternativa: foros especializados
 - Quieren procurarles bienestar a sus hijos
 - Problema: no saber cómo calmar al bebé les genera frustración
 - No primerizos
 - Que sus hijos lloren no supone realmente un problema

Es un método visual y sencillo aplicar el enfoque incremental para definir buenas hipótesis partiendo de un primer planteamiento a alto nivel.

3.2. ÁRBOLES DE DECISIÓN

Este árbol de hipótesis es el que particularmente más me gusta, porque determina el *roadmap* de validación de hipótesis.

El concepto es tan sencillo como potente. Se trata de colocar en la copa del árbol la hipótesis de mayor riesgo e ir planteando hipótesis en función de si es cierta o no.

Siguiendo los niveles que planteamos en la sección de priorización:

- Si la hipótesis X que se está cuestionando es cierta, se pasa a la siguiente hipótesis prioritaria
- Si X no es cierta:
 - Si X es una *red flag* → El proyecto se descarta
 - Si X es de nivel estratégico o táctico → Se plantea una hipótesis alternativa X'.

Ejemplo:

- Hipótesis A (hipótesis de mayor riesgo [*red flag*])
 - A es cierta
 - Hipótesis B (siguiente hipótesis de mayor riesgo siendo cierta A [nivel estratégico])
 - B es cierta
 - Hipótesis C (siguiente hipótesis de mayor riesgo siendo cierta A y B)
 - ...
 - B no es cierta
 - Hipótesis B' (hipótesis de mayor riesgo, siendo cierta A y falsa B; en otras palabras, hipótesis alternativa a la B que hemos invalidado)
 - A no es cierta
 - El proyecto se descarta

En la introducción del presente capítulo hablé de la importancia de mantener el foco en el punto correcto. Esta es la gran ventaja de los árboles de decisión. Consiguen, de forma explícita,

llevarnos al nivel de abstracción que es relevante en cada momento. Nos obliga a priorizar y nos ayuda a invertir energías, tiempo y esfuerzo en definir aquellas hipótesis que realmente importan en el momento actual, dejando para más adelante otras a las que jamás llegaremos si las críticas no se validan.

Por ejemplo: como hemos comentado antes, de nada te sirve comerte la cabeza pensando en posibles alianzas estratégicas si ni siquiera tienes validado que exista el problema.

4. TESTEO

Los principales problemas con el testeo aparecen en las fases más tempranas, cuando no disponemos de métricas establecidas y la herramienta más común para obtener evidencias empíricas es la entrevista. En este escenario voy a centrarme para tratar de dar respuesta a algunas preguntas que son tan importantes como recurrentes para todos los que trabajamos bajo el enfoque Lean Startup.

Fundamentalmente identifico cuatro aproximaciones que usan los *#TrueLeanEntrepreneurs* para sacar conclusiones empíricas basadas en sus entrevistas:

- Entrevistas planificadas.
- Entrevistas no planificadas.
- Ponderación de entrevistas.
- Inferencia bayesiana.

4.1. ENTREVISTAS PLANIFICADAS

Este enfoque está considerado por mucho como el enfoque «canónico». Se trata de tratar las entrevistas como un experimento [Nota al pie: esto plantea duras discusiones entre los *#TrueLeanEntrepreneurs*, en su mayoría son cuestiones semánticas que no aportan apenas valor en la práctica]; para el que defines:

- Hipótesis que se va a testear.
- Número (N) de entrevistas que se van a realizar.
- Qué ha de ocurrir en la entrevista para considerar que valida/invalida la hipótesis.
- Umbral de validación (U) (también llamado, de forma errónea a mi juicio, criterio mínimo

de éxito): cuántas entrevistas (en % o en números absolutos han de validar la hipótesis para considerarla validada).

Luego se ejecutan las entrevistas. Cuando se terminan las N entrevistas, se analizan los resultados:

- Si de las N hay un número mayor o igual que U que validan la hipótesis, consideramos la hipótesis como validada.
- En otro caso, la hipótesis está invalidada.

4.2. ENTREVISTAS NO PLANIFICADAS

En el mundo real, muchos proyectos no planifican sus entrevistas, sino que las van haciendo cada vez que tienen una oportunidad y analizan los datos de forma no planificada. El problema de este enfoque es que, si no se combina con otros métodos de análisis, como la aproximación bayesiana, se tiende a deformar el criterio de validación en función de los datos que vamos obteniendo.

Me explico. Imagínate que en un principio yo planteo que necesito que el 50 % de las entrevistas me validen que existe el problema P . Después de 10 entrevistas resulta que 4 me lo validan y 6 no. En este punto puedo decir que no he llegado al 50 % y, por tanto, descarto la hipótesis; pero también tengo la tentación de:

- Decir que un 40 % no está tan mal y cambiar, por tanto, el umbral de validación a mi antojo para ajustarlo a los datos obtenidos.
- Seguir entrevistando hasta conseguir un 50 % (o sea, forzar el resultado).

Este enfoque también tiene otro gran problema asociado, y es que rara vez sabemos cuándo tenemos que dejar de testear esa hipótesis y tomar la decisión de una vez por todas.

4.3. PONDERACIÓN DE ENTREVISTAS

Con objeto de mejorar las aproximaciones anteriores aparece la ponderación de entrevistas. Se basa en el hecho de que no todas las entrevistas tienen por qué tener el mismo peso (bien sea por la importancia, prestigio o fiabilidad del entrevistado [o por otras razones]).

De este modo, a cada entrevista, además del ese valor de validación (1 o -1 en función de si es sí o no), se le añade un factor multiplicador que determina su peso. Luego se hace la media de todos los valores. Si el resultado es positivo, consideramos la hipótesis validada. Si no, la consideramos invalidada.

Ejemplo:

■ Entrevista 1.

■ ¿Valida la hipótesis? Sí -> 1.

■ Peso (entre 0 y 1): 0,7.

■ Entrevista 2.

■ ¿Valida la hipótesis? No -> -1.

■ Peso (entre 0 y 1): 0,2.

■ Entrevista 3.

■ ¿Valida la hipótesis? No -> -1.

■ Peso (entre 0 y 1): 0,3.

Resultado: $1 \cdot 0,7 + (-1 \cdot 0,2) + (-1 \cdot 0,3) = 0,2 \rightarrow$ Validada.

La principal crítica de los detractores de este enfoque es la arbitrariedad del peso que se le da a cada una de las entrevistas. En todo caso, es una buena práctica plantear el peso de la entrevista antes de hacerla, para no asignar un peso diferente en función del resultado de la misma (en otras palabras, que nos puedan las ganas de validar y asignemos de forma sistemática más peso a las positivas que a las negativas).

4.4. INFERENCIA BAYESIANA

Disclaimer: si huyes de las matemáticas, esta sección no es para ti. No obstante, te aconsejo que le eches un vistazo y trates de comprender los principios que están detrás de este enfoque y que lo convierten en una potente herramienta para tomar buenas decisiones.

El enfoque más completo y que aporta mayor valor, a mi juicio, es el defendido a capa y espada por mi colega, y coautor de la presente obra, Mario López de Ávila: el enfoque bayesiano. Mario tiene en su blog un interesante y completo artículo sobre este tema, que recomiendo que leas para complementar la información que yo te voy a dar al respecto.

Se basa en el cálculo de probabilidades para inferir si una determinada hipótesis es cierta o no.

Vamos a identificar los elementos con los que se trabaja.

Imaginemos:

- Una hipótesis inicial, que representamos como H_0H_0 .
- Una nueva evidencia empírica (por ejemplo: una entrevista), a la que llamaremos EE .
- Al inicio estimamos:
- La *probabilidad a priori* de H_0H_0 , que representamos como $P(H_0)P(H_0)$, es decir, qué probabilidad estimamos de que H_0H_0 sea cierta.
- Para cada nueva evidencia empírica estimamos:
- La *probabilidad condicionada* o *función de verosimilitud*, que representamos como $P(E|H_0)P(E|H_0)$: probabilidad de que EE sea correcta en el caso de que la hipótesis H_0H_0 sea cierta.
- La probabilidad marginal, que representamos como $P(E)P(E)$: probabilidad de que EE sea correcta, independientemente de que H_0H_0 sea cierta o no.
- Y tratamos de obtener el siguiente valor:
- La *probabilidad a posteriori* de H_0H_0 dado EE , que representamos como $P(H_0|E)P(H_0|E)$: la probabilidad de H_0H_0 resultante tras tener en cuenta la evidencia empírica EE . Para obtener este valor se aplica la siguiente fórmula:

$$P(H_0|E) = \frac{P(E|H_0)P(H_0)}{P(E)}$$

Ejemplo:

Vamos a partir de una hipótesis H_0H_0 : los padres primerizos se frustran cuando su bebé llora desconsoladamente. Estamos bastante seguros de que es cierta. Por tanto, le asignamos una probabilidad alta:

- $P(H_0) = 0,9 P(H_0) = 0,9$

Obtenemos una nueva evidencia empírica EE (una entrevista a un padre primerizo). Resulta que el entrevistado nos dice que él no se frustra, que llorar es natural y se lo toma con tranquilidad. Vamos a suponer que H_0H_0 es cierta. La probabilidad de que la evidencia EE fuera correcta sería bajita para nosotros, digamos un 0,1. Ahora bien, el padre con el que hemos hablado nos merece confianza, no tiene motivos para mentir y es una persona muy respetada por la comunidad, por tanto, el grado de que lo que nos esté contando sea correcto; es decir que EE sea correcta es alto, digamos un 0,7.

- $P(E|H_0) = 0,1 P(E|H_0) = 0,1$

$$■ \quad P(E) = 0,7P(E) = 0,7$$

Después de la primera evidencia empírica, la probabilidad resultante sería:

$$■ \quad P(H_0|E) = \frac{P(E|H_0)P(H_0)}{P(E)} = \frac{0,1 * 0,9}{0,7} = 0,1285714285714286$$

Pese al alto valor asignado como probabilidad a priori, con una única evidencia empírica, hemos pasado de 0,9 a considerar una probabilidad a posteriori de 0,13.

Es interesante plantear dos consideraciones:

- Aunque se parta de una probabilidad subjetiva, las evidencias que vamos tomando van modificando esta probabilidad inicial de modo que, de forma iterativa e incremental, se convierte en un enfoque de inferencia «más objetivo», acercándonos al valor real en cada iteración. En otras palabras, que, aunque dos personas partiéramos de una probabilidad inicial diferente, a medida que vamos obteniendo evidencias empíricas las probabilidades resultantes de ambos tenderían a confluir.
- Este enfoque enriquece las conclusiones extraídas de cada entrevista con aspectos probabilísticos que nos permite entender el comportamiento de la hipótesis a partir de pocas evidencias empíricas.
- Permite mantener actualizados el estado de validación de nuestras hipótesis y evaluar cómo una nueva evidencia empírica impacta sobre ellos.

5. CONCLUSIONES

Define, prioriza y testea. Hazlo como sea. Y refina tu forma de trabajar de forma iterativa e incremental. Si me has leído o visto en otra ocasión sabrás que mi lema es que:

YO NO CREO EN NADA QUE NO PUEDA CUESTIONAR

Por tanto, te recomiendo que no des nada por hecho. Que no se ocurra tomar mis palabras como verdades absolutas. Prueba y descubre qué y cómo te funciona a ti y a tu proyecto. Y cuando lo hagas, cuéntamelo. Quiero aprender de ti. Del mismo modo que espero, que, en mayor o menor medida, mis palabras te puedan servir para aprender con menos dolor del que yo he sufrido para asumirlas.

Gracias a todo/as los que me habéis concedido vuestro tiempo y atención para redactar este capítulo.

Y gracias también a todo/as los que tenéis el valor de lanzaros a por vuestros sueños. Para mí ser emprendedor va mucho más allá del mundo de los negocios, y ese un rasgo absolutamente admirable.



Jose Antonio de Miguel

@yoemprendo

yoemprendo.es

2

Anatomía de los trabajos de los clientes

Sobrepasando qué están intentando hacer nuestros clientes

1. INTRODUCCIÓN

No hay nada más alejado de la filosofía de este libro ni de la mía propia que aburrir al lector con un planteamiento puramente teórico del tema que trato. Sin embargo, tras recibir *feedback* de la sesión de cocreación del evento *España Lean Startup*, voy a dedicarle unos párrafos a la teoría que hay detrás del concepto de los *Jobs to be done* antes de pasar a ver con casos reales cómo podemos aprovecharlo en la formulación de propuestas de valor de éxito para nuestros modelos de negocio.

Mi recomendación es que no te saltes esta primera parte. Si ya conoces el concepto, puede que te ayude a refrescar ideas o a descubrir aspectos nuevos. Si no lo conoces, te resultará fundamental para poder entender el resto del capítulo.

Evidentemente, hago un repaso general superficial centrándome en aquellos aspectos que considero más relevantes para el lector. Comparto una serie de *links* al final del capítulo para todo aquel que quiera profundizar en el tema.

2. UN POCO DE TEORÍA

Como he comentado en la introducción creo necesario comenzar exponiendo las bases teóricas que hay detrás del concepto de *Customer Jobs* o *Jobs to be done* (trabajos de los clientes). Para mí, ambos son sinónimos.

Cuando en el verano del año pasado comencé a trabajar en la edición al castellano del *Value Proposition Design* de Alex Osterwalder, me encontré con un concepto que, desde el principio, me pareció atractivo y sugerente: los *Customer Jobs*.

El propio Osterwalder define a los *Customer Jobs* como: «Los trabajos describen las actividades que tus clientes intentan resolver en su vida laboral o personal. Podrían ser las tareas que intentan terminar, los problemas que intentan solucionar, o las necesidades que intentan satisfacer. Asegúrate de adoptar la perspectiva del cliente cuando investigues los trabajos. Lo que tú desde tu punto de vista consideres importante puede que no sea el trabajo que el cliente intenta resolver».

Tras una primera lectura mis neuronas empezaron a trabajar y rescataron de la memoria otro concepto que, para mí, era idéntico: los *Jobs to be done*, con los que había trabajado diez años atrás en procesos de innovación.

Para todos aquellos que habéis asistido a alguna de mis sesiones durante el último año, la frase «las personas no quieren comprar un taladro de un cuarto de pulgada. Ellos quieren un agujero de un cuarto de pulgada» os resultará familiar. Es más, siempre añadido que es el momento de «pensar en agujeros y no en taladros». Esta frase de Theodore Levitt no es nueva. De hecho, a todos aquellos interesados en profundizar un poco más sobre el origen de los *Jobs to be done* os recomiendo leer el artículo *Marketing Myopia*, del propio Theodore Levitt, publicado en el número de julio-agosto de 1960 *Harvard Business Review* y que podéis descargar desde este [enlace](#).

Lo que sí es realmente nuevo es el enfoque que le dio Tony Ulwick en 1991 al transformar las bases teóricas de los *Jobs to be done* en un proceso que permitiese a las empresas innovar de una forma sistemática desde este enfoque.

De ahí otra de las frases que uso habitualmente en mis presentaciones: «Las personas no compran un producto o servicio sino que contratan algo que hace un trabajo por ellos» de Clay Christensen, que ha popularizado el concepto de *Jobs to be done* y nos dice que:

«La idea básica es que las personas no buscan productos para comprar; lo que hacen es tomar la vida como viene y buscar una solución cuando encuentran un problema. Es en ese punto cuando emplean un producto o servicio.

La clave de pensar su negocio a partir de esta perspectiva es que la tarea se convierte en la unidad fundamental de análisis, y no el cliente o el producto. Y esto se puede aplicar a las noticias

tanto como a cualquier otro servicio». Para los que queráis profundizar un poco más, os recomiendo leer [este artículo](#).

Uniendo puntos me encontraba con algo que ya conocía en la fase inicial de diseño de la propuesta de valor de nuestro modelo de negocio.

Pero ¿qué tienen que ver los taladros y agujeros con Lean Startup y con el diseño de la propuesta de valor? Pues algo tan fundamental como que ponen el foco de la conducta de compra de los productos o servicios en el problema y no en el propio producto.

Y nosotros, como ya sabemos, tenemos que empezar validando nuestras hipótesis sobre el problema de nuestros clientes. Es decir, que el problema es real, que el problema es importante, recurrente, afecta a un número de personas elevado y estas están dispuestas a pagar por solucionarlo.

Y todo esto, ¿qué tiene que ver con los *Jobs to be done*? Pues todo, ya que ese problema que nosotros hemos definido en modo hipótesis aparece cuando las personas que hemos definido como arquetipos de cliente (segmentos de mercado en terminologías de lienzo de modelo de negocio) están intentando hacer un trabajo, están intentando ejecutar un *Job to be done*.

3. LA IMPORTANCIA DE DEFINIR A NUESTROS ARQUETIPOS DE CLIENTE CORRECTAMENTE

Y llegados a este punto hago referencia a un tema que surgió en la sesión de cocreación del evento *Lean Startup 2015*: la necesidad de definir correctamente las hipótesis sobre los arquetipos de cliente. Huir de definiciones vagas o de plástico, de baja resolución y usar herramientas como puede ser «Persona» u otras que conozcáis para conseguir formular hipótesis en alta resolución que nos permitan encuadrar al máximo a aquellos que pensamos que van a ser nuestros clientes y que, por tanto, están teniendo una serie de problemas al intentar ejecutar un trabajo. Si no, como digo siempre es como si nuestro modelo de negocio fuese una escalera y los primeros peldaños estuviesen rotos o a punto de romperse; todo lo que hagamos sin una buena definición de los arquetipos de clientes puede tener consecuencias perversas en el futuro de nuestro proyecto

4. ALGUNAS IDEAS CLAVE

4.1. LOS TRABAJOS SE REALIZAN EN CONTEXTOS CONCRETOS: EL CONTEXTO LO CAMBIA TODO

Algo que se nos suele pasar por alto al intentar definir los *Jobs to be done* objeto de nuestra propuesta de valor es el contexto, ya que éste puede imponer limitaciones o restricciones. Parece obvio pero muchas veces no definimos o no lo hacemos de manera correcta el contexto en el que las personas ejecutan esos trabajos.

Si, por ejemplo el trabajo es «comer fuera de casa» el hecho de que yo vaya a comer con un cliente, con mi mujer o con mi familia (tres aspectos relacionados con el contexto del trabajo) hacen que este sea radicalmente diferente.

En el primero de los casos (comida de negocios), puede que busque un ambiente tranquilo para poder hablar de un proyecto con mi cliente unido a un ambiente distinguido, buena comida, etc.

En el segundo de los casos (comida con mi mujer), puede que busque un ambiente íntimo, que nos evoque recuerdos comunes o una experiencia inolvidable.

Y, en el tercero de los casos (comer con la familia), puede que busque un lugar donde los niños tengan un menú que se adapte a sus gustos, un ambiente familiar, un espacio de esparcimiento, etc.

COMO DIGO SIEMPRE: EL CONTEXTO LO CAMBIA TODO

4.2. ES UN ERROR PENSAR ÚNICAMENTE EN LOS TRABAJOS FUNCIONALES

Cuando hablamos de los *Jobs to be done* debemos saber que existen tres tipos fundamentales atendiendo a su naturaleza:

- Los trabajos funcionales
- Los trabajos emocionales
- Los trabajos sociales

Uno de los errores fundamentales que veo al trabajar con emprendedores es pensar únicamente en la dimensión funcional de los trabajos. Pensar en los trabajos como una concatenación de tareas.

Os propongo pensar en un *Jobs to be done* sencillo y habitual para todos nosotros para descubrir sus dimensiones: el cepillado de dientes.

Si únicamente pensamos en modo «trabajo funcional», la respuesta a qué está intentando hacer una persona cuando se cepilla los dientes es bastante concreta: intenta eliminar las bacterias, otros organismos y restos de comida que quedan en nuestra boca después de la ingesta de alimento.

Por un momento, imaginad la sección de higiene dental de un hipermercado. Visualizad la gran cantidad de pastas dentífricas, blanqueadores, locutorios, etc.

Extendamos lo que estoy intentando hacer cuando me cepillo los dientes a los enfoques emocional y social:

- Quiero que la gente me vea como una persona limpia y agradable.
- Quiero mostrar una boca cuidada como símbolo de estatus social.
- Quiero evitar malos olores y así evitar el rechazo de otras personas.
- Quiero prevenir enfermedades.
- Quiero evitar costes futuros derivados de una mala higiene bucal.
- Quiero estar sano.
- Quiero sentirme bien.
- Quiero mirarme al espejo y estar OK.
- Estar sexy.
- Etc. Dadle vueltas porque nos pueden surgir otras muchas.

De hecho, en los últimos años han surgido potentes modelos de negocio en el ámbito de la higiene bucal relacionados con los aspectos sociales que han democratizado el acceso de las masas mediante modelos de crecimiento en franquicia y posicionamiento medio de precio.

Mi recomendación es que, cuando pensemos en los trabajos de los clientes, no solo lo hagamos en modo funcional, ya que hay grandes oportunidades desde los enfoques emocionales y sociales.

Y de nuevo os recomiendo pensar en vuestras hipótesis de arquetipo de cliente para ver cuál es su foco: racional, emocional o social, y formular así las hipótesis sobre lo que están esperando y sus problemas al ejecutar el trabajo.

4.3. ES UN ERROR PENSAR ÚNICAMENTE EN LA EJECUCIÓN

Y por fin, tras esta introducción que creía básica el hablar de la anatomía de los trabajos de los clientes o *Jobs to be done*.

El *job mapping* difiere sustancialmente del mapeo de procesos, ya que el objetivo del primero

es descomponer paso a paso lo que los clientes **están intentando hacer** y no lo que hacen en la actualidad. Esta idea es una de las claves que diferencian al mapeo de un *Jobs to be done* de un *Customer Journey Map* (tema que también surgió en el debate de la sesión de cocreación en el evento *España Lean Startup*).

El *job mapping* se basa en tres premisas:

- Los trabajos de los clientes tienen una estructura de proceso.
- Todos los trabajos de los clientes tienen una estructura idéntica. Algunas de las etapas del proceso son más importantes que otras, pero todas son necesarias para su correcta ejecución.
- Los trabajos de los clientes están separados de las soluciones. Es decir, a un mismo trabajo podemos dar diversas soluciones. Por ejemplo, al trabajo «estar seguro en mi casa» puedo darle la solución A: contratar un servicio de vigilancia, B: comprar un perro de guarda, D, E, N.

Nuestro reto como emprendedores no es, por tanto, analizar lo que los que pensamos que van a ser nuestros clientes están haciendo en la actualidad, sino lo que realmente están intentando hacer, y es aquí donde entra en juego la potencia de pensar en modo trabajo de los clientes.

En las siguientes páginas voy a analizar, con un caso de ejemplo, cada uno de los pasos que componen la anatomía de un trabajo de cliente para que podamos entender cómo funciona.

5. ANATOMÍA DE UN TRABAJO DE CLIENTES. CASO REAL

Con el objetivo de preservar al máximo el espíritu práctico y aplicable de *España Lean Startup*, voy a desarrollar un caso práctico con el que explicar en detalle la anatomía de los trabajos de los clientes o *Jobs to be done*.

El caso es real y muy cercano a mí, ya que la protagonista es mi mujer a la que agradezco su generosidad al compartir conmigo y, por extensión, con los lectores, su experiencia.

5.1. LA PERSONA

Como he comentado en varias ocasiones debemos definir con la máxima exactitud el arquetipo de clientes que formulamos como hipótesis para nuestro modelo de negocio.

Para ello, siempre recomiendo usar una herramienta denominada «personas», ya que nos facilita conseguir esa empatía necesaria a la hora de pensar en nuestros futuros clientes.

«Una persona es un **usuario arquetipo** que se usa para guiar las decisiones de diseño sobre funcionalidades, navegación, interacciones, e incluso diseño visual. Al diseñar para arquetipos, cuyos objetivos y patrones de comportamientos son bien entendidos, puedes satisfacer un amplio grupo de personas representados por ese arquetipo». (Kim Goodwin).

Así que nos ponemos a ello en nuestro caso:

Mónica tiene cuarenta años. Es médico de profesión y tiene unos horarios complicados; algunos turnos de mañana, guardias entre semana y guardias en fin de semana. Esto hace que conciliar su vida profesional y personal sea un auténtico reto día a día.

Mónica prescribe habitualmente a sus pacientes que el ejercicio, junto con una vida y alimentación sana, son tres elementos clave para mantenerse sano y prevenir enfermedades. Está muy concienciada de la combinación de estos tres elementos. Realiza una compra selectiva de alimentos lo más naturales y menos procesados posibles e intenta evitar la comida precocinada o con elaboraciones previas.

Sin embargo, hasta hace tres meses su vida era sedentaria; su agenda profesional unida a su agenda personal siempre había sido una buena excusa para no hacer nada de ejercicio. No encontraba un hueco para poder realizar ejercicio de manera habitual. Lo iba dejando como un deseo para hacer algún día.

Pero hace tres meses decidió cambiar esta situación y marcarse un objetivo: correr una carrera popular de 5 kilómetros como primer paso hacia una integración del deporte en su vida.

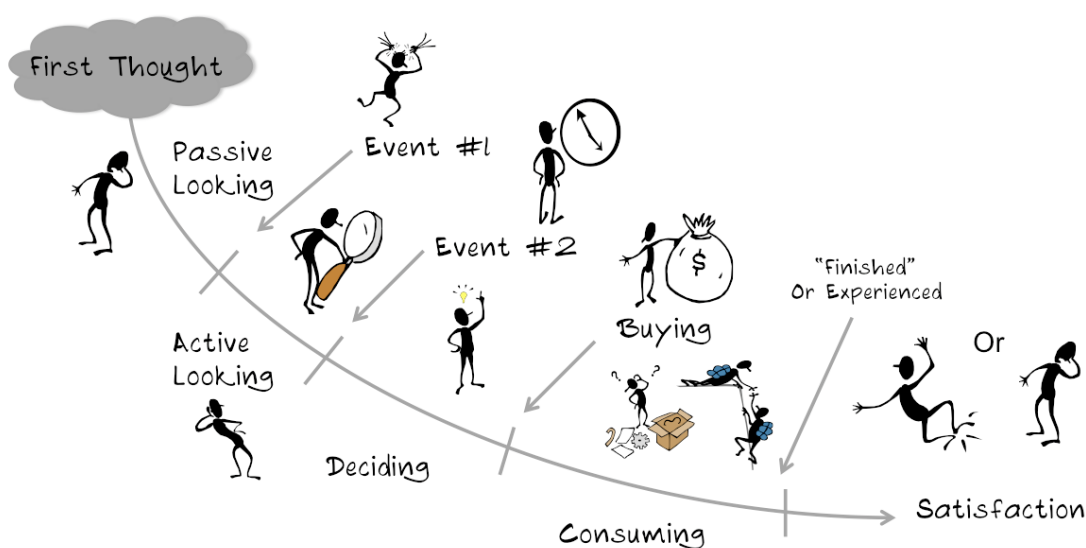
Como dato de contextualización, Mónica vive en una zona rural donde el gimnasio más cercano se encuentra a unos 30 minutos en coche.

5.2. DEL PRIMER PENSAMIENTO A LA BÚSQUEDA ACTIVA

Como emprendedores deberíamos investigar qué motiva a una persona a hacer o no hacer una cosa, o en términos de modelo de negocio, a pasar del estado de no consumo al estado de consumo.

Esta ruta está muy bien descrita por Chris Spiek y Bob Moesta en su *timeline* de *Jobs to be done* que muestro en la siguiente imagen en su formato original y que podéis descargar desde este [enlace](#).

THE TIMELINE



Para todos aquellos que hayáis leído mis capítulos sobre entrevistas de problema en las ediciones anteriores de *España Lean Startup*, os resultará familiar si afirmo que, cuando estamos haciendo una entrevista de problema, debemos confirmar que el entrevistado realmente lo tiene y que una de las maneras de hacerlo es preguntarle si está buscando activamente una solución. Mi conclusión siempre es que, aunque nos diga que lo tiene, si no busca una solución es que, realmente, no lo tiene o no lo sufre con tal intensidad que le lleva a la acción y, por tanto, no será cliente de nuestro proyecto.

Aquí es donde entra en juego el concepto de evento #1 que describen Chris Spiek y Bob Moesta y que en nuestro caso de estudio, el de Mónica fue que a mí me prescribieron ir tres veces por semana al gimnasio en el mes de enero de 2015 para recuperar una lesión.

Tras ver cómo poco a poco mi lesión iba mejorando se produjo ese evento #1 en Mónica, y pasó de tener ese deseo de hacer ejercicio a acompañarme al gimnasio y romper con excusa de la agenda. Como he comentado en la descripción de «persona», ir al gimnasio en su caso es una hora de coche más lo que esté haciendo ejercicio. El tiempo, la agenda complicada dejó paso a un «si quiero es posible conseguir tres huecos por semana de al menos dos horas para hacer ejercicio».

Que nosotros como emprendedores formulemos hipótesis, que luego tendremos que validar con las entrevistas de problema, sobre posibles eventos que cambien el estado mental de nuestros clientes es algo importante a la hora de validar nuestros modelos de negocio.

Evidentemente que Mónica en febrero o marzo de 2015 no sabía que iba a preparar una carrera, pero sí que algo había cambiado en su vida; había pasado a la acción.

Paso 1: La definición

Entramos ya en el primer paso propiamente dicho de la anatomía de los trabajos de los clientes.

La definición de un trabajo de cliente debe responder a todo aquello que el cliente debe definir por adelantado para conseguir su objetivo final: la ejecución del trabajo con éxito.

Así que estamos ante una fase que encuadraríamos en el momento antes de ejecutar el trabajo y en el que definimos los objetivos e identificamos los recursos y tareas clave para su ejecución.

Nuestra misión como emprendedores es construir una propuesta de valor que ayude a nuestros clientes a comprender mejor sus objetivos, a simplificar el proceso de planificación o ejecución del trabajo y a evaluar o localizar los recursos necesarios.

En este paso, Mónica definió su objetivo como: «Quiero correr una carrera popular de 5 kilómetros antes de que acabe el año 2015».

Trasladad esa definición a lo que están intentando hacer vuestros clientes.

Y pensad en los trabajos que hay detrás de esa frase de Mónica. No nos dice solo que quiere correr 5 kilómetros. Nos está diciendo:

- Quiero sentirme parte de un evento social que ayuda a otras personas.
- Quiero poner en práctica lo que prescribo en mi consulta.
- Puedo hacerlo. Voy a ser constante.
- Me voy a sentir mejor.
- Etc.

Como os comenté en la parte inicial de este capítulo la parte funcional del trabajo de Mónica (correr) es solo uno de los componentes del trabajo que está intentando realizar y, desde luego, que no es el más importante en este caso.

En esta parte de definición también debemos de identificar los recursos para cumplir ese objetivo. En nuestro caso:

- Un estado de forma que nos permita acabar la carrera (no buscamos marcas).
- Un equipamiento para poder ejecutar el trabajo (material deportivo y asesoramiento externo).

Paso 2: La localización

Una vez que el cliente ya ha definido el trabajo e identificado los recursos necesarios para ejecutarlo tiene lugar este segundo paso: la localización.

Esta fase responde por tanto a la pregunta: ¿Qué recursos es necesario que busquen nuestros clientes para ejecutar el trabajo? Como en el caso anterior, estamos ante una fase anterior a la propia ejecución.

Como comento siempre en mis sesiones uno de los errores más habituales es definir una propuesta de valor para el momento «ejecución» de los trabajos de los clientes pensando que es el más importante y despreciar los momentos o pasos que hay antes y después de esa ejecución.

En este caso, nos encontramos ante un paso que ha sido la base de la formulación de grandes modelos de negocio como *Google*, *Facebook* o *LinkedIn*, buscadores de hoteles y viajes, comparadores de ofertas, economía colaborativa y un largo etcétera que todos vosotros conocéis y probablemente uséis de una forma habitual.

Las dos dimensiones en las que podemos crear valor en este paso son las de: tiempo necesario para la localización y alcance de información sobre la que hacemos la búsqueda. Adicionalmente, por ejemplo hay otras como el refinamiento de la búsqueda por criterios.

Volviendo al caso de Mónica sabemos que ella ha identificado dos elementos en la fase de definición que considera claves para poder ejecutar su trabajo de cliente:

- Estado de forma físico.
- Material deportivo.

El proceso lógico que usa Mónica es: ¿tengo todo lo necesario para cumplir mi objetivo? O formulado de otra manera:

- ¿Con mi estado físico actual puedo correr una carrera de 5 kilómetros con garantías de llegar a la meta?

■ ¿Tengo el material deportivo necesario para entrenar y correr esa carrera?

Y en este momento, se pone en acción y empieza a localizar esos recursos.

Con respecto a cómo conseguir el estado físico necesario:

El proceso comenzó localizando fuentes de información en internet que le ayudasen a identificar una rutina de entrenamiento adaptada a su punto de partida.

Esta búsqueda le permitió identificar una serie de páginas web y canales de *Youtube* donde entrenadores, *runners*, etc. compartían con los usuarios unos itinerarios semanales con rutinas y entrenamientos que permitían obtener la forma física para correr una carrera de 5 kilómetros.

También se dio una vuelta por algún kiosco y librería para localizar revistas y libros dedicados al tema.

El resultado, de este paso es una carpeta de favoritos, un par de libros con experiencias de *runners* y la compra habitual de dos o tres revistas con consejos, dietas, ejercicios, etc.,.

Con respecto al material necesario:

La primera fuente de información fueron las páginas que había localizado y las revistas en las que siempre hay secciones dedicadas al material clasificadas por sexo, nivel, etc.

Esta localización previa o superficial le permitió identificar puntos de venta *online* y *offline* y también hacerse una idea previa del presupuesto requerido.

Una vez recolectada esta información fue a una tienda física para obtener asesoramiento personalizado y realizar la compra del primer *pack* de material. En este caso, donde partíamos de un desconocimiento de la disciplina, el asesoramiento sobre la base de la información previa era importante. Había muchas dudas que despejar: tipo de pisada, materiales técnicos, etc.

Así que, con esas hojas de ruta de entrenamiento y el material ya en casa. era el momento de continuar con las fases de los trabajos de los clientes que comentaré en la próxima iteración.

Paso 3: La preparación

Con las hojas de ruta de entrenamiento y el material deportivo ya en casa era el momento de pasar a la siguiente fase: la preparación.

En líneas generales llamamos «preparación de un trabajo» a la forma en que debemos organizar y dejar listos para usar los elementos y el entorno en el que vamos a realizar ese trabajo. Por ejemplo, limpiar la pared antes de pintar.

En nuestro caso, el foco de la preparación estaba en las hojas de ruta y en su ajuste con la agenda diaria.

Es decir, en buscar huecos para poder hacer los entrenamientos previos a la carrera.

Desde un punto de vista micro podríamos identificar los ejercicios de calentamiento previos a los entrenamientos como preparación, e incluso aquellos ejercicios hechos en el gimnasio cuya finalidad sea la de conseguir mayor resistencia o fuerza que luego íbamos a aplicar en los entrenamientos de la carrera.

Paso 4: La confirmación

Este es el paso previo a la ejecución y consiste en que, una vez que hemos completado la preparación –paso anterior– nos aseguramos de que tenemos listos todos los materiales y el entorno para la correcta ejecución del trabajo.

En nuestro caso se trata de confirmar por ejemplo:

- Que nuestras zapatillas se ajustan.
- Que llevamos bebida para el entrenamiento.
- Que llevamos el teléfono móvil.
- Que hemos activado la correa del pulsómetro.
- Que llevamos las llaves de casa.
- Que la mochila ajusta bien a la espalda.
- Etc.

En muchas ocasiones tratamos el paso de confirmación casi como si fuera un *check list*.– Me sirve como ejemplo el modo en que los tripulantes de un avión chequean ciertos puntos clave antes de un despegue.

Lo importante de este paso es que únicamente pasamos al siguiente, la ejecución del trabajo, cuando hemos confirmado que todo está ok.

5.3. ALGUNAS PREGUNTAS CLAVE QUE PODRÍAMOS HACER EN NUESTRAS ENTREVISTAS (UN BREVE ANTICIPO DEL FINAL DE ESTE CAPÍTULO)

Deliberadamente no sigo en este ahora con los pasos de la anatomía o secuencia de un *Job to be Done* porque creo que este es un buen momento para intentar identificar puntos de mejora en los que podamos construir una propuesta de valor ganadora asociada a nuestro modelo de negocio.

Mi propuesta es que una vez identificados los arquetipos de clientes que son de interés para nuestro modelo de negocio (encajan con nuestra solución y el trabajo que están intentando hacer) contactemos con algunos de ellos para comprender en profundidad los pasos previos al trabajo.

Pensemos por ejemplo en el «macro trabajo» llevar a mis pequeños seguros en el coche. Una de las tareas clave es «comprobar» (paso 4) que las sillas están bien fijadas en los asientos del coche.

Pensemos en los *pains* que lleva asociado que esta fijación no sea la correcta. No solo en los riesgos reales en caso de accidente o fuerte frenada, sino el malestar que podemos tener si vamos conduciendo y pensamos que no estamos al cien por cien seguros de que las sillas están bien fijadas a los asientos.

Conversar con padres que estén en esa situación para comprender paso a paso cómo lo hacen (tipo de silla que han comprado, valoración en la compra del vehículo en función de los soportes de sillas para niños disponibles, etc.) es una gran fuente de información que nos puede ayudar a construir una propuesta de valor ganadora.

Por ejemplo:

- Descríbeme cómo preparas las sillas cuando vas a hacer un viaje con coche con los niños.
- Qué es lo que más y menos te gusta de la solución actual. Por qué.

Como veis sigo manteniendo la regla de oro de las entrevistas de no preguntar sobre el futuro. Pregunto sobre cómo lo están haciendo ahora o cómo lo han hecho en el pasado.

Paso 5: La ejecución

Sin duda, es tratado como el paso más importante por parte de los de cliente debido a que es el paso más visible de todos y en el que se pone de manifiesto el éxito o fracaso del trabajo.

Dicho esto, creo que tanto antes como después de este paso hay grandes oportunidades para identificar áreas donde mejorar las actuales propuestas de valor presentes en el mercado.

En nuestro caso, la ejecución sería correr una carrera, esa primera carrera para la que nos hemos preparado durante meses pero también, y así lo voy a hacer en este texto, podría considerar como ejecución cada uno de los entrenamientos que Mónica va haciendo a lo largo del tiempo.

Paso 6: La monitorización

Este paso responde a la pregunta de qué necesita Mónica para asegurar que su trabajo se realice con éxito.

En este caso, fundamentalmente hablamos de algo que le permita medir la distancia, el tiempo y las pulsaciones por minuto de su corazón.

Y volviendo a uno de los principios de los trabajos de los clientes (un trabajo, muchas soluciones) podríamos hacerlo con un pulsómetro combinado con un cronómetro y podómetro, por ejemplo, o con sistemas mucho más precisos como relojes específicos para *runners* que miden estos parámetros y añaden otros como velocidad, altura, etc., y nos permiten guardar la información de todos los entrenamientos para ver nuestra evolución y formular objetivos.

En cualquier trabajo de cliente que imaginemos tenemos una forma de monitorizar cómo de bien o mal lo estamos haciendo. Siempre hay métricas de control y esta parte es la primera de la posejecución.

Paso 7: La modificación

La penúltima de las fases de un trabajo de los clientes es aquella que hace referencia a las acciones que debemos hacer para alterar el resultado final.

Bueno, aterricemos este concepto.

Si mi monitorización (paso anterior) me dice que necesito nueve minutos para recorrer un kilómetro y mi objetivo es acabar una carrera de 5 kilómetros en 35 minutos, está claro que tengo que modificar algunos aspectos de mi forma física o entrenamiento para conseguirlo.

Pensemos pues en que mi rutina de entrenamiento se basa en cinco carreras semanales y que he llegado a un punto en el que no alcanzo más velocidad media. Decido, por tanto, reducir mis entrenamientos en carrera e incorporar otros relacionados con la fuerza (gimnasio, etc..)

Una vez pasado un tiempo prudencial volveríamos al paso seis para medir si las acciones implementadas

tienen resultados y si estos se acercan a nuestros objetivos.

5.4. PASO 8: LA CONCLUSIÓN

La última fase de un trabajo de cliente es la que responde a la pregunta de: ¿qué debe hacer un cliente para dar por terminado un trabajo?

En el caso de Mónica (nuestro caso de análisis), ella acabará su trabajo cuando cruce la meta, o es más complicado y lo acabará cuando pueda analizar con detalle los datos de la carrera (pulsaciones, tiempo...).

6. JTBD VS CJMAP

Durante la sesión de cocreación que impartí en el evento Lean Startup para dar a conocer las principales ideas de este capítulo surgió un debate sobre las diferencias que hay entre los *Jobs to be done* (los trabajos de los clientes), y el *Customer Journey Map*.

En los siguientes párrafos voy a intentar distinguir estos dos conceptos que, en principio, pueden llevar a confusión a alguno de los lectores.

Jobs to be done es un marco de trabajo frente a *Customer Journey Map*, que es una herramienta asociada a procesos de *Design Thinking*.

Los *Jobs to be done* nacen como una forma de identificar las motivaciones que tienen los clientes cuando adquieren productos o servicios que intentaba superar las clásicas segmentaciones de clientes asociadas a la agrupación de los mismos por atributos. La base es no crear estándares desde la empresa, sino pensar en el cliente como individuo y en sus motivaciones. La argumentación para ello es que las decisiones de compra no se toman en torno a un «cliente promedio», sino a motivaciones y circunstancias personales. De ahí surge la idea, ya tratada en este capítulo, de que los clientes no compran productos o servicios sino cosas que hagan trabajos por ellos.

Cuando hablamos de *Customer Journey Map* lo hacemos de un gráfico que describe el viaje de un usuario mediante la representación de los diferentes puntos de contacto que caracterizan su interacción con el servicio.

El contacto del cliente con el producto o servicio ocurre a través de una serie de puntos de contacto y canales: cara a cara, llamadas telefónicas, web, publicidad, comunicación, ventas, entrega, espacios físicos, medios de comunicación social, etc.

En cada uno de estos puntos de contacto podemos identificar acciones, motivaciones, las preguntas y las barreras del cliente que serán con las que trabajaremos en el diseño del producto o servicio (experiencia de usuario).

Un *Customer Journey Map* nos revela información valiosa para la optimización del servicio actual y para descubrir las necesidades no satisfechas que los nuevos servicios se pueden desarrollar y, por lo tanto, un nuevo valor generado.

Algunos de los puntos de contacto son los conocidos como «momentos de la verdad», en los que un posible fracaso en la experiencia del servicio normalmente tiene consecuencias fatales.

Pensemos en un caso de ejemplo para intentar ver las diferencias en el uso de ambos conceptos.

Luis es responsable comercial de una empresa que fabrica productos cuyos clientes son grandes empresas de distribución. Luis tiene cuarenta años y dos hijos pequeños. Durante los últimos años está sometido a una fuerte presión por mantener la cifra de ventas de sus productos y su salario está en parte vinculado a la consecución de objetivos. Su jornada laboral empieza muy temprano, preparando la agenda del día, y se suele prolongar hasta su casa donde suele cerrar tareas relacionadas con la documentación generada a lo largo del día. Esta situación hace que no pueda disfrutar lo que le gustaría de su familia.

Tras esta introducción a modo de arquetipo de cliente definiríamos cuáles son los trabajos de Luis a la hora desconectar de sus trabajo.

Pensemos en las vacaciones de verano, cuyos trabajos pueden ser:

- Desconectar de su trabajo para «cargar pilas».
- Reconectar con su familia.
- Conocer nuevos lugares.
- Compartir experiencias con sus hijos.
- Etc.

Como se puede observar la identificación de los *Jobs to be done* es «de alto nivel». No concretamos más allá de los tipos de trabajos (funcionales, emocionales o sociales) y de la importancia de los mismos (fundamental o de apoyo).

El siguiente nivel sería identificar los *pains* que tiene Luis en cada una de las partes de la secuencia del trabajo que hemos visto en este capítulo. Por ejemplo, el idioma del país de destino o cómo localizar un viaje que le permita un experiencia inolvidable al mejor precio.

Estaríamos en la parte de la derecha del lienzo de la propuesta de valor (el perfil de cliente) y, especialmente en la parte de los *Customer Jobs* y *Pains*.

Deberíamos dar una vuelta más a la concreción para usar el *Customer Journey Map*. Este ya no lo haríamos sobre el trabajo «ir de vacaciones para desconectar» sino sobre el producto X de la empresa Z que me promete ese resultado. Aquí, concretamos y analizamos cada uno de los puntos de contacto de Luis con ese paquete vacacional y medimos cuáles son sus expectativas/experiencia en su uso.

Estaríamos en la parte de los *Gains* (usando, por ejemplo, como herramienta complementaria el diagrama de Kano) y en la parte de la izquierda del lienzo de la propuesta de valor identificando los «qué» y «cómo» de nuestra experiencia de producto o servicio.

7. UNAS IDEAS SOBRE LA ESTRUCTURA DE UNA ENTREVISTA DE LOS TRABAJOS DE LOS CLIENTES

Siguiendo un paralelismo con mis capítulos de *España Lean Startup* de 2013 y 2014, quería abordar el proceso de entrevistas en el marco de los trabajos de los clientes.

Como primer consejo recomendaría al lector que tenga muy presente el *timeline* de Chris Spiek y Bob Moesta, que muestra en las páginas anteriores, ya que nos va a servir de guía a la hora de estructurar nuestra entrevista o conversación sobre los trabajos de los clientes.

La técnica fundamental en las entrevistas de los trabajos de los clientes es hacer que la persona entrevistada reviva el momento o los momentos que la han llevado a comprar o usar un producto o servicio. Con ello conseguiremos saber más sobre los puntos intermedios, contextos y situaciones que se dan a lo largo del proceso y cómo los clientes toman sus decisiones.

Esta reflexión nos llevará también a comprender el conjunto de elementos que intervienen en la consideración de compra por parte de los clientes, el fracaso de nuestros argumentos o contextos y también el no consumo de nuestro producto o servicio.

No hay una duración estándar en una entrevista de trabajos de los clientes. Factores como la complejidad del trabajo, la habilidad del entrevistador o la forma de guiar la conversación pueden hacer que exista una gran variación en su duración, pero mi experiencia me dice que estamos hablando de conversaciones de entre 15 minutos y una hora.

Por tanto, en muchos casos, no son entrevistas que podamos hacer a «pie de calle» o incluso por teléfono, sino que son entrevistas que debemos hacer cara a cara y en un ambiente tranquilo. En muchas ocasiones recomiendo hacerlas frente a un café en el que conversamos con nuestro interlocutor.

Mantener una estructura común en nuestras entrevistas nos va a ayudar a poder extraer conclusiones de forma más rápida, y también a gestionar las entrevistas de manera homogénea.

Preguntando sobre el momento de la compra

Tal y como ya hablé en *ELS2014*, el hecho de hacer que nuestro entrevistado recuerde el momento, contexto y lugar de la compra nos va a ayudar a desbloquear el comienzo de la conversación ya que es uno de los momentos más difíciles de la misma y también a ponerse en un estado mental de rememoración de sus acciones que nos va a permitir extraer información clave para analizar el proceso.

Por tanto, unas buenas preguntas iniciales pueden ser algunas como las que muestro a continuación.

- Cuándo compra el producto. En qué contexto lo compra.
- Cuándo compra el producto. Franja horaria / día de la semana.
- Lugar en el que suele comprar el producto.
- Está solo o acompañado.
- Cómo compra el producto.
- Compró algo al mismo tiempo.

Y tras este inicio «para romper el hielo y ponernos en modo recuerdo» es cuando tenemos que empezar a investigar sobre las motivaciones básicas y el primer momento en que surgió la idea de ejecutar ese trabajo.

Preguntando sobre el paso del primer pensamiento a la búsqueda activa

El objetivo de este grupo de preguntas es identificar cómo surge ese primer pensamiento, ese deseo o esa necesidad, y luego comprender el evento que hizo que el entrevistado comenzase la búsqueda activa de la solución.

Aquí, preguntas como:

- ¿Cuándo se dio cuenta de que necesitaba algo para resolver su problema?
- ¿Dónde estaba?
- ¿Estaba con alguien?
- ¿Qué estaba haciendo, o tratando de hacer, cuando esto sucedió?

No colocan en este contexto inicial de descubrimiento de los *pains* que nos surgen al intentar realizar el trabajo y también en el origen mismo de ese sentimiento de querer realizar ese trabajo.

El foco de nuestra conversación debe estar en comprender los factores desencadenantes que le llevan del primer pensamiento (necesidad) a la primera acción, y cuáles son las que les han llevado a darse cuenta de que su actual forma de resolver su problema no funcionaba o que tendrían que hacer un cambio en el futuro.

A partir de este momento vamos a intentar reconstruir la línea de tiempo del esquema *timeline* para comprender cada uno de los pasos que ha ido dando nuestro entrevistado: qué, por qué, en qué contexto.

Preguntando sobre las soluciones actuales exploradas

En este momento de la entrevista es cuando exploramos las soluciones actuales. Esto ya lo vimos en las entrevistas de problema (ELS2013) cuando preguntamos sobre cómo lo solucionan ahora.

- ¿Qué tipo de soluciones conoce?
- ¿Cuáles ha usado o tratado de usar?

■ ¿Por qué?

En este momento ya podemos empezar a comprender cuándo y cómo nació el trabajo del cliente, con qué problemas se encontró a la hora de ejecutarlo y con las opciones disponibles que ha barajado en su mente y por qué ha usado/comprado unas u otras. Es decir, las alternativas que se presentan a sus clientes para resolver un problema. Como digo, siempre debemos pensar en productos/servicios alternativos y sustitutivos y no quedarnos únicamente con la competencia más obvia.

Preguntando sobre las emociones y mapa de relaciones en la compra

También deberíamos abordar las relaciones y los diferentes roles en el proceso de compra y las emociones alrededor de la compra.

Con respecto a los roles y relaciones deberíamos plantear las preguntas que nos permitan mapear quién es quién en el proceso de compra. En la imagen superior sugiero un esquema con los roles clásicos que deberíamos intentar completar tras la entrevista.

Algunos ejemplos de preguntas de este tipo serían:

- ¿Le preguntaste a alguien sobre lo que pensaban acerca de la compra que estabas a punto de hacer?
- ¿Cuál fue la conversación cuando usted habló de la compra del producto con su pareja/amigos/padres?
- Antes de que usted comprara, ¿cómo imaginó que sería el uso del producto? ¿Dónde estaba usted cuando usted estaba pensando esto?
- ¿Tuvo alguna ansiedad acerca de la compra? ¿Ha oído algo acerca del producto que le pusiera nervioso? ¿De qué se trataba? ¿Por qué le puso nervioso?

Con respecto a las emociones mi recomendación es formular unas hipótesis sobre los puntos de contactos y momentos de la verdad en el proceso y preguntar a los entrevistados sobre su estado en esos puntos.

Algunos ejemplos de preguntas de este tipo podrían ser:

- ¿Qué sientes cuando tienes que hacer el *check in* antes de coger un vuelo? Pregunta a la que encadenó una conversación para que el entrevistado me describa sus emociones en ese momento.

Sin duda, este tipo de preguntas son las más complejas y requieren de cierta práctica para no sesgar las respuestas. Mi recomendación es que sepamos aplicar cada una de las reglas de oro de las entrevistas que compartí en mi capítulo de *ELS2013* para evitar errores de confirmación.

8. NOTAS FINALES

Soy consciente de que no he hecho más que una primera aproximación a un tema con tanto potencial para la definición de nuestra propuesta de valor como el de los trabajos de los clientes. Queda mucho por reflexionar, por analizar y por poner en práctica para compartir con la comunidad de *Trueleanentrepreneurs*.

Gracias por haber llegado hasta aquí. Por este año no hay más iteraciones, pero esto no es más que un punto y seguido. Nos leemos y conversamos en la redes hasta el próximo ELS. ¡Gracias!



Consuelo Verdú & Néstor Guerra

@MISSLEANSTARTUP

@Nestor_Guerra

3

Prototipado de Customer Experience

No es el producto, es la experiencia: diseñar y prototipar la experiencia de cliente sigue siendo nuestro reto

1. LO QUE VAIS A ENCONTRAR EN ESTE CAPÍTULO

- Utilidad y aplicación de CX en tu startup.
- Cómo prototipar el diseño de la experiencia.
- Cómo hacer hipótesis de CX.

2. CX: CUSTOMER EXPERIENCE. DISEÑANDO EL FUTURO

Tal y como ya comentamos en el capítulo de CX de [ELS2014](#), las organizaciones gastan millones de euros cada año en mejorar la experiencia del cliente intentando atraer, adquirir, fidelizar, retener y ampliar clientes.

Las personas esperan obtener beneficios cuando utilizan los productos y servicios que una organización provee. Los clientes quieren hacer un determinado trabajo, resolver un problema o sentir una particular emoción. Si perciben valor y beneficio, te devolverán dinero, tiempo y atención.

Por supuesto que los clientes no se sienten al margen de estos esfuerzos y los premian con su **recomendación**, aspecto este que debemos perseguir como fin último.

Para lograr este punto tendremos que conocer bien cómo son los **diferentes tipos de clientes**

y su clasificación dentro de nuestra startup, que es lo que espera, piensa y siente en cada uno de los puntos de contacto que tiene con nosotros, medidos estos, en términos de expectativas, algo que Kano nos permitió *tangibilizar* en atributos básicos, de desempeño y iwow!.

Necesitamos por tanto **mapear todo el viaje** del cliente a través de herramientas que desde el punto de vista holístico nos muestren toda la experiencia del cliente con nosotros, identificando los puntos altos y bajos, medidos en términos de emociones.

Os enseñaremos **herramientas** que nos permitirán realizar este mapeo y prototipado, logrando detectar todos los **momentos de la verdad**, que una vez identificados se convertirán en **puntos de mejora y objetivos del diseño de experiencia del cliente** y, por tanto, «verdaderos entregadores de valor» para nuestros clientes.

Nuestro objetivo será guiar a los *#trueleanentrepreneurs* en el maravilloso mundo del diseño de «*human experiences*» para la creación de valor, tanto para el cliente como para nuestra startup.

3. EL VALOR DE PROTOTIPAR LA EXPERIENCIA: EL PROCESO.

Las startups necesitamos localizar la fuente de creación de valor en la relación con el cliente. Entendemos la creación de valor en la intersección de la parte humana del cliente con la de nuestra startup.

Hemos diseñado un proceso para prototipar la estrategia en la experiencia de cliente. Consta de tres fases:



1. Explorar.
2. Diseñar.
3. Testar e implementar.

En la **primera fase de exploración** investigamos el mundo del cliente y nuestra startup. Por el lado del cliente, realizamos una investigación cuantitativa y cualitativa, perfilando los diferentes tipos de clientes que hemos definido en nuestro modelo de negocio. Para facilitar este análisis, nos hemos ayudado de la prefilación de los potenciales clientes siguiendo el modelo «4 colores ó insights», pero existen muchas otras formas de clasificación de clientes que seguro vosotros ya utilizáis.

Por otro lado, estos perfiles nos han ayudado a establecer cuáles son las expectativas en

función de los criterios de KAno.

Por el lado de nuestra startup, nos hemos apoyado en la definición de nuestra propuesta de valor. ¿Cómo queremos que nos perciba el cliente? ¿Cuáles son los beneficios que obtendrán si eligen comprarnos?

En la **segunda fase de diseño**, nos ayudaremos de herramientas que nos permitan diseñar un «mapa de la experiencia» y presentar el viaje del cliente en los puntos de contacto, interacciones, con nuestra marca. El cliente irá desde un punto A a un punto B tratando de lograr su objetivo para satisfacer sus necesidades.

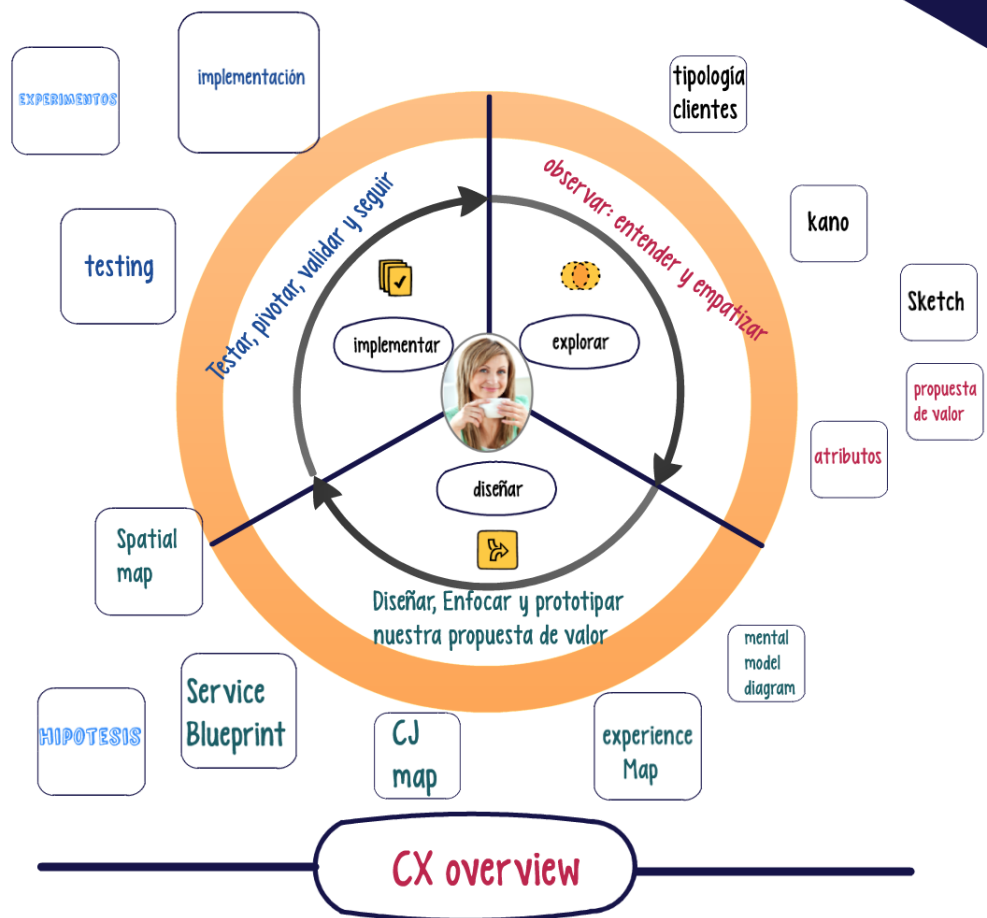
Las herramientas que nos permiten diagramar toda esta experiencia estarán construidas desde el consenso con los equipos y los *stakeholders*. Es importante que todo nuestro equipo esté involucrado en su confección, ya que tendrá un fuerte impacto en la cultura y alineación con la estrategia de nuestra startup.

Es importante recordar que los clientes no saben ni reconocen nuestros esfuerzos. A ellos les preocupa que sus necesidades se satisfagan y esto hemos de diseñar que lo conseguirán a lo largo de los *touchpoints* o puntos de contacto que mantengan con nosotros.

Diseñar y prototipar correctamente la experiencia del cliente con nuestra marca o startup es nuestro verdadero trabajo. Después de diagramar las acciones y emociones del cliente, lo más importante será identificar los momentos de la verdad y el impacto que esos momentos tienen en nuestro proyecto. Los clientes piensan, tienen emociones, y esto les provoca ciertos comportamientos que identificaremos como puntos más altos y bajos en su camino.

Nuestro verdadero reto será el diseño de mejorar esos puntos de contacto para convertir la relación con nuestros clientes en una verdadera experiencia memorable.

Os presentamos, por tanto, diferentes formas de prototipar esa experiencia en función de herramientas que hemos utilizado y que compartimos ahora con vosotros.



Los clientes incrementarán su elección de nuestros productos o servicios basados en la calidad de las experiencias que les entreguemos.

Es importante que estas experiencias tengan un enfoque holístico y que el cliente reciba la misma experiencia, con independencia del canal que haya utilizado para conectarse con nosotros.

Los avances en la tecnología y los cambios en las expectativas del cliente están poniendo más énfasis en la interconexión de los canales y en los puntos de contacto.

En el mundo del *retail* se está lidiando con nuevos comportamientos de los clientes, que están cambiando la esencia misma de lo que hasta ahora era considerado como una tienda.

Los proveedores de salud están buscando nuevas maneras de proporcionar continuidad centrada en la atención al paciente y a su familia, manteniendo la calidad y eficiencia en costes.

Y otros millones de ejemplos que nos acercan a que la experiencia de cliente será, sin duda, un elemento diferenciador de unas startups u otras.

Los nuevos cambios requieren nuevos acercamientos, y la experiencia de cliente requiere de

una visión holística.

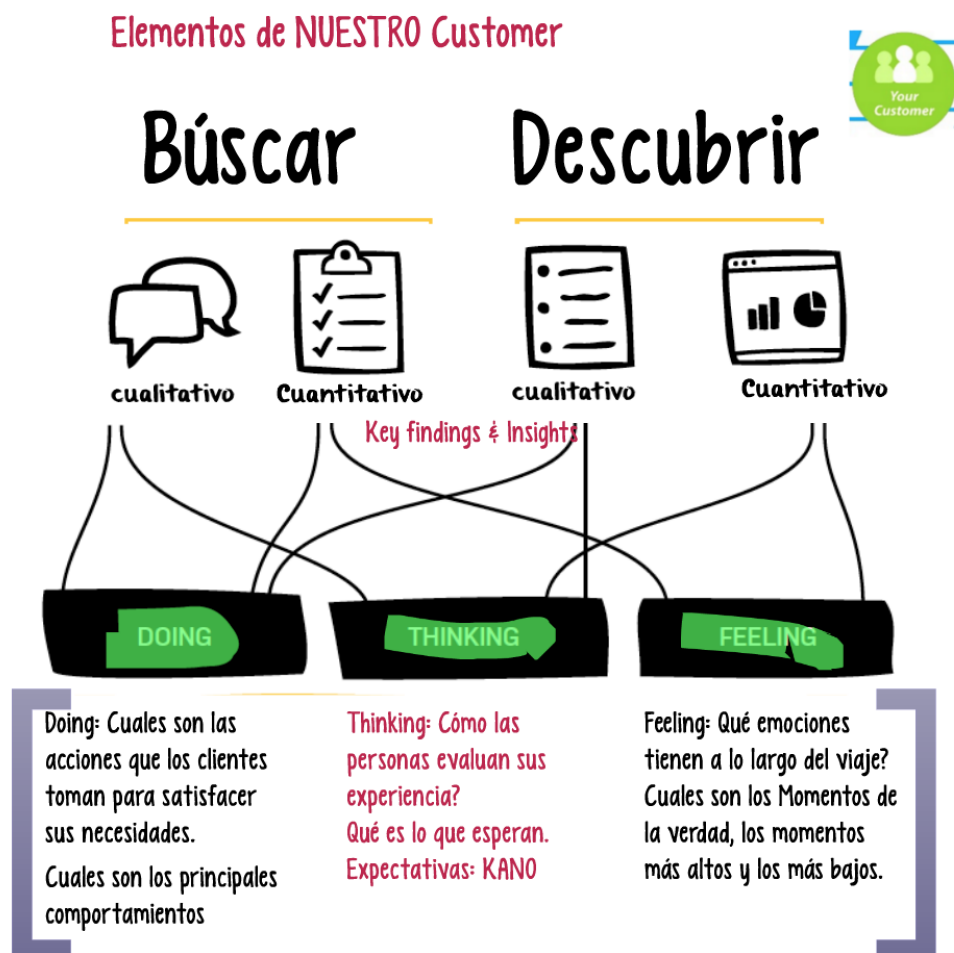
La **tercera fase** consistirá en validar con los clientes esas experiencias, aprendiendo y pivotando en función de los experimentos que realicemos con los clientes.

3.1. PRIMERA FASE: EXPLORACIÓN

Comenzaremos por esta fase conociendo y hablando con los clientes. Es el momento de la observación, de la captura de datos cualitativos y cuantitativos. La captura del dato es ahora lo más importante. El problema que surge en esta etapa en la startup es que no se disponen de datos suficientes como para garantizar la fiabilidad del mismo, y todos son suposiciones o hipótesis que deberemos contrastar.

La fase de exploración requiere una inversión en tiempo y dinero, hablar con los *stakeholders*, con los clientes y usuarios para lograr entendimiento de sus acciones, sentimientos y pensamientos. Tu labor será recolectar *insights* y hechos que te permitan añadir un amplio y profundo conocimiento inexplorado. Por esto incorporar y hablar con los clientes en este proceso resultará imprescindible.

El objetivo será comprender, por tanto, lo que los clientes hacen, sienten y piensan.



Análisis cualitativo

Muchos de los *insights* o información del cliente se pueden obtener consultando un histórico de esos clientes, pero, tal y como hemos dicho, en el caso de las startups al carecer de información previa, resulta crucial hacer una buena investigación que nos muestre los datos que hemos plasmado en el cuadro 2.1.

En este paso nosotros preferimos **tener conversaciones con clientes antes que** elaborar cuestionarios. Focalizarse en su historia es relevante para nuestro producto o servicio. Cuando sea posible, analiza y entrevista al cliente en su entorno natural y esto te proveerá de datos más ricos.

Recomendamos seguir directamente la técnica del *storytelling*, basada en una experiencia pasada en dónde se guie la conversación con una serie de preguntas abiertas basadas en el porqué. Tu objetivo será involucrar al participante para que cuente su historia y que se centre en los bloques de *doing*, *thinking* y *feeling*.

Crear *sketchnotes* de las historias de tus clientes te permitirá de una manera visual captar toda la información que el cliente está compartiendo contigo. Esta herramienta la preferimos a las notas de texto.

3.2. SEGUNDA FASE: DISEÑO

En esta fase del diseño, de la experiencia del cliente tendremos en cuenta todo lo aprendido de la fase de exploración del cliente, las acciones del cliente, las emociones y sentimientos.

Por parte de nuestra startup, identificaremos las personas, procesos y tecnología involucradas en cada uno de los puntos de interacción del cliente con nuestra marca.

Todos estos puntos ya los detallamos en el capítulo de *Customer Experience 2014* (els2014.com)

La hora de diseñar el prototipado de la Experiencia de cliente utilizaremos en gran parte, las herramientas que se han venido utilizando desde mediados de los años 80 y que han sido:

La hora de diseñar el prototipado de la Experiencia de cliente utilizaremos en gran parte, las herramientas que se han venido utilizando desde mediados de los años 80 y que han sido:

- Customer journey maps
- Service Blueprint
- Experience Map
- Mental model diagram
- Spatial Map

Todas tienen en común que se utilizan :

- Para tener una visión sistemática de todas las acciones que los clientes toman en contacto con nuestra startup.
- Los objetivos y las necesidades que los clientes experimentan a largo de su viaje.
- La identificación de los *touchpoints* de gran valor, también conocidos como momentos de la verdad.
- Los *gaps*, puntos de dolor o desafíos a los que nos enfrentamos.
- Las emociones recogidas en la experiencia de cliente.
- Las personas, procesos y tecnología (artefactos).
- La identificación de oportunidades identificadas en el *customer journey*.

Todas estas herramientas tienen dos partes. Por un lado, la primera parte que trabajamos ilustra los aspectos relacionados con la **experiencia del individuo en particular**, sus acciones, emociones y pensamientos. Por otra parte, reflejan los **procesos** de la organización o startup, en la que tienen que ver personas y tecnología ó artefactos. Los puntos de interacción entre ambos son donde se realiza el intercambio de valor.

Llegados a este punto , quizás lo más complicado sea el tipo de herramienta a utilizar en cada proyecto. Vamos a intentar desglosar y explicar para qué sirve cada uno y así se abrirán más posibilidades para que hagáis una elección correcta adaptada a vuestras necesidades.

La estructura que permanecerá invariable en todas estas herramientas serán los touchpoints ó ciclo de vida del cliente con sus 8 puntos de contacto. En el “ Antes” : necesidad, búsqueda, selección y compra ; en el “ Durante” : recepción y uso y en el “ Después” mantenimiento y recomendación.

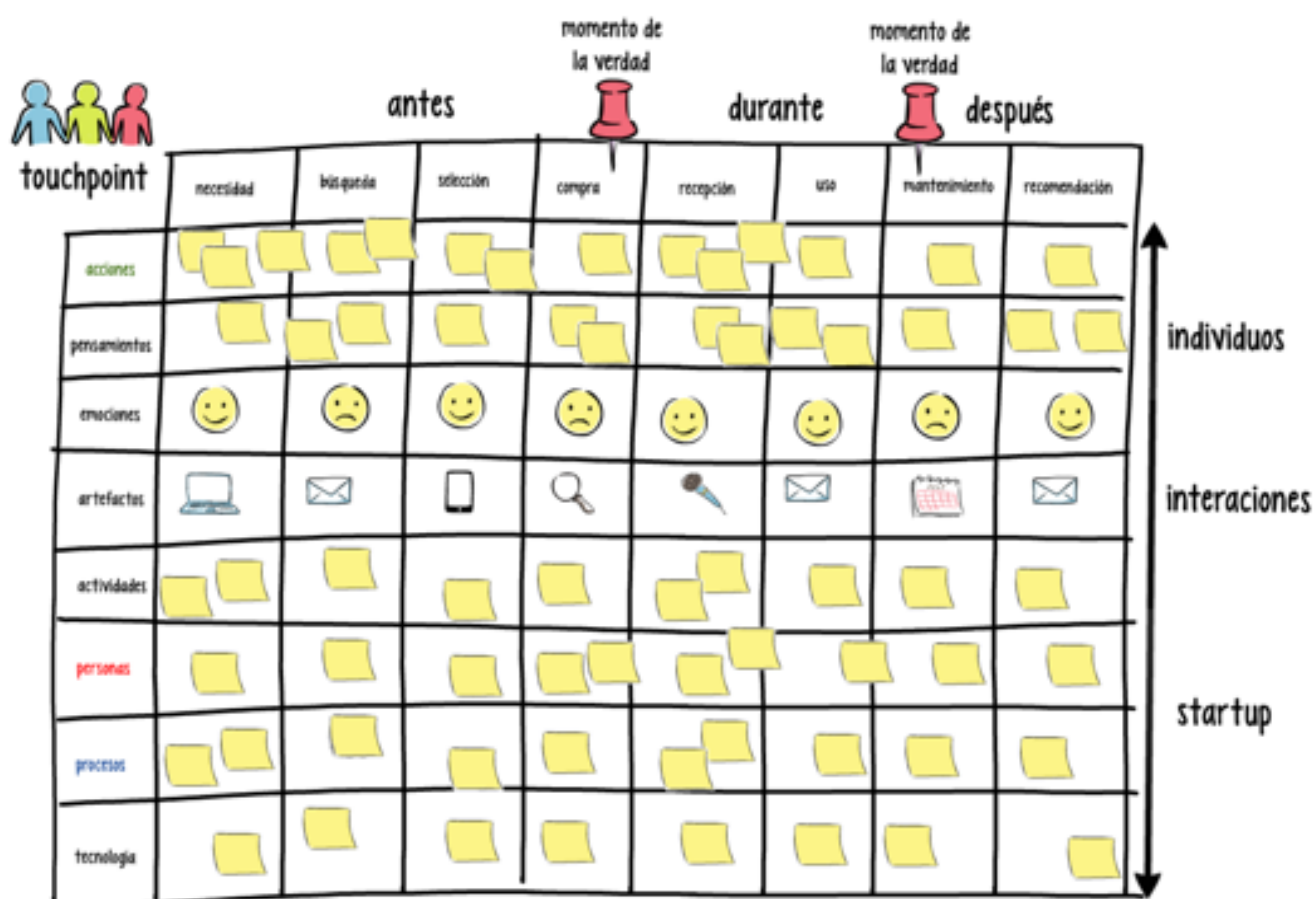
Todas estas herramientas tienen en común que visualizan las circunstancias en las que se intercambian valor desde ambas partes, clientes y startup permitiendo e ilustrando la interacción entre personas y organizaciones.

Customer Journey Map

Es la primera de las herramientas y la que más hemos utilizado. Muestra como un cliente interactúa con el proveedor de productos ó servicios desde el principio hasta el final.

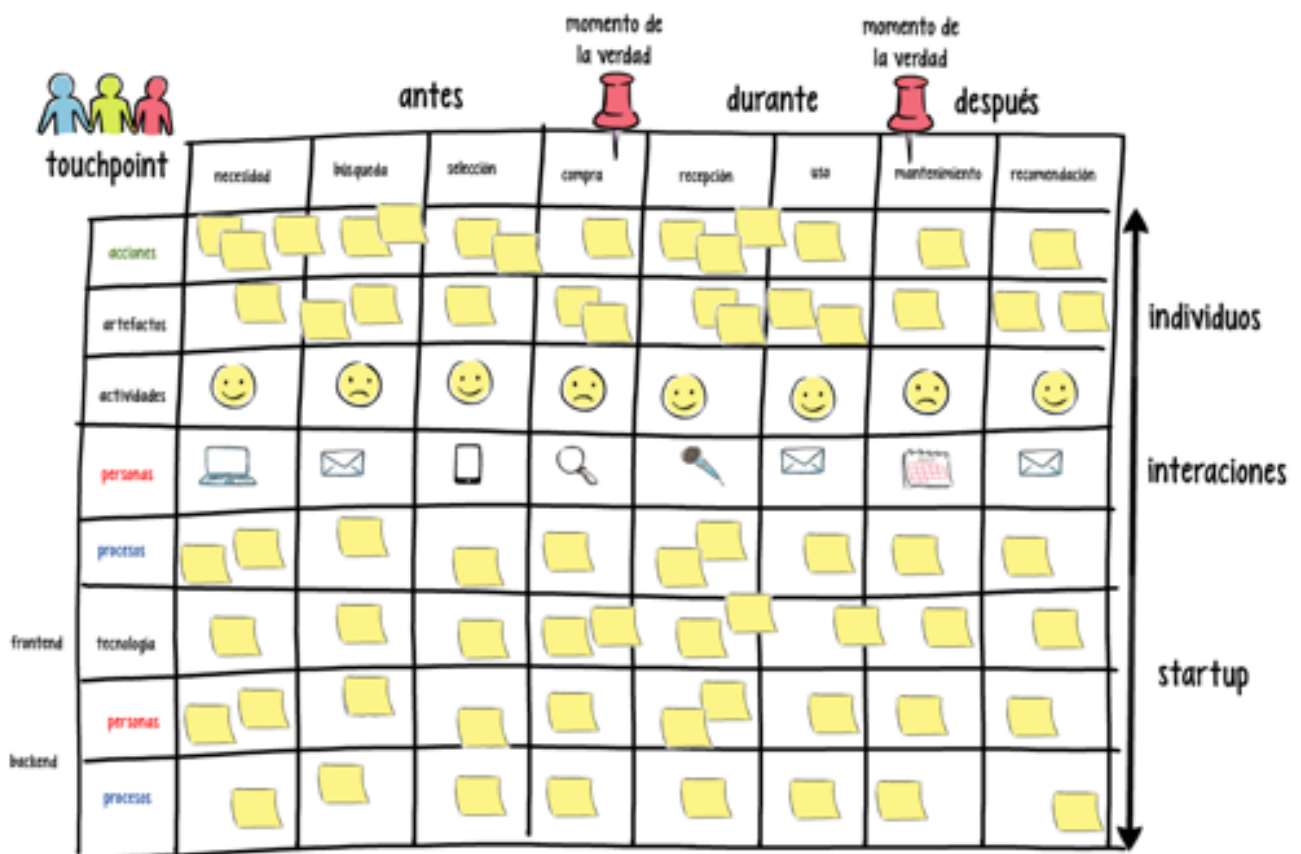
Las fases de interacción - ciclo de vida del cliente- se colocan en la parte superior, seguidamente se muestran las facetas del cliente: acciones, pensamientos - expectativas- y emociones. La fila de interacciones ó touchpoints muestra la separación entre el individuo y la organización. Las siguientes filas serán las relacionadas con la organización: personas, procesos y tecnología.

Después de confeccionar este mapa es dónde se mostraran de una forma visual las debilidades, fortalezas y oportunidades a diseñar en la experiencia de cliente.



Service Blueprint: Diseñado por Brandon Schauer

Esta herramienta pone foco en la organización más que en el individuo. Se analizan las acciones por parte del cliente y los procesos del frontend y backend en cuanto a personas, procesos y tecnología.



Experience Map: Diseñado por Chris Risdon

Este ejemplo muestra la experiencia de las personas que utilizan un servicio de tren. Esta herramienta muestra mucho foco en el individuo y en sus interacciones con el servicio y por la parte de la Organización, las oportunidades de mejora para el negocio. Los Experience maps están siendo muy populares en los últimos años. Se utilizan para comprender mejor los puntos de contacto a través del tiempo y el espacio. El experience map te ayudará a crear y compartir un punto de vista empático de las interacciones del cliente. Estos mapas deben de tener un poco de información cualitativa y cuantitativa a fin de que vaya tomando forma de una manera significativa. En el caso de que haya muchos puntos de contacto podemos elegir una pequeña parte porque nos interese y analizar solo esa.

El mapa que hemos elegido hace mención a la iniciativa el Rail Europe INC. US distributor ofrece a los norteamericanos un único sitio para reservar sus billetes y los pases necesarios para viajar por toda Europa en lugar de tener que visitar numerosa webs. Ellos ya tenían una buena

website y un contact center muy premiado pero querían tener una mejora de experiencia en los puntos de contacto que les permitiera un mejor entendimiento en dónde priorizar sus inversiones en diseño y tecnología. De este primer diagnóstico – en el que se utilizó el mapa de experiencia – se priorizaron unas recomendaciones e iniciativas. El mapa de experiencia ayudó a crear un entendimiento compartido y empático sobre las interacciones del cliente con “rail Europe” a lo largo del tiempo y del espacio.

Algunas conclusiones: La primera de ellas es que un Experience map debe explicarse por sí mismo, sin necesidad de interpretaciones. La segunda es que el resultado tiene que estar orientado a la acción, algo con el que empezar a diseñar, no debe ser una herramienta de conclusión y resultado sino de acción.

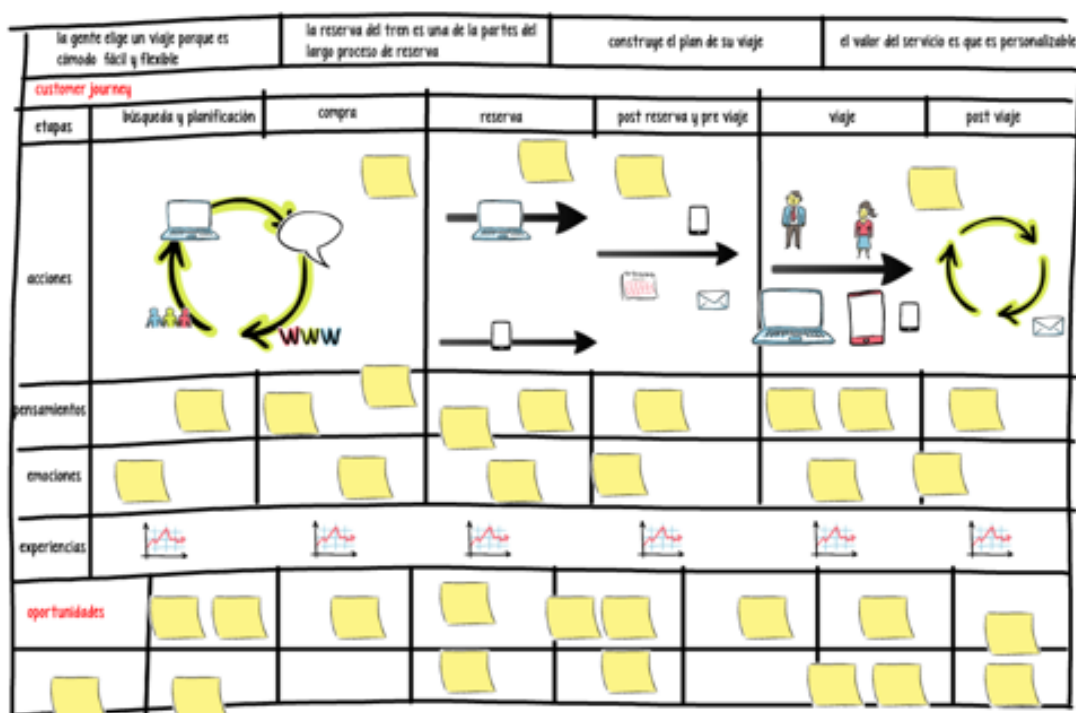
Uno de los temas más interesantes que hicieron, fue inventariar todos los canales catalogando todos los puntos de contacto con el cliente en cuanto a producto o servicio, grande o pequeño.

Una vez identificado la búsqueda de información se comienza a hacer matching con aquellos insights que se consideran críticos, complementarios y superfluos y a relacionarlos con los touchpoints.

Al final en nuestro mapa dibujaremos: los objetivos, El customer journey – que incluye el viaje, los insights cualitativos, cuantitativos- y los entregables finales por parte de nuestra startup.

» Los objetivos:

Es el primer filtro de cómo el cliente ve el viaje. La clave será elaborar tantos mapas como clientes diferentes tengamos.

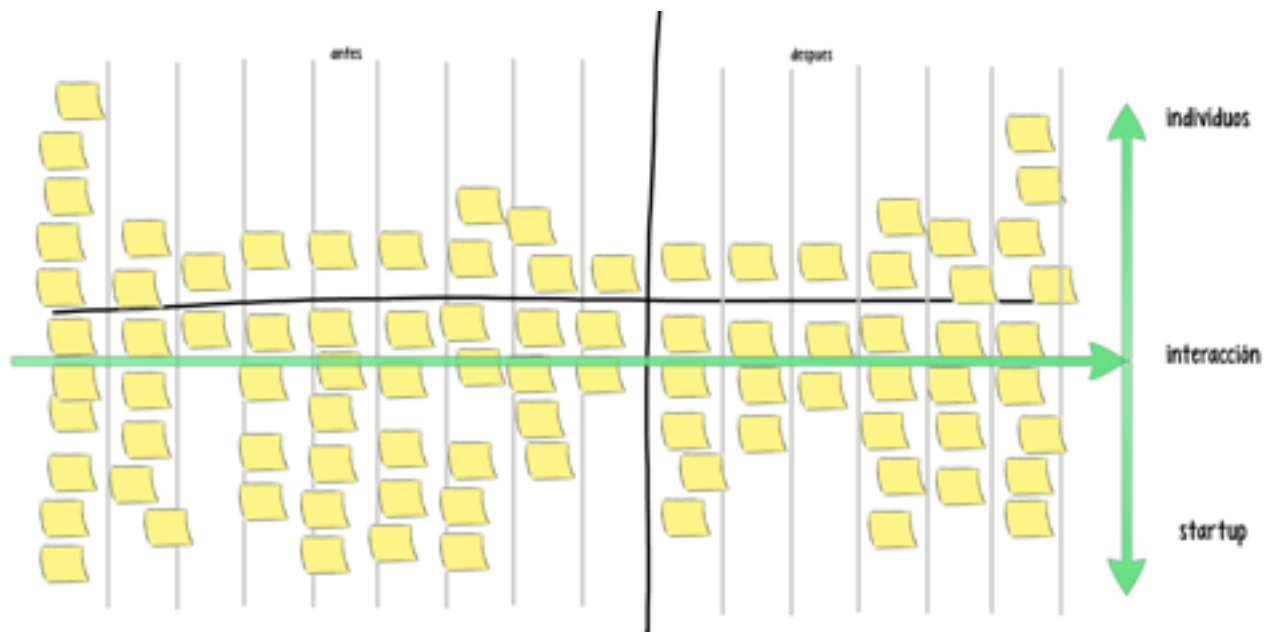


Mental Model Diagram

Este modelo es el típico que ocupa toda una pared cuando lo haces. Una línea horizontal en el medio divide el diagrama en dos partes. La parte de arriba, muestra . como siempre, las actividades de los individuos, sentimientos y comportamientos. Los insights se agrupan por temas llamadas torres . A diferencia del customer journey map, service blueprint ó mapa de experiencia, la estructura de los mental model diagrams, es que su orden es más jerárquico que cronológico.

Los mental models te ofrecen un profundo conocimiento de las motivaciones de las personas y de sus pensamientos en todo horizonte emocional y filosófico en el que están operando.

Comencemos con un simple modelo mental:



Mapa Espacial: Creado por Julia Moisand.

Esta herramienta de prototipado muestra tres dimensiones. Los rectángulos de la izquierda se denominan «alfombras» y reflejan los departamentos o divisiones de la empresa. Las tarjetas del centro muestran diferentes tipos de contenidos, tales como artefactos utilizados. A la derecha aparecen los usuarios de ese contenido con los puntos de contacto entre las dos partes.



