

La iniciativa empresarial ha tenido una fuerte expansión con la llegada de las nuevas tecnologías. Si bien antes existía una masa importante de la población que quería trabajar para el Estado o para la empresa de otra persona, con la aparición de la «era Silicon Valley» muchos se aventuraron, con notorio éxito, a crear sus propias empresas digitales.

Aunque esto supuso una revolución en el mundo empresarial, adolecía de un problema: muchos jóvenes, animados por el futuro prometedor que ya se vislumbraba, crearon sus propias empresas sin saber bien cómo hacerlo, guiándose simplemente por su intuición, pasión o por consejos ajenos. Como advertirán los más experimentados, en poco tiempo estos emprendedores se encontraban con graves problemas.

Sin embargo, muchos de esos jóvenes intuyeron rápido la necesidad de asesorarse para prevenirse de disgustos o de la quiebra de sus negocios, e incluso algunos de ellos llegaron a descubrirnos un buen día y nos pidieron consejo sobre cómo comenzar desde cero con sus proyectos.

Si miramos hacia atrás e hiciéramos una recopilación de aquellas preguntas que nos han llegado (y llegan) desde entornos relacionados con las empresas tecnológicas emergentes (*start-up*) o, en general, las que nos plantean desde cualquier negocio que comienza su andadura, nos atreveríamos a decir que siempre se repiten las mismas dudas:

- › ¿Cómo convierto mi idea en un negocio que sea sostenible?
- › ¿Cómo hago para hacer real mi idea de negocio sin perder todos mis recursos reservados para ello?
- › ¿Cómo tengo que actuar para dirigir de forma eficiente a un equipo que esté dedicado al desarrollo de un producto?
- › ¿Cómo puedo aplicar metodologías «ágiles» (*Agile*) en el desarrollo de mi producto? (esta pregunta se da especialmente en ámbitos tecnológicos).

Diseñar desde el principio un producto, servicio o estrategia de negocio y liderarlo después, requiere ciertas dosis de estrategia, astucia, sensatez, compromiso y liderazgo. Pero desarrollar esas aptitudes e impactar tanto en el equipo como en los *stakeholders*¹ implicados requiere del uso de herramientas que faciliten el camino, pues viajar a ciegas no suele ser sinónimo de éxito en el mercado actual, sino más bien lo contrario. De hecho, y según varias estadísticas, solo **una de cada nueve startups** sobrevive al cabo de tres años desde su nacimiento, mientras que cinco de cada diez ya han perecido en su primer año (¡la mitad!).

Aunque muchas de estas empresas suelen partir de buenas ideas, innovadoras y útiles, no siempre saben cómo establecer un plan que permita su ejecución. Podemos llegar al *qué* pero, ¿qué hacemos con el *cómo*?

Y eso es, precisamente, lo que vamos a explicarte en este libro. De ahora en adelante te ofreceremos una guía clara y moderna que trate sobre cómo liderar un producto desde su concepción inicial (aquel día que se te ocurrió paseando, o tomando una cerveza con un amigo, u observando algo) hasta el momento en el que ya aparece propiamente a la venta en el mercado. Además, también te explicaremos cómo trabajar con todo el equipo en el día a día para sacar adelante tu idea (producto, servicio o modelo de negocio) bajo las metodologías «ágiles» y haciendo uso de muchas herramientas que te van a permitir vivir más tranquilo y ser más eficiente. O, al menos, eso es lo deseable, ¿no?

1. Aquellos individuos u organizaciones involucradas con una empresa (por su participación interna o externa) directamente afectados por las decisiones de la misma (N. de los A.).

Por lo tanto, te podríamos decir que este libro te servirá mucho:

- › Si quieres comprender cuáles son los primeros pasos a dar una vez que ya tienes la idea inicial que dará pie a un producto.
- › Si quieres comprender cómo validar² tu idea de negocio antes de haber apostado todo lo que tenías y quedarte sin recursos (temporales, materiales o humanos).
- › Si quieres comprender cómo mejorar tu producto en función de las necesidades de tus clientes o usuarios, haciéndolo cambiar en sucesivas etapas.
- › Si quieres comprender cómo configurar y trabajar de forma «ágil»³ (*Agile*) con un equipo para que dé forma a tu producto.

Los autores de este manual tenemos la sensación de que existe una fragmentación acusada de las enseñanzas *Agile*, algo que hace sentir muy desorientados a aquellos que se acercan por primera vez a estas metodologías, o a aquellos que desean hacer su negocio más competitivo o más digitalizado. Por ello, hemos decidido seguir un esquema de enseñanza completo, ordenado y metódico, de tal manera que le sirva de punto de referencia a nuestros lectores y que les ayude a construir todo su futuro conocimiento en este campo.

Deseamos de corazón que al finalizar este manual puedas llegar a ser la única de esas nueve empresas que no se quedan para siempre en el olvido. Al menos te podemos garantizar una cosa: a nosotros y a nuestros clientes nos ha funcionado.

