

**pro**

**bar**

3

Reduce el riesgo la incertidumbre de tus ideas para propuestas de valor nuevas mejoradas decidiendo qué probar (pág. 188). Después, empieza haciendo pruebas paso a paso (pág. 196) saca conclusiones de la biblioteca de experimentos (pág. 214) antes de reunirlo todo (pág. 238) medir tu progreso.

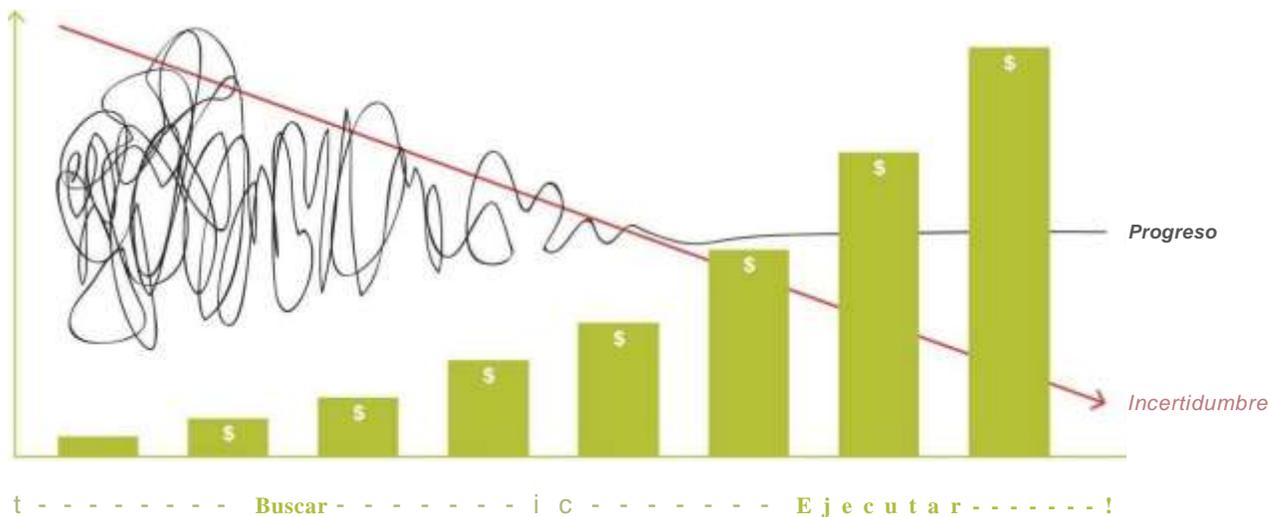




# Empieza a experimentar para reducir el riesgo

Cuando empiezas a explorar ideas nuevas, sueles encontrarte en un estado de máxima incertidumbre. No sabes si tus ideas funcionarán. Pulirlas en un plan de negocio no hará que tengas más posibilidades de tener éxito. Es mejor que hagas pruebas con experimentos baratos para aprender y reducir la incertidumbre. Después, a medida que vayas ganando certeza, puedes ir aumentando el gasto en experimentos, prototipos y pilotos. Pon a prueba todos los aspectos de los lienzos de la propuesta de valor y del modelo de negocio pasando por todos los elementos, desde los clientes hasta los socios (los socios de canal, por ejemplo).

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9



## Los planes de negocio frente a los procesos de experimentación

Antes, el primer paso en cualquier aventura empresarial era redactar un plan de negocio. Ahora sabemos más. Los planes de negocio son documentos estupendos que funcionan en un entorno conocido con la certeza suficiente. Desgraciadamente, en las nuevas aventuras empresariales suele haber un alto nivel de incertidumbre. Por ello, probar las ideas de

manera sistemática para descubrir qué funciona y qué no es un enfoque mucho mejor que escribir un plan. Hasta se podría afirmar que los planes maximizan el riesgo. Su naturaleza sin imperfecciones crea la ilusión de que con una buena ejecución poco puede salir mal. Aun así, las ideas cambian radicalmente desde su nacimiento hasta que están listas para salir al

mercado y, con frecuencia, mueren por el camino. Debes experimentar, aprender y adaptarte para gestionar este cambio e ir reduciendo el riesgo y la incertidumbre paulatinamente. Este proceso de experimentación, que trataremos en las páginas siguientes, se conoce como desarrollo de clientes y *Lean Startup*.

O  
M  
III  
a  
a:  
Q.



### Planes de negocios

### Experimentación

Aplicado a nuevas aventuras empresariales

Nosotros sabemos	<b>Actitud</b>	Nuestros clientes y socios saben
Plan de negocio	<b>Herramientas</b>	Lienzos de la propuesta de valor y del modelo de negocio
Planificación	<b>Proceso</b>	Desarrollo de clientes y <i>Lean Startup</i>
En la oficina	<b>Dónde</b>	Fuera de la oficina
Ejecución de un plan	<b>Se centra en</b>	Experimentación y aprendizaje
Hechos históricos de éxitos pasados	<b>Base de la decisión</b>	Hechos y resultados de los experimentos
No se trata adecuadamente	<b>Riesgo</b>	Minimizado mediante aprendizaje
Se evita	<b>Fracaso</b>	Aceptado como modo de aprender y mejorar
Enmascarada bajo un plan detallado	<b>Incertidumbre</b>	Reconocida y reducida mediante experimentos
Hojas de cálculo y documentos detallados	<b>Detalle</b>	Depende de la cantidad de datos de los experimentos
Asunciones	<b>Números</b>	Basados en los datos

# 10 principios de Las pruebas

II

Aplica estos diez principios cuando empieces a probar tus ideas para propuestas de valor con una serie de experimentos. Un buen proceso de experimentación genera datos de lo que funciona y lo que no. También te permitirá adaptar y cambiar tus propuestas de valor y modelos de negocio y reducir el riesgo y la incertidumbre de manera sistemática.

o  
a:  
o.

Consigue el póster de «10 principios de las pruebas»



1

**Asume que los datos superan las opiniones.**

Los datos (del mercado)

**superan sea lo que sea que piensen tu jefe, tus inversores, tú o cualquier otro.**



2

**Aprende más rápido y reduce el riesgo aceptando el fracaso.**

Probar ideas incluye el fracaso. No obstante, fracasar por poco dinero en poco tiempo contribuye a aprender, algo que reduce el riesgo.



4

**Experimentos, ¿realidad?**

Recuerda que los **experimentos son una lente** a través de la cual intentas comprender la realidad. Son **un buen indicador, pero son** distintos a la realidad.



5

**Equilibra aprendizaje y visión.**

Integra los resultados de las pruebas sin darle la espalda a **tu visión.**



**6**

**Identifica aquello que se carga las ideas.**

Empieza probando las asunciones más importantes: las que podrían hacer explotar tu idea.



**7**

**Primero comprende a los clientes.**

Haz pruebas de los trabajos, frustraciones y alegrías del cliente antes de probar lo que podrías ofrecerles.



**8**

**Haz que se pueda medir.**

Las buenas pruebas contribuyen al aprendizaje que se puede medir y te proporciona información que se puede aplicar.



**9**

**Acepta que no todos los hechos son iguales.**

Puede que los entrevistados te digan una cosa y luego hagan otra. Considera el grado de fiabilidad de tus datos.



**10**

**Prueba el doble de veces las decisiones irreversibles.**

Asegúrate de que las decisiones que tienen un impacto irreversible estén especialmente bien fundamentadas.

# Presentando el proceso de desarrollo de clientes

El desarrollo de clientes es un proceso de cuatro pasos inventado por Steve Blank, un emprendedor convertido a autor y educador. La premisa básica es que en la oficina no hay hechos, así que debes probar tus ideas con los clientes y las partes interesadas (por ejemplo, los socios de canal u otros socios clave) antes de implementarlas. En este libro utilizamos el proceso de desarrollo de clientes para probar las asunciones que se esconden detrás de los lienzos de la propuesta de valor y del modelo de negocio.