<http://adaptivepath.org/team/julia-moisand-egea/>

Otras nuevas formas de visualización del Customer Journey Map

Hemos estado investigando qué otras nuevas formas de visualización de mapas encontramos hoy en día y para eso hemos tenido que recurrir a los recién graduados del “California College of the Arts”

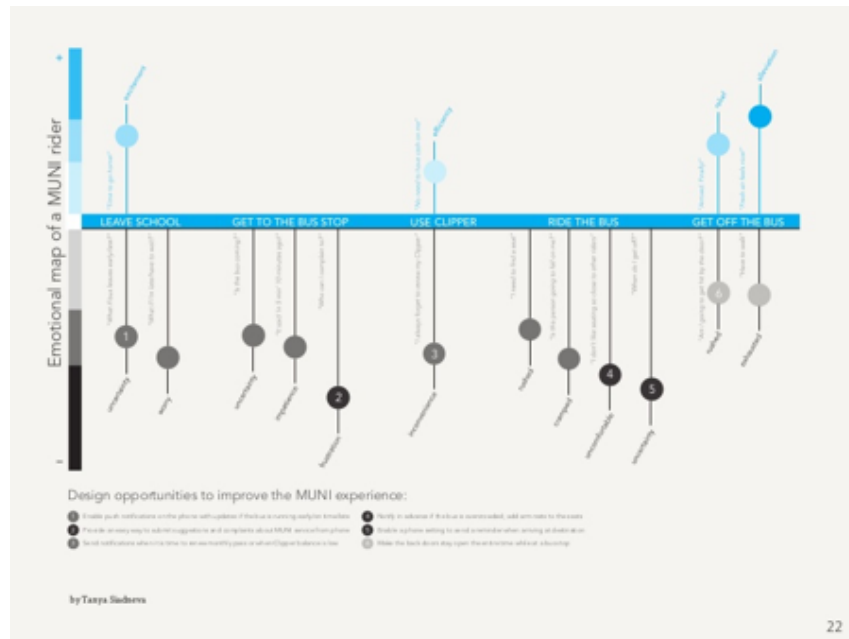
Nos hemos dado cuenta que estos estudiantes tienen la habilidad de pensar en multicanalidad de manera natural. Está claro que han crecido con la tecnología y son nativos digitales. Así que utilizando el concepto de transporte público se les pidió que contaran la experiencia desde el punto de vista personal, con acciones, emociones, cosas y contextos. El material utilizado fueron simples postits en un panel en la pared.

Después de organizar, reagrupar y localizar insights, los estudiantes tenían que crear mapas después de su trabajo. El reto para ellos era considerar nuevos paradigmas para visualizar experiencias. Sintetizar, analizar y crear un mapa funcional estéticamente atractivo para desafiar los

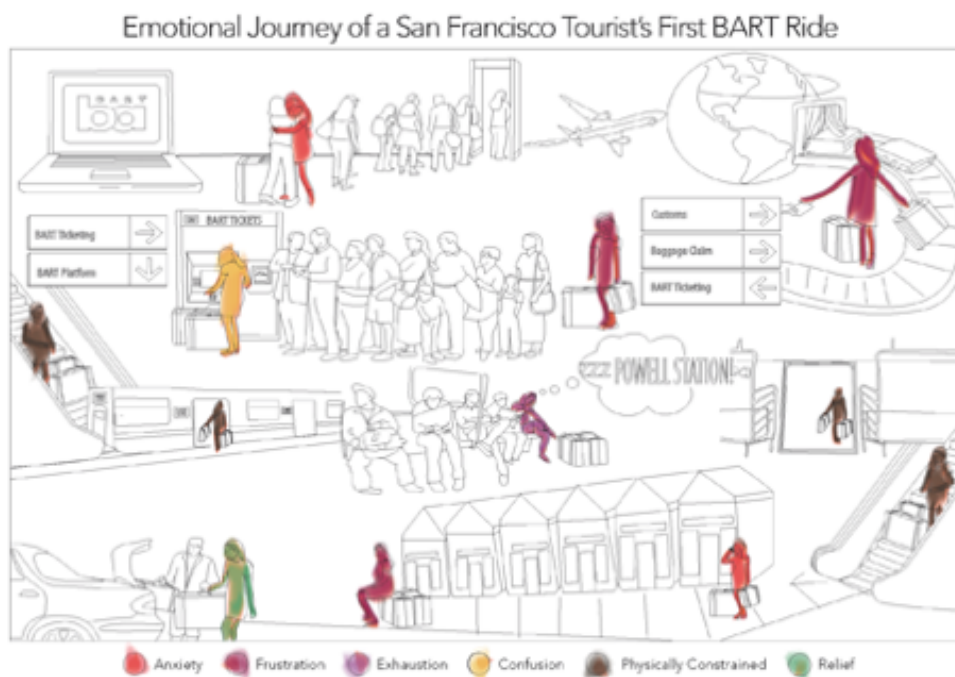
paradigmas actuales. La tarea fue difícil, y se emplearon a fondo .

Algunas visualizaciones fueron más exitosas que otras desde el punto de vista del diseño para la toma de decisiones, pero la mayoría de los estudiantes se focalizaron en el viaje emocional y en el storytelling.

Os mostramos a continuación algunos de los resultados obtenidos. En el que se muestra a continuación surgieron oportunidades de mejora en el punto número 2, 4 y 5 por Tanya Siadneva.



O el mostrado por Kelly Fadem que ilustra una aproximación de colores siguiendo el viaje emocional del cliente.



» *Consideraciones finales:*

- ¿Cuál es el propósito del diseño de mapa y para quien es ?
- ¿Nos servirá para identificar y diseñar los momentos de la verdad para el cliente y medir el impacto en nuestra startup?
- ¿Tendrá una intención táctica ó inspiracional?

Diferentes tipos de prototipados —diagramas— basados en value-centered design

TIPO DE DIAGRAMA	STORY	INTERACCIÓN	INDIVIDUO	ORGANIZACIÓN
<i>Customer Journey Map</i>	Cronológico	<i>Touchpoints</i>	Acción, pensamientos, sentimientos, puntos de dolor...	Personas, procesos y departamentos —si procede— relacionados con la experiencia
<i>Experience Map</i>	Cronológico	<i>Touchpoints</i>	Acción, pensamientos, sentimientos, puntos de dolor...	Artefactos físicos y sociales de un sistema: Oportunidades
<i>Service Blueprints</i>	Cronológico	Línea de interacción	Acciones, evidencias físicas	Procesos del <i>Front stage and back stage</i>
<i>Mental Model Diagrams</i>	Jerárquico	Línea central	Tareas, sentimientos, filosofías	Soporte, productos y servicios disponibles.
Mapas Espaciales	Espacial	Punto intermedio con flechas	Acciones, necesidades, información y flujo	Los repositorios de información de las organizaciones

¿Qué diagrama elegir y para qué?

Lo importante es no descartar cualquier técnica a priori, sino entender cuál es el enfoque que tiene sentido aplicar en un momento o en otro.

Los tres factores distintivos clave son: Relación, punto de vista y necesidad.

» *Relación*

¿Cuál es la relación que tengo con el individuo? Por ejemplo, la relación entre un comprador y un proveedor de servicios es diferente de la relación entre un productor y un proveedor. Pregúntate a ti mismo: ¿Cuál de las experiencias de la cadena global tiene más sentido investigar y, por tanto, ilustrar? Nosotros nos focalizaremos en la relación entre cliente y startup.

» *Punto de vista*

Cada relación puede ser vista desde un punto de vista diferente. El diagrama representa la perspectiva de un solo actor o varias personas, cliente externo o cliente interno. Hay que tener en cuenta también el alcance y el enfoque del diagrama. ¿Cuándo empieza la experiencia y cuando termina? ¿Qué elementos de la experiencia van a centrarse en acciones, factores emocionales o algo más?

» *Necesidad*

No hay manera correcta o incorrecta para ilustrar experiencias, solamente apropiadas o no apropiadas. Lo importante es saber qué se está buscando para elegir uno u otro. Se está buscando gestionar un ciclo de vida global de un cliente con una marca, mejorar un encuentro específico, o diseñar una nueva solución de *software*.

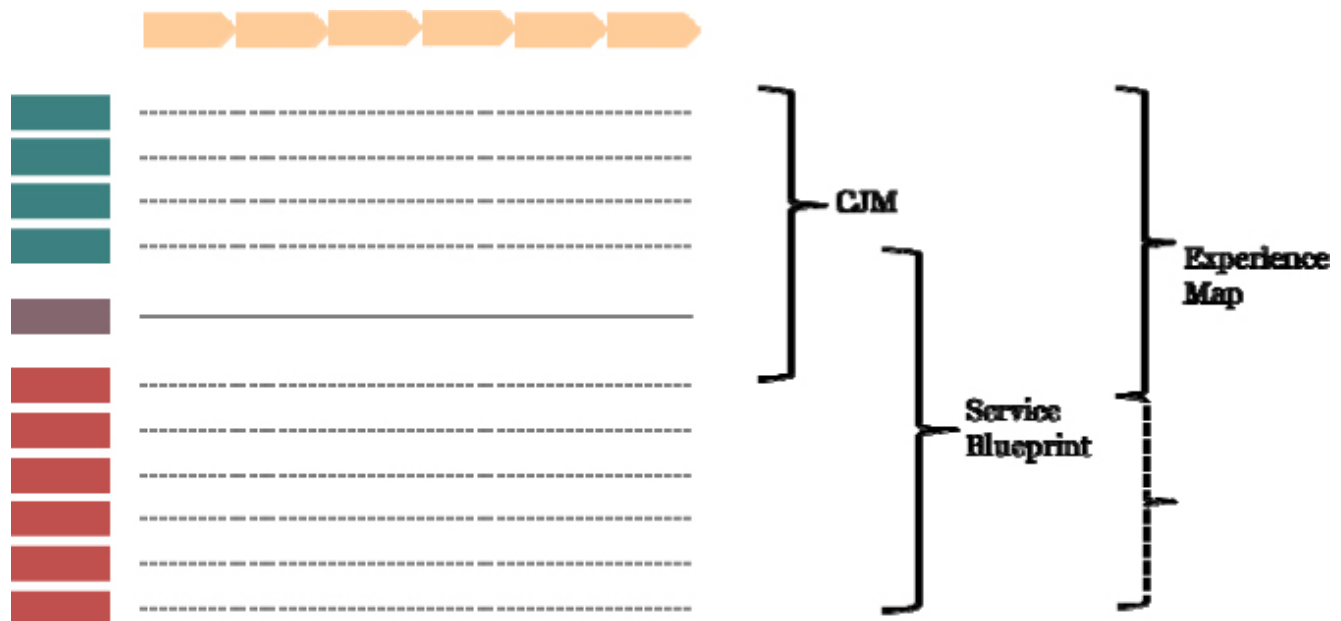
» *¿Cuál es la diferencia entre customer journey maps, experience maps, and service blueprints?*

La principal diferencia es la perspectiva del actor y la relación que ese actor tenga con la organización o startup.

Nosotros siempre solemos utilizar el *customer journey* porque recoge el punto de vista del cliente con una organización y siempre hay una decisión de compra involucrada. Los *service blueprints* se utilizan desde el punto de vista de servicios. Ambos diagramas de prototipos se utilizan para mostrar cómo nuestro cliente encaja con nuestra propuesta de valor. *Experience maps* muestra la parte más amplia del comportamiento humano. Se invierte la relación y se muestra cómo la organización encaja con la vida del individuo.

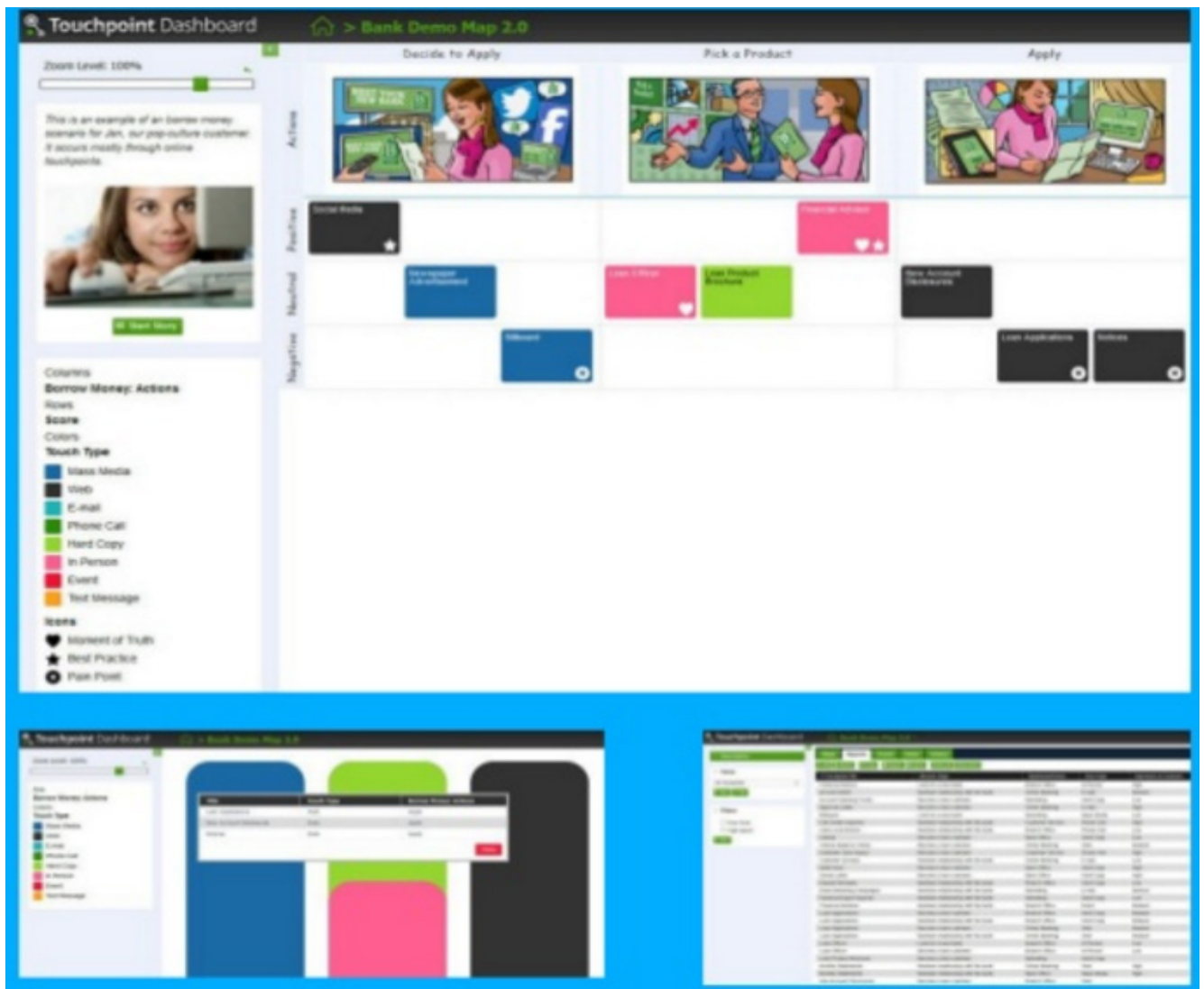
En el cuadro que figura a continuación, las cajas naranjas muestran las diferentes fases de la interacción. Las cajas verdes muestran una descripción de la experiencia del individuo y las cajas

rojas muestran los servicios que la organización provee. En el centro, la caja morada muestra los *touchpoints*.



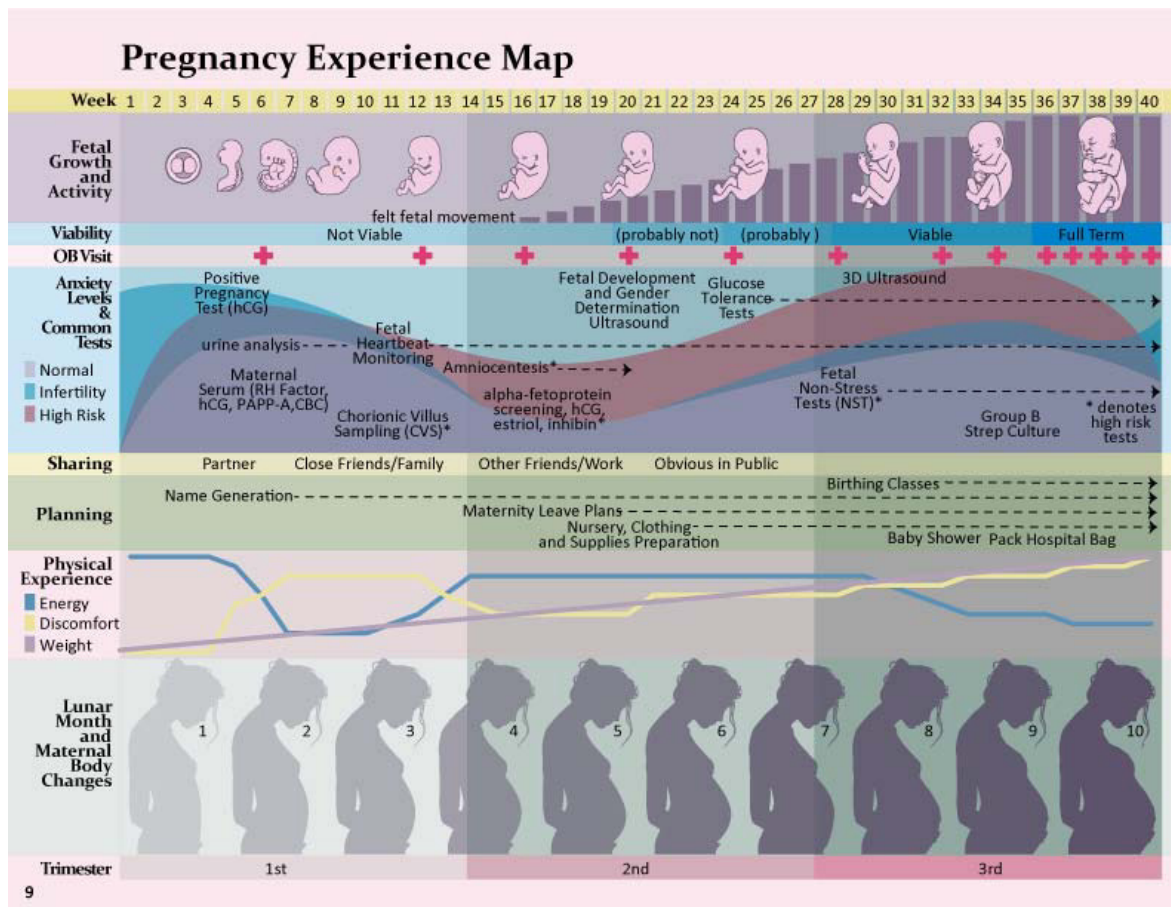
El *customer journey map* se focaliza en la parte más experiencial y emocional del cliente y solo tiene en cuenta una breve descripción de cómo la startup provee del servicio. *Service blueprints* se focaliza en el proceso del *fronstage* y *backstage*. El mapa de experiencia se focaliza en profundizar en la experiencia del cliente y solo incluye algunos puntos detallados de la descripción de los actores y procesos por parte de la startup.

Nosotros para hacer el prototipado de vuestra experiencia global en la startup os recomendamos una herramienta *online* llamada www.touchpointdashboard.com. Allí podrás diseñar tu propio mapa de forma gratuita. Una de las principales ventajas es que es una herramienta colaborativa y todos los miembros del equipo de tu startup podrán estar involucrados en el proceso de mapeo, actualizaciones y validaciones.



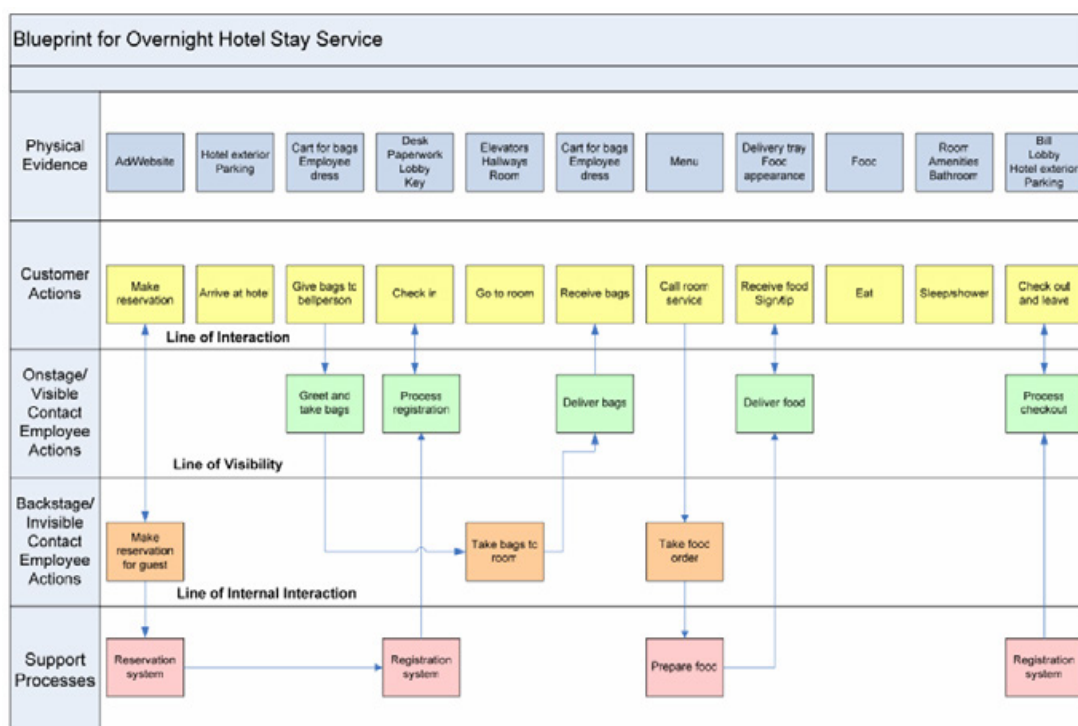
Lo que necesitamos en nuestras primeras fases en la startup es diseñar una experiencia desde el punto de vista global para hacer un seguimiento del viaje emocional del cliente, lograr la vinculación emocional con nuestra propuesta de valor y que nuestro sistema se ponga a disposición de esta labor. Te ayudará a priorizar decisiones de cómo y dónde invertir recursos en tu proyecto, para así diseñar una estupenda *customer experience*.

A continuación, os muestro un ejemplo basado en el mapa de experiencia. Como podéis ver no atiende a ningún interés comercial de ninguna empresa. No existe ninguna compra ni punto de decisión de venta en contraste con el *customer journey map*. Sin embargo, cualquier organización puede utilizarlo y aprender para mejorar su propio servicio, bien sea un médico o una clínica de atención a la embarazada. Como resultado, muchas organizaciones pueden beneficiarse de este mapa.



A pregnancy experience map created by Beth Kyle

Los *service blueprints* se orientan con un foco más determinado, interacciones a tiempo real. Tal y como ya hemos dicho, más focalizados en los procesos de la empresa y menos en la experiencia de la persona.

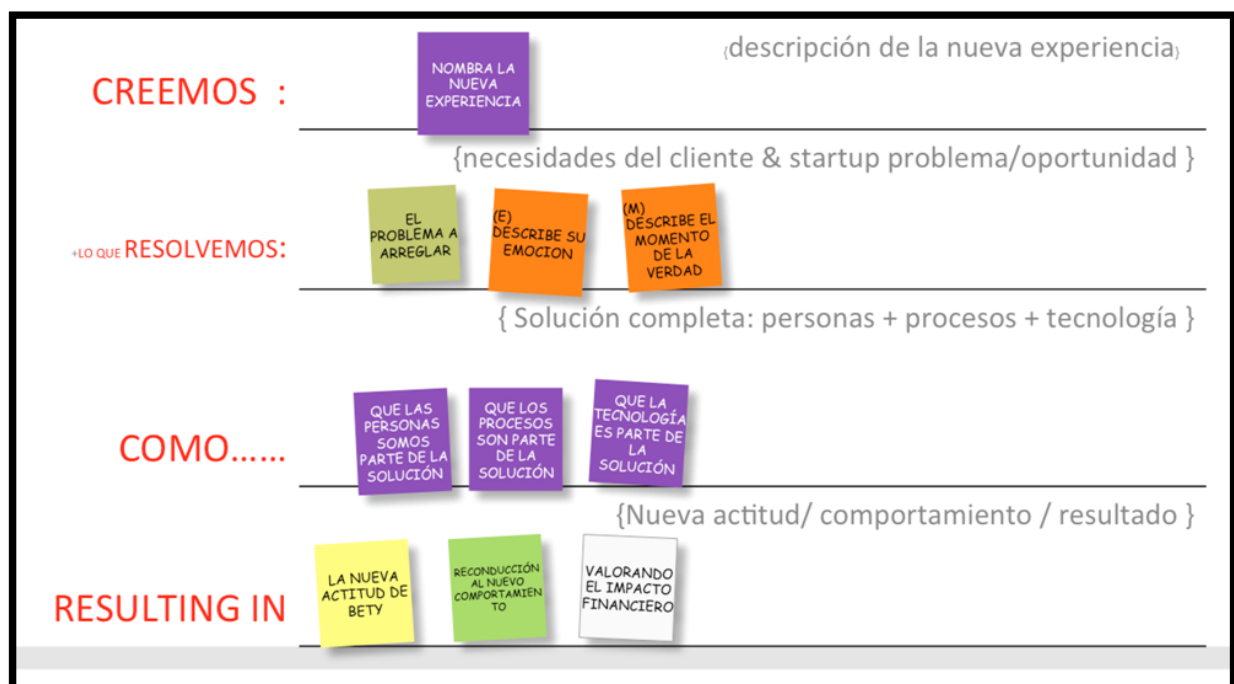
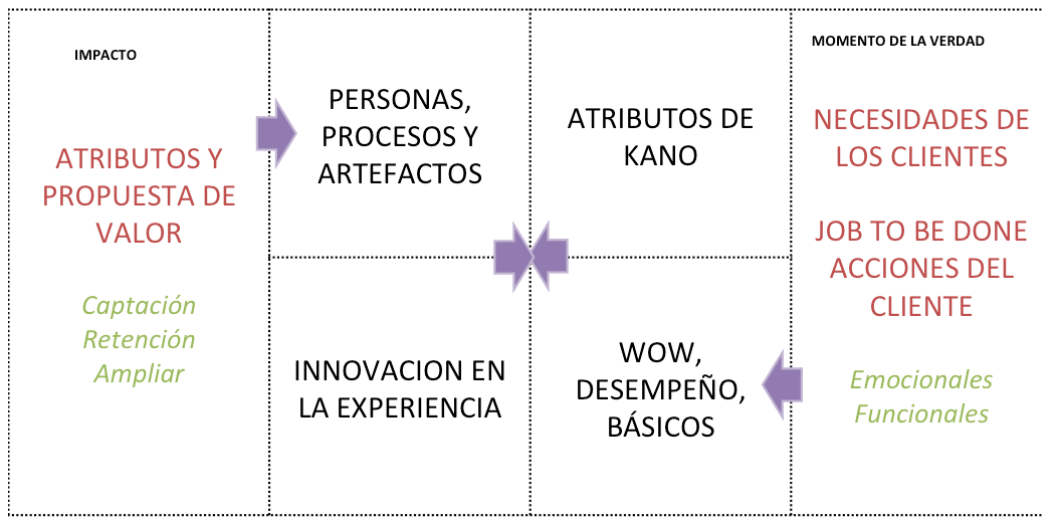


Hipótesis de la experiencia del cliente.

Todas las herramientas que hemos visto hasta ahora nos han servido para identificar los momentos de la verdad y los *touchpoints* a diseñar.

Os proponemos este Canvas CX que servirá como base para la confección de hipótesis.

Diseño estratégico CX: Touchpoint a diseñar:



3.3. TERCERA FASE: TESTING Y VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS.

En esta última fase, validaremos nuestras hipótesis extraídas de los *touchpoints* que hemos escogidos como momentos de la verdad y ahí empieza el ciclo lean startup: *Build, measure, learn*.

1. BIBLIOGRAFÍA

- Driven to Delight- Delivering World-Class Customer experience the Mercedes-Benz Way by Joseph A Michelli. ISBN: 978-0-07-181227-6
- Customer Journey Map. Dt academy,
- Adaptative path to customer experience.

2. GLOSARIO

- **Touchpoint:** Puntos de contacto e interacción entre la persona y cualquier agente o *interfacto* de mi startup. Estas interacciones se tienen en cuenta en determinados puntos en un momento concreto del tiempo, en un determinado contexto y con la intención de satisfacer una necesidad específica de nuestro cliente.
- **Channel:** Es un medio de interacción con los clientes o usuarios. La web, el móvil, el canal físico. Un canal muestra define las limitaciones y oportunidades de un *touchpoint*.



Mario López de Ávila

@nodosenlared

nodosenlared.com

4

Experimentos para #TrueLeanEntrepreneurs

Los #TrueLeanEntrepreneurs podrían pensar mucho más como científicos... y deberían.

1. A MANERA DE INTRODUCCIÓN

Lean Startup es un marco metodológico para el desarrollo de productos o servicios innovadores en condiciones de elevada incertidumbre. Es, además, un sistema de innovación *hypothesis-driven*, esto es, uno cuyo avance se consigue estableciendo y sometiendo a prueba hipótesis falseables.

La validación o invalidación de hipótesis se consigue a través de diferentes medios: la observación; las entrevistas a agentes del entorno de negocio; la recolección y análisis de datos mediante sistemas automatizados (ej., *Google Analytic*) y, por último, mediante la realización de experimentos.

Los experimentos son el tema de moda en *Lean Startup*. Se han desarrollado plantillas, *canvas* y una colección de técnicas experimentales *Lean* que tratan de ayudar a los emprendedores a diseñar, realizar y gestionar de manera más efectiva los experimentos que necesiten llevar a cabo.

La mayor parte de las técnicas experimentales *Lean*, como el *Concierge MVP*, el *Imposter Judo* o el *Dry Wallet*, caen dentro de la categoría de diseños casiexperimentales (volveremos sobre ellos en un par de páginas) o en la de diseños de investigación no experimentales (de hecho, creo

8

Comunidad

#Gracias

para descubrir qué debes hacer. Esta es la idea que hay detrás de la mayoría de las «técnicas experimentales» de las que se habla –y se habla mucho de un tiempo a esta parte– en la comunidad de emprendedores Lean. Como veremos, las más populares solo se pueden considerar «experimentos» en el sentido más amplio de la palabra, pero eso no significa que no sean de utilidad, que lo son y mucho, en las primeras iteraciones de los ciclos de *Customer Discovery*, cuando trabajamos para encontrar el encaje problema / solución.

3. TÉCNICAS «EXPERIMENTALES» LEAN

Es fácil encontrar referencias al uso de «experimentos» en *Lean Startup* en el dominio público, con descripciones más o menos detalladas de técnicas y ejemplos, por lo que no quiero extenderme demasiado en este punto. En este apartado, como en los que siguen, ofreceré algunas referencias seleccionadas que ayudarán al interesado a dar sus primeros pasos en este ámbito.

Para una relación bastante completa de algunas de las más populares técnicas, recomiendo al lector la lectura del artículo ***Lean Experiment Techniques***¹ escrito por **Brant Cooper** y publicado en su blog corporativo ***Move The Needle***, en el que también pueden encontrarse otros interesantes recursos sobre experimentación.

Dos de las técnicas más citadas, muy parecidas en su planteamiento esencial, son el ***Concierge MVP*** y el ***Wizard of Oz***. En ambos casos se sustituye parcialmente o en su práctica totalidad a la tecnología –el *hardware* y el *software*– encargada de hacer el trabajo por personas reales que realizan el trabajo manualmente. En el *Concierge MVP*, el reemplazo del sistema por el ser humano puede llegar a ser total. En el *Wizard of Oz*, es el *backen'*, las bases de datos, los algoritmos, etc., lo que es sustituido, ya sea por personas o por *apps* o servicios ya existentes². En el primer caso, el usuario o cliente está al tanto del «engaño», mientras que en el segundo caso no es informado de la verdadera naturaleza del sistema que realiza el trabajo.

El ejemplo más citado de aplicación exitosa del *Concierge MVP* es, probablemente, el caso de la startup estadounidense ***Food On The Table***. Su caso es descrito con detalle en multitud de

1 <http://www.movestheneedle.com/enterprise-lean-startup-experiment-examples/>

2 Esta técnica data al menos de 1975, época en la que fue desarrollada por un tal J.F. Kelley.

sitios. El lector interesado encontrará un resumen de menos de cinco minutos describiendo todo el proceso seguido por el equipo de FOTT en el vídeo *Concierge MVP - The Easiest Way to Build Your Startup Without Tech*³, realizado por Sam Hysell.

Con respecto del *Wizard of Oz*, probablemente el caso más conocido es el de **Zappos**. Nuevamente, una búsqueda rápida en la red identificará muchas referencias al mismo. Este vídeo⁴ de Sanoma Labs explica claramente el proceso seguido por Nick Swinmurn, fundador de **Zappos** en poco más de un minuto. Hay, por lo tanto, información suficiente en el dominio público sobre en qué consisten estas técnicas para que cualquier emprendedor que lo desee pueda adaptarlas a su caso particular.

Por otro lado, de lo que hay muy poco escrito es sobre cuándo deberíamos utilizar estas técnicas o, lo que es más importante, para qué –**en qué situaciones aportan realmente valor y qué valor, concretamente, aportan al emprendedor en cada caso**–. Si todo en Lean Startup tiene que ver con cómo aprender más, más rápido, ¿qué tipo de cosas nos permite aprender el uso de estas técnicas? O, dicho de otra manera, ¿con respecto de qué hipótesis de nuestro modelo de negocio nos permiten recabar evidencias que nos ayuden a decidir si podemos aceptarlas (provisionalmente) o debemos rechazarlas definitivamente?

Aquí es donde el trabajo de Tristan Kromer, autor del blog *Grasshopper Herder*, puede aportar algo de luz. Tristan ha escrito un artículo⁵ en el que proporciona respuesta a estas preguntas, precisamente a través de una comparación de las dos técnicas anteriormente citadas.

Su conclusión es que el **Concierge MVP** es útil para invalidar la **existencia del problema** y para comprenderlo en el contexto real del Cliente. Es también, en su opinión, una buena técnica para **generar múltiples soluciones alternativas** y, a través del proceso iterativo e incremental que es la esencia de Lean Startup, ir aproximándose rápida y económicamente a una solución mejor. Sin embargo, nos dice, no es una buena técnica para evaluar una solución ya existente.

3 <https://youtu.be/ABKlXFR3lts>

4 <https://youtu.be/G1-o8nFDlYA>

5 <https://grasshopperherder.com/concierge-vs-wizard-of-oz-test/>

Por otro lado, la técnica del **Wizard of Oz** es, en su opinión, una buena manera de **poner a prueba nuestras hipótesis de solución**, incluyendo las relativas a la experiencia del usuario en el empleo de nuestro producto o servicio.

Recomiendo al lector el estudio del marco desarrollado por Kromer para clasificar las diferentes «técnicas experimentales» Lean o, más correctamente, técnicas de investigación, en función de:

- (a) La naturaleza de la información que nos proporcionan, distinguiendo entre técnicas de investigación **generativas** –como el *Concierge MVP*– y técnicas **evaluativas** –como el *Wizard of Oz*–. Si estamos en una situación en la que el número de interrogantes es mayor que el número de respuestas disponibles; si, por ejemplo, no sabemos con seguridad quién es nuestro cliente o qué forma adoptará nuestra solución, deberíamos utilizar técnicas de investigación generativas⁶. Por otro lado, si tenemos una hipótesis bien definida, una hipótesis falseable, y necesitamos saber si podemos considerarla válida o es necesario rechazarla, tendremos que utilizar una técnica evaluativa, algo más parecido a lo que entendemos por un experimento.
- (b) el foco de nuestra atención, siendo este el **cliente** y/o su **problema** o nuestra **solución**.

A continuación, [la gráfica 1 presenta](#) un esquema del marco de clasificación de técnicas de investigación de Kromer:

	Problem	Solution
Generative	Who is our Customer? Which are her pains? What Jobs needs to be done? Is our customer segment too broad? How do we find them? Concierge MVP	How can we solve this problem? What form should this take? How important is the design? What's the quickest solution? What is the minimum feature set? How should we prioritize? Solution Interviews
Evaluative	Are they really willing to pay? How much will they pay? How do we convince them to buy? Can we scale Marketing? Landing Page	Is this solution working? Are people using it? Which solution is better? How should we optimize this? What do people like / dislike? Why do they do that? Wizard of Oz

Research Techniques Framework for Lean Startup by Tristan Kromer

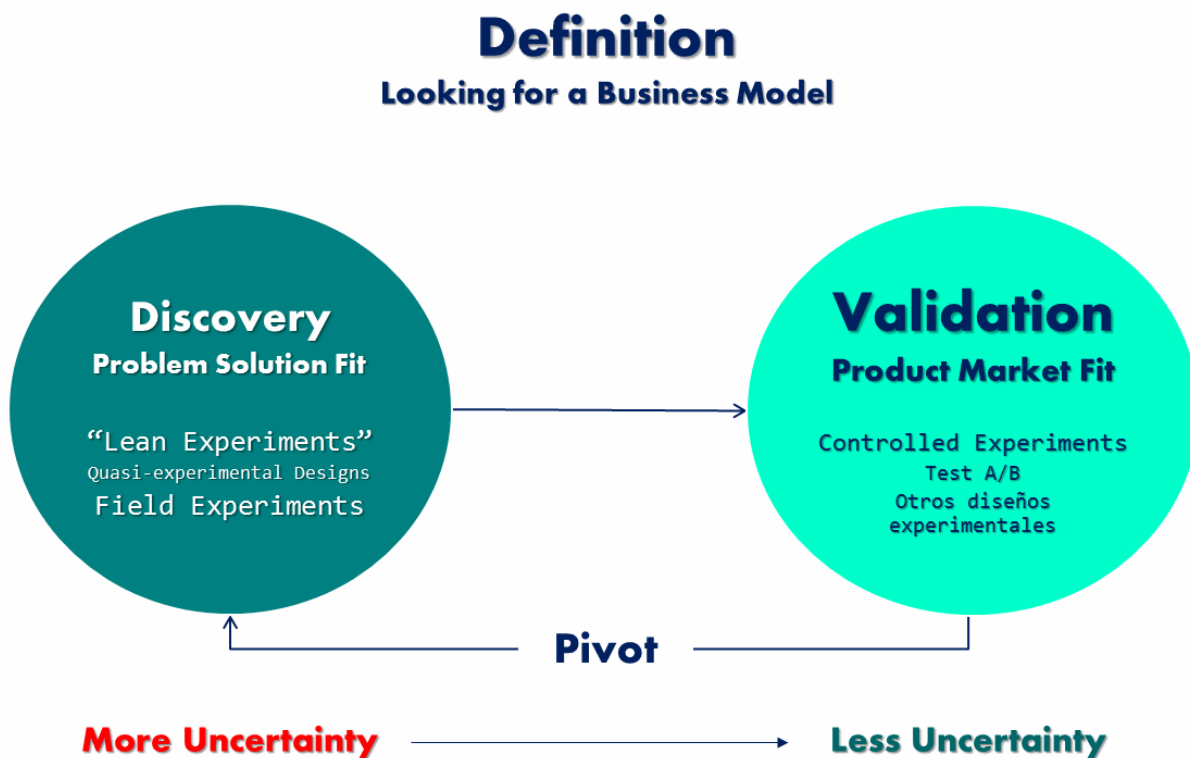
⁶ Tengo que advertir de que Tristan Kromer no está hablando aquí de experimentos propiamente dichos (volveré sobre esto más adelante), sino de técnicas de investigación en general, entre las que contamos con, por ejemplo, las entrevistas.

Este marco es explicado por el propio Kromer en este vídeo⁷ de menos de diez minutos -a partir del minuto 3:20-, en el que encontraréis además algunas reflexiones sobre otros elementos ampliamente utilizados del sistema Lean Startup, como el *Value Proposition Canvas* de Alexander Osterwalder o la realización de entrevistas en *Customer Development*.

En general, podríamos decir que cuando la incertidumbre es muy alta, ya sea con respecto del cliente y su problema o con respecto de la solución que queremos ofrecer a dicho problema, coincidiendo con los primeros momentos -semanas o meses- de vida de nuestra aventura emprendedora, las técnicas de investigación más simples, menos «experimentales» son probablemente la mejor opción -a veces la única- disponible para aprender más, más rápido.

Según avancemos en la definición de nuestra solución, según trabajemos en el ajuste entre la solución ideada y el producto comercializable y más allá, iremos necesitando de técnicas de naturaleza más «experimental», de las que hablaremos en el siguiente apartado.

Esta idea, central en este capítulo, se resume en el esquema que encontraréis a continuación.



@nodosenlared

⁷ <https://vimeo.com/130249999>

4. EXPERIMENTOS CONTROLADOS EN LEAN STARTUP

Hay preguntas que solo puedes responder con un **experimento controlado**. Por ejemplo, cuando nos preguntamos si una variable, digamos la obligación de hacer una doble confirmación de nuestra cuenta de correo durante el proceso de registro, impacta o no en la tasa de conversión de visitantes a usuarios registrados y en qué medida lo hace. O, por poner otro ejemplo, cuando nos preguntamos cuál o cuáles, de entre un número más o menos grande de variables, influyen -y en qué medida- sobre un comportamiento determinado del usuario en nuestro *website*. En general, cuando se trata de verificar y cuantificar relaciones de causa y efecto entre dos o más variables, la única manera de responder con el nivel de confianza deseado a este tipo de preguntas es mediante un experimento controlado.

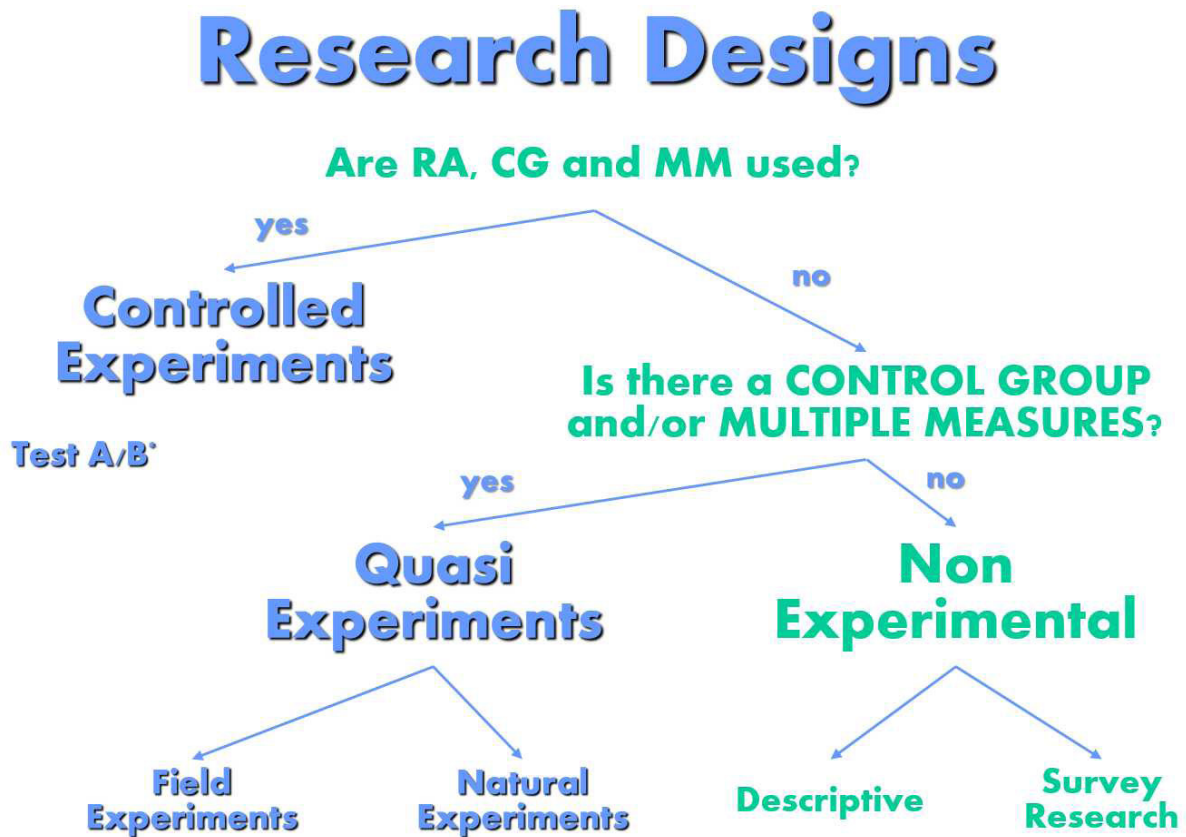
De manera resumida e incompleta, pero suficiente para el caso, podríamos definir un experimento controlado como aquel en el que se cumplen estas tres circunstancias:

- Muestra aleatoria y asignación aleatoria de los sujetos experimentales a las distintas pruebas.
- Existencia de un grupo de control.
- Realización de múltiples medidas (o pruebas).

En la lista anterior faltan algunos requisitos, especialmente el de «ser replicable». Los experimentos en ciencia deben poder ser replicados, esto es, cualquier persona o equipo con los conocimientos e instrumental necesarios debería ser capaz de reproducir el experimento paso a paso, tal y como se realizó originalmente y obtener resultados muy similares, si no idénticos. Personalmente creo que este factor no es tan importante para un emprendedor Lean.

La gráfica 2 que aparece a continuación recoge una clasificación de elaboración propia en la que trato de poner algo de orden con relación a los diferentes diseños de investigación existentes. Es incompleta y he sacrificado rigor para ofrecer claridad, pero en lo básico es correcta. El lector puede utilizarla para determinar si un diseño de investigación cualquiera cae o no dentro del grupo de experimentos controlados. ¿Y por qué razón querría hacer eso? Porque solo un experimento

controlado le permitirá sacar partido del arsenal de técnicas estadísticas que tenemos hoy en día a nuestra disposición para evaluar con confianza la validez de nuestras hipótesis de negocio. Como ya he dicho, la mayor parte de las «técnicas experimentales Lean» se corresponderían con diseños cuasiexperimentales o directamente no experimentales.



Fuente: Elaboración propia a partir de diversas fuentes / textos

Los diseños cuasiexperimentales carecen de alguno de los atributos fundamentales de los experimentos controlados, como son la asignación aleatoria de individuos a los grupos sobre los que se va a realizar la medida o de grupos de control adecuados, con lo que un análisis estadístico riguroso puede ser muy difícil de realizar.

Como el nombre sugiere, los experimentos de campo (field experiments) son experimentos que se ejecutan fuera del entorno controlado del laboratorio, en el mundo real. Aun así, en un experimento de campo el investigador sigue todos los pasos del método científico, generando hipótesis y buscando formas fiables de someterlas a prueba. La mayor parte de las «técnicas experimentales Lean» caen dentro de esta categoría. Una buena referencia para el lector interesado

es el libro ***Field Experiments: Design, Analysis and Interpretation*** de Alan S. Gerber y Donald P. Green.

Para terminar, las entrevistas no son un diseño experimental, como algunos autores afirman equivocadamente. Una entrevista no es un experimento, sino una técnica de investigación cualitativa que puede emplearse en diferentes diseños de investigación.

4.1. LOS TEST A/B EN EL EMPRENDIMIENTO LEAN

Como digo, la mayor parte de las «técnicas experimentales Lean» no son experimentos controlados, pero eso no quiere decir que no se utilicen este tipo de diseños de investigación en el ámbito del emprendimiento Lean. De hecho, hay una gran cantidad de literatura sobre el empleo de un diseño experimental de este tipo que es utilizado ampliamente por la comunidad: los test A/B.

Un test A/B consiste básicamente en presentar a los usuarios dos variaciones de un mismo *website*, producto o servicio para determinar cuáles son sus preferencias sobre algún elemento de diseño (gráfico, funcionalidad, de experiencia de cliente o de negocio) a partir de datos estadísticamente significativos.

Los test A/B son tremendamente populares, entre otras cosas porque permiten comprobar de primera mano cómo pequeños cambios en el diseño o producto tienen, a veces, un enorme impacto en métricas fundamentales de negocio: más interacciones, más registros, más compras, más recomendaciones. En mi experiencia, son el siguiente paso natural en la evolución como científico del emprendedor Lean desde las «técnicas experimentales Lean» que he comentado en los apartados anteriores. Y en muchos casos constituyen de hecho el primer tipo de experimentos que realizan, por ejemplo a partir de la construcción de una *landing page*.

Nuevamente, hay en el dominio público información suficiente para toda una vida de estudio sobre los denominados test A/B y concretamente sobre su uso en la optimización de *websites*. La mejor introducción al tema sigue siendo, probablemente, el artículo original de investigación titulado ***Practical Guide to Controlled Experiments on the Web: Listen to the Customer not to***

the HIPPO⁸ escrito por Ron Kohavi⁹, entre otros, y publicado en 2007. ¡Nada como volver a los clásicos!

*Por ejemplo, son habituales los experimentos destinados a mejorar el onboarding del usuario, esto es, el conjunto de actividades que le introduce en el empleo del servicio o app. En la **galería de experimentos** del anexo os he incluido el experimento hecho por el equipo de **Take A Chef**, una startup acelerada en **LANZADERA** que permite a sus clientes contratar a un chef profesional para organizar eventos gastronómicos a domicilio. El equipo realizó un test A/B que les llevó a un sorprendente (o tal vez no tanto) descubrimiento. Nada de spoilers, leed en el anexo la descripción del experimento hecha por **Galder Kabiketa**, fundador y CEO de **Take A Chef**.*

Personalmente, me parece más interesante aún el empleo de los test A/B en la validación de otros componentes (e hipótesis asociadas) del modelo de negocio, como pueda ser el precio. Un buen diseño experimental nos puede ayudar no solo en la determinación del precio más adecuado, sino a calibrar cómo de sensible es nuestro segmento de cliente con respecto de las variaciones en el mismo. Por citar un ejemplo, en el ámbito del emprendimiento Lean los experimentos realizados por Ash Maurya¹⁰ sobre lean pricing son ya un clásico.

Un buen ejemplo del empleo de un diseño experimental tipo A/B por parte de un emprendedor Lean en un entorno offline para validar hipótesis de negocio es el del experimento realizado por **Fran García**, fundador y CEO de **InHours**, un proyecto acelerado este año en Lanzadera. InHours ofrece una solución para la realización de procesos de selección de personal basada en la creación de retos adaptados a las competencias específicas del puesto.

En una de las variaciones de modelo de negocio que exploraba el equipo de InHours, se planteó la posibilidad de que los propios candidatos evaluaran, como parte del proceso de selección, las respuestas dadas por otros candidatos. Introducir este mecanismo de «evaluación por pares» (peer-reviewed) conllevaba muchas ventajas desde el punto de vista de diferenciación del proceso, calidad

8 <http://ai.stanford.edu/~ronnyk/2007GuideControlledExperiments.pdf>

9 Página de Ron Kohavi <http://ai.stanford.edu/~ronnyk/>

10 Podéis leer el post original publicado en Venture Hacks: <http://venturehacks.com/articles/pricing-experiments>

de los resultados y eficiencia de coste, pero sobre todo desde el punto de vista de su escalabilidad. Era, pues, una hipótesis crítica de negocio. Había, además, otras incertidumbres asociadas, como por ejemplo, las relativas al tipo de escala de valoración que debería emplearse.

Para testear estas hipótesis, el equipo de InHours montó un experimento en el que 30 alumnos de EDEM (la Escuela de Empresarios también impulsada por el fundador de MERCADONA) se dividieron de manera aleatoria en dos grupos, cada uno de los cuales se enfrentó a una alternativa diferente del proceso. No quiero contar más: tenéis la descripción completa del experimento, hecha por el propio Fran García, en la sección «**galería de experimentos**» en los anexos de este capítulo.

Los test A/B son con diferencia los experimentos controlados más utilizados en el ámbito del emprendimiento (y me atrevería a decir del marketing online). Gran parte de los experimentos que realizan los autodenominados [autodenominados] Growth Hackers son experimentos A/B o variaciones de este formato, principalmente test multivariantes¹¹. No es de extrañar, pues, que exista un gran número de herramientas que ayuden en su diseño, ejecución, monitorización y análisis de los resultados de este tipo de experimentos. En el momento de escribir estas líneas, la líder indiscutible es, en mi modesta opinión, la nada barata **Optimizely**. Para el emprendedor Lean, una herramienta gratuita como **Google Analytics** puede ser suficiente al menos para empezar a aprender los fundamentos de los test A/B. Entre Optimizely y Analytics hay un amplio espectro de herramientas que varían en precio, funcionalidades, usabilidad y rendimiento.

4.2. LA TRAMPA OFAT

El acrónimo que da título a este apartado resume la expresión anglosajona **One-Factor-At-A-Time**, en traducción libre «un factor y solo uno cada vez». En pocas palabras, implica realizar un test, analizar los resultados y luego diseñar el siguiente experimento basándose en esos resultados. La idea es que cada test ayude a señalar la dirección en la que hay que seguir avanzando para llegar a una solución óptima. Sobre el papel no es mala idea y en la práctica es muy habitual entre los emprendedores Lean, especialmente cuando la incertidumbre que rodea su iniciativa es todavía muy alta. Sin embargo, OFAT no es una estrategia recomendable a largo plazo porque es fácil que

11 En un test multivariante, en vez de presentar dos alternativas se realizan multitud de combinaciones de los elementos de nuestro interés que luego se testean de forma parecida.

te lleve a desarrollar un número elevado de pruebas que, con bastante probabilidad, proporcionarán información contradictoria y/o no ofrecerán suficientes datos para afirmar nada con el nivel de confianza, estadísticamente hablando, deseado.

Lo cierto es que el emprendedor Lean, según avanza en su proyecto, termina descubriendo más pronto que tarde las ventajas que ofrece el empleo de **diseños experimentales multifactoriales** o **multivariantes** frente a los test A/B más básicos, así como lo importante que es contar con una estrategia de investigación más o menos definida a medio y largo plazo. Afortunadamente, herramientas como la antes citada **Optimizely** simplifican mucho la tarea de diseñar, ejecutar y analizar este tipo de experimentos, aunque no resuelvan el problema de una falta de estrategia.

Evidentemente, cuando el experimento en cuestión no se realiza íntegramente desde un *website* o *app*, *Optimizely* y otras herramientas de la misma categoría son de muy poca o ninguna utilidad. Pero tranquilos, también para esto hay soluciones.

4.3. DISEÑO DE EXPERIMENTOS (DOE)

Hay preguntas que solo puedes responder con un experimento controlado que el diseño experimental «test A/B» no puede responder. Por ejemplo, cuando quieres saber cuál es la mejor combinación de mensaje, promoción y precio para maximizar la conversión de usuarios registrados en clientes de pago en un negocio *offline*. O si te preguntas qué ganancias o pérdidas resultarían de sacrificar el rendimiento de una funcionalidad determinada para mejorar la usabilidad de tu producto o servicio. O cuando quieres saber si es realmente tu *gadget* el que está consiguiendo, por sí solo, los efectos «mágicos curativos» que tu propia publicidad defiende o si son otras variables del entorno las responsables de los efectos observados. Me cuesta imaginar un límite a las preguntas que un emprendedor puede hacerse a lo largo de su vida. Sea como sea, tarde o temprano plantearemos preguntas que solo un conocimiento sólido del diseño de experimentos (*DOE*) permitirá responder.

Utilizamos *DOE* cuando sabemos o sospechamos que hay más de una variable influyendo sobre un resultado deseado. Por ejemplo, el número de variables que influyen sobre la decisión de compra de un potencial cliente. También necesitamos de *DOE* cuando necesitamos confirmar que existe una relación causa-efecto entre dos o más variables, para cuantificar dicha relación o para definir un modelo cuantitativo que permita predecir el comportamiento de dichas variables en

distintos escenarios, O para responder a preguntas del tipo «qué pasaría si...».

Me temo que en este apartado decepcionaré a los lectores que hayan llegado hasta aquí con la esperanza de encontrar respuestas de aplicación inmediata. El diseño de experimentos es una disciplina que, para una inteligencia media, plantea una curva de aprendizaje relativamente larga, normalmente de semanas o meses. En otras palabras, no es algo que, como la Economía, se aprenda «en un par de tardes» (ejem). Además, su empleo efectivo requiere de un conocimiento mínimo de Estadística, correspondiente al menos a un curso universitario intermedio o avanzado, que no todos han tenido la oportunidad o el deseo de adquirir a lo largo de su vida. Por suerte, existen en el dominio público (internet) soluciones para el que necesita adquirir este conocimiento. Y, como veremos, algunas herramientas de coste más o menos elevado, que son capaces de realizar prácticamente todo el trabajo por nosotros.

En internet hay bastantes tutoriales sobre *DOE*, como el que ofrece gratuitamente la **American Society of Quality** (ASQ) en su página web¹². Como estos hay muchos. Libros, también abundan. Mi texto de referencia en esta materia es ***DOE Simplified: Practical Tools for Effective Experimentation***¹³, 3ª edición, de Anderson y Whitcomb. En mi opinión, el mejor libro de introducción sobre el tema. Para los impacientes y/o con un presupuesto muy ajustado, una alternativa de fácil lectura y bajo coste, que constituye una buena introducción al tema es ***Practical Design of Experiments: DOE made easy!***¹⁴, de Colin Hardwick. Para ser honestos, es poco más que un tutorial de *MINITAB*, una herramienta sobre la que volveré enseguida, pero sigue siendo un buen punto de partida para un novato.

Una muy buena referencia, que he recomendado en multitud de ocasiones, es el curso que el profesor **Kevin Dunn** de la *McMaster University*¹⁵ imparte en **Coursera** con carácter completamente gratuito. Su título es ***Experimentation for Improvement***. Explica con mucha claridad para una persona no iniciada en la materia lo mínimo que necesita saber para diseñar, ejecutar y analizar

12 <http://asq.org/learn-about-quality/data-collection-analysis-tools/overview/design-of-experiments-tutorial.html>

13 <http://www.amazon.com/DOE-Simplified-Practical-Effective-Experimentation/dp/1482218941/>

14 <http://www.amazon.com/Practical-Design-Experiments-Made-Easy/dp/1482760991/>

15 Es completamente real, no me lo he inventado, aunque lo parezca.

los resultados de experimentos controlados. Hace hincapié en el diseño eficiente del experimento, para aprender más con menos esfuerzo, en menos tiempo. Podéis encontrar el curso siguiendo este enlace: <https://www.coursera.org/learn/experimentation>

En realidad, hoy en día casi nadie hace empleo del arsenal de herramientas e instrumentos estadísticos de *DOE* sin un buen *software* de soporte. La oferta es más bien reducida, pudiendo enumerarse con los dedos de una mano las alternativas. Las dos más conocidas y líderes indiscutibles son *JMP* de *SAS*¹⁶ y *MINITAB*¹⁷, que mencioné más arriba. Por circunstancias de la vida, mi opción ha sido, a lo largo de estos últimos 15 años, la segunda. En el momento de escribir estas líneas la versión en vigor de *MINITAB* es la 17. Incluye tutoriales y asistentes que hacen realmente fácil, si se tienen claras las preguntas para las que buscamos respuesta, el diseño del experimento, así como el tratamiento y análisis de los datos. Ninguna de las dos aplicaciones es barata, pero en mi opinión valen lo que cuestan.

Por supuesto, aprender a dominar *DOE* requiere de esfuerzo, pero estoy convencido de que es una inversión rentable para cualquier emprendedor Lean.

4.4. QUÉDATE CON ESTO

Este capítulo llega aquí a su fin. He terminado por aceptar que el planteamiento inicial que hice era demasiado ambicioso. Cualquiera de los temas que trato aquí daría, no ya para un capítulo, sino para un libro. Dicho esto, me siento moderadamente satisfecho porque creo que en ningún otro sitio se recogen todos estos aspectos a la vez: el uso de las denominadas «técnicas experimentales Lean»; los test A/B; el diseño de experimentos y las plantillas, los *canvas* y las herramientas de soporte. Creo que mi principal aportación es ordenar todos esos elementos a lo largo del continuo de aprendizaje que va desde la validación del problema al *Product / Market Fit*, pasando por el ajuste problema / solución y la materialización de la solución en un producto *comercializable*. En cualquier caso, estas son las principales ideas con las que el lector debería quedarse:

- Las condiciones en las que trabaja un emprendedor Lean no siempre permiten la realización de experimentos controlados.

¹⁶ <http://www.jmp.com/es/>

¹⁷ <http://www.minitab.com/es-mx/>

- Afortunadamente, cuando no sabes nada, casi cualquier cosa que hagas ayuda a reducir la incertidumbre.
- Al principio, «haz cosas» para averiguar qué es lo (siguiente) que hay que hacer.
- Ten claro siempre qué quieres aprender con tu experimento.
- Establece límites: decide de antemano cuánto va a durar y cuánto va a costar.
- Asegúrate de que el conocimiento que vas a adquirir vale lo que cuesta.
- Mira a los datos de frente; no dudes a la hora de «matar» tu hipótesis.
- Usa plantillas y *canvas* bajo tu propia responsabilidad. No sustituyen el buen juicio.
- Hay preguntas que solo pueden responderse con un experimento controlado.
- Los test A/B son el tipo de experimento controlado más popular entre los emprendedores Lean.
- No sigas una estrategia *OFAT* demasiado tiempo.
- Tarde o temprano te plantearás preguntas que no podrán responderse con un test A/B o cualquiera de sus variantes. Necesitarás del diseño de experimentos (*DOE*).
- *DOE* no es fácil, pero hay muchas y muy buenas referencias y también grandes herramientas de soporte, como *JMP* o *MINITAB*, que verdaderamente son de utilidad.
- Los emprendedores Lean podrían pensar mucho más de lo que lo hacen como verdaderos científicos. Si su iniciativa progresa durante el tiempo suficiente, tendrán que hacerlo. ¿Por qué esperar a que la vida te obligue a hacer algo que deberías haber hecho en cualquier caso?

5. ANEXOS

1. *Templates are Evil*
2. *Canvas are \$4/t*
3. Galería de experimentos

5.1. TEMPLATES ARE EVIL

Las plantillas son el mal. Dicho esto, hoy en día disponemos de un buen número de plantillas que pueden ayudaros en el diseño de vuestros experimentos, todas ellas fácilmente accesibles en la red, disponibles gratuitamente para su uso. Os cito a continuación dos ejemplos:

■ ***Experiment Grid***, de Alissa Briggs.

Sencilla y bastante completa. Una de las mejores. Me resulta incómoda su insistencia en utilizar exclusivamente hipótesis cuantitativas, del tipo «si bajo el precio un 10%, la conversión a cliente aumentará en un 20%». Sencillamente, habrá ocasiones en las que la incertidumbre será tan alta que no debáis cuantificar nada. Podéis encontrarla en <http://www.alissabriggs.com/experiment-grid/>

Experiment Grid

Idea	
Assumptions What assumptions have we made about customers & their world?	Hypotheses If we do _____, then __% of people will do _____
Experiments Description Metrics	Results What did we learn? What will we do next? 

Created by Alissa Briggs | www.alissabriggs.com | @alissadesigns

■ **Tarjeta de Pruebas**, de Alexander Osterwalder.

Es también una plantilla muy sencilla y completa. Personalmente, la que más recomiendo. Podéis descargarla gratuitamente en formato PDF, traducida al español, desde aquí:

http://static0.planetadelibros.com/libros_contenido_extra/30/29728_1_Tarjeta_de_pruebas.pdf

The image displays two side-by-side templates for business model testing, both branded with the Strategyzer logo. The left template, 'Tarjeta de pruebas' (green), is structured into four steps: PASO 1: HIPÓTESIS (Creemos que...), PASO 2: PROBAR (Para verificarlo, haremos...), PASO 3: MÉTRICA (Y mediremos...), and PASO 4: CRITERIOS (Tenemos razón si...). It includes fields for 'Nombre de la prueba', 'Fecha de entrega', 'Asignada a', 'Duración', 'Decisiva' (with three warning icons), 'Coste de la prueba' (with a stack of coins icon), 'Fiabilidad' (with three thumbs up icons), and 'Tiempo necesario' (with a clock icon). The right template, 'Tarjeta de aprendizaje' (blue), follows a similar four-step process: PASO 1: HIPÓTESIS (Creíamos que...), PASO 2: OBSERVACIÓN (Observamos...), PASO 3: APRENDIZAJE Y CONCLUSIONES (A partir de ahí aprendimos que...), and PASO 4: DECISIONES Y ACCIONES (Por lo tanto, haremos...). It includes fields for 'Nombre de la conclusión', 'Fecha del aprendizaje', 'Persona responsable', 'Fiabilidad de los datos' (with three thumbs up icons), and 'Acción requerida' (with three checkmark icons). Both templates have a footer with 'Copyright Business Model Foundry AG' and 'Los creadores de Generación de modelos de negocio y Strategyzer'.

Nuestro buen amigo José Antonio de Miguel, a.k.a. *@yoemprendo*, ha grabado una sesión de video explicando con detalle cómo utilizar esta tarjeta y su compañera, la tarjeta de aprendizaje, también de Osterwalder. Podéis acceder al vídeo desde aquí:

<http://yoemprendo.es/2015/12/08/el-tablero-de-progreso-las-tarjetas-de-prueba-y-aprendizaje/>

6. 2. CANVAS ARE \$4!T

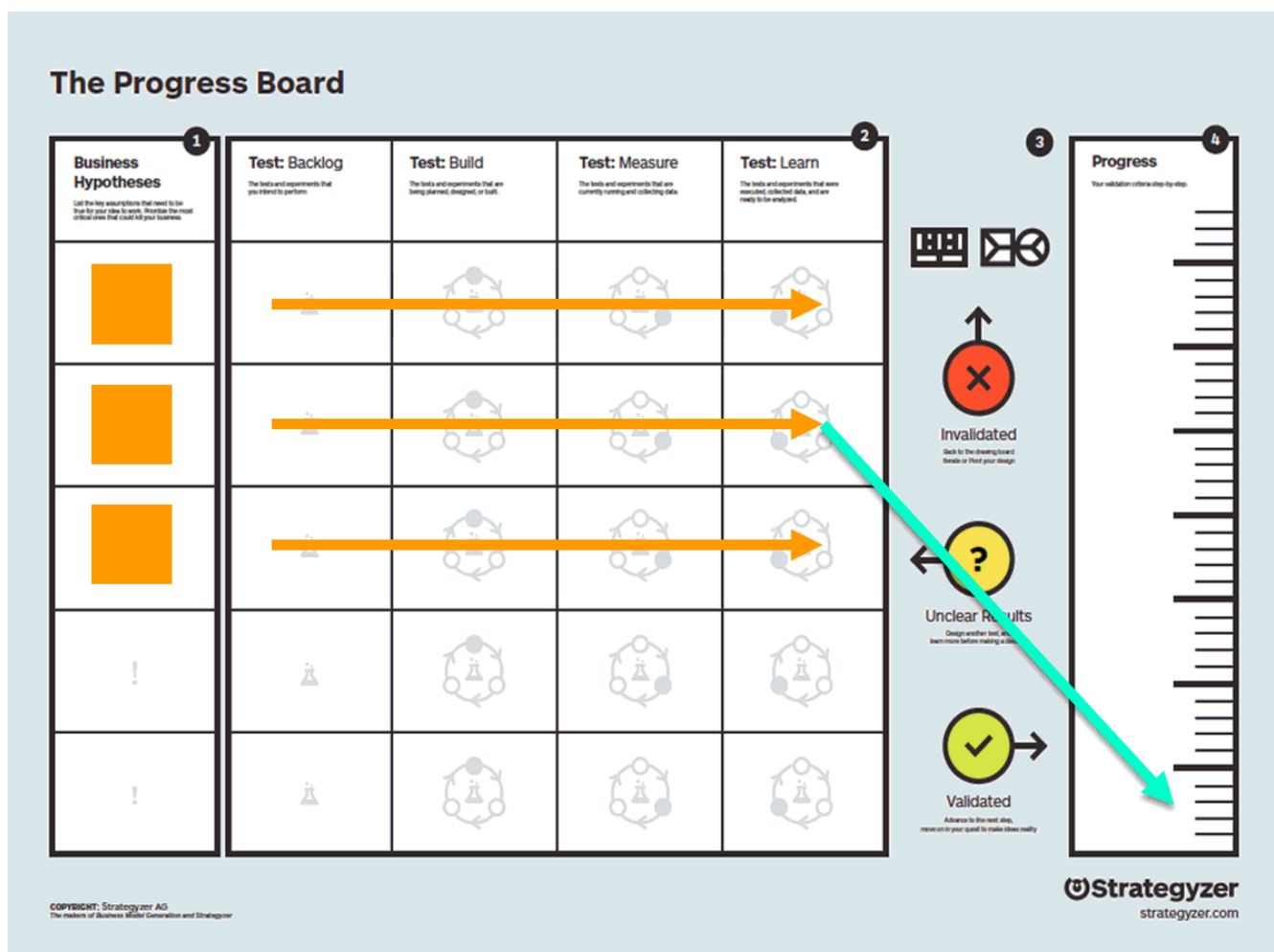
Los *canvas* son \$4/t. Dicho esto, en el último año hemos sido testigos de una auténtica explosión de *canvas* diseñados para ayudar a los emprendedores Lean en la gestión de sus experimentos. Y es verdad que en algo pueden ayudar a planificar y llevar un registro de la actividad «científica» del emprendedor Lean. Con todo, yo no me los tomaría muy en serio.

Los dos más solventes, en mi opinión, son:

- **The Progress Board** de Alexander Osterwalder, cuya descripción, modo de uso y plantilla podéis encontrar en este artículo del propio autor:

<http://blog.strategyzer.com/posts/2015/3/11/lean-startup-progress-board>

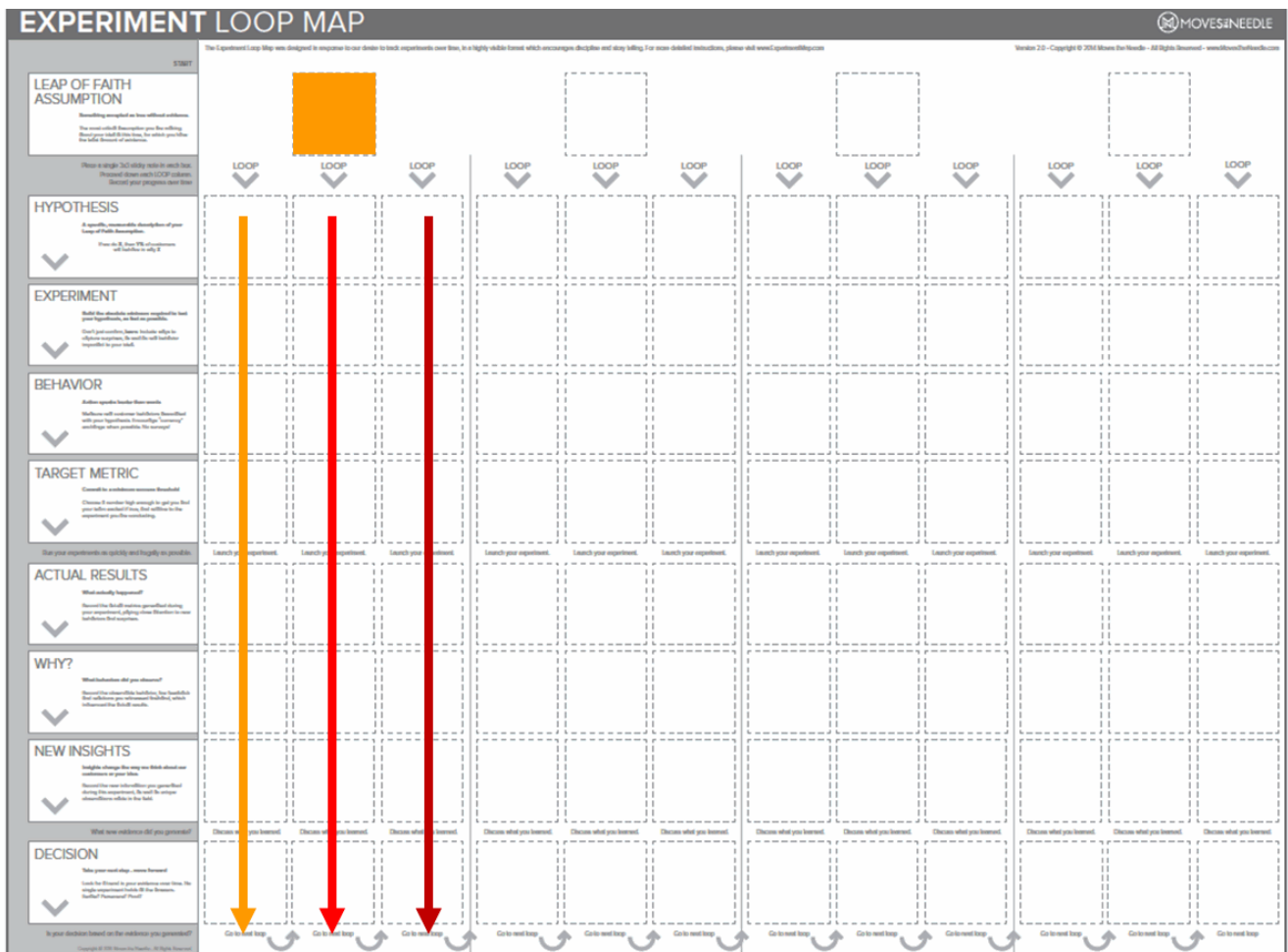
Su uso tiene similitudes con el de los tableros Kanban de David Anderson, lo que lo hace, para muchos emprendedores Lean, muy intuitivo.



- ***The Experiment Loop Map***, de Brant Cooper, cuya descripción, modo de uso y plantilla podéis encontrar en este artículo del propio autor:

<http://www.movestheneedle.com/lean-entrepreneur-experiment-map/>

Es más prescriptivo que el *canvas* de Osterwalder, que es una forma de decir que te guía paso a paso con más detalle por todo el proceso de diseño y ejecución del experimento. Personalmente, lo encuentro farragoso, pero tengo que reconocer que a varios emprendedores con los que he trabajado les gusta más que el anterior.



7. GALERÍA DE EXPERIMENTOS

1. El experimento de TractionBoard.io.
2. El experimento de InHours.
3. El experimento de Take A Chef.

7.1. 1. EL EXPERIMENTO DE *TRACTIONBOARD.IO*

Contado por David Rodríguez, cofundador y CMO.

«Creíamos que...»

Teníamos constancia de que al añadir campos en los formularios de registro para la generación de leads, se reducía considerablemente el % de conversión con cada campo que se añadía, por lo que optamos, como la mayoría, por poner un único campo para recoger el email. Posteriormente buscábamos de forma manual más información sobre cada lead y algún dato no quedaba más remedio que preguntarlo en consultas por email o entrevistas, como las cantidades que invertían en publicidad. Nuestra hipótesis era que, simplificando el onboarding, podríamos recoger más información sin afectar a la conversión.

«Para verificar/validar esta hipótesis, hicimos...»

En la página de «Gracias» tras enviar su email solicitando invitación a la Beta, colocamos el mensaje *“Want even earlier access? Fill out this short survey”*, enlazando a la siguiente dirección: <https://tractionboard.typeform.com/to/JtENoa>

Desactivamos el double opt-in de la lista de correo en MailChimp por medio del uso de su API.

«Esto fue lo que ocurrió...»

- Gracias al simple *opt-in*, la conversión a Lead se ha incrementado en un 56 %.
- Dando la opción de completar un cuestionario tras el alta, de forma opcional, la mayor parte de los usuarios (67 %) lo rellenaron voluntariamente, incluso con preguntas engorrosas,

como, por ejemplo, una en la que solicitábamos que nos detallasen el conjunto de herramientas que utilizan actualmente para solventar la necesidad que nosotros buscamos cubrir (generación de métricas clave y medición de *ROI*).

«A partir de ahí aprendimos...»

Aprendimos que el *single opt-in* debería de ser algo casi obligado en las *landings* de generación de *leads* Beta, ya que eliminando el paso de confirmación de correo se reduce de manera significativa la tasa de abandonos o fuga de *leads*. Según nuestras pruebas esa fuga puede superar en ocasiones el 40 % sobre el total.

También aprendimos que la estrategia de añadir la opción de rellenar un cuestionario tras el alta, no solo no causa un efecto negativo en las conversiones, sino que puede ayudar a recopilar muchísima información tremendamente valiosa para cada fase del proyecto sin necesidad de entrevistas¹⁸ y acortando el ciclo de aprendizaje.

7.2. 2. EL EXPERIMENTO DE INHOURS

Contado por Fran García, fundador y CEO de InHours.

«Creíamos que...»

Creíamos que podríamos hacer un sistema de evaluación de retos en el cuál no tuviéramos que intervenir. La idea era que los candidatos, cada vez que completaban un reto, evaluaran otras 3 resoluciones a ese mismo reto, y que esto fuera parte de su trabajo obligatorio. De que los candidatos estén dispuestos y de que esa evaluación sea adecuada depende que podamos escalar el proyecto. Es decir, sin este sistema de evaluación, tendríamos que mirar nosotros uno a uno cada candidato y eso haría inviable el proyecto con el modelo de negocio actual. Las únicas referencias que teníamos son las webs de *MOOCs*, como Coursera, donde también los estudiantes evalúan el trabajo de otros compañeros.

18 Esta afirmación, sobra decirlo, hay que cogerla con pinzas... Las entrevistas cara a cara son útiles, no importa cuánto hayas avanzado con tu proyecto, y proporcionan una información de mayor calidad que cualquier encuesta, porque gran parte de la comunicación entre las personas es no-verbal, y porque la serendipia juega a tu favor en un formato más abierto y flexible, difícil de recrear en una encuesta.

«Para verificar / validar esta hipótesis, hicimos...»

Para validar esta hipótesis hicimos un experimento en un aula universitaria. En este caso, al tener EDEM (Escuela de Empresarios) junto al edificio de Lanzadera, nos aprovechamos de la sinergia. Nos permitieron acceder a un aula durante 30 minutos para realizar la experiencia. En ella, todos los alumnos (30) realizarían un reto en nuestra web, para a continuación evaluar otras 3 respuestas de usuarios reales de nuestra página. En total evaluarían 10 respuestas que habíamos elegido de entre nuestros usuarios. Además, la mitad usaría un sistema de 5 estrellas, y la otra mitad un sistema con solo 3 opciones (mal, bien, muy bien). El sistema aún no estaba desarrollado, por lo que preparamos un prototipo básico *online*, y también un sistema en papel para los que no llevaban portátil. (*TIP*: con el papel habría sido suficiente). La inversión total fue de unas 6 horas de trabajo entre ideación y desarrollo. Para validar la hipótesis, debíamos conseguir que la media de las evaluaciones coincidiera con la evaluación de nuestro experto. Además, queríamos comprobar qué sistema funcionaba mejor, e incorporamos una encuesta al final del proceso para verificar cómo de dificultoso y divertido era para los estudiantes realizar tanto la resolución del reto como las posteriores evaluaciones.

«Esto fue lo que ocurrió...»

El experimento fue muy bien acogido por los alumnos. Todos lo completaron y también las encuestas. En media hora habíamos conseguido 30 nuevas respuestas a un reto y 90 evaluaciones, para poder decidir con datos.

«A partir de ahí aprendimos...»

Aprendimos varias cosas. La hipótesis principal quedó validada: la media de las evaluaciones coincidían con la de nuestros expertos (fue todo un alivio), si bien es cierto que contábamos con algunas limitaciones al experimento: aquí no había incentivos a «evaluar mal», mientras que en un escenario real, la persona a la que evalúas podría ser un rival para una oferta de trabajo. Por otro lado, el número medio de evaluaciones por reto (10) era superior al real que habrá en la plataforma (3), lo que favorecería medias más ajustadas a la realidad. En cualquier caso, aunque no dimos por validada la hipótesis, tampoco la invalidamos, lo que era un paso, y necesitábamos más investigación para darla por validada. Además, tuvimos varios aprendizajes extra: vimos que sería útil añadir unos

criterios de evaluación, también que el sistema de 3 opciones funcionaba mejor que el de 5 estrellas y resultaba más fácil y divertido para el evaluador, y, por último, descubrimos que había usuarios que evaluaban todo con la nota mínima o todo con la nota máxima, probablemente por falta de interés, y que era importante aislar esas evaluaciones y no considerarlas en las medias.

«Por lo tanto, hemos decidido que / haremos...»

Crearemos el sistema de evaluación entre usuarios. Se tratará de un sistema de evaluación simplificado, en lugar del tradicional de 5 estrellas, y con criterios de evaluación claros. En un primer estadio, continuaremos con la evaluación de nuestro experto y haremos ajustes en el sistema de evaluación hasta que encontremos el óptimo por el cual la media de los usuarios se alinee con la nuestra.

7.3. 3. EL EXPERIMENTO DE TAKE A CHEF

Contado por Galder Kabiketa, fundador y CEO de Take A Chef.

«Creíamos que...»

Creíamos que nuestros clientes apreciaban el amplio abanico de cocineros que mostrábamos en la web, con una descripción del perfil de cada chef, así como diferentes propuestas gastronómicas de cada uno de ellos.

Como ofrecemos una experiencia gastronómica diferente y el cliente disponía de un chef profesional en exclusiva para él, pensábamos que apreciaban la posibilidad de personalizar por completo la propuesta gastronómica a sus gustos.

Además, los chefs estaban contentos con un perfil profesional suyo en Take a Chef.

Según mejorábamos el diseño de la web, los perfiles de los chefs, la calidad de las fotos, etc., el número de peticiones aumentaba, al igual que el tiempo de navegación.

Nos preguntamos si el cliente valoraba esta extensa oferta de propuestas o si en realidad quería un producto más sencillo.

«Para verificar / validar esta hipótesis, hicimos...»

Una nueva *home* mostrándoles simplemente la experiencia de Take a Chef.

Realizamos un test A/B durante 15 días y medimos el número de peticiones que recibimos en la web antigua vs la home nueva.

«Esto fue lo que ocurrió...»

La nueva versión superó en más de un 100 % a la antigua.

«A partir de ahí aprendimos que...»

El cliente prefería tener una propuesta mucho más sencilla y directa. Y que a pesar de que el chef prefería ver su perfil, lo que realmente apreciaba de Take a Chef es la capacidad para darle nuevos

clientes.

«Por lo tanto, hemos decidido que / haremos...»

Experimentos para simplificar al máximo la decisión de compra del cliente.



Javier Megías

@jmegias

javiermegias.com/blog

5

Métricas de tracción claves en cada modelo de negocio

Conoce y aprender a utilizar las palancas que hacen que se mueva TU negocio

1. MÉTRICAS DE TRACCIÓN: DE LA IDENTIFICACIÓN A LA EVOLUCIÓN

Uno de los aspectos más complicados y donde a menudo hay más dudas, como se comprobó en el evento de lanzamiento de #ELS2015. El objetivo de este capítulo es discutir un marco para definir y validar métricas de negocio e intentar explicar cómo sirven para unir el lado de la experiencia de usuario y producto con la tracción y el crecimiento.

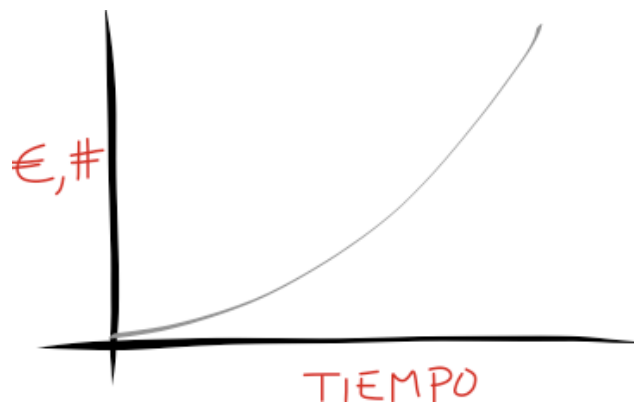
Desafortunadamente muchas personas, cuando se acercan a la filosofía Lean Startup creen que ésta le va a dar un mapa detallado sobre dónde se encuentran sus objetivos, y cómo llegar a ellos... cuando lo que realmente nos ofrece es un marco conceptual sobre el que convertir una idea en un negocio con el mínimo desperdicio de recursos posible. Pero no todo está perdido, porque aunque no tenemos un mapa detallado, tenemos algo igualmente útil: una brújula con la que saber si vamos en la buena dirección o no. Y esa brújula son las métricas de nuestro modelo de negocio.

