



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 (lienços, 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 lienços.

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? Elijas 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

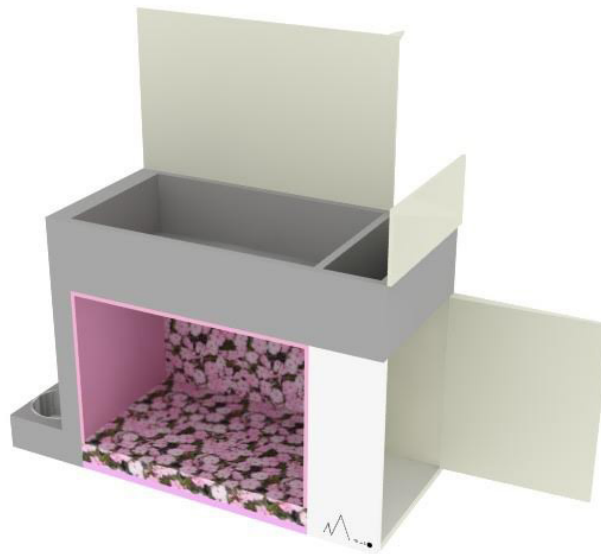
De alguna manera, este error tiene mucho que ver con algunos de los otros errores que hemos ido comentando a lo largo del capítulo. Cuando damos más importancia a la solución que al problema, cuando el producto o servicio tiene mucho que ver con lo que sé hacer y me gusta, o cuando tengo prisa por materializar 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 apures al 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. ($MVP_1 + MVP_2 + \dots + MVP_n = MMP$). 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 acompañé 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.