2. Por «validar» nos referiremos, de ahora en adelante, a tener la garantía suficiente de que algo es correcto, útil y suficiente y que va a funcionar para el fin que persigue. Por ejemplo, un cuchillo está validado para cortar pan (siempre que no sea de una semana anterior, duro como una roca, claro). Si eres de los teóricos, anotar que nuestra filosofía es la que presentó el premio Nóbel Herbert Simon al definir las ciencias de diseño, según la cual (*grosso modo*), «diseñar» es crear soluciones útiles a problemas concretos siguiendo una secuencia de acciones (un *iter*). En esta forma de pensar y método de trabajo subyace la idea de «creatividad» y la de complejidad (todo problema, por definición, es complejo).

3. De ahora en adelante emplearemos el término «ágil» para referirnos a todo aquello que siga las premisas *Agile*.

PRIMERA PARTE

ANTES DE NADA: ¿QUÉ ES UN «PRODUCTO»?

Definir qué es un producto es un tema de suma importancia, ya que todo lo que hablemos de ahora en adelante se basará en lo que entendamos por tal, sus principios básicos y consecuencias.

En nuestro caso, los autores partiremos de la explicación que ofrece Ash Maurya cuando habla del ajuste entre problema y solución en su libro *Running Lean*, aunque le daremos ciertos matices propios que harán esta definición algo más práctica y actualizada.

Una vez aclarado esto, vamos a definir lo que consideramos un producto en función de dos perspectivas: **origen** y **conjunto**.

Origen

Todo producto, para ser considerado como tal, debe cumplir las siguientes premisas:

1 Debe solucionar un problema

Toda idea que tenga como intención convertirse en un negocio (llámese producto, modelo de negocio o servicio) debe ser capaz de solucionar uno o varios problemas (o necesidades de alguien), sea individuo u organización. En caso contrario, tendrías algo inútil (no-útil) y atentaría directamente contra la visión pragmática del diseño que defendemos («aportar soluciones útiles a problemas concretos siguiendo un *iter*»).

Piensa durante un momento en cualquier producto o servicio popularmente aceptado. Por ejemplo, WhatsApp. ¿Qué problema soluciona? Si te detienes a meditarlo descubrirás que son varios:

- › Permite la comunicación entre dos o más personas de forma inmediata gracias a la mensajería (notificaciones) *push*.⁴
- › Lo hace de forma gratuita (recuerda que cuando WhatsApp llegó al mercado lo normal en Europa era ver mensajes SMS de pago).
- › Utiliza un formato amigable, intuitivo y sencillo, a diferencia de su competidor el correo electrónico, cuyos hilos de sucesivas respuestas son complicados de seguir si se hacen extensos.
- › Se fusiona con el dispositivo móvil, permitiendo que el mismo aparato físico haga otras funciones (como fotografías o grabar audios) que se integran al momento en WhatsApp en un «todo en uno» que cabe en un bolsillo.

Y estas soluciones son las que verás así de golpe, aunque probablemente tenga más. Si para mí, como usuario, ninguno de los puntos anteriores hiciera alusión a un problema o necesidad que yo tenga, seguro que no usaría WhatsApp, porque en mi caso este programa sería inútil.

Pongamos otro ejemplo, mucho más claro pero también menos actual: la plataforma Dropbox. Durante muchos años, la posibilidad de usar internet como disco duro no era una opción al alcance de la mayor parte de los internautas. Si querías compartir ficheros grandes con otras personas y no podían enviarse por correo electrónico debido a que se trataba de archivos muy grandes, las soluciones, por entonces, eran:

- Comprimir el fichero y confiar que el correo pudiese soportar el tamaño final.

4. Se llama así a la que aparece instantáneamente en un dispositivo electrónico del receptor cuando el emisor da la orden de enviar un mensaje (N. de los A.).

- Comprimir el fichero y fraccionarlo en otros archivos comprimidos que el receptor ensamblaba si no se cumplía la condición anterior. Por supuesto, implicaba enviar varios correos, cada uno con una fracción comprimida de fichero total, confiando en que ni uno estuviese corrupto (pues, en caso contrario, se echaba todo a perder).
- Coger un *pendrive* o un disco duro externo, copiar en él los ficheros correspondientes y luego enviarlo por correo postal.

Por entonces alguien vio un problema en este tipo de situaciones y decidió que había que darle una solución. De ahí salió la idea de crear un disco duro accesible a través de internet (llamado Dropbox), donde poder compartir el contenido con otras personas. Esta innovación eliminaba la necesidad de usar el correo electrónico, el correo postal y los dispositivos físicos.

No hace falta recordar el éxito que tuvo la plataforma en su momento y la repercusión de ese modelo hasta día de hoy (Google Drive solo es su versión más actual). Dropbox aportó la solución a un problema o incomodidad que mucha gente tenía y en muy poco tiempo aparecieron propuestas similares en el mercado, pues era más útil, práctico y cómodo que lo que había habido hasta entonces.

Si tu producto no soluciona ningún problema es muy probable que no tenga recorrido en el mercado. Cuando vendes zapatos, solucionas el problema de aquellos que necesitan protegerse los pies. Cuando vendes viajes, lo haces con los que necesitan descansar, compartir tiempo con su familia o aprender cosas nuevas conociendo sitios distintos. Incluso cuando vendes contenido digital de ocio (Netflix) estás solucionando ciertas necesidades básicas de los seres humanos como son distraerse, «desconectar» o sentir ciertas emociones.