## Descubrimiento del cliente

Sal a la calle a descubrir los trabajos, frustraciones y alegrías de tu cliente. Investiga lo que podrías ofrecerles para acabar con sus frustraciones y crear alegrías.



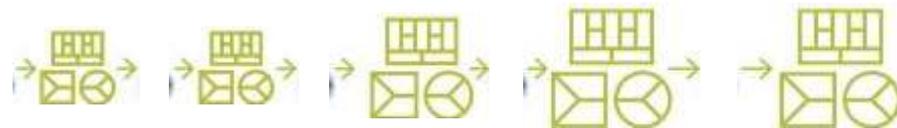
## Validación del cliente

Haz experimentos para probar si los clientes valoran cómo tus productos y servicios pretenden mitigar frustraciones y crear alegrías.

---

Buscar


---





### Creación de clientes

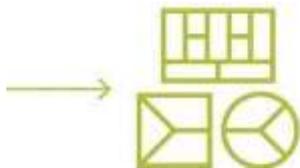
Empieza a generar demanda en el usuario final. Lleva a tus clientes a tus canales de ventas y empieza a escalar el negocio.



### Creación de empresa

Haz la transición de una organización temporal diseñada para buscar y experimentar hacia una estructura centrada en ejecutar un modelo validado.

## Ejecutar



## Buscar frente a ejecutar

El objetivo de la fase de búsqueda es **experimentar y aprender** qué propuestas de valor se pueden vender y qué modelos de negocio podrían funcionar. Tus lienzos **cambiarán de manera radical y se irán ajustando constantemente** durante esta fase mientras pruebas **todas las hipótesis cruciales**. Hasta que no hayas validado tus ideas, no pasarás al modo y escala de ejecución. En las fases iniciales del proceso, tus lienzos cambian rápidamente; a medida que vayas **ganando conocimiento a partir de los experimentos, se estabilizarán**.

### Consejo

Plasma todas las hipótesis, todo lo que pruebes y lo que aprendas. Utiliza los lienzos de la propuesta de valor y del modelo de negocio para registrar tu progreso desde la idea inicial y punto de partida hacia una propuesta de valor y modelo de negocio viables. Hacer un seguimiento de tu progreso y de las pruebas que vas generando por el camino te permite volver a ellas si es necesario.

O  
M  
C  
O  
O  
a  
a  
a

# Integrar Los principios del *Lean Startup*

Eric Ries inició el movimiento *Lean Startup* basado en el proceso de desarrollo de clientes de Steve Blank. La idea consiste en eliminar la incertidumbre y el estancamiento del desarrollo del producto creando, haciendo pruebas y aprendiendo o continuamente en un proceso iterativo. Aquí aplicamos los tres pasos en combinación con los lienzos y el desarrollo de clientes para probar ideas, asunciones y los llamados productos mínimos viables (PMV).

1  
a:  
a.

## Zoom in



1

Descubrimiento del cliente



Buscar

Validación del cliente



Creación del cliente

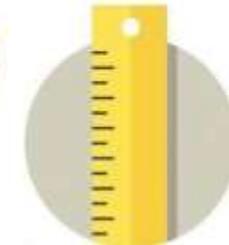
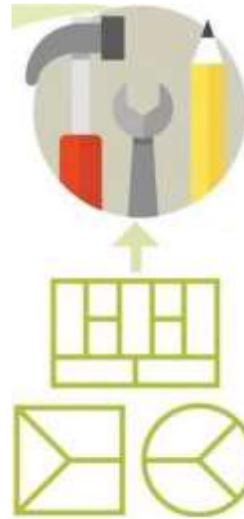


Ejecutar

creación de empresa

### **O. Generar una hipótesis.**

Empieza por los lienzos de la propuesta de valor y del modelo de negocio a definir las hipótesis críticas que hay detrás de tus ideas para poder diseñar los experimentos adecuados.



### **1. Diseñar/construir.**

Diseña o construye un objeto específicamente concebido para probar tus hipótesis, obtener información y aprender. Podría ser un prototipo conceptual, un experimento, o simplemente un prototipo básico (PMV) de los productos y servicios que quieres ofrecer.

### **2. Medir.**

Mide el rendimiento del objeto que has diseñado o construido.

### **3. Aprender.**

Analiza el rendimiento del objeto, compáralo con tus hipótesis iniciales y extrae conclusiones. Pregunta qué pensabas que pasaría. Describe lo que ha pasado realmente. Después resume lo que cambiarás y cómo lo harás.

# Aplica el ciclo construir-medir-aprender

Aplica el círculo del *Lean Startup* más allá de los productos y servicios. Utiliza los mismos tres pasos de diseñar/construir, probar/medir y aprender con todos los objetos que crees con *Diseñando la propuesta de valor*. Aplica diseñar/construir, probar/medir, aprender en tus...

01  
DISEÑAR

## Prototipos conceptuales



Diseña prototipos conceptuales rápidos para dar forma a tus ideas, entender qué podría funcionar e identificar qué hipótesis deben ser ciertas para tener éxito. Utiliza estos prototipos como modo tangible de localizar, hacer seguimiento, iterar y compartir tus ideas e hipótesis.

## Hipótesis

Diseña y construye experimentos para probar las hipótesis que deben ser ciertas para que tu idea tenga éxito. Empieza con las hipótesis más críticas que podrían acabar con tu idea.

## Productos servicios



Construye productos mínimos viables (PMV) para probar tus propuestas de valor. Son prototipos con un conjunto mínimo de características diseñados específicamente para aprender más que para vender.

Diseña/construye	Mide	Aprende
Lienzos del modelo de negocio o de la propuesta de valor para dar forma a tus ideas a lo largo del proceso	Rendimiento del prototipo conceptual: el encaje entre el perfil del cliente y el mapa de valor, cifras aproximadas, evaluación del diseño con las siete preguntas del modelo de negocio	Si debes adaptar tus prototipos conceptuales y por qué <b>El rendimiento económico asumido</b> de tu modelo de negocio <b>El encaje asumido</b> Qué hipótesis debes probar
Entrevistas, observaciones y experimentos para probar las asunciones iniciales de tu propuesta de valor y modelo de negocio derivadas de los prototipos conceptuales	Lo que pasa realmente en tus experimentos comparado con lo que creías que pasaría (p. ej.: tus hipótesis)	Si es necesario cambiar alguno de los componentes básicos del modelo de negocio o del lienzo de la propuesta de valor y por qué
Productos mínimos viables con los beneficios y características que quieras probar	Si tus productos y servicios realmente alivian frustraciones y crean alegrías para los clientes	Si debes cambiar los productos de tu propuesta de valor y por qué <b>Qué aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías funcionan y cuáles no</b>

**Yo presento modelos «Shrek», que es una expresión yidis que significa poner nerviosa a la gente.**

Frank Gehry, arquitecto



**En la oficina no hay hechos. Así que salid corriendo a hablar con los clientes.**

Steve Blank, emprendedor y educador



**Fracasa pronto para triunfar lo antes posible.**

David Kelley, diseñador



Qué probar



## Probando el círculo

Prueba qué trabajos, frustraciones y alegrías le importan más al cliente realizando experimentos que generen datos que vayan más allá de tu estudio inicial del cliente. Sólo después de esto deberías empezar con la propuesta de valor. Esto impedirá que pierdas tiempo con productos y servicios que no les interesan.

Aporta datos que muestren lo que les importa a los clientes (el círculo) antes de centrarte en cómo ayudarles (el cuadrado).