1.1. ¿QUÉ ES UNA MÉTRICA DE TRACCIÓN RELEVANTE Y CÓMO SE DEFINE?

El primer es tener claro que las métricas son la base sobre la que tomar decisiones en una startup, y que nos van a ayudar a decidir cuál es el camino correcto del proyecto. Es decir, el objetivo es dejar de tomar decisiones basadas en corazonadas, intuiciones o sensaciones y pasar a tomar decisiones basadas en hechos y números.

HAY QUE PASAR DEL SISTEMA MÉTRICO ADVERBIAL (BASTANTE, POCO, MUCHO) AL SISTEMA MÉTRICO DECIMAL... Y TOMAR DECISIONES BASADAS EN DATOS

Dentro de las métricas importantes para un negocio, las más relevantes para una startup son las métricas de tracción, que muestran cómo de bien (o mal) estamos llevando al mercado nuestro modelo de negocio y cómo está siendo aceptado éste por nuestros clientes.



Es decir, son métricas de progreso a nivel de negocio, algo absolutamente crítico ya que no sólo son importantes para decidir si estamos yendo por el camino correcto o no, sino que son las que inversores utilizan para valorar si una startup es invertible o no, y si las métricas soportan su valoración (por ejemplo)

1.2. LA PROBLEMÁTICA DE MEDIR: ¿A QUÉ DESAFÍOS NOS ENFRENTAMOS?

Desgraciadamente la tarea de medir es cuanto menos un desafío, sobre todo en los primeros momentos del negocio, donde todo está por definir. En estos tiempos nos podemos sentir desbordados ante la tarea de medir y optar por la mucho más *comfortable* opción de basarnos guiados sólo por nuestra visión... grave error si queremos que haya más clientes además de nuestra propia madre.

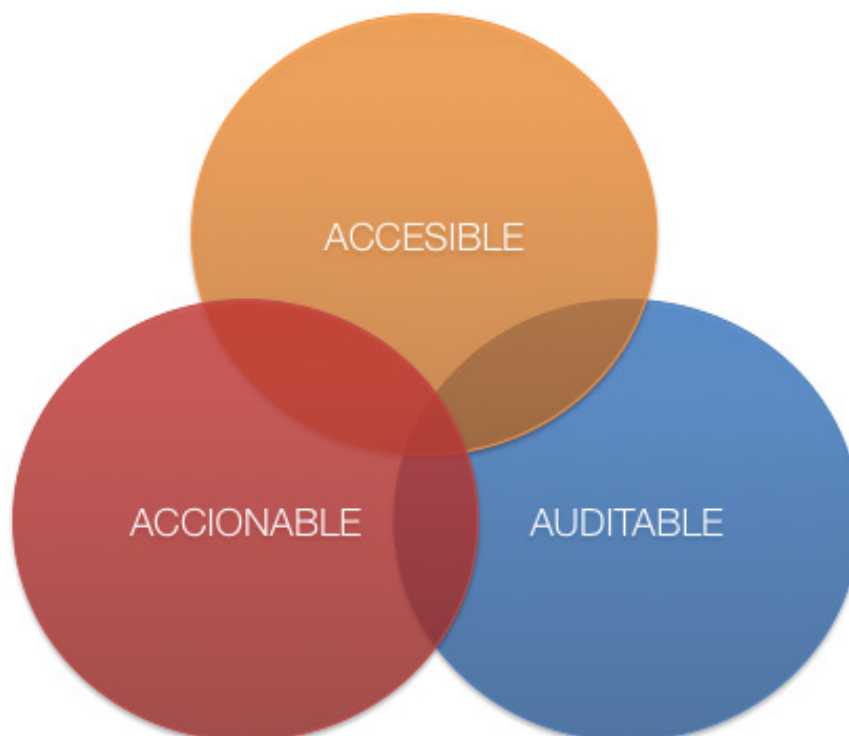
- No hay una métrica perfecta: podríamos pasarnos meses o años buscando y ajustando nuestro panel de métricas en búsqueda de la utopía... pero es mejor tener una métrica *aceptable* ahora que una métrica *perfecta* en unos meses. Sigamos la filosofía Lean e iteremos hasta llegar a ella.
- Cada momento del negocio requiere una métrica diferente: eso implica que aunque hayamos elegido una buena métrica *ahora* no es necesariamente la mejor métrica *para siempre*, ya que nuestras startups evolucionan... por lo que deberíamos estar cuestionando nuestras métricas continuamente.
- Demasiadas métricas: uno de los errores más habituales es definir demasiadas métricas a la vez, lo que hace que nos perdamos en un *enjambre* de números que no nos ayudan a lo más importante: tomar decisiones basadas en datos.
- Evitar exceso de detalle sin responsables: nuestra estrategia de medición debería evolucionar con el nivel de maduración de nuestra startup, ya que si no sólo cogemos demasiadas métricas sino que encima éstas son muy detalladas no podremos hacer nada con ellas. Cada métrica debe tener un responsable, y un responsable no debería supervisar demasiadas métricas.
- No focalizarse en la comparación: Lo importante es que entendamos que no es tan importante que la métrica esté perfectamente construida y que sus resultados estén ajustados hasta la milésima, como que utilicemos siempre la métrica de la misma forma... ya que un cuadro de mandos sobre todo tiene valor *comparativo*, y nos sirve para tomar decisiones *en comparación* con otro periodo.
- Elegir periodos incorrectos: Derivado de las dos anteriores, es clave escoger periodos de medición correctos, algo que va completamente de la mano del modelo de negocio. Por ejemplo, en un sitio que analiza los resultados presentados por compañías cotizadas seguramente no tenga mucho sentido focalizarse en métricas diarias, al igual que optar por métricas semanales en un modelo de negocio de un juego social nos haría perdernos todo lo sucedido en medio.

- Utilizar métricas de ego: aunque a todos nos gusta ver esas preciosas gráficas en las que la línea crece siempre hacia arriba y a la derecha, no sirven de mucho (más allá de alabar nuestra propia vanidad). Debemos escoger métricas que orienten a la acción... por ejemplo, en lugar de usar la clásica “visitas acumuladas” quizás tiene más sentido ver cosas como “visitas al día vs. media visitas del mes” (otra cosa es que este dato sea útil en *tu* modelo de negocio)
- Medir para “cubrir el expediente”: Medir es una disciplina, es decir, no se trata de medir un par de veces y ya está, o de hacerlo para enseñar unas gráficas cuando necesitas levantar dinero. No mides para un tercero, mides para ti... así que ¿cuándo dejar de medir? Pues fácil: cuando estés muerto :-).

1.3. LAS BASES Y ATRIBUTOS AL DEFINIR UNA BUENA MÉTRICA DE TRACCIÓN

Uno de los desafíos más importantes a los que nos enfrentamos cuando vamos a definir las métricas de negocio de nuestra startup es el utilizar métricas que realmente sean significativas para nosotros, y que realmente nos oriente a la acción, alineando a todo el equipo e inversores en cuanto a los objetivos que queremos conseguir (ya sabes lo que se dice, “lo que no se mide no se mejorar”).

Para ello se utiliza habitualmente el método de las 3“A”s (a la que me permito incluirle un par de puntos adicionales, la “R” y la “C”):



- **Accionable:** Para mi seguramente el elemento más importante de todos, y sin duda el más complejo de conseguir. Todas las métricas que definamos deben guiarnos para tomar decisiones, no sólo como “información complementaria”... algo fácil de decir y difícil de hacer, ya que a menudo caemos en las métricas de ego y autocomplacencia.

Una métrica accionable es la que nos da base para tomar una decisión: si de repente te encontraras en una isla desierta y sólo pudieras recibir un correo con 2-3 métricas, y sólo pudieras responder a ese correo con acciones concretas para tu equipo... ¿Qué métricas serían?

- **Accesible:** Aunque pueda sonar obvio, a menudo utilizamos métricas tremendamente complejas, le ponemos nombres todavía más raros y encima las acortamos con siglas... lo que nos lleva a que las personas importantes para nuestra empresa, lo que sin duda puede incluir a los inversores pero que también supone el equipo en general, colaboradores, medios etc. no entiendan nada. Y eso es la peor forma de comunicar, ya que las métricas sirven para que todos entendamos los objetivos comunes y cómo los medimos.

- **Auditable:** De la mano de lo anterior, surge la necesidad de que las métricas sean transparentes, de que todo el mundo entienda las métricas, cómo están construidas, y sobre todo, que las conozcan. No hay nada que alinee tanto un grupo de personas como un cuadro de métricas que entiendan (claro), transparente y accesible.

Eso supone que nos olvidemos de esas métricas “cocinadas”, que suponen la combinación formulada de varias otras métricas o valores complejos en una hoja de cálculo que nadie llega a entender. Si queremos saber porqué una métrica ha cambiado, es importante que ir “hacia atrás” sobre sus datos sea fácil y no requiera de un matemático.

- **Responsable:** No lo solemos decir, pero aunque las métricas sea una cosa interesante, siempre parecen ser el problema de otro. Yo creo que es enormemente importante que cada métrica tenga un responsable, una persona dentro del equipo encarga de “mimar” esa métrica, de vigilar su evolución y de decidir si sigue siendo vigente en cada momento.
- **Cómoda:** Es estupendo definir un sofisticado sistema de métricas que impresione a cualquier inversor... pero si nos cuesta 1 día de trabajo preparar los datos de dicha métrica, seguramente lo que acabe pasando es que lo hagamos para “cubrir el expediente” y no la utilicemos en nuestro día a día. Y eso precisamente es lo peor que puede pasar, así que mejor busquemos métricas que sean fáciles de obtener, que podamos automatizar su captura y visualización y que si requieren de proceso manual, éste sea mínimo... porque si no, no las usaremos.

1.4. LAS FASES DE UNA MÉTRICA EN RELACIÓN CON EL MOMENTO

DE NEGOCIO

Las métricas deben evolucionar, de la misma forma que un negocio evoluciona con el tiempo. Eso implica que, como decíamos antes, el proceso de medir es algo que nunca acaba, pero no sólo en el sentido que siempre hay que estar midiendo, sino que siempre debemos cuestionarnos las métricas que usamos.

Y de la mano de la afirmación anterior, y sin tener realmente un vínculo muy fuerte con un modelo de negocio u otro, es clave entender que todo negocio pasa por varias fases:

- Al principio la clave NO es captar muchos volumen de usuarios clientes, sino que los pocos que captemos realmente sean los necesarios (es decir, si debemos poner el foco en las métricas de ADQUISICIÓN de clientes correctos - early adopters- y en la ACTIVACIÓN del máximo número de ellos)
- En una segunda fase, y una vez hemos conseguido un volumen mínimo de usuarios debemos trabajar sobre la RETENCIÓN de los mismos (y sus métricas asociadas... y ojo, aquí no nos debe preocupar perder algunos usuarios, sino entender bien a los que se quedan)
- Cuando nuestro producto empiece a estar ajustado, llega el momento de generalizar el caso, es decir de entender QUÉ TIENEN EN COMÚN los usuarios que más usan la aplicación/ plataforma/juego, e intentar generalizarlo... poniendo entonces el foco en ADQUISICIÓN de nuevos usuarios, ya sea mediante marketing o con la plataforma (REFERENCIA de usuarios actuales)

Además, debemos considerar otra dimensión de todo lo anterior: en los primeros tiempos nuestra “sofisticación” de medida será muy baja, o dicho de otra forma, tendremos muy pocos recursos y mucho que hacer como para poder dedicar todo el tiempo a medir. Por eso es importante entender que es un proceso de menos a más, usando al principio unas pocas métricas muy básicas y poco a poco sofisticando el proceso, las métricas y nuestro cuadro de mando.

Pero no usemos esto como excusa para no medir, o no tomarlo en serio... ya que, aunque ahora no lo midas todo, el proceso de pensar cuáles son las métricas clave de tu negocio te ayudará muchísimo a reflexionar sobre el mismo y sobre dónde poner el foco, algo inestimable aunque no lo implementes al 100%.

1.5. LMQI: ¿LA MÉTRICA QUE IMPORTA?

De la mano de lo anterior, creo que es muy importante ser sensatos y plantearnos cómo vamos a medir y dónde vamos a poner el foco... porque en las startups tendemos a acumular toneladas de datos, y convertirnos en vomitadores de datos (como dice Avinash Kaushik), lo que hace que los árboles acaben impidiéndonos ver el bosque.

Entre esa maraña de datos (que no información) es habitual perdernos, y claro, olvidamos para qué medimos: lo hacemos para conseguir mejorar el negocio y generar cambios en el mismo, no por coleccionismo. Y eso implica que tenemos que desechar muchos de estos datos y poner el foco en unos pocos... o mejor, en uno solo.

Es algo que da auténtico terror, porque focalizarse en una sola métrica tiene implicaciones importantes... y es que debemos ignorar todas las demás, y poner TODO el foco en cómo mejorar nuestra métrica que importa.

Para tomar la decisión de cuál podría ser esa métrica, a veces uso un par de preguntas curiosas:

- Estas de viaje y recibes una llamada de tu socio, y se oye mal y parece que se va a cortar: ¿qué dato le preguntas?
- Si sólo pudieras arreglar una cosa importante de tu producto, ¿qué sería?

La respuesta no es algo trivial, y para responderla debemos preguntar cual es el principal problema que tenemos ahora en el negocio... ¿somos capaces de atraer tráfico? ¿la gente no se apunta en nuestro producto? ¿Tienen un nivel de engagement peor del que podríamos esperar? ¿Obtienen suficiente valor de su uso? ¿Se dan de baja al poco de usarlo?

Pero no seamos simplistas... no se trata solo de poner el foco en mejorar una métrica, luego otra...etc. Se trata de poner todos los esfuerzos en cambiar una métrica que realmente pueda generar un impacto grande en el negocio ... no se trata de contar cacahuetes (no tenemos tiempo para ir lentamente mejorando “cositas”. La velocidad es un factor importante)

Es decir:

**PRIMERO ENFÓCATE EN GENERAR GRANDES CAMBIOS QUE MEJOREN
EN ÓRDENES DE MAGNITUD EL NEGOCIO... Y LUEGO PODRÁS
PONERTE A TRABAJAR EN OPTIMIZAR.**

Pero además no basta con sólo identificar esa métrica, ese es sólo el primer paso. Lo siguiente es establecer unos objetivos claros y muy concretos (recuerda, según el criterio SMART)... y alinear a toda la compañía en su cumplimiento, con el fin de producir un cambio de comportamiento completo de la startup.

2. ALGUNAS MÉTRICAS CLAVE

Existen ciertas métricas que son comunes a casi todos los modelos de negocio, por lo que, además de mencionarlas en sus propios capítulos, es importante conocerlas en mayor nivel de detalle.

2.1. ADQUISICIÓN POR FUENTE

¿Qué es?

Es el número de clientes/usuarios (dependiendo del modelo de negocio) que hemos atraído segmentado por fuente, es decir, lo que nos indica es el volumen de interesados que potencialmente podemos transformar en clientes según de dónde viene cada interesado.

¿Por qué es importante?

La clave de cualquier startup es disponer de una maquina eficiente de transformar interesados en clientes, y por tanto es clave modelizar el ciclo de vida de los usuarios... y éste siempre empieza por la adquisición. Además si somos capaces de saber el número de interesados atraídos por fuentes podremos tener una idea de cómo funciona cada fuente. Es importante que identifiquemos el volumen de usuarios que podremos captar en cada fuente. Debemos saber “cuando se agotará el oro de la mina” para poder buscar nuevos canales rentables de los que extraer más usuarios.

2.2. ACTIVACIÓN

¿Qué es?

Mide nuestra capacidad de convertir a un potencial interesado en un cliente potencial, es decir, mide el % de potenciales interesados que han hecho la acción que nosotros consideramos necesaria para convertirse en cliente potencial, sea ésta registrarse, descargar una app o abrir la puerta del establecimiento.

¿Por qué es importante?

Es una métrica muy importante porque lo que indica es nuestra capacidad de despertar suficiente interés en un interesado como para que se plantee seguir adelante con nosotros (y

potencialmente ser cliente)... y está muy relacionada con la calidad de la experiencia del cliente. Es absolutamente crítica porque normalmente el conseguir activar a un interesado implica que tenemos más oportunidades para convertirlo en cliente en el futuro (porque nos ha dejado su mail o ha mostrado genuino interés).

2.3. RETENCIÓN/ENGAGEMENT

¿Qué es?

Es una métrica que indica lo “pegajoso” que es el producto o servicio que hemos diseñado, es decir lo mucho que se usa por sus clientes (o lo a menudo que compran) y nos indica lo útil que para ellos, o lo “enganchados” que están a él.

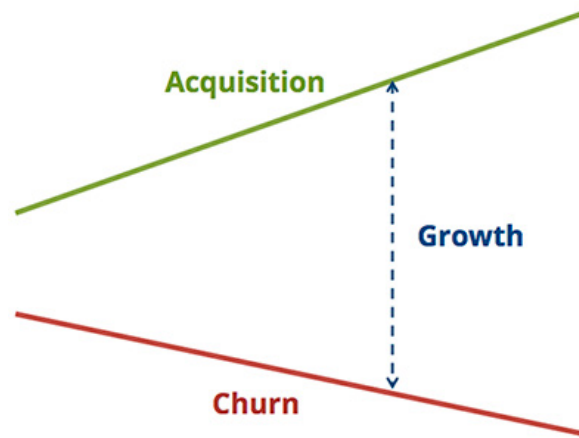
¿Por qué es importante?

A menos que tengamos un modelo de negocio en el que únicamente vendamos una vez a cada cliente (¿por ejemplo marcapasos?), es una de las métricas con más impacto en la rentabilidad de nuestro modelo, dado que resulta entre 5 y 6 veces más caro atraer un cliente nuevo que venderle a uno actual. Para aumentarla debemos entender qué es lo que hace que los clientes vuelvan... y tratar de potenciarlo.

2.4. CHURN

¿Qué es?

El “churn” o tasa de rotación de clientes es una métrica que nos indica el porcentaje de clientes/ usuarios que dejan de usar nuestro producto o servicio en un periodo (1 mes, 1 año...etc). Es decir, muestra la velocidad a la que perdemos clientes. En muchos modelos de negocio es complicada de calcular pero la base es entender qué es un cliente inactivo: ¿sólo el que se ha dado de baja explícitamente o el que ha dejado de usar nuestro servicio (por ejemplo, si lleva 90 días sin usarlo)? Yo opto por la segunda opción, aunque tengamos medios luego de “rescatarlo”.



¿Por qué es importante?

Es una métrica complementaria y opuesta a la retención... y cada cliente que perdemos es un cliente nuevo que tenemos que captar, algo muy caro. La clave es entender el por qué un cliente deja de estar interesado en nosotros: ¿porque no le atendemos bien? ¿porque no entiende cómo usar el producto? ¿porque el producto o servicio no es suficientemente útil para él?

Para saber el churn necesitamos saber cuántos clientes usuarios teníamos al principio del periodo (clientes iniciales), cuántos clientes nuevos hemos conseguido (clientes nuevos) y con cuantos hemos acabado (clientes finales).

2.5. CONVERSIÓN

¿Qué es?

La conversión es una de las métricas más conocidas, y mide el porcentaje de potenciales interesados (ADQUISICIÓN) que finalmente han acabado comprando (MONETIZACIÓN). Es un indicador que nos dice a qué porcentaje de clientes les hemos conseguido vender del total de tráfico/público objetivo al que hemos conseguido interesar.

¿Por qué es importante?

Es una métrica clave porque mide nuestra capacidad de monetizar el modelo de negocio (aunque hay que ponerla en relación con otras, como el ciclo de vida del cliente (más adelante). Es importante disponer de la tasa de conversión segmentada por fuentes.... ya que eso nos permitirá saber de las acciones que hacemos para atraer a clientes cuáles son las que más convierten (por

ejemplo una conversión “global” del 1% quiere decir que sólo hemos conseguido venderle a 1 de cada 100 clientes a los que hemos “adquirido”... pero es posible que dentro de ese 1% haya una campaña de email con una conversión del 1,9% y acciones en redes sociales con una conversión del 0,1%).

2.6. COSTE ADQUISICIÓN DE CLIENTE (CAC)

¿Qué es?

Es una métrica que indica cuánto dinero nos ha costado atraer de media a un cliente NUEVO (ojo, esto es importante) durante el periodo que estamos analizando. Es una métrica comparativa, es decir, sólo tiene valor en comparación con otros periodos (este mes nos ha costado 2€ más atraer a cada cliente) o con otros modelos de negocio similares (el coste de adquisición de clientes de mi competencia es de 4€ y el mío de 3,5€)

¿Por qué es importante?

Porque nos permite saber cuánto dinero cuesta atraer a un nuevo cliente, y nos da por tanto idea sobre la evolución de la inversión que estamos haciendo en captación.... y resulta clave cuando se pone en contra posición con la siguiente, el valor del ciclo de vida del cliente. Se calcula sumando el coste de todos los esfuerzos invertidos en la captación de nuevos clientes (fuerza comercial, publicidad, anuncios...etc) y la cifra obtenida dividirla entre los nuevos clientes obtenidos durante el mes (o periodo escogido). Es importante que sean clientes nuevos que todavía no hayamos monetizado.

2.7. CICLO DE VIDA DEL CLIENTE (LTV)

¿Qué es?

El valor del ciclo de vida del cliente (o customer lifetime value) nos indica el margen bruto que sacamos a cada cliente a lo largo del tiempo que está con nosotros. Es importante éste último trozo, ya que no se trata del margen de la venta puntual sino del que a priori esperamos obtener durante nuestra relación futura. Esto implica que tenemos que no sólo valorar cuánto margen nos ha dejado su compra actual sino predecir cuánto dejarán sus compras futuras, algo nada fácil.

¿Por qué es importante?

Porque nos permite valorar cómo de rentable es un cliente durante su relación con nosotros, algo clave cuando se contrapone con lo que nos ha costado adquirirlo (coste de adquisición). Es uno de los valores más complejos de calcular, y para poder hacerlo correctamente necesitamos:

- Ingresos medios del cliente en cada periodo (por ejemplo, al mes)
- Porcentaje de margen bruto de cada transacción (descontando costes directos de servir al cliente)
- Ciclo de vida (el tiempo que de media estará el cliente con nosotros, lo hemos visto al hablar del churn).

2.8. COCIENTE DE EFICIENCIA EN CAPTACIÓN

¿Qué es?

Es un indicador que nos muestra la rentabilidad de nuestros esfuerzos de captación, o dicho de otra forma, de cada euro invertido en captar clientes cuantos euros obtenemos.

¿Por qué es importante?

Es una de las métricas más importantes en cualquier modelo de negocio con un motor de crecimiento pagado (el 99%), ya que de una forma muy sencilla nos “chiva” como está funcionando el proceso de captación. Si baja, malo (indica que o nos estamos gastando más dinero en atraer más clientes que sin embargo no dejan más rentabilidad o que gastándonos los mismo se han degradado nuestros márgenes). Si sube, bueno (o nos gastamos menos dinero en atraer clientes manteniendo rentabilidad o gastándonos lo mismo ha mejorado la rentabilidad por cliente, quizás porque la recurrencia también ha mejorado).

$$\text{Eficiencia en captación y fidelización del cliente} = \frac{\text{Valor del ciclo de vida del cliente (CLTV)}}{\text{Coste de adquisición del cliente (AC)}}$$

Por ejemplo, un cociente de 3 querría decir que de cada euro invertido en adquirir clientes estamos obteniendo una rentabilidad bruta de 3€.

Dicho esto, existe una objeción a esta forma de calcularlas, dado el CAC mide lo que nos cuesta traer a un nuevo cliente y el LTV la recurrencia de cada uno de ellos. Pero habitualmente para que exista recurrencia en el modelo de negocio debemos seguir invirtiendo en marketing a lo largo de todo el ciclo de vida....y eso no se contempla en la forma tradicional de calcular LTV y CAC.

En modelos de suscripción la problemática no es tan grave (repiten de manera “automática”, o con baja inversión en marketing... o se dan de baja), pero en un modelo de e-commerce, por ejemplo, a menudo es necesario utilizar email marketing, técnicas de re-marketing, etc. Existen habitualmente dos formas de considerar esta inversión dentro de la fórmula del CAC:

- Tener en cuenta esa inversión al calcular el CAC
- Considerarla una parte más de la fórmula:

$$\text{Coef. EC} = \text{LTV} / (\text{CAC} + \text{Coste de recurrencia de cliente})$$

2.9. CASH BURN RATE (CBR)

¿Qué es?

Un número muy apropiado para una startup, lo que nos dice es el dinero que “quemamos” mensualmente, lo que incluye sueldos, gastos en marketing.... etc. Es un indicador de la velocidad con la que consumimos nuestros fondos.

¿Por qué es importante?

Por que nos dice no sólo el coste de estar en marcha sino que, si lo dividimos entre el dinero que tenemos actualmente disponible, nos dice en meses lo que nos queda para quedarnos sin dinero... algo muy importante ya que nos sirve para decidir cuándo ponernos a buscar inversión (si procede) o si no, cuándo deberíamos estar ganando ya suficiente dinero como para cubrir al menos los costes.

Se calcula sumando todos los costes fijos y estructurales que tenemos al mes en nuestra empresa.

2.10. REFERENCIA O K-FACTOR

¿Qué es?

Es una métrica que indica el número de clientes nuevos que vienen porque un cliente existente los ha traído, lo que clásicamente se conoce como el “boca-oreja” y más recientemente como K-factor o tasa de viralidad. Su aplicación y relevancia depende mucho del modelo de negocio, pero en mayor o menor medida todos los modelos son susceptibles de tener cierto grado de referencia.

¿Por qué es importante?

La razón principal por la que todo el mundo está tan interesado en mejorar la referencia o la viralidad, es porque un cliente “referido” es un cliente que no nos ha costado dinero (directamente), lo que disminuye de forma importante el coste de adquisición de clientes (CAC)... y por tanto hace mucho más eficiente nuestra máquina de captación. El ansiado k-factor igual a 1 (cada cliente nos trae otro) es muy difícil de conseguir con una única acción. La clave es aplicar varios “viral loops” a lo largo de todo el embudo de conversión y que la suma de todos ellos nos haga llegar a esa cifra. Como filosofía es importante que nos preguntemos tres cosas:

1. ¿Por qué va a compartir el producto/servicio nuestro usuario?
2. ¿Cómo lo va a compartir?
3. ¿Por qué lo va a aceptar el que lo recibe?

La forma de calcularlo sería:

Referencia = clientes atraídos por otros clientes / clientes nuevos totales

3. LAS MÉTRICAS CLAVE DE CADA MODELO DE NEGOCIO

Aunque hemos analizado un número importante de métricas, la realidad es que se trata de métricas más o menos horizontales a distintos modelos de negocio. Sin embargo, creo que es clave conocer de primera mano las métricas clave específicas a cada modelo de negocio... ya que éstas son las auténticas palancas para incidir en el crecimiento y mejora de cada tipo de startup.

El objetivo de éste capítulo es por tanto explicar en un primer paso las dinámicas de cada uno de los modelos de negocio más habituales de forma sencilla (sin llegar a ser exhaustivo, existen decenas de diferentes modelos) y luego definir las métricas más importantes del mismo, y por tanto las palancas que nos ayudarán a hacer que mejore nuestra startup.

3.1. MARKETPLACE / MODELOS DE 2 O MÁS LADOS

Se trata de modelos de negocio donde, para que uno de los lados (o segmentos de clientes) reciba valor debe existir el otro, es decir, operan sobre segmentos interdependientes que se benefician mutuamente de un efecto de red... y habitualmente la plataforma se beneficia aplicando comisión sobre las transacciones entre uno y otro lado.

En este tipo de modelos de negocio se producen dinámicas muy interesantes que debemos conocer, como economías de escala, ciclos de realimentación entre los distintos segmentos... y habitualmente para potenciar estos efectos de red se suele subvencionar a uno de los dos “lados” (ya sea el que más valor aporta o el más sensible a precio). Además, al principio se produce el problema del huevo y la gallina: no tengo usuarios de un tipo porque no hay del otro y viceversa.

Algunas de las métricas clave de este tipo de modelos de negocio son:

1. **GMV (Gross-Merchandise Value):** Es el volumen total transaccionado en el marketplace, es decir, el importe total de todos los servicios/proyectos/operaciones que se han realizado a través del marketplace (no lo que nosotros hemos ganado).
2. **Take rate:** Es el % de valor o comisión que la plataforma gana en cada operación. Cuanto más alto, más rentable pero también más fricción... en muchos modelos se empieza a utilizar un take rate de 0% para eliminar totalmente fricción (por ejemplo en Wallapop o

Selltag) pero esto hace que el modelo sea todavía más dependiente de la inversión externa.

3. **Fill rate** (o % demanda cubierta): Es el % de demandas que han incluido los clientes (ya sean peticiones de servicio, nuevos proyectos, viajes, operaciones...) y que ha sido efectivamente atendida y cubierta con oferta dentro de la plataforma. Un indicador clave del nivel de valor que tanto clientes como proveedores obtienen... y que seguramente nos debería llevar a estudiar por qué el resto de la demanda no se ha cubierto y en que “fase” de ha quedado parada la operación.
4. **Avg. operation/service:** similar al “carrito medio” en un e-commerce, esta métrica habla del importe medio de cada operación (ya sea precio de un proyecto, importe medio de un servicio o volumen de una operación)
5. **Miembros activos** (tanto en oferta como en demanda): Como la mayoría ya sabe, no es lo mismo tener un usuario que se registró una vez y no ha vuelto a usar la plataforma desde hace 3 meses que un usuario que cada poco tiempo vuelve y utiliza nuestros servicios. Es clave medir, comprender y potenciar los usuarios activos tanto en demanda como en oferta (por ejemplo con métricas como los DAU, WAU o MAU dependiendo de la velocidad de nuestro marketplace)
6. **Recurrencia de usuarios:** Similar a lo anterior pero no igual – en este punto queremos medir en cada uno de los lados (oferta y demanda) cuántas veces de media crean proyectos/ requieren servicios/plantean operaciones (demanda) y el número de veces que se participa en los proyectos/cierran operaciones/cubren servicios.
7. **Equilibrio oferta/demanda:** Se trata de dividir el numero total de usuarios en el lado demanda (clientes) entre el numero total de usuarios oferta (proveedores). Es una cifra muy importante, ya que si se producen desequilibrios importantes en oferta o demanda se materializará no sólo un descenso de operaciones sino también la insatisfacción de un lado (idealmente debería haber un poco más de demanda que oferta, pero si hay demasiada demanda sin cubrir los clientes sentirán que el marketplace es inútil). Si lo hacemos utilizando los usuarios activos y no sólo los usuarios registrados, tendremos una foto más fiel de este dato... aunque no olvidemos que a los usuarios inactivos se les puede recuperar.
8. **Avg. fill time:** Es el tiempo medio que se tarda en cubrir la demanda de un cliente desde que la introduce en el marketplace, y es una métrica clave que nos indica a la velocidad que se cierran las operaciones en nuestro marketplace extremo a extremo, e impacta directamente en la satisfacción del lado demanda.
9. **Cohortes/embudos de conversión de oferta y demanda:** Como no podía ser de otra forma, los embudos de conversión potenciados con cohortes son absolutamente claves al estudiar como fluye la demanda por un lado y la oferta por otro. El objetivo es entender en que paso

se quedan “paradas” las cosas, y con eso identificar qué podemos hacer para eliminar la fricción que impide el cambio de una fase a la siguiente y trabajar para eliminarla.

- 10. Recomendaciones/feedback:** Una de las claves en cualquier marketplace es la confianza de clientes y proveedores, y para potenciarla una forma muy habitual es permitir que se pueda dar feedback de las operaciones/servicios/proveedores o incluso clientes. Y como cualquier elemento importante en el modelo, es importante disponer de una métrica que nos permita medirla, por lo que es recomendable no sólo saber el número de recomendaciones/comentarios feedback sino también si se produce algún efecto diferente en gente que deja feedback o en proveedores que tienen feedback.
- 11. Tiempo medio envío:** En aquellos marketplaces donde se venden objetos físicos sirve para medir el tiempo que pasa desde que se recibe el pago de un producto hasta que este se envía... algo que esta directamente correlacionado con la satisfacción del cliente
- 12. Tasa de retornos/quejas:** El objetivo de esta métrica es medir el porcentaje de operaciones en las que el cliente se queja o pide que se le devuelva el dinero por no estar satisfecho con el producto... está íntimamente ligada con el fill rate o porcentaje de demanda cubierta y resulta clave para comprender cómo de bien se cubren las expectativas del lado demanda.
- 13. Tiempo medio primera venta:** Medir este factor es clave, dado que está íntimamente relacionado con la satisfacción del lado oferta y en los casos en los que éste es corto se aprecia una mayor actividad del mismo en cuanto a añadir nuevos productos y promocionarlos en sus redes.

3.2. MODELOS DE SUSCRIPCIÓN SAAS

Podríamos definir un modelo de negocio de suscripción como aquel que, en lugar de cerrar cada vez una única venta para comercializar un producto o servicio, lo que se comercializa es el acceso al producto o servicio con una periodicidad (mensual, anual, personalizada).

Se suelen asociar los modelos de suscripción a los SaaS (Software-as-a-Service) dado que es el modelo más habitual a través del cual se monetizan, dado que uno es idóneo para el otro.

Algunas de las métricas claves de un modelo de suscripción son;

- 1. Ingresos recurrentes mensuales (MRR - Monthly Recurring Revenue):** Son los ingresos recurrentes obtenidos por clientes suscritos a nuestro SaaS ajustados de forma mensual, y miden los ingresos comprometidos que tenemos.
- 2. Annualized Run Rate (ARR):** Se trata de anualizar el MRR, o lo que es lo mismo, $MRR \times 12$.

3. **Ingresos medios por usuario o cliente (ARPU - Average Revenue per User/Customer):** Se trata de los ingresos medios por usuario, calculado de forma mensual (es decir, la división entre los ingresos del mes entre el total de usuarios). Aunque hacerlo a nivel global ofrece una visión agregada, lo realmente interesante es hacerlo por producto, canal o incluso cohorte.
4. **Churn + Churn temprano** (Primeros 90 días p.ej.): Ya hemos definido el churn anteriormente como el número de clientes que perdemos en porcentaje, pero en este caso es interesante tener una métrica de los primeros días porque nos da una visión de cómo es la experiencia inicial del usuario y qué barreras se encuentra en el uso del SaaS.
5. **Precio medio de cada venta**, especialmente interesante si tenemos diferentes escalones de precios
6. **Clientes totales**, aunque es métrica de vanidad nos sirve para controlar el crecimiento del negocio y sobretodo para utilizarla como base de otras métricas.
7. **Tasa de retención / tasa de renovación de clientes:** El número de clientes antiguos vs. el total de clientes que tenemos (la inversa es la renovación).
8. **Duración media de contrato**, absolutamente clave en un SaaS ya que tiene que ver mucho con el valor del ciclo de vida del cliente (LTV).
9. **Uso** (indicador clave de churn futuro): Algo que depende mucho del tipo de negocio que tengamos, pero que es clave modelar para prever si un usuario va a darse de baja.
10. **Velocidad de recuperación al cancelar:** Desde el momento que un usuario indica que se quiere dar de baja hasta que lo conseguimos recuperar mediante algún tipo de estrategia de marketing o email con oferta.
11. **Cohortes**, no sólo ordenadas por carácter temporal sino comparando los que usan alguna característica clave del SaaS vs. los que no la usan (para detectar las funcionalidades que resultan más “pegajosas” para los usuarios).
12. **Coste de adquisición de cliente** (CAC - Customer Acquisition Cost).
13. **Funnel del proceso de registro:** Es clave medir y dedicar esfuerzo a optimizar al máximo el proceso: Visita -> Registro para prueba gratis -> Activación (uso del producto) -> Monetización (paso a plan de pago)
14. **Valor del ciclo de vida del cliente** (LTV - Lifetime Value)
15. **Coste de servicio** (segmentado por tipo): Una parte importante de los costes imputados a

cada cliente (y que por tanto reducen el margen bruto) se produce a lo largo del tiempo de vida derivados de la necesidad de dar soporte a los clientes.

- 16. Tiempo de recuperación del CAC:** una métrica muy importante que nos ayuda a saber cuánto tiempo nos cuesta hacer rentable un cliente, y se calcula dividiendo el CAC/ARPU
- 17. Satisfacción:** Dado que los SaaS son un negocio de recurrencia, es clave tener controlada la satisfacción... y para ello nada mejor que usar el indicador más estándar posible, el NPS – Net Promoter Score.
- 18. Conversión:** Especialmente clave en productos SaaS freemium, es recomendable medirlo incluso según día → gente que se convierte en usuario de pago al día 1, al día 2...
- 19. Retención/LTV por plan:** Analizar qué usuarios son más rentables según cada uno de los esquemas de precios o planes que tengamos es muy importante dado que nos ayuda a focalizar esfuerzos, y para ello la clave no es tanto el margen directo por mes sino la retención.

3.3. COMERCIO ELECTRÓNICO

Los modelos de comercio electrónico son probablemente los más populares dentro del ecosistema startup, y se basan en utilizar la web o el móvil para vender artículos... y donde es importante tener claro que no se trata tanto un modelo *tech* como de tener un comercio (la “e” de la palabra eCommerce da una idea del peso de la tecnología vs. el gestionar una tienda).

- 1. Coste de adquisición de cliente (CAC) + Coste por visita:** Dado que el motor de crecimiento de un comercio electrónico es pagado, es clave medir no sólo el coste de adquisición de cliente sino el “superior” en el embudo, es decir, el coste de adquisición de una nueva visita y que luego trabajaremos para convertir en cliente.
- 2. Ratio de conversión segmentado:** En un modelo como este el número más importante seguramente es % de usuarios que acaban comprando, por eso es clave analizarlo de forma muy segmentada (por ejemplo por dispositivo, por origen, por tipo navegador..etc.)
- 3. Ratio de conversión por producto:** De forma similar al anterior, es importante analizar la conversión de cada producto y familia, con el fin de detectar nichos de conversión y familias y productos que presentan problemas.
- 4. Ingresos por canal/origen:** Entender la fuente de las visitas es interesante, pero lo realmente clave es conocer qué canales e incluso origen dentro de cada canal (sitio afiliado, blog, medio...etc) nos generan más ingresos (y no sólo más tráfico).

5. **Tasas de abandono de carrito** (por paso): Es extremadamente importante conocer muy bien los porcentajes de abandono en cada punto del carrito, y aunque sea un carrito de un solo paso se suele poder medir con zonas desplegadas, por ejemplo.
6. **Tasa de abandono de funnel** (por paso): Similar al punto anterior, se trata de no sólo modelar el embudo de conversión (Adquisición->Activación->Monetización->Retención->Referencia) sino de usarlo como referencia para detectar puntos donde es necesario reforzar la tienda.
7. **Importe medio de pedido/carrito (AOV – Average Order Value)**: Una métrica clave que debemos mejorar a través de acciones de compra cruzada, compra de impulso, recomendación, y donde la clave es el valor total.
8. **# de artículos por carrito**: En este caso se trata de medir el total de artículos en el carrito, lo que nos ayuda, trabajando junto con AOV a mejorar los ingresos del comercio electrónico.
9. **Total de usuarios registrados**: Disponer de una base importante de registros nos ayuda a generar recurrencia y a impulsar ventas concretas cuando nos interese.
10. **Clicks para comprar** (Clicks to Buy): Métrica clave de usabilidad, cuantos más clicks menos ventas.
11. **Tiempo medio de compra**: De forma similar a la anterior, es importante medir el tiempo que transcurre desde el momento que se añade un producto a carrito hasta que se compra, ya que nos puede ayudara comprender y detectar errores de usabilidad u otros problemas generales.
12. **% de clientes recurrentes**: Es mucho más barato generar recurrencia en clientes existentes que conseguir nuevos clientes, por lo que es una métrica clave en una tienda de comercio electrónico. Según la Harvard Business School una mejora de sólo un 5% en la retención de cliente mejora los ingresos entre un 25% y un 95%.
13. **Ratio de nuevos clientes a clientes recurrentes**: El enfrentar los usuarios recurrentes con los nuevos nos ayuda a saber que % de éxito estamos teniendo en captación vs. la retención.
14. **Cohortes / recurrencia**, Si ordenamos en un análisis de cohortes las compras de nuestros clientes por carácter temporal (semana o mes de compra) podemos no sólo conocer sino también calcular e incluso predecir el comportamiento de recurrencia de los usuarios nuevos.
15. **Customer Lifetime Value (LTV)**, siendo especialmente clave en este tipo de modelos de negocio, ya que la recurrencia es más fácil de calcular con modelos de cohortes.

- 16. Coste/Ingresos por campaña:** Es absolutamente clave hacer un análisis exhaustivo de la rentabilidad coste/ingreso de cada campaña, entendiendo que no sólo nos referimos a campañas de email o display sino incluso a URLs etiquetadas compartidas en medios sociales... ya que nos permitirá decidir qué mensajes y dónde funciona mejor el presupuesto de marketing.
- 17. Ratio de éxito de cada pasarela de pago:** La experiencia de uso y comodidad de cada pasarela de pago varía de forma importante, por lo que es clave monitorizarlas para poder tomar decisiones.
- 18. Modo de pago (porcentaje):** Si ofrecemos diversas formas de pago (transferencia, contra reembolso, financiada, tarjeta...) es importante medir cuáles son las que más utilizan los usuarios.
- 19. Búsquedas sin resultados:** Aunque es algo que no se suele hacer, es importante identificar no sólo las búsquedas que más hacen los usuarios sino aquellas que no tienen respuesta... ya que nos permite detectar nuevos productos a vender, errores en descripciones (productos que sí tenemos) e incluso conocer las tendencias de compra.
- 20. Satisfacción:** En una tienda de comercio electrónico es clave tener controlada la satisfacción, ya que incide mucho en la recurrencia... y para ello nada mejor que usar el indicador más estándar posible, el NPS – Net Promoter Score.
- 21. Eficiencia del Marketing:** Es clave medir los distintos indicadores de eficiencia de marketing, ya que serán una parte importante del CAC (coste adquisición de cliente). Los más habituales (aunque hay muchos otros) son:
 - a. Coste por Impresiones (CPM) – $(\text{Gasto en anuncios} / \text{Impresiones} / 1000)$
 - b. Cost Per Click (CPC) – $(\text{Gasto en anuncios} / \text{Clicks})$
 - c. Cost per Acquisition (CPA) – $(\text{Gasto en anuncios} / \text{Pedidos})$,

3.4. GAMING

La denominación “gaming” como modelo de negocio abarca realmente múltiples estrategias de negocio para juegos, desde los FtP (free-to-play), a modelos freemium, de pago por descarga, in-app purchases...etc y en muchos casos implica una intersección con varios de los demás modelos de negocio (especialmente con móvil y freemium), pero en general se enfocan en recurrencia y en monetizar a los usuarios que más usan los juegos. En el caso de los juegos de pago, las métricas de monetización se parecen más a las de comercio electrónico.

1. **Usuarios activos diarios** (Daily Active Users - DAUs): Supone el conjunto total de usuarios que han abierto el juego al menos una vez durante el día.
2. **Retención (*stickiness*)**: Aunque la métrica anterior es importante, la realmente clave es la que nace de dividir los usuarios activos diarios por los usuarios menos activos (medidos de forma mensual – MAUs), es decir DAU/MAU. Esta métrica nos indica que porcentaje de usuarios realmente están “enganchados” al juego.
3. **Cohortes de retención**: Cuando se utilizan las cohortes para medir la retención en modelos de juegos, los periodos temporales que se usan suelen ser mucho más cortos (dependiendo del juego, pueden usar como unidad de “día” o “semana”).
4. **Ratio de conversión**: Esta métrica tiene sentido en juegos con modelo freemium, free-to-play con compras integradas o incluso con periodo de prueba... y supone medir la transición de usuario normal a usuario de pago (trial y freemium) o a usuario que compra (in-app). En juegos con modelo freemium, es interesante medir los usuarios gratuitos que se convierte en usuario de pago al día 1, al día 2...
5. **Ingreso medio por usuario activo diario** (Average Revenue Per Daily Active User – ARPPDAU): Una de las métricas estándar de ingresos en el sector (especialmente para juegos móviles free-to-play), implica dividir los ingresos en un día por el número total de DAUs (usuarios activos) y nos ayuda a comprender cómo la relación entre la retención de usuarios y su rentabilidad.
6. **Ingreso medio por usuario de pago** (Average Revenue Per Paying User - ARPPU): Otra métrica clave, en este caso más indicada para modelos de juegos freemium, se trata de comprender lo que los usuarios de pago se gastan en un periodo (día/mes..etc.).
7. **Churn por fase**: Es especialmente importante comprender en qué momento del ciclo de vida del usuario (o fase del embudo) perdemos a un jugador, ya que nos permitirá trabajar sobre ella e intentar optimizarla.
8. **Viralidad (K-Factor)**: El factor de viralidad de un juego indica cuántos nuevos usuario nos trae de media cada usuario actual, y nos ayuda a comprender la capacidad de crecimiento del juego. Es un coeficiente que si supera el 1 quiere decir que el juego crece de forma viral, o lo que es lo mismo, que hemos alcanzado un punto de crecimiento explosivo. La clave es poder medir la viralidad por cohorte para entender qué elementos afectan a dicho factor.
9. **Tiempo hasta primera compra**: Un dato especialmente clave ya que nos indica los días que pasan de media antes de que un usuario haga su primera compra o pague por el juego. Si además lo comparamos con el CAC nos da una idea de cuánto podemos tardar en amortizar a cada usuario (teniendo en cuenta que no es lo mismo un free-to-play que

un freemium, p.ej.)

- 10. Tiempo medio de sesión:** Otro buen indicador de lo “pegajoso” que es el juego junto con el DAU/MAU (ya que éste habla sólo de si el usuario a abierto el juego, no de la duración de la sesión).
- 11. Numero medio de sesiones por usuario:** Complementario al anterior, cuando más a menudo abra el usuario el juego, más veces lo haga (puede hacerlo varias veces en un día) y más largas sean las sesiones, más probable es que lo moneticemos.
- 12. Métricas de juego:** Aunque todas las métricas anteriores son claves a la hora de tener en cuenta cómo opera el negocio de un juego, la realidad es que para que todo funcione correctamente el propio juego debe estar muy bien diseñado y sobre todo, medido. Algunos ejemplos (sin ánimo de ser exhaustivos) de cosas que se deben medir:
 - a. *Distribución por evento de entrada:* Es importante comprender qué es lo primero que hace un usuario al entrar, y que probabilidad hay de que siga jugando... lo que nos permitirá ajustar el juego para mejorar la retención.
 - b. *Evento de salida:* El ajustar la dificultad de un juego es todo un arte, ya que si es demasiado fácil aburre y si es demasiado complicado desalienta. Por ello es clave medir lo último que hacen los jugadores antes de salir en cada fase/pantalla/estadio del juego (es decir, cual fue la última pantalla o fase jugada por un jugador antes de no volver), algo que nos ayudará para mejorar la experiencia de usuario.
 - c. *Flujo de moneda virtual (flow):* En modelos free-to-play, es el cociente entre las fuentes (sources, o sitios donde un usuario puede ganar la moneda virtual del juego) y los pozos (sinks, o sitios donde los usuarios se gastan o pierden dichas monedas virtuales). Esta métrica debe ser estable, ya que si es muy alta los jugadores tendrán demasiado dinero (y por tanto no necesitarán conseguir más moneda virtual) y si es demasiado baja los usuarios no tendrán dinero suficiente para hacer nada. El análisis hay que hacerlo separando los distintos tipos de monedas o recompensas que haya en el juego.

3.5. FREEMIUM

Los modelos freemium son aquellos en los que existe un porcentaje mayoritario de la base de usuarios que utilizan nuestros servicios/aplicación/juego de forma absolutamente gratuita (habitualmente de forma limitada, ya sea por funcionalidad, capacidad o similar), mientras que un pequeño porcentaje de la base de usuarios si decide pagar por acceder a nuestros servicios/

aplicación/juego sin restricciones (o gozando de mejores capacidades).

Son modelos complejos de monetizar, que requieren de largo periodos de operación para que se vuelvan rentables (por lo tanto requieren alta inversión o mucho tiempo) y en los que es absolutamente clave medir y optimizar el modelo para mejorar su conversión.

Dado que la mayoría de las veces se monetiza mediante suscripción (por lo que todas las métricas de suscripción/SaaS aplican), aquí están algunas de las métricas adicionales más importante de los modelos freemium:

- 1. Ingresos medios por cliente (ARPC - Average Monthly Revenue per Customer):** Dado que en los modelos freemium hay una distinción clara entre usuario y cliente de pago, es imprescindible medir, además del ARPU, el ARPC por producto y por canal. La gran diferencia es que este indicador nos ofrece una métrica más clara de la monetización de cada cliente, junto con la tasa de conversión.
- 2. Tiempo hasta conversión:** Mide el tiempo (horas, días..) que transcurre entre que un usuario se da de alta (free) y decide convertirse en premium. Esta métrica variará mucho dependiendo del tipo de freemium: por ejemplo, en los que hay más funcionalidades en premium (Skype), a menudo la mayoría de las conversiones se producen en las primeras horas o días, mientras que los que están limitados (como Dropbox) la mayoría suceden a lo largo del tiempo.
- 3. Ratio conversión:** El factor más relevante en cualquier modelo freemium es el % de usuarios gratuitos que deciden pagar y convertirse en clientes recurrentes
- 4. Coste de servicio** (segmentado por tipo): Al igual que en el caso del SaaS, una parte importante de los costes imputados a cada cliente se produce a lo largo del tiempo de vida derivados de la necesidad de dar soporte a los usuarios. La particularidad es que en el caso de un freemium hay que segmentar por tipo (pago/gratis), y normalmente el coste de soporte de los gratuitos es superior al de los clientes de pago.
- 5. Valor del ciclo de vida del cliente (LTV):** En el caso de los modelos freemium la forma de calcularlo es ligeramente diferente, ya que para calcular el margen bruto hay que tener en cuenta la métrica previa, el coste de servicio.

3.6. APP/MÓVIL

Los modelos basados en App/móvil son cada vez más populares, pero tienen una característica especialmente relevante: su canales de distribución son limitados y aunque existen mercados

alternativos, son Android Market, Amazon Appstore y Apple Appstore los más relevantes. Eso implica métricas y estrategias de ejecución diferentes (como por ejemplo saber hasta donde desarrollar nuestro MVP). Además, las iteraciones son más costosas, puesto que en la mayoría de los casos supone una actualización de la app que el usuario debe descargarse e instalar.

Y desde el punto de vista de modelo de negocio, lo que más va a condicionar la elección correcta de métricas es el modelo de monetización que se escoja:

1. **Pago por uso:** el usuario debe pagar para poder descargar la app. Puesto que la mayoría de las apps son gratuitas, sólo tendrá sentido si realmente ofrece algo diferencial y eres capaz de demostrarlo sin haber probado la app.
2. **Versión gratuita y de pago:** consiste en tener dos versiones de la app, una gratuita donde debes enganchar al usuario y otra de pago con más funcionalidades (tienen similitudes con freemium)
3. **Compras In-App:** es la opción que más se está imponiendo. Se trata de una app gratuita en la que, una vez instalada, es posible solicitar pagos específicos para acceder a más funcionalidades. Una de las claves de este modelo es que la versión gratuita sea bastante completa y “pegajosa”. En este modelo las métricas cobran una gran relevancia, puesto que ellas deberán determinar dónde, cuándo, por qué y cuánto pagarán los usuarios.
4. **Publicidad:** consiste en introducir anuncios de terceros dentro de la aplicación. Normalmente se gestiona a través de una red de publicidad que selecciona los anunciantes más adecuados en función de tu contenido. Los modelos además de los clásicos CPM o CPC incluyen específicos como las descargas de apps de terceros (CPI – Cost per Installation). En general el modelo requiere un gran volumen de tráfico para ser interesante.
5. **Patrocinio:** consiste en que una marca pague una cantidad mensual por anunciarse dentro de la app. Puede ser interesante cuando la app es de un nicho específico donde a la marca le interesa vincular su imagen, pero en general no es escalable.

Las métricas más relevantes de este modelo tienen que ver en general con Adquisición, Engagement y Monetización, y son:

1. **Descargas:** número de descargas agrupadas por dispositivo y países. Tiene especial relevancia las descargas obtenidas en las primeras 72 horas de haber salido al market, puesto que un buen resultado en ese período nos otorgará una posición destacada en los rankings de categorías y países.

2. **Ratings/Comentarios:** las valoraciones y comentarios que tiene nuestra app en cada market son fundamentales para el ASO (App Store Optimization), es decir, para conseguir un mejor posicionamiento y por tanto más descargas. Si nos dirigimos a mercados globales debemos conseguir buenos comentarios en distintos idiomas. Esta métrica es especialmente relevante en apps de pago, puesto que sin buenos ratings/comentarios, difícilmente los usuarios confiarán en la app.
3. **CAC segmentado canal:** Esta métrica es especialmente sensible en modelos publicitarios, ya que requieren un gran volumen y por tanto no podremos tener un CAC elevado.
4. **Coste por Instalación (CPI):** Uno de los elementos clave ya que en este tipo de negocios el “inicio” de la interacción con el usuario es la instalación de la app.
5. **Coste por usuario Leal (CPLU):** Una métrica relevante que se basa en conocer el coste de adquirir un usuario que venga a través de una campaña de pago y que consideremos retenido (por ejemplo, que haya abierto al menos 3 veces la app)
6. **Funnel del proceso de descarga y uso:** Es clave medir y dedicar esfuerzo a optimizar al máximo el proceso: Visita a landing/página market-> Instalación -> Registro (si es necesario) → Activación (uso de la app) → Monetización (p.ej. compras in-app)
7. **Tiempo de carga/inicio:** Uno de los principales condicionantes de uso de una app es la inmediatez, por lo que deberíamos monitorizar con cuidado la evolución de este dato para detectar posibles problemas que generen finalmente Churn. Tampoco debemos olvidar medir el tiempo que el usuario pasa utilizando la aplicación.
8. **Flujo de uso:** Es importante medir y analizar continuamente los flujos y cambios de una pantalla a otra, para comprender cómo interactúa el usuario en cada parte de la aplicación y si cumple los objetivos que tenemos, con especial atención a los pasos entre estados del funnel y los eventos de salida (para comprender qué hace un usuario antes de decidir no usar mas la aplicación o incluso desinstalarla).
9. **Uso:** Si las descargas determinan el interés antes de haber probado la app, los Daily Active Users (DAU) y Monthly Active Users (MAU) indicarán cómo de útil/divertida es nuestra app una vez ha sido probada y que nivel de uso que genera en los usuarios.
10. **Retención (stickiness):** Aunque la métrica anterior es importante, la realmente clave es la que nace de dividir los usuarios activos diarios por los usuarios menos activos (medidos de forma mensual – MAUs), es decir DAU/MAU. Esta métrica nos indica que porcentaje de usuarios realmente están “enganchados” a la app.
11. **Churn:** Tanto “duros” (desinstalaciones) como “blandos (inactividad durante n días/

meses). Es especialmente importante comprender en qué momento del ciclo de vida del usuario (o fase del embudo) perdemos a un usuario, ya que nos permitirá trabajar sobre ella e intentar optimizarla.

- 12. Ingresos medios por usuario (ARPU - Average Revenue per User/Customer):** Se trata de los ingresos medios por usuario, calculado de forma mensual (es decir, la división entre los ingresos del mes entre el total de usuarios).
- 13. Ratings click-through:** El porcentaje de usuarios que ponen una valoración o comentario en el market, especialmente relevante dado su impacto en ASO.
- 14. Customer Lifetime Value (LTV),** siendo especialmente clave en este tipo de modelos de negocio, ya que la recurrencia es más fácil de calcular con modelos de cohortes.
- 15. Viralidad (K-Factor):** El factor de viralidad de una app indica cuántos nuevos usuario nos trae de media cada usuario actual, y nos ayuda a comprender la capacidad de crecimiento viral.
- 16. Pagos In-App:** Dentro de este modelo de app existen algunas métricas específicas que no debemos olvidar:
 - a. Ratio de usuarios de pago:** De todos los usuarios activos, cuantos están pagando.
 - b. Tiempo para la primera compra:** Es la media de tiempo que tarda un usuario en hacer su primer pago.
 - c. Sesiones para la primera compra:** Determina cuántas sesiones requiere un usuario para realizar su primera compra (el 45% de los usuarios requiere de media más de 10 sesiones para hacerla, por lo que debemos medir muy bien las notificaciones para no perderle en el camino).

3.7. EL DESAFIO DE COMPARAR

Una vez definidas correctamente las métricas clave de nuestro modelo de negocio utilizando como elemento de referencia lo comentado anteriormente, el siguiente gran desafío es saber cómo son esas métricas: ¿son buenas? ¿cuáles están en la media y sobre cuáles debemos trabajar?

Desgraciadamente lo anterior implica que debemos compararnos con el mercado para poder dimensionar y priorizar esfuerzos... pero en general no existen umbrales de referencia en las métricas.

¿Qué debe tener un marco para comparar métricas?

Para poder comparar el rendimiento de un modelo de negocio no basta sólo con tener una cifra que sea considerada como “estándar” en el mercado (por ejemplo, se considera que una tasa estándar de abandono de carrito razonable en una tienda de comercio electrónico puede estar entre 60% y 75% ... pero claro, ¿esto nos vale para todos?)

Sin duda cada empresa posee un modelo de negocio único en múltiples aspectos, ya que está “atado” a su forma de ejecutarlo, a las particularidades derivadas de ello e incluso a su ubicación... por lo que podríamos argumentar que realmente es imposible sacar conclusiones comparando cosas diferentes, pero ¿es razón suficiente para tirar la toalla?

Además, existe el factor de la transparencia y apertura: la mayoría de las empresas sólo están dispuestas a compartir sus métricas si y sólo si las consideran buenas, por lo que el resultado estándar sería irreal... por lo que cualquier iniciativa destinada a crear un marco de medición debe ser absolutamente anónima y tener la confianza de neutralidad por parte de las startups que participen en ella.

Con todo lo anterior, creo que existen una serie de puntos de compromiso que nos pueden ayudar a definir los requisitos mínimos que necesitamos para generar un marco de métricas que nos ayude a comparar “peras con peras”.

Las 5 dimensiones de la métrica: ubicación, negocio, sector, fase, cliente (B2B/B2C...)

Seguramente los 4 aspectos que más relevantes resultan a la hora de definir este marco son las denominadas “dimensiones” de la métrica, y que son complementemente dependientes de la empresa que está ejecutando el modelo de negocio:

- 1. MERCADO/UBICACIÓN:** Es fácil comprender que el mercado al que se dirija la startup (a menudo dependiente de su ubicación) tendrá una relación directa con la segmentación y tipología de sus clientes... ya que no tienen por ejemplo los mismos patrones de compra los usuarios de apps en USA, Finlandia o España.
- 2. MODELO DE NEGOCIO:** El punto donde más hincapié hemos hecho en este ensayo, cada modelo de negocio tiene una serie de métricas más o menos estandarizadas, y no se mide por ejemplo lo mismo en una APP que en un modelo de suscripción freemium o en un

Marketplace.

3. **SECTOR:** Además del mercado, el otro gran factor que afecta a la segmentación de los clientes de una startup es el sector en el que se desenvuelve, ya sea agrícola, financiero, consumo o industrial.
4. **CLIENTE (B2B, B2C):** El tipo de cliente que va a usar nuestro producto o servicio sin duda matiza el modelo de negocio y por tanto las métricas estándares del mismo... ya que no opera igual un modelo orientado a cliente final (B2C), a empresa (B2B), entre clientes (C2C) o de empresa a cliente final (B2B2C), por ejemplo.
5. **FASE/MADUREZ:** Por último, sería deseable (aunque seguramente muy complejo de implementar y estandarizar) poder comparar estas métricas en distintos puntos de la startup, ya que el LTV de una compañía en fase semilla no tiene nada que ver con el de una startup más consolidada focalizada en escalar.

Todos estos factores son (entre otros) son la base sobre las que definir una iniciativa de medida y estandarización de métricas, y que creo sería tremendamente beneficiosa para el ecosistema startup... y no sólo para fundadores, sino para aceleradoras, inversores, etc.



Justo Hidalgo

@justohidalgo

loscuentosdelabuelo.com

6

El descubrimiento de problemas de alto valor

Una reflexión sobre cómo los datos y algunas técnicas básicas nos ayudan a encontrar el problema que merece la pena ser resuelto, dentro de la metodología Lean.

1. PREFACIO

A pesar de la aplicación constante de técnicas de gestión, creatividad e innovación, y de la utilización de Lean Startup, la mayoría de los productos lanzados al mercado fracasan comercialmente. Los enfoques típicos referentes a la estrategia, desarrollo y gestión de producto suelen ser insuficientes e inadecuados. Los riesgos son múltiples: no existen clientes, no hay un mercado adecuadamente definido y no hay certeza de las funcionalidades concretas que serán requeridas.

La innovación de productos se considera algo inherente a la adecuada evolución del mercado. Sin embargo, el que un 75 % de las empresas de innovación y de base tecnológica fracasen cada año¹ causa muchas dudas acerca de esa búsqueda del innovar. Podríamos discutir sobre si comparar la fiabilidad de empresas con años de existencia con pequeñas compañías que están validando ideas tiene sentido, pero lo cierto es que, en los últimos años, hay una gran discusión sobre cuál puede ser la gestión más eficiente del caos que existe en entornos de innovación.

¹ En este estudio se define fracaso como incapacidad de devolver el capital aportado al inversor. <http://online.wsj.com/news/articles/SB10000872396390443720204578004980476429190>

La innovación se parece bastante a las figuras imposibles de Roger Penrose. Aunque la vemos, cuando nos fijamos apreciamos que es algo imposible de recrear en el mundo real. Al observar un producto aparentemente innovador, ocurre frecuentemente que no es útil, ni sirve para nada, ni es físicamente factible.

Sin embargo, la innovación existe.

La innovación pretende proveer a aquel que innova de una ventaja competitiva temporal en un mercado determinado, permitiéndole durante ese tiempo una diferenciación clara y potencialmente un margen de beneficios². Desde este punto de vista, innovar no deja de ser seguir vivo en el mercado. Entonces, ¿por qué se habla de innovación de manera tan constante durante los últimos años?

Daniel Pink³ puede tener la solución. En su libro *Una nueva mente*⁴, el autor defiende una transición que nos lleva de la Era de la Información a la Era Conceptual, donde el pensamiento lógico, analítico ya no nos asegura el éxito profesional, sino la creatividad y las relaciones sociales. Y el porqué de esto viene por tres razones:

- **Abundancia:** en el primer mundo, las necesidades básicas ya se encuentran cubiertas. Incluso en un período de crisis como en el que nos encontramos, es difícil pensar en que se produzca una verdadera revolución en un mundo en el que prácticamente nadie muere de hambre. Esto produce que nuestros gustos y necesidades sean mucho más exquisitos. Esperamos que los productos no solo sean funcionalmente impecables, sino que sean bonitos, divertidos, atractivos, etc. El crecimiento de la industria de diseño de productos y de experiencias de usuario parece darles la razón.
- **Asia:** lo que Pink define como Asia es en realidad la exportación de tareas a países con costes más bajos. Lo que ocurre es que esta exportación está evolucionando, y lo que en principio eran trabajos no cualificados (coser balones o zapatillas) ahora, tal como Tom Friedman define en su libro *El mundo es plano*⁵ ha cambiado a trabajos realizados por personal formado en el primer mundo y que es capaz de realizar tareas mucho más sofisticadas, pero todavía a un precio y coste muchísimo menor que en el país de origen.

2 <http://www.spectruminnovation.com/WhyInnovate.asp>

3 <http://www.danpink.com/>

4 <http://www.danpink.com/whole-new-mind>

5 http://es.wikipedia.org/wiki/La_tierra_es_plana

Esto es un desafío para todo aquel profesional cuyo trabajo pueda ser «externalizado» a países con altos niveles de formación de sus trabajadores, como India o Rumanía.

- **Automatización:** por último, el hecho de que muchas de nuestras tareas puedan ser automatizadas o simplificadas hasta tal punto que el nivel de cualificación sea más bajo también produce temblores en los cimientos de industrias enteras. Nadie duda de la importancia de los abogados en multitud de negocios, pero también nadie pone en duda que hay esfuerzos cada vez más notables de simplificar y estandarizar ciertos acuerdos para evitar en lo posible los altos costes de abogados especializados. El ejemplo de los acuerdos entre startups e inversores de capital semilla es uno de ellos⁶.

Sean estas u otras las razones por las que los negocios y nuestros gustos como consumidores cambian, lo cierto es que el nivel de exigencia que se espera de cualquier producto que sale al mercado en la actualidad no tiene parangón.

Así que, por una parte, los potenciales consumidores no se sienten satisfechos con un producto de calidad mediocre, aunque esto puede ser minimizado modificando otros parámetros de toma de decisión, como el precio. Por otra, la competencia es cada vez más feroz, no solo en una zona concreta, sino internacionalmente. Y por último, los consumidores no solo no aceptarán ese producto o servicio mediocre, sino que se encargarán de que todo el mundo lo sepa.

Podría parecer que resolver este entuerto no es tan complicado. Un poco de talento, de sentido común y de recursos para llegar al nivel adecuado de satisfacción. Y, sin embargo, contamos con multitud de ejemplos que nos demuestran que eso no es suficiente. Por ejemplo, y por citar un par de históricos, el MessagePad de Apple⁷ o el sistema Betamax de Sony.

6 <http://www.seedcamp.com/2011/07/seedsummit-termsheet-initiative.html>

7 http://en.wikipedia.org/wiki/File:Apple_Newton-IMG_0454-cropped.jpg

2. OBJETIVO DE ESTE ARTÍCULO

Este artículo conforma la primera fase de mi investigación sobre la utilización de técnicas y metodologías de Ciencia de Datos en la fase de Descubrimiento de Problemas en un entorno de altas prestaciones, como es el de una startup. Es un tema que me interesa tras observar constantemente cómo la mayor parte de las startups se lanzan a describir hipótesis de su negocio sin analizar adecuadamente si lo que están proponiendo es útil o no, es ejecutable o no, es un negocio o no. Como tal, apenas araño los temas principales como *Data Discovery*, *Storytelling*, visualización de datos, estadística descriptiva, etc. Aprovecho, por tanto, el tener la oportunidad y el honor de escribir en esta edición de *España Lean Startup* para pedir ayuda a la comunidad y así, durante 2016, contar con un índice de temas críticos que aporten valor a entender mejor esta área y ver hasta qué punto la definición de hipótesis iniciales ha de convertirse en una subetapa de descubrimiento de problemas, o no.

3. RESOLVER PROBLEMAS QUE MEREZCAN LA PENA

Crear un producto que sea adoptado por sus usuarios potenciales no es nada fácil. Debido a los tiempos que nos ha tocado vivir, tenemos más herramientas que nunca a nuestra disposición, pero menos espacio de mercado. Las necesidades básicas se encuentran prácticamente resueltas, por lo que todo producto que quiera tener éxito en el mercado tiene mucho que hacer: ha de ser innovador; ha de diferenciarse claramente de los competidores, y no solo de manera incremental; ha de crear nuevas categorías de producto donde pueda tener una ventaja diferencial; y, por todo ello, ha de crear nuevas necesidades por parte de los usuarios. Necesitamos configurar un equipo de máxima calidad y que conjuntamente pueda representar todos los roles que se han presentado anteriormente. Y, por supuesto, crear un producto que, como mínimo, cumpla con los factores de adopción de productos: que exista una ventaja relativa con respecto a los productos ya existentes; que se compatible con los usos o sistemas existentes, que tenga la complejidad justa, pero no más; que pueda ser probado por el usuario antes de su potencial compra; y que el producto sea observable, es decir, que sea visible y diferente con respecto a la competencia.

¿Y esto qué quiere decir? La conclusión más importante es que crear nuevos productos innovadores, aún en la época de Internet, no es nada barato ni es nada fácil. Y por tanto, TENEMOS QUE CREAR PRODUCTOS QUE RESUELVAN PROBLEMAS RELEVANTES.

Veamos a continuación algunos ejemplos de productos que NUNCA tendrían que haber sido creados.

3.1. EL BOOM DE LOS 90 EN INTERNET

Webvan es uno de los ejemplos paradigmáticos de cómo la burbuja de Internet de finales de los 90 permitió a algunas empresas cometer errores que, a priori, parecerían imposibles de cometer. Este es el caso de Webvan, tienda de alimentación *online* que en 18 meses consiguió 375 millones de dólares de inversión en su salida a bolsa. Abrió en ocho ciudades norteamericanas, comenzó la construcción de un conjunto de almacenes de procesamiento de pedidos de alta tecnología por un valor de mil millones de dólares, y, por supuesto, no fue capaz de obtener suficientes clientes

así que, con unas pérdidas de 217 millones de dólares y un déficit acumulado de 830 millones, la compañía fue a la bancarrota^{8,9}.

Kozmo fue otra idea parecida que llamó mucho la atención a finales de los 90. Un servicio para urbanitas, que podían pedir diferentes productos, como películas, comida o música, vía Internet, y eran servidos en una hora y sin gastos de envío. Espera, ¿sin gastos de envío? Si en pleno siglo XXI todavía hay grandes discusiones sobre la imposibilidad de eliminar los gastos de envío, ¿cómo lo consiguió Kozmo? Ahí está el tema; no lo consiguió. La gente pedía una película en DVD y unas patatas fritas, y los márgenes de mejora no cuadraban. Cuando se dieron cuenta y empezaron a cobrar 10 dólares por envío, ya fue demasiado tarde. Un negocio con 1.100 empleados cerró inmediatamente^{10,11}.

Estos son solo unos pocos ejemplos, pero nos dan una idea muy clara de la dificultad que conlleva crear un producto innovador. Incluso grandes inversores y empresas con experiencia en los sectores donde trabajan cometen grandes errores, introduciendo productos y servicios en los mercados sin conseguir captar suficiente interés. Gastando millones de euros o dólares y dedicando un esfuerzo considerable en algo que acabará cerrando sin conseguir ningún impacto positivo en las vidas de las personas a las que esperaba servir. Por tanto, es crucial realizar un análisis muy exhaustivo y en diferentes dimensiones (tecnología, finanzas, *marketing*, mercado, etc.) para asegurarse de que la inversión financiera y personal es la adecuada. Cuidado, esto no significa que debamos realizar un estudio sesudo al principio y después gastarnos el dinero. De hecho, es lo que le ocurrió a Webvan. Aunque existen claras diferencias metodológicas y técnicas entre un proyecto como el Apple iPhone, una herramienta industrial y un servicio web, en todos los casos se tiende a utilizar procesos de creación ágiles, que permitan una mayor flexibilidad y velocidad de reacción ante las necesidades de mercado, en lugar de invertir meses o años de trabajo para luego descubrir en el momento del lanzamiento que, sencillamente, no es algo que el mercado necesite o esté dispuesto a pagar por él. Los lectores ya saben que Lean Startup es una de las respuestas.

8 <http://www.wired.com/techbiz/media/news/2001/07/45098>

9 http://www.cnet.com/1990-11136_1-6278387-1.html

10 http://www.cnet.com/1990-11136_1-6278387-1.html

11 <http://www.wired.com/techbiz/media/news/2001/04/43025?currentPage=all>

Pero ya llevamos suficiente tiempo utilizando este concepto y aún con un mejora clara en nuestras actitudes (y aptitudes), parece que sigue siendo complicado lanzar productos de calidad al mercado.

4. NO NOS PRECIPITEMOS: ENCONTRAR EL PROBLEMA ADECUADO

Si estáis de acuerdo con que existe esa complicación, mi tesis no sonará demasiado extraña: aún utilizando Lean Startup, seguimos demasiado enfocados en la resolución de problemas que **no interesan a nadie, más que a nosotros**. Es cierto. Lean Startup nos obliga a trabajar mediante hipótesis y de manera iterativa e incremental, buscando constantemente el *product-market fit*. Es un gran enfoque, y no seré yo quien lo critique desde esta perspectiva en la que nos encontramos. Sin embargo, sigue faltando algo. Y mi opinión es que falta el enfoque absoluto, y sin reservas, en la **búsqueda de un problema que merezca la pena ser resuelto**. Es decir, centrarse en encontrar un problema de alto valor antes de plantearse su resolución. Fijaos si es importante que todavía se sigue escribiendo sobre ello en círculos Lean, como en *Lean Startup Circle*¹². En él, Manu Kumar pide a los emprendedores que refinan su problema basándose en tres variables:

- Frecuencia: el problema que te estás planteando resolver, ¿ocurre frecuentemente?
- Densidad: el problema, ¿lo sufre mucha gente?
- Dolor: ¿el problema es una simple molestia o algo que definitivamente hay que resolver? Esto es lo que normalmente se conoce como la diferencia entre un complejo vitamínico (potencialmente bueno para ti, pero no crucial) y un medicamento (si te duele la cabeza, necesitas una pastilla como sea).

Me parecen tres elementos muy interesantes, pero insuficientes, para evaluar completamente un problema. Vamos a dedicar muchos años a perder mucho pelo y/o ganar muchas canas en un producto o servicio, como para no tomar esta primera fase en serio.

4.1. ENFOQUE SISTEMÁTICO

A partir de la experiencia de generaciones de inventores y creadores ha surgido una serie

12 <http://www.leanstartupcircle.com/links/130>

de técnicas, metodologías, e incluso teorías, que buscan una guía para llegar a problemas más prometedores y a resolverlos de manera más eficiente. Cada opción se posiciona en áreas diferentes de la creatividad y la invención. Por ejemplo:

- El **pensamiento lateral**, de Edward de Bono, es una técnica de resolución de problemas mediante una aproximación indirecta a ellos. Mediante palabras aleatorias, inversiones lingüísticas y analogías se busca romper tendencias naturales de asociación y definición de conceptos, que son las que impiden encontrar soluciones fuera de lo común.
- **TRIZ** (Teoría de Resolución de Problemas e Invenciones), creada por Genrich Altshuller, es una teoría, metodología y conjunto de herramientas altamente sofisticada basada inicialmente en el estudio por parte del autor de miles de patentes, en su afán por encontrar patrones, estrategias y tendencias reproducibles en la invención de productos industriales.
- **SCAMPER**, creada por Bob Eberle, es una técnica parecida a algunas capacidades de TRIZ y otras metodologías que busca la generación del proceso creativo mediante la modificación sistemática de un producto o servicio ya existente. El nombre es un acrónimo que indica las operaciones básicas. «S» de sustitución, «C» de combinación, «A» de adaptación, «M» de magnificación, «P» de puesta en otros usos, «E» de eliminación y «R» de reordenación¹³.
- **CPS** (*Creative Problem Solving*, o Resolución de Problemas Creativos) es una metodología desarrollada por Alex Osborn, muy similar a los pasos del proceso creativo descritos en el apartado anterior. Esta metodología tiene como particularidad que es la que introduce por primera vez la conocida técnica de Tormenta de Ideas (o *Brainstorming*). En este artículo vamos a definirla y a darle la vuelta para que nos sirva para nuestro objetivo. Pero antes, discutamos sobre la necesidad de conocer el área donde pretendemos innovar.

4.2. COMPRENSIÓN DEL DOMINIO DE CONOCIMIENTO

No tener conocimiento en profundidad del área de negocio o de la vida donde pretendemos innovar no es un buen comienzo. Aunque veremos cómo en diversas metodologías y técnicas se busca contar con equipos multidisciplinares, el objetivo no es que estas personas tengan grandes ideas, sino que sus comentarios puedan ser aprovechados, o polinizados, por expertos del dominio. Sin estos expertos, esas ideas podrían ser disparatadas, o quizá alguna buena idea y de aplicación práctica se pasaría por alto al no ser el equipo capaz de discernir lo que importa y lo que no, lo

¹³ Técnica recogida en el libro *Thinkertoys: cómo desarrollar la creatividad en la empresa*, de Michael Michalko.

<https://creativethinking.net/> Se recomienda este libro para una lista exhaustiva de técnicas creativas.

que es o no posible, en ese dominio concreto. También es posible que personas no expertas en un dominio lo vayan adquiriendo incrementalmente mientras ejecutan su idea. Este es el trasfondo del movimiento Lean Startup, y donde la utilización de la Ciencia de Datos es más socorrida¹⁴.

Un ejemplo de la adecuada comprensión del dominio de conocimiento se da en el periodismo de datos. Los periodistas han de conocer bien el área donde les toca escribir. Han de saber qué personas, empresas o instituciones son relevantes, las leyes más importantes, las fuerzas de poder que existen, etc. La adecuada utilización de los datos permite que estos profesionales conozcan mejor las reglas del juego, y no cometan errores de bulto, fruto de una falta de apreciación. El *datablog* de *The Guardian*¹⁵ es un muy buen ejemplo de la utilización de datos para comprender mejor dónde vivimos.

Otro ejemplo lo encontramos en los *Customer Journeys*, en los que se definen los pasos que realiza un cliente potencial desde que sabe por primera vez que nuestro producto o servicio existe, hasta que se convierte en cliente, y cómo interactúa con nuestra oferta¹⁶. Aunque los viajes de cliente se llevan utilizando años, la utilización de datos procedentes de nuestras bases de datos, o de información pública de nuestros competidores o productos similares en otras industrias, se pueden utilizar para mejorar la comprensión de esos pasos y obtener posibles puntos de dolor, o *pain points*, que son, al fin y al cabo, problemas a resolver (¡y muy graves si se trata de saber cómo convertir un usuario en un cliente de pago!)

Cada dominio de conocimiento tiene sus propias reglas de aprendizaje. Puede requerir expertos en la materia con años de investigación (p.e. campos como la neurociencia, la ingeniería civil, etc.) o personas con mucha experiencia en la calle (p.e. productos relacionados con consumidores generalistas) que entiendan el potencial de adopción de servicios concretos. Es este uno de los casos en los que no debemos confundir la intuición de una persona experimentada, con la elección

14 Aunque no es territorio exclusivo de Lean. El siguiente artículo resume muy bien diversas técnicas de *Problem Discovery* en diferentes contextos: <http://www.discoverbusiness.us/problem-solving/>

15 <http://www.theguardian.com/data>

16 <https://www.thinkwithgoogle.com/tools/customer-journey-to-online-purchase.html#!/the-us/arts-and-entertainment/large/generic-paid-search>

al azar.

De cualquier manera, en muchos casos contar con el conocimiento de un experto no es suficiente y se requiere un análisis de mercado donde se estudie el estado del arte de productos o servicios relacionados. Aunque todavía no es el momento de empezar a escribir un plan de negocio detallado, pues no tiene sentido si todavía no hemos encontrado un problema a resolver, sí es necesario contar con un conocimiento básico sobre la industria o el sector donde vemos oportunidades. Incluso aunque provengamos de ese sector, este ejercicio permite disponer de una visión más amplia que la que posiblemente tenga un profesional que trabaje en una empresa concreta, con unos productos o servicios concretos, y unos clientes concretos. Una plantilla básica se muestra a continuación:

- Mercado, sector específico al que se refiere el estudio.
- Descripción general del mercado, sector: ¿es un mercado global? ¿son mercados locales? ¿aplica la misma legislación en todas partes? ¿hay monopolios u oligopolios?, etc.
- Punto de vista de mercado: situación actual, situación futura esperada, relación entre participantes (usuarios, intermediarios, proveedores, etc.), hábitos de consumo, últimas noticias, etc.
- Competidores: aunque todavía no sabemos exactamente el problema a resolver, sí conocemos el área en el que reside. Por tanto, desde el principio podemos dibujar un mapa de competidores, que posteriormente se podrá revisar y detallar.
- Punto de vista tecnológico: empresas que proveen servicios tecnológicos a la industria, sector. Tamaño. Tipos de tecnologías.
- Factores críticos: localización, inversión mínima, rigidez de las relaciones entre participantes, etc.

Con esta plantilla podemos empezar a investigar los elementos básicos. No nos agobemos al principio, pues encontrar información relevante puede requerir mucho tiempo y en muchas industrias no existe un único repositorio de información fiable. Por ejemplo, en el mundo editorial no existen números realmente fiables sobre los libros físicos y electrónicos vendidos, aunque algunas asociaciones realizan encuestas frecuentes para, al menos, tener una idea aproximada.

Un ejemplo muy sencillo, pero al mismo tiempo interesante sobre la necesidad de comprensión

del dominio en el que nos encontramos, viene del mundo de los datos. Es un ejemplo de la revista *datasciencedojo*¹⁷ de hace unos meses y que explica muy bien dónde reside la creatividad. La página Kaggle contiene multitud de conjuntos de datos que se utilizan para diversas competiciones y módulos de aprendizaje. El más conocido y utilizado es el conjunto de datos del Titanic, que contiene datos sobre el malogrado viaje de abril de 1912. Está pensado para que cualquier interesado en ciencia de datos pueda crear modelos de predicción sobre la supervivencia de los pasajeros a partir de su género, edad, precio del billete, etc.

Imaginemos que nos centramos en la edad y queremos evaluar los datos proporcionados por el conjunto de datos. El artículo nos muestra dos *boxplot*¹⁸, uno con la distribución de pasajeros no supervivientes por edades, y otro con la distribución de pasajeros que sí sobrevivieron al hundimiento, también por edades.

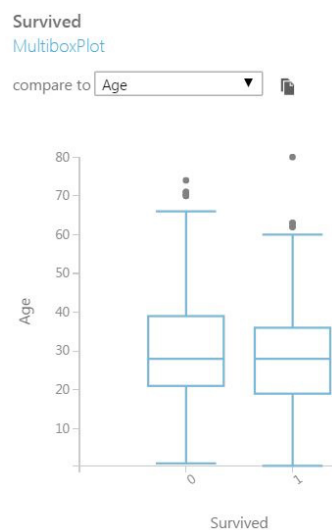


Ilustración 1 - Boxplot del Titanic

Una primera observación parece decirnos que no hay una gran diferencia entre ambos *boxplots*. ¿Será que la distribución de supervivientes y no supervivientes fue la misma? ¿Qué pasa

17 <https://datasciencedojo.com/creativity-in-data-science/>

18 Un *boxplot* muestra la distribución de un conjunto de datos numéricos de la siguiente manera, simplificada: el recuadro central delimita los cuartiles primero y tercero (es decir, el recuadro engloba el 50 % «central» de los datos); la línea central dentro del recuadro determina la mediana. Las dos «patitas» son los *whiskers*, y nos dicen, generalmente, los valores mínimo y máximo del conjunto de datos, a menos que esos datos excedan 1,5 veces el rango intercuartil (la distancia entre el primer y tercer cuartil).

entonces con ese dicho de «las mujeres y los niños primero»? ¿No se cumplió en este caso y fue más un «sálvese quien pueda»?

Una comprensión del dominio nos hará replantearnos la pregunta. ¿Y si la definición de «niños» o «mayoría de edad» ha cambiado con el tiempo? Si analizamos el conjunto de datos desde esa perspectiva, podemos encontrar datos más interesantes, como se ve en la siguiente ilustración.

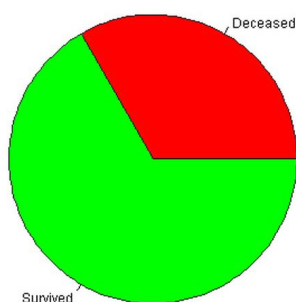


Ilustración 2 - Supervivencia en niños de menos de 8 años de edad

Parece que si tomamos la mayoría de edad como aquellos pasajeros mayores de ocho años de edad, sí que los supervivientes menores de edad fueron mayores en porcentaje que los que no lo consiguieron.

Pero más aún, no tenemos por qué fiarnos de que alguien nos diga cuál fue esa mayoría de edad. Volviendo a analizar el conjunto de datos de Kaggle, pero trazando en esta ocasión la probabilidad de supervivencia por edad, vemos claramente cómo esa probabilidad disminuye drásticamente cuando los pasajeros tienen más de ocho años.