2

Debe haber personas que desean que se les solucione el problema

En nuestros años de experiencia hemos podido ver más de una idea de negocio que cumplía con el primer requisito: solucionaba un problema. Pero, ¿qué ocurre cuando a nadie le importa si el problema se soluciona o no?

Existen muchos problemas de poco calado con los que no nos importa lidiar cada día y las nuevas soluciones no suponen una mejora significativa (es decir: en caso de empate, gana la inercia de aquello que ya hacíamos, porque el ser humano es un animal vago por definición).

Por ejemplo, ha habido propuestas para eliminar el papel higiénico de nuestras vidas, como integrar chorros de agua a presión y un secador de aire cálido automático dentro de la taza del retrete. Sin embargo, y aun siendo soluciones antiguas, no tuvieron apenas repercusión. Las ventajas que ofrecían no pudieron con la inercia que tenía la forma anterior de resolver el problema.

Por ello, es muy importante asegurarse de que existen personas que buscan una solución al problema que hayas detectado. Y cuidado con los sesgos... debes tener pruebas objetivas (generalmente datos obtenidos por estudios, observación, encuestas, etc.) de que es así efectivamente y no una mera percepción personal tuya.

3

Además, las personas interesadas en ver el problema resuelto deben estar dispuestas a pagar por él

Este punto tiene un matiz. Puede que dichas personas entiendan y acepten que existe un problema y que tu solución mejora la solución anterior y que incluso merezca la pena usarla, pero resulta que

no quieran pagar por eso. Sin embargo, lo que sí puede existir (porque así lo has diseñado) es un modelo de negocio que te permita obtener ingresos indirectos a partir de los usuarios que empleen tu producto.

Por ponerte un ejemplo, un producto puede resultar gratis para tus usuarios pero tú ingresas dinero mediante la publicidad que incrustas en él (beneficio indirecto); la formación, consultoría o certificaciones que tus usuarios soliciten previo pago; el cobro solo de aquellos complementos del producto básico en el que estén interesados; etc.

Que nos solucionen un problema casi siempre es bienvenido, pero eso no significa que a cambio queramos hacer un desembolso. Si este fuera el caso de tu negocio, tendrías que evaluar si existe alguna forma indirecta de obtener ingresos económicos.

4

Debe tener un aporte de valor o ventaja competitiva

Si logras encontrar una necesidad que satisfacer o un problema que solucionar, a ciertas personas interesadas en tal solución y además dispuestas a pagar por ello (directa o indirectamente) es porque tu solución ofrece algo más que lo que ya existe.

Pues bien. Tu propuesta debe aportar un valor o una ventaja respecto a tu competencia. En caso contrario, ha nacido muerta. Puede ser un mejor precio, una mayor sencillez de uso, llegar a un nicho de mercado al que no ha llegado nadie todavía, etc. Queremos insistirte: si no es distinto, no llegará lejos.

No hace mucho nos preguntaban si aquellos productos, cuya única finalidad era mejorar la imagen de una compañía, podían ser considerados como **productos** bajo este prisma de cuatro puntos.

La respuesta es sencilla: sí. Si una compañía quiere mejorar su imagen es porque pretende sacar rédito de ello, ya que el beneficio viene de forma indirecta en este caso (mayores ventas de lo que ya existe, por ejemplo).

Por otro lado, si los clientes usan ese producto y lo pagan es porque satisface una necesidad o resuelve un problema que tienen, y lo hace de mejor forma a cómo lo haría otra propuesta.

Por lo tanto, insistimos: sí, los productos o servicios con una única finalidad de potenciar la imagen de una empresa encajan perfectamente en nuestra visión.

Conjunto

La segunda perspectiva, después del origen, es el conjunto.

Es muy común pensar que tu producto es aquello que vendes, aquello que llega a manos del usuario final. Si vendes ropa en un *e-commerce*, puedes llegar a la errónea conclusión de que tu producto son las prendas en sí mismas; o si ofreces un servicio como, por ejemplo, unas clases de idiomas, también sería sencillo pensar que tu producto son esas clases como tal.

Esta visión es miope. Una de las cosas que debes interiorizar es que tu producto no es solo lo que vendes, sino también **el modelo de negocio que lo rodea**. Aspectos tan primordiales como pueden ser el precio, la estética, el servicio posventa, las opciones de envío y logística, el modelo de ingresos, el de gastos, el trato con el cliente, la comunicación que usas, las técnicas de venta o publicidad, la visión y misión, etc., son todo ello, en su conjunto, el producto de verdad.

Siempre nos gusta poner un ejemplo real que le ocurrió a Pedro, uno de los autores de este libro. En cierta ocasión, Pedro les regaló a sus padres los DVD con todas las temporadas de la serie de televisión *Juego de Tronos*.⁵ La trama les enganchó enseguida y, como consumidores compulsivos que son de ese tipo de producto, el primer fin de semana ya habían visto la mitad de los capítulos. Se dio entonces la casualidad de que sus padres hicieron un cambio de proveedor de internet, pues el nuevo proveedor (entre otras cosas) les regalaba una suscripción gratuita de seis meses de duración a HBO, la productora que había hecho *Juego de Tronos*.

¿Qué fue lo que pasó? Lo que supones: los padres de Pedro dejaron de lado los DVD de la serie y continuaron viendo la serie en la plataforma de *streaming*. ¿Por qué, si ambos productos eran exactamente lo mismo? No había ni un minuto de metraje en *streaming* que no estuviera en los DVD. Las películas eran las mismas, los actores eran los mismos, las tramas, etc., pero, sin embargo, ellos dejaron el DVD en un estante llenándose poco a poco de polvo.