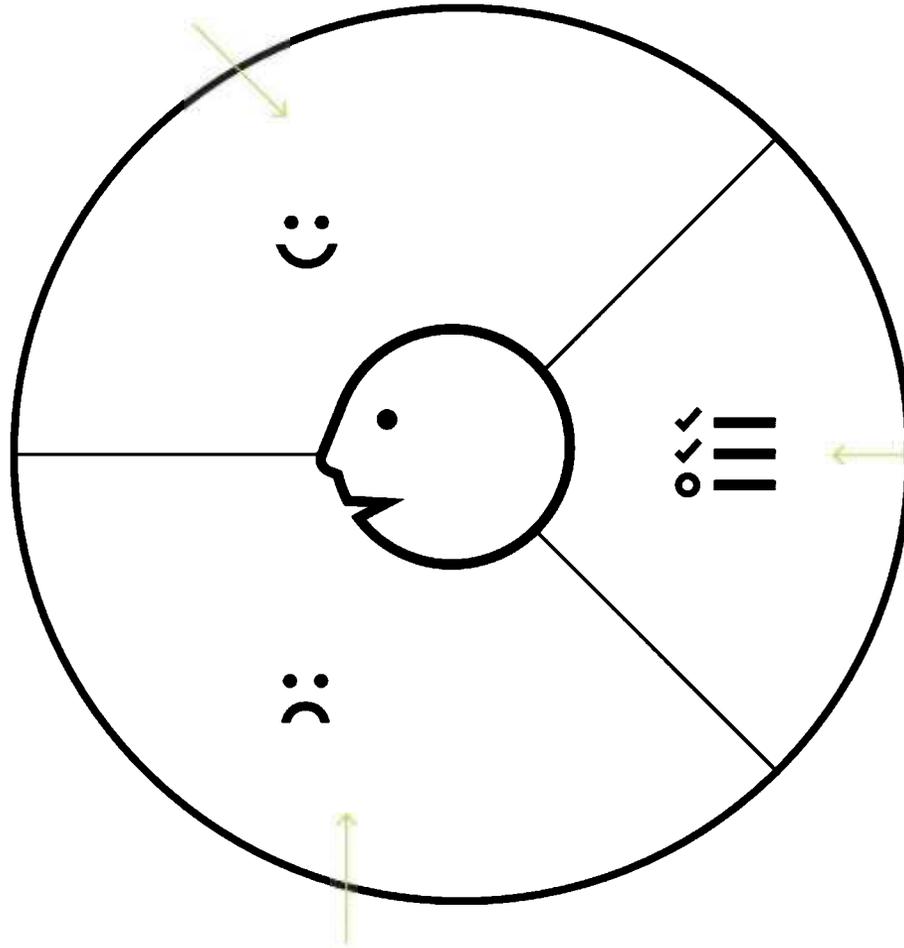
### **Empieza con los trabajos, frustraciones y alegrías**

En la sección dedicada al diseño vimos una serie de técnicas para comprender mejor a los clientes. En este capítulo vamos un paso más allá. El objetivo de «probando el círculo» es confirmar con datos que nuestros esbozos de perfiles, nuestra investigación inicial, nuestras observaciones y conclusiones de las entrevistas eran correctas. Queremos saber con más certeza qué trabajos, frustraciones y alegrías importan realmente a los clientes.

Tener datos sobre esto antes de centrarte en la propuesta de valor es muy importante. Si empiezas probando tu propuesta de valor, nunca sabrás si los clientes la están rechazando o si simplemente estás abordando trabajos, frustraciones y alegrías irrelevantes para ellos. Es menos probable que esto ocurra si tienes datos sobre lo que les importa.

Evidentemente, esto significa que necesitas encontrar maneras creativas de probar las preferencias de tus clientes sin recurrir al uso de los productos mínimos viables. Te enseñamos cómo hacerlo con las herramientas de la biblioteca de pruebas (📖 pág. 214).

- qué alegrías importan más a los clientes?
- cuáles son las más esenciales?



¿Tienes  
datos que  
demuestren...

- qué frustraciones importan más a los clientes?
- cuáles son las más extremas?

- qué trabajos importan más a los clientes?
- cuáles son los más importantes?

# Probando el cuadrado

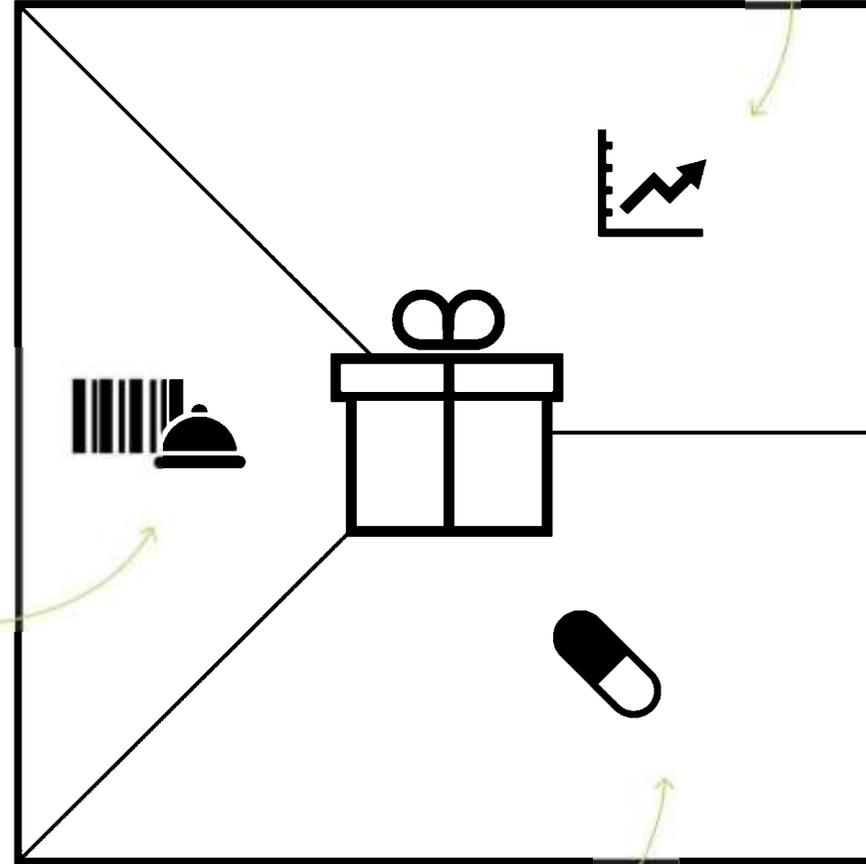
Prueba si a los clientes les importa cómo pretendes ayudarles y cuánto les importa. Diseña experimentos que generen datos que demuestren que tus productos y servicios acaban con las frustraciones y crean alegrías que importan a los clientes.

PROBAR / 3.1

## ¿Tienes datos que demuestren...

- cuál de tus productos y servicios esperan realmente los clientes?
- cuáles son los que más esperan?

- cuál de tus creadores de alegrías realmente necesitan o desean los clientes?
- cuáles son los que más ansían?



- cuál de tus aliviadores de frustraciones ayuda a tus clientes con sus problemas?
- cuáles son los que más anhelan?

# Aporta datos que demuestren que a tus clientes les importa cómo tus productos y servicios acaban con las frustraciones y crean alegrías.

## **El arte de probar propuestas de valor**

Probar cuánto les importa tu propuesta de valor a tus clientes es un arte porque el objetivo es hacerlo de la manera más barata y rápida posible sin implementar la propuesta de valor en su totalidad.

Debes probar el gusto de tu cliente por tus productos y servicios con los aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías uno por uno, diseñando experimentos que sean medibles, aporten conclusiones y que te permitan aprender y mejorar (🕒 pág. 214).

Asegúrate de que tus experimentos te permiten comprender qué aspectos de tus productos y servicios valoran los clientes para poder evitar ofrecer algo innecesario. En otras palabras, elimina las características o esfuerzos que no contribuyan directamente al aprendizaje que buscas.

Procura centrarte siempre en encontrar la manera más sencilla, rápida y barata de probar un aliviador de frustraciones o un creador de alegrías antes de empezar a crear prototipos de tus productos y servicios.