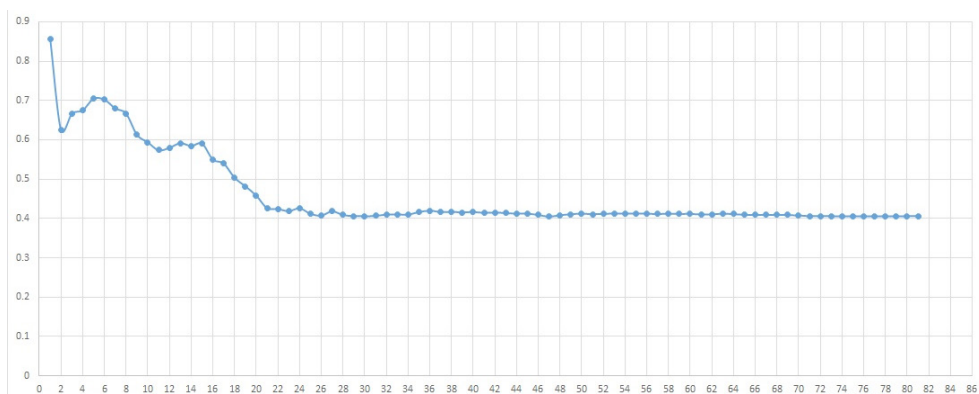


Ilustración 3 - Supervivencia por edades

La fase de comprensión de los datos es una de las más importantes de cualquier metodología de gestión de datos, como la presentada por IBM¹⁹ en la imagen que sigue. Aunque hay muchas técnicas

19 <http://www.ibmbigdatahub.com/blog/why-we-need-methodology-data-science>

avanzadas que parten de la preparación adecuada de esos datos, como estadística descriptiva²⁰, y visualización de muestras de esos datos para entender poco a poco qué información nos provee (como el uso de los *boxplots* en el ejemplo de arriba), existen técnicas muy útiles y relativamente sencillas, como el uso de tablas dinámicas, o el análisis de cohorte, que permite analizar rápidamente gran cantidad de datos, de manera, una vez más, relativamente fácil.

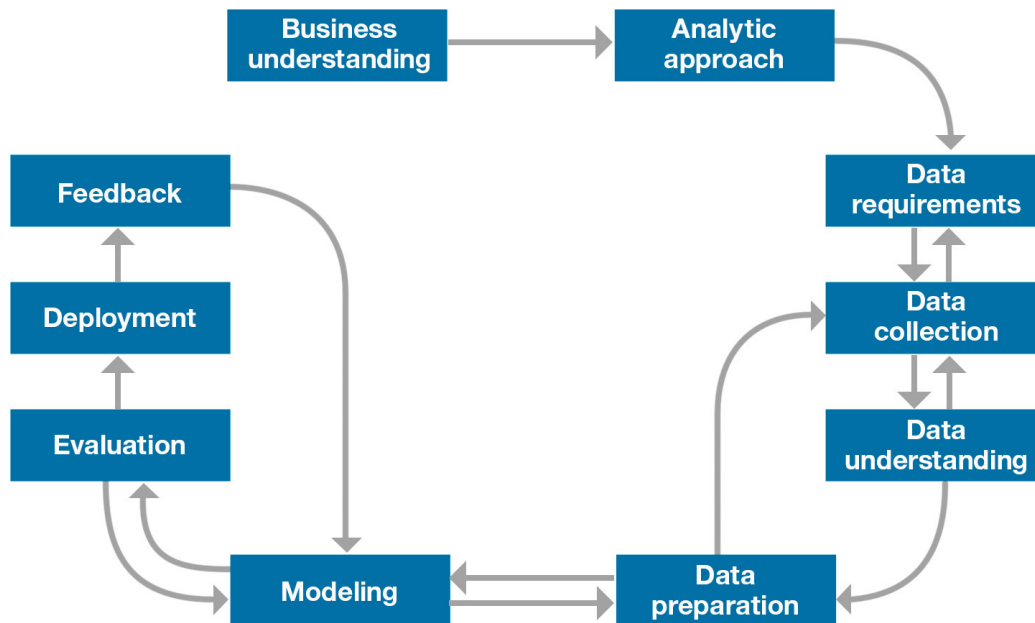


Ilustración 4 - Metodología de gestión de datos de IBM Analytics

Existe también una categoría de producto, denominada *Data Discovery*²¹, que se ocupa de acceder a múltiples fuentes de datos con el objetivo de explorarlos en búsqueda de patrones que nos ayuden en nuestro objetivo inicial. En algunas ocasiones para verificar si estos datos nos pueden ser útiles. En otros, para validar si existen oportunidades ocultas, deficiencias que pueden hacernos entender mejor si nuestras opciones de negocio tienen o no sentido. Estas herramientas están evolucionando rápidamente para permitir a gente de negocio, no demasiado técnica, pueda crear *Storybooks*²², o cuadros de control de datos desde donde se pueden mezclar conjuntos de datos para obtener información adicional.

20 <https://statistics.laerd.com/statistical-guides/descriptive-inferential-statistics.php>

21 <http://www.zdnet.com/article/big-data-discovery-is-the-next-big-trend-in-analytics/>

22 <http://www.computerworld.com/article/2992108/data-analytics/ibms-watson-analytics-offers-new-data-discovery-tools-for-everyday-business-users.html>

4.3. MÁS ALLÁ DE LA TORMENTA DE IDEAS

La tormenta de ideas es una técnica creada por Alex Osborn y se define como una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. Osborn definió las siguientes reglas para un correcto aprovechamiento de las sesiones de tormenta de ideas:

1. Las que todo el mundo sabe:

- a. Aplazar el juicio.
- b. La cantidad supera a la calidad.
- c. Se elimina la crítica.
- d. Las ideas locas o disparatadas son bienvenidas.
- e. Se buscan combinaciones y mejoras.

2. Las que todo el mundo olvida:

- a. Diseñado para resolver problemas simples.
- b. Para ser utilizado como suplemento, y no sustituto, de otras técnicas de creatividad.
- c. Las ideas resultantes han de ser posteriormente refinadas y filtradas.

En estos olvidos reside el problema actual de la tormenta de ideas. En la actualidad, la mayor parte de las sesiones de tormenta de ideas se realizan para intentar resolver cualquier problema, y se lleva hasta sus últimas consecuencias la regla de eliminar la crítica, cuando la técnica era originalmente parte de una metodología completa.

Pero, ¿por qué, entre todas las técnicas de creatividad existentes, ha sido la tormenta de ideas la más popular?

Según bastantes estudios^{23,24,25} la razón principal es lo que los norteamericanos denominan *groupthink*, o la tendencia a considerar que las decisiones tomadas en grupo son (1) mejores que las que se pudiesen haber tomado individualmente, y (2) generadas primordialmente por la aportación personal.

Es importante diferenciar entre la limitación del *groupthink* y la importancia de trabajar en equipo. En general, y sin tener en cuenta los comportamientos que se producen en dinámicas de grupo, como quién lidera, quién no interviene, etc., la resolución de problemas, cuando se realiza en equipo, resulta mucho más fructífera que si se intenta individualmente. La razón se resume con la famosa frase que dice que cada persona tiene sus puntos ciegos. Esos puntos ciegos, cuando el equipo es lo suficientemente diverso, son compensados por las fortalezas del resto de miembros del equipo. Dicho de otra manera, las debilidades de un equipo solo pueden ser aquellas sufridas por todos y cada uno de sus componentes. Exagerando un poco, contar con un experto en finanzas permite que nuestro plan de negocio sea sólido en esa parte, aunque el resto del equipo no sepa ni sumar.

Volviendo a nuestra preocupación principal, entonces, ¿la tormenta de ideas no nos sirve? Sin duda que sí, pero utilizándola de una manera un poco diferente para evitar los inconvenientes arriba descritos. Introduzcamos pues la tormenta de ideas inversa. Es la misma técnica, pero para buscar problemas de una categoría predefinida, como por ejemplo, aquellos problemas que son ocasionados por el ruido. El objetivo es contar con problemas de alta calidad para poder encontrar el que realmente requiere una solución.

¿Por qué es útil la técnica en este caso? Primero, porque es mucho más concreta. Partimos de una categoría de problema y, a partir de ahí, intentamos generar cuantos más problemas mejor. Pero se sabe desde el principio que esta técnica no va a resolver nada, sino que sirve para plantear aquellos problemas que merezcan la pena. Y cuantos más mejor, pues ya filtraremos posteriormente. Contamos por tanto con el mejor de los casos para una técnica que enfatiza el pensamiento lateral

23 <http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=buy.optionToBuy&id=1988-01348-001>

24 <http://psp.sagepub.com/content/19/1/78.short>

25 http://www.newyorker.com/reporting/2012/01/30/120130fa_fact_lehrer

y asociativo.

¿Cuáles son los pasos de esta técnica?

- Pensar en un categoría donde haya problemas a solucionar. No aplicamos ninguna técnica de tormenta de ideas aquí.
- Aplicar las técnicas para generar una lista de problemas.
- Refinarla para crear problemas de la mayor calidad posible. Este refinamiento es un proceso de evaluación crítica.
- Seleccionar el problema que se desea resolver.

Veamos a continuación algunos de los detalles más importantes a tener en cuenta²⁶.

Generación de problemas mediante tormenta de ideas inversa

Es conveniente poner un límite de tiempo a la sesión de generación de problemas. Media hora suele ser suficiente, y con un objetivo. Por ejemplo, generar al menos 45 problemas diferentes relacionados con la categoría de producto.

Como se comentaba anteriormente, es importante que el líder de la sesión permita el aplazamiento de juicio todo lo que sea posible y fomente la exageración y relación entre problemas, como, por ejemplo, la generación de problemas basados en aquellos previamente planteados. Imaginemos que la sesión trata de encontrar problemas relacionados con la categoría ruido. Si un miembro del grupo expone el problema de que el ruido de la calle impide el descanso nocturno, otro miembro puede detallarlo como que el ruido de bares insonorizados impide el descanso nocturno, o que el ruido de bares insonorizados provoca que las personas tengan que ponerse tapones para poder dormir, lo cual produce en algunos casos enfermedades leves, pero molestas y potencialmente peligrosas como otitis.

Es muy importante que los problemas se expongan de la manera más detallada posible. Una mala exposición de un problema es, por ejemplo, dinero. El dinero como tal no es un problema. El problema puede ser que la falta de dinero causa dificultades para hacer la compra semanal. El líder

²⁶ <http://innovationprinciples.blogspot.com.es/2011/05/howto-reverse-brainstorming.html>

de la sesión ha de estar atento a estos temas y ayudar a que la descripción de los problemas sea lo más adecuada posible.

4.4. SELECCIÓN DEL PROBLEMA A RESOLVER: LA APUESTA

Una vez disponemos de esa lista de aproximadamente 45 problemas candidatos, podemos pasar al estadio de selección. Dependiendo del equipo de desarrollo de la idea, esta etapa podría ser muy sencilla: ¡el jefe elige! Pero por si es posible presentar alternativas, describo a continuación una técnica basada en apuestas. Esta técnica, al igual que la tormenta de ideas, se presenta cada año en el curso de la universidad de Stanford de Innovación y Creatividad^{27,28} y la llevo impartiendo a alumnos de grado y posgrado en España desde 2008.

Funciona de manera muy sencilla, en dos partes: apuestas y selección. Se pretende simplificar el costoso proceso de selección del problema que merece la pena ser resuelto, aunque, por supuesto, no elimina una necesaria fase de análisis y discusión entre los miembros del equipo.

Creamos una matriz que asocie cada uno de los problemas encontrados en la etapa anterior, con una puntuación dada por cada uno de los miembros del equipo. Para dotar de un mensaje psicológico al ejercicio, en lugar de puntos se pueden utilizar euros. Cada miembro del equipo tiene una cantidad determinada de dinero, que puede utilizar para resolver un subconjunto de los problemas existentes. Es decir, el equipo actúa como un conjunto de inversores que seleccionan subjetivamente aquellos problemas que, según su opinión, han de disponer de inversión para llevarlos a cabo.

La siguiente imagen muestra un ejemplo de esta apuesta:

27 https://continuingstudies.stanford.edu/courses/course.php?cid=20114_BUS+74

28 Descargo de responsabilidades: el autor ha sido alumno de este curso durante el año 2008, en la universidad de Stanford

My Drive - Google Drive x EL FUTURO DEL LIBRO x

https://docs.google.com/spreadsheet/ccc?key=0AjVm9DBYMCvGdFV6cm44YkNtQ1E2WHVkuFB0X3hpNHc#gid=0

EL FUTURO DEL LIBRO ☆

File Edit View Insert Format Data Tools Help All changes saved

fx =J2 + Transitorio!J2

	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
	PROBLEMA	NARCISO	CLAUDIA	LAURA	JAVIER	JAIME	JESÚS	ROSA	TOTAL	TOTAL P
1	DOLOR DE OJOS						2500	1000	3500	
2	INCOMODIDAD EN EL AGARRE		500		500				1000	
3	PESO DEL SOPORTE		500						500	
4	POCOS FORMATOS DE ACUERDO AL USO				500	1000			1500	
5	IMPACTO AMBIENTAL				500	500			1000	
6	CARGA/DESCARGA (ELECTRÓNICOS)		500						500	
7	LECTURA EN LA NOCHE		500	1000					1500	
8	MOVILIDAD		500	500		1000			2000	
9	DELICADEZA					500			500	
10	PRECIO DEL LIBRO FÍSICO							500	500	
11	REFLEJO DE LA LUZ								0	
12	PRECIO DEL DISPOSITIVO ELECTRÓNICO								0	
13	RESISTENCIA DE									

+ Permanent Transitorio =J2 + Transitorio!J2

Ilustración 5 - Apuesta y selección del problema a resolver

Con esta matriz, la selección podría ser un paso obvio: aquel problema con mayor dinero invertido es el elegido. Sin embargo, durante el proceso de apuesta, tiene que haber discusión entre los diferentes componentes del equipo. Para ello se debe utilizar todo el conocimiento de dominio y de mercado obtenido previamente, tal y como requiere la fase de preparación del proceso creativo. Por otra parte, existen otras dimensiones a tener en cuenta, como las necesidades de los clientes potenciales o los mercados objetivos. Es recomendable realizar un pequeño ejercicio de análisis de los problemas más votados antes de decantarse por uno o por otro.

Es posible añadir un elemento adicional al ejercicio, que es diferenciar entre apuestas a corto y a largo plazo. Un problema puede ser resuelto sabiendo que, a corto plazo, la solución planteada dejará de funcionar; por ejemplo, por un cambio de legislación. Sin embargo, ese plazo de tiempo puede ser necesario para aliviar ese problema, o para sacar un beneficio económico. Por ejemplo, como sé que me mudaré de casa en un año y dejaré de tener vecinos ruidosos, me merece la pena comprar tapones para los oídos durante ese período, en lugar de insonorizar mi dormitorio. Para mí, la solución de los tapones, sin ser perfecta, es útil. Un problema resuelto a largo plazo quiere decir que la solución propuesta será válida durante los próximos años, o incluso décadas, dependiendo del ritmo tecnológico de esa categoría de producto. En la hoja de cálculo de la figura anterior, la

apuesta a corto plazo se coloca en la pestaña Transitorio, mientras que la apuesta a largo plazo se coloca en la pestaña Permanente. Cada participante tiene el mismo dinero para cada pestaña.

4.5. ¿HAY CLIENTES POTENCIALES? PUES HABLEMOS CON ELLOS

Ninguna técnica es suficiente para encontrar un problema de calidad. Estas han de estar totalmente imbricadas con la realidad de nuestras acciones: la búsqueda de la base crítica de futuros productos y servicios que tengan amplia aceptación por parte del público y aquellos mercados objetivos. Para ello, necesitamos unir técnicas como la tormenta de ideas inversa, mencionada anteriormente, con metodologías que permitan tanto procesos reflexivos como de relación con el entorno de mercado.

- De reflexión, pues solo con la utilización de herramientas que nos permitan entender en profundidad el alcance del problema a resolver podremos plantear la solución.
- De relación con el entorno de mercado, en cuanto a que no es posible generar resultados sin tener en cuenta al público objetivo. Además, nos encontramos en un mundo global y competitivo, donde los tiempos de ejecución y lanzamiento de productos se están reduciendo a toda velocidad, pero donde la calidad es un requisito imprescindible para los clientes potenciales. Ya tienen sus necesidades básicas cubiertas, por lo que no van a aceptar un producto deficiente.

Es por ello por lo que considero que estas técnicas encajan muy bien en Lean Startup. Los procesos de hipótesis y validación nos ayudan a centrar adecuadamente el problema en las primeras iteraciones, mediante *Customer Discovery*, Entrevistas, etc., tal como algunos de mis expertos compañeros describen en sus artículos de esta colección.

El diablo se encuentra en los detalles

Si el proceso de búsqueda del problema ha sido exitoso, ahora tendremos la seguridad de haber encontrado uno o varios desafíos de alta calidad que merecen la pena ser resueltos. El equipo puede tener la tentación de intentar resolverlos ya: se han seleccionado, conocemos el dominio y el mercado se ha analizado hasta cierto nivel de detalle. ¿Qué más queda?

Presento aquí, solo como ejemplo, una técnica de análisis de problemas denominado de los tres magos, de una gran utilidad, sobre todo para aquellos lectores que tengan una formación técnica o de ingeniería, pues ayuda a pensar más allá de las técnicas de análisis exhaustivo que suelen presidir ese tipo de estudios. Personalmente, los tres magos es mi técnica preferida de análisis de problemas. Por ejemplo, cuando, aun contando ya con una solución, quiero repasar los elementos que lo componen por si se me ha escapado algo

4.6. ENTENDIENDO EL CONTEXTO MEDIANTE LOS TRES MAGOS

Los tres magos es una técnica cuyo objetivo principal es abrirnos la mente. En general, y sobre todo cuando el equipo está conformado principalmente por personas con perfil técnico, el proceso de análisis de problemas se centra en la búsqueda de los componentes que conforman el problema y sus relaciones, para intentar encontrar un punto débil o una característica mal definida o implementada. Este enfoque funciona en muchos casos, pero es limitado por varias razones.

La primera es que un análisis detallado nos impide, en problemas complejos, comprender adecuadamente el contexto en el que se enmarca; esto suele provocar que ciertos elementos críticos se nos pasen por alto.

La segunda, resolver un problema exige comprender qué está funcionando mal en la actualidad y por qué en su momento esto que ahora no funciona, sí lo hacía.

En tercer lugar, al analizar un problema pueden surgir soluciones alternativas. Seleccionar cuál es la mejor conlleva análisis adicionales de costes, recursos, etc. Además, en general se escapa un paso crítico, que es el impacto real que esa solución tendría no en el presente, sino en un futuro

a corto, medio o largo plazo.

Por último, pero no por ello menos importante, el problema definido puede no ser lo suficientemente bueno. Aunque en el proceso de búsqueda de problemas descrito anteriormente se haya realizado un gran esfuerzo y de calidad, nos podemos encontrar con que el problema no es óptimo o, alternatively, que sea un problema localmente óptimo. Este concepto les resultará familiar a los lectores con bagaje matemático, pero es sencillo de explicar mediante la siguiente figura.

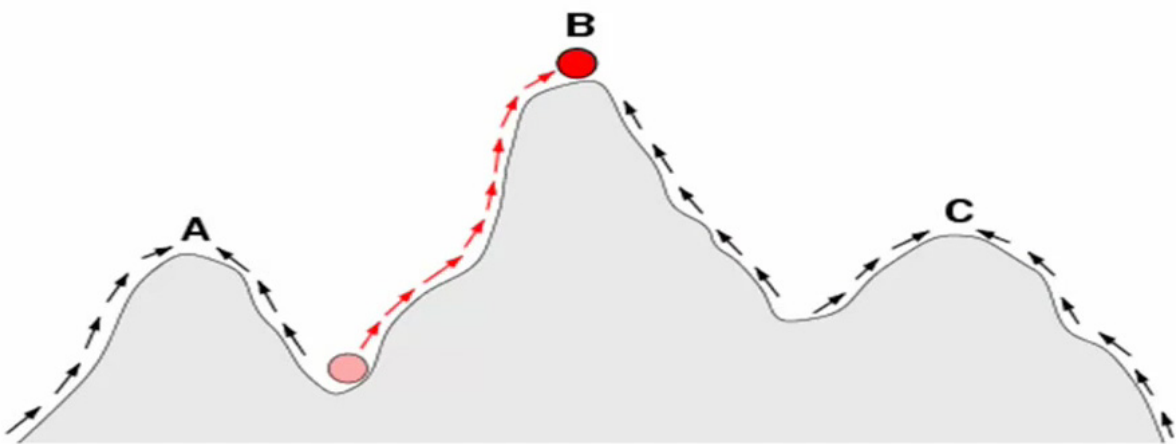


Ilustración 6 - Problemas localmente óptimos

El eje de coordenadas indica el valor que tiene un problema concreto dentro de una categoría de problemas. Si fuésemos omniscientes, podríamos saber el valor de todos los problemas posibles. De esta manera, sabríamos que el problema B es el más importante de todos, ya que tiene el valor más alto, mientras que problemas similares a él no lo son tanto. Sin embargo, problemas como A o C, que no están relacionados con B, siguen teniendo un valor interesante. ¿Qué ocurre si a nuestro equipo se le ha ocurrido el problema C y se desea evaluar si es el más interesante de la categoría? A este problema se le llama óptimo local, pues alrededor de él parece el problema más interesante. Si nos encontrásemos en la cima de la montaña C, pero no tuviésemos buena vista, nos parecería que estamos en la cumbre más alta. Solo con esa buena vista, con unos prismáticos, o bajando la cumbre de C y aventurándonos a otras cumbres, podríamos averiguar que, realmente, hay otra cumbre más alta, otro problema de mayor calidad a resolver. ¡Ay!, si tuviésemos la posibilidad de crear ese perfil montañoso completo..., Esto es conocido en el ámbito de resolución de problemas

como perspectiva²⁹ y ahí es donde los tres magos cumplen su función vital.

Los tres magos funcionan de recordatorio sobre cómo analizar de manera completa un problema concreto. Veamos cómo utilizar cada uno de estos magos³⁰.

4.7. EL PRIMER MAGO: DIVIDIR Y CONECTAR

El primer mago se preocupa de dividir y conectar. Es el mago más fácil de aplicar pues es lo que normalmente se realiza en cualquier proceso de análisis. En concreto, durante este paso el analista se preocupará de identificar los elementos que conforman el problema, las relaciones entre ellos y las funciones que se realizan.

Esta técnica es la que más directamente nos ayuda a definir el problema. En concreto, estos son los pasos básicos a realizar para encontrarlo.

1. Primero, identificamos los elementos que conforman el problema. Imaginemos que el problema es el coste de las medicinas. Podríamos identificar elementos como la propia medicina, el dinero, la empresa farmacéutica, enfermedades, las empresas de inversión, etc. Se muestra a continuación un ejemplo de diagrama visual de este análisis.
2. Definimos las relaciones entre los elementos. Hay relaciones claras entre la empresa farmacéutica y la medicina, como la propia creación del fármaco; entre la medicina y el dinero, definiendo el precio del fármaco; entre el fármaco y la enfermedad, pues el primero cura el segundo; o entre los inversores y las empresas farmacéuticas, mediante la provisión de capital para la investigación y desarrollo del fármaco. En la imagen estas relaciones se expresan con líneas que unen dos elementos.
3. A continuación identificamos las funciones que se realizan, tanto las útiles como las perjudiciales. Por ejemplo, las medicinas curan enfermedades, pero las medicinas tienen un precio muy alto. Estas funciones pueden empezar siendo de muy alto nivel, para después irse desarrollando según comprendemos mejor el dominio de conocimiento. También identificamos directamente qué elementos tienen esas funciones. En la imagen,

29 Curso ya mencionado de análisis de modelos, *Model Thinking*, de Scott Page. <https://www.coursera.org/course/modelthinking>

30 Se recomienda la lectura de *Scalable Innovation: A Guide for Inventors, Entrepreneurs, and IP Professionals*, de E. Shteyn y M. Shtein. <http://www.amazon.com/Scalable-Innovation-Inventors-Entrepreneurs-Professionals/dp/1466590971>

las funciones se describen como verbos en cada relación. Las útiles se dejan en color negro, mientras que las perjudiciales se marcan en color rojo.



Ilustración 7 - El primer mago: definición de funciones útiles y perjudiciales

4. Con todo esto, se buscan los dilemas, los problemas de alto valor. Por ejemplo, las medicinas deberían de ser gratuitas para que todo el mundo pudiese ser curado, pero caras para que los inversores tengan incentivos para aportar capital para su desarrollo. Una vez más, podemos observar cómo el nivel de detalle del dilema depende de los elementos, relaciones y funciones definidas en el primer paso. Este paso requiere algo de trabajo, pero las funciones nos ayudan a estructurar mejor nuestro proceso mental.

4.8. SEGUNDO MAGO: SUBIR AL TEJADO

El segundo mago se aparta del detalle de los elementos, y nos obliga a dar un paso atrás y visualizar todo el contexto y el ecosistema en los que se basa el problema a analizar. Por eso se denomina subir al tejado, pues necesitamos tener una visión amplia.

Lo fundamental en este mago es que permite darnos cuenta de elementos más alejados del problema, pero que se vean afectados por ellos, o lo afecten, de manera crucial. Por ejemplo, puede

que aunque en el primer mago hayamos encontrado los elementos técnicos relacionados con un problema, no hayamos pensado en otros aspectos clave, como los legislativos, los políticos o incluso los éticos.

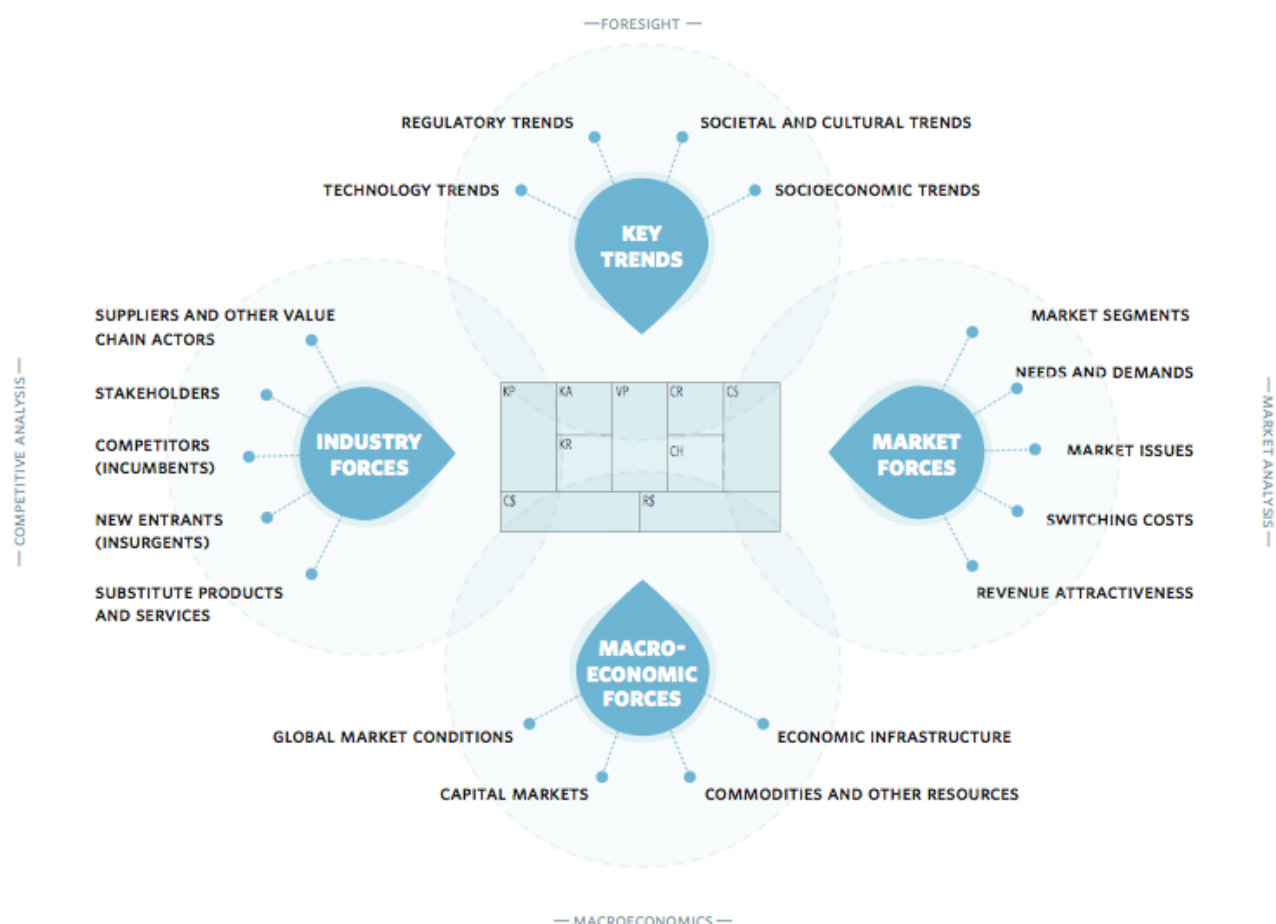


Ilustración 8 - Algunos de los elementos a analizar en el segundo mago

El segundo mago suele desarrollarse de manera textual, investigando cada una de las áreas de interés. Pero en ocasiones puede ser interesante comenzar con un diagrama, del estilo de lo descrito en el primer mago.

4.9. TERCER MAGO: HACIA ATRÁS Y HACIA ADELANTE

Sin dejar la misma altura en la que nos encontramos en el segundo mago, el tercero se centra en cómo los elementos y sus funciones evolucionan a lo largo del tiempo. Este mago nos lleva hacia adelante y hacia atrás en el tiempo, para permitirnos averiguar cómo un sistema que, quizá en el pasado funcionaba perfectamente, ha generado un problema en la actualidad. Mirando hacia adelante, el analista ha de centrarse en averiguar si el contexto en el que se encuentra el problema actualmente se mantendrá en el futuro, o cambiará radicalmente. De ahí depende si la solución

al problema podrá ser de largo plazo, es decir, los contextos futuros mantendrán la utilidad de la solución, o de corto plazo, o cómo lo que solucionemos hoy no tendrá ninguna validez en el futuro, aunque quizá siga siendo relevante que lo resolvamos.

Por ejemplo, el planteamiento del mecanismo de gestión de patentes como protección a empresas farmacéuticas tiene un sentido claro cuando nos planteamos que elaborar un fármaco conlleva inversiones de decenas de millones de euros. Sin embargo, cuando los mercados evolucionan de manera que son mucho más globales, y se ven acompañados por medios de comunicación que enseñan al mundo cómo esas empresas farmacéuticas valoran sus beneficios por encima del bienestar general, surgen los problemas.

Por otra parte, podemos plantear un futuro en el que surgen alternativas al concepto de patente³¹, un premio otorgado a las invenciones más útiles por organismos internacionales y supuestamente objetivos, que suplen las ganancias obtenidas por patentes de largo plazo, o en el que las empresas inversoras se rigen por parámetros no siempre puramente capitalistas. Esto está surgiendo en la actualidad con iniciativas de *crowdfunding*, en las que cientos, o incluso miles de personas aportan pequeñas inversiones a proyectos tanto con ánimo de lucro como caritativas. Conjuntamente, estas inversiones pueden llegar a ser tan potentes como las de inversores corporativos de fondos de gran capacidad. Si creemos en alguna de estas premisas, o mejor aún, tenemos datos o información que nos permitan asegurar que ocurrirán, podremos plantear la solución al problema de una manera más adecuada, al poder ajustarnos al futuro contexto.

31 Como por ejemplo es descrito en *Launching the Innovation Renaissance: A new Path to bring Smart Ideas*

to Market Fast, de A. Tabarrok. <http://www.amazon.com/Launching-Innovation-Renaissance-Market-ebook/dp/B006C1HX24/>

5. CONCLUSIÓN

Tras la utilización de los tres magos, contaremos con un conjunto de problemas potenciales. Hay que seleccionar uno, que es el que intentaremos resolver. Para ello, lo importante es centrarse en que resuelva un problema de calidad. Aunque ya nos hemos asegurado de que el problema original sea importante, es fácil perderse en la complejidad de su análisis y generar un dilema que realmente no resuelve el problema original, sino otro diferente. Esto, sin ser malo en principio, nos exige volver a evaluar el problema y comprobar su criticidad. Es ahí donde la utilización adecuada de la Ciencia de Datos nos sirve para realizar verificaciones y validaciones de alta importancia.

La utilización adecuada de los tres magos requiere práctica, pero comprender su utilidad lleva muy poco tiempo. El segundo mago nos permite visualizar desafíos y oportunidades que el análisis detallado del primer mago no nos permitía ver. El tercer mago obliga a un ejercicio complejo, pero siempre fructífero, como es el entender cómo fue el pasado e intentar visualizar cómo será el futuro.

Al utilizar el primer mago por primera vez, el analista podrá definir uno o varios dilemas, pero estos tendrán que ser refinados con el segundo y tercer mago y, posteriormente, con sucesivas iteraciones de cada uno de ellos hasta estar seguro de que los dilemas resultantes definen a la perfección el problema a resolver.

Resumiendo, el objetivo de los tres magos es obtener una visión completa y objetiva de un problema en el espacio, el tiempo, y a diferentes niveles de complejidad y abstracción.

Por supuesto, hay mucho más en los procesos de análisis. Existen áreas de conocimientos completas, como el modelado de sistemas o *Systems Thinking* cuyo interés es analizar problemas, estructurándolos como conjuntos de elementos y sus relaciones, y examinándolos desde diferentes puntos de vista³². Técnicas estadísticas avanzadas, y *frameworks* de visualización de información que se pueden usar.

Lo importante es ser consciente de que los datos nos ayudan no solo a resolver problemas ya existentes, sino a encontrarlos. Y para ello necesitamos rodearnos de herramientas y expertos, pero

32 No es el objetivo de este artículo hablar de análisis de sistemas en más detalle, pero se recomienda la lectura de *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, de P. Senge, para más información.

también de una filosofía (traducida posteriormente en parte de nuestra metodología) de «encontrar problemas que merezcan la pena ser resueltos».



Raúl Ballester
@Raul_Ballester
peopleartfactory.com

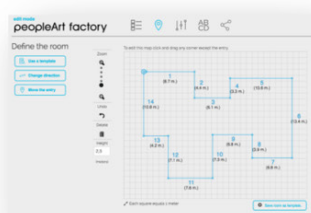
7.1

Experiencias emprendedoras

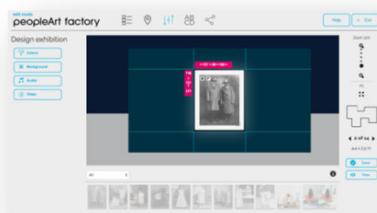
Aprender haciendo

1. INTRODUCCIÓN

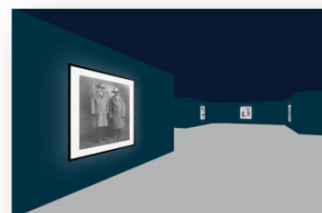
PeopleArtFactory.com (en adelante PAF) es una herramienta especialmente diseñada para crear y difundir online exposiciones de arte virtuales, utilizando un entorno propio de construcción y visualización en tres dimensiones:



1. Creación de la sala



2. Diseño de la exposición



3. Recorrido virtual

A diferencia de los actuales entornos de "visitas virtuales 360º", realizados a partir de fotografías de la realidad, con este sistema es el propio usuario el que crea, desde una visión subjetiva, su propia exposiciones de arte. Es muy sencillo configurar múltiples aspectos, como la forma y las dimensiones de la sala, la posición exacta de las diferentes obras, el tipo y tamaño de los marcos, el color de las paredes o el uso de texturas, textos o imágenes de fondo, etc.

En PAF, es posible crear eventos virtuales y medir, de forma detallada y sencilla, la repercusión obtenida. A diferencia de otros programas de diseño en 3D, su manejo es realmente intuitivo y adaptado a usuarios sin conocimientos previos. Además, los espacios generados se pueden publicar directamente en Internet, para compartirlos a través de las redes sociales o insertarlos en cualquier página web (pegando un código HTML, como un video de YouTube). De este modo, además de una herramienta para que los artistas puedan preparar y dar difusión de exposiciones, esta plataforma también puede ser útil a galerías, instituciones y gestores culturales en general, para ampliar, casi sin coste, sus fondos expuestos de forma física y experimentar con nuevas líneas y temáticas, creando colecciones mixtas o exclusivamente virtuales.

2. UNA HISTORIA VERDADERA.

Sé que una de las principales habilidades del 'buen emprendedor', tal vez la más importante hoy en día, es saber contar buenas historias. También he aprendido, a lo largo de estos años, que la condición más importante para lograr una buena historia, casi siempre, es que no sea ni totalmente cierta ni totalmente falsa. La realidad, aunque, a menudo, supera a la ficción en espectacularidad, siempre es tozuda y muy pocas veces se atiene a seguir la dictadura que impone un discurso eficaz, breve y de impacto. Siempre es más fácil unir los puntos hacia atrás, enhebrando un relato que se ajuste a nuestros intereses, omitiendo algunos datos y maquillando otros. Cuando yo me lancé a desarrollar PAF, no había oído hablar ni una sola palabra del método Lean Startup y, honestamente, creo que esto me hizo cometer muchos más fallos de los que hubieran sido necesarios, aunque, también de he admitir que, desde que lo conozco (e incluso lo enseñó a otros), he seguido cometiendo bastantes errores en el desarrollo de mi Startup. Por eso, al escribir este capítulo, no pretendo ser ni parecer un 'buen emprendedor', tampoco crear una 'buena historia', amable y épica, pero ficticia. Tan sólo quiero ser biógrafo de mí mismo y ayudarte, en lo que buenamente pueda, con una crónica lo más fiel posible a la verdad de los hechos, para que seas tú, querido lector, el que saques tus propias conclusiones y enseñanzas, si las hubiere.

3. TEN CUIDADO CON ALGUNAS PREGUNTAS, PUEDEN CAMBIAR TU VIDA.

Comenzaré a hacer efectivo este pacto de sinceridad contigo (a cambio del valioso tiempo que tú debes emplear en leer este texto) con, tal vez, tu primera decepción: Esta, como casi todas las historias de emprendimiento que yo conozco, no tiene un origen espectacular. Empieza por accidente, de forma inesperada y casi fortuita, con una corazonada, un acto de fe apasionado, una bola de nieve de hechos encadenados y consecuencias imprevistas, que acabó por cambiar mi vida. No nos engañemos, no hay otra forma de emprender, sobre todo en España, que no sea a golpes. No es habitual encontrar un momento propicio para saltar al vacío de un sueño. Créeme, suele ocurrir que tu primer proyecto empieza por accidente o no empieza. También he de ser claro en esto. Este pequeño '*Big Bang*', donde todo estalla, casi siempre es una pregunta, tan osada como ingenua, que desde el mismo momento que es formulada, atrapa la mente del emprendedor de forma obsesiva, como una especie de hechizo. Esta es, sin lugar a dudas, para mí, una de las principales

lecciones aprendidas a lo largo de todo el proceso: **Nunca subestimes el poder de atracción de ciertas preguntas sin respuesta, así como la importancia de formularlas de forma correcta, para que sean tu guía y no tu perdición, dentro del laberinto que supone el desarrollo de un nuevo proyecto empresarial.** En mi caso, la pregunta que, como el conejo blanco de Alicia en el país de las maravillas, me condujo a saltar dentro del agujero fue la siguiente: ¿Cómo puedo lograr que tantos buenos amigos, artistas *amateur* (sobre todo fotógrafos), puedan vender y dar a conocer sus obras a un público masivo?

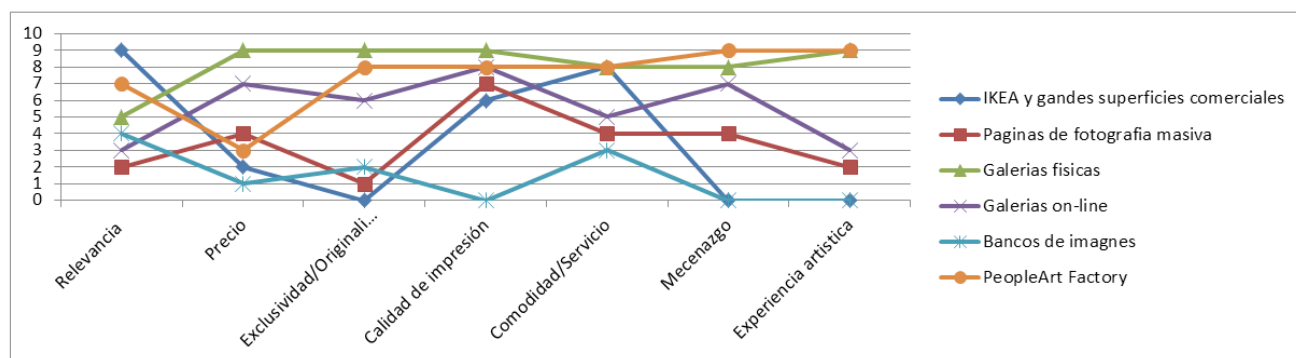
4. LA IDEA INICIAL QUE NUNCA FUE UN 'MARKETPLACE' PARA FOTÓGRAFOS.

Sin querer ser pedante, pero sí honesto, he de admitir que este proyecto nace de un 'acto de amor a los que aman', me explico, hacia todos los artistas *amateurs* que yo he conocido a lo largo de mi vida. Sé que es algo difícil de trasladar a quien no lo ha vivido en primera persona, pero lograr un beneficio económico con una actividad artística, que te apasiona y realizas, no por dinero sino por puro placer, créeme, te produce una sensación de felicidad realmente intensa, sobre todo, cuando eres joven. Por este motivo, desde hacía varios años, quería emprender algo entorno a esta potente emoción y, a mediados del 2012, empecé a valorar la idea de hacer una tienda online o 'marketplace', donde este tipo de artistas pudieran sacar algo de dinero vendiendo sus piezas. Mi intención era crear un nuevo concepto de galería de arte, con precios mucho menores de los habituales pero ofreciendo al cliente muchos de los valores propios de la misma: experiencia artística y vinculación emocional con la obra y el autor, alta calidad de impresión, series limitadas, certificados de autenticidad, etc.

La clave del negocio parecía sencilla, pero no lo era: poner en contacto a estos creadores 'noveles', cuyo trabajo yo admiraba, y que sabía que no suelen pedir elevados honorarios por los derechos de reproducción de sus obras, con un tipo de cliente aficionado al mundo del arte pero que no puede afrontar precios muy elevados. Personas dispuestas, por un poco más, a adquirir una pieza 'exclusiva' y de mayor calidad que una copia, fabricada de forma masiva y sin ningún valor artístico.

Como tantas veces ocurre, después de dedicar unas horas a buscar en Internet y plantear mi idea a diferentes personas, encontré multitud de referencias de sitios con propuestas similares. Desde muy pronto, asumí que, para lograr que PAF tuviera una oportunidad de ser un negocio rentable, necesitaba mucho más que buenas intenciones. Por mi anterior trabajo, como responsable de un pequeño departamento de I+D+i, en una PYME industrial, no sabía demasiado sobre cómo crear una empresa pero sí algo de marketing y bastante de desarrollo de productos. Entendía que era fundamental desarrollar una estrategia muy clara y efectiva de diferenciación. Necesitaba una propuesta de valor más específica y menos ingenua que, simplemente, pretender ser la opción con mejor relación calidad-precio en un mercado donde, además, no tenía ninguna experiencia. Como ya he dicho, por aquel entonces no había oído hablar todavía del Método Lean Startup, pero sí conocía bien un libro: 'La estrategia del Océano Azul', de W. Chan Kim, que también ha acabado siendo un clásico muy frecuente en las bibliotecas de la mayoría de emprendedores y que, aunque

ya llevaba publicado más de veinte años, me resultaba claramente innovador, respecto a casi todos los demás títulos, que encontraba en la, para mí, triste, fraudulenta y aburrida sección de 'libros de empresa'. Así que, como punto de partida, empecé a intentar trazar las curvas de valor de mi sector, respecto a PAF:



Por supuesto, hacer uno mismo este ejercicio, con tu propio proyecto, es mucho más difícil que comprender los archiconocidos ejemplos del libro, que explican, como tantas veces sucede en economía, lo que ya ha ocurrido y no lo que ha de ocurrir. En mi caso, y siendo sincero, no tenía claro ni el sector sobre el que debía trabajar, pues, en verdad, era una mezcla de varios, ni cuáles eran realmente los aspectos que debía analizar, ni mucho menos, la valoración que, de estos, tenían mis supuestos clientes, a los que aún ni conocía. Así que, ¿por qué no decirlo?... Como tantas veces me ocurrió después, trabajando sobre absurdas plantillas de plan de empresa (hasta que el bueno de Steve Blank llegó a mi vida), con esta técnica, siempre tuve la impresión de hacerme, un poco, trampas a mí mismo. Era sencillo llegar a los resultados que mejor justificaban mi idea inicial, sin aprender demasiado, salvo en un punto, que, a la postre, resultó ser clave y transformó todo el proyecto, y que, de nuevo, se mostraba ante mí en forma de pregunta fundamental: **¿Cómo lograr una verdadera diferenciación mediante cambios radicales en la experiencia de usuario?**

Durante semanas analicé infinidad de páginas de galerías de arte, tiendas online y sitios web para fotógrafos y, francamente, casi todos me parecían idénticos y, en general, bastante pobres, sobre todo, en un sentido artístico. Aunque la mayoría de los sitios estaban diseñados de forma más o menos elegante, las obras siempre se solían mostrar de un modo muy rígido y repetitivo, mediante una matriz o secuencia lineal de imágenes del mismo tamaño. Echaba de menos una estructura visual más compleja y multimedia, entorno a un discurso que pudiera definir el propio artista. Por eso, aunque barajé muchas opciones distintas, finalmente me decidí a desarrollar, como forma de diferenciación, un sistema propio de exposición virtual, que permitiera transmitir al público emociones más próximas a la experiencia real de visitar una galería de arte.

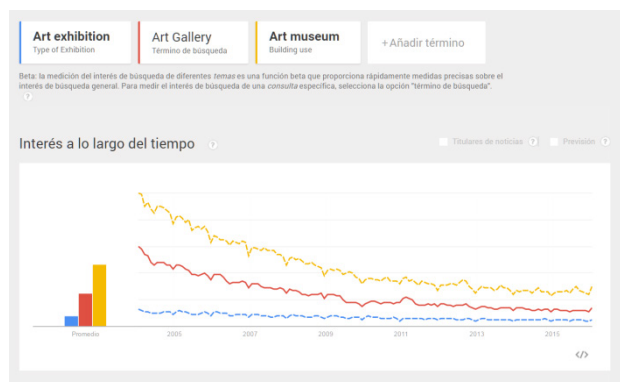
5. TU MEJOR ESTUDIO DE MERCADO ES COMPRENDER BIEN LAS TENDENCIAS.

¿Sabes por qué el cometa Halley se llama así? Tengo comprobado de la mayoría de la gente suele responder que, seguramente, fue la primera persona en verlo brillar en el cielo. Es curioso cómo, al hacernos esta pregunta por primera vez, a casi todos nos viene a la mente la imagen de un hombre mirando al cielo, con infinita paciencia y un rudimentario telescopio, hasta que un día, por un golpe definitivo de fortuna, logra el descubrimiento que le hace entrar en la historia. Pero lo cierto es que este famoso astrónomo, matemático y físico inglés, amigo de Isaac Newton y miembro de la Royal Society, nunca vio el cometa que lleva su nombre. Hizo algo, en mi opinión, mucho más complejo y, muchas veces, menos valorado. Dedicó tiempo a indagar y analizar varias observaciones descritas por otras personas a lo largo de la historia y concluyó que correspondían al mismo objeto celeste, que retornaba cada 76 años. Con ello, realizó una estimación de la órbita, y predijo su reaparición para el año 1757. Para mí, esta historia es un buen ejemplo de otra lección importante que yo he aprendido en el proceso de desarrollo de PAF: **gran parte del éxito de un emprendedor está en ser capaz de leer bien las tendencias.** A partir de los hechos que ya han ocurrido, adelantarse y hacer predicciones de lo que ha de ocurrir y, por supuesto, acertar!... o, por lo menos, no fallar de forma estrepitosa.

Es evidente que toda predicción siempre se verá afectada por sucesos imprevistos que hacen el problema mucho más complejo de lo que habíamos tenido en cuenta inicialmente. El propio Halley no considero en sus cálculos la atracción de Júpiter y Saturno, lo que provocó que el retorno no fuera visto hasta el 25 de diciembre de 1758. Debemos asumir la incertidumbre como una parte fundamental del proceso de encontrar algo nuevo, ya sea un cometa o un modelo de negocio, pero también es importante descartar, de forma categórica, aquellas predicciones basadas en el puro azar, actos de fe o meras opiniones y no apoyadas en ningún proceso de investigación empírico. **Emprender no es una ciencia exacta, pero sí tiene mucho de ciencia.**

Por eso, si estás realizando el planteamiento inicial de tu idea, creo que es importante conocer bien los parámetros de referencia de tu sector pero no dediques horas y horas a recopilar toneladas de datos, sacados de Internet. Te aconsejo que simplemente intentes comprender cuál es la tendencia que va a tirar hacia arriba o hacia abajo de tu negocio. En mi caso, estudié el tamaño del mercado del arte, los hábitos de compra online en toda Europa, los precios medios de los artículos de decoración y los de las galerías de arte, pero nunca me paré demasiado tiempo a pensar cuál era la tendencia que sostenía un concepto como 'galería virtual' y, sin saberlo, me subí a un tren que estaba entrando en vía muerta. Ahora creo que, en general, la exposición de arte está en decadencia, en el mundo físico y mucho más en Internet. Realizando una serie de búsquedas sencillas y gratuitas en *Google Trends*, no hace falta ser ningún genio para comprender que es algo en claro declive desde hace diez años. No sé si es algo acertado o no, pero es evidente que, en la sociedad actual, se impone, de forma

cada vez más clara, la dictadura de lo breve e inmediato. La atención y el tiempo libre se han vuelto bienes cada vez más escasos para la mayoría. Los museos y las galerías de arte, más allá del día de la inauguración o las exposiciones con presencia habitual en los medios de comunicación, están, casi siempre, vacías. Sin embargo, conceptos como 'realidad virtual' o 'simulación 3D' muestran una tendencia mucho más favorable en los últimos años y, por este motivo, constituyen nuestras actuales líneas de trabajo.



6. ¿MERECE LA PENA DESARROLLAR ALGO QUE NADIE TE HA PEDIDO?

Esta es una pregunta que solo puedes responder tú, pero, por favor, no te engañes ni te hagas trampas al solitario. Parece algo evidente, pero muchas veces se nos olvida, que **sin personas al otro lado, interesadas en nuestros productos o servicios, sencillamente, no tenemos nada**. No quiero decir con esto que tu proyecto no tengan sentido si no te hace ganar mucho dinero, pero sí que trasciendas de tu propio ego y seas capaz de plantear algo que realmente atienda una demanda, resuelva un problema o sea útil para alguien, además de para ti. **Si no estamos intercambiando nada con nadie, sencillamente, no es un negocio, sólo estamos cayendo en una especie de 'onanismo intelectual' con nosotros mismos y nuestro equipo**.

Piensa que el ser humano tiene una tendencia natural a plantearse desafíos y a tratar de resolverlos. Esta ha sido una de las clave de nuestra evolución como 'Homo Sapiens' desde hace millones de años. Pero, actualmente, casi todos los mercados están saturados por el lado de la oferta y los problemas reales suele ser extremadamente complejos, sobre todo, para que los resuelva un emprendedor, muchas veces, con una gran determinación pero sin demasiada experiencia. Este es, sin duda, un punto muy importante. No quiero decir que no queden oportunidades para que pequeños emprendedores puedan crear nuevos negocios de éxito en muchos campos. Pero **debemos ser cuidadosos porque es un error demasiado frecuente dedicarnos a solucionar problemas imaginarios o irrelevantes que no conocemos o no comprendemos bien y que, en definitiva, nadie nos ha pedido resolver o, al menos, no de la forma que nosotros estamos proponiendo**. Por ejemplo, durante mucho tiempo yo pensé que crear una galería virtual era la mejor solución

para que mis amigos artistas *amateurs* pudieran promocionar y vender su trabajo por Internet. Pero, en verdad, y siendo honesto, esto es algo que, aunque muchos me dijeron que les parecía una buena idea, nadie me había demandado expresamente y, en consecuencia, casi ninguno de ellos me contrató una vez que estuvo disponible; bien porque el producto final no se ajustaba a sus necesidades concretas, bien porque, realmente, no estaba demostrado que les sirviera para ganar más dinero (y sí era un nuevo gasto en su maltrecha economía) o, simplemente, porque no tenían el tiempo o el interés de probarlo. De este modo, con el tiempo, he aprendido que muchas de las lógicas de causa-efecto y las hipótesis iniciales, sobre las que se apoyaba mi negocio, eran incorrectas. Los mecanismos por los que el público compra una pieza de arte, un objeto de decoración o cualquier otra cosa, suelen ser complejos y se deben a muchos más factores de los que solemos imaginar.

¿Quiero decir con esto que me arrepiento de haber desarrollado PAF? En absoluto. Supongo que es correcto decir que, en ciertos aspectos, fracasé, pues no se cumplieron muchas de mis expectativas. Pero también creo que este es un proyecto que plantea cuestiones interesantes dentro del mundo del arte y que, además de haberme aportado muchas cosas buenas, ha logrado conectar con algunos cientos de personas que, en todo el mundo, lo usan de forma habitual para preparar y difundir sus exposiciones. Al final, no lo olvidemos, esta también es una de las experiencias más intensas del proceso de emprender: **lograr transformar el mundo con nuestra impronta personal, crear algo que, aunque sea pequeño, existe gracias a nosotros.** Lo que sí es evidente y en esto he de ser muy sincero, es que no ha sido un buen negocio y que he gastado en él mucho más dinero, tiempo y energía vital de la que hubiera sido deseable, principalmente por no haberlo abordado, desde el principio, con un enfoque correcto, más experimental y riguroso, como Lean Startup.

7. SI PIERDES EL FOCO Y EL CONTROL CREATIVO DEL PROYECTO, LO PAGARÁS CARO.

No sé qué tipo de emprendedor eres ni cuál es tu motivo para estar leyendo este capítulo, pero lo más habitual, sobre todo si estás empezando, es que respondas a alguno de estos cuatro perfiles: el emprendedor por necesidad, que parte de una situación de desempleo o quiere lanzarse a la aventura de ser su propio jefe, normalmente, sin un plan demasiado claro; el emprendedor por vanidad, enamorado de su idea feliz y que aspira hacerse rico y famoso en el menor tiempo posible; el emprendedor de oficio, que suele tener un perfil tecnológico y conocimientos de empresa y quiere desarrollar algún tipo de negocio innovador y el emprendedor vocacional que, simplemente, está intentado hacer algo de dinero con su afición o *hobby*. La verdad es que no es demasiado importante, porque la diferencia entre el éxito y el fracaso, en todos los casos, no va a depender tanto de tus motivaciones, sino de tu capacidad de atraer y conectar con un número suficiente de 'evangelistas' o primeros clientes que impulsen tu negocio y lo hagan crecer en la dirección correcta.

Esta es otra de las grandes lecciones que yo aprendí durante las fases iniciales del desarrollo de PAF: **una las consecuencias dramáticas de no conocer bien a ningún cliente real es que puedes**

perder el foco con extrema facilidad.

Lo diré de otro modo: es muy sencillo hacer más cosas de las necesarias y dejar las necesarias sin hacer, que los desafíos de tipo técnico o de otro ámbito cobren un peligroso protagonismo y te distraigan de lo realmente importante. Por mi experiencia previa en entornos de desarrollo de productos, siempre tuve claro que era fundamental crear un equipo multidisciplinar, donde además de físicos teóricos, diseñadores gráficos e ingenieros de software incluía a algunos artistas, potenciales clientes que, en ciertos momentos puntuales, nos aportaron opiniones muy valiosas. Pero he de admitir que, claramente, subestimé la importancia de tener alguna persona, de carne y hueso, realmente interesada en pagar por usar el producto o servicio, una vez estuviera disponible, y con la que poder interactuar y establecer prioridades desde el principio.

Como suele ser habitual, sin disponer de este perfil ni de una idea demasiado clara de las particularidades del problema que queríamos resolver, pronto empezamos a diseñar e implementar muchas funcionalidades, que nos parecieron interesantes pero no eran realmente necesarias, al menos, en una primera versión. Siendo sinceros, muchas de las opciones de configuración de PAF, incluso algunas de las más costosas, creo no han sido utilizadas jamás, ni por nuestros usuarios más avanzados.

Otro riesgo importante es perder el control creativo, es decir, que las cosas se hagan de forma muy diferente a como tú sabes que deberían hacerse, por discutibles cuestiones técnicas o falta de presupuesto, especialmente si contratas a una o varias empresas para realizar el proyecto, en lugar de hacerlo por ti mismo, con socios o a través de empleados. No digo que implicar a empresas externas no sea algo bueno. En mi caso fue tremendamente positivo. Me permitió trabajar con un excelente grupo de profesionales, sin los que jamás hubiera podido cumplir ni con unos plazos ni con unos estándares de calidad mínimos, pero, sin duda, tuve que pagar un elevado coste, en diferentes ámbitos, no sólo el económico. Aprendí que, **como emprendedor, siempre debes confiar en tu equipo pero nunca ceder el control a alguien menos comprometido que tú con el éxito de tu Startup**. Para un programador de una empresa externa o un empleado que, en el fondo, nunca va a utilizar la plataforma que está desarrollando, algunas cuestiones, sobre todo a nivel de usabilidad del sitio, son importantes, pero, seguro que secundarias respecto a otras, como cumplir con sus propias exigencias de calendario o lograr un código eficiente, sencillo de programar o que ya esté disponible en su histórico de proyectos.

8. TRABAJAR DE FORMA ÁGIL, TAN IMPORTANTE COMO DIFÍCIL DE LOGAR

Para una Startup, en fase de descubrimiento, es fundamental poder trabajar de forma iterativa, en intervalos cortos, y pivotar varias veces, a partir del aprendizaje obtenido en los primeros ciclos, introduciendo cambios, tanto en el producto como en modelo de negocio inicial. Por este motivo, creo que desde que se

publicó el manifiesto ágil, allá por el año 2001, la popularidad de este tipo de metodologías ha ido en claro aumento, aunque también opino que, como con tantas otras cosas de la vida, **el ser realmente ágil es algo de lo que mucha gente presume pero muy poca practica**. Sobre todo, en las cuestiones más complejas de cumplir, como las relativas a ser muy flexibles, admitir y saber gestionar cambios de requisitos, incluso en etapas tardías del desarrollo, sin que aparezcan tensiones o se dispare el coste del proyecto.

En el caso de PAF, nos tocó descubrir, de forma dramática, que es casi igual de peligroso para el futuro de tu negocio que la primeras versiones de tu producto o servicio sean demasiado cutres o, como me ocurrió a mí, demasiado caras, complejas y difíciles de modificar. Como ya he dicho, si las desarrollas tú mismo o con un equipo propio sin suficientes conocimientos es fácil que su lanzamiento se eternice y no se llegue jamás a una calidad mínima. Pero trabajar con profesionales externos tiene el riesgo de alcanzar resultados, de forma más rápida y técnicamente mejores, aunque, en ciertos aspectos, alejados de las necesidades reales de tus clientes, sobre todo, a nivel de experiencia de uso, modelo de ingresos, flujo de trabajo, etc. Por muchos esquemas y prototipos que hagamos, mi experiencia es que estas cuestiones son difíciles de conocer hasta que no existe una interacción con clientes de verdad.

A pesar de lo duro que nos resultó el lanzamiento de la versión inicial, lo realmente complicado empezó a partir de ese momento, cuando hubo que realizar varios pivotes importantes, sobre muchos de nuestros planteamientos originales, casi sin dinero y con un clima de trabajo realmente tenso y enrarecido. Por este motivo, aprendí que, aunque, teóricamente, el proceso se planifique y ejecute siguiendo una metodología ágil (en mi caso fue Scrum) si todo el equipo no está realmente comprometido con trabajar en un contexto de alta incertidumbre, es receptivo a las indefiniciones o cambios de criterio en todo momento y, sobre todo, no se controla bien el presupuesto desde el principio y no se es muy previsor, dejando una parte importante del dinero disponible para los futuros desarrollos, es muy fácil que pronto surjan fricciones importantes o se entre en fases de bloqueo total.

9. TU PLAN DE NEGOCIO PUEDE NO SOBREVIVIR PERO TÚ SÍ DEBES HACERLO

Siempre recordaré el día en que mi socio Pedro Cárceles y yo fuimos juntos y cargados de ilusión en busca de nuestras primeras ventas, inspirados por esa cierta imagen, que todos podemos tener, asociada al mito del emprendedor: personas apasionadas con su idea, que crean un imperio trabajando duro, desde abajo, casi sin medios ni experiencia. A través de algunos contactos, ese año y el siguiente, logramos colarnos en casi todas las Ferias de Arte de Madrid. También asistimos y organizamos multitud de eventos y talleres donde mostrar nuestra web a cientos de artistas, medios de comunicación y galerías, muchas veces a 'puerta fría' y tableta en mano. Pero lo cierto es que, aunque muchas personas nos mostraron su interés, con casi nada de esto, realmente, logramos un beneficio económico. Como dice Steve Blank, 'ningún plan de negocio sobrevive al primer contacto con los clientes'. Por supuesto, el nuestro tampoco. **Por eso, lo importante es fallar rápido y barato, para poder reaccionar**. De estos meses, intentando vender sin éxito, nosotros hemos sacado varias lecciones:

- Al principio, cuando no tienes una marca conocida ni casi presupuesto para hacer marketing, **la clave de las ventas está en la 'tracción' y en encontrar pronto una comunidad de primeros clientes y 'evangelistas'** que compren y 'tiren' de tu producto o servicio. Pónselo fácil y si, por algún motivo, no logras conectar con ellos, intenta ser flexible y saber por qué no les interesa pagar por lo que ofreces.
- **Si no hay demanda, pivota, pero no te desgastes intentando vender a quien sabes que no quiere comprar.** Haz un presupuesto realista, con unos plazos y unos objetivos de ventas que hagan viable continuar y, si no se cumplen, mejor pasar a un plan B. Aunque sea una buena idea, no vivas eternamente enamorado de ella. La clave es lograr que muchas otras personas estén enamoradas también.
- **No te enredas demasiado con las redes sociales, asistencia a eventos, concursos y apariciones en medios de comunicación.** Estas métricas de vanidad, aunque son necesarias y útiles, sobre todo, al principio, si no logras ser muy disciplinado, a la larga, te hacen perder mucho tiempo y concentración. Nuestra experiencia en este ámbito es que el retorno existe pero es bastante moderado. Aunque es importante cuidar siempre a tu comunidad, nosotros hemos aprendido que más vale tener clientes que compren o, al menos, usen tu producto o servicio, que seguidores en redes sociales. Además, nuestra experiencia es que suele ser más frecuente que lo primero provoque lo segundo y no al revés.
- **Piensa en grande, intenta comprender todo el ecosistema y, si es posible, crear alianzas estratégicas con otras Startup o empresas que estén operando en tu sector.** En nuestro caso, hemos logrado que sitios web mucho más consolidados y con más recursos que nosotros, como The Art Boulevard o Talent United, ofrezcan a sus miles de usuarios crear una cuenta en PAF y vincularla con sus perfiles en estas dos plataformas.

10. APRENDE A GESTIONAR LA ESPERA Y DISFRUTA DEL CAMINO COMO DEL ÉXITO.

Créeme, la única forma de lograr metas importante es haciendo, con paciencia y perseverancia. Aprender de nuestros errores para darnos la oportunidad de cometer otros nuevos. Mi experiencia es que el éxito, además de un concepto subjetivo, es algo muy volátil, que suele llegar cuando no lo esperas y, normalmente, 'en diferido', es decir, tiempo después de los hechos que lo provocaron. Siempre me ha parecido curioso pensar que una parte de las estrellas, que ahora vemos en el cielo, están apagadas. Contemplamos una luz de hace millones de años. Por eso, de igual modo, podemos imaginar que, detrás de cada punto de oscuridad, se esconden estrellas jóvenes, brillando en su máximo esplendor, cuya luz aún está viajando hacia nosotros.

**¡EL FRACASO ES NO HABER INTENTADO HACER ALGO
REALMENTE ILUSIONANTE CON TU VIDA!**

11. AGRADECIMIENTOS:

Socio tecnológico: **DIGIO S.L**; Diseño web y usabilidad: **Sr. Mentekitchen**; Identidad y video: **Dar a luz comunicación**; Creación musical: **Telar Sónico**; Traducción: **Irene Caballero, Miguel Serna**; Diseño conceptual: **Pablo Olivares, Andrés Silanes, Leticia Ballester**; Mentorización: **Francisco Martinez Ros, Fidel Rodríguez-Batalla, Javier Cuervo López, Néstor Guerra, Mario López de Ávila Muñoz**.



Ramón Fisac & Jaime Moreno

@ramonfisac

@integraenetwork

7.2

Experiencias emprendedoras

Lean Startup como herramienta para el diseño de una empresa social

1. CONTEXTO: PROBLEMÁTICA Y OPORTUNIDAD

1.1. EL PROBLEMA

Según cifras oficiales, la tasa nacional de paro en España ha superado recientemente el 25 %. La tasa de desempleo juvenil es aún superior, alcanzando el 51,2 % a nivel nacional. Además, el 25,5 % de la población española vive en situación de pobreza y privación material severa, colocando a estas personas ante un riesgo inminente de exclusión social.

Estos indicadores resultan algo inferiores si se particularizan para la Comunidad de Madrid, donde se desarrolla esta iniciativa: 18.86 % de paro y 15.9 % de riesgo de pobreza. Sin embargo, en determinados barrios la situación empeora significativamente para los jóvenes, que sufren tasas de desempleo juvenil que superan el 70 %. Integra-e es una iniciativa que se dirige especialmente los jóvenes con niveles educativos bajos que viven en estos contextos de riesgo

1.2. LA OPORTUNIDAD

El sector TIC es un sector que lleva **creciendo a doble dígito a nivel mundial de modo ininterrumpido los últimos 15 años**. Este sector no ha conocido prácticamente el desempleo en el periodo anterior a la crisis. Recientemente, la tasa de paro del sector fue elevándose hasta alcanzar el 7,6 % el año 2012. No obstante, la retribución se mantuvo por encima de la media para otros puestos de ingeniería semejantes (cercana a los 26.000€).

Además, el sector posee algunas particularidades que lo hacen especialmente apropiado para los beneficiarios de Integra-e, ya que los jóvenes: i) se sienten atraídos por estas tecnologías (son usuarios habituales de teléfonos móviles, redes sociales e internet), ii) son en su mayoría «nativos digitales» y poseen las competencias básicas para iniciarse en el sector, y iii) pueden mejorar sus oportunidades laborales con unos plazos de formación cortos. Además, es un sector propicio para el autoempleo y en el que se requieren inversiones iniciales reducidas.

Existe en el sector una **amplia demanda de profesionales cualificados de diferentes perfiles:**

- En determinados segmentos de media cualificación -perfectamente alcanzables para los alumnos de Integra-e-. alcanzables para los alumnos de Integra-e-. En segmentos de media cualificación, donde la demanda está insatisfecha y es complicado encontrar un profesional capacitado (por ejemplo para soluciones de comunicaciones avanzadas y certificaciones de fabricantes concretos como las certificaciones CCNA de Cisco, que no requieren formación previa).
- También existe una demanda en el mercado de un perfil TIC de baja cualificación. Diferentes emprendedores de éxito en este campo coinciden en apuntar que actualmente se dedican ingenieros a labores repetitivas de muy poco valor añadido que se podrían externalizar a trabajadores formados a medida que no cuentan con una formación reglada en la materia.

Además, el e-learning se ha consolidado en los últimos años como la alternativa más inclusiva para el aprendizaje y la educación. Numerosas experiencias de cursos masivos abiertos en línea (o MOOC por sus siglas en inglés, Massive Open Online Courses) como Coursera, Udacity otros, están cambiando la manera de entender la educación y hacerla un elemento inclusivo y generador de oportunidades. En Integra-e reconocieron esta oportunidad desde un doble punto de vista: por un lado, generador de oportunidad de negocio hacia nuestros clientes, y por otro, oportunidades de inclusión para los alumnos en riesgo de exclusión.

2. LA EMPRESA SOCIAL

La empresa social es un concepto en el que caben diferentes interpretaciones y delimitaciones, si bien sus principios fundamentales son comunes (Mair y Martí, 2006; Peredo y McLean, 2006; Peattie y Morley, 2008; Doherty et al., 2014):

- La razón de ser y la misión de la organización está definida por un objetivo social, que típicamente se concreta en la lucha contra un problema social: la pobreza, la desigualdad, la falta de vivienda, la conservación del medio ambiente o el desempleo, entre otros. La principal diferencia con la empresa tradicional radica en la importancia que tienen los objetivos económicos y sociales.
- Esta misión social se persigue mediante la realización de una actividad económica en un mercado competitivo (venta de productos y servicios). En la persecución de este objetivo, la empresa social genera externalidades sociales o ambientales positivas.

La empresa social es a veces definida como una organización transectorial en la frontera de los sectores público, privado y social, y que afronta deficiencias de los tres (Defourny y Nyssens, 2010). La empresa social utiliza métodos o mecanismos de actuación propios de la empresa privada. Por otro lado, tiene una misión social que es característica de organizaciones del tercer sector o del sector público. También sus recursos pueden proceder de los tres sectores: capital (sector privado), voluntariado (tercer sector) y subvenciones, ayudas y contratos (sector público).

Existen multitud de definiciones de empresa social que han sido propuestas en los últimos años en diferentes países y regiones (Defourny y Nyssens, 2006; Kerlin, 2009). Debido a la cantidad de enfoques legítimos, la tendencia que se observa en la literatura es reconocer un tipo ideal de empresa social definida por una serie de criterios económicos y sociales que no representan condiciones que una organización debe cumplir para calificarse como empresa social, sino unas características a las que aspirar.

Para entender mejor la tipología de las empresas sociales y los factores que explican su emergencia, en los últimos años se ha realizado un notable trabajo académico para caracterizar teorías y perspectivas sobre la empresa social. En este sentido, la producción académica de definiciones y conceptualizaciones se encuentra organizada alrededor de tres escuelas de pensamiento de empresa social (Defourny y Nyssens, 2012): la empresa social desde la tradición europea de economía social, la empresa social como medio de generación de ingresos para una misión social y la empresa social como fuente de innovación. Las tres principales escuelas de pensamiento sobre empresa social se muestran complementarias ya que son respuestas que la sociedad ha ido dando a las problemáticas sociales desde contextos diferentes (culturales, sociales e institucionales).

La Comisión Europea lanzó en 2011 una comunicación titulada Social Business Initiative, en

la que adopta una definición de empresa social que, en la visión de Defourny y Nyssens (2012), se sitúa en el punto de encuentro de las tres escuelas de pensamiento descritas. En esta comunicación, la Comisión Europea (2011, pág. 2) define empresa social como:

«La empresa social es un operador de la economía social cuyo principal objetivo es tener un impacto social en preferencia a la generación de beneficios para los propietarios o los grupos de interés. Opera proveyendo de productos y servicios al mercado de una manera emprendedora e innovadora y usa sus beneficios principalmente para la consecución de sus objetivos sociales. Está gestionada de una manera abierta y responsable y, en particular, involucra a los empleados, clientes y otros grupos de interés afectados por sus actividades comerciales».

3. INTEGRA-E: ORIGEN



Integra-e es una **asociación sin ánimo de lucro**, fundada en el año 2012 por un grupo interdisciplinar de profesionales. La iniciativa nace de la inquietud de uno de sus fundadores, Jaime Moreno, por ayudar a cambiar los aspectos negativos del mundo que le rodea. Cuando terminó sus estudios de ingeniero industrial en la Universidad Politécnica de Madrid, conoció el proyecto de microcréditos de **Muhammad Yunus en Bangladesh** y decidió viajar allí para estudiar el concepto de empresa social como herramienta para producir un cambio social.

El objetivo de la iniciativa es crear una entidad económicamente autosuficiente que sirva para la **inclusión sociolaboral de jóvenes en situación de vulnerabilidad** mediante la formación (técnica y de competencias para el empleo) y el acompañamiento en el sector de las nuevas tecnologías. El proyecto nace en Madrid con la perspectiva de ser replicado, tanto dentro como fuera de España.

Los objetivos específicos para conseguirlo son:

- Crear una entidad empresarial autosuficiente que sirva de trampolín para jóvenes en situación de vulnerabilidad.
- Diseñar una red de cooperación y colaboración con organizaciones de la sociedad civil, empresas, universidades e instituciones públicas que permitan unas sinergias de alto valor añadido.
- Ofrecer unos productos y servicios de calidad, de manera que se pueda generar confianza y satisfacción en nuestros clientes.
- Llevar a cabo actividades de sensibilización y educación para promover valores como la solidaridad, la equidad, la igualdad de oportunidades y el voluntariado, en especial en los

ámbitos de la universidad y la empresa.

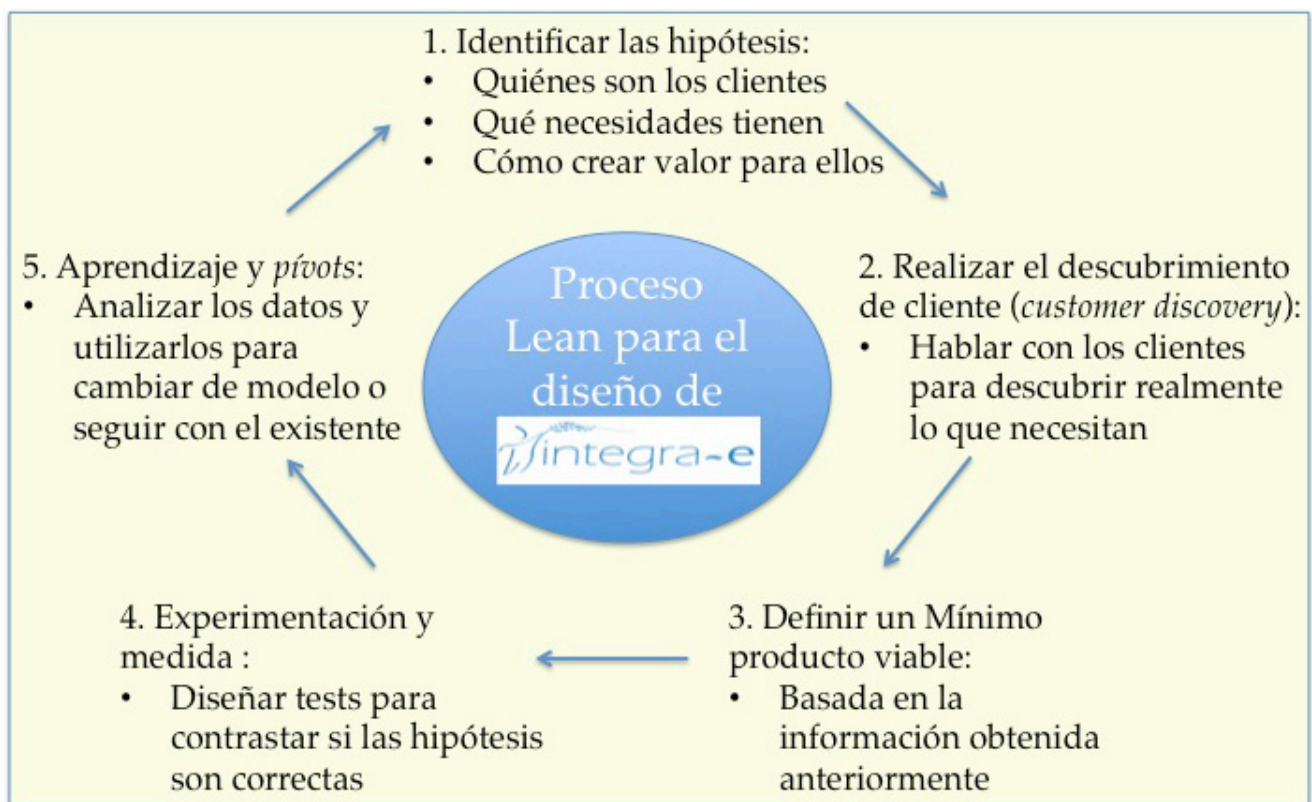
- Promover el concepto de empresa social, las entidades de economía social, y difundir una concepción de la empresa responsable.
- Difundir las aplicaciones sociales de las TIC y las iniciativas de *software libre*.

4. EL PROCESO DE DISEÑO DE INTEGRA-E: CICLO LEAN STARTUP

Durante las etapas iniciales del desarrollo de la empresa social se llevó a cabo un enfoque Lean Startup con las siguientes fases:

- Formulación de hipótesis.
- Adquisición de información (entrevistas y *customer discovery*).
- Definición del Mínimo Producto Viable.
- Experimentación y medida.
- Aprendizaje y pivots.

En la siguiente figura se muestran las diferentes etapas de este proceso circular llevado a cabo:



4.1. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

A partir de la misión y los objetivos definidos en la sección anterior, los fundadores identificaron una serie de hipótesis sobre las que se basaría el funcionamiento de la organización, a saber:

Hipótesis 1

Integra-e basa su diseño en los principios de empresa y su funcionamiento responde a la combinación de una propuesta de valor social y una propuesta de valor económico.

Hipótesis 2

El valor social que puede generar Integra-e se compone de un itinerario de tres etapas que generan oportunidades de inclusión:

- Fase 1: formación técnica orientada al empleo.
- Fase 2: prácticas profesionales para el acercamiento al entorno laboral.
- Fase 3: empleo y soporte al microemprendedor.

Hipótesis 3

La manera de hacer sostenible esta proposición de valor social es mediante una propuesta de valoreconómico que permita convertir a Integra-e en una **organización sostenible económicamente**. Es decir, no se fundamenta principalmente el desarrollo de la empresa en las aportaciones y donaciones externas, sino en flujos económicos generados internamente por la venta de productos y servicios.

Las hipótesis formuladas conformaron una visión de la organización que se resume en la siguiente imagen, que recoge cuatro líneas de negocio que están alineadas con cada una de las tres fases de integración:

- Línea de negocio 1: formación.
- Línea de negocio 2: servicio técnico.
- Línea de negocio 3: diseño web.
- Línea de negocio 4: servicios auxiliares.



4.2. .ADQUISICIÓN DE INFORMACIÓN (ENTREVISTAS Y *CUSTOMER DISCOVERY*)

Una vez formuladas las hipótesis, se llevó a cabo un análisis del entorno en dos campos en los que la empresa social tiene actividad:

- La formación en tecnología de jóvenes en riesgo de exclusión.
- La provisión de servicios de informática y TIC.

En esta etapa se llevaron a cabo numerosas entrevistas con diferentes actores en ambos campos, como trabajadores sociales, investigadores en desarrollo humano, gestores de empresas de inserción, profesores de informática, voluntarios, técnicos de mantenimiento de sistemas informático, etc.

Esta búsqueda de información dejó patente algunos puntos interesantes:

- El itinerario de formación, prácticas e inserción se mostraba adecuado para el perfil de jóvenes en riesgo de exclusión. Existen diferentes iniciativas que ayudan a los jóvenes en alguna de esas tres etapas, pero no una organización que adopte un enfoque holístico que incluya los tres procesos.
- Integra-e debía lidiar en cualquier ámbito de su actividad con la dualidad social y

tecnológica: su misión social se orienta hacia un campo social, pero para ser sostenible y eficaz en su misión también debe ser excelente en la provisión de servicios tecnológicos.

- La existencia de una amplia base de voluntarios del ámbito de la universidad y del mundo de la empresa dispuestos a colaborar en las actividades de formación de manera desinteresada y a coste cero.
- La necesidad de diseñar el proceso de formación, no solo con un contenido técnico, sino con un acompañamiento de carácter personal en el que se traten aspectos como las relaciones interpersonales, etc.
- Voluntad de pago por parte de los jóvenes para recibir cursos de formación adaptados a sus capacidades. Aunque las cantidades son modestas, esta capacidad de pago demuestra interés por su parte.

4.3. DEFINICIÓN DEL MÍNIMO PRODUCTO VIABLE

A partir de este conocimiento previo se definió un Mínimo Producto Viable consistente en dos subproductos o líneas de actividad. Como se indicó anteriormente, la propuesta de valor social está íntimamente ligada a una propuesta de valor económico que permite la sostenibilidad de la organización y la valorización del saber hacer de Integra-e y sus miembros.

Línea de actividad 1: Formación orientada al empleo.

Este producto consiste en la impartición de cursos de duración variable (entre 20 y 50 horas) sobre diferentes campos de la provisión de servicios tecnológicos:

- Mantenimiento y reparación de PC.
- Diseño de páginas web sencillas.

Este producto se monetizaría mediante la venta de cursos a los jóvenes. Los importes pagados son simbólicos, pero importantes para generar un compromiso por parte de los jóvenes y mostrar que esta organización no cree en una visión paternalista en la que se ofrecen cursos gratuitos que los alumnos no valoran.

Línea de actividad 2: Provisión de servicios básicos a empresas.

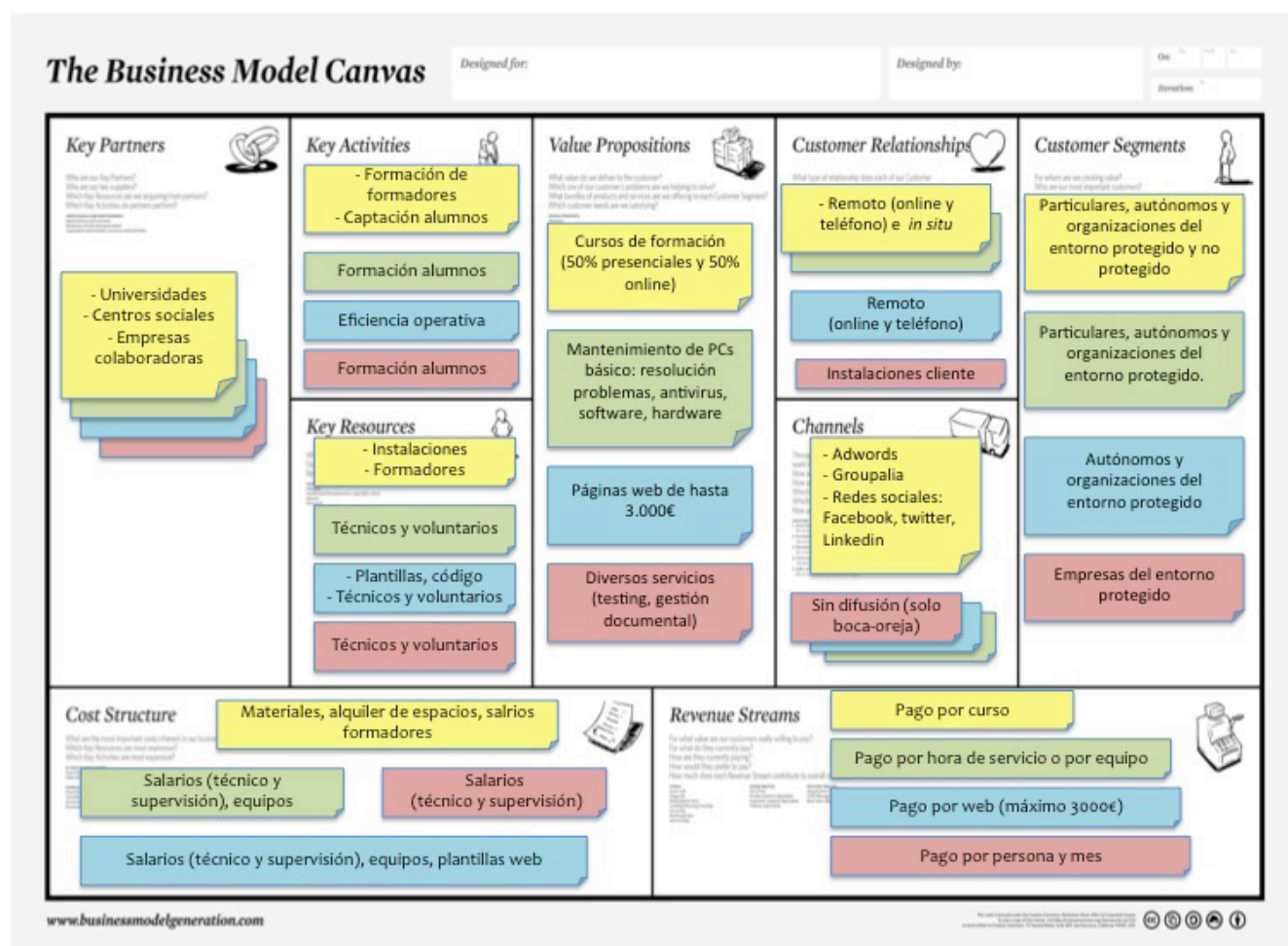
Entre estos servicios se encuentran:

El mantenimiento y reparación de ordenadores: resolución de problemas, instalación de *software* y *hardware*.