Lo que ocurrió es un hecho tan simple como que la serie en DVD y la emitida por HBO en *streaming* son **productos distintos**. En realidad, la plataforma de *streaming* ofrece aspectos que los DVD no dan, como la comodidad (no es preciso levantarse, escoger el DVD que quieres ver y meterlo en el reproductor), la inmediatez (HBO te recuerda de forma automática y precisa dónde te quedaste la última vez), la facilidad (temas como cambiar idioma o habilitar subtítulos son operaciones más sencillas), etc. En fin, que aunque ambos productos pudieran, en apariencia, ser iguales y ofrecer lo mismo, en realidad no lo son, porque todo aquello que los rodea es sustancialmente distinto. Eso es la idea de «conjunto» que queremos transmitirte aquí, como modelo íntegro de negocio más allá del producto en el sentido clásico.

Observa que pasa igual con Amazon. ¿Acaso no hay otros comercios digitales prácticamente idénticos a Amazon? Claro que sí. Algunos incluso

5. Como muchos sabéis, popular serie de televisión basada en las novelas de H.R.R. Martin que se emitió en EE.UU entre los años 2011 y 2019 (N. de los A.).

especializados en un producto muy concreto (como Casa del Libro, que solo vende literatura). Entonces, ¿por qué muchos tenemos la tendencia a comprar en el gigante americano? No es por lo que nos llega a casa (el producto en sentido clásico), sino por su modelo de negocio (envío en veinticuatro horas muy barato en comparación a su competencia, posibilidad de devolver la compra sin que te hagan preguntas, opción de dejar el paquete en un Amazon Locker, su servicio de atención al cliente, comodidad y seguridad en la forma de pago, posibilidad de evaluar el producto antes de su compra por opiniones de otros, recomendación de productos que puedan interesarnos, sus embalajes, etc.). Todo ello, en su conjunto, **confirma su producto real. Amazon es el producto.**

Por lo tanto, cada vez que cambias alguno de estos aspectos que orbitan alrededor de lo que vendes, estás redefiniendo tu producto o servicio. No lo olvides jamás.

Conclusión

Para considerar como un producto aquello que ofreces, tiene que cumplir lo siguiente:

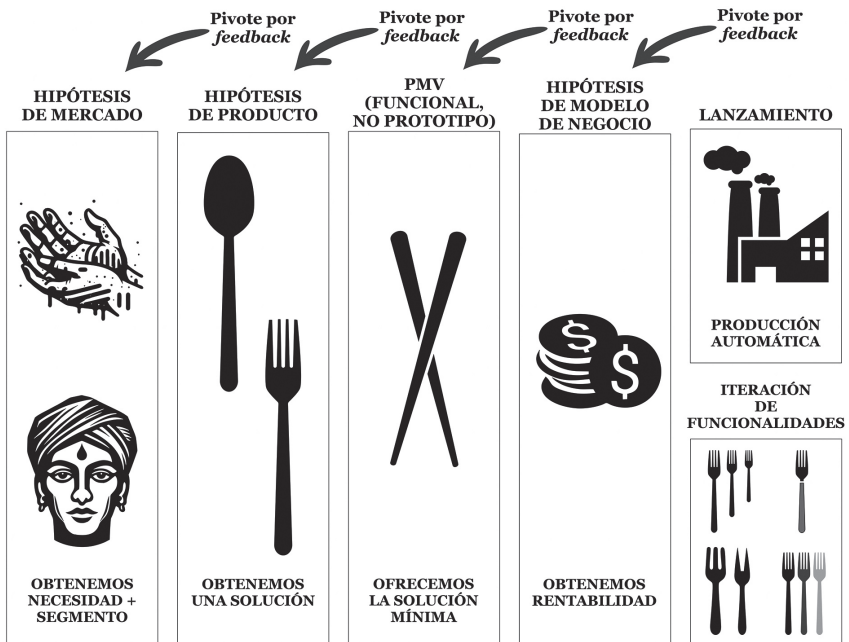
- › Debe solucionar un problema.
- › Deben existir personas que precisen solucionar ese problema.
- › Además, estas personas deben estar dispuestas a pagar por tu solución o, en su defecto, debes tener una manera de rentabilizar tu producto.
- › Debes ofrecer un matiz nuevo, o una solución, que no esté ofreciendo otro, o que sea mejor que su propuesta.
- › Tu producto debe ser más que el objeto o servicio que vendas. Debe ser un modelo de negocio.

FASES DEL CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO

A lo largo de nuestra experiencia no solo hemos creado y gestionado productos, asesorado a quienes querían crearlos o dado clases en universidades, sino que también disponemos de un par de libros publicados sobre estos temas.

Pues bien, aunque no está de moda pensar así, lo cierto es que hemos aprendido más de nuestros «casos de fracaso» que de los «casos de éxito». En ese vaivén de prueba-error durante años hemos cometido muchos fallos (algunos graves) y nuestra intención en este libro es ahorrarte todo ese mal trago.