## Probando el rectángulo

Prueba las asunciones más críticas relativas al modelo de negocio en el que está insertada tu propuesta de valor. Recuerda: incluso las grandes propuestas de valor pueden fracasar sin un modelo de negocio seguro. Aporta datos que demuestren que es probable que tu modelo de negocio funcione, que generará más ingresos que costes y que creará valor no sólo para tus clientes sino para tu negocio.

Aporta datos que demuestren que es probable que funcione el modo con el que pretendes crear, ofrecer y capturar valor.

### **No descuides probar tu modelo de negocio**

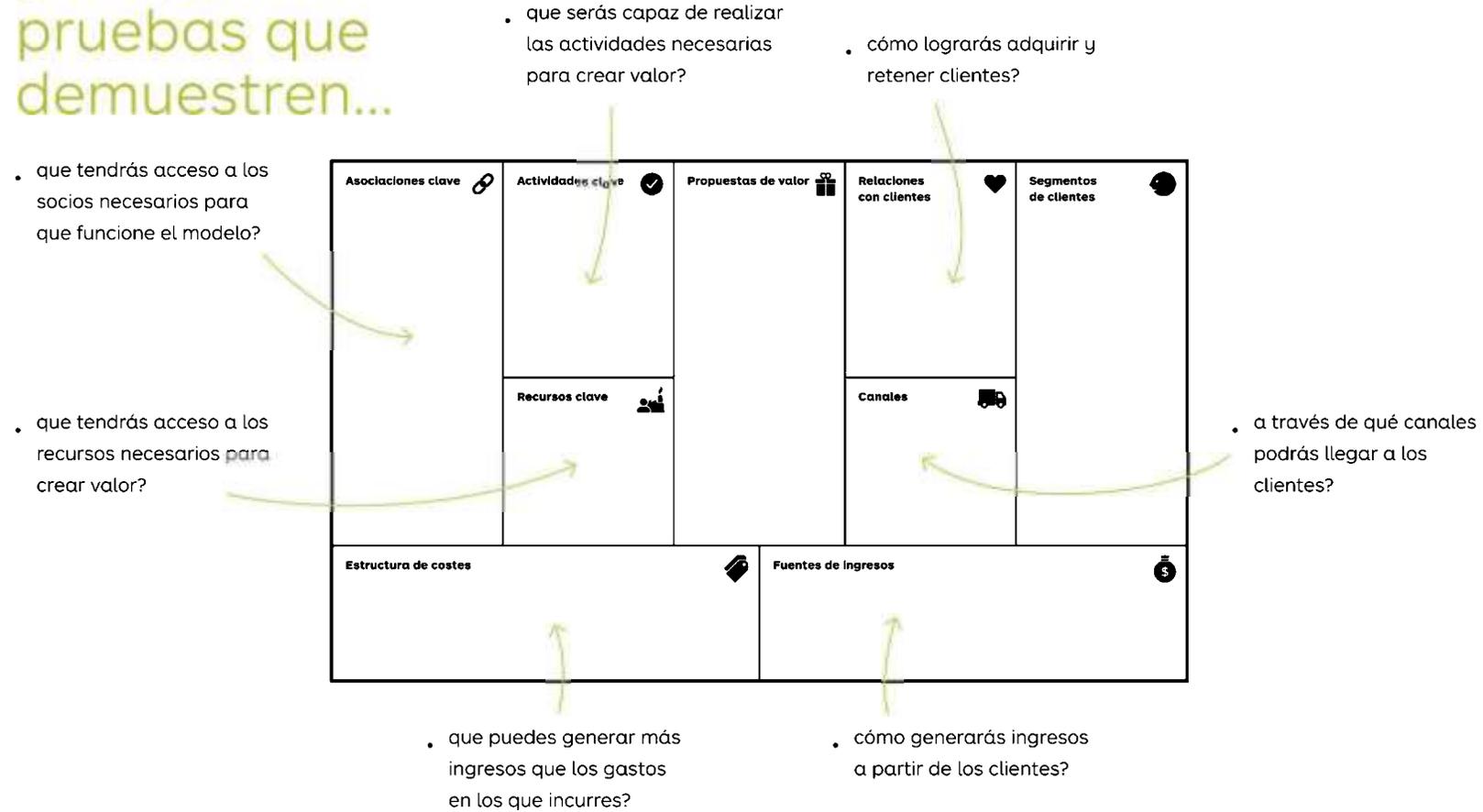
Puedes fracasar incluso con una propuesta de valor exitosa si tu modelo de negocio genera menos ingresos de los gastos en los que incurre. Muchos creadores están tan centrados en diseñar y probar productos y servicios que a veces descuidan esta obvia ecuación (beneficio = ingresos – costes) resultante de los elementos claves del lienzo del modelo de negocio.

Una propuesta de valor que quieran los clientes no tiene demasiado valor si no tienes los canales para llegar a ellos como ellos quieren. Del mismo modo, un modelo de negocio que gasta más dinero en adquirir clientes que lo que ganará

en ingresos de esos mismos clientes, a la larga no sobrevivirá. De manera similar, una empresa abandonará su actividad si los recursos y las actividades necesarios para crear valor son más costosos que el valor que capturan. En algunos mercados, quizá tendrás que tener acceso a socios clave que puede que no estén interesados en trabajar contigo.

Diseña experimentos que aborden las cosas más importantes que tienen que ser ciertas para que tu modelo de negocio funcione. Probar esas asunciones críticas te impedirá fracasar con una buena propuesta de valor que los clientes quieran de verdad.