- Diseño de páginas web sencillas.
- Servicios varios: *testing* de páginas, digitalización de documentos, etc.

Esta segunda línea de actividad constituía la principal fuente de ingresos para la organización, pero necesitaba de jóvenes en proceso de formación o ya formados para realizar esos servicios. Por tanto, al principio se dio prioridad al diseño e impartición de cursos.

Alrededor de esta propuesta de valor social y económico, se construyó un modelo de negocio que se representa en el *Business Model Canvas* de la siguiente imagen:



4.4. EXPERIMENTACIÓN Y MEDIDA

A partir de esos primeros cursos que se impartieron se empezó a experimentar, variando la composición de los cursos (temario), duración, profesorado, etc..

Se fueron validando algunas hipótesis sobre la asistencia de los alumnos a los cursos, la capacidad de aprendizaje, etc.

Se realizaron medidas sobre los jóvenes formados, su procedencia y su impacto final. Algunos resultados contenidos en la memoria de 2013 se muestran en la siguiente figura:



4.5. APRENDIZAJE Y PÍVOTS

En sus primeros años de vida la organización ha aprendido **numerosas lecciones**, identificando los errores cometidos y los riesgos que existen en la actividad. Algunos de los principales aprendizajes de estos tiempos han sido:

- El margen de maniobra es muy ajustado, encontrándose atrapado en un dilema constante: nivel de exclusión de la persona frente a la capacidad de desempeñar un trabajo de alto valor añadido, y por tanto, capacidad de hacer el negocio más viable.
- Necesidad de procesos de acompañamiento para integrar a los jóvenes. Las empresas sociales centradas en el empleo deben afrontar un desafío adicional a la viabilidad del negocio: los procesos personales y sociales relativos a las personas.

5. CONCLUSIÓN

El método Lean Startup es un enfoque válido para el diseño no solo de empresas con ánimo de lucro sino también para empresas con objetivos sociales.

Lean Startup propone una metodología que permite generar un aprendizaje continuo de manera sistemática y ordenada.

6. REFERENCIAS

- Comisión Europea (2011). *Social Business Initiative. Creating a favourable climate for social enterprises, key stakeholders in the social economy and innovation*. Comunicación COM(2011) 682 final de la Comisión al Parlamento Europeo, el Consejo y el Comité Económico y Social Europeo de las Regiones, Bruselas.
- Defourny, J. y Nyssens, M. (2006). *Defining social enterprise*, en Nyssens, M. (ed.) *Social Enterprise: at the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*, London: Routledge, pp. 3-26.
- Defourny, J. y Nyssens, M. (2010). *Social enterprise in Europe: At the crossroads of market, public policies and third sector*. *Policy and Society*, 29, pp. 231-242.
- Defourny, J., y Nyssens, M. (2012). *The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective*. *Working paper No. 12/03*. EMES European Research Network.
- Doherty, B., Haugh, H. y Lyon, F. (2014). *Social enterprises as Hybrids Organizations: a review and research agenda*. *International Journal of management Review*, 16(4), pp. 417-436.
- Kerlin, J. A. (Ed.). (2009). *Social enterprise: A global comparison*. Lebanon, NH: Tufts University Press.
- Mair, J. y Martí, I. (2006). *Social Entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight*. *Journal of World Business*, 41 (1), pp. 36-44.
- Peattie, K. y Morley, A. (2008). *Social Enterprises: diversity and dynamics, contexts and contributions*. Cardiff: ESRC Centre for Business Relationships, Accountability, Sustainability and Society (BRASS), Cardiff University, and Social Enterprise Coalition.
- Peredo, A. M., y McLean, M. (2006). *Social entrepreneurship: A critical review of the concept*. *Journal of World Business*, 41(1), pp. 56-65.



Paola García

@ggarciapaola

7.3

Experiencias emprendedoras

Bootstrapping: Emprendedor no hay camino, se hace camino al bootstrappear

1. ¿CÓMO EMPEZÓ TODO?

Chefly es un *marketplace* de comida casera. Una plataforma de economía colaborativa en la vertical de gastronomía.

En nuestros días cada vez oímos a más amigos, vecinos o conocidos hablar de cómo comparten su coche, habitaciones de su casa o incluso oficina, para ahorrar dinero y hacer un uso más eficiente de los recursos. Algo nuevo se está fraguando en la sociedad y lo llaman economía colaborativa. Pues bien, también se comparte la comida casera y [Chefly](#) es una de las plataformas de economía colaborativa que permite hacerlo.

Somos dos socios los fundadores, ingenieros de Telecomunicación, Paola y Carlos, de 31 años. Llevamos dándole forma a Chefly, que surgió de una necesidad que identificamos mientras trabajábamos como *freelancers* en Irlanda, desde hace año y medio aproximadamente, y ambos nos dedicamos *full-time* a ello. En la actualidad con la sociedad limitada constituida (Chefly Food Sharing S.L) desde julio y con el siguiente reparto de roles: [Paola](#), en el papel de CEO y [Carlos](#) como CTO.

Luchamos por divulgar y defender la figura del micro emprendedor de la economía colaborativa, como la de nuestros cocineros de Chefly. Están creando riqueza en / y para nuestras ciudades y es necesario identificarlos y apoyarlos desde las plataformas y Administraciones en colaboración conjunta. En ello estamos.

1.1. NUESTRO PASADO EMPRENDEDOR

Ambos socios nos conocimos en la Universidad Carlos III de Madrid hace 11 años en el Campus de Leganés, donde cursamos Ingeniería de Telecomunicación, especialidad Telemática.

Durante la carrera ya emprendimos juntos, no una startup, sino una editorial de cómics, para autoeditar el comic que Carlos, guionizó y dibujó, y que llegó a vender en España más de 30.000 ejemplares.

En esa época en la que aún éramos estudiantes, aprendimos muchísimo sobre cómo llevar un negocio.

Sobre todo interiorizamos (sin darnos casi cuenta) un aspecto fundamental que nos está ayudando muchísimo con esta nueva experiencia emprendedora con nuestra tartup: emprender es un estilo de vida, y la clave para hacerlo bien es la pasión por lo que haces, tener el convencimiento interno de que nada es imposible, que con trabajo, constancia y talento todo se consigue. Y si no se llega a conseguir, sigue siendo un éxito, porque las habilidades que adquieres por el camino te acompañarán toda la vida, hagas lo que hagas en el futuro.

Da igual lo que te digan los demás; cree en ti mismo.

Si quieres saber un poquito más sobre Azacomic, que así se llamaba la editorial, puedes consultar el reportaje que nos hicieron en la revista de antiguos alumnos de la universidad (páginas 26, 27 y 28). Del reportaje hace ya 4 años:

http://www.fundacion.uc3m.es/antiguosalumnos/revista_aauc3m/n5/

En ese momento ya *bootstrapeamos* nuestra editorial. Yo aportaba los ahorros que ganaba mientras trabajaba y estudiaba la carrera. Además, la familia de Carlos también aportó económicamente para que se pudieran editar más ediciones según los clientes demandaban. Los famosos *Family, Fools and Friends*.

Lo más curioso es que por la época ni siquiera conocíamos estos términos, pero ya los estábamos aplicando.

1.2. EL ORIGEN DE CHEFLY

A menudo me preguntan: «¿cómo dos ingenieros de Telecomunicación han acabado emprendiendo en el sector de la gastronomía?».

La respuesta es que es precisamente nuestro conocimiento en últimas tecnologías lo que nos ha permitido crear esta plataforma en internet, <http://www.chefly.es>, que permite a los verdaderos protagonistas, los micro emprendedores gastronómicos, darse visibilidad y cocinar para sus vecinos.

La tecnología al servicio de la sociedad y de los nuevos modelos disruptivos.

Pero no elegimos Chefly al azar. Hay una motivación detrás, siempre tiene que haberla:

En el año 2012, decidí que había llegado el momento de cambiar de rumbo mi vida profesional.

Después de estar mis primeros años tras acabar la carrera trabajando para multinacionales como Telefónica I+D, tenía la sensación de que, tras haber aprendido mucho, necesitaba dar un paso más y no acomodarme. Era joven y tenía tanto por aprender aún, que decidí dejar mi trabajo e irme a Irlanda a trabajar como *freelance* (los autónomos de allí).

Muchos no entendieron mi decisión, porque tener un trabajo en una multinacional estaba mucho mejor visto en la sociedad que el lanzarse a la aventura «a lo loco». Como inciso, diré que estaba y está porque, aunque ahora se hable mucho de la figura del «emprendedor» y de su valor en la sociedad, tengo que decir que todavía se ve mejor el que tiene un puesto en una oficina.

En España, la mentalidad aún no ha cambiado tanto como debería, y cualquiera que se lance por su cuenta se enfrentará a poco apoyo social. Es mejor saberlo de antemano para poder aguantar la presión porque, aunque no lo parezca, es una de las cosas que, emprendedor, pueden hacerte flaquear en el camino.

La buena noticia es que también somos muchos los que apostamos y sabemos que esta forma de vida es una de las que más valor aporta, y estamos luchando por construir esta mentalidad emprendedora en nuestro país y, como antes dije, con pasión y convencimiento todo se consigue. Y es verdad que cada vez hay más apoyos. Así que, ¡emprendedor, no estás solo!

Pero volvamos a aquella época. Finales de 2012. Mi compañero Carlos decidió venir también conmigo a Irlanda. Trabajábamos como programadores ambos desde casa, en un piso compartido en el que en total éramos cuatro (dos franceses y dos españoles). Como teníamos por primera vez tiempo para administrarnos en casa empezamos a cocinar.

Publicamos nuestros platos en las redes sociales, orgullosos de ellos, y pronto nuestros vecinos nos pedían, medio en broma, medio en serio, que cocináramos para ellos. Ya sabéis la cocina mediterránea tira mucho. Y así identificamos la necesidad que nos llevó a crear Chefly. Comida casera de calidad para todos.

Nosotros no éramos para nada profesionales de la cocina, pero en nuestra querida España siempre se ha cocinado muy bien, así que decidimos usar aquello en lo que éramos expertos (la tecnología) para dar visibilidad a los que sienten verdadera pasión por la gastronomía. Y así surgió Chefly.

Dos años después tenemos constituida Chefly Food Sharing S.L y estamos obteniendo buenos resultados 😊

2. EL DÍA A DÍA BOOTSTRAPPEANDO CHEFLY

Cuando empezamos a fraguar la idea de Chefly, teníamos ahorrado dinero de nuestros años de trabajo por cuenta ajena, para vivir *bootstrappeando* unos dos años. Yo siempre hago la misma recomendación: «empieza a emprender cuando tengas dinero ahorrado para vivir durante los siguientes dos años».

Pero, ¿cuánto dinero se necesita para vivir durante unos dos años? Eso ya depende de cada uno.

En mi caso, lo estoy haciendo con unos 900 euros mensuales. Esto significa *bootstrappear*, no solo la startup, sino también mi manera de vivir. Pasar el día a día con los mínimos recursos financieros.

Y os puedo asegurar que no hay nada que espabile más a una persona que tener que *bootstrappear* sus recursos financieros para reducirlos a la mínima expresión. Te obliga a ir quitando de delante todos aquellos gastos que no son absolutamente necesarios. Lo han estado haciendo durante años las madres, las auténticas heroínas que han estado administrando la economía familiar durante décadas. La buena noticia es que, cuando eres joven, es más fácil. Y aquí os daré algunos ejemplos concretos de en qué he ahorrado yo y cómo hemos ahorrado Carlos y yo en la startup:

Antes de enumerarlos, haz el siguiente ejercicio. Levántate de donde estés leyendo esto y, si puedes, dirígete hacia el baño de tu casa. Mira en tu armario y zona de bañera y ducha. Ahora haz una lista mental con aquello que veas que no es imprescindible en tu día a día. ¿Qué quitarías para reducir al mínimo los recursos de tu día a día? A lo mejor te cuesta un poco porque llevamos años siendo bombardeados con publicidad que nos dice que necesitamos todo aquello que podamos acumular, para estar mejor y sentirnos mejor con nosotros mismos. Pero la buena noticia, amigo, es que es mentira.

Lo único que debería quedarte es: papel higiénico (tipo básico), pasta de dientes, cepillo de dientes, un peine y una pastilla de jabón. Lo demás, todo puedes prescindir de ello. Y me dirás; «pero es que necesito una súper maquinilla de afeitar». Pues no. Déjate barba; eres emprendedor y tu barba será hípster. O si eres chica, necesitas secador de pelo. Pues no. Es mucho mejor para tu pelo que no lo castigues a diario con aire caliente. Si no lo usas, lucirás con un pelo mucho más fuerte. Así con el resto de cosas que veas y no estén en la lista de imprescindibles.

El mismo ejercicio puedes hacer yendo a la nevera y despensa. Necesitas, fruta, pan, legumbres, arroz, patatas, cereales, carne, pescado y aceite de oliva virgen extra. El resto no lo necesitas para llevar una dieta mediterránea saludable. Seguro que se me olvida algo imprescindible, pero lo importante es la idea general que estamos sacando ;). Por ejemplo, ¿necesitas ketchup y mahonesa a diario para vivir? Pues no lo compres. O ¿galletas María o *snacks*? Pues no los compres. Dirás:

«¡qué extremista!». No se trata de ser tan estricto y no poder comprar nunca estas cosas, pero sí que es muy valioso como ejercicio. Y si te quedas con la idea general, al final ahorrarás mucho dinero y además tu salud te lo agradecerá ☺.

Ahora sí, otros ejemplos que estoy aplicando yo para *bootstrappear* mi día a día:

1. ¿Necesito independizarme en una casa para mi sola? No, solo necesito una habitación con acceso a baño y cocina. Pues así lo hago. En mi casa compartimos piso cinco personas y un perro ☺
2. ¿Necesito TV? No, cuando vivimos en Irlanda durante un año el casero irlandés no nos puso TV. Y me acostumbré. Cuando volví a España estuve otro año entero sin ella, y os puedo asegurar que mi calidad de vida aumentó. Ahora tengo acceso a la tele porque mis compis de piso la querían, pero no la hubiera echado nada de menos.
3. ¿Necesito ropa nueva? No. Las cosas que tengo de hace dos o tres años me valen perfectamente. Si se me rompen unos vaqueros, entonces los compro, pero no voy a las tiendas nunca a ver que hay de nuevo o qué se lleva.
4. ¿Necesito viajar yendo a hoteles? No. Existe la economía colaborativa. El ultimo viaje que hice estuve en doce habitaciones distintas de gente que alquilaba su casa mientras vivían ellos también en ella, por una plataforma de economía colaborativa. Al principio asusta, pero al final te puedo decir que fue lo mejor del viaje: todas las personas nativas que conocimos y los distintos puntos de vista que compartimos con ellos y ellos con nosotros.
5. ¿Necesito salir a cenar o al cine todos los fines de semana? No, y además, y relacionándolo ya con ser fundador de una startup, no tendrás tiempo para hacerlo porque llevar tu startup te requerirá las veinticuatro horas, siete días a la semana. La ventaja es que ahorras muchísimo dinero. Eso sí tu vida social se verá un pelín reducida :P. Rodéate de gente emprendedora como tú que entienda tu estilo de vida.

Vale, estos son algunos ejemplos de cómo ahorro en el día a día en el ámbito personal. Pero vamos a cómo hemos *bootstrappeado* Cheffy. Todo esto lo estamos aplicando en los dos primeros años de darle forma a nuestra startup.

- ¿Cuántas personas necesito para llevar adelante mi startup? Los 2 fundadores, ni más ni menos. Además, necesitas elegir a tu *co-founder* de manera que complementen perfectamente todo lo que a ti te falta, porque entre los dos tendréis que atender a todos los aspectos, y digo todos, de la startup: tecnología, *marketing*, ventas, legal, contabilidad, etc., etc., etc.

¿Y tienen que ser dos fundadores obligatoriamente? ¿Y no puedo contratar a alguien para que cubra todo aquello a lo que yo no llegue?

Y la respuesta es que estás *bootstrappeando* la startup en las primeras etapas de su vida. ¿Cuántas personas crees que encontrarás dispuestas a *bootstrappear* su vida

como hemos descrito antes y dispuestas a dedicarle veinticuatro horas de trabajo a la semana? Date con un canto en los dientes si encuentras a tu *co-founder* ideal. Con lo demás estarás solo metiendo ruido. Y recordad que estos consejos son válidos para los primeros uno o dos años de vida de la startup. Después de esta etapa, si sigues vivo, entonces podrás ir introduciendo poco a poco más agentes y factores.

Con respecto a contratar a alguien, misma respuesta. Puedes usar *Elance* o alguna plataforma similar para contratar unas horas de apoyo o consulta a algo concreto. Por ejemplo, en mi caso lo hemos hecho con alguna duda puntual en el ámbito legal.

Peronunca,nunca,intentesquealguienteresuelva deformabaratayrápidaalgúnaspectoque sea crucial en tu startup. Por ejemplo, el aspecto tecnológico o legal si es lo más importante y lo que te puede diferenciar, nunca pretendas que alguien lo resuelva por ti. En este caso tendrá que ser alguno de los dos *co-founders*, que son los que se dejan la piel por sacarlo adelante.

En el caso de Cheffy, yo me encargo de la parte legislativa en el ámbito alimentario (he descubierto que, tras un año y medio estudiando a fondo la legislación en los distintos municipios de mi ciudad, soy una de las personas que más sabe del tema, y eso que soy ingeniera y no relacionada con legal, pero no hay nada mejor que dejarse la piel en algo para convertirse en experto), además del contacto con clientes y los micro emprendedores de Cheffy. Carlos se ha convertido en experto en las últimas tecnologías para la plataforma, así como del SEO y el *marketing online*.

Dicho esto, hay que resaltar que los dos hacemos de todo. Así si alguno de los dos falla durante uno o dos días (porque tenga gripe por ejemplo), los dos sabemos resolver cualquier aspecto de la vida de Cheffy: subida a producción en la parte técnica, contacto con clientes, *marketing*, SEO, legal y la *startup* no se queda parada ni por un momento. ¡Imprescindible!

- ¿Necesito una oficina? Para nada. A no ser que la puedas conseguir sin tener que gastar un euro al mes. Carlos y yo hemos trabajado desde las oficinas de Tetuan Valley al principio, derecho que obtuvimos al entrar en la comunidad de la preaceleradora por nuestra participación en su Startup School X, que nos dio la condición de alumnos y nuestra posterior participación como voluntarios y mentores de el resto de emprendedores de las siguientes ediciones.

A día de hoy trabajamos desde Campus Madrid, el edificio que Google inauguró para emprendedores en junio de este año, y en el que Carlos y yo fuimos elegidos dentro de la primera edición de emprendedores residentes con Cheffy. Estamos muy, muy agradecidos porque este edificio se ha convertido en un centro neurálgico de emprendedores tecnológicos en España y nos han brindado una oportunidad única. Sin incrementar para nada los gastos de la startup.

- ¿Necesito un gestor / contable? No. Nosotros llevamos toda nuestra contabilidad. De nuevo, estamos en los dos primeros años donde la facturación de la startup; será algo que podréis llevar perfectamente uno de los dos fundadores. Al principio asusta porque los modelos de Hacienda, IVA, Libros de Actas etc. es algo que no formaba parte de vuestro día a día hasta que no os habéis constituido como startup o autónomos, pero os puedo asegurar que, dedicándole unos cuantos días (dos o tres) de vuestra vida, podéis resolverlo vosotros en la primera etapa y ahorrar un gasto fijo mensual en todo esto. ¡Todo suma!
- Otro aspecto importante para *bootstrappear* la startup con mínimos recursos financieros es trabajar todo lo que se pueda con las colaboraciones, pero siempre eligiendo muy bien a quien ofreces tu tiempo y colaboración.
- Trabaja todo lo que puedas en colaboraciones con distintas comunidades de emprendedores, siempre que no te pidan equity ni nada de tu empresa más que tu trabajo, que ya es suficiente. Recuerda que estás bootstrappeando y no quieres meter ruido. Y, además, colabora sin esperar nada a cambio, porque, como dijo Steve Jobs, al final cuando miras para atrás ves cómo se conectan ciertos puntos del pasado que son lo que te han llevado a donde estás con tu startup en el presente, sin saber en un principio que eso iba a crear determinada reacción en el futuro.
- En mi caso, me ha pasado con colaboraciones público y privadas, con la Universidad Politécnica de Madrid, por ejemplo, donde di una charla sobre cómo llevamos Chefly en el día a día en Industriales, y uno de los alumnos eligió hacer su proyecto fin de grado sobre nuestra startup. Ahora tenemos alguna línea de colaboración más abierta. Lo mismo con el Ayuntamiento de Pozuelo de Alarcón, donde conté mi experiencia como mujer emprendedora en la «Jornada de Emprendimiento Femenino. Economía Colaborativa como alternativa de empleo», o el Ayuntamiento de Alcobendas, donde quizás participemos como emprendedores en el programa «Startup Alcobendas». Todo suma.

Estos son sólo algunos ejemplos de cómo estamos bootstrappeando Chefly. Si queréis saber más de cómo esto se puede hacer realidad, no dudéis en contactar conmigo: paola@chefly.co.

3. LA RUEDA DE HÁMSTER DEL EMPRENDEDOR

No quiero acabar sin mencionar aquello a lo que os vais a enfrentar cuando *bootstrappeis* vuestras startups. Lo que nosotros en Chefly llamamos: «la rueda de hámster del emprendedor».

Como en todos los ámbitos, en el de los emprendedores existen tendencias y hay una tendencia (normalmente de aquellos que nunca han intentado *bootstrappear* una startup en sus inicios) de decirte que lo que tienes que hacer es crecer desde el minuto cero rapidísimo, que para eso necesitas inversión y que si no levantas no sé cuantas rondas, eres poco menos que un perdedor.

Desde Chefly os decimos, alejaos de esa rueda de hámster, hacer un esfuerzo por concentraros en lo que de verdad importa y trabajad.

A vuestro alrededor flotará esa burbuja del emprendedor, que solo se dedica a gastar su tiempo y sus recursos en ir a eventos y eventos, crearse un personaje e intentar conseguir inversión para ponerse un sueldo, persiguiendo inversores e incluso maquillando métricas por todos sitios. Amigos, hay tantas cosas que hacer para sacar adelante una startup, que gastar tu energía en esto cuando todavía no estás preparado es la mejor manera de matar tu startup antes de tiempo.

¡Creedme! Por lo que he visto en este tiempo, las startups que van por ese camino de inversión, préstamos participativos o enisas antes de tiempo, suelen ser las primeras en morir, a los dos años. Se lo digo a los emprendedores a los que *mentorizo* ahora y me suelen mirar con cara rara, porque lo que les llega de muchas comunidades de emprendedores es todo lo contrario, pero al final me vienen y me dicen: «¿sabes que llevabas razón?».

Y es que además les suelo decir que las startups en las que se invierte mucho y pronto en las etapas tempranas (a las que en nuestro país la prensa da más bombo), suelen ofrecer mucho peor servicio que las nuestras *bootstrappeadas* con pocos recursos financieros. Al principio no parece lógico y poca gente lo cree, pero os invito a probarlo vosotros mismos. Hacedos clientes de unas cuantas startups, ved y probad sus servicios, se aprende muchísimo. Yo lo he hecho y por eso lo digo. ¿Y por qué pasa esto?

En mi opinión, es porque el dinero es muy necesario, pero sobre todo es necesario saber cuándo y para qué lo necesitas, y que no te lo den ni te metan ruido antes de tiempo. Es imprescindible haber aprendido a sobrevivir en la etapa de *bootstrapping* de tu startup para salir reforzado y tener un éxito mucho más sólido y estable en el tiempo.

Lo demás son espejismos de éxito a tu alrededor que solo marean. Sé fiel a aquello en lo que crees y todo irá mejor. No hay una clave concreta más que haberlo pasado mal y haber espabilado, haber obtenido todas esas *skills* que tanto te ayudarán en el futuro cuando de verdad estés preparado para hacer crecer exponencialmente tu *startup* y es porque:

**« EMPRENDEDOR, NO HAY CAMINO;
SE HACE CAMINO AL BOOTSTRAPPEAR »**

4. ¿MERECE LA PENASER EMPRENDEDOR Y PASAR POR TODO EL ESFUERZO DE BOOTSTRAPPEAR?

A menudo cuando cuento toda nuestra experiencia como emprendedores en Chefly, la gente me dice:

*«Ya pero es que emprender así es muy difícil. Sin ponerte un sueldo dos años,
sin apoyo y con los mínimos recursos y además bootstrappeando como estilo de vida.
¡Estáis locos!».*

Y claro que es difícil, y claro que estamos un poco locos. Pero por eso tiene tanto valor. Si lo consigues has superado una parte muy difícil de la vida de una startup y el tiempo lo recompensará multiplicado.

Dejadnos a los locos seguir creyendo en nuestras startups, y en la manera de darles vida, porque solo así seremos capaces de cambiar las cosas. Si fuese fácil, habría mucha más gente *bootstrappeando*, pero a nosotros nunca nos ha gustado el camino fácil. Se aprende mucho más por aquel que cuesta tanto esfuerzo, que hay días que crees que no puedes más, pero al final ves la luz al final del túnel y sales tan reforzado que inada te parece imposible!

Ojalá las sociedades futuras estén llenas de emprendedores. Los emprendedores suelen ser personas con mentes inquietas, mucha agilidad mental, preparación y trabajadores hasta la extenuación. Se aprende continuamente cuando uno vive el día a día en una comunidad de emprendedores, y es algo que tiene un valor incalculable y que no es fácil de vivir en otros ambientes de trabajo. Ahora, eso sí, hay que tomárselo en serio porque, amigo, como sabes, emprender no es un camino de rosas. También te digo que yo nunca he sido más feliz.

Si estás leyendo estas líneas y entiendes lo que digo, es que eres de esos locos emprendedores natos. En mi opinión, si te nace de dentro merece la pena intentarlo. Por uno mismo y por los demás.

No conformarse con lo que a priori se espera de uno mismo, sino adelantarse, siguiendo los propios instintos es una experiencia muy satisfactoria. Porque, según mi experiencia, al final el tiempo le da a uno la razón y suele premiar a los valientes.

Será un camino lleno de altibajos que ponen a prueba tu capacidad de adaptación y resiliencia. Un reto constante, diario, duro, pero muy bonito, De los que uno se siente al final muy orgulloso.

Para mi está mereciendo la pena con imayúsculas! Espero y deseo que para vosotros también.



Fernando Hidalgo

@hidabe

sopinet.com

7.4

Experiencias emprendedoras

Métricas en tiempo real: tener aparentemente todo y no tener nada

1. INTRODUCCIÓN

En Sopinet Software hacemos desarrollo web y **app** para proyectos innovadores. Como nos gusta decir, somos la ayuda que todo **CTO** necesita, e incluso, en caso de necesidad, podemos ser el **CTO** de tu startup.

Desde que nacimos hace 3 años hemos registrado al máximo de detalle nuestros tiempos en cada uno de los proyectos que realizábamos. Sin embargo, nos encontrábamos una y otra vez con un montón de datos que no nos permitían tomar decisiones, más allá de lamentarnos por habernos quedado cortos al hacer un presupuesto.

Como amantes de las métricas que somos, no hemos dejado de iterar en nuestro cuadro de mandos, hasta que, por fin, hoy podemos decir que tenemos «las 4 métricas» que nos llevaríamos a una isla desierta bien definidas, y disponibles en tiempo real, las cuales nos permiten tomar decisiones.

En este capítulo hablaremos de nuestra experiencia, los problemas que nos encontramos y el resultado final que utilizamos a día de hoy (por supuesto, siempre iterando sobre él y mejorándolo).

2. HISTORIA, ERRORES Y DESCUBRIMIENTOS

2.1. MIDIENDO TODO, POR FAVOR, ¡IMPUTAD!:

En un primer momento medíamos absolutamente todo lo referente a la imputación de tiempos, con múltiples categorías y múltiples actividades, teníamos un montón de datos desordenados.

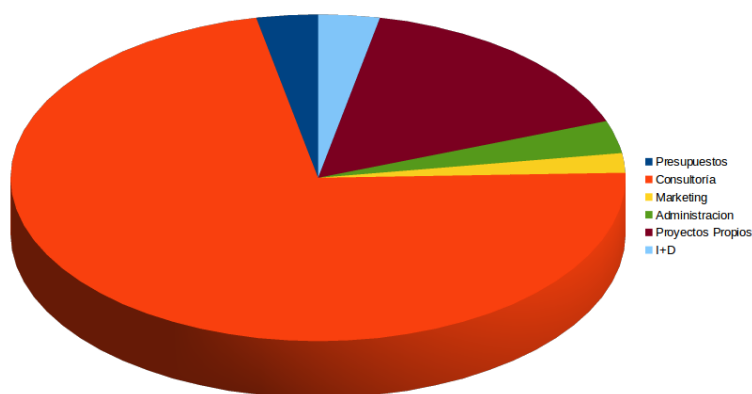
En la práctica, solo podíamos ver si nos habíamos pasado más o menos de horas en un proyecto. Pero esperad, había otro problema, nuestras métricas necesitaban de un proceso de imputación por parte de cada uno de los compañeros.

2.2. CATALOGANDO

Nos dimos cuenta de que necesitamos catalogar apropiadamente todos esos datos para poder obtener información precisa de las distintas áreas de la empresa:

- Administración
- Consultoría para startups
- Startups propias
- Presupuestos
- **Marketing**
- I+D

Fueron 6 de nuestras primeras categorías



«NO PODEMOS ESTANDARIZAR LA CATEGORIZACIÓN DE TAREAS»

– JUAN MANUEL MOLINA – DESARROLLADOR FRONTEND

Por cada nueva categoría que encuentres en un proceso de organización de los **input** medidos, resta un punto en la importancia de dicho proceso.

2.3. NÚMEROS VERSUS DECISIONES

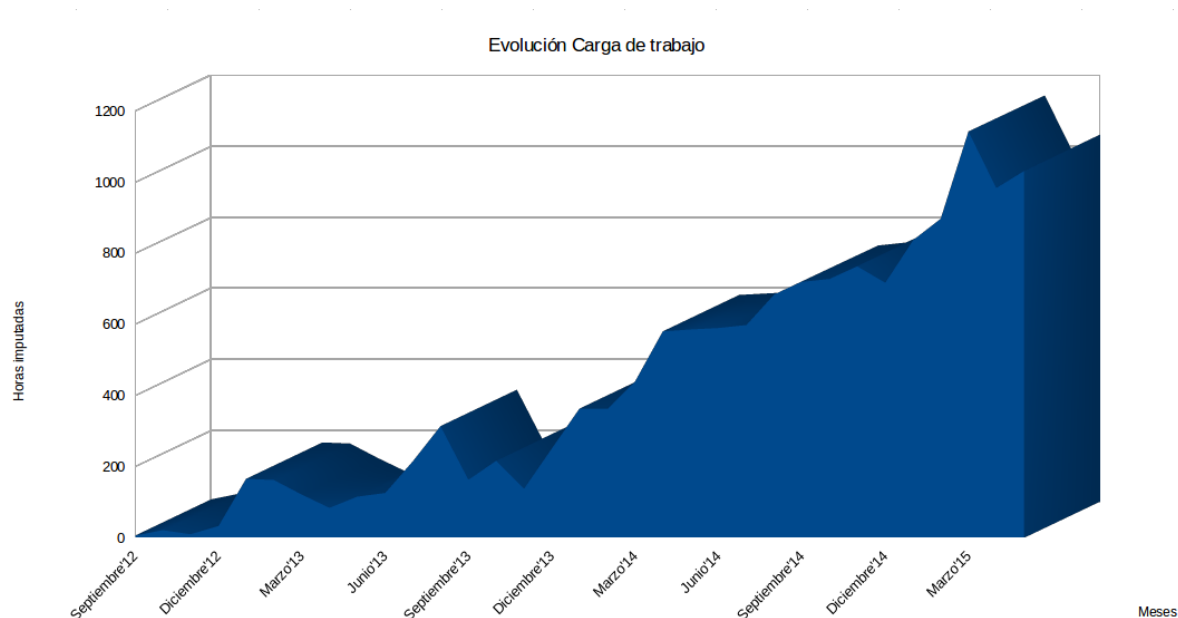
Las métricas empezaron a convertirse en meros números curiosos, pero no podíamos hacer mucho con ellas. Detectamos la gran cantidad de tiempo dedicado a dos de nuestras startups propias: SusPasitos y Trazeo, pero en realidad, no hacían falta métricas para eso.

¿Por qué tal cantidad de datos medidos no nos permitían tomar ninguna decisión que mejorase nuestra startup?

2.4. FACILITANDO LA IMPUTACIÓN

Desarrollamos una **app** para **Android**, propia y de uso interno, que bautizamos como «WayDO - What are you doing?». Pensábamos que los datos que estábamos recopilando sobre imputación no eran suficientes y era ésta la razón por la que no podíamos tomar decisiones.

Con ese problema en mente, WayDO significó la solución técnica, una herramienta donde rápida y fácilmente se podría imputar qué estábamos haciendo en cada momento con máxima precisión.



Sin embargo, a pesar de tener unos datos mucho más detallados, no mejoró significativamente la detección y solución de los problemas que teníamos.

3. CAMBIO DE RUMBO: HACIA MÉTRICAS QUE SIRVEN

3.1. CUATRO PREMISAS

A principios de 2015 comenzamos un cambio sistemático sobre las métricas que tomaríamos de nuestra empresa, siguiendo las siguientes **4 premisas** a la hora de construir métricas:

1. **Categorías genéricas:** Cada categorización sería genérica, con muy pocas opciones. En caso de que no se pudiese categorizar adecuadamente algo, no lo haríamos, y procederíamos a un sistema de **tagueo** que se analizaría posteriormente de forma pormenorizada.

Por ejemplo, en el registro de canales para la medición de inversión en captación de clientes y **marketing**, es imposible o muy costoso categorizar correctamente cada uno de los canales, pues tenemos desde acciones de publicación en redes sociales, hasta asistencia a eventos. Podríamos considerar un funcionamiento similar a cómo se hace en métricas **online** con variables **utm**, pero sea como fuera, es un proceso complejo. Por tanto, cada acción de **marketing** lleva asociado un canal, y ante las dudas se crea un nuevo canal. Por ejemplo, escribir este capítulo y el tiempo dedicado a él lleva el alias «canal_els2015_libro», mientras que la asistencia al evento de **ELS** en Madrid lleva el alias «canal_els2015_madrid».

Por contra, y como ejemplo a una categorización realmente genérica, la actividad que realizamos en la empresa sólo tiene dos opciones posibles: «programación» y «No programación». En lo referente a cada imputación de tiempos solo tendremos esas dos opciones. (Cabe destacar que cada imputación de tiempos está asociada también a un proyecto que nos da otro tipo de información adicional).

2. **Actualizaciones:** No cambiar la lógica de tus mediciones hasta que no termines de implementar la lógica que habías decidido anteriormente.

Tuvimos varias iteraciones sobre la lógica que queríamos para medir nuestras acciones en poco tiempo, lo que provocó que los datos no estuvieran alineados y resultaran inservibles. Es importante aguantar las ganas de mejorar tu sistema de métricas porque si no te encontrarás tomando y organizando datos continuamente, en lugar de consiguiendo tomar decisiones sobre los mismos, que es el objetivo final de todo este esfuerzo.

En esta línea fue importante crear un sistema de seguimiento sobre qué y cómo estábamos registrando nuestros datos, para poder tenerlos en el formato deseado en cada momento.

Estandarización de Proyectos en Redmine

Más información: http://bit.ly/uso_redmine

Abiertos

Archivados

Todos

Nacho Herrera: 100% - 45 de 45 puntos.

Juan M. Molina: 100% - 45 de 45 puntos.

Sergio Yamuza: 100% - 45 de 45 puntos.

Fernando Hidalgo: 96% - 465 de 485 puntos.

ICAS: Tienes 5 puntos

Fernando Hidalgo

Tu proyecto está perfecto, ¡enhorabuena!

ICAS - Añadir Script Streaming: Tienes 45 puntos

Puedes corregir 1 errores:

- Consigue 5 puntos más: [El Proyecto tiene un 100% indicado cuando está Abierto. Archívalo o baje el porcentaje](#)

Necesitamos tener datos internos sobre el Proyecto actualizados y correctos. Porcentaje completado, precio hora y otros, por favor, entre al link clicando aquí y complete o corrija dichos datos.

- 3. Esfuerzo y otras personas:** Registrar los eventos de tus métricas requiere esfuerzo en tiempo o dinero, puede ser un proceso automático o manual y puede involucrar a una persona o varias.

En nuestra startup somos actualmente 10 personas trabajando. Transmitir las directrices de cómo utilizar nuestro software para poder registrar automáticamente todos los eventos referidos a métricas es complicado, máxime cuando las personas que no están enfocadas en este aspecto no entienden las razones por las que se necesitan mantener una serie de formatos.

Es crítico considerar cuánto esfuerzo requiere la implementación de tus métricas y trabajar en la forma en que se puede ahorrar al máximo sobre dicho esfuerzo.

- 4. Criticidad:** Si solo pudieses tener 4 datos sobre tu empresa, ¿cuáles serían?

Y la regla de oro para nosotros y lo que nos permitió aprender y construir unas métricas útiles: pasar de tener miles de datos que no nos permitían tomar decisiones, a tener muchos menos, pero más ordenados, mejor conectados y más importantes.

¿Cómo de crítica es la métrica que intentas obtener? ¿Qué decisión te permite valorar y qué harías según sus resultados?

3.2. CUATRO DATOS

Pasamos, por tanto, de prestar máximo interés a los datos sobre imputación, a tener un cuadro de mandos mucho más amplio de lo que pasaba en nuestra empresa. Quedándonos 4 datos sobre los que revisar nuestro flujo de trabajo:

1. **Captación:** Qué cantidad de tiempo dedicamos a captar nuevos clientes y qué inversión hacemos.
2. **Presupuestos:** Qué tiempo dedicamos a cada presupuesto. Cuántos presupuestos acaban convirtiéndose en proyectos. Cuántos presupuestos son rechazados y por qué motivo (¿económico u otros?).
3. **Producción:** Qué rentabilidad tiene cada proyecto, es decir, que relación entre horas estimadas y horas invertidas hay.
4. **Satisfacción:** Qué grado de satisfacción tienen los clientes tras cada proyecto. ¿Vuelven a trabajar con nosotros? ¿Nos recomiendan?

3.3. OBTENIENDO RESPUESTAS, SEGMENTANDO NUESTROS DATOS.

Una vez que estábamos registrando estos 4 datos, que no son sino un embudo bastante clásico y sencillo, nos enfocamos en segmentarlos, una de las estrategias básicas con las que poder tomar decisiones sobre nuestras mediciones.

Así, nos hicimos las siguientes preguntas:

- **Qué canal funciona mejor en la captación de clientes.** Todos los datos que tenemos registrados, desde el tiempo dedicado a la captación hasta la satisfacción del cliente, pasando por la rentabilidad, van asociados a un canal. De este modo, podíamos saber qué canal nos funciona mejor.
- **Qué categoría es más rentable.** Tenemos varias categorías a la hora de realizar nuestros proyectos. Algunas personas de la empresa son expertas solo en algunas de ellas. Categorías como **Web**, **Backend**, **Android** y **iOS**, entre otras. Una de las preguntas más importantes para nosotros es: cómo de rentable es cada categoría. Con nuestros datos resumidos y segmentados fue posible responder a esta pregunta.

Año 2015

3436.233334 horas estimadas

Nombre	Horas	Porcentaje
Web	621	18%
Sistemas	55	2%
Gestión	30	1%
Backend	972	28%
iOS	446	13%
Android	547	16%
Frontend	491	14%
Procesos necesarios	3	0%
Traducciones	24	1%

- **Cómo conseguir más proyectos.** Una vez analizada la captación de clientes y los canales que mejor funcionan, nos quedaba otro problema, en realidad, relacionado: los proyectos que, presupuestados, no eran aceptados por el cliente. Gracias a las métricas sobre proyectos rechazados, el canal y algunas entrevistas y observaciones cualitativas, pudimos tener una visión global de lo que estaba pasando.

3.4. Y OBTUVIMOS RESPUESTAS

Y así fue que obtuvimos respuestas a finales de 2015, tras un trabajo que nos llevó todo el año, conseguimos algunos datos que nos permitirán trabajar mejor en el 2016.

De forma muy resumida:

- **El canal** que mejor nos estaba funcionando era el de los eventos presenciales relacionados con la tecnología. En la consecución de proyectos, había más probabilidad de conversión en aquellos proyectos donde se aportaba valor antes de dar un precio final al cliente, transmitiendo así la suficiente confianza al cliente como para querer trabajar con nosotros.

Funnel por Canales

Por defecto se muestran los datos desde el 01/01/2015, pero puede elegir otra fecha.

01/01/2015

Canal	Horas en Marketing	Contactos	Proyectos Realizados	Vendido	Facturado	Falta por Cobrar	Horas dedicadas	Rentabilidad (Vendido)	Rentabilidad (Facturado)	Más información
[REDACTED]	44.3 horas	4	3	[REDACTED]	9628	[REDACTED]	1093 horas	[REDACTED] €/h	[REDACTED] €/hora	Pulse aquí
[REDACTED]	5.65 horas	1	2	[REDACTED]	4634	[REDACTED]	523 horas	[REDACTED] €/h	[REDACTED] €/hora	Pulse aquí
[REDACTED]	0.6 horas	59	17	[REDACTED]	0559	[REDACTED] 4€	1767 horas	[REDACTED] €/h	[REDACTED] €/hora	Pulse aquí
[REDACTED]	11.36 horas	25	22	[REDACTED]	1056	[REDACTED]	2701 horas	[REDACTED] €/h	[REDACTED] €/hora	Pulse aquí

- **El cliente** ideal no era un estudiante o un equipo salido de un **Startup Weekend**. Nuestro cliente objetivo, en la mayoría de los casos, era aquel que ya tenía una empresa y quería construir sobre ella un producto escalable.
- **La rentabilidad** por categoría supuso una gran sorpresa pues, pese a todo pronóstico, no había gran diferencia entre los tipos de tareas que realizamos, estando muy alineados tanto **Backend** como **Android** y **iOS**. Quizás sí había algunas diferencias en la realización de **Frontend Web**.



Juan Luis Jimeno

@JuanLuisJimeno

about.me/JuanLuisJimeno

7.5

Experiencias emprendedoras

Errores típicos que no deberías permitirte si eres un #TrueLeanEntrepreneur

1. UNA BREVE INTRODUCCIÓN

“ACTIONS SPEAK LOUDER THAN WORDS”

- ALEXANDER OSTERWALDER

Permíteme la licencia de comenzar con esta pequeña cita de Alexander Osterwalder. ¿Sabes qué pasa? Creo que es la base de lo que muchas veces termino diciendo a los emprendedores con los que cada día comparto mis horas: “no me lo cuentes, hazlo”.

En este capítulo trataré de abordar cuáles son los principales errores con lo que me encuentro día a día como mentor Lean de emprendedores en el proyecto Oviedo Emprende.

Trataré además, cuando sea posible, de explicar con casos reales cómo hemos intentado reorientar las situaciones críticas a las que, sin querer, a veces muchos de estos emprendedores se enfrentan.

No soy ningún gurú, de eso ya te habrás dado cuenta, simplemente te quiero invitar a compartir conmigo estas páginas donde trataré de contarte situaciones que me encuentro en mi día a día, y que espero te ayuden a no ser el siguiente en repetir.

2. SEIS PIFIAS TÍPICAS QUE DEBES EVITAR...

2.1. PIFIA 1ª - CANVALISMO PRODUCTO-CENTRISTA

Resulta bastante frecuente, y no por ello menos frustrante, cuando a menudo llegan emprendedores y, antes de empezar a hablar sobre su proyecto, me dicen aquello de: “nosotros ya hemos hecho el business model canvas, en realidad lo que nos hace falta ahora es dinero para poder ejecutarlo”. La realidad dice que, cuando cierro su canvas formato A3 con post-its de todos los colores, y empiezo a hacerles algunas preguntas sencillas, descubro que se han ubicado justo en el lado oscuro del Lean. Y no porque el Lean tenga un lado “malo”, sino porque mucha gente trata de reducirlo al uso de algunas herramientas mágicas (lienzos, fichas, plantillas de validación, etc.) sin entender su verdadero uso, sus limitaciones, ni lo que realmente significa el ciclo de hacer, medir y aprender (aprendizaje validado).

A menudo, esta reducción de algo tan complejo como definir tu modelo de negocio (recurrente, viable y escalable) a unos cuantos post-its sobre un lienzo de papel, se ve acompañada de la mayor de las tragedias: ese momento en el que los emprendedores tienen muy claro en su cabeza cuál es el producto o servicio que van a hacer, y toda su reflexión gira en torno a ello. Por arte de magia, todos los planetas comienzan a alinearse y todas las piezas parecen encajar. Y es en ese momento cuando su análisis no hace más que darles la razón sin parar. Esto genera una especie de *síndrome de Estocolmo* en el que su idea y todas las falsas creencias que han ido construyendo en torno a ella, secuestran cualquier posibilidad de ver más allá de lo que aquel papelito dice. Y aún peor, eso produce una tranquilidad y confort irrechazable.

Recuerda: todas estas herramientas son sólo eso, herramientas. Te serán de gran utilidad para reflexionar, para tener una visión global sobre tu modelo de negocio, incluso para trabajar en el día a día con tu mentor. Pero nada más. Puedes trabajar perfectamente sin ellas. El verdadero trabajo es lo que ocurre fuera de los lienzos.

Curiosamente, los fallos más importantes se producen cuando nos enfrentamos a clarificar el problema del cliente (importante: estamos en fase de observación para comprender el problema). En esta fase, el Design Thinking nos aportará un amplio abanico de herramientas que nos ayudan a ponernos “en los zapatos de nuestro cliente” para comprender su realidad, aprender a valorar sus necesidades, sus prioridades, etc. Herramientas como el mapa de empatía, por ejemplo, nos permitirá transformar segmentos de clientes en personas de carne y hueso que sienten, padecen, viven en un entorno, son sensibles a las tendencias, a la publicidad, a la información que les rodea, a

las ansias de satisfacer ese problema que les quita el sueño por las noches. Sin embargo, todas estas herramientas se convertirán en tu “falso amigo” si no entiendes bien la clave de esta fase.

Tu misión es comprender qué quiere hacer tu cliente (qué necesidades o problemas necesita satisfacer), analizar bien cuáles son sus principales frustraciones o las dificultades que se encuentra cuando se enfrenta en su día a día a esos problemas o necesidades, así como tratar de identificar sus expectativas de logro.

Tus clientes tienen ganas de quitarse de en medio ese problema o resolver esa necesidad porque realmente lo que buscan es alcanzar algo muy concreto: un estado (estar tranquilos...), un estatus (el reconocimiento, por parte de su sector, del trabajo bien hecho), un objetivo (aprobar sus exámenes), etc.

Para ello, y lo siento porque sé que cuesta mucho, debes acudir a este análisis del problema “virgen” de cualquier contaminación sobre la que tú crees que podría ser una buena solución. ¿Y sabes por qué? Porque si me dices que ya has pensado la solución incluso antes de investigar las necesidades y circunstancias de tus clientes, es que en realidad esta fase no te importa mucho y estás apostando por añadirle dos rayitas más a tu medidor de “riesgos innecesarios a la hora de arrancar tu negocio”.

Lo vemos con un ejemplo práctico:

Me reúno con una pareja de emprendedores y comenzamos a conversar en torno a un lienzo de propuesta de valor sobre los “pains” o frustraciones de sus clientes. De repente, uno de ellos me comenta que un miedo que pueden tener sus clientes (empresas del sector del ocio) es que la tecnología NFC todavía se encuentra en un estado incipiente y muchos de sus clientes aún no disponen de dispositivos con dicha tecnología para poder aprovechar las ventajas que un servicio como el que ellos tienen en mente puede aportar. ¡¡ERROR!!

No es momento de analizar las posibilidades de tu solución o el grado de oportunidad en función de otras variables del entorno (madurez tecnológica de la solución, nivel de apropiación por parte de usuarios, etc.). Estamos tratando de elaborar hipótesis sobre los verdaderos problemas de tus clientes. Ellos no piensan en tu solución, sino en sus problemas. Por lo tanto, elimina de esta fase cualquier pensamiento sobre tu solución. Apárcalo para cuando nos haga falta (si es que llegado el momento sigues pensando que esa era la mejor opción). Ponte en el lugar de tus clientes, comienza a disparar hipótesis sobre lo que les pasa, sobre cómo se sienten cuando se enfrentan a ese problema...y hazlo como lo haría un científico (con rigor, con asepsia).

¿Ya lo tienes? Pues ahora prioriza. Trata de ordenar, de mayor a menor (por intensidad), las expectativas de tus clientes, sus miedos, etc. Esto te va a ser de gran ayuda más adelante. Sigue leyendo y entenderás por qué.

2.2. PIFIA 2ª - VALIDACIÓN LIGHT DEL PROBLEMA

Vamos con la segunda pifia más frecuente. Está muy relacionada con la anterior, ya lo verás. Uno de mis grandes esfuerzos suele depositarse, con bastante frecuencia, en que los emprendedores no me cuenten con demasiado detalle su proyecto. No me interesa (vale, suena mal).

¿Sabes por qué? Cuando con frecuencia acude gente con su Plan de Negocio de 80 páginas construido 100% a base de hipótesis sin contrastar y te piden que te lo leas con detalle para que les digas si aquello es viable o no, suelo dar un traguito de agua y decir: *“Lo siento, no estoy preparado para esto. En realidad, quiero decirte un secreto: nadie lo está. Esto que me presentas es una mega-hipótesis adornada con un plan financiero a 5 años”*.

Es duro, pero en realidad tú y yo sabemos que los únicos capaces de validar todo esto con eficacia son los clientes. Pero claro, a los clientes hay que “meterlos en el ajo” desde el principio, y no cuando el banco te conceda el crédito y hayas realizado ya todas esas inversiones que has incluido en tu capítulo de estructura de costes.

Lo que realmente quiero que vivan con intensidad es ese momento en el que, trazadas ya las hipótesis sobre lo que creen que quieren sus clientes, les digo aquello de: *“Chicos, ahora toca demostrar que esos supuestos no viven tan sólo en vuestra mente. Hay que salir a la calle y tocar realidad”*.

Para ello, no queda otra que la observación (especialmente para entender los comportamientos de tus clientes) y las entrevistas (para entender mejor sus problemas, ver qué es lo más doloroso del problema, cuáles son sus expectativas de cara a la resolución de dichos problemas, etc.). Por cierto, te recomiendo la lectura del capítulo de entrevistas de José Antonio de Miguel (Yoemprendo) en el libro ELS2014.

Pero claro, no podemos perder de vista que todas estas técnicas requieren una buena planificación, saber muy bien qué queremos aprender con ellas, cómo las vamos a utilizar, cuándo y con quién, elegir bien la muestra, hacer grupos de control, establecer los baremos que me van a permitir saber si valido o no cada una de las hipótesis iniciales, etc. Dicho de otra forma, la fórmula mágica: “3T for success” = Trabajo + Trabajo + Trabajo”.

Y es en ese momento cuando me suelo encontrar con una cierta vagancia por parte de los emprendedores a la hora de hacer todo esto.

Por otra parte, como bien apunta Fernando Hidalgo (@hidabe) en su comentario en una de las iteraciones de este capítulo, en ocasiones es frecuente llegar a percibir incluso que la gente tiene una prisa tremenda por pasar lo más rápido posible por todas estas fases y llegar a la fase de prototipado para sentir que realmente está haciendo algo. Y coincido totalmente contigo

Fernando. No sólo lo parece, sino que muchas veces es así.

La fórmula es evidente:

VAGANCIA EN LA VALIDACIÓN DEL PROBLEMA + PRISAS = ERROR, GRAVE ERROR

Esta situación puede empeorar aún cuando se da el caso de que el desconocimiento del problema es total y absoluto. Por ejemplo:

- El emprendedor no está analizando con cuidado y detalle lo que realmente intenta hacer su cliente (p.e. la posibilidad de comprar ropa online y que pueda devolverla sin problemas, sin gastos, y que sólo me cobren la que me quedo).
- Además, el emprendedor jamás ha comprado online nada ni siente ninguna motivación por hacerlo, por lo que la posibilidad de empatizar con su cliente para la definición de hipótesis es totalmente nula.
- El resultado de la suma de ambos factores, como puedes imaginar, es demoledor. Y algo en su interior lo sabe, por lo que muchas veces le hace huir hacia adelante en búsqueda de alguien que le aliente a construir su web de eCommerce rumbo al fracaso.

Hablando de forma clara y directa: una mala comprensión del problema es tan nefasta como intentar interpretar la *Bohème* de Puccini de oídas.

Por eso, los atajos en esta fase no te servirán de nada. Y mira que me encuentro con todo tipo de argucias y trampas para tratar de convencerse a sí mismos (y de paso a mí, como mentor) de que han hecho “los deberes” y han validado las hipótesis.

Lo vemos con un ejemplo práctico:

Un equipo de emprendedores cree haber descubierto un conjunto de necesidades y problemáticas comunes en las empresas con procesos de producción complejos. El conocimiento del problema procede de la experiencia de dos de los promotores del proyecto emprendedor, quienes han trabajado durante algún tiempo en empresas como las que podrían constituir ahora su principal segmento de clientes.

Tras clarificar sus hipótesis sobre los “Jobs to be done” de sus potenciales clientes, llega la hora de comenzar a hablar con este tipo de empresas para validar si realmente se enfrentan a este tipo de problemas, ver cuánto les afecta, qué están haciendo al respecto, el nivel de “dolor” de dichos problemas, etc.

Para recoger la máxima información posible en el menor tiempo, deciden elaborar un cuestionario para enviar por correo a dichas empresas. ¡¡ERROR!! El cuestionario NO es la herramienta adecuada. ¿Quieres saber por qué? Porque tiene el peor de los sesgos: ha sido elaborado por ti, contiene unas preguntas muy determinadas y, por tanto, tan sólo podrás recoger la información que tú has identificado como relevante. La cosa puede empeorar si, además, optamos por preguntas con respuestas fácilmente cuantificables (SI/NO, escalas numéricas, etc.) para facilitar el análisis de datos.

Créeme, en esta fase buscamos “historias” y, para que alguien te cuente sus “problemas”, nada mejor que una conversación. Una conversación (llámala entrevista si lo prefieres), diseñada previamente, para no olvidarte de tratar aquellos temas que te interesan para validar las hipótesis, pero con una gran ventaja sobre el cuestionario: no te imaginas la cantidad de información útil que el cliente te va a aportar, fruto de la confianza generada en la conversación, y que probablemente jamás se te hubiese ocurrido preguntar.

Como bien apunta Paco Gómez Molinero (@fgomezmo) en uno de sus comentarios durante las primeras iteraciones de este capítulo, ahora llega la pregunta del millón de dólares: ¿cuánto tiempo dura esta fase de validación del problema?

Probablemente habrás buscado en el libro de recetas de Lean Startup y no habrás encontrada nada. ¿Sabes por qué, amigo? Porque no existe ninguna escala que te diga cuánto tiempo es el correcto. La respuesta más útil que yo te puedo ofrecer es: esta fase dura tanto como te lleve estar seguro de que las hipótesis iniciales del problema son correctas o no. Hazlo con brío y con la mayor rigurosidad posible. Toda la información que recojas te aportará:

- La información que necesitas para validar o no las hipótesis iniciales.
- La posibilidad de arrancar tu particular experimento empresarial desde una buena definición y comprensión del problema.
- La posibilidad de plantearte nuevas hipótesis que ni tan siquiera te habías planteado inicialmente.
- La base para empezar a definir tu Propuesta de Valor.

Ahora bien, no te duermas en los laureles. Lean es sinónimo de agilidad, de reducir al máximo el malgasto. Así pues, no pierdas jamás el foco de lo que quieres conseguir, concentra muy bien los esfuerzos y planifica al milímetro tu estrategia para validar el problema. Aún tienes por delante un apasionante proceso por descubrir y recorrer. Sal a la calle en cuanto puedas y comienza a aprender cuanto antes.

2.3. PIFIA 3ª – LA SOLUCIÓN QUE NO TENÍA PROBLEMA

Si esta es la solución, ¿cuál era el problema? Parece un trabalenguas o un juego de palabras para tratar de confundirte, pero pronto comprobarás que no.

Este es sin duda uno de los errores más dolorosos, y lo es por varias razones. La principal es, sin duda, que cuando muchos emprendedores (especialmente aquellos que están desarrollando un proyecto de base tecnológica) llegan y se sientan ante mi mesa, ya traen consigo a su “criatura”, aquella en la que han estado trabajando durante largos meses en sus particulares “cuevas o garajes”. Y como ya habrás intuido, el problema no es tener un producto desarrollado, sino haberlo hecho sin entender previamente quiénes son mis clientes y qué es lo que quieren de verdad, así como otras preguntas irrenunciables: ¿qué es lo que está ofreciendo mi competencia?, ¿qué resuelvo mejor que mi competencia?, o ¿soy mejor en aquello que más valoran mis clientes?, entre otras muchas.

Como imaginarás, en mi tarea de acompañamiento a estos emprendedores, veo perfiles de lo más variado. Y te aseguro que este error no es característico únicamente de gente primeriza que se enfrenta a su primer proyecto emprendedor. He visto cómo profesionales que están abriendo nuevas líneas de negocio en sus empresas comparten sus proyectos conmigo y caen en la misma trampa: asumen como buenas sus “ideas brillantes” y ponen el foco en otros problemas como por ejemplo: “cómo voy a conseguir llegar a éste o a aquél sector empresarial”, “si es mejor un modelo de suscripción o mejor un pago por uso”, etc.

Le he dado muchas vueltas a la cabeza tratando de entender por qué es tan sencillo picar el anzuelo de comenzar siempre por el producto o el servicio, despreciando el análisis en detalle del problema. Creo que, al final, voy entendiéndolo: estamos terriblemente programados para generar soluciones. Hemos asimilado, desde muy pequeños, que tal problema se resuelve con una ecuación determinada, o que para que se produzca una reacción química determinada, hay que llevar a cabo una formulación específica. En ambos casos, el error en la solución se penaliza. Por lo que el mensaje que durante años hemos arrastrado en nuestro subconsciente es: “concéntrate en la solución y no te equivoques”. Me imagino que a esta altura del capítulo ya te habrás dado cuenta. Esto es exactamente lo contrario de lo que promueve el Lean Startup: las formas de solucionar un problema pueden ser muy variadas. Efectivamente la gracia está en descubrir cuál era la mejor. Para ello, comienza analizando el problema y no pares hasta que estés seguro de que lo entiendes bien.

¿Recuerdas cuando en el análisis de la 1ª pifia (canvalismo producto-centrista) te comentaba lo importante que era priorizar las expectativas y frustraciones de tus potenciales clientes? Pues bien, aquí es cuando más se va a notar si no has comprendido bien “el problema” de tus clientes. Cuando empieces a darle forma a tu solución y a mapear cómo vas a entregar valor a tus clientes, necesitas saber exactamente cómo resolver aquello que ellos esperan que tú resuelvas. Y si no lo has pensado, validado y comprendido, algo me dice que tu producto o servicio se va a parecer mucho más a “lo que tú crees que tus clientes necesitan” que a “lo que realmente tus clientes estaban esperando”. Y esto es un mal inicio que te llevará a la pérdida de tiempo, ilusión y dinero que, salvo que sepamos reconducirlo y convertirlo en aprendizaje, se convierte muchas veces en el detonante de un abandono prematuro del proyecto.

Preocúpate también de analizar todas las alternativas que actualmente existen en el mercado para resolver ese problema que tanto inquieta a tus clientes (por eso es tan importante entrevistarte con ellos, indagar cómo lo están resolviendo ahora, qué están utilizando, en qué medida están satisfechos con ello, qué cambiarían o añadirían, etc.). Identifica qué es lo que más valora la gente de esa solución o servicio (el ahorro de tiempo, el ahorro de dinero, la sencillez, el tamaño, etc.) y analiza si realmente eres capaz de aportar algo mejor en esos aspectos. Sólo así serás capaz de crear una propuesta de valor que ayude a alcanzar los logros del cliente, que le calme sus miedos y frustraciones y, además, que le permita hacer “eso que quiere hacer” de la mejor forma posible, como nunca antes lo pudo hacer (qué descanso cuando descubra que existes...).

2.4. PIFIA 4ª – DESCUIDANDO EL CUSTOMER EXPERIENCE

Si hay algo que resulta terriblemente inevitable, y de lo que nos habla con detalle Néstor Guerra en este mismo libro, es que no hay nada como una buena experiencia de usuario para que tus clientes se encarguen de hablar bien de ti y de conseguirte nuevos clientes que sientan que tu producto o servicio es justo lo que estaban buscando.

De hecho, como sabes, tus clientes se van contigo por aquello que te hace especial (diferenciación), pero se quedarán y te recomendarán a sus amigos y familiares por lo bien que les resuelves su problema y lo maravillosa que es su experiencia como usuarios de tu producto o servicio (relevancia).

¿Lo vemos con un ejemplo muy facilón? Eliges un restaurante para invitar a tus amigos por lo bonito que es, la buena pinta que tiene, la carta tan atractiva (diferenciación). Pero volverás a él en las ocasiones importantes porque te han tratado genial, porque la experiencia de comer o cenar allí ha sido estupenda, porque siempre que llevas invitados quedas genial, porque te han hecho sentir como en casa (relevancia). Te elijo porque “promete”, me quedo contigo porque “ha sido genial”.

Por alguna extraña razón me encuentro con bastante frecuencia con emprendedores que creen que lo saben todo de sus clientes y que tienen una confianza plena en que todo va a ir bien. Este exceso de confianza les hace descuidar aspectos tan importantes como desgranar todos y cada uno de los pasos a través de los cuales nuestros clientes interactúan con nuestra solución, analizar cómo podemos garantizar que la experiencia en todo momento (antes, durante y después de la compra) sea excepcional, así como tener preparado el plan B que me permita reconducir la situación en caso de que algo salga mal y pueda poner en peligro una experiencia de usuario de “matrícula de honor” por parte de nuestros clientes. Eso implica reflexionar, volver a hacer hipótesis, actuar, medir y de nuevo aprender para ver si lo estamos consiguiendo, o si no todo es tan de color de rosa como suponíamos.

¿Lo vemos con un ejemplo práctico?

Te voy a presentar la experiencia de SANLA, un pequeño comercio de ropa situado en Oviedo (Asturias). Un negocio que, a base de ilusión y mucho trabajo (y cabeza) por parte de sus promotores, ha trascendido más allá de sus limitaciones de espacio y ubicación, y se ha convertido en una marca de moda para una parte importante del público asturiano y, cada vez más, también para el de otros puntos de España.



SANLA es, como sus gerentes y fundadores, alegría, frescura, diseño. Han sabido captar todo ello y hacerlo parte imprescindible de su imagen, de su relación con sus clientes y, en definitiva, de la experiencia de cliente que todos sus fans (y son muchos) experimentan cada vez que se acercan a su web, a su cuenta de Instagram, acuden a su tienda física, o se encuentran en cualquier mercadillo con una caravana que se abre y se convierte en una tienda portátil donde cualquiera puede encontrar una de sus ingeniosas frases plasmadas en alguna prenda única (no te digo nada si, además, descubres en su Instagram cómo unas cuantas famosas del mundo del cine, la televisión, etc. posan con sus camisetas “made in SANLA” y lo comparten orgullosas con sus legiones de fans).

En apenas un año hemos sido testigos de su gran salto a la venta online y de cómo, en cuestión de horas, se puede agotar todo el stock existente de una prenda determinada cuando la presentadora de un determinado canal privado de TV luce una de esas prendas.

¿Suerte? ¿Casualidad? No, experiencia de usuario perfecta, cuidada y muy bien perfilada para conseguir algo que no tiene precio: que tus clientes estén encantados de haberte conocido y que no dejen de posar en sus redes y compartir para contarle al mundo que ellos también tienen una camiseta o una chaqueta de las que vende una pequeña tienda de Oviedo. Por cierto, no dejes de darte un paseo por su web. Sencilla, funcional, fácil de usar y transparente durante todo el proceso de compra. ¿Qué cómo han llegado hasta ahí? Escuchando muchísimo a sus clientes, probando y aprendiendo cada día. Teniendo claro que el centro de todo es el cliente y depurando cada detalle para que tu experiencia con su marca, sus productos, su servicio de tienda online, etc., vaya como la seda y te deje ese regustillo de pertenecer a un club que “mola”.

2.5. PIFIA 5ª - EL PRODUCTO MÍNIMO VIABLE QUE DEJÓ DE SER MÍNIMO

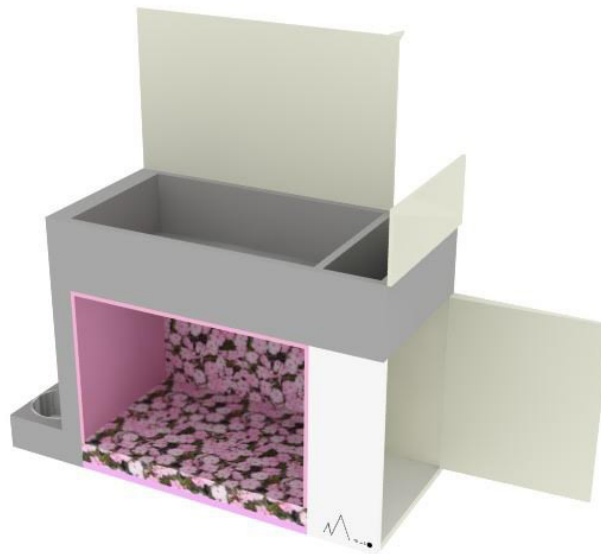
De alguna manera, este error tiene mucho que ver con algunos de los otros errores que hemos ido comentando a lo largo del capítulo. Cuando damos más importancia a la solución que al problema, cuando el producto o servicio tiene mucho que ver con lo que sé hacer y me gusta, o cuando tengo prisa por materializar mi idea del millón de dólares antes de que venga otro y se me adelante, ocurren cosas como esta. En vez de ir creando versiones provisionales de mi producto o servicio para ir iterando con los clientes y extraer la máxima información posible para validar un montón de aspectos (diseño, funcionalidades, experiencia de usuario, errores de funcionamiento, etc.) con la mayor rapidez y agilidad posibles, con frecuencia me encuentro con emprendedores que se recrean en cada pequeño detalle (en esos que ellos consideran importantes) para ir puliendo su producto día a día, sacando la versión de la versión, añadiendo nuevas funcionalidades (que nadie ha pedido ni te ha dicho que necesite), mejorando la usabilidad del producto (que nadie, aparte de ti y tus socios, ha podido probar para ver si, fuera de tu lógica de programador, tiene sentido) y, en definitiva, malgastando tu tiempo y engordando un producto que, cuando salga a la calle, será pesado y bastante torpe como para permitirte probar, medir y aprender.

Y esto es costoso de decir a la cara a esos emprendedores que te muestran su creación con toda la confianza del mundo y toda su ilusión (se lo notas en el brillo de sus ojos, en las ganas con las que giran la pantalla de su portátil para que puedas ver cómo funciona todo), pero es aún más duro cuando ellos descubren que su público se queda bastante frío al ver el producto y que, en contra de lo que decía la lógica, los clientes no se están percatando de lo buenísimo que es tu producto ni hacen cola para comprarlo de tres en tres. Vale pero, entonces, ¿dónde está el límite que establece lo que es un prototipo, un producto mínimo viable (MVP), y un producto listo para sacar al mercado (MMP)?

Para ilustrarlo, os iré mostrando fotos de un proyecto real en el que tengo la enorme suerte de colaborar como mentor: MIMUSO. Un equipo formado por 2 arquitectas que han decidido dar un toque de creatividad y color al diseño de espacios para mascotas urbanas. Vamos a verlo:

- **PROTOTIPO:** es la primera representación de la solución. Su objetivo es validar nuestra solución, saber si nuestros potenciales clientes entienden la solución y la ven como una respuesta real a sus problemas. La dedicación y la inversión realizada en tu primer prototipo ha de ser tan pequeña como sea posible. Estamos simulando un producto o servicio. No te apure el acercarte a tus potenciales clientes con una simulación de APP que, en realidad, no tiene nada por detrás. Que no te suden las manos cuando te des cuenta de que vas a intentar validar con un servicio explicado en una infografía. Esa es la clave. Gasta poco, hazlo muy rápido y sal cuanto antes de la oficina para ver qué cara se les queda a tus clientes cuando lo vean.

Foto 1: prototipo (diseño de mueble para mascota en 3D) para validar solución con clientes. Se presenta a los clientes en infografía:



- **PRODUCTO MÍNIMO VIABLE (MVP):** Antes de hacer un producto mínimo viable, deberíamos haber validado dos aspectos fundamentales: entiendo el problema + mis clientes entienden la solución y es justo lo que necesitan. Perfecto. Una vez que estamos en este punto, toca ponerse manos a la obra y comenzar la fabricación o desarrollo del producto/servicio. La clave es entender que se trata de un desarrollo incremental que iré validando constantemente con los clientes. ¿Por qué? Te lo cuento con un ejemplo. Imagina que encargas la decoración de tu casa a un equipo de decoradores profesionales. ¿Les darías permiso para que hagan lo que quieran, terminen con toda la obra y, al final, te enseñen lo que han hecho y te cobren? Pongamos que el color del salón no era justo lo que querías. Que los muebles que han colocado en la habitación principal son demasiado tradicionales. La iluminación excesiva y el estilo de la habitación infantil demasiado conceptual. ¿Te imaginas qué susto? Lo peor es todo lo que vendría después: las quejas, las protestas, el deshacer, el volver a gastar dinero, el tiempo perdido. Por tanto, asume que en esta fase debes ir construyendo versiones de tu producto con el único objetivo de aprender. Empieza por validar aquellas primeras funcionalidades que mejor atacan a las necesidades y urgencias de tus clientes (crea-mide-aprende) y vete evolucionando el producto basándote en las iteraciones con los clientes. Búscate a un grupo de "early adopters" y comienza a aprender. Ellos serán más permisivos con esos detalles que aún no funcionan muy bien, con el aspecto poco refinado de tu producto, etc. No tengas miedo a que tu producto aún no tenga una pinta espectacular. Estamos aprendiendo, ya estamos cerca de que el público conozca tu obra maestra, ten un poco de paciencia.

Foto 2: Producto Mínimo Viable con el que se empieza a probar sus funcionalidades básicas y se descubren los primeros cambios necesarios (las puertas no deberían abrir hacia arriba ni hacia afuera, ya que requieren mayor espacio, los comederos no deberían quedar expuestos, etc. El mueble comienza a sufrir pequeños ciclos de desarrollo (cambios) e iteraciones con público para validar mejoras. Los materiales utilizados para estos ciclos cortos no son los originalmente pensados (para abaratar costes) y los gastos en fabricación y remates son mínimos.



- **PRODUCTO MÍNIMO PARA EL MERCADO (MMP):** Después de haber hecho el desarrollo incremental de nuestro producto mínimo viable (MVP), toca dar el salto al siguiente gran momento: comprobar si nuestro producto aporta valor al mercado, si dominamos los canales de venta, si realmente logramos ganar dinero con su venta, ver cómo es acogido por el público, lo que dicen de él, comprobar cómo soporta las reacciones de la competencia, etc. ($MVP_1 + MVP_2 + MVP_n = MMP$). Como habrás podido adivinar, en esta fase el producto tiene que enamorar al cliente. Esto no significa que hayas llegado a la versión definitiva. Siempre tendrás ante ti el reto de seguir mejorando, de optimizar su desarrollo y ahorrar costes, etc. a base de seguir incorporando al cliente a lo largo de todo el ciclo de vida del producto. En cualquier caso, esta es la versión de tu producto donde tienes que cuidar su aspecto y poner toda la carne en el asador (aquellas funcionalidades más valoradas por los clientes) para validar el encaje "solución-mercado".

Foto: versión con la que se acude a la feria "Espacio Mascotas" celebrada en Gijón <http://www.espaciomascotas.com/> . Como se puede apreciar, los materiales ya son los apropiados para ofrecer a cliente, se han matizado los detalles y el mueble ya tiene un aspecto "vendible". Objetivos de la feria: validar cómo reacciona el sector (distribuidores, tiendas especializadas) y público en general ante el producto y recoger opiniones, observar conductas, etc. Seguimos aprendiendo, pero el producto ya es vendible. Ahora toca validar el mercado. En la foto, captura del sorteo celebrado durante la feria entre todos los asistentes al stand. Se busca que el mayor número de gente lo comparta en sus redes. Así se multiplica el efecto "feria" y MIMUSO comienza a recibir insights de los clientes a través de otros canales.



2.6. PIFIA 6ª - YA TENGO MI PRODUCTO A LA VENTA Y NO LLEGAN LOS CLIENTES, ¿QUÉ PASA?

Lo que podría ser un simple epígrafe es una situación bastante habitual. Especialmente entre aquellos emprendedores que cuentan con un producto que ha experimentado cierto proceso de desarrollo y que, una vez en el mercado, esperan que por arte de magia comiencen a atraer a los clientes como un poderoso imán.

Se trata de un perfil de emprendedor/a que suele llegar ligeramente “tocado”, que se enfrenta a un momento angustioso en el que comienza a darse cuenta de que su brillante “criatura” recientemente subida a Google Play® se estanca. El número de descargas no se mueve y, por tanto, los pagos por descarga de la APP tampoco.

Después de bastantes horas de desarrollo y apurar los diseños para dar con el aspecto deseado, algunos de estos emprendedores que se enfrentan a la situación descrita, suelen concluir

su relato diciendo: “Nos hace falta pasta. Para empezar a mover ahora esto y que lleguen los clientes hace falta dinero e inversión en publicidad y otro tipo de estrategias que nos permita escalar puestos en el ranking de APPs”. En un mercado en el que, cada día, se suben cerca de 3.000 APPs nuevas, y en el que se descargan diariamente en torno a 4 millones de aplicaciones, es cierto que el ASO (App Store Optimization) y la publicidad ayudan, pero mucho me temo que no es suficiente.

Y no entro a discutir sobre cómo promocionar o no las APPs, ya que no es el foco de este capítulo ni yo soy un experto en este campo tan específico. En cambio, recientemente escuchaba en un evento a Rodolfo Carpintier decir algo tan sencillo como abrumador: “¿Tu modelo de negocio es viable? Busca clientes. ¿Has conseguido que tu modelo de negocio tenga tracción? Entonces, ahora es el momento de buscar inversión”.

Tratando de simplificar las palabras de Carpintier, uno no debería tratar de acaparar inversión como la única solución para conseguir que nuestro producto comience a funcionar y a atraer clientes. Tu tarea de trabajar en la adquisición temprana de clientes comienza mucho tiempo atrás. Bastante antes de que tu APP en su versión “comercializable” haya sido desarrollada en su totalidad.

Lo vemos con un ejemplo: un grupo de emprendedores afronta el desarrollo de una APP educativa en la que, a través del juego, los niños aprenden una serie de contenidos y desarrollan capacidades clave para su desarrollo. Si durante todo el proceso de desarrollo de la aplicación (con sus múltiples niveles, pantallas, etc.) el equipo no sale de su “oficina” a conocer a sus potenciales clientes, a hablar con los profesores blogueros con capacidad de influencia en la comunidad educativa, etc., el camino a recorrer después para adquirir clientes se tornará una gran cuesta arriba (eso sin contar las posibilidades de mejora de la aplicación que se habrán perdido).

En cambio, si el equipo de emprendedores comienza a hacer pruebas piloto en colegios con el apoyo de los profesores “influencers” (en estas fases no necesitas contar con toda tu aplicación desarrollada al completo. Estamos aprendiendo, recuerda), a divulgar la utilidad de los videojuegos como complemento formativo entre la comunidad educativa, a asistir a ferias especializadas, etc., estaremos avanzando hacia nuestro objetivo: atraer a nuestros primeros clientes (innovadores + early adopters). Como ya hemos dicho con anterioridad en este mismo capítulo, estos primeros clientes son muy importantes: ellos serán nuestros primeros gran validadores del producto, pero también de nuestra propuesta de valor (recuerda, propuesta de valor = nuestro producto + lo bien que ayudamos a satisfacer al cliente sus necesidades, minimizando sus frustraciones y ayudándolo a conseguir sus logros y expectativas).

Si conseguimos atraer a estos primeros clientes, a lograr que nuestra aplicación comience a pilotarse en varios centros, etc., sus posibilidades de “sobrevivir” serán mayores que si las lanzamos a la densa galaxia de las *APP Stores* a esperar a los clientes que, además, no suelen estar cada día buscando desesperadamente nuestra aplicación en las plataformas de descarga.

3. ...Y UN CÓMIC

A modo de cierre de este capítulo, me gustaría echarle un poquito de humor a todo esto que hemos charlado tú y yo.

A continuación te ofrezco un pequeño homenaje a estos emprendedores que, con sus pequeños fallos, han inspirado este capítulo y han puesto su experiencia a nuestro servicio para evitar que otras personas los vuelvan a cometer.

La ilustración se la debemos a una de las emprendedoras a las que acompaño en su aventura empresarial en Oviedo Emprende: Andy Baraja <http://www.andybaraja.com/> quien nos brinda sus habilidades gráficas y creativas para que podamos terminar este breve repaso a los errores típicos que no puedes permitirte si eres un #trueleanentrepreneur con una buena sonrisa.





Ramiro López

@siemprebeta

siemprebeta.com

7.6

Experiencias emprendedoras

La importancia del rigor o cómo sujetar la pasión

1. NUESTRO ADN EMPRENDEDOR

Generalmente, no siempre, las personas que decidimos emprender tenemos un alto porcentaje de pasión en nuestro ADN. Esto, inicialmente, es algo que forma parte de las virtudes. Si tienes y pones pasión en las cosas que impulsas y haces, tienes mucho ganado, o al menos es lo que todos dicen ;) Ahora bien, esa pasión nos hace ver las cosas de una forma totalmente subjetiva.

Si estás familiarizado con Agile, conocerás el famoso triángulo de hierro. Se trata del equilibrio que deben formar tres variables concretas que intervienen directamente en los resultados y en la calidad del desarrollo: coste económico, alcance, tiempo.

Uniando las tres variables conseguimos un triángulo que puede ser o no perfecto. Evidentemente, si cambias alguno de los vértices, los catetos del triángulo se ven afectados. Las tres variables están relacionadas y no es posible modificar una de ellas sin que afecte a las demás. Por ejemplo, si disminuyes el tiempo para desarrollar el mismo alcance, o bien dispones de dinero para aumentar el equipo, o bien pierdes calidad (si es que llegas a entregar).

De igual forma, podríamos establecer una relación estrecha entre la pasión y el control (lo sé; no es un triángulo, pero sí una relación). Si existe una proporción adecuada entre pasión y control, todo estará bien, pero si hay excesiva pasión y perdemos control, las consecuencias pueden o no ser buenas. Dependerán de otros factores, pero no estarán controladas.

Es obligatorio aplicar rigurosamente métodos científicos que nos permitan tomar decisiones basadas en datos, en hechos y no en nuestros propios impulsos.

2. MUCHA PASIÓN, POCO CONTROL

En emocket.com, donde actualmente pongo mis esfuerzos para que salga adelante, hemos tenido algunas experiencias en este sentido. La principal fue un pivote «a la ligera». Nacimos para cubrir una necesidad concreta: organizar los cumpleaños de los niños, de tal forma que cualquier persona que tuviera la necesidad pudiera disponer de una app en la que pudiera invitar a quienes quisieran a la celebración de forma privada, y que además pudieran compartir las fotografías que hacían. El motivo estaba claro. Yo era padre de un niño en edad «cumpleañera», es decir, en edad de celebrar todos los cumpleaños con todos los niños de la clase, y en este escenario era donde tenía cabida el servicio. Padres con prejuicios a compartir las fotos de sus hijos en redes sociales. Un entorno seguro, sencillo y privado.

Ahora ya ni recuerdo el motivo, pero en un momento dado vimos que las fotografías que se iban a realizar podían ser un mercado estupendo para centrarnos en ellas. Los padres podrían solicitar copias de las fotos, impresiones; y entre las fotos resultó que alguien nos habló de los fotógrafos. Además, buscando nuevos escenarios de aplicación, descubrimos que los niños también hacían comuniones y las comuniones nos llevaron a los bautizos y los bautizos a las bodas. En todos estos eventos (no en los cumpleaños) había un fotógrafo. ¡Bingo! El fotógrafo es la clave de todos los eventos en los que nos estamos moviendo y ese será NUESTRO CLIENTE.

Por supuesto, hicimos entrevistas, todas ellas realizadas con el mayor rigor posible: nuestra pasión. El proyecto tenía visos de ser un éxito porque a todos los fotógrafos que veíamos les gustaba. Por el camino se coló ZinkShower, un evento más que interesante al que nos presentamos encantados. Este evento era el mayor del sector de las industrias creativas y culturales de España y con algunos proyectos internacionales. Al elegirnos para participar, nos volcamos al 100 % en nuestra participación y construimos nuestro primer producto mínimo viable haciendo encajes de bolillo, carreras y grandes «chapuzas» para tener una bonita demo de cartón piedra que pudiéramos enseñar en tan majestuoso evento del que podíamos sacar mucha visibilidad, contactos, inversión

Y llegamos a ZinkShower y a los fotógrafos les gustó, y a los que no eran fotógrafos también. Salimos en ZoomNet, en RTVE, y nos hicieron entrevistas para Radio Nacional. A todos les gustó y a nosotros más. Era un éxito, lo que teníamos en cartón piedra era una bomba que solo teníamos que construir y poner en real para empezar a facturar.

Pues no. Realmente no fue así. Nos centramos en el fotógrafo y construimos una herramienta que le permitía colgar sus galerías de estudio profesionales en la *app* para compartirla con sus clientes. Tardamos un tiempo en construirla y dejamos en nuestro *roadmap* el objeto inicial de nuestro servicio: el *photo sharing* para los eventos y celebraciones.

El tiempo pasó y construimos nuestra *app* para fotógrafos. Hicimos ruido, participamos y *sponsorizámos* eventos dedicados a fotógrafos profesionales y conseguimos clientes; por fin disponíamos de clientes. Por supuesto, ellos nos desvelaban nuevas funciones para nuestro producto al usarlo, nos demandaban funciones que no teníamos, y trabajamos para conseguir retener a esos clientes, posponiendo nuevamente nuestro desarrollo centrado en eventos.

En un momento dado pudimos acometer el desarrollo de la *app* para *photo sharing* en las celebraciones y, al hacerlo, descubrimos que no solo estábamos en lo cierto inicialmente, y que cubríamos una necesidad clara, sino que además descubrimos un modelo de negocio distinto, nuevos segmentos de clientes y posibilidades de monetización que no conocíamos inicialmente.

Desde luego que, a fecha de hoy, los fotógrafos son clientes de emocket en un alto porcentaje. No es ni mucho menos un trabajo tirado ni algo que no tuviera consistencia, pero centramos nuestros esfuerzos en nuestra primera visión, en el origen de nuestros esfuerzos.

Es bueno tener cintura y flexibilidad para cambiar tu hoja de ruta cuando es necesario. No solo bueno, sino que es fundamental. O te vas adaptando a los descubrimientos y adaptando tu estrategia a ellos, o estás muerto. Aferrarse a la idea sin disponer de flexibilidad para realizar un cambio puede ser tan malo como realizar esos cambios sin tener un control total de lo que te mueve a ese cambio. En nuestro caso, aunque el mercado de la fotografía nos ha traído hasta aquí, nunca sabremos qué hubiera pasado si hubiésemos respetado la lógica y el rigor científico basado en hechos demostrables, si no nos hubiéramos dejado llevar por la inercia de las emociones, anteponiéndolas a los resultados objetivos.

3. PODRÍAMOS HABERLO HECHO DE OTRA FORMA

Mayor número de entrevista de usuario

Mejor dicho, centrar las entrevistas de problema en todos y cada uno de los perfiles que creas que debes analizar. En nuestro caso, deberíamos haber hecho entrevistas de problema a todos los posibles mercados / clientes a los que nos podíamos dirigir. Si hay dudas, hay que convertirlas en hipótesis y validar. Si por el camino aparece algo nuevo, casi siempre parece ser la panacea y, en ese caso, hay que volver a empezar el mismo camino y comprobar si es algo pasional o un hecho.

Más MVPs

Si hay varios escenarios posibles, también debemos disponer de más «muestra», diferentes apoyos que nos ayudarán a hacer las entrevistas de solución. Si hay varios tipos de cliente, a cada uno hay que mostrarle lo suyo antes de poder sacar conclusiones.