Jacobo (uno de los autores de este libro) siempre pone el mismo ejemplo de lo que es el proceso de creación de un producto, ejemplo que resume todo lo que el libro expondrá de ahora en adelante en la primera parte. Te dejamos una imagen que lo explica:



Jaco suele decir en sus clases que, por lo general, una idea nace de una observación, consciente o inconsciente, que alguien tiene. En este ejemplo, sería: «Oye, ¿no crees que a la gente le molesta mancharse las manos cuando come?».

Una vez hecha esta observación es preciso confirmarla para neutralizar tus propios sesgos (apreciaciones erróneas, entusiasmo inicial, etc.) y confirmar que tu sospecha se corresponde a la realidad. Para ello, es preciso hacer un estudio de mercado en dos direcciones: por un lado, un estudio de los usuarios y por otro, de la competencia. Así se validará o refutará la idea acorde a un experimento y a unos objetivos de validación marcados en el diseño previo a tal experimento.

Por ejemplo: ante la sospecha de que la gente no quiere mancharse las manos al comer (el icono de la imagen) deberías preguntarte cuántas personas confirman que esta hipótesis es cierta en el conjunto total de todas las personas a las que hayas entrevistado. Por supuesto, también es preciso determinar a cuántas entrevistarías (pongamos que haces mil entrevistas y necesitas que trescientos entrevistados te den la razón para validar tu hipótesis de manera **suficiente**). Este matiz es muy importante: busca siempre lo **suficiente** en lugar de lo **óptimo**, siendo «suficiente» aquello que satisface el objetivo que persigues (de nuevo, la visión del diseño que hemos defendido los autores desde el principio). Tratar de conseguir algo más que lo suficiente es *waste*, como veremos más adelante.

En este ejemplo tienes clara tu hipótesis (el icono de las manos sucias) y obtienes ciertas conclusiones tras analizar a tus potenciales usuarios. Pero, además de ese análisis, también deberías estudiar a la competencia que ofrece soluciones similares a ese problema que te planteas («manos limpias al comer») pues, si ya están ofreciendo respuestas o soluciones y están logrando venderlas, es que antes se hicieron las mismas preguntas que tú y lograron confirmar sus sospechas. Esto te ahorrará mucho trabajo, en tanto en cuanto aprovechas el esfuerzo de otros cuando se dedicaron a estudiar una hipótesis similar a la tuya y obtuvieron una conclusión. Por supuesto, si cruzas los resultados de ambos estudios (el hecho respecto a los usuarios y el hecho respecto a la competencia)

y analizas dicho cruce de datos, tendrás una prueba firme y no solo una mera suposición que únicamente existe dentro de tu cabeza.

En este momento llega el segundo paso. Efectivamente, supongamos que llegas a la conclusión de que a la gente no le gusta mancharse las manos al comer pero, ¡sorpresa!, en la India, comer con las manos es una costumbre socialmente admitida y considerada correcta en ámbitos de confianza o «familiares» (Jaco fue delegado de una empresa india y da fe que es así). Por lo tanto, tu nicho de mercado se restringe al mundo occidental, y ya has acotado tu campo de acción y por lo tanto has evitado gastar esfuerzo en crear una solución que determinadas personas (los indios) nunca iban a comprender ni a pagar.

Este descubrimiento es muy positivo, ya que te permitirá determinar el nicho o segmento de mercado al que quieres dirigirte. En este ejemplo que ponemos, tal nicho serían los usuarios con un modo de vida occidental, como dijimos arriba.

Una vez que has detectado el nicho y la necesidad, debes ofrecer una primera propuesta de tu producto, a modo de tanteo. Y de este modo, llevado por tu entusiasmo, les ofreces una cuchara que solucione sus problemas, para descubrir a continuación, contrariado, que a nadie le interesa tu cuchara, porque resulta que los usuarios pensaban en un tenedor.

Alcanzado este momento es cuando vienen una serie de idas y venidas (que analizaremos y que algunos llaman «pivotes»)⁶ hasta que logras encontrar y ofrecerles la solución que ellos realmente querían: un tenedor. Pero sería un error ofrecer un tenedor ya terminado y perfecto, porque lo prudente es ser muy desconfiado con tus propias concepciones, pues si te fías de ellas y el asunto sale mal, has hecho un gasto carísimo en tiempo, esfuerzo, medios, etc. Por eso deberías ofrecer un tenedor con las funcionalidades más mínimas que se te ocurran. ¿Cuáles? Pues bastaría, en ese

6. Los «pivotes» implican que vas por mal camino y que debes dar marcha atrás y reconsiderar tu hipótesis, pues no has acertado y debes empezar de nuevo.

punto del desarrollo de tu producto, con ofrecerles unos palillos chinos para evitar que se manchen las manos. Un tenedor sería todavía demasiado.

Si lograste llegar hasta ahí puedes estar de buen humor. Has delimitado el problema, el nicho de mercado y el producto que suple esa carencia. Has afinado el **riesgo de mercado** y el **riesgo de producto**. Ahora solo te queda fijar el **riesgo de negocio**.

Muy bien. Haces una maqueta, pruebas los palillos en un grupo de testeo, parece que funcionan, y pones una tirada mínima de palillos a la venta. Los usuarios empiezan a emplear tus palillos y pagan dinero por ellos, pero de momento solo has llegado hasta los compradores más entusiastas de tu segmento de mercado (*early adopters*).