# ¿Tienes pruebas que demuestren...



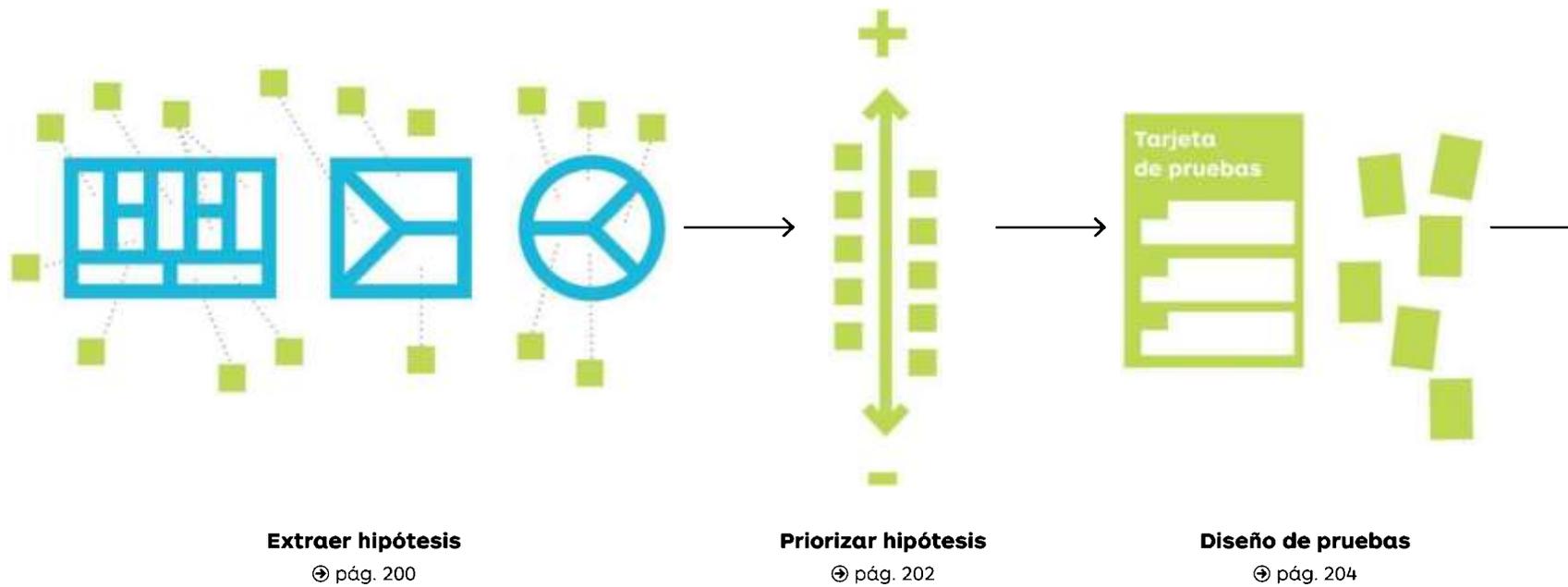
# 3.2

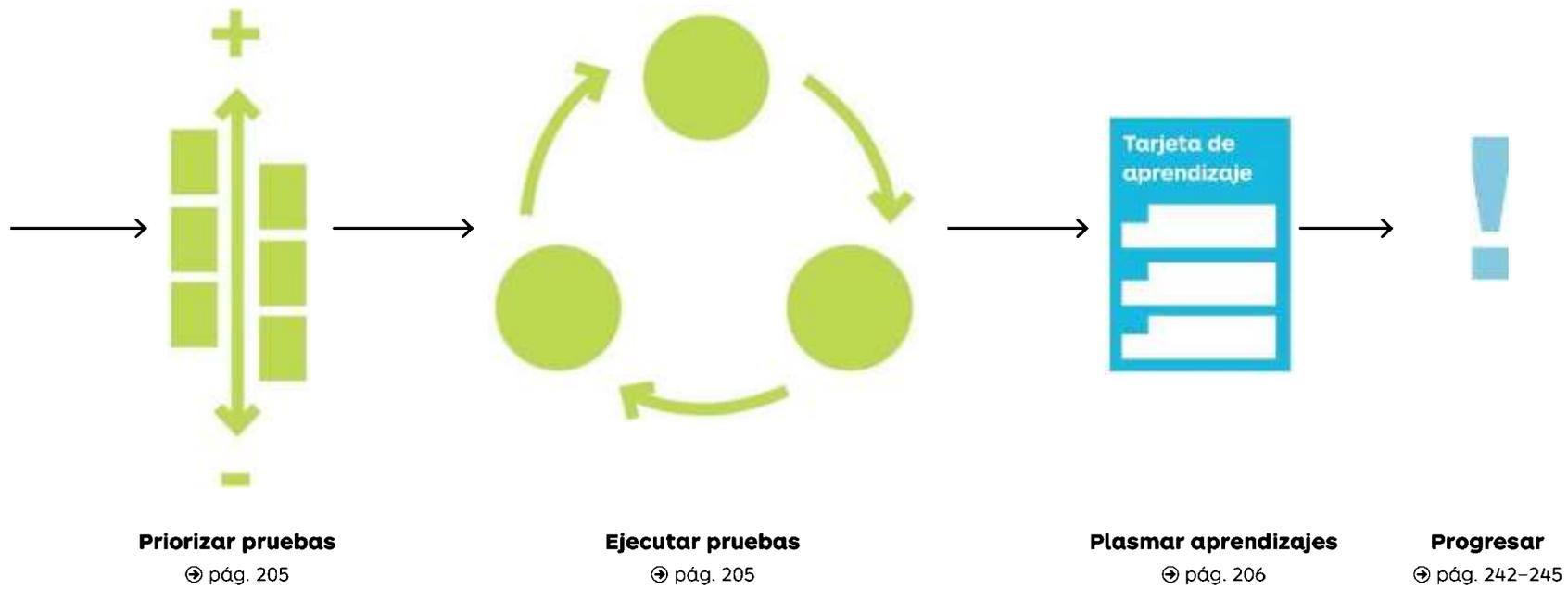
## **Haciendo pruebas paso a paso**



# Visión general del proceso de pruebas

PROBAR / 3.2



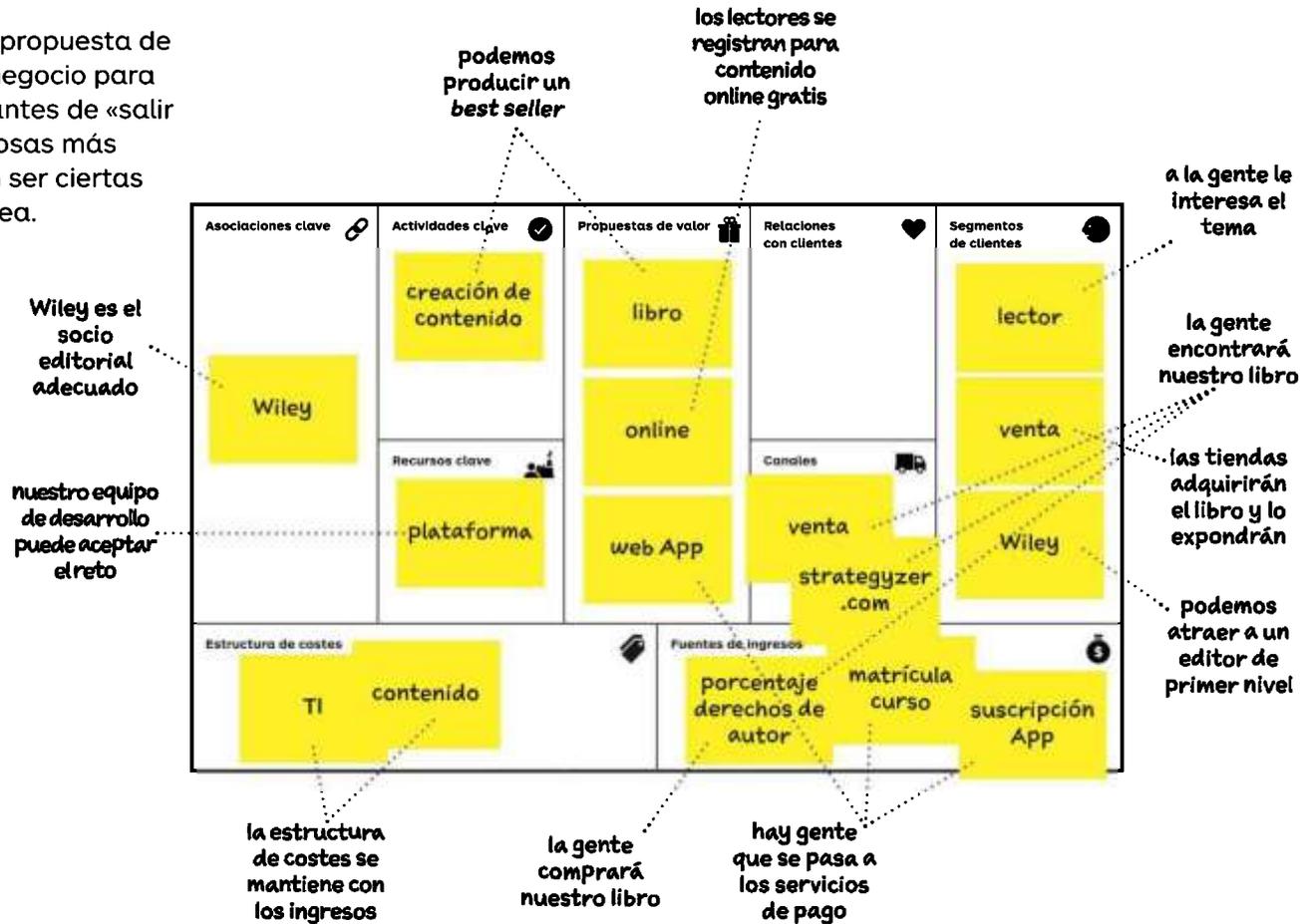


# Extrae tus hipótesis: ¿qué debe ser cierto para que funcione tu idea?



PROBAR / 3.2

Utiliza los lienzos de la propuesta de valor y del modelo de negocio para identificar qué probar antes de «salir a la calle». Define las cosas más importantes que deben ser ciertas para que funcione tu idea.