No cambiar de ruta justo en el cruce de caminos

Me explico. Cuando llegamos a una encrucijada, generalmente tomamos la decisión de continuar por uno u otro camino de los que se nos plantean. Es un error hacerlo en ese momento. Si realmente hay varios caminos posibles, recorre un poco de cada uno de ellos. No digo que hagas todo, solo que avances hasta descubrir algo más sobre ese camino sin dejar de andar por el otro (u otros). Es duro y complicado, pero te llevará a descubrir lo complicado o no que pueda ser, si tiene o no futuro, si hay mercado, y te permitirá volver al otro.

Soltar lastre

En cualquiera de los caminos que hayamos avanzado, y por mucho trabajo que llevemos invertido en él, si no conviene seguir, hay que tomar la decisión de abandonar sin tener en cuenta todo el trabajo realizado. En ese momento solemos ser reacios a olvidarlo, a tirarlo y lo único que nos puede hacer es interferir en el resto de nuestros caminos posibles. Además, generalmente, cuando nos negamos a abandonar, siempre vemos algo nuevo que nos hace creer que podemos seguir avanzando. Y eso nos vuelve a obligar a construir y a invertir de nuevo en algo que deberíamos haber abandonado. Entramos en una espiral de la que cada vez es más complicado salir. No tengas miedo a abandonar. Habrás oído mil veces eso de «fracasa rápido, fracasa barato». No se trata de que fracase tu proyecto, sino de que fracasen pequeñas partes que te ayudarán a centrar esfuerzos.

Es difícil, pero es de gran ayuda.

Documentando

Todas las entrevistas, todas las validaciones de hipótesis, absolutamente todo. Cuando estás en medio del torrente emprendedor, nada es más difícil que no dejarte llevar. Si tienes todo documentado, y además eres capaz de irlo revisando para comprobar tu propia evolución, también es difícil ;). Será mucho más sencillo no hacerte trampas tú mismo, porque esto sí que es fácil. Tú solo eres capaz de ordenar en tu mente los resultados de la forma que quieres, que te interesa, y eso, lamentablemente, es hacerse trampas.

4. NUESTRO APEGO A LO YA HECHO

Cuando realizas un pivote es importante no solo descubrir si ha sido correcto o no, si te lleva en la dirección correcta, sino que es necesario estar preparado para tomar decisiones, a veces demasiado drásticas. Debemos estar preparados, incluso, para tirar todo a la basura. La mayoría de las veces tenemos un apego excesivo a lo que hemos hecho. Invertimos muchísimo tiempo, recursos y dinero en sacar algo adelante y, cuando nos damos cuenta de que no es lo correcto, buscamos muchas excusas para no tener que abandonarlo del todo.

En ese momento, en esa encrucijada, debemos plantearnos algo importante: ¿nos lleva a algo interesante lo que hemos hecho? ¿Nos va a reportar beneficios? ¿Si aguantamos con ello, veremos alguna recompensa?

Si la respuesta es afirmativa, podemos perseverar. Pero si la respuesta es negativa, cuanto más tiempo dilates la decisión, más tiempo, recursos y dinero estaremos gastando. Y no solo eso. También perderemos energía ¡y mucha! La energía necesaria para llevar adelante el resto del cambio. Podemos haber construido el 100 % de NADA y estar completamente enamorado de ello. El amor te ciega. ;)

Sobre esto, recomiendo leer *The Dip*, un libro de Seth Godin que habla precisamente de esto ([y que puedes ver y comprar en la página del autor](#)). No solo ante un pivote, sino ante cualquier proyecto en la vida. Lo que nos cuenta Godin, básicamente, es que hay veces en las que es necesario abandonar algo, y cuanto antes lo hagas mejor. Cita ejemplos como dejar de fumar. Tú sabes que debes hacerlo, y que es difícil; pero cuanto más alargues esa decisión, peor estarás y más difícil será dejarlo. O también una relación de pareja que sabes que dejarás en algún momento. Cuanto más lo retrases, más tiempo habrás tirado, literalmente.

Godin nos habla del callejón sin salida, una situación en la que trabajas y trabajas, pero nada cambia. No mejora ni empeora, simplemente «es». Y nos da una frase demoledora para estos casos:

«ES MÁS FÁCIL SER MEDIOCRE QUE ACEPTAR LA REALIDAD Y ABANDONAR»

Y no solo es cuestión de gastar más dinero, recursos y energía, sino que hay que valorar el tiempo que no estás dedicando a lo adecuado. Todo el tiempo que dediques a tu proyecto o pivote sabiendo que no llevará a nada, estarás dejando de invertirlo en algo que realmente merezca la pena. Lamentablemente, el tiempo, los recursos, el dinero y la energía se agotan, y a veces es imposible conseguir más de cualquiera de ellos.

Es importante plantearnos el escenario de lo que va a ocurrir antes de comenzar a recorrer el camino. Un mal ejemplo podría ser alguien que va al casino a jugar. Puede ir sin ningún tipo de control y perder mucho dinero, o puede plantearse antes de entrar cuanto dinero quiere jugar. Fijarse límites antes de comenzar el juego. De esta forma es fácil darse cuenta durante el proceso de cuando debemos tomar la decisión. Si con el cambio no hemos conseguido, por ejemplo, las 100 primeras visitas a nuestra página web, abandonemos ese cambio. Cuando hagamos el test, la prueba, podremos decidir si abandonar o no.

Desde luego, esto enlaza perfectamente con la famosa frase «fracasa rápido, fracasa barato», o con la controvertida afirmación sobre que «fracasar es bueno». Digo controvertida porque he leído bastantes y muy dispares artículos sobre ella. No hay nada como elegir la esencia de lo que originalmente quien lo dijo quería decir para darse cuenta de que es cierto. Fracasar es malo, evidentemente, pero pequeños fracasos durante la ejecución de tus proyectos te hacen aprender. Cuando antes descubras lo mal que puede estar yendo tu iniciativa, mucho mejor. Cuanto antes descubras que el camino que estás recorriendo te lleva a ese fracaso, antes podrás decir que has fracasado y antes podrás pivotar.

El fracaso no debemos entenderlo como «total». Podemos fracasar en la definición de funciones, en el modelo de negocio, en el equipo que hemos elegido para llevar adelante nuestro proyecto, o en un sinnúmero de pequeños errores que debemos ir solucionando. Pivotar, en mi humilde opinión, no solo hace referencia al cambio que queremos hacer sobre nuestro producto, sino a los cambios sobre cualquier elemento de nuestro proyecto. Por ejemplo, Diana Pottecher habla en esta edición de ELS2015 sobre la elección del equipo (Capítulo 6.9). Si eres capaz de darte cuenta a tiempo de tu mala elección, podrás pivotar y tomar decisiones adecuadas, pero en todos los casos, cuanto antes lo hagas, mejor que mejor.

5. HERRAMIENTAS QUE PUEDEN AYUDAR, O NO

Esta es mi experiencia personal y pone de manifiesto un «gran conjunto de errores» que no deberías cometer si estás llevando adelante tu propio proyecto. Todo lo que indico puede que no sea nada nuevo para ti, ya que TODO se encuentra perfectamente abordado en ELS2015 de la mano de los ponentes / escritores que participan en el libro, y donde puedes encontrar cómo dar cada paso para situaciones como la que yo he vivido. Si no me crees, te invito a que lo compruebes.

Cada error práctico tiene su correspondiente forma de hacerlo bien en el libro. Yo no solo me había leído las anteriores ediciones, sino que había leído más libros, había participado en cursos, me había «empapado» de todo, pero lamentablemente muchos emprendedores necesitamos ajustar la teoría que recibimos con la puesta en escena. Necesitamos encontrar no solo el «*Product-Market Fit*», sino también el «*Learning-Practice Fit*» ;).

Por si te sirve de algo, te puedo recomendar algunas herramientas o técnicas interesantes para llevar el control de lo que haces y de su revisión posterior, que te ayudará en la toma de decisiones. Yo las utilizo hace mucho y no ha sido el hecho de no usarlas lo que ha causado que me haya equivocado :-/. Es decir, que **lo importante no son las herramientas que utilices, sino cómo las utilices.**

5.1. APLICANDO LAS ALTURAS DE GTD

Supongo que conocerás GTD (*Getting Things Done*) de David Allen y que puedes comprar en la página del propio autor <http://gettingthingsdone.com/>. Nos plantea un modelo de productividad personal basado en un algoritmo propio que debemos realizar con cada tarea que tengamos que abordar. Nos ayuda con la reducción del estrés generado por la cantidad de tareas a realizar gracias al control que tendremos sobre ellas.

Más allá del propio método en sí, Allen nos habla de diferentes alturas desde las que podemos ver lo que va ocurriendo. Él plantea alturas (en pies) para comprobar objetivos, desde tus propios principios en la vida, hasta los escenarios a varios años vista, o el día a día.

Estas alturas son realmente importantes para controlar nuestros escenarios, porque es importante subirse a los arboles de vez en cuando para poder ver el bosque ;).

Así, cuando comencemos alguna «épica tarea», o cualquier actividad importante sobre nuestro producto / servicio, deberíamos documentarlo adecuadamente indicando:

- lo que esperamos
- los escenarios posibles de resultados
- las acciones a tomar según los resultados
- la fecha límite de evaluación

- la importancia, o mejor dicho, las consecuencias de no tomar la decisión

Cuando hablo de épicas, me refiero a que lo que debemos evaluar pueden ser un gran conjunto de historias, un producto completo, un segmento de clientes, y no algo unitario, que también.

Para el control de GTD, puede servir tanto un cuaderno, un *excell* o herramientas más complejas (que tampoco lo son) como Evernote, o Trello o incluso herramientas especializadas, como Remember The Milk, Omnifocus, Toodledo...

En mi caso particular, utilizo Toodledo para mi escritorio sincronizado con Informant para iOS, simplemente porque Informant combina calendario, tareas y GTD en un solo interfaz.

5.2. TRELLO

Esta herramienta (trello.com) merece una mención especial. Te permite crear listas con actividades en cada una de ellas y moverlas de una lista a otra. Es muy interesante para colaborar con tu equipo y para llevar un control completo de todo el proceso, desde que inicias una idea hasta que la cierras completamente realizada y puesta en producción o mercado.

Te permite crear diferentes escenarios de trabajo y diferentes equipos, y puedes realizar escenarios sencillos o tan complejos como quieras, con enlaces, listas de tareas, vencimientos, asignaciones a personas, *links*, *attach*...

Altamente recomendable para todo. Muy buen interfaz, claro y sencillo.

5.3. RETROSPECTIVAS

Cuando finalizas una etapa de desarrollo de tareas (de *software*, de *marketing*...) debes disponer de tiempo para revisar lo que has hecho: las acciones que has realizado bien, las que has realizado mal. Y lo más importante es saber lo que quieres continuar haciendo y lo que deberías dejar de hacer, pero siempre basándote en la experiencia y en la objetividad.

Si dispones de equipo, por supuesto que las retrospectivas las debes realizar con él.

Estas retrospectivas se pueden aplicar a cualquier escenario de los que hayas creado en Trello, por ejemplo, o a las diferentes alturas que hayas definido para tu proyecto. Es imprescindible fijarlas siempre en tu calendario y saber exactamente de lo que vas a tratar en ellas para no mezclar temas (o alturas) y poder tomar decisiones adecuadas en cada momento.



Fernando Milla

@fernandomilla

fernandomilla.com

7.7

Experiencias emprendedoras

Cómo hacer bootstrapping para prototipar y validar tu negocio sin morir en el intento

1. INTRODUCCIÓN

1.1. ¿QUÉ PODEMOS OFRECEROS DE INTERÉS?

Pretendemos compartir con vosotros gran parte de los aciertos y errores que hemos cometido durante el prototipado, validación y puesta en marcha del proyecto GuiARt Experience.

Para ello, intentaremos explicar de forma secuencial diferentes acciones que hemos realizado en este ámbito durante los primeros meses de existencia de la startup.

Eso sí, nos centraremos en el proceso y por eso nos tenéis que permitir guardamos ciertas cuestiones que son *core* del negocio ☺

1.2. CÓMO EMPEZÓ TODO

En mi faceta profesional, me encargo de ayudar a empresas y startups a tomar decisiones estratégicas, a madurar sus modelos de negocios y/o a innovar sobre lo ya existente, ofreciéndoles un servicio intensivo de *mentorización-incubación-aceleración*.

Durante mi trabajo con la startup GuiARt, tras varias charlas y reuniones de enfoque del producto se me ofrece la posibilidad de incorporarme al proyecto como socio, invitación que acepto tras valorar el potencial del proyecto y del equipo existente.

A partir de ese momento, se produce el *kick-off* del proyecto, el cual queda formado por tres socios de perfiles complementarios: una experta audioguías y contenidos culturales; un ingeniero informático desarrollador de aplicaciones para *wearables*; y yo, que me encargaría de desarrollo de negocio, *customer development* y asegurarme de seguir un proceso lean.

1.3. EMPECEMOS LA CASA POR EL TEJADO: QUÉ ES GUIART

Con GuiARt Experience (<http://www.guiartexperience.com/>) queremos ofrecer a los usuarios una experiencia nueva y sorprendente a la hora de visitar espacios expositivos. Para ello, reinventamos la experiencia de visitar un museo convirtiéndola en única a través del diseño de contenidos interactivos basados en realidad aumentada accesibles desde Google Glass.

Entre las ventajas que aporta esta nueva experiencia está la de incorporar contenidos más dinámicos, que permiten mejorar la experiencia del visitante, haciéndola más amena y a la vez didáctica. Además de guiarnos dentro del museo sin utilizar las manos, la aplicación permite incorporar contenidos específicos según el idioma y el perfil del visitante, y también ampliar la información sobre lo que estamos viendo con contenido relacionado y de terceros. Efectos de sonido, música, vídeo, realidad aumentada, etc., todo es posible en esta «nueva mirada al museo».

Se trata de una nueva experiencia social que permitirá compartir, valorar o comentar la visita e incluso jugar, reportando al museo mayor visibilidad, innovación y diferenciación. Y algo muy importante en el sector del turismo cultural: mayor rentabilidad e información sobre los visitantes del museo.

Otro de los factores diferenciadores de este proyecto es su contribución a la accesibilidad del patrimonio cultural, ya que gracias a Google Glass las personas con diferentes discapacidades podrán acceder a los contenidos museográficos.



2. DEFINIENDO EL PROBLEMA Y EL CLIENTE

Al comienzo del proyecto, estábamos convencidos de que había una oportunidad de negocio en torno a las visitas turísticas y a espacios expositivos, ya que detectamos varios problemas inherentes en cuanto a producto, dispositivos y servicio ofrecido, y creíamos que podríamos aplicar nuestro *expertise* para ofrecer innovar en el sector con una solución alternativa.

Por eso, nuestras primeras reuniones de trabajo tuvieron como objetivo identificar exhaustivamente el **problema existente** e identificar **al cliente objetivo**.

2.1. ¿EXISTE UN PROBLEMA?

Los museos ponen a disposición de las visitantes diversas alternativas para complementar el recorrido por sus instalaciones, como son las visitas guiadas, paneles informativos, planos, guías en papel y las audioguías. Existe algún caso de uso de soluciones para móviles, pero son casos puntuales y, en la mayoría de los casos, no aportan valor diferencial sobre lo existente.

Por otro lado, muchos visitantes quieren disponer de un mecanismo que les ofrezca una información extra para complementar su visita.

El problema reside en que los métodos actuales son productos 1.0 donde se utilizan contenidos genéricos para todos los visitantes, donde no se interactúa, donde hay que cargar con cosas (audioguía, libro, plano), etc., lo que hace que, en la mayoría de las ocasiones, la información recibida no sea de utilidad, y la experiencia resulte poco cómoda y frustrante para los usuarios.

2.2. ¿A QUIÉN AFECTA ESTE PROBLEMA?

Otro punto importante fue la definición de nuestro segmento de clientes, que en nuestro caso dividimos en dos tipologías:

- Como cliente tenemos al espacio expositivo que ofrecen alternativas anticuadas y de poco valor a sus visitantes. En nuestro caso decidimos delimitarlo inicialmente a museos.
- Como usuario final tenemos al visitante que hace uso de estos sistemas de información complementarios durante su visita, en algunas ocasiones pagando por ellos.

2.3. ¿QUÉ HIPÓTESIS MANEJAMOS?

A partir del problema definido y de nuestro cliente tipo, el siguiente paso fue escribir una serie de **hipótesis iniciales** sobre el problema, algunas de las cuales eran del tipo «Nosotros creíamos que...»:

- Los visitantes visitan los museos sin saber muy bien qué van a ver, lo que hace que no

aprovechen sus visitas

- Los visitantes se pierden por los museos buscando lo que quieren ver, lo que les provoca pérdida de tiempo.
- Las soluciones actuales ofrecen información genérica que no satisface las necesidades del visitante.
- Las soluciones actuales de audioguías son un estorbo para el cliente por tener que cargar con ellas.
- El visitante vive en un mundo interconectado y quiere poder interactuar con el museo.
- El usuario quiere que se le expliquen las cosas que ve en un lenguaje que se adapte al nivel de conocimiento artístico que tiene, otra opción le produce frustración.
- Los visitantes estarían dispuestos a usar un dispositivo como Google Glass.
- Los museos están dispuestos a pagar por una solución innovadora que mejore el servicio ofrecido a sus visitantes.
- Los visitantes están dispuestos a pagar por poder usar una solución innovadora que mejore su experiencia durante la visita al museo.

2.4. VALIDACIÓN DEL PROBLEMA

Nuestro siguiente objetivo fue **validar** que nuestras **hipótesis** eran ciertas y que el **problema** realmente existía. Para ello, optamos por utilizar dos herramientas: por un lado hicimos un trabajo de campo basado en entrevistas personales y *online*; y por otro organizamos 2 *focus group*, los cuales nos fueron muy productivos y queremos compartir con vosotros:

¿Cómo hicimos los *focus group*?

En cuanto a las personas, se seleccionaron 15 personas por grupo, con diferentes perfiles, desde gestores culturales a gente que nunca iba a museos. A estos invitados no se les dice en qué consistiría la reunión para que no vayan con ideas preconcebidas.

En cuanto al entorno, usamos una sala donde preparamos un entorno agradable con merienda y bebidas para que los participantes se sintieran cómodos.

En cuanto al proceso seguido:

- Se hace una presentación corta del estado de los museos en España.
- Se divide a los participantes en dos equipos y se les pide que compartan su experiencia personal a la hora de visitar museos. Para ello, se utilizan unos lienzos personalizados con tres columnas: «Me gusta», «No me gusta», «Mejoraría el museo con...». Se dinamiza al grupo para que generen pósts con sus opiniones.
- Se resumen y agrupa el *feedback* recibido y se abre un turno de debate sobre algunas de las cuestiones expuestas.

Tras estas reuniones resumimos la información, la analizamos, hacemos mapas de empatía y sacamos muchas conclusiones de valor, por ejemplo:

- Se confirma que la mayor parte de nuestras hipótesis eran ciertas, aunque algunas se nos caen, como por ejemplo el hecho de que nadie dice que va a los museos a divertirse.
- Nos dejó otra serie de cuestiones cuya solución no está dentro del ámbito del proyecto, como que las entradas son caras, no se quiere hacer cola, se necesitan más bancos para sentarse, etc.
- Surgen algunas opciones que no teníamos contempladas inicialmente, las cuales pasamos a valorar para incorporarlas al producto, sobre todo en la parte de los perfiles del usuario y de los beneficios que puede ofrecer GuiArt a los museos en cuanto a su funcionamiento interno.

Y, sobre todo, esta validación nos convenció de que GuiARt no debía enfocarse como un producto, sino como una experiencia al usuario.

3. PROTOTIPANDO PARA ENTENDER NOS

Por experiencias fallidas de otros proyectos, decidimos que el siguiente punto a abordar era asegurarnos de que todas las partes teníamos claro dónde nos metíamos. Por ello, decidimos comprobar que todos los socios entendíamos el problema existente, estábamos alineados en el modelo de negocio y teníamos claro el producto que queríamos crear.

Para ello utilizamos varias técnicas y herramientas con el objetivo de tener una visión global de todos estos aspectos y poder debatir sobre los mismos para llegar a un consenso, algunas de las cuales fueron:

- Lienzo de propuesta de valor.
- *Customer journey map*
- *Business model canvas*.
- *Mockups* de la web comercial y de las pantallas de la aplicación
- Técnicas de creatividad y *brainstorming* para elegir el nombre del producto

Tras el diseño de muchos prototipos de diferentes niveles de detalle, logramos consensuar qué queríamos que fuese GuiARt.

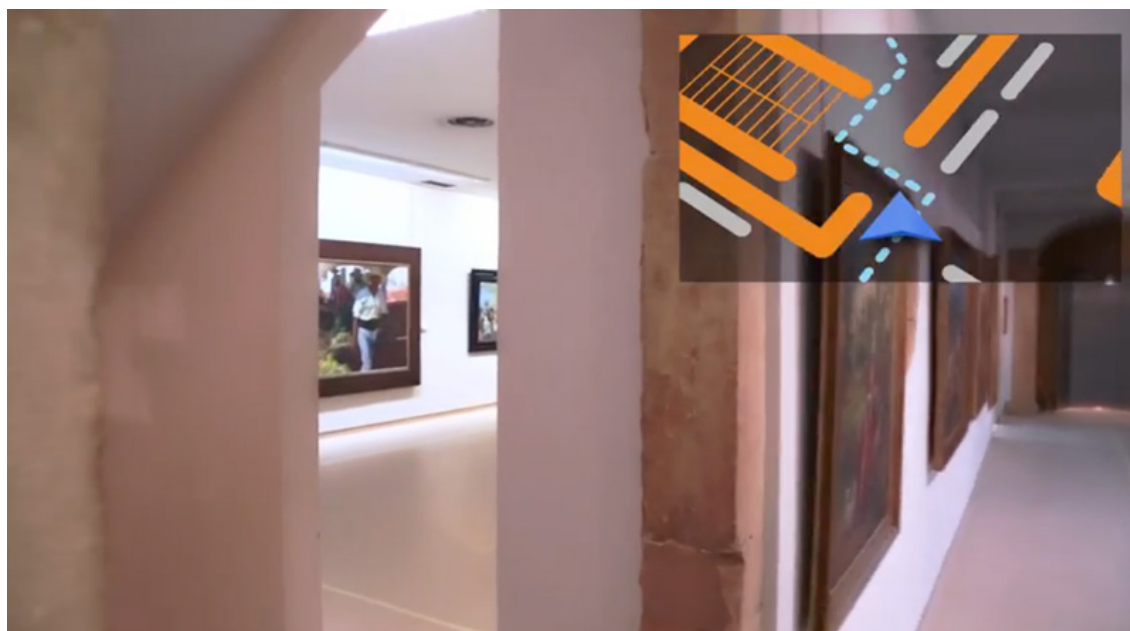
4. ¿CÓMO SOLUCIONAMOS EL PROBLEMA EXISTENTE?

El siguiente objetivo fue diseñar un producto que solucione los problemas existentes y satisfaga las necesidades del cliente.

4.1. EL PRODUCTO

Analizamos toda la información que teníamos y decidimos que nuestro producto debería incorporar, entre otras características:

- Perfiles de los usuarios que permitan la personalización de la visita.
- Sistema de guiado del usuario por el museo para aprovechar el tiempo al máximo.
- Contenidos en un lenguaje adaptado al visitantes en función de ciertos criterios.
- Posibilidad de interactuar con el museo.
- Opciones de compartición de la experiencia en redes sociales.
- «Liberar» las manos de los visitantes para su comodidad.
- Conseguir accesibilidad universal para que personas con discapacidades puedan usar el producto.
- Introducir *gamificación* en la experiencia.



4.2. ¿Y ESTO ES LO QUE QUIEREN LOS USUARIOS?

El siguiente paso que dimos fue **validar la solución con potenciales usuarios**.

Volvemos a organizaron varios *focus groups*, donde empezábamos haciendo una presentación de las «bondades» del producto, para a continuación dejar a los participantes utilizar una simulación

del producto en las Google Glass, la cual permitía interactuar de forma guiada con las funcionalidades que queríamos incorporar en la *app*.

Y necesitábamos obtener *feedback* de la experiencia. Para ello dinamizamos la sesión usando unos lienzos personalizados divididos en 4 apartados: «Me gusta», «No me gusta», «No entiendo del producto...» y «Echo en falta en el producto...» donde los participantes pudieran dejar sus opiniones, recogiendo mucha información interesante como:

- Me gusta
 - La experiencia de uso de la *app* en las Google Glass fue muy satisfactoria (lo cual tomamos con cautela por si la gente se dejó llevar por la novedad).
 - El visitante necesita que la información que se le dé sea de utilidad.
 - El sistema de guiado por dentro de museo aumentará el tiempo útil de la visita.
 - Poder compartir con tu entorno la visita en tiempo real es algo que debe incorporarse dado el auge de las redes sociales.
 - No tener que llevar nada en las manos hace más cómoda la visita.
- No me gusta
 - Hay que mejorar el manejo por voz, hay problemas con la pronunciación en inglés.
 - La gamificación no es especialmente valorada.
 - El tener que poner las Google Glass encima de tus propias gafas resulta extraño.
- No entiendo
 - Hay que optar por un producto más ligero, demasiadas opciones complican la curva de aprendizaje.
 - Puede haber problemas legales a la hora de compartir en redes sociales la visita por los derechos de autor de las obras.
- Echo en falta en el producto
 - Nuevas formas de explotación de la información por parte del museo.
 - Más criterios de personalización de la visita como el clima, estado de ánimo o inquietudes artísticas del visitante.

Toda esta información nos hizo pivotar el producto para lograr una versión más ajustada a las necesidades de los usuarios.

5. ¿NOS VAMOS A HACER RICOS?

5.1. EL MODELO DE NEGOCIO

Llegados a este punto, nos marcamos el objetivo de diseñar un modelo de negocio viable. Para ello usamos un *bussiness model canvas* donde pusimos especial atención en las partes que más nos interesaba validar: segmento de clientes, propuesta de valor y fuente de ingresos. Algunos conceptos plasmados en este modelo fueron:

- Los clientes serán museos de titularidad pública y privados, ubicados en Europa y América, con capacidad de financiación y que tengan un mínimo de 1 millón de visitantes al año.
- Los usuarios son personas de ambos sexos, de entre 15 y 50 años, que no son expertos en arte, que visitan museos de forma esporádica, con nivel adquisitivo medio-alto, que utilizan habitualmente dispositivos tecnológicos, que quieren poder acceder a información útil durante su visita y que están dispuestos a pagar por ella.
- La propuesta de valor que ofrecíamos se basaba en:
 - Se ofrece una experiencia más interactiva, personalizada, interesante y didáctica, respecto a lo existente.
 - El uso de Google Glass potenciaba la accesibilidad, ya que personas con diferentes discapacidades podía acceder a los contenidos.
 - Los museos dispondrán de toda la información sobre la visita e interacciones del visitante en el museo, para su posterior explotación.
- El canal principal de comercialización serían las visitas personales a los museos. De forma secundaria se apostará por canal blog y prescriptores.
- El modelo de ingresos iba a basarse en venta de licencias.

5.2. ¿ESTO ES LO QUE EL CLIENTE QUIERE Y/O NECESITA?

El siguiente objetivo era validar nuestras hipótesis del modelo de negocio y comprobar que el producto resultaba interesante para los museos. Para ello, concertamos reuniones con varios museos a los que visitamos con:

- Una **presentación** donde inicialmente exponíamos las hipótesis acerca de los problemas existentes en el museo, los *pains* y los *gains* de los visitantes; y a partir de ahí mostrar cómo GuiARt soluciona dichos problemas a través de una experiencia innovadora que satisface las necesidades y expectativas del usuario final.
- Una réplica de un cuadro de un pintor famoso que usábamos para reconocimiento de la obra.
- Una demo de la *app* en Google Glass, que en este caso era un prototipo evolucionado de la simulación existente, con la funcionalidad mínima necesaria, y con contenidos con realidad aumentada sobre el cuadro anterior.

De estas reuniones obtuvimos conclusiones claves para mejorar el producto y pivotar ciertos aspectos del modelo de negocio, algunas de las cuales fueron:

- Se ve GuiArt como un elemento innovador que puede dar mucha visibilidad al museo que lo implante.
- Nuestro cliente debe ser del ámbito privado, la gran mayoría de los públicos no tienen dinero.
- Interesa mucho el registro de la interacción visitante-museo.
- Se señala la problemática acerca de realizar fotos y videos a las obras por los derechos de autor.
- No se tiene claro si la compartición de la visita en redes sociales debe hacerse como visitante o como museo.
- La mayoría de los contenidos de los que disponen los museos no están optimizados para ser usados en GuiArt.
- Preocupa la necesidad de comprar varias unidades de Google Glass (por su mantenimiento, alquiler, etc.).
- Establecer un plan de precio genético es complicado, porque cada museo tiene sus necesidades, sus particularidades espaciales y tecnológicas, dispone de más o menos material, etc.

Todo esto nos hace volver a revisar el producto y el modelo de negocio, y pivotar ciertos aspectos.

6. PROTOTIPOS FINALES ANTES DE DAR EL SALTO

Llegados a este punto, había 3 cuestiones que nos preocupan básicamente:

- Sistema de guiado por GPS en interiores, ya que era una tecnología nueva que nos obligaba a integrar *hardware* y *software* de diferentes proveedores, y a darle una capa de I+D y personalización.
- Los contenidos adaptados a formato Google Glass, que nos obligaba a usar un nuevo concepto de pieza multimedia.
- La usabilidad del producto.

Decidimos que lo mejor de validar el producto con usuarios reales.

En primer lugar, tras valorar varias opciones, decidimos que el Museo de Bellas Artes de Asturias en Oviedo era el lugar ideal para implantar el prototipo del producto y realizar estas últimas pruebas.

Para la validación dividimos las pruebas en 3 partes según los participantes:

- Equipo de proyecto.
- Personal del museo y gente relacionada con el entorno museístico.
- Amigos.

Las herramientas elegidas para recoger el *feedback* fueron:

- Entrevista con los usuarios tras realizar la visita.
- *Shadowing*, de forma que íbamos detrás de los usuarios durante la visita apuntando lo que considerábamos relevante.
- Métricas de la interacción del usuario con el museo.
- Encuestas por *e-mail* tras la visita.

Las visitas del personal del museo fueron muy de su agrado y nos aportaron varias áreas de mejoras:

- Destacan el formato corto y el uso de la realidad aumentada de los contenidos.
- El sistema de guiado por interiores es difícil de entender para algunas personas.
- Tenían problemas con el manejo por voz en inglés, porque exige una buena pronunciación
- Se valora muy positivamente la información que se recoge de la visita del usuario.
- Avisan de los problemas de propiedad intelectual que puede haber si comparten ciertas obras.

Con todo esto, hicimos otra iteración del producto donde incluimos entre otras cosas:

- Incluimos locuciones que acompañan al guiado por GPS.
- Permitimos que, aparte de con la voz, toda la *app* se pudiera manejar con el *touchpad*.
- Simplificamos el número de opciones disponibles.

Para la prueba con amigos seleccionamos 30 personas con perfiles basados en estos criterios:

- Sexo: hombres y mujeres.
- Por edad, 3 tramos: niños de 8 a 16, entre 16 y 50, mayores de 50.
- Por destreza tecnológica: *early adopters*, usuarios habituales de tecnología, *later adopters*.
- Nivel «cultural»: apasionados del arte, visitantes esporádicos de museos.

Algunas de las aportaciones hechas tras estas visitas fueron:

- El sistema de guiado sigue siendo confuso para algunas personas.
- La experiencia es sorprendente y gratificante.
- Gusta mucho la personalización de los contenidos en cada cuadro, en función de perfil del usuario.
- El volumen de las locuciones es demasiado bajo (las pruebas anteriores se hicieron con el museo cerrado y no lo había).
- A algunas personas les ha costado acostumbrarse al uso de las Google Glass.
- A veces cuesta identificar el cuadro que tiene contenidos asociados en la *app*.

Con todo este *feedback*, desarrollamos una nueva versión del producto y pasamos a implantar nuestro primer producto mínimo viable.

7. SALGAMOS AL MERCADO A VER QUÉ PASA

Tras un par de meses de duro trabajo, llegó el momento de darnos visibilidad y desarrollar nuestro primer producto mínimo viable. Para ello decidimos aprovechar las pruebas hechas en el Museo de Bellas Artes de Asturias y poner en marcha una prueba piloto en él.

El museo puso a nuestra disposición 4 salas con «puntos de interés» de diferente tipo (cuadros, esculturas, grabados, etc.), con los cuales definimos 2 itinerarios diferentes con 5 puntos de interés cada uno; y para cada obra habilitamos 3 contenidos en formato audio o vídeo.

Inicialmente, el MVP tenía las siguientes funcionalidades:

- Perfil de usuario con segmentación por edad e idioma.
- Manejo de la *app* por voz (en inglés), o con el *touchpad* de la gafa.
- Locuciones en español.
- Sistema de guiado *indoor* complementado con ayudas en tiempo real.
- Contenidos con realidad aumentada, sonido 4D, etc.
- Opción de «me gusta».
- Posibilidad de hacer fotografías.
- Almacenamiento de ciertas interacciones visitante-museo.

Para lograr visibilidad del proyecto y conseguir visitantes que nos diesen *feedback*, se diseñó una web, se hizo una presentación oficial conjuntamente con el museo, se mandaron notas de prensa a los principales medios de comunicación asturianos, y se invitó a autoridades regionales, a prescriptores y a los directores de los principales museos españoles.

De acuerdo con el museo elegimos unos días y unos horarios donde los interesados se apuntaban y realizaban la visita, consiguiendo más de 100 solicitudes en menos 15 días.

A los visitantes se les explicaba brevemente el funcionamiento de las Google Glass y se les dejaba realizar la visita solos. Mientras, nosotros les seguíamos para comprobar cómo interactuaban y, a su finalización, les hacíamos una entrevista informal donde recogíamos sus impresiones, las cuales registrábamos para tomar posteriormente decisiones.



A partir de este punto, se siguió pivotando, haciendo nuevas versiones, prototipando y validando, pero todo esto daría para un libro por si sólo con lo cual «*That´s all, folks*».

8. CONCLUSIONES

Poner en marcha este proyecto en un entorno con tanta incertidumbre, tanto a nivel tecnológico como de negocio, habría implicado un riesgo altísimo si no hubiésemos optado por un planteamiento lean, por desarrollar de forma ágil y por validar con prototipos cada paso que dábamos.

El proceso de prototipado interno fue muy importante para nosotros, ya que nos permitió afianzar las bases del proyecto y conseguir una alineación en objetivos que nos permitió remar en la misma dirección.

Nuestro amor por el prototipado y la validación se extiende a otras tareas que hemos realizado como elegir el nombre del proyecto, en el logotipo, en los contenidos de la web, en el diseño del *dossier* comercial, etc.

Si quieres saber más del proyecto, no dudes en ponerte en contacto con nosotros por e-mail a través de fernando@guiartexperience.



Alberto Oliván

@hunteet

hunteet.com

7.8

Experiencias emprendedoras

Cazadores de usuarios

1. INTRODUCCIÓN

En el mundo de las aplicaciones móviles el conseguir un alto volumen de usuarios es clave para la escalabilidad y la expansión de la idea, y en el caso de Hunteet, hemos querido abordarla utilizando nuestras propias armas: los retos. Pero empezamos desde el principio para situarnos en contexto y poder entender el porqué de nuestra decisión.

1.1. ¿QUÉ ES HUNTEET?

Hunteet es una plataforma desde la que se lanzan retos, donde los usuarios tienen que cumplirlos con fotografías y a través de las cuales pueden ganar premios. Foto, reto, premio, éstas son las bases sobre las que se fundamenta el nuevo concepto de publicidad propuesto por Hunteet.

Una publicidad activa en la que los usuarios dejen de ser meros espectadores y consumidores de anuncios e interactúen con las marcas y sus valores. Un modelo que está dirigido principalmente a un *target* joven, entre 14 y 35 años (*millennials* o nativos digitales) a través de internet y las aplicaciones móviles.

La palabra *hunteet* nace de la unión de dos palabras inglesas, *hunter* (cazador) y *street* (calle), haciendo alusión al cazador de la calle, al cazador urbano que sale a la calle en busca de retos y con la motivación de divertirse a la par que poder ganar premios. La huida del sedentarismo provocado por otro tipo de plataformas y redes sociales es otro de los valores fundamentales sobre los que se

asienta el proyecto.

Hunteet a día de hoy está presente en los *marketplaces* mayoritarios como son Android, iOS y Windows Phone, así como a través de la web <http://hunteet.com> para que cualquiera que posea un teléfono inteligente con conexión a internet tenga la posibilidad de participar.

1.2. UN RETO

Los retos se asemejan a campañas publicitarias que tienen una duración en el tiempo y a través de los cuales las marcas pueden ofrecer o publicitar sus productos o servicios, o simplemente crear imagen de marca acercándose al público objetivo mencionado, en su gran mayoría, joven.

Entrando más en materia, un reto se compone principalmente de:

- una foto explicativa en la que se vea con claridad cómo se ha de cumplir el reto y que no deje lugar a otras interpretaciones
- un título que describa de manera concisa y en pocas palabras el cometido del reto, con un gancho especial que incite a leer más
- una descripción corta (listado) y una larga (reto en sí) en las que de forma más resumida y más extensa, respectivamente, se exponga el motivo por el cual el reto está siendo propuesto a la comunidad de *huntters* (usuarios), de tal forma que quede claro lo que se pide, cómo se hace y porqué se hace

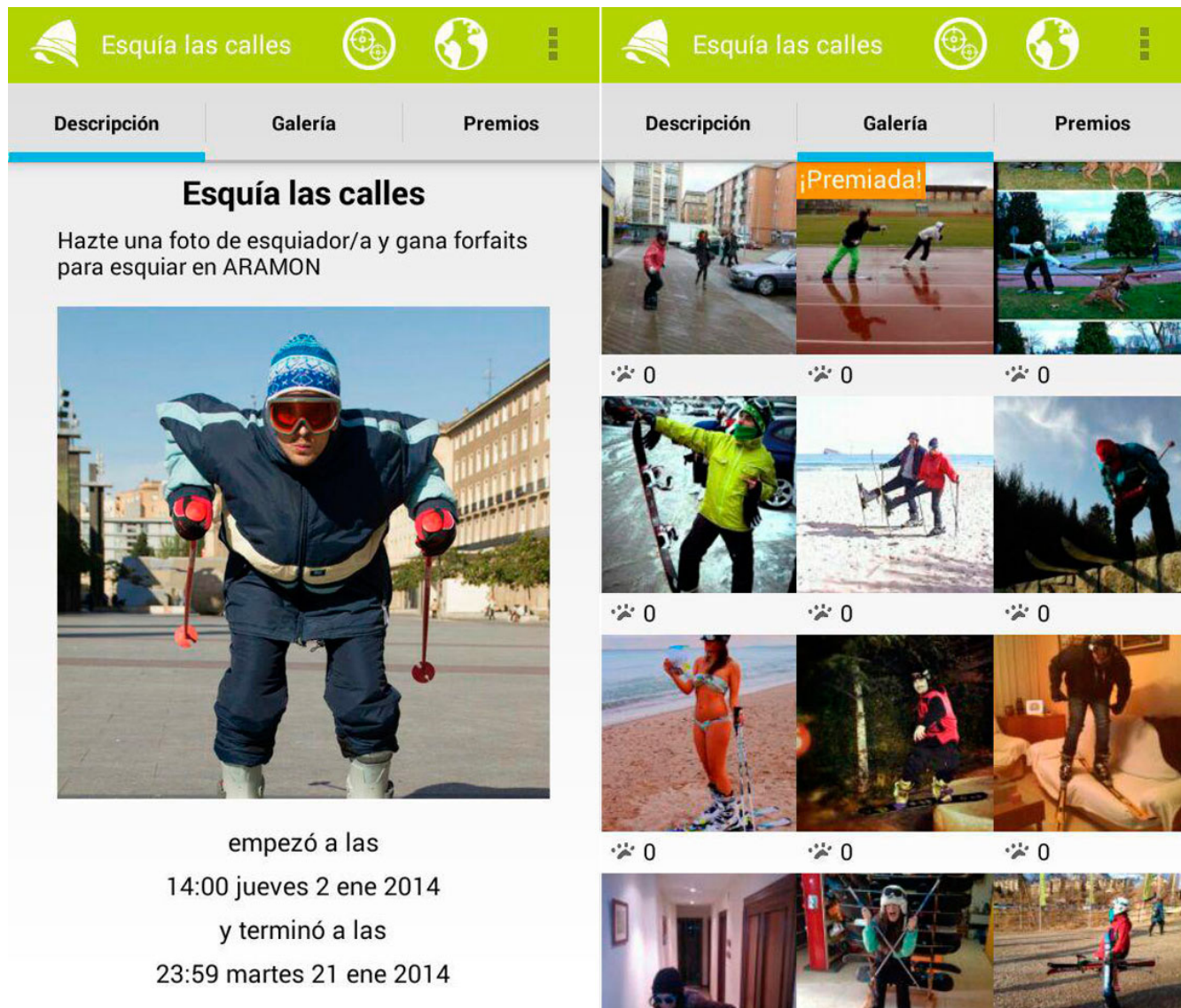
Además, al ser retos patrocinados por marcas, el reto puede adjuntar el patrocinador y los premios oportunos que la marca y Hunteet hayan considerado oportunos. Y por último, la galería de fotos, algo que está implícito en cada reto, ya que si lo que pedimos son fotos, la galería es la parte más llamativa y más original de un reto, porque son los propios usuarios los que la construyen con sus interpretaciones del reto transformadas en fotos. Cabe destacar que todas las fotos pasan un filtro para que no se publique “basura” junto con las fotos que de verdad cumplen el reto.

Para que se entienda mejor vamos a ilustrarlo con un ejemplo, una muestra de lo que fue en su día un caso de éxito y que hoy en día nos sirve para explicar perfectamente en qué consiste un reto:

Lo que pedíamos en el reto “*Esquí las calles*” es muy sencillo, dentro de la dificultad que conlleva, claro, y es que nuestros *huntters* se vistieran de esquiadores y se hicieran una foto “esquiando” algo que no fuese una pista de esquí, pudiendo ganar un forfait doble la mejor foto (elegida por la marca patrocinadora) y otro forfait doble una foto a sorteo entre todas las participantes.

Y tal fue nuestra sorpresa cuando las fotos que fueron subiendo los *huntters* fueron en la bañera con la tabla de *snowboard*, en el rellano de su casa, en las escaleras, en el tejado, en el parque, esperando un semáforo, delante de un coche de policía, tirados por perros, en un acantilado, en la playa, en las vías del tren... increíble.

Por lo que he aquí el potencial de una idea tan simple como es un reto se puede convertir en algo extraordinario y crear no sólo la publicidad requerida por ese anunciante en ese momento, sino que la imagen de la marca se ve reforzada porque no es algo que sea normal, sino que te diviertes mientras lo haces y además puedes llegar a completar la experiencia disfrutando del producto o servicio ofrecido por la marca.



1.3. CRECIMIENTO

Con esta visión de la plataforma y después de haber validado las primeras pruebas en las principales redes sociales, pero sin el aporte de ser una plataforma dedicada, “saltamos al ruedo” y así nació Hunteet.

Los primeros retos fueron más bien colaboraciones, pero a través de hacer ruido nos empezamos a posicionar en el panorama local (Zaragoza) y autonómico (Aragón), llegando a la cifra de 5.000 usuarios registrados tras año y medio desde la creación de la empresa.

Hunteet, como cualquier otra comunidad de usuarios, desde su nacimiento ha necesitado

herramientas, maniobras, técnicas, etc., para poder crecer a un ritmo más acelerado, pero la inversión inicial ha sido mínima y no se dispone de medios ni de contactos para llevar a cabo una expansión que permita un crecimiento exponencial deseado para el modelo de negocio hacia el que se quiere tender: que las propias marcas puedan crear y gestionar sus propios retos para así centrarnos simplemente en el desarrollo de nuevas funcionalidades y el mantenimiento de la plataforma.

Es entonces cuando hacemos una mirada retrospectiva y vemos que el ritmo de crecimiento no es el esperado y que cuesta mucho llegar a un gran público, principalmente porque el proceso comercial, de desarrollo y de finalización pasa (hasta entonces) siempre por el equipo de Hunteet, por lo que con vistas a futuro, no es escalable. Pero aun así, tenemos recursos utilizando nuestra propia estructura para probar a hacer algo diferente y que los usuarios interactúen más todavía con la plataforma.

2. A TRAVÉS DE LOS PROPIOS USUARIOS

Como cualquier plataforma recién nacida que aspira a tener una comunidad de usuarios potente, necesitamos que los usuarios potenciales conozcan Hunteet de desde ya, y basándonos en que el boca a boca es lo que mejor funciona a la hora de recomendar un producto o servicio, ya sea a un familiar, amigo o conocido, nos planteamos la siguiente cuestión: ¿y si tratamos de que el crecimiento pase por los propios usuarios siendo éstos generadores de contenido a la par que lo somos nosotros como Hunteet?

No se trata de una forma de hacerlo viral, que en parte también, sino que sean los propios usuarios los que gracias a su esfuerzo en pro de un ocio gratuito en la plataforma con sus amigos y conocidos, sean los que atraigan a estos y se sumen a la comunidad Hunteet.

Bajo esta premisa y el marco de actuación planteado, sólo nos queda definir lo que va a ser la hipótesis a validar en este experimento: el crecimiento de la comunidad de *hunteers* a través de que sean los propios *hunteers* los que lancen retos en Hunteet, de una manera simple y personal, y que además puedan compartirlos en las redes sociales para atraer a sus círculos de amigos y seguidores más próximos.

2.1. DE IDEAS A RETOS

Antes de esto ya existía la posibilidad sólo vía web de proponer ideas de retos y que éstas fueran votadas por la comunidad, para ver hasta dónde llegaba la interacción y con la posibilidad de que el equipo Hunteet pudiera llevar a cabo dichos retos como retos propios, pero aportando premios para los *hunteers*. Pero en este caso, de lo que se trata es de crear un reto completo, sin filtro, directamente, tal cual se crea es público y gratuito para todos los usuarios.

Para no perjudicar a las marcas que pagan por patrocinar un reto, estos retos personales tienen limitaciones que los diferencian, ya que son gratuitos. En cuanto a la foto, el título, la descripción

corta y la larga es libre, cada usuario que quiera crear un reto puede poner lo que quiera en cada campo, luego será el equipo de Hunteet el que persiga aquellos retos que no cumplan las condiciones de uso por ejemplo en tema de pornografía, etc., pero en principio, cualquiera es libre de crear su reto a su antojo.

A partir de ahí, la diferencia es lo siguiente, el reto dura tan sólo 5 días desde la creación del mismo, medida que se estimó en base a las 3 semanas que dura de normal un reto patrocinado, y lo corto que podía ser menos de 5 días, ya que no da tiempo a difundirlo tanto, lo cual era nuestro objetivo, que lo movieran. Tampoco se puede añadir patrocinador ni premios, pero sí que aparece el nombre y la foto del *hunter* que lo ha creado. De esta forma salvaguardamos el valor de las marcas que pagan por el servicio y no dejamos en el anonimato los retos creados, así es más fácil saber cuál es de quién para el nuevo usuario que entra y busca el de su amigo o conocido. Al tratarse de listados de retos mixtos en los que aparecen los dos tipos de retos, son los retos patrocinados los que siempre aparecen por encima de los personales.

En resumen, el objetivo está claro, queremos que los propios usuarios nos ayuden a “cazar” a sus círculos de amigos y conocidos convirtiéndose en pequeños nodos de atracción que captan la atención y el interés de nuevos usuarios, expandiendo el nombre de Hunteet a través de “relaciones cercanas” en redes sociales y plataformas de comunicación.

2.2. IMPLEMENTACIÓN Y COMUNICACIÓN

Dada la reducida tracción de desarrollo de la plataforma (en su día), decidimos que esta nueva funcionalidad, la de crear retos por parte de los usuarios, se implementaría a través de la aplicación para Android y vía web, por lo que aquellos usuarios (los menos) de iOS y Windows Phone deberían utilizar la web (responsiva y preparada para tal efecto) para crear sus propios retos.

El botón para acceder a crear el reto es muy fácil de encontrar, tanto en la aplicación móvil como en la web, y cuesta muy poco rellenar los campos que se piden, además de que una vez el usuario crea el reto le aparece la posibilidad de compartirlo en Twitter, Facebook u otras alternativas, vía WhatsApp, mail, etc. El botón en la aplicación aparece antes que todos los retos, por lo que como veremos después, alguna confusión ha causado, mientras que en la web es similar, lo que aparece en más de un sitio ya que hay más espacio donde colocar un botón azul que contraste con lo que le rodea (blanco, verde y negro) y que sea fácil de identificar.

Pero que se lo encontraran en la aplicación o en la web no era suficiente, y como sabemos que el boca a boca funciona mejor, montamos un evento, una fiesta en la que además de poder conocer a otros *hunters*, podías hacer un reto propuesto por nosotros y con el que podías conseguir premios en el bar en el que lo organizamos.

Dicho evento fue además acompañado por su consiguiente publicación en redes, la creación de retos personales por parte del equipo de Hunteet (3), una entrada en el blog de Hunteet (<http://>

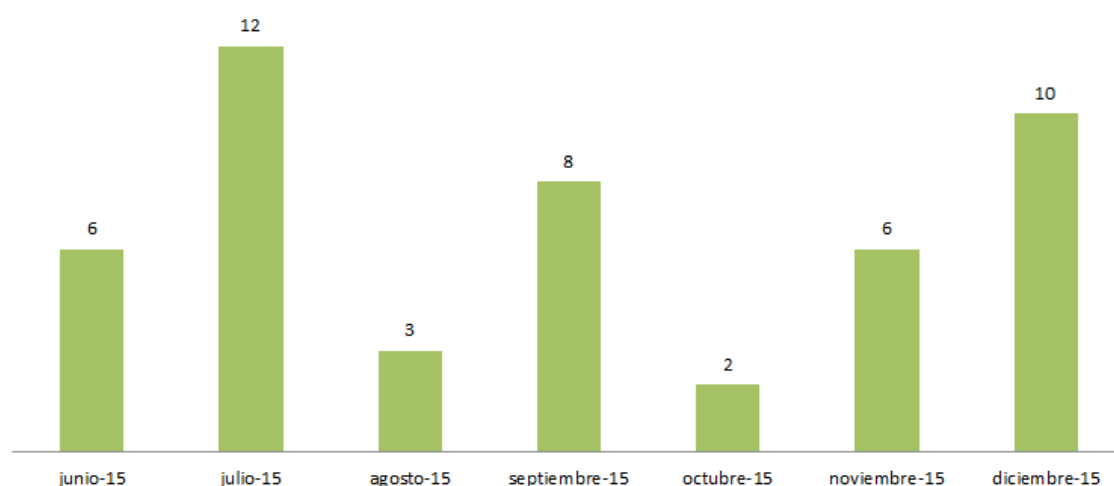
blog.hunteet.com) y el *newsletter* bisemanal que se manda a todos los usuarios de la plataforma.

Todo este lanzamiento ocurría a finales del mes de junio del 2015, y el estudio de los resultados llega hasta final de año, cubriendo un poco más de 6 meses completos en los que hemos podido observar y actuar conforme los usuarios han ido adaptándose a esta nueva funcionalidad.

2.3. ¿QUÉ HA PASADO?

En primer lugar cabe destacar que no ha pasado mucho, como se suele decir *“la tierra no se ha movido”*, por lo menos no tanto como esperábamos, pero tampoco se puede considerar como un fracaso, ya que ha servido para muchas otras cosas, sobre todo con vistas a una futura autogestión de los retos por parte de las marcas.

Pero vamos entrar más en detalle, más en el qué han hecho los *huntters* y cómo han reaccionado ante esta nueva posibilidad, que a la par que peligrosa para la plataforma por la libertad que le otorgamos al usuario, podía ser tremendamente beneficiosa para la misma.



El total de retos creados por usuarios (también por el equipo Hunteet de manera personal) ha sido de 47, siendo la distribución la que se muestra en la gráfica. Como hemos dicho, no ha habido mucho movimiento y quizá ha sido más estacional, pero aunque sea pequeña la muestra, vamos a analizarlos en grupos, como más nos ayudan y obteniendo todo el jugo que podemos sacar de ellos.

Dividiendo en grupos nos encontramos las siguientes categorías:

- Retos bien hechos (24), aquellos retos atemporales que los usuarios sin ayuda ni más información que la experiencia de ver retos hechos y participar en los mismos, han creado y la gente ha participado con éxito.
- Retos estacionales y bien hechos (8), aquellos retos que en base a corrientes de rabiosa actualidad, debates, fiestas, temperaturas, etc., los usuarios que los han creado han visto en este tipo de generación de contenido una forma de aglutinar fotos relacionadas con el

tema en cuestión.

- Retos promocionales y bien hechos (4), los retos que los usuarios como particulares, han visto o creído que podían utilizar como promoción para productos o servicios, alguno incluso de eventos deportivos.
- Retos equivocados (3), esos retos que han sido creados por usuarios nuevos que no tienen la costumbre de participar en la plataforma y han visto confundido el concepto de participar en un reto con el de crear un reto.
- Retos pornográficos o sexuales (2), aquellos que con picardía y saltándose las condiciones de uso de Hunteet acerca del contenido publicado en la plataforma han decidido provocar y manchar la aplicación de contenido para mayores.
- Retos promotores (6), los iniciales 3 sumados a otros 3 utilizando la propia funcionalidad como pivote para captar usuarios en eventos y charlas.

t

En las secciones siguientes explicamos cómo cada uno de estos grupos de retos ha influenciado en la plataforma y en el experimento en general, y cómo nuestros *huntters* se han convertido en cazadores de usuarios durante un pequeño período de tiempo por el simple hecho de pasárselo bien.

Bien hechos, estacionales y promocionales: saben cazar

Hay de todo tipo, algunos mejor que otros pero en este grupo todos tienen en común que han sabido transmitir la esencia de Hunteet. La propuesta de un reto que los usuarios tienen que interpretar y cumplir con una fotografía, la participación en cada uno de ellos ha dependido de la actualidad del tema, la difusión que le hayan dado los creadores en sus propias redes sociales o el propio boca a boca, por ejemplo un reto creado en una fiesta de amigos y los propios invitados suben las fotos como una actividad de dinamización del evento.

En este tipo de retos si el *hunter* que lo ha creado lo difunde de algún modo la acción suele venir acompañada de registros, ya que da a conocer la plataforma a sus amigos y conocidos y le ven una utilidad inmediata de diversión y dinamización.

Tenemos que seguir creyendo e incentivar a nuestra comunidad de *huntters* que sigue creciendo día a día, (actualmente más de 8.500 usuarios a Diciembre de 2015) a que utilice y disfrute la plataforma para retar a sus amigos y/o a la propia comunidad.

Equivocados, pornográficos o sexuales: cazador not found

Este tipo de retos que han existido durante el experimento, si bien están entorno al 10% de todos los retos creados por usuarios, y deben ser comentados, no nos han ayudado en los objetivos planteados inicialmente, incluso puede que hayan dado malas ideas a alguno de los demás usuarios, pero buscando el lado positivo, sí que nos han dado algunas ideas, y posibilidades de mejora en el proceso de creado para evitar los fallos de los despistados y evitar la creación de retos equivocados.

En cualquier caso cabe destacar el correcto comportamiento en líneas generales por parte

de los usuarios, y que estos retos que hemos agrupado en este apartado no han sido creados con maldad, con un toque de picardía o por simple equivocación.

Estos retos nos han hecho plantearnos algunos temas de usabilidad y el que pueda existir un filtro para la publicación de los retos por lo que evitaríamos este grupo de ahí en adelante.

Promotores: cazadores expertos

Además de los retos que realizamos cada uno del equipo para darle bombo a la nueva funcionalidad y romper el hielo para aquellos más tímidos, que tuvieron una participación más bien baja, aunque la mayoría de ellos sí que superó las 10 fotos.

Pero algo que vimos como un pivote fue el hecho de que, cualquiera de nosotros cuando está dando una charla o discurso, en el momento en el que quiera, como usuarios de Hunteet que somos, puede llevar a cabo una explicación totalmente interactiva, en la que no sólo se presenta la plataforma y se dan las claves típicas sobre a lo que nos dedicamos, como hace cualquier emprendedor, sino que *in situ* creamos un reto y lo adaptamos al público y contexto en el que la charla se produce, consiguiendo un *engagement* casi inmediato sobre todo del público joven y nativo digital que suele estar más disperso en este tipo de eventos, se consigue que se centre más en la idea.

Este tipo de retos nos han servido además de para que se entienda el uso de la aplicación de una forma inmediata, para dinamizar las charlas con los chavales en institutos, centros de formación, eventos... para que en cada evento se registren 30-40 personas en cada ocasión, de un total de 50, por lo que coseguimos un alto porcentaje de usuarios nuevos, que entienden la plataforma perfectamente, explicada de primera mano por los fundadores.

Este tipo de retos son los que mejor están cumpliendo el proposito inicial de captación de nuevos usuarios.

3. SEGUIREMOS CAZANDO

Una vez ya planteado todo el experimento y viendo que ha sido mínimo el crecimiento en usuarios, podemos decir que no se ha validado la hipótesis que se barajaba al inicio, que el crecimiento pasara por la generación de contenido por parte de los usuarios a través de su difusión entre amigos y conocidos en redes sociales y plataformas similares, en este caso siendo el contenido los retos de Hunteet.

A pesar de ello, se han podido extraer diversas lecturas que nos llevan a pensar en diferentes líneas de actuación, algunas ya previstas y otras descubiertas gracias al experimento.

El mantenimiento de la comunicación y el incentivo por la consecución de objetivos por parte de los usuarios en cuanto al número de fotos que obtenga su reto, el número de visitas, o el número de veces que se comparta en otras redes sociales, son algunas de las ideas a abordar en un futuro

próximo. Dicho incentivo puede ser tanto real como virtual, ya sea como un logro que le otorgue un rango o notoriedad en la plataforma asignado por el creador del reto o los propios usuarios, como una forma más de gamificación dentro de la propia aplicación, o a través de premios físicos de manera más directa.

El hecho de que haya habido retos mal hechos y algunos hasta confundidos con la participación en otros retos, nos lleva a reorientar el formulario y sobre todo la forma de crear los retos. Una descripción sería más que suficiente ya que dos han causado confusión, y quizá una pre visualización del reto una vez terminado para dejar claro que es eso lo que se está haciendo y no otra cosa.

De cara a la autogestión de las marcas, la elección de uno o varios ganadores (en este caso sin premio) a los que les pueda dar notoriedad el hecho de ser ganadores de retos incentivando a la gente a subir fotos de mayor calidad sería una buena cuestión a resolver, ya que va a ser un problema a corto plazo y además puede servirnos de prueba lo que ya está implementado.

Y por último, los casos de éxito, aquellos retos que han conseguido con creces enganchar a ese público, ya sea de dentro de la comunidad o de fuera, que han sabido dar con la tecla, incluso algunos mejor de lo que nosotros lo hemos hecho, lo que demuestra que estamos creando una comunidad de cazadores, por los que seguiremos apostando día tras día.



Pablo Peñalver

@ppenalvera

pablopenalver.com

7.9

Experiencias emprendedoras

Lean Startup en la educación: emprender no es una opción

1. EL PROBLEMA

Emprender está de moda. Estamos en el **siglo del emprendimiento**. Es una realidad. Y como tal, nuestro sistema educativo recoge la demanda de la sociedad para trabajar y desarrollar las competencias básicas de los emprendedores. Pero, ¿cómo lo hace?

En primer lugar me gustaría definir qué entendemos por **emprender**. La RAE establece como primera acepción «acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro». De esta forma, y desde el punto de vista educativo, emprender debería considerarse como la planificación y organización de recursos para conseguir unos objetivos. Emprendimiento se constituye, así, como un auténtico ejemplo de desarrollo de capacidades para la resolución de las situaciones que se nos puedan presentar. En este sentido, todos deberíamos desarrollar esa capacidad de autonomía e iniciativa personal para hacer frente a las demandas de la sociedad actual.

Si algo caracteriza a la **sociedad** actual, es que es **vertiginosamente cambiante**. En educación llevamos varias décadas hablando de este fenómeno. Pero actualmente, lo más peculiar es que el ritmo del cambio cada vez es mayor, tan rápido que nos hace vivir en un estado de cambio permanente.

Y es este hecho al que el **sistema educativo** no está dando respuesta como merece. En el siglo XIX se concibe la educación como un sistema para formar a trabajadores para las líneas de

producción propias de la Revolución Industrial. Se trataba de tareas repetitivas. Se trataba de una sociedad estable. Pero hoy, como hemos dicho, el ritmo de cambio es extenuante, y sin embargo, el sistema educativo sigue anclado en el pasado. Mantenemos que la causa principal de la crisis en educación no está en el nuevo modelo de familias, o el nuevo arquetipo de alumnado o profesorado; básicamente, el gran error es que ha cambiado el mundo cuando la educación sigue siendo, en general, la misma.

Podemos afirmar que se precisa un **cambio urgente de la metodología docente**, de tal manera que se forme a los alumnos para los problemas que se van a encontrar cuando salgan del sistema educativo. Problemas que, insistiendo en el ritmo frenético de cambio, ni siquiera conocemos. En palabras de Tina Seelig, docente de la Universidad de Stanford, se trata de que cada alumno que sale del sistema educativo tenga su propia «caja de herramientas» con la que hará frente a los problemas que se le presenten:

“YOUR KNOWLEDGE IS THE TOOLBOX FOR IMAGINATION”

- TINA SEELIG

Puesta de manifiesto nuestra tesis, la metodología del **aprendizaje basado en proyectos/retos/problemas** se convierte en el medio clave para hacer realidad la misma. Estamos hablando de plantear en aula, o fuera de ella, retos reales y atractivos para los alumnos. Retos que resulten motivadores. De esta forma contaremos con la participación activa del alumnado. Y es así porque, a grandes rasgos, despierta el interés del alumnado, lleva a cabo un aprendizaje significativo, permite integrar conocimientos y además favorece el desarrollo de habilidades. A partir de ahí, se trata de proporcionarles las herramientas necesarias para poder superar esos retos, y es ahí, sobre todo, cuando hablamos de emprendimiento, cuando cobran protagonismo: *Design Thinking*, **Lean Startup**, *Customer Journey Map*, *Business Model Canvas*, etc.

De esta forma vamos a entender qué supone exactamente **emprender en educación**. La nueva manera de aprender no es recibiendo educación, sino interactuando. Lo más importante es tener **capacidad emprendedora**, y no para montar una empresa, que también, sino para dirigir tu propia vida. Se trata de tener sueños y hacer todo lo que está en tus manos para hacerlos realidad. Así se produce el cambio.

Nuestro sistema educativo, como he citado anteriormente, no es ajeno al protagonismo del emprendimiento. ¿Cómo se trabaja el emprendimiento en educación? A la derecha, podemos ver una infografía con las **7 competencias clave** de la actual ley educativa, la LOMCE:



De forma más concreta, tenemos:

1. Competencia en comunicación lingüística.
2. Competencia matemática y competencias básicas en ciencia y tecnología.
3. Competencia digital. Implica el uso seguro y crítico de las TIC para obtener, analizar, producir e intercambiar información.
4. Aprender a aprender.
5. Competencias sociales y cívicas.
6. Sentido de la iniciativa y espíritu emprendedor.
7. Conciencia y expresiones culturales.

A nosotros nos interesa especialmente la competencia clave de **sentido de la iniciativa y espíritu emprendedor**. El propio legislador señala que esta competencia clave implica las habilidades necesarias para convertir las ideas en actos, como la creatividad o las capacidades para asumir riesgos y planificar y gestionar proyectos. Por consiguiente, el punto de vista de la propia norma coincide con el expresado por nosotros en el primer punto. Pero, ¿cómo se hace realidad esa competencia clave?

Para dar respuesta la pregunta citada, conviene examinar el **currículo de las materias de emprendimiento**. En este sentido, hay que tener en cuenta que la educación es una competencia

delegada a las comunidades autónomas. Esto supone que, en la práctica, cada autonomía establece la educación emprendedora donde considera pertinente, dentro del nivel de secundaria, obligatoria o no, o Formación Profesional de Grado Superior.

Pero con independencia de lo legislado por cada comunidad, el punto clave es cómo aborda el tema. Y si bien, en la exposición de motivos, las líneas expositivas son muy vanguardistas, la decepción viene al analizar los **contenidos** con los que hay que trabajar para el desarrollo de las competencias clave citadas. ¿Por qué? Porque el plan de empresa sigue siendo el eje de trabajo bajo el que se sustenta el curso. Es impresionante que, a día de hoy, sigamos defendiendo la utilidad de un plan de negocios para emprender. No discutimos su utilidad en determinada fase del proceso emprendedor, pero si de lo que se trata es de desarrollar la creatividad, la comunicación, el liderazgo o el trabajo en equipo, abordar un plan de empresa no ayuda nada. Lo único que consigue es la desmotivación general del alumnado por su lejanía a la realidad empresarial.

El resultado es **desmotivación total**. El resultado es que el alumnado está desmotivado, y por ende, el profesorado también se desmotiva porque no sabe cómo afrontar la situación. Al alumnado no le interesa el ámbito empresarial a edades tempranas, e incluso en edades superiores. Y sin embargo, estamos hablando de que es necesario ser emprendedor, en el sentido de hacer realidad tus sueños. Entonces, ¿qué hacemos?

Lo que nosotros planteamos es establecer un curso de **educación emprendedora** donde el eje de trabajo sea **Lean Startup**. Es decir, aprovechando la flexibilidad del currículo, organizar los contenidos siguiendo Lean Startup, y abordarlos en aula mediante metodologías activas, donde la clave será establecer proyectos, retos o problemas que los alumnos deben superar. Nuestra experiencia demuestra que el éxito está garantizado. ¿Sabes cómo lo hacemos? En sucesivas iteraciones te comentamos cómo lo trabajamos.

2. LA SOLUCIÓN

Por lo tanto, debemos tener claro qué es lo que queremos trabajar con el alumnado cuando hablamos de emprendimiento en educación, es “caja de herramientas” de las que hacer uso cuando la vida te ponga en situación. Esa caja de herramientas la podemos denominar como **las 4 Cs del alumno emprendedor**. Nuestro reto es proporcionarles esas herramientas, y podríamos explicarlas de la siguiente forma:

- **Creatividad.** Todos somos creativos, y es clave desarrollar la creatividad en nuestro alumnado. La creatividad comporta 4 elementos básicos: la persona, el proceso que lleva a cabo, el resultado, el producto, y el medio en el que todo sucede. Educar en la creatividad supone:
 - Ser consciente de que el cambio **forma parte de nuestras vidas**, y en este sentido, no tener miedo al cambio, sino más bien lo contrario, sentirse bien y disfrutar cuando estás en ese proceso.
 - **Desarrollar la persona en todos sus componentes.** Este siempre ha sido uno de los grandes retos del sistema educativo, pero no se trabaja. No se desarrolla de forma plena la personalidad del alumno si nos dejamos un elemento tan importante como la creatividad.
 - **Crecimiento personal.** Una persona creativa tiene más recursos, y por lo tanto, más posibilidades de crecimiento y de autorrealización personal.
- **Comunicación.** La comunicación es un proceso que un alumno que sale del sistema educativo debe tener perfectamente desarrollado. Una limitación en este contexto implica una importante limitación en su vida futura, tanto personal como profesional. Por ello, entendemos que:
 - Han de trabajarse las diferentes **formas de comunicación**, tanto verbal como no verbal, oral y escrita, individual y en grupo.
 - Han de trabajarse los diferentes **medios de comunicación**, haciendo especial hincapié en las tecnologías de la información y comunicación, tanto por su actualidad, como por su poder motivador.
 - Todo lo anterior solo se puede desarrollar de forma **práctica**. No caben contenidos teóricos.
- **Cooperación.** Emprender se hace en grupo. El trabajo del futuro se realizará en base a proyectos. Por esto, el aprendizaje cooperativo implica:
 - La **realización de tareas de forma conjunta** para obtener un aprendizaje conjunto.
 - Asumir que el principal objetivo del mismo es que el alumnado adquiriera las **normas y forma de trabajo** oportunos para trabajar en equipo de manera organizada y garantizando ayuda recíproca al resto de compañeros de su grupo.
- **Confianza.** La confianza es uno de los pilares básicos de la vida social moderna, e implica la generación de redes sociales necesarias para la realización personal. De esta forma:

- El sistema educativo y, en concreto, la educación emprendedora suponen un importante **agente socializador** y **promotor de confianza** o desconfianza.
- La educación emprendedora ofrece contenidos y, lo que es más importante, trabaja de lleno en lo relativo a las **relaciones interpersonales, las vivencias y experiencias**.
- En este sentido, hemos de proporcionar **experiencias de aprendizaje memorables**, que motiven al alumnado a aprender, a mejorar, y a crecer como persona, tanto individualmente como en grupo.

A continuación se ofrece una infografía explicativa de esa «caja de herramientas»:



Una vez que tenemos planteado el **problema** sobre cómo **desarrollar el espíritu emprendedor** entre el alumnado y traducido a **reto, trabajar y cultivar esas herramientas básicas para enfrentarte a la vida**, nos corresponde abordar **cómo hacerlo**. Ahí, **Lean Startup** es la clave.

3. AJUSTE METODOLOGÍA-ALUMNO

Hemos planteado la necesidad de formar en una determinada dirección por exigencias de la propia sociedad, y cómo el sistema educativo no responde a ello. Para conseguir el reto propuesto, nuestra «propuesta de valor» consiste en usar la filosofía Lean Startup como eje de trabajo en las clases de educación emprendedora.

Hemos comprobado que, si trabajamos la educación emprendedora con Lean Startup de fondo, se consiguen de forma excelente los difíciles retos que plantea la educación actual.

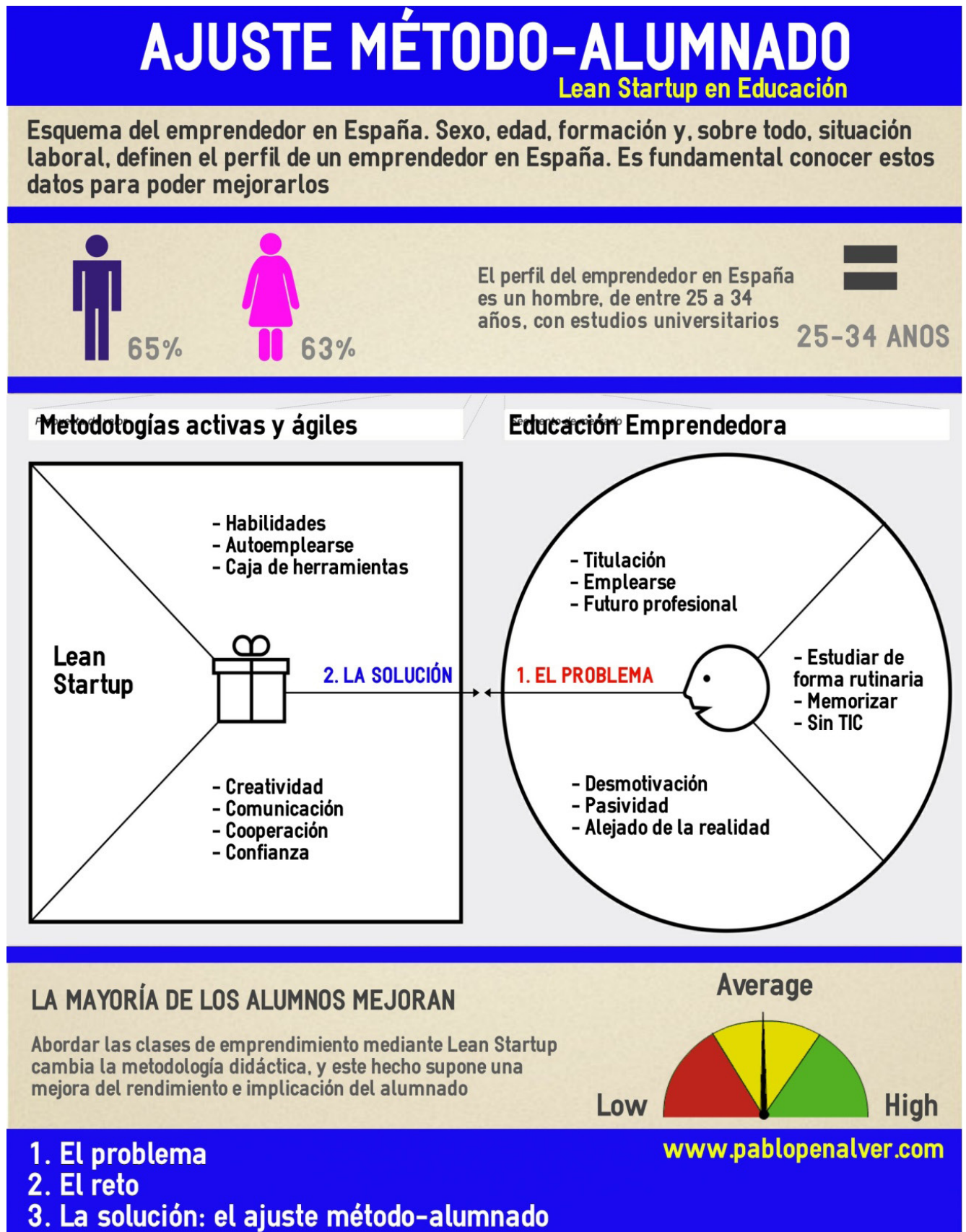
Ahora bien, para poder realizarlo, tenemos que tener presentes una serie de **condicionantes** que afectan al proceso educativo, y que, obviamente, Lean Startup tiene que respetar:

1. La **secuencia básica del proceso educativo**: partir de lo general, análisis del contenido, y sacar conclusiones de lo aprendido. Del análisis de este condicionante podemos establecer 3 fases en la aplicación de Lean Startup en educación:
 - **Partir de lo general**: en este apartado se abordará la figura del emprendedor y, lo que es más importante, conocerse como emprendedor, con sus fortalezas y debilidades.
 - **Análisis**: en esta segunda parte se abordaría Lean Startup en su versión didáctica. A partir de una idea de negocio previamente validada, se procedería a su contextualización para poder prototiparla. Posteriormente se llevaría a cabo una validación del prototipo mediante experimentos con el fin de aprender.
 - **Síntesis**: realizadas una serie de iteraciones en función del tiempo disponible, con lo aprendido, el alumno debe ser capaz de hacer un *speech* sobre su modelo de negocio con el fin de defenderlo y presentarlo a un determinado acto (concurso, ronda de financiación, etc.).
2. El **currículo básico**: a pesar de la crítica efectuada al currículo actual, es norma preceptiva y, por lo tanto, de obligado cumplimiento. El profesorado de emprendimiento debe reflexionar sobre abordar el mismo, y a la vez, dar respuesta a las exigencias que nos hemos planteado. Una propuesta de solución sería la siguiente:
 - El eje de un currículo de emprendimiento sigue siendo un **plan de empresa**. En este sentido, se puede abordar de forma teórica al plantear al alumno el proceso de *Customer Development*. En algunos currículos será suficiente. Si el docente considera necesario abordarlo, puede optar por el denominado «plan de negocios ágil».
 - Entendido un plan de negocios como hemos citado en el punto anterior, es preciso un **proceso de aprendizaje rápido, ágil**, constituido por Lean Startup para definir y validar el modelo de negocio previo a la elaboración de un plan de empresa.
3. Cambio de la metodología educativa. Es obligado y urgente un cambio radical y una actualización de la metodología docente. En este sentido, nuestra experiencia se basa en una **metodología** constituida por las siguientes variables:
 - **Aprendizaje basado en proyectos**. El eje de la metodología aplicada en el aula se basa

en el ABP o PBL. Y es así porque a grandes rasgos despierta el interés del alumnado, lleva a cabo un aprendizaje significativo, permite integrar conocimientos y además favorece el desarrollo de habilidades. Puedes acceder a [mi portfolio](#) sobre ABP para profundizar en esta cuestión.

- **Learning by doing.** Se trata de aprender haciendo cosas, o el denominado **aprendizaje natural**. En palabras de Schank, nadie aprende a patinar o a montar en bicicleta leyendo un libro sino efectuando dichas acciones y, por supuesto, cayéndose. El fallo o el error es una clave del aprendizaje natural para Schank.
- **Design Thinking.** Se trata de usar la sensibilidad y métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente y en una oportunidad para el mercado. Es clave **trabajar duro**; nada es gratis, y por supuesto, **trabajar en equipo**, donde el *brainstorming* se configura como una herramienta clave.
- **Storytelling.** Para nosotros será clave contar historias. Y el *storytelling* es **contar historias**. Ha sido una forma de expresión y transmisión del conocimiento de toda la vida. Ha estado presente siempre. Aplicado a la empresa, el modelo de negocios y el *marketing*, el *storytelling* es contar una historia relacionada con la empresa, el producto o servicio para que genere una **conexión emocional** con sus clientes.
- **Gamificación.** Se trata de **aprender jugando**. Es una de las formas más efectivas (y divertidas) que existen para obtener aprendizajes. La gamificación es una forma de aplicar el **concepto de juego** en diferentes ámbitos, logrando así «potenciar la motivación, la concentración, el esfuerzo y la fidelización» a través de mecánicas de juegos.
- **Flipped Classroom.** Muy relacionado con el ABP está la clase inversa, y esto lo hacemos en algunas fases del curso. Literalmente, es poner la clase «al **revés**». Esto implica que el alumnado trabaja y hace lo que, habitualmente, entendemos por **tareas o deberes en la clase**: Las explicaciones del docente las verá o escuchará en **casa**, bien a través de vídeos o *podcasts*; los trabajos en el aula son principalmente grupales (**colaborativos**).

A continuación os muestro una **infografía** sobre cómo quedaría el **ajuste metodológico-alumno**:



El correlato lógico de nuestro planteamiento consiste en plantear qué pasos vamos a dar para, bajo la metodología explicada, aplicar la educación emprendedora en el aula. Y para ello establecemos **6 pasos, retos, proyectos o problemas**: emprender, idear, contextualizar, prototipar, validar y comunicar. El esquema básico explicado se puede representar mediante la siguiente infografía:



4. EMPRENDER

Ante todo, señalar que todo reto supone tener, conseguir, alcanzar un objetivo concreto, tangible. En este reto deberemos conseguir dividir el grupo o clase en startups, con el requisito de equilibrio entre todas ellas, con el fin de que estén formadas por alumnos lo más heterogéneos posibles, y así los grupos sean, entre sí, lo más homogéneos posible.

Para ello, analizamos la figura del emprendedor bajo 4 puntos de vista:

1. **Teórico.** Como todo aspecto curricular, ha de conocerse el alcance del concepto que tratamos de aplicar. En este caso, sería la figura del emprendedor, sus cualidades, destacando la pasión, la ilusión y el talento. Cómo no, también se aborda la figura del emprendedor social.
2. **Práctico.** De la teoría se pasa a la práctica, y en este sentido salimos a conocer al emprendedor de nuestro entorno mediante una breve entrevista. Esta dinámica se denomina **Selfie Emprendedor**, y es obra de las docentes de Formación y Orientación Laboral, **Isabel González, Paz Fernández de la Vera y Elena Rodríguez.**
3. **Objetivo.** Con los dos puntos anteriores estamos en condiciones de evaluarnos como emprendedores mediante una *app* habilitada al efecto. Mediante este análisis, conseguimos conocernos mejor e información objetiva sobre el alumnado.
4. **Subjetivo.** Con los puntos anteriores se pasa a una presentación de cada alumno, lo que nos permitirá aumentar el grado de información de cada alumno, esta vez, basada en su exposición directa.

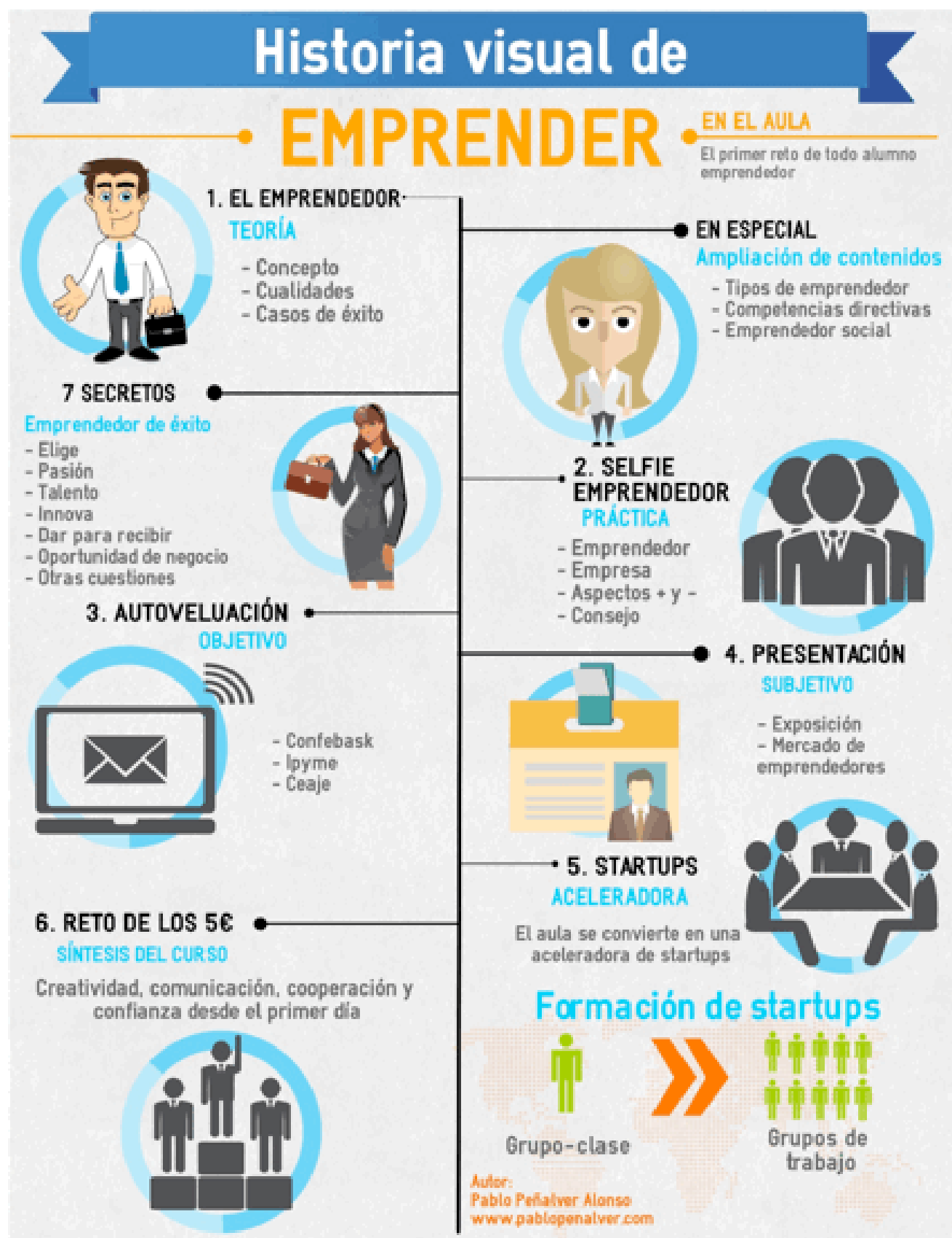
Con la información de los puntos anteriores se configuran los diversos grupos de clase que funcionarán a modo de startup en el aula, y convirtiendo a esta en una aceleradora simulada.

Nuestro planteamiento, por tanto, supone convertir el aula de emprendimiento en una aceleradora. Convertir el aula tradicional en un espacio abierto, creativo, y donde los roles de profesor y alumno cambien completamente.

Comenzaremos el rodaje de los grupos con el **reto de los 5 euros**, adaptación del reto de los 5 dólares, ideado por **Tina Seelig**, de la Universidad de Stanford. Esta dinámica pone en situación a los alumnos y les deja claro el objetivo del curso. La idea es trasladar los aprendizajes de 48 horas intensivas con la dinámica al resto del curso.

Tras la realización de la dinámica del reto de los 5 euros, los alumnos serán conscientes de su potencial, de lo que pueden hacer, y estarán preparados para comenzar a trabajar en una idea propia, una idea que se trabajará a lo largo de todo el curso, y que los convertirá en expertos en la materia.