Pero antes de iniciar la producción en serie y de confirmar (de nuevo, con experimentos y mediciones) que todo funciona, debes tener claro que la fabricación de tu producto y construcción de modelo de negocio te resulta rentable, que puede ser realmente un negocio, porque, si no lo fuera, ¿para qué seguir con esto?

Hechos los estudios pertinentes y una vez que te asegures de que sí es rentable, te pones a producir en serie tu producto, como dijimos. Con un ritmo de negocio ya discreto, ahora es el momento de diferenciarte de tu competencia (¡hay más empresas vendiendo palillos chinos!) y ahí es donde empiezas a añadir nuevas mejoras a tu producto que le doten de valor, ofreciendo (a modo de prueba, para ver «cómo responde la gente») tenedores de dos dientes, de tres, más grandes, de postre, de metal, de plástico, de mango de hueso, de plata, etc.

En este ejemplo muy rápido te puedes hacer una idea del proceso en su conjunto pero, resumiendo mucho (porque de ahora en adelante ahondaremos más en este aspecto) las preguntas iniciales que deberías hacerte antes de salir a emprender como un loco, son:

1. ¿Alguien hizo antes mi idea? ¿Cómo? ¿Le funcionó? ¿Por qué?
2. ¿A alguien le interesa mi solución? ¿Resuelvo un problema? ¿Es distinta? ¿Por qué?
3. ¿Pagarían por mi propuesta? ¿Podría ganar dinero? ¿Cómo?
4. ¿Tengo medios humanos o materiales para hacer que esta idea arranque?

Es recomendable que adquieras de antemano unas nociones rápidas sobre cómo diseñar experimentos sencillos, generalmente a través de procedimientos que indican a quién te diriges, qué y cómo vas a medir, cómo vas a ejecutar el experimento y qué indicadores te señalarán que ha sido validado o refutado. Un sencillo cuadro como este te ayudaría mucho, aunque a lo largo del libro veremos este aspecto con más detenimiento:

Segmento	Occidentales que no quieren mancharse las manos al comer.
Diseño del experimento	Entrevista <i>online</i> a 500 personas con cinco preguntas sencillas. Estudio de 50 empresas de la competencia.
Validación	Si el 30 % confirman mi hipótesis.

También, por último, te recomendaríamos darle unas pinceladas a las teorías sobre causalidad (causa–efecto), para evitar esos sesgos que nos dicen «esto ha ocurrido o se ha debido a esto otro que lo ha provocado» y que muchas veces nos llevan a engaño (por ejemplo, si doy una patada en el suelo y en ese momento se oye un trueno, es un error pensar que ahí hay una causa–efecto). Una lectura muy rápida de lo que es el método científico te ayudará mucho a no engañarte a ti mismo y minimizar los errores, que suelen salir caros.

La idea

Todo producto o servicio nace de una idea. Convertir esa idea primigenia en algo que pueda tener un recorrido comercial es la parte difícil de este juego. Podríamos decir que la idea es el embrión al que tienes que dar forma para que tu negocio nazca, crezca y sea autosuficiente. Al igual que con la vida animal, para que este desarrollo se produzca es necesario cuidar diversos aspectos de la criatura, y en cada etapa de su ciclo de vida estos cuidados serán diferentes y estarán adaptados a esos momentos concretos.

Pero, aunque pueda parecer obvio, comencemos por el principio: ¿cómo surgen las ideas? Recuerda que no podemos dar nada por asentado, y que cuestionarse nuestras concepciones (por muy evidentes que nos parezcan) es una práctica muy sana.

Por lo general las ideas nacen de una observación consciente o inconsciente. Sin embargo, esta observación debe materializarse de algún modo, y suele ser a través de una serie de pasos muy estudiados por los investigadores. Aunque ahondar en este tema sería objeto de todo un libro dedicado a la creatividad, se hace preciso anotar una serie de pinceladas que te orienten.

Hay diversas técnicas que te ayudarán a tener una idea o a darle forma, que van desde el clásico «¿Y si...?» hasta sistemas más elaborados como SCAMPER, TRIZ, ARIZ, *Brainstorming*, Seis Sombreros para pensar, el binomio fantástico, los mapas mentales, la biónica, la asociación de ideas, *Design Thinking*, *Po* (pensamiento lateral), etc. Te invitamos a investigar sobre ellas porque es un tema apasionante. En cualquier caso, al final del libro añadimos algunas referencias que podrían serte de utilidad.

Una vez que has definido esa idea que te convence y crees que es buena, es muy sencillo dejarse llevar por la improvisación («trabajar a impulsos») e ir desarrollando dicha idea según se te van ocurriendo más matices o nuevas ideas, sean distintas o complementarias. El problema es que ese comportamiento suele traducirse en una gran ineficiencia.

Es preciso hacer otro inciso aquí, que te hemos ido adelantando. La filosofía *Lean* (un método que pertenece a la familia de métodos *Agile*, como lo es *Scrum*) parte del principio de que todo es prohibitivamente caro, es decir, que se trata de una manera de pensar y trabajar de enorme aversión al riesgo. El tiempo es algo escaso, los recursos materiales y humanos también, las oportunidades, las ideas... itodo, todo es muy caro, prohibitivo!