**Para triunfar,  
pregúntate qué debe  
ser cierto sobre...**



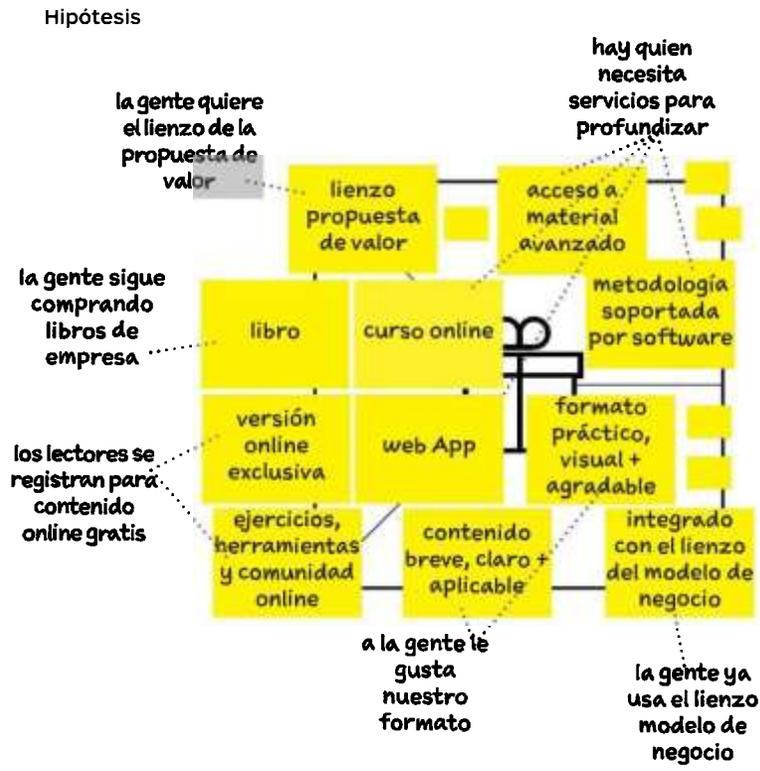
**... tu modelo de negocio**



DEFINICIÓN

# Hipótesis de negocio

Aquello que debe ser cierto para que tu idea funcione de forma parcial o total, pero que aún no se ha validado.



...tu propuesta de valor.



...tu cliente.



## Prioriza tus hipótesis: qué podría acabar con tu negocio

No todas las hipótesis son igual de decisivas. Algunas pueden acabar con tu negocio, mientras que otras sólo importan una vez aciertas con las más importantes. Empieza a priorizar qué es decisivo para la supervivencia.

PROBAR / 3.2



**Identifica a los asesinos de negocios. Se trata de las hipótesis imprescindibles para la supervivencia de tu idea. ¡Pruébalas primero!**



**Clasifica todas las hipótesis según lo decisivas que sean para que tu idea sobreviva y prospere:**

Nuestra idea no tiene sentido si la gente no toma, o no teme tomar, malas decisiones empresariales (sobre todo las relacionadas con los productos y servicios) o si no buscan métodos para ayudarles con esas cuestiones.

~~A la gente le interesa el tema~~

*Hipótesis duplicada, eliminar una nota autoadhesiva*

Nuestra idea no tiene fundamento si la gente ya no compra libros de empresa y no podemos producir un *best seller* en el formato que les gusta.

Es fundamental que logremos que la gente use **strategyzer.com** para poder ofrecer el complemento a aquellos que estén interesados en más servicios.

**Decisivas para la supervivencia**

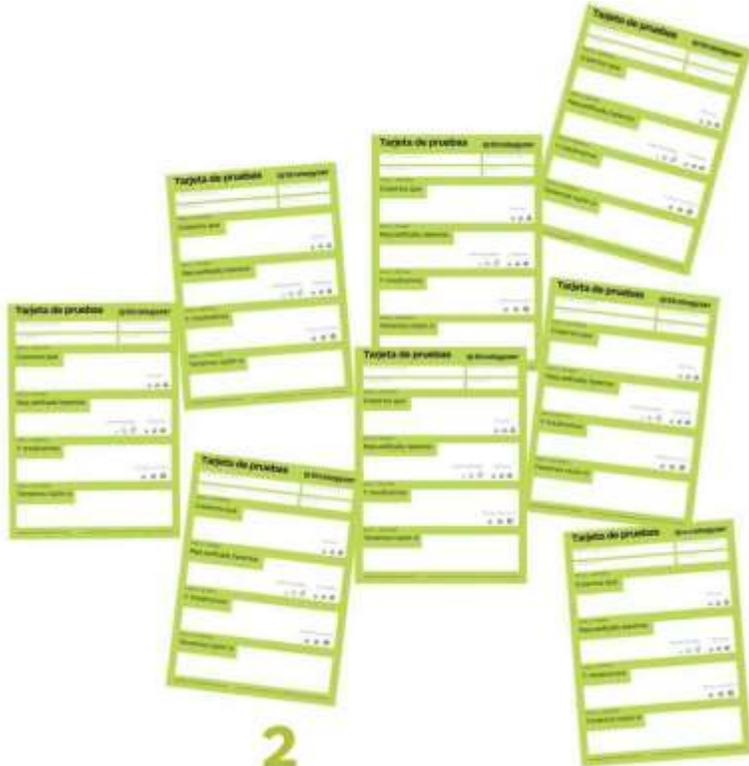
- la gente teme tomar malas decisiones
- las propuestas de valor son un auténtico reto
- la gente sigue comprando libros de empresa
- a la gente le gusta nuestro formato
- las tiendas adquirirán el libro y lo expondrán
- la gente comprará nuestro libro
- hay gente que se pasa a los servicios de pago
- ...



**Menos decisivas para la supervivencia**







**2**

**Diseña una serie de experimentos para las hipótesis más decisivas.**

**Consejo**

Considera probar con varios experimentos las hipótesis más decisivas. Empieza con pruebas baratas y rápidas. Después sigue con otras más elaboradas y más fiables si es necesario. Así, puedes crear varias tarjetas de pruebas para las mismas hipótesis.



**Repite**



**4**

**Haz experimentos.**

Empieza con los experimentos que estén más arriba en tu lista. *Advertencia: Si tus primeros experimentos invalidan tu hipótesis inicial, puede que tengas que volver a la pizarra a volver a pensar tus ideas. Puede que convierta en irrelevantes el resto de las tarjetas de pruebas de tu lista.*

**3**

**Clasifica las tarjetas de pruebas.**

Prioriza las tarjetas de pruebas. Clasifica las hipótesis más decisivas en la posición más alta, pero prioriza que las pruebas baratas y rápidas se hagan al principio del proceso, cuando el grado de incertidumbre es más alto. Aumenta tu gasto en experimentos que generen datos y conclusiones más fiables a medida que crezca la certeza.



PROBAR / 3.2



**¿Dónde puedo aprender más lo antes posible?**

# Plasma tus conclusiones con la tarjeta de aprendizaje



PROBAR / 3.2

Estructura todas tus conclusiones con esta sencilla tarjeta de aprendizaje.

Describe las hipótesis que has probado.

Resume los resultados de tus experimento(s) según los datos observados. Una tarjeta de aprendizaje puede agregar las observaciones de varias tarjetas de pruebas.

Explica qué conclusiones has extraído a partir de los resultados de las pruebas.

Describe qué acciones adoptarás basándote en tus conclusiones.

Descarga la tarjeta de aprendizaje

## Tarjeta de aprendizaje @strategyzer

Demanda del método de la PV	1 de mayo 2014
Natasha Hanshaw	

PASO 1: HIPÓTESIS

**Creíamos que** la gente del mundo de los negocios busca métodos que les ayuden a diseñar mejores propuestas de valor.

PASO 2: OBSERVACIÓN

**Observamos** una gran demanda durante los talleres y un 2,5 % de CTR en nuestra campaña de Google AdWords.

Fiabilidad de los datos:

PASO 3: APRENDIZAJE Y CONCLUSIONES

**A partir de ahí aprendimos que** hay un interés suficientemente grande por el tema.

Acción requerida:

PASO 4: DECISIONES Y ACCIONES

**Por lo tanto, haremos** una campaña en LinkedIn para explorar el interés por segmentos (por ejemplo, en product managers).