A continuación se muestra una infografía donde se visualiza el trabajo a realizar en «emprender», como primer paso de educación emprendedora en el aula:



5. IDEAR

Formados los grupos o startups, y puestos a prueba, comenzamos con el proceso emprendedor. Y en este caso, tenemos un objetivo muy claro: validar la idea de negocio con la que trabajaremos a lo largo del curso.

Para ello es clave elegir una idea de negocio que, ante todo, sea cercana a sus intereses y motivaciones. Idea de negocio que en principio sólo aparecerá sobre el papel, pero que irá creciendo a medida que pasan las semanas y el proyecto va tomando forma con Lean Startup.

A partir de ahí, los alumnos trabajaran con **herramientas** fundamentales para un emprendedor, tales como creatividad, *storytelling*, prototipo, entrevista, *roleplaying* y, sobre todo, relacionando el aprendizaje dentro del aula con el que se produzca fuera de ella.

Para ello, vamos a seguir los siguientes pasos:

1. **Brainstorming.** Tanto en esta dinámica como en otras que veremos posteriormente, podemos comprobar cómo trabajamos bajo *Design Thinking*, complemento ideal para Lean Startup en el aula, fundamentalmente dentro de lo que es el proceso creativo. Recomendando una dinámica de *brainstorming* basada en grandes esfuerzos de creatividad en cortos períodos de tiempo, y semidirigida.
2. **Cardsorting.** Tras la *brainstorming*, procedemos a la clasificación de las ideas generadas bajo determinados criterios, y dentro de cada criterio de valoran positivamente y negativamente.
3. **Maduración.** Con aquellas ideas valoradas positivamente se aborda un proceso de maduración, con el fin de tener información homogénea de cada una de ellas que nos permita formar un *ranking* de ideas.
4. **Elección.** Tras la maduración de ideas, hacemos un *ranking* de ideas, desde la mejor a la peor valorada por el grupo. La primera de ellas, la más valorada, será, en principio, con la que trabajarnos el resto del curso.
5. **Prototipo.** De la idea hacemos un sencillo prototipo, que puede ser en papel, cartón, cartulina, o incluso digital, tal como una presentación, mural digital, línea del tiempo, infografía y hasta un vídeo. La idea del prototipo es fundamental para salir a validar la idea.
6. **Exposición y feedback.** Hacemos una prueba previa en el aula con el fin de aprender un aspecto clave: aprender del error. En este sentido se expone o se representa la idea sobre la base de una historia, y con el uso del prototipo. A continuación se realiza un debate, en el que el resto de la clase actúa como posible cliente. Con el *feedback* recibido, reconstruimos la historia y el prototipo, y estamos en condiciones de salir fuera del aula a validar la idea.
7. **Entrevista para empatizar.** El paso siguiente es la preparación de una entrevista para empatizar con el cliente. La idea básica consiste en validar una hipótesis: ¿existe realmente el problema? Tras preparar la entrevista, la ponemos a prueba y, tras refinarla, salimos del

aula. Estamos ante una entrevista breve, pero que nos permitirá validar si realmente existe el problema, y además, empezaremos a conocer a nuestro cliente, ambos aspectos clave.

1. **Validación inicial de la idea.** Tras validar la idea, retocamos la historia y prototipo y estamos en condiciones de dar el siguiente paso. Si realmente no existe el problema, aunque nosotros pensáramos que era así, pasaremos a repetir el proceso de validación con la segunda idea del *ranking* de ideas de negocio establecido en el punto 4.



6. CONTEXTUALIZAR

Una vez que hemos validado la idea de negocio, es clave tener la máxima información posible sobre todo aquello que rodea a dicha idea, con el fin de tomar decisiones en fases posteriores. Para ello, vamos a hacer un ejercicio que incluye dos acciones:

1. Búsqueda y análisis de información relevante sobre la idea de negocio.
2. Fomento de la **creatividad** con el fin de generar nuevas y posibles soluciones.

Ambas actuaciones las realizaremos en base al entorno de la idea de negocio, y lo haremos desde lo más lejano hasta lo más cercano. Así, analizaremos con detalle, desde el entorno general, al entorno específico, es decir, cliente potencial y competencia. Y para ello, manejamos tres herramientas:

1. Análisis DAFO

- a. El análisis DAFO nos obliga a **conseguir y valorar** mucha información sobre nuestro entorno. Relacionado con el mismo, también valoramos los puntos fuertes y débiles de nuestra startup.
- b. Ambos análisis nos permiten conocer la **situación actual** de nuestra startup con respecto a la idea elegida y el entorno en el que nos vamos a mover.
- c. Este análisis es fundamental en educación, sobre todo al contar con un **currículo un tanto obsoleto**, a pesar de su reciente promulgación. Así, se propone usar la matriz DAFO para abordar conceptos que en otro momento del curso no tendrían sentido.

2. Mapa de empatía

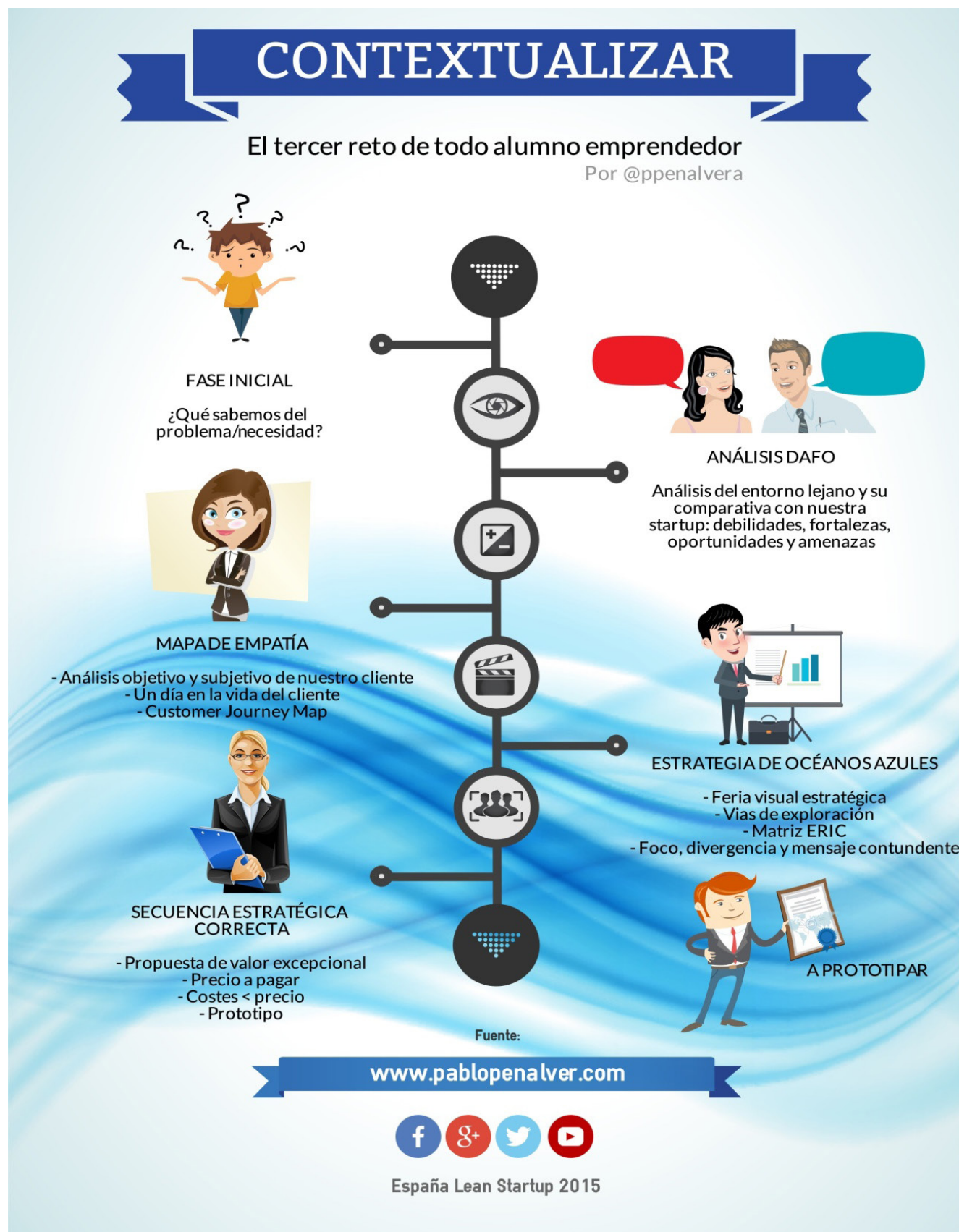
- a. Una clave a la hora de analizar a nuestro cliente es hacerlo bajo su propio punto de vista. La **empatía** es clave para saber lo que siente, lo que piensa, quién le afecta y con quién se relaciona.
- b. En este sentido, el mapa de empatía se convierte en una fantástica herramienta que deja la típica y fría descripción del cliente, y nos acerca a su **entorno** y todo lo que le influye.
- c. Trabajar el mapa de empatía nos permitirá entender al cliente, su problema y su grado de complejidad. En este sentido, una actividad previa que da muy buenos frutos es «**un día en la vida del cliente**», donde acompañamos durante una jornada a nuestro cliente y observamos todo lo que hace, y no solo lo que nos dice.

3. Estrategia de océanos azules

- a. El análisis de la **competencia** lo hacemos bajo la óptica de la estrategia de océanos azules. Se trata de dejar atrás la típica decisión del alumnado de realizar un mejor producto/servicio a un menor coste como estrategia típica.
- b. En este sentido, la estrategia de océanos azules constituye una herramienta creativa muy importante a través del análisis y reflexión de diferentes **vías de exploración**,

que hagan que podamos describir una propuesta de valor excepcional, basada en el foco, la divergencia y el mensaje contundente.

A continuación puedes ver una **infografía** que sintetiza el proceso descrito:



7. PROTOTIPAR

Tras la fase anterior, pasamos a un nuevo reto, en el que damos forma a nuestro modelo de negocio. Pero para ello, seguimos una secuencia lógica que ayuda mucho al alumnado a la hora del prototipado:

1. Lienzo de la propuesta de valor

- Derivado de la fase anterior, tenemos dos de los elementos clave de un modelo de negocio que han de encajar perfectamente: problema/necesidad del cliente y nuestra solución, nuestra propuesta de valor.
- En este sentido, el lienzo de la propuesta de valor nos ayuda a entender el **encaje problema-solución**.
- Una vez que las dos piezas clave del modelo de negocios encajan, pasamos a analizar el resto de bloques.

2. Lienzo del modelo de negocios

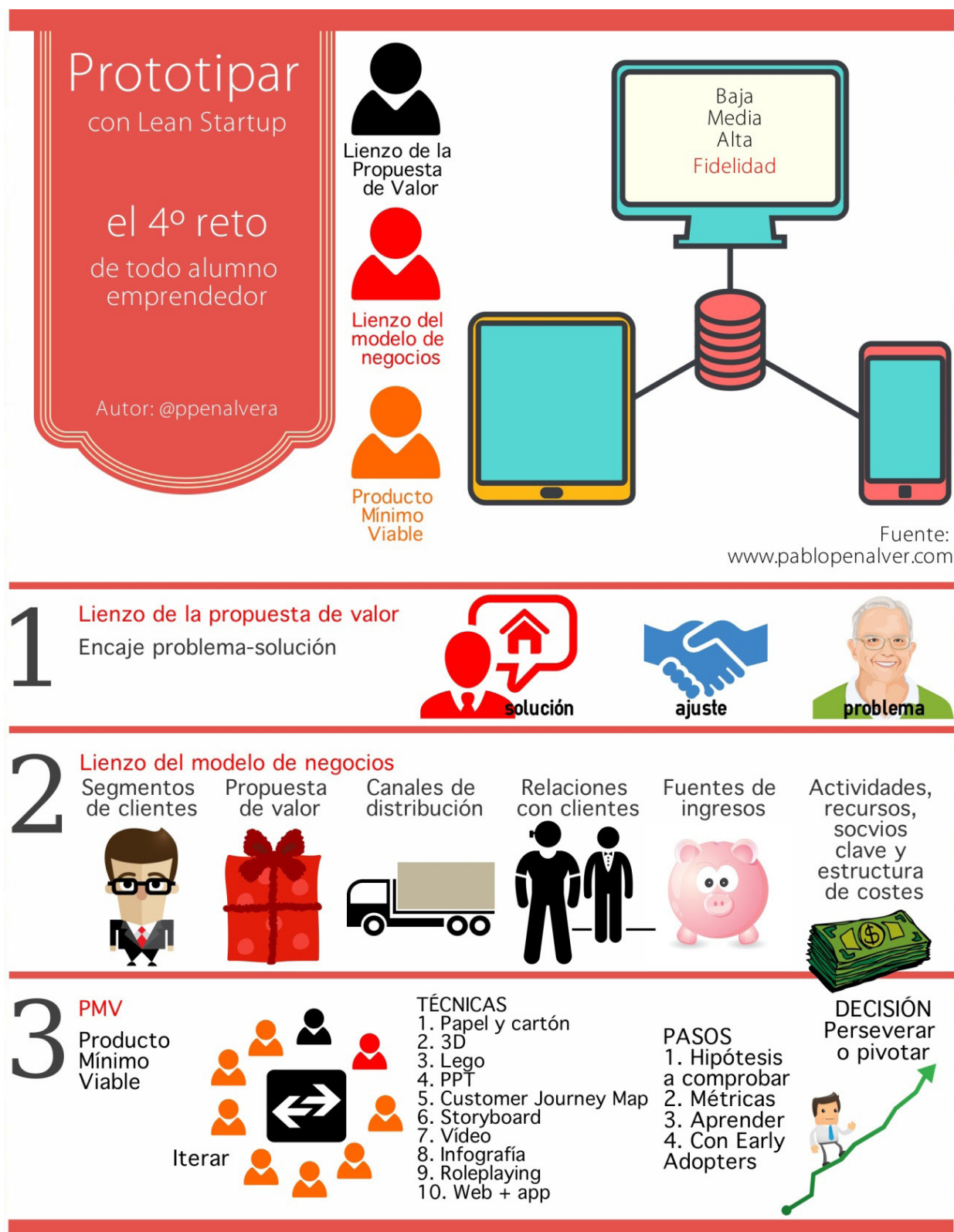
- De forma sencilla se abordan los distintos bloques que componen el lienzo del modelo de negocios. La virtud del mismo es su carácter **visual**. Igualmente, en tanto funciona a modo de puzzle, cualquier alumno, con independencia de su brillantez, es capaz de describir de forma sencilla su modelo de negocios gracias a esta herramienta.
- La cumplimentación del mismo se hace a modo de **decisiones de grupo**, y siempre asumiendo que, al igual que el mapa de empatía, está compuesto por **hipótesis**; hipótesis de habrá que contrastar en el mercado.
- Se aborda en primer lugar la parte derecha del lienzo: tras el encaje propuesta de valor-segmento de clientes, pasamos a ver canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos. Posteriormente se aborda la parte izquierda del lienzo, con actividades, recursos, socios clave y estructura de costes.

3. Producto Mínimo Viable

- A partir del lienzo del modelo de negocios, pasamos a la construcción de un prototipo, el denominado **Producto Mínimo Viable**.
- En primer lugar confeccionaremos un **prototipo de baja fidelidad**. Mediante sencillas herramientas tratamos de mostrar nuestra solución, con el fin de validar el encaje problema-solución. Dentro de la variedad de **herramientas**, contamos con:
 - Papel y cartón
 - Impresión en 3D
 - Lego
 - Power Point
 - *Customer Journey Map*
 - *Storyboard*
 - Vídeo
 - Infografía

- Roleplaying
- Aplicación web/móvil

A continuación os mostramos una **infografía** que describe visualmente el proceso de prototipado:



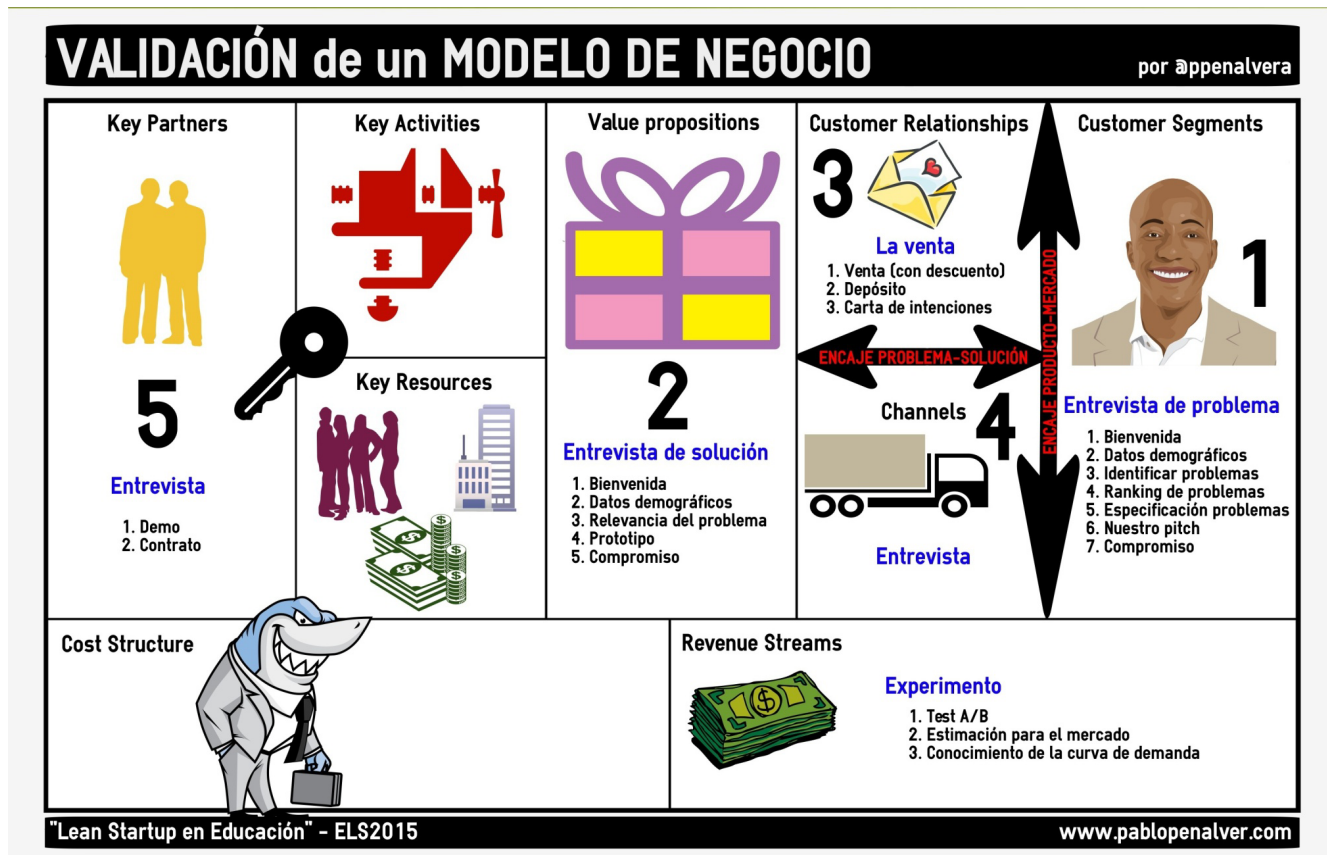
8. VALIDAR

Comenzamos la quinta fase de nuestro proyecto emprendedor. Una vez que hemos prototipado, y en definitiva, hemos construido un prototipo que refleja nuestras hipótesis, nos corresponde validarlas en el mercado. Estamos hablando de **transformar nuestras opiniones o puntos de vista, o primeras decisiones en verdaderos hechos**.

Para ello, seguimos un orden determinado, a saber:

1. **Validar el perfil del cliente y su problema.** Para ello, nos basamos en la entrevista de problema. Consiste en una de las actividades educativas más duras, pero también más motivadoras, porque aquí el alumnado es consciente de dónde está el verdadero aprendizaje que debe tener un emprendedor. Entrevistas de 25-30 minutos consiguen un enriquecimiento tal que no hay lienzo al que se le dé la vuelta tras esta dinámica.
2. **Validar nuestra propuesta de valor.** A continuación, y constatado el problema del cliente, abordamos la solución que le ofrecemos, también mediante una entrevista de solución. Los resultados son mejores cuanto más nos creemos el trabajo que hemos hecho y nuestra implicación en el proyecto. A la vez, comprobamos cómo nuestro prototipo no deja de ser eso, un producto que nos permite aprender.
3. **Encaje problema-solución.** En función del tiempo disponible, y del nivel del grupo, se pueden hacer diferentes iteraciones, mejorando el conocimiento del cliente y de la solución que le ofrecemos. Y las iteraciones nos llevarían al punto en el que podamos hacer un encaje perfecto entre problema y solución.
4. **Validar relaciones con clientes.** La única forma de validar el modelo de negocio es con ventas. Luego, conseguido el encaje problema-solución, nuestros próximos movimientos serán para empezar a conseguir ventas. Para ello intentaremos cerrar ventas, incluso sin tener todavía el producto final. Se trata de comprobar si somos capaces de vender. Esta dinámica también es clave para el alumnado, porque todo emprendedor debe ser capaz de vender su propio producto. Valoramos aquí muy positivamente las destrezas que va adquiriendo nuestro alumnado de cara a su futuro.
5. **Validar canales de distribución.** Lo realizamos, en general, mediante entrevista. En este punto, a veces, también podemos valorar a socios clave.
6. **Validar fuentes de ingreso.** Para validar el precio de venta, se puede hacer un test A/B, donde podamos analizar la reacción del cliente en función del precio, y así poder decidir el mejor precio.
7. **Encaje producto-mercado.** Llegamos a este momento cuando conseguimos:
 - a. Que el cliente tenga un verdadero problema.
 - b. Que seamos capaces de llegar al cliente y vender.
 - c. Tener margen suficiente.
 - d. Tener un tamaño de mercado lo suficientemente grande para el margen citado.

A continuación os mostramos en una **infografía** el proceso de validación descrito:



9. COMUNICAR

Llegamos a la fase final de nuestro proyecto emprendedor con Lean Startup. Y es que tan importante es tener un buen modelo de negocio, en teoría, validado, como saber comunicarlo, sobre todo, y llegados a esta fase, para conseguir financiación, o a nivel académico, poder presentarse a diferentes concursos de emprendimiento con más garantías.

Podemos hablar de muchos puntos a tocar, todos ellos importantes, pero a nivel educativo, se trata de construir un buen *pitch* que sintetice el trabajo realizado, que comunique lo más importante, y sobre todo, que llegue al público objetivo.

En el aula trabajamos tanto la herramienta para llevar a cabo la presentación como el contenido. Nosotros nos vamos a centrar en el contenido, y en este sentido, destacamos los siguientes puntos:

1. **Problema.** Comenzamos nuestro *pitch* teniendo en cuenta que lo que realmente vamos a hacer es contar una historia. Contaremos una historia sobre nuestro proyecto, ahondando en el concepto de *storytelling* que tanto se trabaja a lo largo del curso. Nuestra historia comenzará con la idea gancho para atraer desde el principio la atención del público.
2. **Solución.** A continuación, y siguiendo nuestra historia, abordamos la solución que ofrecemos al cliente para resolver su problema. Entendidos estos dos puntos, pasamos a abordar el modelo de negocio.
3. **Encaje producto-mercado.** Dejamos claro que enlace producto-mercado en los términos marcados en el epígrafe anterior.
4. **Tamaño de mercado.** Necesariamente tenemos que fijar cómo es nuestro cliente así como el tamaño de mercado.
5. **Relaciones con clientes.** siguiendo con el punto anterior, a continuación abordamos cómo captar, fidelizar e incrementar ventas. Se llevará a la práctica con el siguiente punto.
6. **Tracción.** Es fundamental en nuestro proyecto ilustrar que todo lo mencionado anteriormente se ha llevado a la práctica y hemos conseguido vender.
7. **Equipo.** Debemos dar unas pinceladas de nuestro equipo, auténtico corazón del proyecto y la base de su crecimiento.
8. **Competencia.** Señalaremos los puntos clave que nos diferencian de nuestra competencia, en los términos que establecimos en la estrategia de océanos azules.
9. **Roadmap.** Todo lo anterior habla sobre lo realizado. Finalizando, abordaremos qué pretendemos en el futuro y lo ilustraremos con datos gráficos que muestren todo: pasado, actualidad y futuro, incluyendo datos financieros.
10. **Despedida.** Por último debemos esforzarnos que destacar porqué somos importantes, clave en el sector en el que vamos a competir y qué nos diferencia del resto.

Por último, y como hemos hecho en epígrafes anteriores, veamos este esquema mediante una infografía:





Diana Pottecher

@dpottecher

mygosun.com

7.10

Experiencias emprendedoras

Equipo Startup

1. INTRODUCCIÓN

Cuando yo me decidí a salir de la gran empresa y montar mi proyecto, creía que todo lo que había aprendido en la gestión de personas se podría aplicar directamente en la creación de una empresa. En el email de despedida que mandé a mis más allegados ponía cosas como «creo en mi propia capacidad de demostrar con el ejemplo y enseñar silenciosamente a todos esos jóvenes los valores, el liderazgo, la gestión del cambio, la cultura del esfuerzo y todas aquellas competencias de tipo “soft” que son tan importantes para disfrutar del camino profesional». Ahora me río de estas palabras que no pueden estar más alejadas de lo que implica la gestión de un equipo de emprendedores.

Mi error fue no intentar gestionar personas; estaba intentando gestionar recursos (como venía haciendo). Para gestionar personas hay que potenciar la comunicación, darle importancia a la formación y las competencias de cada miembro del equipo. El equilibrio del grupo pasa por tener una visión común y coordinarse con respeto y responsabilidad. Cada socio fundador ha de poner de su parte para que queden las cosas claras en todo momento, sobre todo cuando llegan los problemas (que sin duda llegarán).

A toro pasado, en los inicios de mygosun veo claramente que no supimos entendernos, no nos coordinamos adecuadamente porque no nos atrevimos a ser sinceros con las inquietudes de cada uno. ¿Estábamos preparados para hacer lo que nos encomendamos? Los mejores equipos están hechos de expertos que saben aunar sus fuerzas de forma coordinada para sumar mucho más entre

todos. Dos más dos suman mucho más que cuatro en un equipo de trabajo coherente.

Esta es mi historia, no tiene porqué resonarte pero espero que pueda ayudarte a no cometer los mismos errores al arrancar tu proyecto emprendedor.

2. ESTA ES MI HISTORIA

2.1. EL PUNTO DE PARTIDA

Soy licenciada en Ciencias Físicas, pero nunca he ejercido como tal. Empecé en la consultoría con 24 años y hoy me sigo sintiendo consultora. Doce años de experiencia en una misma empresa aburren a cualquiera y en 2009 me encontraba en un proyecto tremendamente repetitivo que no suponía ningún reto para mí, y me sentía atrapada en un cliente que no me gustaba.

Gracias a un curso de la Comunidad de Madrid hice piña con una de las participantes en el programa; una chica despierta, que trabajaba en una empresa Internet (de la época de la burbuja de las .com). Ella ponía mucha ilusión en lo que hacía. Recuerdo una comida en la que constaté la diferencia entre su motivación y la mía.

Había ganado una amiga que me inspiraba. Empezamos a «jugar a emprender», escribíamos ideas, hablábamos sobre ellas y soñábamos despiertas con montar juntas una empresa. Acudimos a un *Startup Weekend*, donde presentamos una de las ideas que tomó forma con OnceUponAPlan.com; un *marketplace* para la gestión de eventos en grupo, en el que queríamos poner en contacto a los grupos de ocio con un conjunto de proveedores de turismo.

Lo que empezó como un juego se convirtió en una obsesión. Dedicábamos los fines de semana a trabajar en ello, valoramos nuestras capacidades y decidimos que con su experiencia en el mundo empresas de Internet y mi capacidad de definición de modelos de negocio y para buscar recursos, podíamos hacerlo.

Hicimos una encuesta de más de 50 preguntas y bombardeamos a los amigos y contactos para que la respondiesen. Con ese pergamino de preguntas condicionadas creímos que teníamos la idea de un producto que podía tener demanda.

Entre ella y yo firmamos una especie de «contrato» por el cual nos repartíamos las tareas. Algunas de ellas nunca fueron reales. En realidad no sabíamos qué actividades eran necesarias para montar una empresa.

Qué hice mal:

- No establecer una frontera clara entre el juego y el trabajo de crear una empresa. Empezar

no se puede tomar como un juego; no estábamos ahí para perder el tiempo.

- Hacer una encuesta sesgada e insufrible y bombardear a los amigos con ella. No eran el *target* de usuario y las encuestas no son la forma de validar la oferta de valor¹.
- Repartirnos las tareas como si fuesen cromos y no estar dispuestas a ir descubriendo con el tiempo en qué consistía nuestro trabajo.
- Buscar personas equivalentes a mí y no complementarias; nuestros perfiles eran similares.

Qué hice bien:

- Participar en una *Startup Weekend*
- Seguir trabajando en la idea.

2.2. EL «CHUSTO» CONCURSO

De cara a seguir avanzando, buscamos ayuda, y en 2010 participamos en un concurso para emprendedores. No quiero mencionar el nombre del concurso al que nos apuntamos; no es cuestión de desprestigiar a nadie. El programa era una de tantas iniciativas de *marketing* que tienen las empresas, pero realmente no enseñaba al emprendedor lo más importante: «fracasa rápido».

Su programa estaba estructurado en una serie de fases en las que iban filtrando proyectos hasta la entrega del premio monetario a la empresa ganadora. Exigía asistir a una serie de cursos enfocados a los emprendedores, que se impartían por video conferencia, e ir entregando documentos tales como el lienzo del modelo de negocio, el plan financiero, etc.

La gran mayoría de los contenidos del curso estaban orientados a hacer reflexionar al potencial emprendedor sobre su intención y capacidades. Terminamos nuestra participación con una sensación enorme de haber perdido nuestro tiempo. No ganamos el premio, claro, pero nadie nos ayudó a aprender de la experiencia cosas como, por ejemplo:

- Nadie nos explicó cómo se completa un *canvas*, y que en realidad es una herramienta de trabajo y no un documento para enmarcar.
- No nos corrigieron el plan de negocio (un rollo de 30 páginas que nos hicieron escribir). ¡Ni siquiera comentaron que el balance a 5 años que puse estaba descuadrado!
- Y sobre todo, nunca nos respondieron a las preguntas que trasladábamos al equipo del concurso. En una ocasión nos redirigieron a sus amigos abogados que nos cobraron 150

¹ Las entrevistas son mucho más efectivas que la realización de encuestas porque las preguntas que se hacen son abiertas, dando la posibilidad de que el entrevistado hable sobre su día a día y descubriendo patrones de comportamiento que no sabíamos. Para más información, leer el capítulo *Objeciones de Wilhelm Lappe* en el *ELS2013* <http://els2015.com/els2013>

euros por media hora de respuestas obvias a preguntas sobre qué es un pacto de socios y para qué sirve.

Qué hice mal:

- No evaluar otras opciones de ayuda que existían entonces, como puede ser entrar en una pre-aceleradora. La realidad es que no valoramos la calidad del curso cuando entramos a participar en el mismo. Nos apuntamos a la primera oportunidad que apareció en nuestro radar, con la idea de que nos iban a «dar pasta» para montar el proyecto.
- No saberme rodear de asesores con conocimientos sobre emprendimiento. Menudos paquetes que había en ese curso...
- Dejarme estafar por los abogados. ¿Dónde estaba el *bootstrapping*? No sabía ni lo que era ¡oiga!
- No leerme todo lo que había escrito ya sobre startups, Lean Startup, *Customer Discovery*, etc. Jamás nadie me había recomendado un libro sobre estos temas.

Qué hice bien:

- Hacer un esfuerzo después del trabajo para cumplir un sueño. Quien emprende ha de ser consciente de la apuesta que realiza en cuanto a tiempo dedicado y energía. Hacer «doblete» es un buen comienzo.
- Mantener nuestros trabajos mientras estábamos dándole forma a una idea. Cuando no has validado nada de nada, no es cuestión de dejar el trabajo por cuenta ajena.

2.3. ARRANCAMOS ONCEUPONAPLAN

En 2012 conseguimos completar el equipo con un *CTO* y un diseñador *UX*. Empezamos a trabajar e hicimos una maqueta del servicio, pero no la validamos antes de proceder a desarrollar el *marketplace*.

En mayo del 2012, de cara a proteger el «activo» constituimos la empresa (es decir, darla de alta en el registro, ir a notario, etc.). La empresa se llamó «mygosun», un acrónimo que habíamos definido a partir de la combinación de las palabras «aMIGOS UNidos».

De pronto, nos encontramos con una empresa vacía a la que dedicábamos los fines de semana y poco más. El reparto inicial de acciones fue el siguiente:

- Socias negocio: 85 %
- Socios técnicos: 15 %

Firmamos un pacto de socio que era como la mantequilla: blando, para evitar recriminarnos la

falta de dedicación que cada uno de nosotros tenía en el proyecto.

Para entonces, yo había conseguido salir del proyecto soporífero en la gran empresa en la que trabajaba, y me había cambiado de departamento. Para colaborar con el equipo, me dediqué a hacer numeritos sobre el modelo financiero que creía viable. Obvié las incertidumbres sobre las hipótesis establecidas. Dado que mi formación es de ciencias, decidí hacer un máster en negocio en una de las mejores escuelas de este país; tenía ganas y creía que nos hacía falta.

En otoño de 2012 lanzamos OnceUponAPlan.com; una plataforma para la organización de eventos en grupo. El máximo de usuarios que llegamos a alcanzar fue 300, el 80 % de los eventos que se creaban no se cerraban. El panel o escritorio que habíamos creado era confuso y no enganchaba, la herramienta de gestión de gastos compartidos funcionaba pero nadie la entendió NUNCA; era demasiado «friki» y, sobre todo, no habíamos desarrollado la parte de proveedor que posibilitase el cierre del proceso de planificación. Conclusión: posibilidad de ingresos = 0, retención de usuario = nula.

Qué hice mal:

- Montar la empresa tan pronto. Una startup que no tenga resultado en menos de 2 años no es atractiva para inversores. Si quieres tener ese tipo de inversión es mejor que hagas un pacto privado dentro del equipo fundador durante la primera etapa. En esta has de intentar descubrir a tu cliente y hacer experimentos que te permitan ir verificando las partes principales de tu modelo de negocio y esto lo puedes hacer perfectamente antes de crear la empresa. De esa forma, para cuando tengas un MPV² y *early adopters*³, puedes atraer una serie de organismos tales como aceleradoras que te permitirán alcanzar el encaje producto / mercado en muy poco tiempo. Otra opción es que tengas dinero como para sobrevivir el tiempo necesario sin tener que recurrir a financiación externa y por ello ser el perfecto *bootstraper*⁴.
- No darle un porcentaje mayor al equipo técnico si el proyecto era de base tecnológica y esperábamos de ellos una mayor participación que un 15 %.
- No dedicar tiempo a validar la idea de negocio antes de ponerse a desarrollar. Solamente se hicieron 3 entrevistas por parte del UX pero el resto del equipo no participó; y además

2 (MPV o MVP) Mínimo Producto Viable. Un MVP es la materialización de la propuesta de valor (UVP). Es un conjunto concreto de la menor cantidad posible de funcionalidades que permite recoger la máxima cantidad de aprendizaje acerca de los clientes con el menor esfuerzo.

3 *Early adopter* es un usuario que tiene un problema y está buscando activamente una solución. Tu MPV es capaz de resolver ese problema parcialmente, y por ello está dispuesto a probar tu MPV.

4 Para saber más acerca del *Bootstrapping*, leer el capítulo sobre el tema de Mario López de Ávila en el [ELS2013](#)

fue un trabajo orientado al diseño⁵.

- Establecer un porcentaje de acciones de los socios principales equivalente. ¿Quién toma las decisiones si tenemos, todos, el 50 % de las participaciones?

Qué hice bien:

- Mantener la ilusión.
- Formarme en temas de negocio para poder encargarme de la comercialización y gestión de la futura empresa.

2.4. EMPRENDO EN SERIO

En marzo de 2013 decidí dejar el trabajo por cuenta ajena. Todavía recuerdo cómo me flaqueaban las piernas cuando salía por la puerta de lo que había sido «mi casa» durante 16 años. Había alcanzado una posición bastante relevante dentro de la nueva unidad en solo 3 años y lo dejaba todo por emprender.

En mayo de 2013 echamos al CTO. Su situación personal había cambiado y no estaba dedicando al proyecto nada de tiempo. Hicimos piña, hablamos con él y le devolvimos su dinero. En ese momento no buscamos a un nuevo CTO ya que teníamos miedo de meter a alguien desconocido como socio en la empresa. Tener socios mal avenidos es peor que un matrimonio fracasado; los divorcios en el mundo de la empresa no son tan obvios como en el civil. Si un socio no quiere salir o no te quiere vender su participación, no hay nada que hacer.

A partir de ese momento, pasamos a depender de terceros para desarrollar la plataforma. Había que resolver un sinfín de errores, mejorar la usabilidad de ciertas funcionalidades, y seguíamos sin validar nuestro modelo de negocio. Un mes más tarde ampliamos capital de la empresa para pagar el desarrollo. Nos metimos en un ciclo de gasto sin fin. Todavía no habíamos descubierto lo crítico que era validar todas aquellas hipótesis acerca de la solución antes de desarrollarla.

A lo largo del año subcontratamos a una empresa externa para mantener la plataforma. Arrastramos muchos problemas heredados del pasado que nos costó tiempo y dinero solucionarlos. Establecimos reunirnos cada jueves con el equipo de desarrollo. Aquello era como un *déjà vu*; las incidencias se repetían constantemente. Cuando arreglaban un componente, dejaba de funcionar otro.

A partir de entonces, la tensión del momento cada vez fue mayor; estábamos perdiendo dinero y no habíamos llegado a mercado. La presión nos hizo olvidarnos de que éramos un equipo. Las

5 Para más información de la importancia de hacer entrevistas como primer experimento, leer el capítulo *Entrevistas* de José A. de Miguel en el ELS2014 <http://els2015.com/els2014>

reuniones se convirtieron en un infierno de discusiones. Las decisiones acerca del desarrollo no estaban basadas en lo más sensato o adecuado al momento, sino que se terminaba haciendo lo que el más pesado conseguía imponer. No nos escuchábamos entre nosotros, intentábamos imponer nuestro criterio de forma unilateral.

Durante este período mejoramos la herramienta a coste de descapitalizar la empresa, pero no dedicamos tiempo ni recursos a buscar usuarios cuando queríamos montar un modelo de negocio de dos lados. Nos dejamos el capital que nos quedaba en sostener una plataforma que no era utilizada por nadie. La realidad era que no teníamos usuarios activos reales.

Buscamos financiación pública solicitando un ENISA⁶ y un EMPRENDETUR⁷. No tuvimos éxito.

Yo dejé de dormir tranquila. Durante la noche me invadía la angustia, pero en aquel momento era incapaz de tomar decisiones para cambiar el paso.

Durante 2013 aparecieron un montón de startups similares a OnceUponAPlan que nos hicieron darnos cuenta de dónde estábamos y la necesidad de diferenciarnos. Decidimos apostar por la herramienta móvil. El presupuesto de desarrollo de la web móvil que se hizo estaba muy ajustado. La calidad del desarrollo empeoró y nos tiramos cuatro meses haciendo pruebas y arreglando errores. Se incumplieron sistemáticamente todas las planificaciones que hacíamos sobre el lanzamiento. Finalmente la web móvil salió en otoño de 2015. Después no hicimos una *app*, no incluimos el *SEO* necesario, no dedicamos ni un duro al *SEM* y no teníamos crecimiento orgánico.

En octubre de 2013 fuimos aceptados en la [Pre-Aceleradora Next](#)⁸. Solo las socias principales asistimos a las sesiones. Aprendimos qué era Lean Startup y encontramos (por fin) tutores.

Para mí, descubrir cuál era el ciclo necesario para minimizar riesgos fue como ver la luz. Me volqué a validar el modelo de negocio que habíamos definido y a descubrir a nuestro usuario. Tuvimos la doble suerte de:

- Tener la colaboración gratuita de una persona que quería participar en el programa pero que no tenía ni proyecto, ni equipo. (¡Gracias Javi!).
- Que nuestro tutor fuese ¡«el gran» Mario! Menuda caña que nos dio ☺.
- Hice muchas entrevistas a usuarios, aprovechando que tenía un prototipo, y entendí qué era

6 Las ayudas ENISA son créditos participativos. Más información en <http://www.enisa.es>

7 Las ayudas EMPRENDETUR las otorga la Secretaría de Estado de Turismo a proyectos emprendedores que ayuden directa o indirectamente al sector del turismo. Para más información: <http://www.minetur.gob.es/PortalAyudas/EmprendeturJovenes/Paginas/Index.aspx>

8 <http://www.startupnext.co>

un MPV cuando constaté la gran cantidad de funcionalidades que habíamos desarrollado y que el usuario no quería, ni necesitaba.

La tensión del esfuerzo y lo que llevábamos ya en nuestras espaldas hizo que las socias principales «rompiesen». La discusión simplemente fue terrible para las dos. En mi caso, no sólo perdí una socia, perdí una amiga y pasaron muchos meses hasta que pude digerir el sentimiento que me dejó todo aquello. Ella decidió salir de la empresa a la carrera, en caliente y sin mirar atrás. No he vuelto a saber nada más de ella.

Qué hice mal:

- Dejar el trabajo por cuenta ajena con un proyecto tan inmaduro. No teníamos tracción, ni clientes; no habíamos desarrollado un MPV que fuese monetizable. Muchos de los emprendedores con los que he hablado dicen que este tema depende mucho del proyecto y creo que tienen razón. En nuestro caso, el que las socias principales hubiésemos dejado el trabajo, no hizo que el ritmo de maduración del proyecto fuese mayor. Tal vez, si primero hubiera aprendido Lean y luego hubiera dejado el trabajo, para dedicar la mayor parte del tiempo a hacer entrevistas, hubiera conseguido convencer al equipo fundador del valor del método, de la importancia de hacer experimentos o de implementar un proceso de desarrollo que sea ágil.
- No cuidar las relaciones del equipo fundador. Ahora creo que es un requisito imprescindible para que surja la confianza necesaria y es a su vez «el alma» y el motor del ecosistema emprendedor que se crea. Nosotros no supimos hacer piña, no conseguimos que el trabajo de cada uno aportase más que la suma de los esfuerzos individuales.
- Externalizar el desarrollo cuando queríamos crear una empresa de base tecnológica. Esto provoca un problema de tesorería irremediablemente. Además, ningún inversor invertiría en una empresa de base tecnológica que dependa de terceros para su desarrollo.
- Cada compraventa supone gastos de abogado, notario y registro. ¿Era necesario formalizar con participaciones todos los cambios de equipo? Por qué no tener un pacto de socios serio que se cumpla, sirve para ajustar participaciones a futuro en base al trabajo dedicado en la startup. Cuando se intenta montar una startup, es normal que el equipo fundador se transforme en sus primeros momentos. Emprender no es para todo el mundo, requiere de personas con una pasta especial. Se puede aprender a emprender, pero no siempre las circunstancias estresantes que conlleva la actividad de emprender encajan con la voluntad del emprendedor.
- Querer montar un modelo de negocio de dos lados, pero no focalizar esfuerzos en ampliar la base de usuarios, ni construir la parte de proveedor. El modelo es codependiente: si no tienes clientes, no tienes proveedores y viceversa.
- No implementar un Mínimo Producto Viable. Nuestro MPV era un «monstruo», es decir, un «Máximo Producto Posible»; ni mucho menos tenía las funcionalidades mínimas imprescindibles.

- Comprar las participaciones a mi socia de nada. Ahora sé que esto no es lo más razonable, dado que el que se queda en la empresa no ha de pagar todos los errores que se hicieron cuando el equipo inicial estaba dentro. Los errores se han de pagar entre el equipo fundador. Al comprarle las participaciones a mi socia estaba comprando «humo».
- Llevar el *bootstrapping* al «filo de lo imposible». Ojo, que te puede hacer perder mucho tiempo...

Qué hice bien:

- Hacer seguimiento a la competencia de forma adecuada. Que exista competencia es bueno; eso significa que hay interés por el potencial negocio. Es muy importante conocer quién es tu competencia y buscar «tu ingrediente secreto» en todo momento.
- Invitar a salir a un fundador que no estaba cumpliendo con el pacto de socios. La consistencia y cohesión del equipo emprendedor es lo más importante para tener éxito. Si alguien de este decide no colaborar correctamente, no se puede dejar pasar. Te puede hacer perder mucho tiempo.
- Participar en una pre-aceleradora como *Startup Next* para aprender Lean Startup y la metodología de descubrimiento de cliente. Hoy veo que este tipo de herramientas son fundamentales para crear una startup que tenga alguna posibilidad. Las pre-aceleradoras además de intentar que valides tu idea, sirven para ayudar a los potenciales emprendedores a descubrir sus capacidades y entender si realmente quieren emprender. Es una «carrera» dura, y dedicar un tiempo a entender sus riesgos y sus requisitos es fundamental.
- Buscar financiación barata (ENISA, EMPRENDETUR). Muchos inversores recomiendan lo contrario sobre este tema porque requiere tiempo, y el dinero que te dan siempre llega tarde. La realidad es que los formularios y documentos que has de hacer son muy tediosos y que siempre hay un retraso de por lo menos 3 meses desde que te conceden el dinero hasta que lo recibes en el banco. Pero yo opino que es un dinero muy barato (mucho más que el de un inversor) y que abordar el consecuente proceso de evaluación financiera es un primer ejercicio que te ayuda a aprender sobre estos temas y estar mejor preparados para la búsqueda de recursos posterior. Si no sabes escribir una propuesta de este tipo, subcontrata este servicio; hay verdaderos profesionales en la búsqueda de recursos públicos, es dinero bien empleado.
- No perder tiempo en convocatorias de aceleradoras o búsqueda de inversores privados. No estábamos preparados para entrar: no teníamos un MPV con *early adopters*, ni clientes; no cumplíamos con la fórmula mágica ($CAC < LTV^9$).

9 CAC = Coste de Adquisición de Cliente, o recursos que dedicar a captar un nuevo cliente. LTV o CLTV = Valor del ciclo de vida del cliente, los ingresos que es capaz de «capturar» el cliente durante su ciclo de vida.

- Abordar entrevistas de problema y de solución con potenciales usuarios y descubrir que la solución podía ser interesante para ellos pero la oferta del proveedor era crítica para engancharles.

2.5. POR FIN, LEAN

A partir de ese momento el socio que me quedaba decidió incumplir el pacto de socios deliberadamente. Simplemente dejó de trabajar para mygosun. Yo dejé pasar el momento y no hice nada por evitarlo. Supongo que necesitaba dar a entender a los demás que formaba parte de una startup de más de un emprendedor.

Me fui a FITUR¹⁰ con la lección de las entrevistas aprendida e hice 33 entrevistas con potenciales clientes en 3 días. Esta feria tiene la característica de disponer de un directorio no solo de stands, sino que cualquier asistente a la feria puede suscribirse para hacer *networking*. Durante 3 semanas me dediqué a *crawlear*¹¹ la base de datos de la feria (es decir, que me la bajé a local). Clasifiqué potenciales clientes, envié miles de emails para concretar reuniones y conseguí la agenda perfecta para una feria adonde iban todos nuestros potenciales clientes.

Pasado el atracón de entrevistas, me dediqué a redefinir de arriba abajo el modelo de negocio. Ahora era la persona que tenía la capacidad de tomar decisiones sin tener que pegarme. Pivoteé y reorienté la startup al segmento *B2B*. Descubrí una necesidad clara en uno de los segmentos de cliente que entrevisté. Decidí diseñar un producto para ellos y probar un modelo de negocio diferente.

Abandoné la marca OnceUponAPlan, recuperando la de mygosun, dado que quería vender en formato marca blanca. Subcontraté el desarrollo de la web comercial a un experto en turismo que me iba a introducir en las redes comerciales de mi segmento, así como acompañarme a definir un buen plan de *marketing*. Mi idea era llegar al cliente tan pronto como fuese posible. Igual no era el segmento más succulento, pero era el que me parecía que me iba a resolver el problema de tesorería.

Volví a buscar financiación pública y nos la concedieron. La empresa ganó un crédito EMPRENDETUR de condiciones insuperables. Pero para ello tuve que volver a realizar una ampliación de capital. Pregunté a mi único socio de entonces si me acompañaba, pero no lo hizo. Me alegré de que disminuyese su porcentaje en la empresa, dada la nula colaboración que tenía de él en aquel momento.

En septiembre de 2014 busqué un *CTO* en serio y lo encontré. Era la persona perfecta, con

10 FITUR es la Feria Internacional de Turismo más importante de España.

11 *Crawling* o *Web Scraping* son técnicas de extracción y tratamiento de datos web para convertir información desestructurada en estructurada.

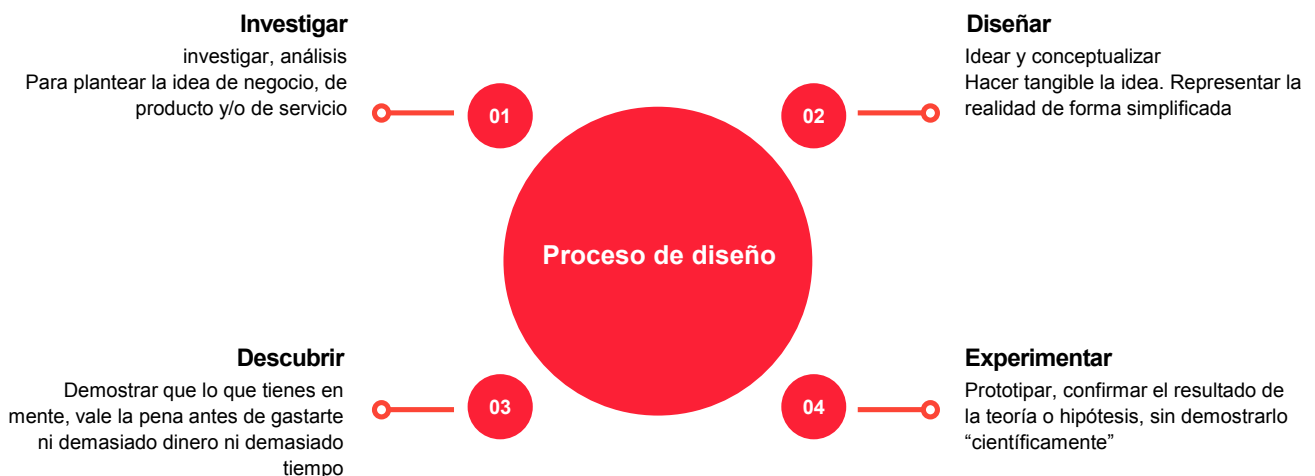
el conocimiento técnico necesario, emprendedor en serie, motivado y autogestionado. Dejé de depender de terceros para el desarrollo de la plataforma. Acordé una cesión de acciones de la empresa a cambio de su esfuerzo, además de un salario mínimo.

El nuevo CTO decidió rehacer todo el código, dada la necesidad de reorientar el servicio a una plataforma SaaS de marca blanca. En mes y medio teníamos un primer MPV con el que hacer experimentos, y salí a la calle para hacer más entrevistas de solución. No solo validamos al segmento sino que esto nos permitió perfilar nuestra oferta de valor.

Al mismo tiempo, tomé la decisión de no cargar la tesorería del proyecto con mi propio salario y me puse a trabajar como *freelance* la mitad de mi tiempo. Mis jornadas eran maratónicas, no tenía tiempo de otra cosa que no fuese trabajar, pero no me importaba porque sabía que iba a ser de forma temporal.

En tres meses nos habíamos adaptado totalmente a nuestros *early adopters*. Por fin estábamos ejecutando un proceso Lean de forma cíclica:

1. Teníamos ideas
2. Construíamos MPV de forma ágil
3. Obteníamos información de nuestros potenciales clientes que nos hacía volver al punto 1



¡El método funciona! Cada vez era más fácil abordar en las entrevistas la validación de otras partes del modelo como, por ejemplo, los ingresos, ya que era el cliente quien me preguntaba para cuándo lo íbamos a tener disponible. Cada entrevista me permitía eliminar una serie de incertidumbres y entender a qué actividades teníamos que dedicar nuestro esfuerzo. En cuanto al diseño y desarrollo, nos adaptamos totalmente a lo que nos demandaban, estábamos empezando a identificar arquetipos de cliente.

En diciembre de 2014 teníamos clara nuestra oferta de valor, el segmento de cliente y el modelo de ingresos. Teníamos en *matching* problema - solución, y habíamos empezado la fase de validación del cliente; es decir, validar que existe un mercado suficiente como para seguir adelante.

En ese momento decidí que no podíamos seguir con el socio *UX*. Intenté contactar con él pero me había bloqueado las llamadas y no respondía a ninguno de mis correos electrónicos. No me quedó más remedio que enviarle una carta certificada que terminó por enfadarle del todo.

Qué hice mal:

- Subcontratar la web comercial a un coste que hoy he comprobado que era excesivo, sobre todo porque ni el plan comercial ni el *networking* que me prometió fueron tales. Podía haberla hecho yo con alguna herramienta tipo [squarespace](http://squarespace.com)¹², y podía haber confiado más en mi experiencia para hacer yo misma el plan de *marketing*.
- No hacer nada ante la nula colaboración de un socio y el incumplimiento del pacto entre nosotros. De nuevo dejé que un socio incumpliese el pacto de forma sistemática durante un tiempo crítico.
- Preocuparme por el «qué dirán» y no atreverme a emprender en solitario si tantas ganas me quedaban.

Qué hice bien:

- Hacer muchas entrevistas para descubrir mi cliente y la solución. Aunque tarde, descubrí que ni la herramienta ni el modelo de negocio de OnceUponAPlan eran adecuados para el segmento pagador.
- Intentar acercarme a la comercialización de la startup. Pivotar el modelo para apostar por el cliente que creía que era el que me iba a acercar a mercado lo más pronto posible.
- Volver a construir el equipo de fundadores y apostar por un emprendedor de verdad, no alguien que busca trabajo y que se mete a emprender porque no le queda más remedio. Acordar participaciones a cambio de esfuerzo. Hoy sé que es la única forma de montar un equipo emprendedor. Creo que la clave está en disponer de un buen pacto de socios y hacer que se cumpla. Incluir una cláusula en la que, si un socio se va, ha de devolver las participaciones por el precio simbólico de un euro. Esto es lo más razonable dado que el que se queda en la empresa no ha de pagar todos los errores del equipo saliente. Los errores se han de pagar entre todos en el momento en el que se producen y no sesgar el futuro de la startup.
- Volver a traer dentro de la empresa de base tecnológica el desarrollo de la misma.
- Remangarse y asumir el trabajo de diseño nosotros mismos, dada la ausencia del socio *UX*.

12 <http://squarespace.com>

- Tirar el código de OnceUponAPlan y volver a empezar a desarrollar un MPV de verdad.
- Ponerme a trabajar como *freelance* un 50 % de mi tiempo para no cargar la empresa con mi salario. Dado que todavía no estábamos vendiendo, podía hacerlo.

2.6. TOCAN VACAS FLACAS

Arrancamos el año 2015 muy fuerte. Habíamos conseguido una base de *early adopters* prometedora. Seguimos evolucionando el MPV y lo transformamos en MPV de alta fidelidad de tipo *concierge*¹³.

Después de hacer una entrevista de solución (o de MPV) al potencial *early adopter*, éramos capaces de montar una demo personalizada para este en ese mismo día. Integrábamos sus contenidos de forma semiautomática, y le enviábamos una invitación para que probase el servicio que le habíamos contado montado sobre una maqueta de su propia web. Eran betas privadas en donde la mayoría de los pasos los hacíamos a mano, pero mediante este MPV validamos nuestra oferta de valor, la relación con el cliente, los canales de adquisición y los recursos y actividades clave que necesitábamos tener para llegar a mercado.

Ahora teníamos que convertirnos en un *SaaS* de verdad en donde el potencial cliente se montase su demo él sólo a través de la web, y agilizar los procesos de captación y adquisición de clientes. Y para ello teníamos que reforzar el equipo de desarrollo.

En enero de 2015 contratamos a un desarrollador *front* y apostamos por una tecnología muy prometedora con el objeto de atraer talento. Encontramos a una persona que prometía ser un nuevo socio emprendedor, pero queríamos validarlo. De forma que establecimos un contrato con él y acordamos revisarlo a los tres meses. Tal fue la confianza de esta persona en el proyecto, que soportó 2 meses trabajando a destajo antes de formalizar el contrato en papel, y tengo que decir que por un salario muy por debajo de lo que se paga en el mercado por ese tipo de desarrollo.

Llegó FITUR y, dada la vorágine de entrevistas, el trabajo de diseño y alguna actividad comercial que había arrancado, no me dio tiempo a preparar la feria tan bien como el año anterior. Apenas hice contactos o entrevistas. Había perdido una oportunidad de oro para retroalimentar la BBDD de potenciales *early adopters*.

¹³ Experimento o MVP de tipo *concierge*. El test del conserje consiste en ofrecer el servicio de la web como si fueras un conserje de hotel, es decir de forma totalmente manual. Para más datos sobre los diferentes tipos de Mínimo Producto Viable, leer el capítulo *PVM* escrito por Borja Prieto en [ELS2013](#). No es recomendable abordar un test del conserje cuando la idea de solución está clara, pero es un experimento adecuado cuando no sabemos exactamente cuál debería ser la solución.

En febrero conseguimos negociar con el socio *UX* para que saliese del proyecto. De nuevo, pagamos por los errores del pasado y, con tal de perderle de vista, le devolvimos el dinero que había puesto para montar *OnceUponAPlan*.

En marzo de 2015 estábamos ahondando en establecer una estrategia de *partnership* con algunos de los clientes para mejorar la capacidad comercial y empezar a vender. Pero llegaron una tanda de problemas todos de golpe:

- El desarrollador *front* se impacientó. Esta persona creía que le íbamos a hacer socio a los dos meses y se enfadó con nosotros al constatar que todavía no confiábamos en él. Nosotros queríamos alargar el periodo de prueba hasta los 6 meses. Se marchó del proyecto.
- Mi socio *CTO*, que también trabajaba parte de su jornada en otra startup tuvo problemas en ella. Se requería que dedicase más tiempo en esa empresa. Ellos están invertidos; ganó el que tenía más dinero. Y *mygosun* perdió una dedicación imprescindible.

La consecuencia directa de todo esto es que perdimos la velocidad de crucero que habíamos alcanzado. Había perdido de nuevo al equipo de proyecto.

En mayo, en un arranque de intentar hacer las cosas de otro modo, solicité el acceso de *mygosun* a una aceleradora de este país. Sabía que tenía que volver a coger ritmo e intentar llegar a cliente lo más rápido posible y no se me ocurría otra forma de acelerar el proceso.

Pasamos todas las fases de selección y un martes nos llamaron para decirnos que habíamos sido elegidos para el programa. Estábamos muy contentos, íbamos a poder disponer de un espacio de trabajo, sesiones con buenos tutores, acceso a becarios y una pequeña entrada de capital semilla. Pero había un problema para ello: tanto mi socio como yo no estábamos dedicando el 100 % de nuestro tiempo al proyecto en ese momento y teníamos que hacerlo. El viernes estábamos fuera del proceso de selección.

La única alternativa era volver a tomarse las cosas con más calma, gastar «como un mecherín» (como aconseja Marta Esteve¹⁴) e intentar encontrar reemplazo tanto para el *front* como para el tiempo que estaba dejando de dedicar el *CTO*.

Qué hice mal:

- No apostar por el *front* cuando tuve la oportunidad. Pese a tener la mayoría de las participaciones, no supe tomar decisiones a tiempo. Tenía que haber renegociado las participaciones de los dos bajo el cumplimiento de una serie de hitos.
- No dejar el trabajo por cuenta ajena cuando pasé de la fase de descubrimiento de clientes

14 <https://twitter.com/martaesteve>

a la de validación. Tenía que haberme centrado en mantener mi base de *early adopters* y empezar a cobrarles por un servicio reducido.

Qué hicimos bien:

- Conseguir una base de *early adopters* inicial.
- Apostar por el talento emprendedor.
- Intentar meternos en una aceleradora.

3. POR QUÉ ESTE CAPÍTULO HABLA SOBRE LOS EQUIPOS DE FUNDADORES DE STARTUP

Estas son las lecciones que me llevo de un proyecto de emprendimiento de tres años, desde el punto del equipo. Mira a ver si te valen a ti también.

3.1. LA IMPORTANCIA DE LOS MOTIVOS Y EL TALENTO PARA EMPRENDER

Si hay algo importante en una startup es la motivación del equipo. Pero la motivación del equipo pasa por la inquietud individual. Si el proyecto no tiene sentido para ti, antes o después lo vas a dejar, o vas a bajar el ritmo, y esto repercutirá directamente en el potencial éxito de la startup.

Creo que encontrar tu pasión, querer resolver problemas de verdad y hacer algo que tenga sentido para ti han de formar parte del sentimiento de emprender. Lo demás es agua que corre sin sentido. Por ello pregúntate: ¿Es esto lo que me gusta o quiero hacer en el día a día?

Asimismo, cada uno de los fundadores ha de descubrir sus talentos y preguntarse cómo estos pueden aportar en el proyecto y, sobre todo, no intentar hacer algo que no forme parte de sus capacidades principales. Esto no quiere decir que hayas de conocer todas tus competencias al principio, sino que intentes liderar, dentro del equipo emprendedor, tareas que estén vinculadas con tus inquietudes de conocimiento y experiencia. Si no, la motivación que traes al inicio del proyecto será un camino de ida y vuelta: harás un esfuerzo excesivo para intentar hacer aquello que te has propuesto pero, como no llegas, te desinflas como un globo a medio camino. Así que piensa: ¿Estoy aportando al equipo aquello que sé hacer o que deseo intensamente aprender a hacer?

Trabajar en una startup es duro. No existen procesos ordenados; las competencias de cada uno, muchas veces, no están claras; la necesidad de hacer un sobreesfuerzo es frecuente, y, sobre todo, no hay ninguna garantía de éxito, ni de continuidad.

¿Qué significa talento para emprender? Coraje, pasión, iniciativa, capacidad, inteligencia,

pragmatismo, autogestión, ayudar a los otros miembros del equipo... pero también:

- Responsabilidad sobre tu área de competencia.
- Sinceridad con uno mismo (aceptar los «noes» que vas a escuchar de potenciales clientes, socios, conocidos, usuarios, inversores...).
- Transparencia con el equipo de proyecto (si te cambia la vida, la intención, la voluntad...).
- Tener respeto, cuidar las relaciones del equipo.
- Actitud abierta, estar dispuesto a cambiar el paso si es necesario.
- Saber escuchar, no monopolizar las conversaciones del equipo.

El camino de emprender en un camino de aprendizaje acelerado, se desarrollan muchas competencias a lo largo del camino. Creo que las capacidades del emprender se pueden aprender, pero mucho mejor si ya llevas en la mochila unas cuantas como punto de partida.

TENER UNA ACTITUD EMPRENDEDORA ES SABERSE EN LA NECESIDAD DE APRENDER RÁPIDO AQUELLO QUE TE FALTA Y DESARROLLAR ESAS OTRAS CAPACIDADES QUE HAGAN DE TI UN GRAN PROFESIONAL.

3.2. LA POTENCIA DEL EQUIPO FUNDADOR

El equipo fundador no ha de ser ni muy grande ni muy pequeño. Muchos inversores piensan que la estructura ideal está formada por tres personas *CEO, CTO, CMO* o *CEO, CTO, Developer*. Pero ¿Qué más da el conjunto de roles? ¿Por qué crees que el título es importante?

Lo más crítico es que el conjunto sea consistente. Se requiere un equipo multidisciplinar, formado por personas complementarias y no con perfiles equivalentes.

Además, un equipo fundador ha de ser:

- **Equilibrado:** No ha de ser ni muy grande ni muy pequeño
- **Coherente:** Están los perfiles necesarios e imprescindibles y no hay duplicidad
- **Preparado:** ¿Están todos preparados para lo que se encomiendan?
- **Cohesionado:** ¿Hay el suficiente nivel de confianza entre los miembros?
- **Potente:** Constituido por personas inquietas. La auto-gestión, auto-aprendizaje, auto-motivación deberían ser sinónimos de la palabra emprendedor. Ser un ávido lector es condición sine qua non para ser emprendedor.

- **Currante:** Formado por personas trabajadoras. ¿Estás dispuesto a remangarte?, ¿A hacer un sobre-esfuerzo en ciertos momentos? Porque esos momentos llegarán.

3.3. LA CRITICIDAD DE LA COMUNICACIÓN EN EL EQUIPO FUNDADOR

Una vez que sientes que la decisión de emprender y tus capacidades son coherentes con tus inquietudes, has de hablarlo con tu equipo. Encontrar esa sinergia maravillosa entre los miembros del grupo depende de que lo hagáis tanto tú como el resto. La visión individual ha de convertirse en conjunta pero construida entre todos. La definición paulatina de una cultura de grupo es uno de los mayores retos que tiene el equipo fundador.

Cuando arranca, el fundador se «enamora» de su proyecto, sueña con lo que puede llegar a ser y pone lo mejor de sí mismo para arrancar. Se hacen sobreesfuerzos, y se espera mucho del resto de los miembros del proyecto.

Pero los problemas van a llegar y os tienen que pillar con las herramientas para superarlos lo mejor que podáis. Creo que los fundadores desarrollan un sentido de la pertenencia excesivo sobre lo que están construyendo y esto, en cierta medida, les hace perder la objetividad y las buenas maneras. Como son propietarios, cuando las cosas van mal pueden levantar ampollas en el grupo y demostrar una actitud alterada. Algunos incluso pecan de una falta acuciante de capacidad de colaboración y trabajo en equipo en los momentos de presión. Y por eso, establecer las bases de una buena comunicación es primordial.

Pero ¿cuáles son las herramientas para ello?

La existencia de un pacto de socios claro, comprometido y sincero, y hacer que se cumpla.

Por poner un símil, cuando una pareja con hijos se divorcia, el convenio regulador establece unos mínimos acuerdos que hay que cumplir sí o sí. Si te llevas bien con tu expareja, puedes y debes adaptar estos términos a las necesidades de cada miembro de la familia. Pero si la comunicación entre tú y tu expareja no fluye, es mejor atenerse al convenio y dejar de discutir ¿verdad? Pues lo mismo pasa en una startup. Cuando las cosas van mal es imprescindible hacer cumplir el convenio regulador, o sea, el pacto de socios.

Este pacto de socios es un contrato privado entre los fundadores. Y ha de contener, como mínimo, las siguientes cosas:

- Incluir tareas reales (no ficticias) y estar modulado para poder cambiar el paso de la actividad en caso necesario.

- Establecer un compromiso serio sobre el tiempo que se va a dedicar a la startup.
- Acordar participaciones a cambio de esfuerzo. Establecer un mecanismo de opciones sobre participaciones que permita ajustar los cambios de dedicación entre los miembros del equipo y evite estar todo el día en el notario.
- Establecer una estructura de decisión dentro del grupo. ¿Quién lidera?, ¿Qué mecanismos hay para desbloquear los posibles desacuerdos?

Utilizar herramientas para que la comunicación sea fluida y efectiva en todo momento

Hay miles de formas de comunicarse en un equipo. La clave es no convertir las reuniones de trabajo o de toma de decisiones en un infierno de dos horas y media. Las reuniones físicas han de tener un objetivo concreto; se ha de plantear una agenda clara, una duración aproximada y han de terminar con un plan de acción en donde cada uno de los miembros del equipo se lleve sus tareas. A modo de propuesta, propongo diferenciar entre:

- Reuniones de revisión Lean: revisión semanal de los experimentos realizados, *brainstorming* de las hipótesis validadas/invalidadas/pendientes/ y a replantear.
- Reuniones específicas de diseño y prototipado.
- Reuniones de desarrollo siguiendo métodos ágiles.
- Reuniones de preparación de actividad comercial: *pitch*, presentación, etc.
- Comité de crisis.
- *Daily recap*.

Una de las que más me funcionaron a mí es abordar una reunión de *daily recap* de 10 minutos todos los días y escrita por [Slack](https://slack.com)¹⁵. La sesión consiste en que cada miembro del equipo fundador escribe por orden, brevemente, qué ha hecho ese día y qué va a hacer al día siguiente. Es una forma maravillosa de mostrar una actitud positiva y de trabajar el compromiso con uno mismo, al tiempo que trasladas al resto tu voluntad y tu dedicación.

Intentar implicar a todos los miembros del equipo en la visión global

Comunicar es también hacer sentir a todos los emprendedores que forman parte de un proyecto conjunto, y que éste les reporte no solo dinero (que al principio esto no es más que una promesa), sino que les permita aprender.

Por ello, creo que todos los socios han de participar en actividades que les aporte un crecimiento o el desarrollo de otras capacidades que no formen parte de su perfil inicial. Como, por ejemplo, la capacidad de la comunicación efectiva, temas de finanzas y sobre la gestión de personas. Pese a la

15 <https://slack.com>

falta de tiempo, hay que buscar los momentos y las actividades para aprender esas otras capacidades. Hay que evitar, por ejemplo, un técnico muy bueno que no sepa nada de negocio o de cómo hacer un buen pitch, o un especialista en la parte de *marketing* y comercialización que no conozca cuál es la tecnología sobre la cual está montada su startup.

UN EQUIPO EMPRENDEDOR ES UN CONJUNTO DE PERSONAS QUE QUIEREN DISPONER DE UN ESPACIO PARA LA TOMA DE DECISIONES Y REQUIEREN LA LIBERTAD NECESARIA PARA ELLO. LA VISIÓN CONJUNTA DEL EQUIPO ES CRÍTICA.

3.4. IMPLEMENTAR UN RITMO DE PROGRESO DE PROYECTO LEAN ÁGIL

Si no desarrollas la empresa de forma ágil, te habrás quedado sin equipo mucho antes de que tengas clientes y, por lo tanto, de la capacidad de pagar sueldos-.

Esta es quizás la razón por la que muchos inversores justifican la necesidad de una dedicación total al proyecto del equipo fundador. Pero ojo, no nos olvidemos de que una startup que tenga la capacidad de atraer inversión está en un punto de madurez muy diferente a la que está empezando. En aquellas que están preparadas para inversión, la dedicación total es sin duda un factor importante de éxito.

Sin embargo, no creo que sea crítico que el equipo de proyecto esté dedicado al 100 % en las primeras fases, cuando la incertidumbre es tremenda. En mi actividad de tutora de otros proyectos veo constantemente equipos que están dedicados *full time*, pero que no tienen adquiridas las capacidades esenciales para el desarrollo del proyecto. Creo que harían lo mismo, en términos de resultados adquiridos, si tuvieran un trabajo a tiempo parcial pero que les ayudase a gestionar la ansiedad más fácilmente.

En mi opinión, se ha de buscar en todo momento un equilibrio entre la madurez del proyecto y la dedicación del equipo fundador, y este depende del proyecto en particular y, sobre todo, de su equipo; es decir, de las personas que lo componen.

El problema de base es que las personas dudamos constantemente de las decisiones tomadas y, sobre todo, tenemos una capacidad de tiempo y recursos limitados.

No podemos evitar:

- La inquietud o la preocupación de saberse no estar tirando por la borda las oportunidades que aparecen. Esto se llama [el coste de oportunidad del emprendedor](#)¹⁶.
- Todos queremos ser capaces de pagar nuestros gastos de vida, no depender de los demás y no tirar todos nuestros ahorros.
- El qué dirán pesa mucho más de lo que nos gustaría. Tener que soportar esas miradas de incredulidad de familiares y amigos es algo a digerir en el día a día del emprendedor en curso.

Por todo esto, si has sido coherente con la idea de emprender y te sientes consciente de los riesgos que estás asumiendo en todo momento, corre, aprieta y trabaja.

**EL TIEMPO ES TU RECURSO MÁS VALIOSO COMO EMPRENDEDOR.
LAS PERSONAS DEDICAN UN TIEMPO FINITO A APOSTAR POR
NUEVAS IDEAS Y SOLUCIONES. UNA STARTUP DE ÉXITO HA DE
TENER UN RITMO DE CONSTRUCCIÓN RÁPIDO.**

3.5. APRENDER DE LOS ERRORES Y ACEPTAR LOS FRACASOS

Esto parece una obviedad pero de verdad que es importante. Los emprendedores somos cabezones; lo hemos de ser si queremos levantar un negocio. La resiliencia es la capacidad que te permite levantarte después de un buen golpe para intentarlo de nuevo.

Pero perdemos el sentido de la realidad cuando, por vanidad u orgullo, empezamos a dejar de ser sinceros con nosotros mismos. Es muy difícil admitirse a uno mismo que no vas por buen camino y, sobre todo, cuando los amigos te preguntan y no sabes qué responder para quedar bien. Cuesta mucho esfuerzo analizar objetivamente lo que no te gusta de aquello que sientes que «has parido». Y si lo haces, si te enfrentas a tus miedos y observas lo que no funciona, es un milagro que no saques «la fusta de apalear» y te hagas daño, culpándote de forma indiscriminada a ti o a los demás de los resultados obtenidos.

¹⁶ <http://emprendedores.blogs.emprendedores.es/2013/10/07/el-coste-de-oportunidad-de-emprender>

¿CUÁNTO TIEMPO TE HACE FALTA PARA ADMITIR QUE EL MOMENTUM¹⁷ DE ESE PROYECTO HA PASADO?

De ahí la importancia de la frase «fracasa rápido». «Fracasa rápido» significa intentar validar tu modelo de negocio lo más pronto que puedas, y así aprovechar la energía inicial del equipo creador. Fracasa rápido es «haz pruebas baratas y rápidas» y, si no funciona, no habrás perdido mucho tiempo ni dinero. Pero, sobre todo, «fracasa rápido» representa aprender a un coste de oportunidad razonable.

¹⁷ La propiedad llamada cantidad de movimiento o *momentum* está asociada a la cantidad de masa que tiene un objeto y a la velocidad con que este se mueve. Es transferible, es decir, una persona o un objeto pueden transferir *momentum* a un cuerpo.



Pelayo Puerta

@PelayoPuerta

wehey.co

7.11

Experiencias emprendedoras

Wehey: Cómo hacerlo todo mal en una startup y aun así no morir en el intento

1. INTRODUCCIÓN

Me gustaría hacer un recorrido contigo por los inicios de **Wehey**, startup de la que actualmente soy CEO y uno de los socios fundadores. Si no nos conoces, somos una red social de mensajería geolocalizada, una aplicación móvil creada para conocer y contactar con personas cercanas.

Creo que fuimos un gran ejemplo de cómo no se deben hacer las cosas, pero también nos hemos convertido en un buen ejemplo de cómo aprender de los errores.

Espero que encuentres interesante este capítulo y, sobre todo, si eres un emprendedor y te ves reflejado en alguno de los muchos fallos que hemos ido cometiendo, te sirva para rectificar a tiempo, ahorrarte unos cuantos disgustos y sobre todo una gran cantidad de horas de trabajo.

2. EMPEZANDO POR EL FINAL, EL PRODUCTO

Los emprendedores tenemos la insana costumbre de pensar que el producto es la startup en su totalidad, nos centramos en idearlo, desarrollarlo. Y no nos damos cuenta que el producto es solo una de las tres partes de la startup:

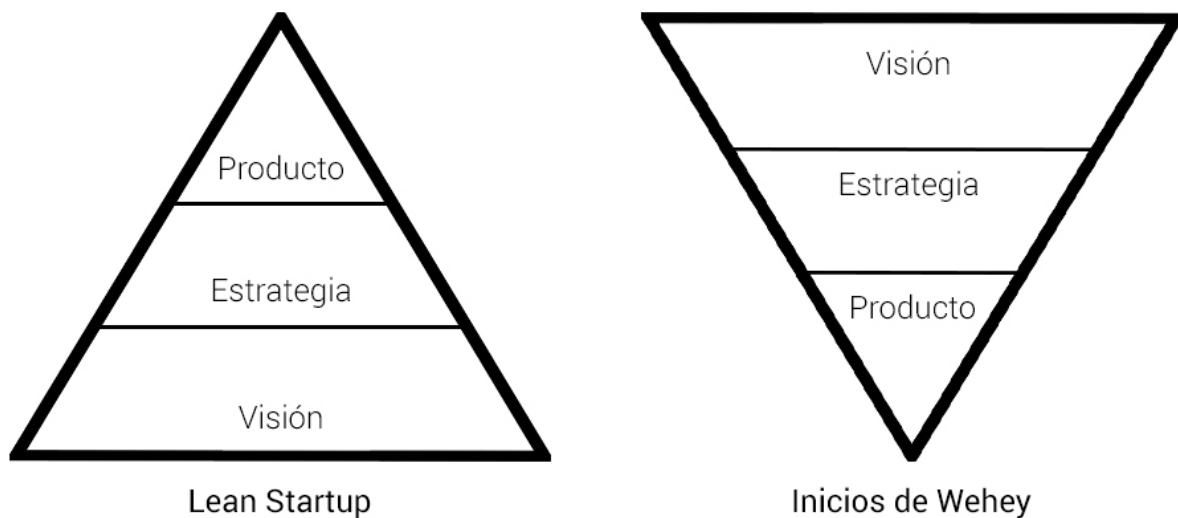
- **Visión:** El objetivo de nuestra startup, el final del camino. En Wehey nuestra visión consiste en cambiar la forma en que la gente se conoce y se relaciona con otras personas de su entorno.

- **Estrategia:** El conjunto de procesos (*marketing*, enfoque, modelo de negocio, clientes, competidores, socios...) que llevarán a tu startup a conseguir los objetivos marcados: la «visión».
- **Producto:** El resultado final de la «estrategia». En nuestro caso una aplicación móvil de mensajería geolocalizada.

Podemos considerar esta estructura como una pirámide en cuya cúspide situamos el «producto», sustentado por la «estrategia» y a su vez por la «visión» de nuestra startup. La base y los cimientos, como en cualquier cosa que construimos, son las partes más importantes, ya que mantienen sólida toda la estructura de nuestro proyecto. Esto no quiere decir que la decoración y los detalles no sean relevantes para conseguir una casa perfecta, pero siempre es preferible que al menos no se derrumbe sobre ti.

Aquí nos encontramos con uno de los errores que cometen los emprendedores y que nosotros mismos cometimos: situar el producto como base de la empresa, invirtiendo la estructura y comprometiendo la estabilidad del proyecto.

Posicionamiento del producto dentro de la startup



Teníamos una idea, un equipo que podía desarrollar el producto, y simplemente nos pusimos a crear, pensando que una vez que estuviese terminado el resto vendría solo, craso error cuyas consecuencias explicaremos a lo largo del capítulo.

3. ¿ESTRATEGIA, QUÉ ESTRATEGIA?

El ímpetu del emprendedor es algo mágico, esa ilusión que transmitimos, esas ganas de comernos el mundo. Tanta ilusión le ponemos y tanto corazón, que por el camino nos olvidamos de utilizar más la razón y la lógica.

Crecemos con los ejemplos de grandes empresas que salieron de la nada, las historias de garaje en Silicon Valley, que casi parece la norma. Tienes una idea, la desarrollas en poco más de un fin de semana y, tras unos meses consiguiendo millones de usuarios de manera totalmente viral y gratuita, tienes a Google o Facebook llamando a tu puerta para ofrecerte un cheque de 1.000 millones de dólares por tu compañía.

Espero que la experiencia ya te haya demostrado que esto no es así y que seas consciente de que este tipo de éxitos no suponen ni un 0,01 % de las startups que se crean cada año. Con esto no quiero desanimarte ni aseverar que tu empresa no se pueda convertir en una de esas raras excepciones. Solo que seas consciente que tu porcentaje de éxito aumenta considerablemente si en lugar de esperar un desenlace de cuento de hadas, trabajas la estrategia de tu proyecto antes de volcar tus esfuerzos en el producto.

En nuestros inicios hemos obviado innumerables factores dentro de la estrategia del proyecto, y quiero compartir los más significativos contigo.

3.1. ¿QUIÉN ES NUESTRO PÚBLICO OBJETIVO?

Cuando reunimos el equipo y finalmente decidimos arrancar con Wehey, hablamos largo y tendido sobre el producto, rellenamos cientos de pizarras con esquemas y funcionalidades, seleccionamos la edad de nuestro público objetivo (entre los 14 y los 25 años con especial hincapié en los *millenials*) y comenzamos a escribir código.

Lo curioso es que ninguno de los miembros del equipo se encontraba en la franja de edad de nuestro *target* y, sin embargo, habíamos decidido, sin tan siquiera hacer un pequeño estudio de mercado, qué era lo que les iba a gustar y cómo debíamos implementarlo.

Lanzamos la beta de la aplicación y los usuarios comenzaron a registrarse. Aunque en un principio nos daba igual la edad media de nuestros usuarios (solo queríamos cientos o miles de registros) curiosamente despertábamos un mayor interés en el público de más de 30 años. No solo descargaban más nuestra aplicación, sino que además tenían una tasa de desinstalaciones más baja.

¿Qué importa si los usuarios que conseguimos no forman parte de nuestro target?

Wehey en ese momento tenía dos funcionalidades principales: la búsqueda de personas cercanas con las que poder hablar en conversaciones privadas y conversaciones abiertas tipo chat a

las que cualquier usuario podía unirse y charlar con otras personas.

Para que una aplicación tipo red social tenga éxito, se necesita una masa crítica de usuarios. Si no hay suficientes usuarios, no se crearán las conexiones necesarias como para resultar interesante y una *app* que no despierta interés tiene las horas contadas en un *smartphone*.

Analizando la edad media de los usuarios registrados, teníamos dos opciones: enfocarnos en otro público objetivo para alcanzar la masa crítica necesaria dentro de esa franja de edad y hacer funcionar el proyecto, o preguntarnos el motivo por el que no despertábamos suficiente interés entre el *target* definido en un principio.

Optamos por la primera opción, era mucho más sencillo cambiar la edad de segmentación en los anuncios *online* que realizar un estudio de mercado con los *millenials*, y total. ¿Usuarios son usuarios, no?

El problema lo observamos a medida que pasó el tiempo y comparamos nuestras métricas con las de nuestros competidores. Crecíamos más rápido, nuestro coste de adquisición de usuario era inferior, pero el uso de la aplicación era muy inferior y nuestra tasa de desinstalaciones comenzó a crecer de manera alarmante.

La explicación era sencilla; creamos algo enfocado a un tipo de público por unos motivos concretos:

- Es el perfil de usuario que más utiliza este tipo de aplicaciones.
- Es un usuario más activo y que genera más contenido.
- Es más propenso a invitar a otros amigos a utilizar una *app*.

A pesar de tener un buen planteamiento inicial, nuestra visión de la empresa pasó a segundo plano por unas cuantas instalaciones que se salían de nuestros objetivos y que a la larga vimos que no eran suficientemente representativas.

Nuestros nuevos usuarios no utilizaban la aplicación como teníamos previsto, no conectaban con otros usuarios, enviaban pocos mensajes. Y sí, es cierto que no la desinstalaban, pero terminamos descubriendo que el motivo no era que no les gustara la *app*, sino que son usuarios menos propensos a hacer «limpieza» en sus *smartphones*.

En resumen, por falta de métricas (de lo que hablaremos en otro capítulo) y por interpretar mal las pocas que teníamos, desperdiciamos nuestros escasos recursos económicos en conseguir un perfil de usuario al que no es que le gustara nuestra aplicación, simplemente la instalaba y posteriormente la ignoraba.

4. LA TRAVESÍA POR EL DESIERTO Y LOS QUE SABEN MÁS QUE NOSOTROS

Estábamos en una situación delicada. Wehey como concepto llamaba la atención de los inversores, pero sus métricas no. Sabíamos que teníamos que cambiar nuestra estrategia, pero lo que no teníamos tan claro es hacia dónde enfocarlos.

Cuando lanzamos la aplicación no teníamos objetivos, no teníamos responsabilidades y aún no había ninguna métrica. Qué fácil era entonces tomar decisiones. Comenzamos a echarlo de menos cuando empezamos a intentar hacer las cosas bien.

Tras decenas de reuniones con inversores aún estábamos más confundidos. Unos estaban totalmente centrados en el modelo de negocio y en una facturación inmediata. Otros (los menos) tenían una visión más alineada con la nuestra, buscando un crecimiento exponencial de usuarios por delante de la forma de monetización... Pero, aun así, cada persona con la que hablábamos estaba interesada en un tipo de métricas o *KPIs* diferentes.