Partiendo de esa base, lógicamente, no se puede desperdiciar nada. A esto se le denomina *waste* en inglés o *muda* en japonés, pues la empresa Toyota, de Japón, es la verdadera inventora de la versión moderna de *Lean* y ella emplea esa expresión.

Dado que todo es caro y no se puede desperdiciar nada, por lo tanto, es preciso tener siempre presente dos principios. Uno, el *fail fast*, o «equivócate rápido», pues resulta más barato que equivocarse tarde cuando ya se han gastado muchos recursos.

El segundo principio es el que exige poner tu foco de atención en lo que más valor le aporte al fin que persigues. De nuevo, recuerda cuál es nuestra visión del diseño, que afirma que es fundamental que la solución sea útil a un problema **concreto**. Enfocando tu esfuerzo al punto clave que desees desarrollar o mejorar, tu nivel de *waste* se reducirá significativamente y todavía te quedarán recursos para seguir intentándolo.

En este aspecto también es muy importante que desde el principio tengas claro lo que suele denominarse «visión» (a dónde quieres ir) y «misión» (la razón de ser) de tu modelo de negocio. Si no sabes perfectamente a dónde quieres llegar, y por qué, ni qué es tu negocio, ni por qué, es muy sencillo que te pierdas por el camino, y además muy rápidamente. No olvides este punto. En nuestra experiencia hemos observado que las empresas, sencillamente, no lo definen o lo olvidan con el trajín del día a día, y podemos asegurarte que dejar esto de lado es la mejor forma de perder el norte en muy poco tiempo. Recuerda: foco.

Esta forma de entender la creación y gestión de un modelo de negocio es muy fiel a la realidad. Si observas tu vida, normalmente no te sobra ni

el tiempo ni el dinero como para permitirte el lujo de malgastarlos. Por ello, lo recomendable es ir paso a paso, de forma firme, haciendo las cosas bien, como recuerda el dicho español de «vísteme despacio que tengo prisa» o de aquel tierno consejo de las abuelas que decía que «pasito a pasito se hace el caminito».

Para lograrlo vamos a establecer las distintas fases en las que deberías trabajar si pretendes liderar un producto (tal y como lo entendemos aquí) de cualquier tipo, más incluso si es tecnológico y digital.

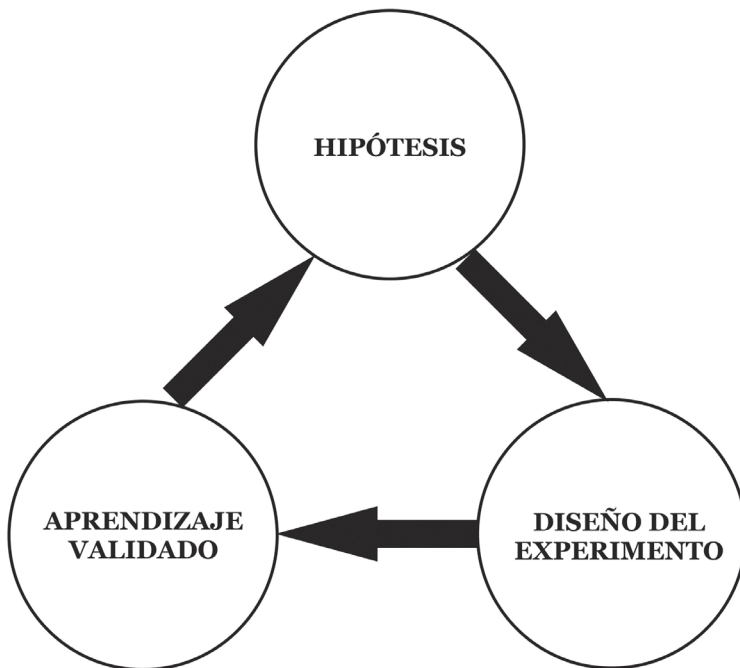
› **Validación**

Como dijimos, debes confirmar tus hipótesis (validar). En esta fase, por lo tanto, deberás corroborar dos aspectos: el problema (idea de negocio) y la solución que aportas, que comenzará siendo un prototipo y luego derivará a lo que se denomina un producto mínimo viable (PMV).

› **Desarrollo**

En lo que es propiamente el desarrollo del producto o modelo de negocio, es preciso que comprendas la forma más optimizada de cómo se debe trabajar en un ámbito digital, liderar un equipo de producto e iterar mientras tu solución está en el mercado. Como veremos después, la iteración (de *iter*, camino) es lo que realmente permitirá que tu propuesta persevere a lo largo del tiempo.

Para hacer esto posible, Eric Ries propuso una forma de trabajar basada en procedimientos empíricos que denominó «aprendizaje validado» y que puedes ver resumido en esta ilustración:



En este procedimiento se parte de la idea de que, como dijimos, todo son hipótesis. Para confirmarlas o refutarlas, deberás establecer un *microexperimento* que señale cómo vas a estudiar esa hipótesis y cómo sabrás si tu sospecha es acertada o no. Una vez confirmada dicha hipótesis, habrás obtenido un «conocimiento validado» que será la base para diseñar un nuevo *microexperimento* y confirmar o refutar la nueva hipótesis. De ahí que se hable de iteración, es decir, de seguir un camino en el que cada paso necesita del anterior para continuar y dar pie al siguiente paso.