Copyright Business Model Foundry AG Los creadores de Generación de Modelos de negocio y Strategyzer

Ponle nombre a la conclusión, la fecha en la que lo has aprendido y la persona responsable.

Indica lo fiables que son los datos medidos.

Destaca lo drásticas que deben ser las acciones necesarias basándote en lo que has aprendido.



→ **Has experimentado y aprendido. ¿Y ahora qué?**

## Invalidada

### **Vuelve a la pizarra: pivota.**

Busca nuevos segmentos alternativos, propuestas de valor o modelos de negocio para que tus ideas funcionen cuando tus pruebas invalidan tus primeros intentos.

*Por ejemplo, cuando se haya invalidado el interés del cliente por tu propuesta de valor sobre una tecnología nueva, busca clientes potenciales, propuestas de valor y modelos de negocio nuevos.*

## Aprende más

### **Busca la confirmación.**

Diseña y realiza más pruebas cuando los experimentos rápidos basados en una cantidad pequeña de datos indican la necesidad de tomar acciones drásticas.

*Por ejemplo, si las entrevistas con clientes potenciales muestran gran interés por un servicio que requiere altas inversiones para su lanzamiento, sigue con investigación y experimentos que generen más datos fiables que validen el interés del cliente.*

### **Profundiza tu conocimiento.**

Diseña y haz más pruebas para comprender por qué hay una tendencia una vez la hayas descubierto.

*Por ejemplo, si los datos cuantitativos de un experimento muestran que los clientes potenciales no están interesados, haz entrevistas cualitativas para comprender por qué no están interesados.*

## Validada

### **Avanza al siguiente elemento clave.**

Pasa a probar tu siguiente hipótesis cuando estés satisfecho con tus conclusiones y la fiabilidad de los datos.

*Por ejemplo, cuando hayas validado el interés del cliente en un producto, haz un seguimiento con los experimentos que validan la buena disposición de los socios del canal para almacenar y promocionar tu producto.*

### **Ejecuta.**

Cuando estés satisfecho con la calidad de tus conclusiones y la fiabilidad de tus datos, puedes empezar a ejecutarlo todo basándote en tus descubrimientos.

*Por ejemplo, cuando hayas aprendido y validado lo que cuesta conseguir socios de canal interesados en revender tu propuesta de valor, empieza a escalar los esfuerzos de ventas contratando comerciales o diseñando material de marketing.*



# ¿Cómo aprendes de rápido?

PROBAR/32

Lo único que se interpone entre tú y descubrir lo que los clientes y socios realmente esperan es la coherencia y la velocidad con la que tu equipo y tú avancéis durante el ciclo de diseñar/ construir, medir y aprender. A esto se lo conoce como tiempo del ciclo.

La velocidad con la que aprendes es fundamental, sobre todo durante las fases iniciales del diseño de la propuesta de valor. Cuando empiezas, la incertidumbre se encuentra en su punto álgido. No sabes si a los clientes les importan los trabajos, frustraciones y alegrías que pretendes abordar, y mucho menos si les interesa tu propuesta de valor.

Por tanto, es imprescindible que tus primeros experimentos sean extremadamente rápidos y produzcan el máximo de aprendizaje para que te puedas adaptar rápidamente. Éste es el motivo por el que empezar por redactar un plan de negocio o encargar un estudio de mercado a terceros está mal, aunque más adelante en el proceso tenga sentido hacerlo.



## Instrumentos para el aprendizaje

*Da forma a tus ideas en poco tiempo para compartirlas, verificarlas, iterarlas o generar hipótesis para probarlas.*

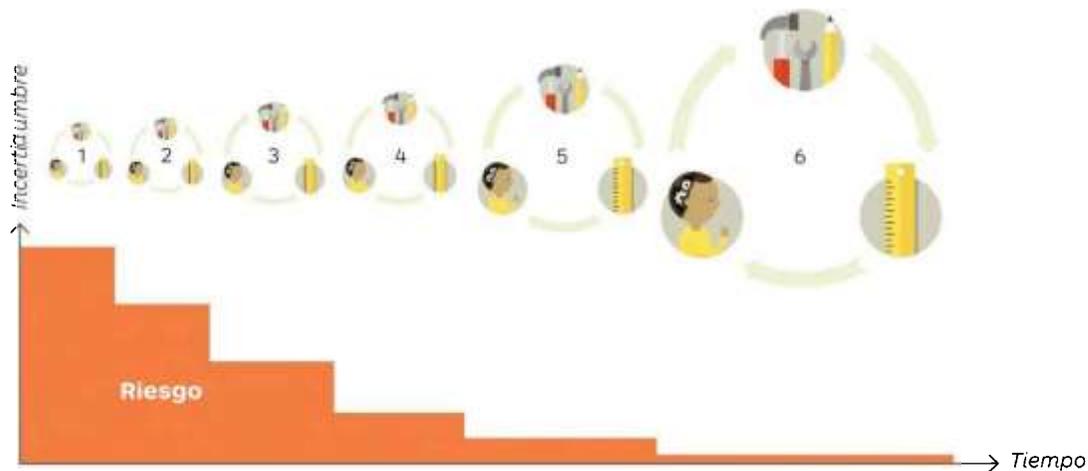
*Obtén primeras conclusiones del mercado de forma rápida. Mantén el esfuerzo interno para que lo que aprendas sea fresco y relevante y puedas avanzar en poco tiempo y actuar a partir de las conclusiones.*

*Utiliza toda la gama de experimentos de la biblioteca de experimentos (⊕ pág. 214). Empieza con los rápidos cuando el grado de incertidumbre sea alto. Continúa con los más fiables y más lentos cuando tengas datos de que vas en la dirección adecuada.*

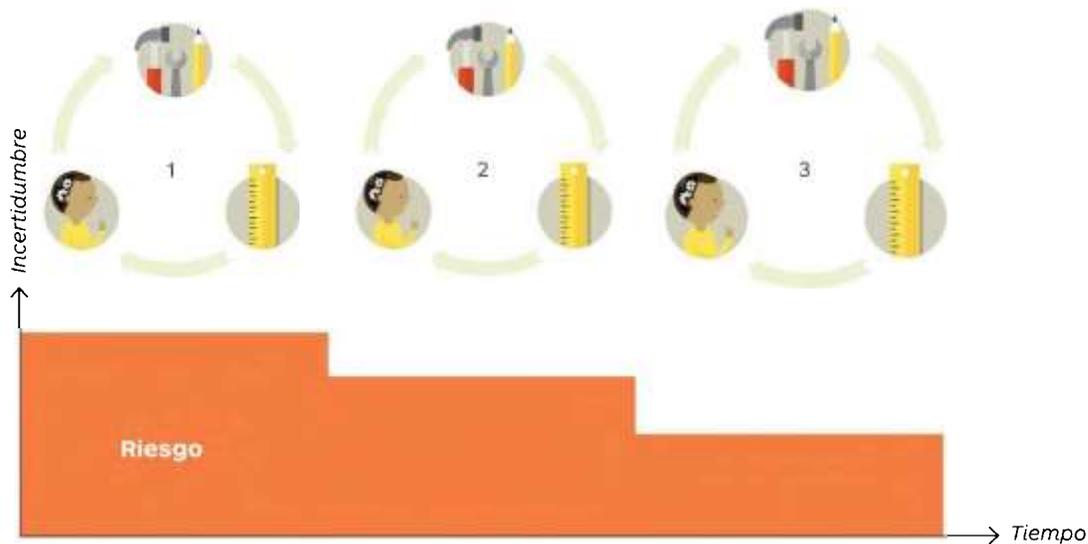
*Los planes de negocios son documentos más perfeccionados y normalmente más estáticos. Redáctalo sólo cuando tengas datos claros y te estés aproximando a la fase de ejecución.*

*Los estudios de mercado suelen ser costosos y lentos. No son una herramienta de búsqueda óptima porque no permiten adaptarte a las circunstancias con rapidez. Tienen más sentido en un contexto en el que se hacen cambios progresivos a una propuesta de valor.*

*Un estudio piloto suele ser la manera por defecto de probar una idea dentro de una empresa. Sin embargo, debería ir precedido de herramientas de aprendizaje más rápidas y baratas, ya que la mayoría de los pilotos se basan en propuestas de valor pulidas que implican un tiempo y unos costes considerables.*



Seis ciclos de iteración rápidos basados en experimentos rápidos generan más aprendizaje que tres ciclos de iteración lentos basados en experimentos más lentos. El enfoque más rápido generará conocimiento más deprisa y así se reducirá el riesgo y la incertidumbre de manera más considerable que con el lento.