Queríamos fijarnos unos objetivos, unas metas a alcanzar sobre las que montar la estrategia de la empresa, pero había tantos enfoques diferentes que nos era imposible obtener un denominador común.

En estas estábamos cuando nos llamaron para presentar nuestro proyecto en el *Startup Grind* (Asturias) de Google para emprendedores. Nunca podremos agradecer suficiente a todas las personas involucradas en la organización de este evento por el apoyo prestado. Mil veces gracias si alguno de vosotros lee estas líneas. No me gusta olvidarme de agradecerse cada vez que tengo la oportunidad.

Tras participar en el *Startup Grind*, nos pusieron en contacto con varias personas del circuito emprendedor español, que nos dieron una visión un poco más global sobre lo que estábamos haciendo. De entre estas personas me gustaría destacar sobre todo a dos: Carmen Bermejo (Tetuan Valley), cuya energía, filosofía de vida y su visión sobre las startups nos ayudó a darnos cuenta de que, por mucho que se empeñe la gente, hay otra forma de hacer las cosas si eres fiel a tus principios y no pierdes la ilusión; y María Encinar (Itinig) que apostó por nosotros para llevarnos al *Google Launchpad* 2015 en Barcelona, donde tuvimos el privilegio de aprender durante una semana con algunos de los grandes en sus respectivos campos (producto, usabilidad, *marketing*, programación...).

Sin lugar a duda, esto cambió Wehey y a todos los involucrados en el proyecto para bien y para siempre.

Os invito a buscar a esas personas que ya han pasado por lo mismo que vosotros y tienen los conocimientos y experiencia que a nosotros nos faltan en los inicios. Son más accesibles de lo que parecen, y muchos de ellos estarán dispuestos a dedicarte unos minutos para resolver vuestras dudas.

5. ENDEREZANDO EL CAMINO

Una de las primeras cosas que hicimos tras nuestro paso por el Google Launchpad fue volver a ser nosotros mismos, algo que sin darnos cuenta habíamos ido perdiendo por el camino para adaptarnos a los gustos de los ansiados inversores.

Nuestro plan de empresa se había convertido en un *frankenstein* con las ideas de todos menos las nuestras, y algo parecido le estaba pasando al producto. Continuaba aumentando el número de usuarios (fuera de nuestro *target*) a la par que modificábamos funcionalidades de la aplicación sin tener ningún tipo de métrica sobre las mismas. Es duro reconocer los errores, pero peor es seguir cometiéndolos siendo consciente de ellos.

Implementamos un sistema de analíticas, definimos los KPIs de relevancia para nuestra empresa y comenzamos a medir. Los resultados fueron sorprendentes.

A pesar de observar que los canales (chats) de nuestra aplicación no tenían mucho movimiento, descubrimos que se enviaban un buen número de privados, y lo más sorprendente es que esos mensajes pertenecían en su mayor parte al *target* de usuarios que habíamos abandonado, los *millenials*.

Eran grandes noticias. La aplicación estaba despertando más interés entre ellos de lo que pensamos en un principio y los habíamos sacado de nuestra estrategia por no tener las métricas necesarias para evaluarlo. El siguiente paso estaba claro Si queríamos que fueran nuestro público, teníamos que sentarnos a hablar con ellos sobre la aplicación. Casi un año tarde, pero lo hicimos.

5.1. CONVERSANDO CON LOS MILLENIALS

Reunimos a un grupo de posibles usuarios que encajaban con el *target* que teníamos previsto y que no conocían de nada la aplicación.

Les pusimos Wehey en las manos y dejamos que fueran ellos los que sacaran sus propias conclusiones.

La primera es que visualmente les parecía una aplicación de mensajería instantánea tipo Whatsapp, y solo con eso ya no habrían seguido investigando mucho más porque para eso ya tenían una aplicación donde estaban todos sus contactos y no tenían necesidad de buscar una alternativa.

Wehey pretendía ser divertida, pero a primera vista, y aunque nuestras funcionalidades eran muy diferentes a las aplicaciones tradicionales de mensajería, no conseguía trasmitírselo a los usuarios.

Una vez explicado que la aplicación era más una red social que una aplicación de mensajería, que con ella podrían conocer y hablar con personas cercanas, y tras unos minutos trasteando con ella, llegaron a una conclusión a la que jamás habríamos llegado nosotros:

Si es una red social, ¿dónde está el «muro» o «*timeline*»?

Desde su punto de vista, no era una red social si no tenía contenido, y el texto no era considerado como contenido. Querían fotos, vídeos. Mientras nosotros trabajábamos incansablemente por mejorar el sistema de mensajería, nuestros usuarios estaban demandando algo totalmente diferente, y lo peor es que no lo sabíamos.

Tras varios descubrimientos interesantes más, ya estábamos en condiciones de ponernos todos a trabajar:

- Determinamos las prioridades y definimos el core de la aplicación.
- Retomamos el enfoque inicial y rehicimos el plan de empresa.
- Volvimos a centrarnos en nuestro verdadero público objetivo.
- El equipo de programación comenzó a realizar un MVP que, si bien no era tan perfecto y estable como la versión anterior, contenía las funcionalidades demandadas por nuestros usuarios, y en menos de la mitad de tiempo que su predecesor.
- Lanzamos el producto aun cuando no lo considerábamos perfecto. Y dejamos que los propios usuarios nos ayudaran a mejorarlo.
- Y comenzamos a medirlo prácticamente todo para basar nuestras decisiones en dichas métricas.

6. RELANZANDO WEHEY, ERRANDO EN LA ESTRATEGIA.

Con la nueva versión del producto lista (o suficientemente lista) pasa ser mostrada al público, comenzaba la segunda fase: lanzar la aplicación y trabajar la estrategia para comenzar a obtener resultados. De lo que nos olvidamos esta vez es de definir los objetivos que queríamos conseguir. Bueno, objetivo sí que teníamos; dominar el mundo (como el villano en una serie de dibujos animados), pero no era el correcto ni estaba bien meditado.

Preparamos varias campañas de publicidad en canales *online* (Facebook, Twitter, Youtube, Adwords...), las segmentamos por edad, países e idiomas y comenzamos a derrochar dinero. En este punto tengo que reconocer que es una suerte que tuviéramos tan poco dinero. Si hubiéramos tenido

más, lo hubiéramos gastado todo sin obtener los resultados esperados.

Las primeras métricas eran excelentes desde nuestro punto de vista. Nuestros costes de adquisición de usuario eran increíblemente bajos, de 2 a 4 veces inferiores al de nuestros competidores en la mayor parte del mundo, y con una mínima inversión comenzamos a obtener cientos de registros rápidamente. Los cambios realizados en el producto funcionaban y nuestra tasa de retención de usuarios había mejorado más que notablemente.

Ya estábamos empezando a enfriar las botellas de *champagne*, cuando pasado un mes nos dio por analizar con mayor detenimiento las métricas. Todo lo mencionado anteriormente era cierto, pero se nos habían escapado algunos detalles.

Los usuarios activos comenzaban a descender lentamente, pero de manera continua. El haber creado un producto más atractivo para nuestro público había conseguido que alargáramos el tiempo de vida del usuario en la aplicación lo justo para no poder obtener resultados significativos en las primeras semanas. Con un poco más de tiempo la perspectiva cambió y entonces vimos el error en nuestras conclusiones.

Por suerte, esta vez teníamos todo controlado. Estábamos midiendo prácticamente todo lo medible dentro de la *app* y nos sentamos a analizarlo.

7. APLICANDO LO APRENDIDO Y ACERTANDO

A nivel general los datos más relevantes eran:

- El tiempo de vida de los usuarios en la *app* había aumentado de forma considerable.
- La tasa de desinstalaciones también había mejorado, pero no tanto como pensábamos.
- Las campañas publicitarias funcionaban genial y a los usuarios les despertaba interés la aplicación.
- A pesar de tener cada vez más usuarios, la media de mensajes enviados por usuario no aumentaba

Sacamos nuestras conclusiones, pero esta vez decidimos contactar mediante *sms* y correo electrónico con algunos de los usuarios que habían abandonado la aplicación y contrastamos los resultados. Nos alegró saber que esta vez no nos habíamos equivocado. El tiempo invertido en implementar el sistema de métricas había dado sus frutos.

Había mencionado anteriormente que una aplicación tipo red social necesita una masa crítica de usuarios para que funcione. Si no se producen las suficientes conexiones entre los miembros, se estanca.

Se nos pasó por alto un pequeño detalle. Nuestra aplicación tenía una peculiaridad: la geolocalización. Los usuarios descargaban Wehey, realizaban búsquedas y encontraban un montón de resultados, pero la distancia entre ellos era demasiado grande. Estábamos creciendo a buen ritmo, pero demasiado diseminados por el mundo para que los usuarios pudieran disfrutar del concepto principal de la aplicación.

Sin recursos, quisimos abarcar más de lo que podíamos, así que tocó recular y asumir el error. Paramos las campañas y las replanteamos para hacer una prueba a nivel local. Contactamos con medios de nuestra región (Asturias), segmentamos las nuevas campañas *online* enfocadas únicamente a nuestra comunidad y volvimos a empezar.

Por fin vimos los resultados esperados. La aplicación estaba funcionando dentro de los parámetros deseados. Teníamos una minúscula región del mapa mundial que estaba usando nuestra aplicación como esperábamos. No era tan glamuroso como dominar el mundo, pero después de casi dos años de trabajo realmente era la primera vez que veíamos validado el enfoque de nuestro proyecto. Ahí aprendimos también a valorar que un pequeño logro podía repercutir mucho más de lo que aparentaba en un primer momento en el éxito de la empresa.

Llegó el momento de testar la *app* y la estrategia fuera de nuestra región. Que algo funcione en una parte concreta del mundo no quiere decir que sea extrapolable al resto, así que había que hacer pruebas.

Recibimos un buen consejo para dar el siguiente paso de una persona con bastante más experiencia que nosotros, y gracias a él decidimos enfocar la siguiente prueba en Costa Rica. El volumen de habitantes no era demasiado grande para nuestro presupuesto. La concentración de la población se daba en unos pocos núcleos urbanos y, por su ubicación, era una gran puerta, tanto hacia el norte como hacia el sur de América.

Repetimos el proceso que seguimos en Asturias y el resultado fue totalmente inesperado. En menos de un mes nos encontrábamos en el puesto número 20 de aplicaciones de comunicación de Google Play en Costa Rica y habíamos superado en el ranking a gigantes de la talla de Gmail, WeChat o Google Hangouts.

A lo largo de 2015, hemos ido realizando la misma prueba en varios países con gran éxito (Colombia, India, México...) y también hemos registrado fracasos, como es el caso de Estados Unidos, donde no hemos conseguido los resultados esperados con la estrategia definida.

Acabamos el año con presencia en más de 30 países, con dos nuevas apariciones en el top de Google Play (España y Arabia Saudí), preparando el inminente lanzamiento de la versión para iOS (ya disponible cuando estés leyendo estas líneas) y cerrando por primera vez financiación para el proyecto.

8. COMO TODO EN LA VIDA

No existe una fórmula mágica para el éxito de una startup. Siempre vas a cometer errores y también aciertos (aunque muchas veces sean sin querer). La metodología Lean Startup no va a evitar que pase esto, pero sí va a ayudar a enfocar el proyecto de una manera más coherente y sobre todo a APRENDER de los errores, e incluso a APRENDER cómo evitarlos antes de que se produzcan.

En una startup, el tiempo, los recursos e incluso la originalidad de la idea tienen una duración limitada. Validar todo el proceso y realizar una buena ejecución del mismo en el menor tiempo posible es un imperativo para tener alguna posibilidad de alcanzar el éxito.

Como has podido leer, en nuestro caso la perseverancia, la suerte y un montón de noches sin dormir nos han permitido no naufragar en los inicios. Pero como se suele decir, ojalá volviéramos atrás sabiendo todo lo que sabemos ahora ;)



Emilio Rodríguez

@ersappreneur

audiencias.gremyo.com

7.12

Experiencias emprendedoras

Pivotar

1. ¿QUÉ ES PIVOTAR?

«Pivotar», aunque se ha puesto de moda en los últimos tiempos, es algo que los negocios llevan haciendo desde que el mundo es mundo.

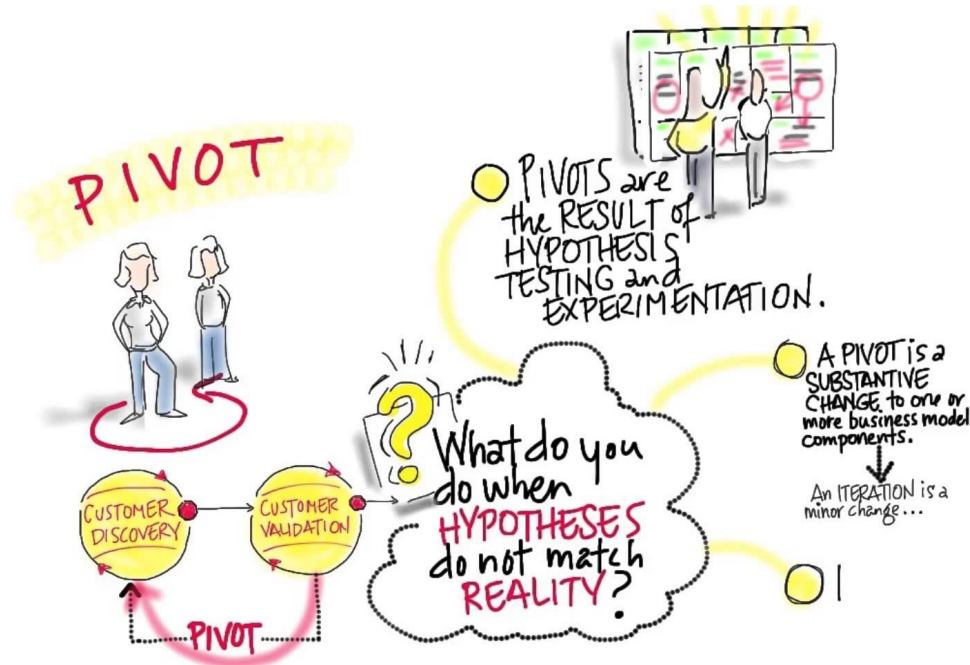
En términos sencillos, es la variación en la estrategia de tu empresa cuando te das cuenta de que has llegado a un callejón sin salida, en el que la única opción es torcer hacia otro lado. Nota mental: Acuérdate de usar lo aprendido hasta el momento.

Sin duda, pivotar es posiblemente una de las decisiones más complejas que puedes tomar como emprendedor cuando estas desarrollando un negocio. Pivotar suele significar un cambio radical, o sustancial, en uno o varios componentes del modelo de negocio. Cambios más pequeños suelen conocerse como iteraciones, y la mayoría de las ocasiones simplemente serán esos pequeños cambios en el día a día los que te llevarán al éxito.

**«EL 52 % DE LAS STARTUPS DE SILICON VALLEY
HAN SOBREVIVIDO GRACIAS A PIVOTAR»**

- ESTUDIO DE INTUIT

Pivotar debe ser una palabra clave en tu día a día, sobre todo al principio, cuando todavía estás descubriendo a tu cliente (*early adopters*), conociendo el tipo de mercado al que te enfrentas y construyendo tu propuesta de valor. Como bien ilustra la imagen a continuación, las *pivotaciones* son el resultado del testeo de hipótesis y experimentación.



Es el resultado del testeo de hipótesis y experimentación

2. SIETE CLAVES PARA NO MORIR EN EL INTENTO

A continuación, voy a darte las que, para mí, son las claves en todo proceso de *pivotación*. Seguro que podríamos hablar de alguna más, pero he querido señalar solo las 7 fundamentales.

«EL 95 % DE LAS STARTUPS FRACASAN»

- LEY N° 1 DE LAS STARTUPS

2.1. CLIENTES Y MERCADO

Los clientes y el mercado son nuestra razón de ser. Son para quienes estamos ofreciendo nuestro producto o servicio y, por tanto, son quienes nos van a obligar a pivotar en un momento dado. Es por ello que son a los que tenemos que observar, escuchar y conocer a la perfección. Abre siempre bien los ojos y oídos, pero no solo en fases tempranas de tu startup. Si no, que se lo pregunten

a gigantes consolidados como eran Nokia, o a Kodak en su día. Te suena la historia de algo, ¿verdad?

2.2. TIMING

Debes realizar el pivote en el momento adecuado. De nada sirve hacerlo tarde, y tampoco mucho antes de la cuenta. Aunque sí que debes adelantarte, no vayas a darte cuenta muy tarde y lleves tu negocio a un callejón sin salida de verdad. La decisión de pivotar o perseverar es una de las decisiones más comprometidas que debe tomar una empresa, porque de ello depende su futuro. Es por ello que debes tomarla en el momento adecuado.

2.3. LIDERAZGO

El liderazgo del emprendedor en estos momentos es clave para poder arrastrar al resto de la organización hacia el nuevo destino. ¿Y cuándo no?, estarás pensando. Bien. Imagínate que escuchaste bien a tus clientes y al mercado, que has decidido finalmente pivotar y que el *timing* ha sido el adecuado. Ahora, sobre todo si supone un cambio drástico en el modelo de negocio, os toca a ti y a tus socios liderar este duro proceso que puede conllevar una travesía en el desierto, seguramente de duración y final desconocidos. Se avecinan curvas y, una vez más, tienes que echarte la empresa a la espalda, apretar los dientes, perseverar, gestionar la incertidumbre del futuro que os espera y «tirar» de todos los agentes que participan en el día a día. Principalmente tu equipo y socios.

2.4. CONVENCIMIENTO

Este punto está íntimamente ligado con el anterior. El proceso de pivotar o perseverar requiere mucha reflexión, análisis de las diferentes opciones y, sobre todo, convencimiento en el equipo para cambiar el rumbo de la empresa hacia el nuevo objetivo. O estáis convencidos todos de ello, como de que 1+1 son 2, o no te auguro un buen final. Primero debéis convencer a todo el equipo fundador, porque sois los que deberéis convencer al resto del equipo, inversores, *partners*, etc. Dialoga con todos ellos, hazles saber los planes, se transparente con la situación y asegúrate de que todos remáis en la misma dirección. Tendréis mucho ganado.

2.5. CAPACIDAD DE PIVOTAR

Me refiero a la capacidad de pivotar el máximo número de veces con el dinero y recursos que tengas. Esto implica que, si te obcecas en un modelo que no funciona, estarás consumiendo «combustible» que podrías haber usado para pivotar. Recuerda el ciclo: Construye. Mide. Aprende. Cuantas más veces seas capaz de realizar este ciclo completo con los recursos disponibles, mayores serán tus posibilidades de salir victorioso.

2.6. EXPERIMENTAR

Mente abierta, no tener miedo a experimentar y, sobre todo, agilidad para poner en práctica tus ideas. Te recomiendo que te grabes esto a fuego en tu cabeza.

Los emprendedores deberíamos pensar más a menudo como científicos (¡por no decir siempre!). Observa, realiza entrevistas, recopila datos y experimenta. Experimentar es algo que a mí personalmente me fascina y me encanta, supongo que debe ser porque soy ingeniero y es «deformación» profesional.

Ayúdate y echa mano de la gran cantidad de herramientas que hay disponibles hoy en día en el mercado y ponte manos a la obra. Dicen que, cuando la incertidumbre es alta, no hay nada mejor que «hacer cosas» para descubrir qué pasos dar. Pero recuerda; no tenemos muchos recursos ni todo el tiempo del mundo para hacer experimentos de larga duración. Por ello es fundamental la agilidad para poner en práctica tus ideas.

**«SI TIENES MUCHA INCERTIDUMBRE, NO NECESITAS
MUCHOS DATOS PARA REDUCIRLA DRÁSTICAMENTE».**

- DOUGLAS HUBBARD

1. Comienza con hipótesis.
2. Define las métricas y fija el criterio de éxito.
3. Establece tiempo y presupuesto.
4. Analiza los datos y pregúntate «por qué».
5. Pregúntate «por qué» otra vez.
6. Planifica tu próximo experimento.

La importancia de experimentar la explica perfectamente Mario López de Ávila en su capítulo. Si no lo has leído aún, te aconsejo que lo hagas en cuanto acabes de leer este y profundices más en el tema.



No tengas miedo a experimentar

2.7. A-A-R

Te estarás preguntando que son estas siglas. No, no son las «*metrics for pirates*» A-A-R-R-R que posiblemente te suenen.

Son la capacidad de adaptación, agilidad y rapidez en la toma de decisiones. Y te aseguro que pueden suponer la diferencia entre el éxito y el fracaso. Y no solo de tomarlas, sino de ejecutarlas. Por si aún no lo sabes, esto va de ser más rápidos que la competencia, que seguro que la tienes.

Si de verdad crees que no tienes competencia, es seguramente por uno de estos dos motivos: 1) O realmente no tienes una gran oportunidad de negocio entre manos o 2) no has dedicado el tiempo necesario para dar con ellos. En este sentido leí una vez a Dan Martell (emprendedor en serie en Silicon Valley), que decía que, si de verdad has descubierto una oportunidad de negocio, como mínimo habrá 2 o 3 equipos más en algún punto del planeta trabajando en la misma idea.

3. EJEMPLOS FAMOSOS DE «UNICORNIOS BLANCOS»

Hay muchos ejemplos de grandes empresas tecnológicas conocidas por todos, los llamados «unicornios blancos», que en su día también fueron startups creadas por uno o varios cofundadores en garajes, en sus casas, en la universidad o en un cuchitril, tal y como empezamos todos. Muchos creen que, por ser casos de éxito, tuvieron y disfrutaron de un camino de rosas desde sus etapas iniciales, y que sus ideas iniciales son las que hoy la mayoría disfrutamos. Nada más lejos de la realidad. También pivotaron y, gracias a ello, hoy están donde están.

El éxito es como un iceberg. Lo que la gente ve es solo una pequeña parte. Lo que no se ve, la parte debajo del agua, que es la más grande e importante, en el caso del éxito está sobre todo lleno de persistencia, sacrificios, dedicación, fracasos, aprendizaje, durísimo trabajo y buenos hábitos.

Decía que sí, que también pivotaron su estrategia y elementos clave de sus respectivos modelos de negocio. Algunos incluso drásticamente, y hoy en día sus negocios no se parecen en nada a cuando fueron lanzados. Todos hemos oído hablar de algunos casos como: Facebook, Instagram, Twitter, Nintendo o Youtube.

Vamos a ver brevemente un par de casos:

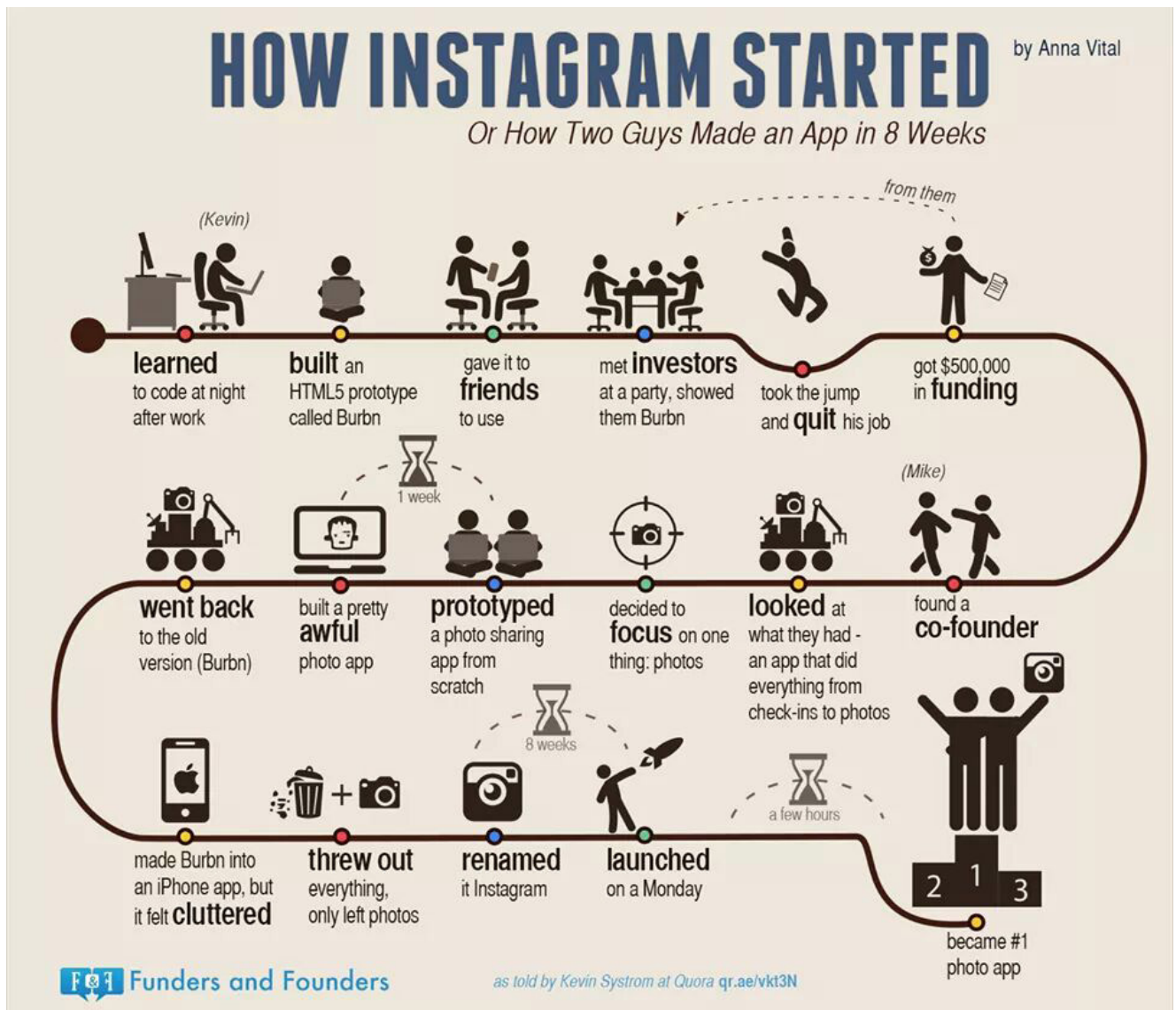
3.1. EL PIVOTE DE TWITTER

La transformación de Odeo en Twitter es uno de los pivotes más legendarios de la historia reciente. Odeo empezó en 2005 como una red donde la gente podía encontrar y suscribirse a *podcasts*. Pero, pasados unos meses (la empresa ya tenía 14 empleados a tiempo completo), los fundadores empezaron a temer la desaparición de la empresa cuando Apple decidió lanzar un servicio de extra de *podcasting* en iTunes para sus dispositivos iPod. ¿Qué hicieron? Decidieron organizar oficialmente «*hackatones*» donde los empleados estuvieron trabajando durante varias semanas en diferentes ideas y proyectos por grupos. Tras el experimento, surgió con fuerza una idea (Twtrr) en febrero de 2006, encabezada por Jack Dorsey e impulsada por el co-fundador de Odeo (Noah Glass). A partir de ahí la empresa decidió dar un cambio drástico y apostar por Twtrr, que más tarde se convertiría en Twitter, la plataforma de *micro-blogging* que hoy todos conocemos.

3.2. EL PIVOTE DE INSTAGRAM

Un buen día, los fundadores de Instagram construyeron un servicio de localización llamado Burbn, muy parecido a lo que hoy es Forsquare. Podías hacer *check-in* en diferentes localizaciones, ganar puntos y compartir fotos dentro de la *app*. En el proceso se dieron cuenta de que el éxito de su *app*

estaba precisamente en la parte de compartir fotos. Así que pivotaron su idea de negocio, pusieron foco en lo que realmente la gente usaba y quitaron todas las funcionalidades salvo una: Las fotos. Es así como la convirtieron en lo que hoy conocemos todos, una red social para compartir fotos, aplicando filtros, y con la posibilidad de compartir también en otras redes sociales. Facebook la compró por 1.000 millones de dólares en 2012 con apenas 13 empleados en plantilla.



Los comienzos de Instagram

4. EXPERIENCIA REAL EN PRIMERA PERSONA: GREMYO

En este último apartado del capítulo voy a hablarte concretamente del caso real de mi startup Gremyo, en la que una *pivotación* en el segmento de clientes (de modelo B2C a B2B2C) conllevó cambios drásticos en prácticamente todo el modelo de negocio. Espero que te resulte interesante y pueda ayudarte en tu apasionante aventura.

4.1. NUESTROS INICIOS

En junio de 2013 empezamos a crear la primera tienda *online* de ofertas en productos y servicios para emprendedores, *freelance* y startups, que lanzaríamos oficialmente unos meses más tarde. Poco a poco, y siempre con un enfoque y mentalidad muy Lean, fuimos creando una comunidad, una marca, suscriptores, clientes, pero a su vez veíamos como nuestros márgenes se reducían enormemente por los costes de acceder a la audiencia adecuada, dedicando más de la mitad de nuestros recursos a ello: costes de adquisición altos y LTV muy baja, uno de los grandes problemas de la mayoría de los *e-commerce*.

Por tener una **visión general del modelo** de negocio:

1. **Problema:** Recursos limitados de los emprendedores, dificultad en encontrar nuevos clientes, inexistencia de plataformas con productos y servicios adaptados, mercado saturado de productos y servicios digitales.
2. **Solución:** Nuevo canal de ofertas exclusivas. Alta selección de P. y S. adaptados a necesidades.
3. **Propuesta de valor:** Portal con selección de productos y servicios para emprendedores innovadores.
4. **Segmento de clientes (modelo B2C):** Emprendedores, *freelancers*, startups, *early adopters*.

A pesar de lo pequeños que éramos, logramos cerrar un *partnership* con Gas Natural Fenosa para todo 2014, el cual nos dio principalmente la gasolina necesaria para seguir experimentando durante unos cuantos meses más. Pero, pasado un tiempo, nos dimos cuenta de que algo no iba bien, de que empezábamos a encontrarnos en un callejón sin salida.

Comenzamos a trabajar con algunos medios digitales (haciendo *post* de invitado, regalos de *freebies* de gran valor a sus audiencias, sorteos para captación, experimentos con *influencers*, etc.) y fue hablando y trabajando con ellos, donde vimos un «*pain*» mucho mayor y más apasionante del que estábamos abordando: todos los medios *online* y blogs con los que hablábamos se quejaban de que tenían grandes y fieles audiencias y que al final era muy complicado hacer de esos lectores /

usuarios un modelo de negocio rentable y escalable fuera de la *publi* (tanto los medios *online* puros, como los que venían del papel).

La mayoría nos decían que habían probado casi de todo y por supuesto «temblaban» cuando recordaban sus incursiones en el mundo del *e-commerce*: Encontrar productos y negociar con las marcas, costes de adquisición de usuarios, *marketing* y *branding*, analítica, optimización de conversiones y embudo de ventas, desarrollo de la plataforma y mantenimiento, procesamiento de pagos, seguridad, *stock*, logística, atención al cliente, etc., etc.

En aquellos días pensábamos: si nosotros «sufrimos» para conseguir una comunidad de 10 mil usuarios, imagínate conseguir audiencias mucho mayores que crean y acudan a ti a diario o semanalmente. Claramente identificamos que existía una ineficiencia enorme en el mundo de los contenidos digitales, y otra igual o mayor en el mundo del *e-commerce*, así que nos pusimos manos a la obra.

4.2. PRE-PIVOTACIÓN

En el primer trimestre de 2014 hicimos un doble experimento a partir del planteamiento: «Queríamos entender cómo interactuaban los medios digitales con el *e-commerce*». Para ello:

1. Creamos un medio *online* (blog) con todos los elementos (contenidos y comunidad)
2. Potenciamos nuestro *e-commerce* con su parte de catálogo de productos, logística e integrando distintos modelos (*drop-shipping*, venta de producto propio, productos y servicios digitales, etc.)

Sobre ese experimento, analizamos cuál era el margen de eficiencia y optimización que existía integrando el *e-commerce* con ese medio digital (blog) y de ahí construimos un MVP que finalmente desembocó en nuestra plataforma actual de Comercio Nativo (o *Native Commerce*) para medios digitales. Luego volveré a este punto.

Ese MVP nos dio unas métricas clave al juntar ambos modelos: aumentaba el *engagement* con el usuario, aumentaba la recurrencia del usuario a la hora de comprar y en definitiva aumentaba la LTV. ¡Bingo! Con esto conseguimos el «*problem-solution fit*», siempre financiándonos con clientes y recursos propios [reforzando nuestro carácter de emprendedores trampeadores y *bootstrappers*].

4.3. PIVOTACIÓN DEL MODELO

A finales del verano de 2014 descubrimos que esto era una realidad en Estados Unidos, que ya había gente haciendo lo mismo desde hacía casi 2 años, obteniendo magníficos resultados, y eso no hizo sino reforzar más aún nuestros argumentos y aclarar un poquito nuestro camino. Lo llamaban *Native Commerce* y era toda una tendencia en el mundo de los contenidos digitales. Era nuestro

momento. ¡Ahora o nunca!, dijimos. Había que adaptar ese modelo, empezando por el mercado español.

NATIVE COMMERCE:

«LA INTEGRACIÓN NATURAL DE PRODUCTOS DE TENDENCIA RECOMENDADOS DENTRO DE LA EXPERIENCIA DE LOS CONTENIDOS»

Tras el verano, y una vez entendidas esas métricas, nos lanzamos a consolidar el producto/solución dedicando una gran cantidad de recursos en crear una plataforma escalable y fuimos de nuevo a hablar con los medios digitales, pero ya habiendo probado el modelo en nuestras propias carnes. Confirmamos esas hipótesis del lado del mercado y consolidamos la primera fase de validación. A partir de ahí, quisimos entender las métricas con fuego real e hicimos un piloto controlado con varios medios relevantes en España y Latino América (Agencia EFE del mundo de las noticias y *Muy Interesante* de los contenidos de tecnología e innovación). Y los resultados no se hicieron esperar. ¡Aquello funcionaba!

El primer cuatrimestre de 2015 tocaba consolidar la fase de producto, para posteriormente poder validar la solución en el mercado y que el nuevo modelo cogiera tracción. Lanzamos la solución completa comercialmente en mayo de 2015, tras largos meses de desarrollo, acuerdos comerciales, reorganización del equipo, procesos y tareas para adaptarnos a las necesidades del nuevo modelo. Realmente fue una travesía del desierto, de semanas seguidas sin días libres, trabajando hasta altas horas, pero lo encaramos con tanta ilusión y motivación que nada ni nadie podía pararnos.

Como decía al principio, esta *pivotación* tan drástica conllevó grandes cambios en prácticamente todo el modelo de negocio, empezando por la propuesta de valor, desarrollo de nuevo producto/solución, modelo de ingresos y costes, estrategia comercial / *marketing*, canales, *partners* y actividades clave, etc.

4.4. NUEVO MODELO

Te estarás preguntando, pero y ahora, después de tanto cambio, ¿a qué os dedicáis exactamente?

Pues ayudamos a medios digitales y comunidades *online* a aumentar el *engagement* y monetizar sus audiencias de forma más eficaz a través del Native Commerce. Les ofrecemos una solución completa *e-commerce* marca blanca, integrada en su propia web que les permite generar ingresos extra por la venta de productos adaptados a su audiencia, con una conversión 3 veces superior a la publicidad *online*. De forma que las transacciones se producen dentro del medio digital,

sin que el cliente abandone la web. De esta forma, cierran el ciclo de vida del cliente, convirtiendo a sus lectores en clientes recurrentes.

«GREMYO CONVIERTE LA CONFIANZA Y EL TRÁFICO QUE TIENEN LOS MEDIOS Y PERIÓDICOS DIGITALES, EN VENTAS»

Por otro lado, las marcas y distribuidores multiplican su alcance y consiguen más ventas a través de nuestra red de medios, sin costes de *marketing* (solo pagan una comisión por venta realizada). Sus productos son promocionados y vendidos en las webs, *newsletters* y redes sociales de los principales medios digitales.

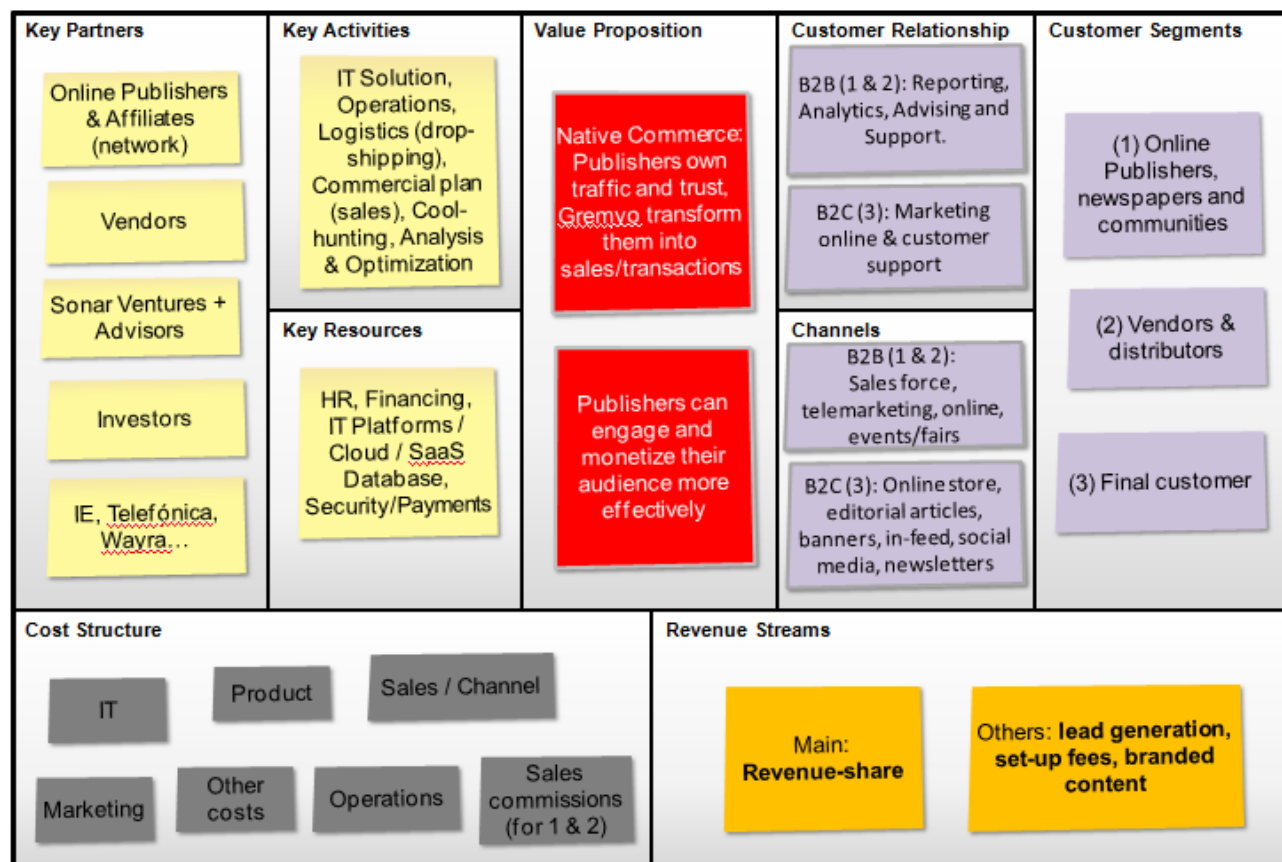
A continuación, una **visión general del nuevo modelo**:

1. **Problema:** Los medios son fuentes generadoras de confianza, tráfico e interés por parte de los consumidores, pero no disponen de las herramientas adecuadas para conectar y monetizar de forma más eficaz.
2. **Solución:** Solución completa *e-commerce* marca blanca, integrada en su propia web, que les permite generar ingresos recurrentes con una conversión 3 veces superior a la publicidad.
3. **Propuesta de valor:** Gremyo convierte la confianza y el tráfico que tienen los medios y periódicos digitales, en ventas.
4. **Segmento de clientes (modelo B2B2C):**
 - Medios, periódicos y comunidades *online*.
 - Marcas, distribuidores y proveedores de productos.
 - Cliente final (C): Lectores y audiencias de los medios.
5. **Modelo de negocio:** Comisión por venta realizada. De los ingresos de cada tienda marca blanca, compartimos el 50 % del margen con el medio digital o afiliados.



GREMYO

Business model Canvas



4 - Canvas modelo de negocio de Gremyo

4.5. CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta la lista de 7 claves que os cité al principio del capítulo, me gustaría hacer un análisis y autocritica personal en base a nuestra experiencia en el proceso:

- **Clientes y Mercado:** Quizá por ser primerizos, no abrimos nuestros ojos y oídos todo lo que debíamos. En muchos momentos, sobre todo en fases iniciales, estuvimos demasiado tiempo en «la cueva» y no tanto en contacto con los clientes.
- **Timing:** Creo que fue el adecuado; el tiempo lo dirá.
- **Liderazgo:** Humildemente, creo que el liderazgo del equipo fundador estuvo a la altura de las circunstancias.
- **Convencimiento:** Posiblemente ha sido una de las grandes claves. Todos estábamos convencidos, y el que no lo estuvo abandonó el barco a tiempo y reclutamos nuevas personas al equipo.
- **Capacidad de pivotar:** Sinceramente creo que hemos hecho maravillas con los recursos que disponíamos.

- **Experimentar:** Otra de las claves de haber llegado hasta aquí, sin duda. Con tanta incertidumbre, con pocos datos que tengas, esta se reduce mucho. Aunque es cierto que pudimos ser más ágiles en algunos momentos.

RECUERDA:

«MENTE ABIERTA, NO TENER MIEDO A EXPERIMENTAR Y, SOBRE TODO, AGILIDAD PARA PONER EN PRÁCTICA TUS IDEAS»

- **A-A-R:** No siempre hemos tomado decisiones con la rapidez adecuada, pero hemos aprendido a hacerlo con el tiempo.

4.6. FUTURO

Ya consolidada la fase de creación de producto, validación de mercado y tracción, ahora estamos en fase de inversión y financiación para poder crecer a gran velocidad (no a través de *marketing* directo, sino de ejecución del plan comercial y de desarrollo de negocio).

Por ello, en 2016:

1. Continuaremos trabajando en las oficinas de Telefónica, pero esta vez en Wayra, después de que decidieran seleccionarnos entre cientos de candidatos para invertir en nuestra empresa.
2. Consolidar el equipo que ya tenemos (6 personas a tiempo completo + Sonar Ventures) y queremos duplicarlo en los primeros 4 meses.
3. Desarrollo negocio: Ampliar red de medios digitales que usen nuestra solución, ya que:
 - Es lo que genera barreras de entrada (antes de que otros vean que el *Native Commerce* es una gran oportunidad).
 - Es lo que nos da capacidad de negociación con las marcas (incluso en márgenes comerciales, con lo que aumenta nuestra rentabilidad).
 - Queremos afianzarnos en España, con la vista puesta en LatAm y Europa para primeros pilotos.
4. Evolución tecnología: Estamos empezando a desarrollar un motor de recomendaciones propietario que, de forma instantánea y automática, mostrará opciones relevantes de compra en base al contenido, contexto y preferencias del usuario (*self-commerce*) basado en *machine learning*, procesamiento de datos y análisis semántico.

2017 será el año de la expansión a otros mercados, países y sectores (moda, deportes, gourmet...).

5. AGRADECIMIENTOS

Para finalizar, permíteme un par de líneas para dar las gracias a mis socios fundadores, Mauro y Sonar Ventures, y por supuesto al equipo de Gremyo que apostó por nosotros, por su gran trabajo, profesionalidad y esfuerzo de todos estos meses. Acabamos 2015 muy contentos y orgullosos de los objetivos e hitos conseguidos, y estamos seguros que 2016 nos va a traer grandes alegrías.

Gracias por leerme y espero haber aportado mi granito de arena a esta magnífica iniciativa *#ELS2015*. Y gracias por supuesto también a Mario López de Ávila, José Antonio de Miguel y toda la comunidad, por ofrecerme la posibilidad y por el premio *#TrueLeanEntrepreneur 2015*.



Amelia Suárez

@wetech_sense

wetech.es

7.13

Experiencias emprendedoras

Wetech: nuestra experiencia de Lean Startup en el sector de la tecnología wearable

1. INTRODUCCIÓN

Este capítulo describe cómo la empresa Wetech utilizó una aproximación de metodología Lean Startup en su puesta en marcha. El capítulo está contado desde mi punto de vista personal como uno de sus socios fundadores, es por tanto una perspectiva no formal y experimental.

Wetech surge con el objeto de desarrollar, producir y comercializar accesorios de joyería y moda, que integran tecnología. Se engloba por lo tanto en el marco de las tecnologías *wearable* o vestibles. Nuestra idea de negocio surgió de forma natural al poner en común las inquietudes de los socios fundadores, provenientes del campo de la joyería y de la tecnología.

Partiendo de una idea marco tan genérica y ambigua, el proceso de conceptualización de un primer mínimo producto viable que ejemplificase nuestros objetivos era esencial. Este MPV había de permitirnos realizar un ciclo integral, incluyendo las fases de desarrollo, prototipado, producción de serie corta y comercialización. Este primer ciclo no fue planificado exclusivamente como un proceso de aprendizaje, sino que en todo momento se pensó y se ejecutó con el empeño y el espíritu del lanzamiento comercial de un primer producto.

Nuestro MPV, las pulseras Wetech, son unos brazaletes con estética atractiva, en cueros de diferentes tonos y con acabados en plata. Estas pulseras integran tecnología *contactless* o de comunicación de campo cercano (NFC). Su funcionalidad es muy sencilla, lanzando funciones en el *smartphone* del propio usuario. En Wetech, este primer producto se diseñó para que demostrara

nuestras capacidades de integrar tecnología en accesorios alejados de una estética deportiva o futurista, usando por el contrario una estética que enmascarase la tecnología.

En este capítulo narraremos cómo el equipo de Wetech se implicó al máximo en el lanzamiento comercial de nuestras primeras pulseras, conscientes de que se trataba de un MPV con sus debilidades, pero no acoirazados por ellas, y siempre teniendo como objetivo principal el volumen de facturación a obtener. Esto nos proporcionó un marco de trabajo con el más crudo realismo empresarial, y nos permitió un proceso de aprendizaje muy intensivo y fructífero.

Planificar nuestras acciones, obedeciendo siempre al objetivo último de conseguir ventas, nos motivó a llevar nuestro MPV a las principales ferias internacionales del sector electrónica de consumo (IFA Berlín y CES Las Vegas), a realizar una intensa acción comercial en nuestro canal accesible del sector de la joyería, a abrir nuevo canal comercial en el sector de los accesorios de telefonía móvil, a tener una intensa acción promocional (de bajo coste, por supuesto) con apariciones en importantes medios (*TechCrunch*, *El País*, *ABC*, *CincoDías*, etc...). Al final, el camino recorrido con nuestro MPV tuvo una enorme repercusión en términos de aprendizaje, como explicaremos en este capítulo, y una pequeña repercusión en términos de facturación.

Ese enorme aprendizaje fue gracias a que con nuestro MPV recorrimos todos los pasos, hicimos los máximos esfuerzos en conseguir nuestros objetivos de ventas y por ello llegamos a conclusiones rotundas, que nos han mostrado el camino a seguir, más allá de aquel MPV.

2. DE LA IDEA VAGA A LA CONCEPTUALIZACIÓN DE UN MPV

Nadie duda de que llegar a tener una buena idea, una idea que puede tener potencial comercial, es muy complicado. La parte de la buena idea tiene ganada la reputación de meritoria. Admiramos a las personas ingeniosas, con la creatividad y la imaginación necesaria para concebir nuevas cosas, y valoramos en lo que se merece el mérito de tener ideas innovadoras.

Sin embargo, la siguiente fase, la parte de materializar esa idea, esa fase parece tener un menor reconocimiento. Siempre habrá quien te diga: lo difícil es tener la idea, luego hacerlo ya es dedicarle tiempo, o dedicarle recursos, o dedicarle tiempo y recursos. El proceso creativo es más atractivo, por desestructurado, aleatorio y libre, que el proceso productivo, que requiere de planificación, gestión y repetición, sin duda términos mucho menos sexis. Cómo no admirar más al primero que al segundo.

Pero es justo y necesario darle a la fase de materialización de las ideas todo el mérito que se merece. Solo las ideas que son materializables con los recursos de los que puedes disponer, merecen admiración. El resto es papel mojado. Los recursos de los que puedes disponer no son de los que dispones ahora, son aquellos que cabalmente creas que puedes aunar de las diferentes fuentes que

puedas hacer disponibles al proyecto.

Es la necesidad de ser *materializable* uno de los parámetros claves en el cribado de las ideas. En el caso de Wotech, nuestra idea original era lo suficientemente amplia y vaga para dar cabida a muchas otras bajo ese paraguas. Wotech nace con la idea de diseñar y fabricar accesorios de moda que integren tecnología. Los socios somos un empresario joyero con más de veinte años de experiencia en el sector, y dos doctores en Física con más de diez años de experiencia en distintos campos del I+D y la transferencia de tecnología. En el marco de varias conversaciones informales llegábamos recurrentemente a la típica conclusión de «si es que deberíamos hacer algo juntos». Tras varias repeticiones, nos lo llegamos a creer firmemente y la definición de cuál sería la idea marco de nuestra empresa en común estaba clara.

2.1. Y AHORA QUÉ

La idea de partida está ahí, crees en ella, tu círculo de confianza te ha animado y algunas personas de distintos ámbitos con quienes has podido compartirla han sido positivas ante ella. Llega el momento de hacer algo con esa idea.

Si la idea de partida es amplia y ambigua, el primer paso es conceptualizarla en un ejemplo concreto, que la gente pueda entender, ver, probar y opinar sobre él con todos los elementos de juicio, y no solo en base a una descripción emocionada e ilusionante que tú hayas sabido contar. Es necesario una conceptualización que se pueda presentar a fin de permitir que la gente se cree su propia opinión sobre ella, que es la válida y a la que nos tendremos que enfrentar en el mercado. Esa gente cuya opinión nos quitará el sueño son perfiles de posibles clientes, también de posibles inversores, de organismos públicos que nos puedan apoyar o de proveedores clave que necesitemos implicar.

En el marco de la metodología Lean Startup, la idea de partida la conceptualizamos en un primer Mínimo Producto Viable (MPV), apto como ejemplificar nuestra idea y objeto de un proceso iterativo de mejora.

En el caso de Wotech, buscamos que esa conceptualización de nuestra idea marco cumpliera una serie de requisitos importantes:

- Que realmente ejemplificase el núcleo de nuestra idea.
- Habitualmente podemos tener varias capacidades (diseñar, desarrollar, integrar, etc.), pero habrá una que especialmente nos diferencia. Es importante buscar que esa sea la clave en nuestro primer producto.
- Que sea susceptible de varios ciclos de mejora, partiendo de este MPV, y que tengamos evidencias de que esos ciclos de mejora no buscan refinar las características técnicas de nuestro producto para mayor gloria de la innovación, sino que buscan hacerlo más

atractivo al público objetivo que queremos servir.

- Que la pudiéramos llevar a cabo con los recursos disponibles.
- Las startups nos enfrentamos a la realización de planes de negocio donde estamos acostumbrados a usar escenarios con múltiples asunciones, a fin de determinar nuestras ventas en un medio plazo. Igual que somos capaces de imaginar escenarios de ventas, tenemos que ser capaces de poner ahora los dos pies en el suelo y coger el teléfono para cerrar presupuestos con proveedores, de modo que nuestra estimación de costes para la producción de este primer MPV deje muy poco espacio a la imaginación.
- Si nuestras estimaciones de costes exceden lo disponible, no seamos optimistas creyendo que podremos disponer de más, ni hagamos una escapada hacia adelante dudando de nuestra propia estimación de costes. La solución adecuada es revisar el alcance de este primer MPV.
- Que la pudiéramos llevar a cabo en un plazo de tiempo adecuado.
- El plazo de tiempo que resulte adecuado en función de los condicionantes de cada proyecto, teniendo en cuenta que buscas un MPV en el que has limitado el alcance y complejidad, y que te requerirá de nuevos ciclos de mejora.
- El plazo que definas tiene que convencer completamente al equipo promotor, porque si no, no seremos efectivos en transmitir su improrrogabilidad a otros proveedores y colaboradores.
- Que no requiriera de tantos proveedores / agentes externos que sintamos que podemos perder el control sobre su proceso de materialización.
- Demasiada dependencia en externos puede aumentar el riesgo de no ajustarse a los costes y tiempos previstos. Esto lo podemos mitigar dedicando suficiente esfuerzo al seguimiento y la coordinación.
- Es necesario que los proveedores también comprendan que estamos trabajando en el marco de un MPV, que no se empeñen en vendernos el «*premium*» cuando lo que necesitamos es empezar con el «*low-cost*».
- Que tuviese el nivel de ambición necesaria, pero mejor de menos que de más.
- Somos muy buenos conocedores de nuestro nicho. Como amantes de la innovación, estamos al corriente de lo que ocurre en nuestro mercado objetivo y, habitualmente, también a nivel global. Nuestra percepción del grado de innovación que ha de tener nuestro producto para diferenciarse puede tender a ser más exigente que lo que demandará nuestro mercado.
- El MPV tiene que ser suficiente para que el equipo promotor se sienta cómodo defendiéndolo en los foros necesarios (con los usuarios, pero también con posibles distribuidores, inversores, colaboradores), si bien siempre en su presentación incluiremos la coletilla referente a las mejoras que ya estamos desarrollando para implantar en su siguiente versión.

2.2. QUE NO CUNDA EL PÁNICO

Con la globalización de la información, sabemos qué productos existen en nuestra temática, a nivel del mundo. La vigilancia es accesible a todos y es, además, la típica tarea que varios nos pelearnos por realizar, porque nos apasiona ver lo que otros hacen. Quizá algunos aspectos de la gestión empresarial los podremos tener algo descuidados, pero no será éste uno de ellos en ninguna empresa de base tecnológica.

Ahora, además, con la explosión de las plataformas de micro mecenazgo o *crowdfunding*, sabremos lo que existe y lo que aun no existe, pero algunos ya están intentando hacer. Si no somos cuidadosos y encontramos las ideas de micro mecenazgo referenciadas por medios de comunicación, crearemos que son ya productos existentes, porque desafortunadamente la mayoría de los medios sistemáticamente tratan a los productos bajo campañas de micro mecenazgo como si fueran ya productos en el mercado. Se les olvida que si están ahí, es porque son ideas que buscan buscando los recursos para financiarse mediante preventas, y que en muchos casos no llegarán a materializarse nunca.

En cualquier caso, vigilamos mucho y bien, por lo tanto, sea cuál sea nuestro nicho de actividad, encontraremos varios cientos de ideas maravillosas. Es lo que tiene ser miles de millones de habitantes compartiendo información. Y entonces, irremediablemente, un día llegará el momento de pánico: lo que queremos hacer ¡ya lo están haciendo!

En un primer vistazo a la noticia, se nos parará el corazón. Luego empezaremos a averiguar más y más, y empezaremos a encontrar diferencias que hemos de valorar. No debemos ningunear el impacto que otras ideas similares, o incluso mejores que las nuestras, pueden llegar a tener sobre nuestra empresa. Pero peor aún nos irá si exageramos ese posible impacto.

El factor más crítico para evaluar el posible impacto de ese producto competidor es la accesibilidad que ellos podrán tener a tu mercado objetivo. Hemos oído demasiadas veces que hoy en día el mercado es global, y lo es, pero hay que poder pagar los gastos de envío. Si vendemos producto, llegar a mercados lejanos es difícil para una pequeña empresa. Es improbable que la venta directa *online* le permita márgenes para envíos transcontinentales. Necesitará generar una red de distribución internacional, y eso le llevará su tiempo si ellos también son una startup, ese tiempo es una de tus ventajas. Cada sector, cada tipología de producto o servicio tendrá sus factores claves para evaluar qué impacto real es esperable. Es necesario evaluarlo con serenidad, y tener conclusiones bien fundadas de que efectivamente supone un riesgo para nuestro negocio, antes de decidir variar nuestra hoja de ruta.

2.3. CÓMO LO HICIMOS EN WETECH

El socio Javier Ardura, un empresario del sector de la joyería con más de veinte años de experiencia en el sector, ha aportado su experiencia en la comercialización de producto, a través de canal propio, y sobre todo a través de distribuidores. Su experiencia como diseñador y fabricante de marca propia era algo esencial, pues aportaba a la empresa una serie de proveedores de confianza en la fabricación de accesorios. Contar con proveedores locales con los que poder prototipar, empresas que nos han dado facilidades para tener una interacción muy fluida, poder cacharrear y hacer las primeras tiradas cortas, es algo de gran valor. Por la otra parte, los dos tecnólogos hemos aportado más de diez años de experiencia cada uno en el campo del I+D y la innovación, en las áreas TIC y de materiales.

La idea que dio origen a Wetech fue ver una oportunidad de negocio en integrar tecnología en accesorios de joyería y moda. Esta idea surgió en varios encuentros informales, cada vez con más fuerza. Era el año 2013 y los productos *wearable*, o tecnología vestible, comenzaban a tener una cierta repercusión mediática. Fue el año en que Pebble batió record en *kickstarter* como el proyecto que consiguió una mayor financiación, con su primer diseño de *smartwatch*. En diciembre de 2013, la prestigiosa revista *Wired* eligió como portada *The year of the wearable technologies*. Nuestra idea de proyecto se engloba en este segmento de mercado y los tiempos jugaron a nuestro favor, al nacer justo con el comienzo del *boom* y ser uno de los pocos exponentes de este sector en España, lo que nos facilitó alcanzar cierta repercusión mediática, sin inversión alguna en publicidad, simplemente por el interés que nuestra iniciativa tenía en sí mismo.

A partir de esta idea de partida, tan ambigua, fue prioritario conceptualizar un MPV que ejemplificara la esencia de nuestra empresa, y fuera *materializable* con los recursos disponibles y en un plazo de tiempo corto, que nos marcamos en seis meses. Aunar lo que sería nuestros recursos disponibles fue el paso de partida. Wetech contó con el apoyo del Instituto de Desarrollo del Principado de Asturias (IDEPA) en su línea de subvenciones para Empresas Innovadoras de Base Tecnológica. Esta subvención y la aportación de los socios delimitó crudamente los recursos con que podíamos contar. El alcance de nuestro primer MPV se determinó teniendo este marco muy presente e igualmente condicionado por el plazo de poder lanzarlo al mercado en seis meses.

En Wetech, decidimos que nuestro MPV fuesen unas pulseras tecnológicas basadas en tecnología *contactless* o de comunicación de campo cercano (NFC de sus siglas en inglés). Esta tecnología se integró en un diseño de accesorio de bisutería con ribete y cierre de plata y materiales con estampado animal, en línea con las tendencias de moda. La estética de nuestro producto era, por lo tanto, la de un accesorio atractivo, alejado de una estética tecnológica o deportiva, de los productos *wearable* del momento. Nuestro objetivo era lanzar un producto en el que el componente tecnológico quedase camuflado desde un punto de vista estético, para hacerlo más usable en cualquier contexto y en combinación con diferentes estilos de vestir y diferentes ocasiones. Estas

pulseras las lanzamos al mercado en junio del 2014 con el nombre comercial de pulseras Wetech.



Pulseras Wetech (Foto Aroa Vicente)

Las pulseras Wetech fueron diseñadas para que la tecnología *contactless* ofreciera cierta funcionalidad en interacción con el *smartphone* del propio usuario. Este tipo de tecnología puede ofrecer múltiples funcionalidades en interacción con lectores de terceros, como pueden ser cerraduras NFC para acceso a edificios, control de accesos NFC para entrada en transporte público (ej. Oyster Card en transporte público de Londres, abono de transporte ciudadano en Madrid o Gijón). Si bien incluir este tipo de funcionalidades en nuestras pulseras implicaba la necesidad de llegar a acuerdos con terceras partes (por ejemplo, empresas de transporte), esto iba más allá del alcance razonable en nuestro MPV. Si bien el objetivo de que nuestras pulseras llegasen a poder integrar esta funcionalidad, sí fue una guía en nuestros primeros pasos. Un MPV hay que definirlo, teniendo muy presentes qué versiones siguientes deseáramos poder lanzar, de modo que nos vaya llevando hacía él.

Las pulseras Wetech fueron, por lo tanto, conceptualizadas para mostrar nuestra idea de accesorios de moda que integran tecnología, con una estética, materiales y diseños elaborados y alejados de una imagen deportiva o tecnológica. Es mucha la fuerza que te aporta poder demostrar tu idea con un producto que lo ejemplifica, aunque sea una sencilla primera versión. Esa fuerza en Wetech sabíamos que la emplearíamos en acceder a posibles empresas colaboradoras que nos permitieran dotar a nuestros accesorios de más funcionalidad, en el contexto de su uso en combinación con lectores *contactless* empleados por esas potenciales empresas colaboradoras, en diversos sectores. Estos sectores pueden ir desde el transporte, al turismo, el sector de ocio y

espectáculos, o el campo de las grandes superficies comerciales y sus soluciones para fidelización de clientes. Con nuestro MPV, nuestro objetivo era demostrar que tenemos capacidad para diseñar y producir accesorios atractivos que integran un tipo de tecnología que tiene el potencial para abordar una amplia gama de funcionalidades. Y, a partir de ahí, establecer alianzas con colaboradores que nos permitieran abordar nuevos productos más ambiciosos.

3. MATERIALIZAR UN MPV EN UN MAR DE DUDAS

La fase de materialización de un MPV es una etapa en la que priorizar es una de las palabras clave. El desarrollo del MPV permite plasmar nuestra idea en un producto tangible y si bien el plan de desarrollo se habrá definido en la fase de conceptualización, este periodo implica enfrentarse a las contingencias del día a día, demostrar nuestra capacidad de sortearlas y de llevar el MPV a buen fin en tiempo y en coste. Es, además, la puesta a prueba del equipo, que por primera vez se enfrenta a un desarrollo conjunto, pasando de la teoría a la acción.

3.1. EL EQUIPO A PRUEBA

La materialización del primer MPV es una importante puesta a prueba de cómo funcionan los engranajes del equipo. El líder ha de demostrar su liderazgo, en la coordinación de los desarrollos. Asimismo, el resto del equipo ha de demostrar sus diferentes capacidades y definir completamente sus roles en la empresa. En las startups, cada miembro del equipo tiene una afiliación, su rol principal podríamos llamar, pero la realidad del inicio de toda startup es que el equipo hemos de estar dispuestos a ser chicos para todo. El desarrollo del primer MPV pondrá a cada persona en su lugar, y servirá para que todos entendamos mejor nuestras complementariedades y aglutinemos un equipo que realmente puede funcionar como tal.

3.2. AJUSTARSE AL PLAN

El desarrollo de un primer MPV es por definición una primera experiencia de hacer tangible una idea. Es, por lo tanto, natural que nos asalten muchas dudas y que resulte tentador desviarse del plan inicialmente previsto en la fase de conceptualización. La tentación de ampliar el alcance de nuestro MPV será una constante contra la que tendremos que luchar. Nunca es realizable sin impacto en el coste y/o en el tiempo de desarrollo inicialmente previsto, no debemos engañarnos a nosotros mismos.

Como en todo proyecto de desarrollo es conveniente implementar metodologías de gestión del proyecto, estableciendo hitos claros con los que comprobar que los avances van según lo planificado o, de no ser así, poder detectar desviaciones de forma temprana y trabajar para reconducirlas.

Contar con los compañeros de viaje adecuados es imprescindible para llegar a buen puerto.

Más allá de los miembros del propio equipo emprendedor, los desarrollos implicarán en muchos de los casos la colaboración con proveedores. En esta fase inicial, la cercanía y la facilidad de interacción son muy importantes, más allá de cierta diferencia de coste que se pueda lograr con colaboradores en otras regiones.

Todos sometemos nuestro MPV al escrutinio de nuestras personas cercanas. Más allá de familiares y amigos, lo presentaremos a nuestros colaboradores, a proveedores a otros empresarios conocidos, buscando opiniones menos sesgadas y más profesionales. Realmente no lo serán en la mayoría de los casos, porque esa relación afectará a su juicio, así como el saber del proyecto de boca de uno de los promotores, con un discurso ilusionante y en un clima de cierta confianza. Estas pequeñas «validaciones» es natural hacerlas, pero no debemos sobrevalorarlas. Hay que salir al mercado y ver qué ocurre.

3.3. CÓMO LO HICIMOS EN WETECH

La materialización de nuestro MPV se hizo respetando el plazo de lanzamiento comercial que nos habíamos marcado. Los desarrollos implicaron el diseño del producto, la selección de materiales y la producción de prototipos y una serie corta. Al tratarse de un producto para el gran público, también los aspectos de imagen de marca, empaquetado y material promocional han sido de mucha importancia ya en este MPV.

Priorizar un tipo de producto de entre las diferentes propuestas fue la parte más crítica. La primera priorización fue en términos del tipo de tecnología a integrar. En este apartado, nuestra apuesta fue por la tecnología *contactless* (Near Field Communication o NFC), en detrimento de otro tipo de desarrollos de mayor complejidad como la comunicación basada en *bluetooth*. Luego fue también necesario priorizar una línea de diseños y vencer la tentación de ampliar el alcance de este primer ciclo de innovación, lanzando varios diseños simultáneamente. Fue importante proponer una línea de diseño que fuera lo suficientemente básica o neutra para poder ser atractiva a un gran espectro de mujeres, de modo que la estética no supusiera un importante sesgo en cuanto al público potencialmente objetivo.

En nuestro caso, varias tareas importantes estaban en manos de proveedores subcontratados. Ha sido importante saber compartir con ellos la idea de que el desarrollo era un MPV y el alcance de sus trabajos debía estar alineado con esos objetivos limitados. En el caso de Wotech, priorizamos trabajar con proveedores locales, por la facilidad de poder ver los avances, tener comunicación presencial y fomentar un clima de confianza. Es particularmente importante destacar la dificultad de conseguir que proveedores cooperen en el prototipado inicial y series cortas, a un precio asequible o al menos razonable para los presupuestos que manejamos.



Imagen promocional de la pulsera Wetech (Foto Yolanda Criado)

4. SALIR A VENDER TU MPV Y EL MUNDO POR MONTERA

Ha llegado el momento de salir a vender tu producto. Aunque se trata de un MPV, no conviene ampararse bajo ese hecho para no salir a defenderlo con toda nuestra ilusión y esfuerzo. Solo así de verdad aprenderemos lo que el mercado tiene que decirnos. El mercado manda; no podemos desoírlo ni malinterpretar sus señales. Hemos de salir al mercado con orgullo de nuestro primer producto, con ansia de éxito y a su vez con humildad de escuchar y aprender.

4.1. IR A POR TODAS

He escogido como frase de este capítulo la célebre cita de Reid Hoffman: «Si no te avergüenza la primera versión de tu producto, es que lo has lanzado demasiado tarde». Si bien la comparto y me parece muy ejemplificador de cómo entendemos la metodología Lean Startup, es muy importante diferenciar que nuestro MPV nos avergonzará con el paso y la perspectiva del tiempo, nunca cuando lo estemos lanzando al mercado.

En el momento de lanzar nuestro MPV al mercado, hemos de ir a por todas. Hemos de creer en sus posibilidades y exagerar sus fortalezas, para motivarnos y hacer un ejercicio de labor comercial

intensa y optimista.

En la comercialización de nuestro MPV, es importante tener presente una serie de premisas:

■ **No es un experimento de aprendizaje, ¡sal a vender!**

No hemos de parapatarnos tras las ideas de que solo se trata de un primer MPV con el que sales a la calle a «aprender del mercado» o «a probar». Al mercado hay que salir a vender y motivado por objetivos de ventas. Darle cualquier otro enfoque es desvirtuarlo y las conclusiones a que te pueda llevar la experiencia de comercialización no serán tan claras y rotundas, porque sabes que no lo has intentado con esfuerzo y realismo. Siempre podrás ampararte en ello para que un fracaso comercial no tenga las fuertes implicaciones que debe de tener.

■ **No lo pospongas**

Todo producto o proceso es infinitamente mejorable. Es necesario marcarse unas especificaciones técnicas y unos objetivos de fechas. Una vez alcanzados esos requisitos que has definido para tu MPV, no busques excusas para posponer su lanzamiento comercial. En algunas ocasiones hay marcos contractuales, como subvenciones o acuerdos con inversores o potenciales clientes, que nos dan unos objetivos temporales firmes y ayudan a no caer en esto. Si no hay condicionantes externos que te obliguen a cumplir unos plazos, cúmplelos igualmente.

■ **Habla con tus clientes.**

Es obvio que necesitas escuchar a tus clientes. Busca los medios que te permitan hacerlo. A pesar de las redes sociales, en mi experiencia solo el entorno de una tienda *online* y un entorno de redes sociales, no es lo mejor para recoger suficiente *feedback*. Para nosotros, la interacción con posibles distribuidores ha sido mucho más valiosa. Ellos están bien establecidos, conocen tu segmento de mercado, venden artículos similares o competidores. Su opinión es muy valiosa. Su evaluación de tu producto es cuidadosa, pues ellos también arriesgan si deciden apostar por él. Si tu tipología de producto lo permite, nuestro consejo es no intentar comercializar únicamente en tienda propia, no solo por lo limitado de las ventas que puedas conseguir así, sino también porque tus posibles distribuidores enriquecerán mucho el aprendizaje.

■ **Sin complejos y con ambición, siempre con honestidad.**

■ **Defender tu propio MPV es una tarea difícil.** Es fundamental que sean profesionales en la comercialización quienes la desempeñen. Se necesita ese perfil en los equipos. Incluso personas experimentadas en la labor comercial, han de aprender a trabajar en el entorno de un MPV, con sus carencias no solo a nivel de prestaciones, pero también a nivel de material promocional. Es fundamental una alta dosis de ilusión y optimismo. Hay que centrarse en las fortalezas, siempre siendo honesto. Este MPV nos permitirá darnos a conocer antes posibles clientes con los que probablemente no cerremos ventas ahora, y lo más importante es mantener abierto ese canal y poder presentarles futuras versiones.

4.2. SIN DESOÍR AL MERCADO

Llevar a cabo la comercialización de nuestro MPV exige, como comentábamos, de un ejercicio de mucho esfuerzo, ilusión y optimismo. Si bien todo eso es muy cierto, hemos de tener cuidado en que no nos lleve a desoír al mercado. Al igual que acotamos el tiempo que podemos dedicar al desarrollo de nuestro MPV, también hemos de acotar el tiempo que podemos dedicar a intentar venderlo. Y si los objetivos de ventas pasado ese tiempo no son los que esperábamos, hemos de ser objetivos y analíticos para determinar las verdaderas razones que han conducido a ello.

Las startups siempre podremos escudarnos en que no hemos hecho suficiente inversión en *marketing* y en publicidad, porque la inversión que podemos dedicar a estas acciones tan costosas, nunca es tan elevada como deseáramos. Sin embargo, es esencial determinar si esa razón, aun existiendo, es la principal. Si existen otras debilidades en el producto, o en el equipo, que tengan un mayor impacto que la falta de imagen de marca y de publicidad, es fundamental determinarlas, pues ellas nos marcarán los pasos a seguir en el siguiente ciclo.

Igual de importante que determinar qué ha ido mal es determinar qué ha ido bien, pues eso te permite salvaguardar aspectos de este primer producto y no caer en una especie de «empezar de cero» en cada nueva iteración.

El resultado de intentar comercializar nuestro MPV ha de ser principalmente un conjunto de conclusiones claras que nos permitan determinar qué mantener y qué modificar en los siguientes ciclos. Esas sucesivas fases de mejora que habíamos inicialmente planificado, tienen que modificarse en función de lo que el mercado nos haya enseñado.

4.3. CÓMO LO HICIMOS EN WETECH

En Wetech, la fase de comercialización de nuestro MPV tuvo la máxima importancia. No se le dio un enfoque de fase experimental en la que el objetivo principal era aprender del mercado, sino de labor comercial real en la que la meta principal era llegar a un objetivo de facturación. Y lo que realmente conseguimos fue fracasar en nuestro objetivo de ventas, pero mucho aprendizaje.

Wetech siguió el proceso habitual de crear tienda propia *online*. Nos habían advertido, como a todos, que vender a través de tu propia tienda es muy difícil y muy lento si no tienes marca reconocida. Como nadie escarmienta y cabeza ajena, lo intentamos y vimos que efectivamente era cierto. Tampoco a través de plataformas como Amazon, nos fue mejor.

Por otro lado, Wetech contaba con canal comercial en el sector de la joyería tradicional en España y Portugal. Sin embargo, este sector estaba fuertemente afectado por la crisis económica, con importantes problemas de *stock*, y muy poco abiertos a incorporar producto tecnológico. En pocas

semanas se hizo evidente que este canal era menos receptivo de lo que inicialmente esperábamos, por la estética de nuestro producto. Era necesario, por lo tanto, intentarlo a través del canal de los distribuidores de accesorios móviles, un canal que en principio parecía más propicio y que en aquellos momentos empezaba a incorporar los primeros *smartwatches*.

Hicimos una intensa labor comercial en ese segmento. Ante los escasos recursos de que disponemos la mayoría de las startups, priorizar es un deber. En nuestro caso priorizamos la inversión en asistencia a ferias internacionales del sector de la electrónica de consumo, donde presentar nuestro producto a grandes distribuidores del sector. En lugar de realizar una selección a priori de mercados geográficos objetivos, Wetech hizo labor comercial con los contactos iniciados en las ferias. Empresas que ya habían podido ver el producto, con mayor o menor detalle, y que nos habían facilitado su tarjeta para hacer un seguimiento.



Wetech en CES Las Vegas 2015

Con respecto a qué ferias asistir, lo tuvimos claro: a las mejores. Así elegimos asistir a IFA Berlín, la principal feria de consumo en Europa, y a CES Las Vegas, la principal a nivel global. Tomada la decisión, estudiamos el coste que tendría, y para nuestra sorpresa no fue mayor que el de otras ferias menos prestigiosas. Si bien eso era así si lográbamos acceder a los espacios para

startups: el espacio TechWatch en IFA y el Eureka Park en CES, ser admitidos en estos espacios llevó un proceso de validación de nuestro producto por parte de los organizadores.

Como resultado de la asistencia a estas ferias conseguimos cerrar un acuerdo de distribución en exclusiva con un gran distribuidor de accesorios para móviles en Polonia, Chequia y Eslovaquia, y una base de datos de unas cien empresas distribuidoras de Electrónica de Consumo, principalmente en Europa, EEUU, Oriente Medio y Japón. Con ellas hicimos labor comercial, se enviaron muestras y condiciones, se recibió *feedback* sobre el producto y las condiciones, lo que supuso un excelente aprendizaje.

Si bien el mayor impacto que la asistencia a estas importantes ferias tuvo para Wetech fue en términos de repercusión mediática. Sin ninguna inversión en promoción, solo mediante el envío de nuestra nota de prensa, conseguimos que Wetech apareciera en medios de primer nivel nacionales, incluyendo TVE, Antena3, *El País*, *ABC*, *CincoDías*, etc... Esta repercusión fue mucho mejor de lo que preveíamos; fue muy importante para comenzar a posicionar la marca Wetech y para la startup se puede interpretar, sin duda, como una amortización de la inversión en la feria.



Los socios fundadores Javier Ardura y Amelia Suárez en Fábrica de Ideas de TVE

El esfuerzo que llevamos a cabo en la comercialización de las pulseras no condujo al objetivo de facturación que nos habíamos marcado. Todo el esfuerzo sí permitió un análisis de la situación

que nos llevó a conclusiones claras. El hecho de haber probado en diferentes segmentos, con clientes potenciales en diferentes países, el haber realizado un seguimiento de los potenciales clientes, las reuniones mantenidas con grandes empresas del *retail* y la telefonía móvil en España. Todo este esfuerzo se había traducido en que teníamos mucha información de diferentes fuentes y pudimos realizar un análisis crítico.

El componente de «crítico» es fundamental. Como se comentó con anterioridad en este capítulo, toda startup que dirija su producto al gran público como cliente final, puede ampararse en que no logró darse a conocer lo suficiente. Ninguna startup parte de una imagen de marca reconocida, y apenas ninguna pueda hacer una importante inversión en acciones promocionales. Es necesario ser muy crítico con el propio producto y determinar si este es realmente el problema fundamental. Si lo es, adelante; busca inversores que te permitan darle la promoción suficiente a tu producto. Dicen que hay más inversores que buenas ideas.

En nuestro caso determinamos que la falta de inversión en acciones promocionales no era el principal problema. El escollo principal había estado en la escasa funcionalidad del producto.

De modo que este MPV inicial llevó a Wotech a diseñar nuevos productos en los que la funcionalidad fuera diferente, más rotunda y más práctica. El proceso que seguimos a partir de aquí, cae ya fuera del ámbito de este capítulo. Se resume en que hizo que Wotech se enfoque hoy en día en el segmento de *wearables* para pagos, donde Wotech ofrece servicio de diseño y fabricación a terceras empresas, en el sector bancario.

En Wotech estamos, sin embargo, orgullosos de nuestro primer MPV, que fue un fracaso desde el punto de vista de las ventas, pero que nos permitió aprender de nuestro sector y de nuestro mercado de modo que hemos podido orientarnos hacia un proyecto muy competitivo. Así, Wotech ha sido una de las *pymes* europeas obsequiadas con un proyecto Instrumento Pyme Fase 1 en la última convocatoria del programa europeo de I+D, Horizonte 2020. Se trata de una convocatoria altamente competitiva, en la que solo 141 pymes de 24 países han conseguido financiación, de las más de 1.800 presentadas. El programa Instrumento Pyme del H2020 ha sido concebido para impulsar a las *pymes* europeas más innovadoras y con un mayor potencial de crecimiento en el medio plazo. Es por ello que en Wotech estamos orgullosos de haber conseguido esta distinción.

5. CONCLUSIONES

A continuación, recopilamos las principales conclusiones de este capítulo:

- Solo las ideas que son *materializables* con los recursos de los que puedes disponer son válidas. Los recursos de los que puedes disponer no son de los que dispones ahora; son aquellos que puedes hacer disponibles al proyecto de las diferentes fuentes accesibles.
- Conceptualizar la idea en un ejemplo concreto tiene por finalidad que nuestro público objetivo pueda entender, ver, probar y opinar sobre ella con todos los elementos de juicio, y no solo en base a una descripción ilusionante que tú hayas sabido contar.
- La conceptualización de nuestra idea debe ejemplificar el núcleo de nuestra idea, tenemos que poder llevarla a cabo con los recursos disponibles, en un plazo de tiempo adecuado y con el nivel de ambición necesaria, pero mejor de menos que de más.
- Con respecto a la vigilancia tecnológica, no debemos ningunear el impacto que otras ideas similares o incluso mejores que las nuestras. Pero peor aún será que exageramos ese posible impacto. Uno de los factores críticos para evaluarlo es la accesibilidad de esos competidores a nuestro mercado objetivo.
- La materialización del primer MPV es una importante puesta a prueba de cómo funcionan los engranajes del equipo. El desarrollo del primer MPV pondrá a cada persona en su lugar y servirá para que todos entendamos mejor nuestras complementariedades y aglutinemos un equipo que realmente funcione como tal.
- Durante el desarrollo del MPV nos resultará tentador desviarse del plan inicialmente previsto en la fase de conceptualización. La tentación de ampliar el alcance de nuestro MPV será una constante contra la que tendremos que luchar.
- La comercialización de nuestro MPV no es un experimento de aprendizaje. Es necesario salir al mercado a por todas, con unos claros objetivos de ventas como motivación primordial. Darle cualquier otro enfoque es desvirtuarlo y las conclusiones no serán tan claras y rotundas. Si no se pone el máximo esfuerzo en la fase de comercialización, podríamos ampararnos en ello para que un fracaso comercial no tenga las fuertes implicaciones que debe de tener.
- Las startups siempre podremos escudarnos en que no hemos hecho suficiente inversión en *marketing* y en publicidad, porque la inversión que podemos dedicar a estas acciones tan costosas nunca es tan elevada como desearíamos. Sin embargo, es esencial determinar si esa razón, aun existiendo, es la principal.
- Hemos de acotar el tiempo que podemos dedicar a la comercialización, al igual que acotamos el tiempo que podemos dedicar al desarrollo de nuestro MPV, y si los objetivos de ventas pasado ese tiempo no son los que esperábamos, hemos de ser objetivos y analíticos para determinar las verdaderas razones.
- El resultado de intentar comercializar nuestro MPV ha de ser principalmente un conjunto de conclusiones claras que nos permitan determinar qué mantener y qué modificar en los

siguientes ciclos. Igual de importante que determinar qué ha ido mal es determinar qué ha ido bien, pues eso te permite salvaguardar aspectos de este primer producto y no caer en una especie de «empezar de cero» en cada nueva iteración.

**«SI NO TE AVERGÜENZA LA PRIMERA VERSIÓN DE TU PRODUCTO, ES
QUE LO HAS LANZADO DEMASIADO TARDE»**

- REID HOFFMAN. CO-FUNDADOR DE LINKEDIN

8

Comunidad

#Gracias

AGRADECIMIENTOS

Los autores desean expresar su agradecimiento a todos los asistentes al evento y a las sesiones de co-creación (ordenados alfabéticamente por apellido):

<i>Ana Abril</i>	<i>May Escobar Lago</i>	<i>David Navarro</i>
<i>Ángel Agueda Barrero</i>	<i>Marina Fernández</i>	<i>Javier Nesofsky</i>
<i>Enrique Aguilar</i>	<i>Marcos García Caravantes</i>	<i>David Núñez Clemente</i>
<i>Jordi Agusti Fonoll</i>	<i>Javier García Garrido</i>	<i>Alex Ochoa de Aspuru</i>
<i>Sulaima Ahmad</i>	<i>Paco Gomez-Molinero</i>	<i>JL Olmedo</i>
<i>Maria Jose Alarcón Elipe</i>	<i>José Luis González Pernía</i>	<i>Ricardo Padrino</i>
<i>Israel Alcázar</i>	<i>Olga Gutiérrez González</i>	<i>Alvaro Pareja</i>
<i>Ramon Alonso-Allende</i>	<i>Emmanuel Hazé</i>	<i>Ánge Pérez</i>
<i>Jose Enrique Álvarez Martin</i>	<i>Pablo Hesse</i>	<i>Pedro Perez Grande</i>
<i>Antonio Andrino</i>	<i>Juan Carlos Jodar Sanchez</i>	<i>Javier J. Pérez Pardo</i>
<i>Bernabé Arias Martín</i>	<i>Javier Larrea García</i>	<i>Eduardo Pinilla Arbex</i>
<i>Pablo Asensio Carmona</i>	<i>Luz López</i>	<i>Juan Carlos Plaza</i>
<i>Borja Baturone</i>	<i>Antonio López</i>	<i>Daniel Rodríguez</i>
<i>Roberto Bayón</i>	<i>Jose López Gonzálvez</i>	<i>Diego Rojas</i>
<i>José Manuel Beas</i>	<i>Miguel Macías</i>	<i>José M. Sanchez</i>
<i>Carmen Bermejo</i>	<i>Alberto S. Martíñez</i>	<i>Guillermo Sánchez Judez</i>
<i>Enrique Blanco</i>	<i>Guerrero</i>	<i>Armando Sánchez Morales</i>
<i>César Bustamante</i>	<i>Juan Martin</i>	<i>Julio Segundo Gallardo</i>
<i>Fernán Cáceres Ubierna</i>	<i>Ruben Martin Pozo</i>	<i>Ana Sosaya Vértiz</i>
<i>María Amparo Camacho</i>	<i>Juan Martínez López</i>	<i>José Luis Tascón</i>
<i>Manuel Caño</i>	<i>Celso Masid</i>	<i>Rafael Torres</i>
<i>Andrés Carceller</i>	<i>Tania Maza</i>	<i>Roberto Touza David</i>
<i>Santi Casado</i>	<i>Marta Mendoza</i>	<i>Agustin Valentín-Gamazo</i>
<i>Santiago Casado Rueda</i>	<i>Begoña Menéndez</i>	<i>Leticia Vaquero</i>
<i>Valvanera Castro Fernandez</i>	<i>Fernando Milla Fernández</i>	<i>José Vázquez</i>
<i>Luis Cote Sáez</i>	<i>Javier Montaner</i>	<i>Julio Vidarte Jaén</i>
<i>Daríá Daríá Zimina</i>	<i>Rafa Moreno</i>	<i>Farreny Vilar</i>
<i>María Amparo de Olano</i>	<i>Miguel Muñoz</i>	
<i>Shivam Dhawan</i>	<i>Vicente Muñoz Almagro</i>	