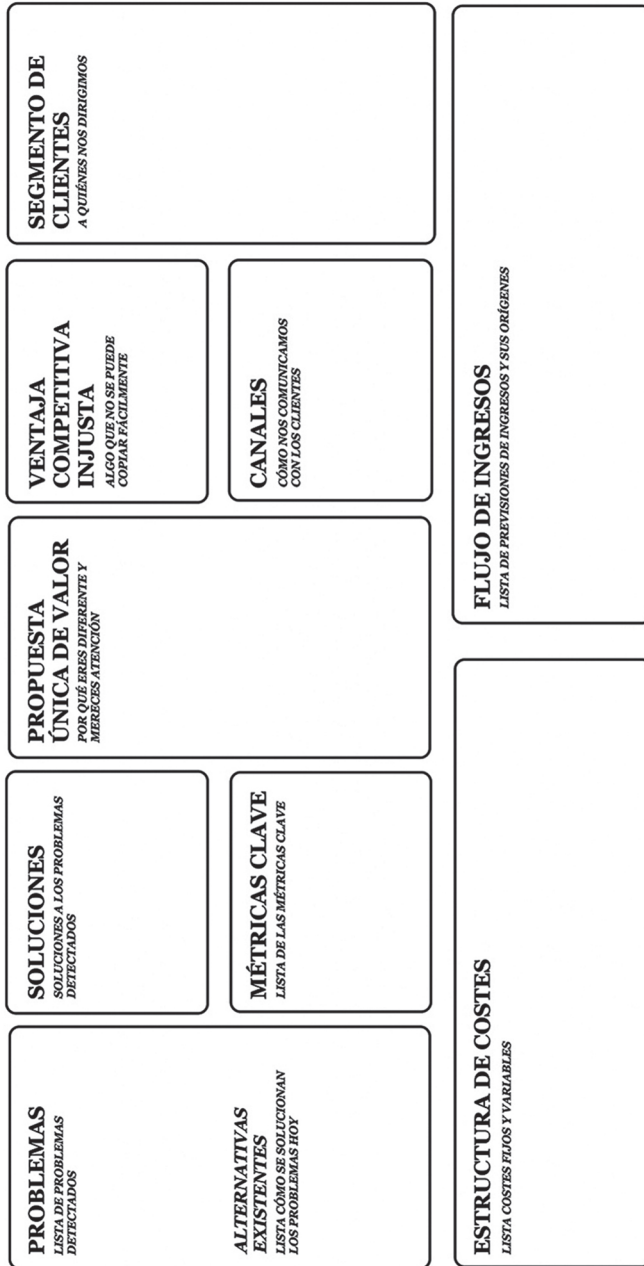
Fase de validación

Dando forma a la idea de negocio

Un mensaje en el que vamos a insistirte mucho en este libro es recordarte que **la herramienta no es lo importante**, sino que lo importante es entender para qué la necesitas usar. Muchas herramientas distintas te van a permitir llegar al mismo objetivo, y emplear una u otra dependerá de muchos factores, sean la comodidad, la accesibilidad, el precio o la propia naturaleza de la idea que estás tratando de desarrollar, por poner algunos ejemplos.

El primer paso que deberías dar es algo tan simple como verbalizar y escribir aquellos aspectos fundamentales de tu idea de producto.

Para llevarlo a cabo hay diferentes maneras de hacerlo y todas son igualmente válidas. Puedes usar una pizarra, pólits, una *app* e incluso un editor de texto. Personalmente nos gusta usar una herramienta llamada *Lean Canvas*, que se trata de una famosa plantilla creada por Ash Maurya que te ayudará a conseguir dar forma a la idea, y que proviene, a su vez, del *Business Model Canvas* de Alex Osterwalder.



Como observarás en la imagen anterior, el *Lean Canvas* no deja de ser un folio donde se han separado diferentes conceptos clave. Estos conceptos te van a ayudar a conseguir, principalmente, tres objetivos:

- Que medites sobre algunos aspectos de tu idea que, probablemente, no tengas todavía del todo maduros.
- Que entres en debates interesantes sobre la idea y sus objetivos, sea cuestionándolos, sea enriqueciéndolos.
- Que, al final, cuando lo hayas rellenado del todo, seas capaz de haber hecho un croquis lo suficientemente completo sobre tu idea de negocio.

¿Quiénes deberían estar implicados en este ejercicio? En principio, todos aquellos que han concebido la idea y quienes vayan a liderarla. En esta fase no es conveniente meter a demasiada gente porque aún no estás en el momento de tener a un equipo trabajando y solo sumarías «ruido», es decir, información que te distrae de lo que buscas: foco.

Pero veamos cada uno de los recuadros del *Lean Canvas* para entender qué debes completar ahí de manera que te resulte útil.

Problema

Recuerda que habíamos dicho que todo producto se basa en la premisa de que tratas de resolver un problema. Por ese motivo, este recuadro debería recoger los problemas que has detectado, y es el primer aspecto que deberías estudiar.

¿Qué es lo que realmente pretende que veas aquí el *Lean Canvas*? No olvides que tratas de validar que, efectivamente, has identificado un problema o una serie de problemas que deseas resolver. De momento, lo cierto es que solo tienes una hipótesis: crees que has identificado un problema,