Cuanto más rápido iteres, aprendes más y triunfas más deprisa.

PROBAR / 3.2

**¡No pierdas el tiempo!**

Imagina que te pasas una semana, un mes o más puliendo y perfeccionando tu idea. Imaginate todo ese tiempo esforzándote en pensar lo que necesitas hacer para producir unos buenos números de crecimiento para terminar descubriendo que a tus clientes y socios realmente no les importa. Es tiempo perdido.

## Cinco trampas de datos a evitar

Evita el fracaso pensando de manera crítica sobre tus datos. Los experimentos generan datos valiosos que se pueden usar para reducir el riesgo y la incertidumbre, pero no pueden predecir el éxito futuro con una exactitud del 100 %. Además, también puedes sacar conclusiones equivocadas. Evita las cinco trampas siguientes y asegúrate de que pruebas tus ideas con éxito.

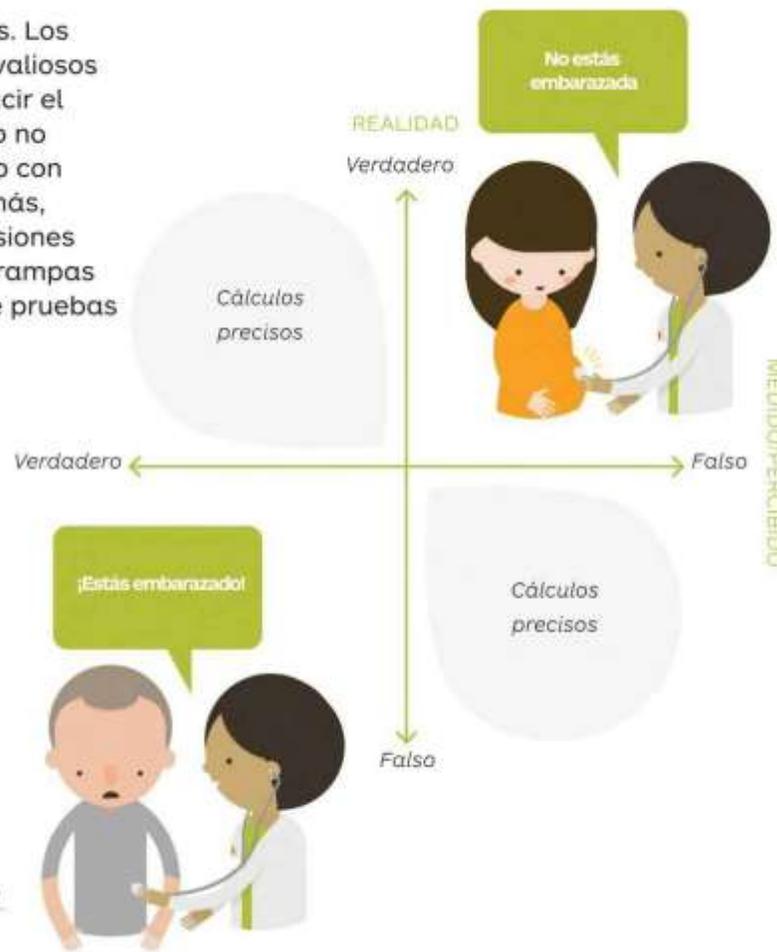
### La trampa del falso positivo

**Riesgo:** Ver cosas que no están.

**Sucede:** Cuando los datos de tus pruebas te hacen creer, por ejemplo, que tu cliente tiene una frustración, cuando en realidad no es así.

**Consejos**

- Prueba el círculo antes que el cuadrado. Comprende qué es relevante para los clientes con el fin de evitar que te engañen señales positivas de propuestas de valor irrelevantes.
- Diseña distintos experimentos para las mismas hipótesis antes de tomar decisiones importantes.



## La trampa del falso negativo

**Riesgo:** No ver cosas que sí están.

**Sucede:** Cuando tu experimento no detecta, por ejemplo, un trabajo del cliente que supuestamente debía desvelar.

**Consejos**

Prócura que tu prueba sea la adecuada. Dropbox, un servicio de alojamiento de archivos, al principio probó el interés del cliente con Google Adwords. Se invalidó su hipótesis porque los anuncios no funcionaron bien. Sin embargo, la razón por la que la gente no hizo búsquedas fue que se trataba de un mercado nuevo, no que hubiera una falta de interés.

## La trampa del «máximo local»



**Riesgo:** Perderse el potencial real.

**Sucede:** Cuando llevas a cabo experimentos que optimizan un máximo local e ignoran una oportunidad mayor. Por ejemplo, un resultado positivo de las pruebas puede hacer que termines con un modelo menos rentable cuando existe uno más rentable.

### Consejos

Concéntrate en aprender más que en optimizar.

No dudes en volver a diseñar alternativas mejores si los datos de las pruebas son positivos pero tienes la sensación de que los números deberían ser mejores (por ejemplo, un mercado mayor, más ingresos, mejor rendimiento).

## La trampa del «máximo agotado»

**Riesgo:** Pasar por alto las limitaciones (de un mercado, por ejemplo).

**Sucede:** Cuando crees que una oportunidad es mayor de lo que realmente es. Por ejemplo, cuando crees que estás probando una muestra de una gran población, pero en realidad es de la población entera.

### Consejo

Diseña pruebas que demuestren el potencial más allá de los temas abordados en el momento.

## La trampa de los datos equivocados

**Riesgo:** Buscar en el sitio equivocado.

**Sucede:** Cuando abandonas una oportunidad porque estás trabajando con los datos equivocados. Por ejemplo, puede que abandones una idea porque los clientes con los que estás haciendo pruebas no estén interesados y no te das cuenta de que hay gente que sí lo está.

### Consejo

Vuelve a diseñar otras alternativas antes de desistir.



PROBAR / 3.2

## Tarjeta de pruebas

Nombre de la prueba	Fecha de entrega
Asignado a	Duración

**PASO 1: HIPÓTESIS**

**Creemos que**

Decisiva: 

**PASO 2: PROBAR**

**Para verificarlo, haremos**

Coste de la prueba:       Fiabilidad: 

**PASO 3: MÉTRICA**

**Y mediremos**

Tiempo necesario: 

**PASO 4: CRITERIOS**

**Tenemos razón si**

Copyright Business Model Foundry AG. Los creadores de Generación de modelos de negocio y Strategyzer

 Descárgate la tarjeta de pruebas

# Tarjeta de aprendizaje Strategyzer

Nombre de la conclusión  Fecha del aprendizaje

Persona responsable

## PASO 1: HIPÓTESIS

Creíamos que

## PASO 2: OBSERVACIÓN

Observamos

Fiabilidad de los datos:



## PASO 3: APRENDIZAJE Y CONCLUSIONES

A partir de ahí aprendimos que

Acción requerida:



## PASO 4: DECISIONES Y ACCIONES

Por lo tanto, haremos



PROBAR / 3.2