

MÓDULO 1: DE LA IDEA AL PRODUCTO

A la hora de lanzar una iniciativa vamos a diferenciar dos fases: de la idea al producto, y del producto al negocio. La razón es que no todos los productos o servicios que proponemos al mercado son susceptibles de generar ingresos y constituirse en un modo de vida para el emprendedor, esto es, en un negocio. Tenemos muchos ejemplos de productos muy interesantes pero que no generan los ingresos necesarios para el día a día de la iniciativa, y para entender esto vamos a simular un ejemplo:

Imaginemos que un emprendedor tiene la idea de construir una lata de conservas que se abre pulsando una pestaña, es decir, sin necesidad de tirar de una anilla. La comodidad de apertura supera a las propuestas existentes, y si mostráramos un prototipo a un panel de consumidores y pidiéramos su opinión, la gran mayoría mostraría su preferencia por esta propuesta en sustitución de lo anterior. Diríamos, por lo tanto, que el producto fue validado por el mercado. Pero ahora toca saber si ese producto generará ingresos suficientes para convertirse en un negocio, para lo cual le decimos a los mismos potenciales consumidores que, debido a la tecnología que requiere la fabricación de ese modo de apertura, la lata costará 4 veces más cara que las latas convencionales de anillas. ¿Estarán los consumidores dispuestos a pagar el sobrecoste o preferirán seguir con la opción anterior a pesar de ser más incómoda? La respuesta es abrumadora: el cliente no asume el precio extra y no encuentra valor suficiente para pagar más dinero, por lo que aquel producto tan atractivo que mostramos no es susceptible de convertirse en negocio por falta de clientes dispuestos a pagar el sobreprecio. ¿Se entiende ahora la diferencia entre ambos conceptos y la importancia de analizar por separado ambas fases?

Lean startup propone mapas para ambas fases, que nosotros vamos a desglosar por separado. En la fase 01 “de la idea al producto”, el objetivo es validar que nuestra idea es susceptible de convertirse en un producto de interés para el consumidor. Para ello manejamos los mapas de empatía, los mapas de experiencias del cliente, los mapas de empatía y los prototipos. Si se superan los distintos hitos que plantean estas herramientas podemos concluir que efectivamente tenemos una solución de interés para el mercado, y lo siguiente es desarrollar el modelo de negocio que permita que ese producto-servicio genere beneficios con los que afrontar todo los costes del proyecto y dejar ingresos para los promotores. Para esta fase 02 “del producto al negocio”, el mapa que nos propone Lean Startup se llama CANVAS MODEL.

Arrancamos este módulo detallando la razón de ser y el manejo de los cuatro mapas que se insertan en la fase 01 y que permiten verificar que tenemos un producto o servicio de interés para el mercado.

Paso 01: mapas de empatía.

Todos los emprendedores parten de una premisa: detectaron un problema en el mercado y creen que tienen una solución de interés, bien sea una solución novedosa o un modo diferente de resolverlo en comparación con otras propuestas que ya existen. Lean Startup nos enseña que cualquier planteamiento que hagamos es una hipótesis que debe ser confirmada antes de pasar a la siguiente fase, y esta primera hipótesis del emprendedor plantea la existencia de un problema mal resuelto. ¿Y si eso no fuera cierto? ¿Y el problema que el consumidor cree que existe, no fuera tan importante para el consumidor y la solución careciera de interés para él? Pongamos un ejemplo:

Un emprendedor puede pensar que los padres tienen problemas para atender a sus hijos en verano y que una solución de interés podrían ser unos campamentos de robótica para niños, en donde los asistentes aprendan conceptos de futuro al mismo tiempo que se soluciona el problema de los padres para atenderlos en periodo estival. Pues bien, esa creencia de que los padres tienen problemas para atender a los hijos es una hipótesis que tiene que ser comprobada, no sea que avancemos en el desarrollo de la solución sin constatar que hay un mercado potencial de clientes dispuestos a pagar por la solución.

El mapa de empatía pretende analizar el problema detectado desde el prisma del cliente, y no desde la ilusión y el fanatismo del emprendedor. Los emprendedores se ilusionan con sus ideas y desprecian advertencias que les puedan hacer, a tal punto que en muchas ocasiones el problema que dicen resolver solamente está en su cabeza, pero no en la de la población. No quiere decir que el problema no exista, ojo, pero hay que verificar que es lo suficiente relevante como para que el cliente se plantee resolverlo. Pongamos otro ejemplo: que las ruedas se desinchan es una realidad y hubo quien planteó la recarga de los neumáticos con hidrógeno, por ser un gas que aguanta mucho más tiempo dentro de los neumáticos y consigue que la presión de las ruedas se aguante más tiempo en los niveles deseados. Frente al problema del desinflado permanente de las ruedas, hay que saber si es un problema del suficiente calado como para que el consumidor cambie sus hábitos de recargar en un surtidor de aire normal por esta otra propuesta, pagando por ello, claro está. El mapa de empatía nos permite intuir la opinión del potencial consumidor.

CÓMO SE MANEJA.

En el manejo de este mapa es muy importante que el interlocutor (el potencial cliente) no sepa que tenemos en la cabeza lanzar una iniciativa para el problema que le vamos a mostrar, a fin de que no aparezcan componentes subjetivos (aprecio hacia el emprendedor) que distorsionen el análisis. Si yo quisiera lanzar un proyecto y me reúno con personas de mi entorno para testar la magnitud del problema, puede darse el caso de personas que me aprecian y no quieren quitarme la ilusión y, para ello, no dan su punto de vista con la severidad que deberían para no dañarme. O lo contrario, personas que no quieren que fracase y opinan sin objetividad con la intención de que no avance en mi iniciativa.

El manejo correcto sería reunirse individualmente con varias personas de nuestro entorno cercano (amigos, familiares, amigos de amigos...), personas que puedan padecer el problema que nosotros pretendemos resolver y ser, por lo tanto, potenciales clientes, y conversar distendidamente “delante de una taza de café”. El emprendedor debería mantener una conversación amigable, sin manifestar en ningún momento su intención de emprender, y cuando el clima sea el pertinente lanzar una pregunta del estilo: “oye, ¿qué haces tú con tus hijos cuando llega el verano y los tienes en casa?”. Dejar al nuestro interlocutor que se exprese nos dará pistas de la magnitud del problema y del modo en cómo lo está resolviendo. Evidentemente, el emprendedor debe preparar estas preguntas y definir qué es lo que le interesa confirmar o desmentir, y buscar el modo de anotar todo lo relevante que salga en la conversación. Avanzado el diálogo y una vez que el interlocutor haya contado lo que sea, el emprendedor sí puede desvelar que todas esas preguntas están relacionadas con su intención de lanzar un proyecto emprendedor, y seguir conversando y contrastando opiniones sobre el interés de este proyecto ya con las cartas sobre la mesa. Insistimos: es aconsejable arrancar sin desvelar nuestras intenciones para lograr la máxima objetividad en las respuestas, pero cuando la conversación vaya avanzando sí puede ser interesante contar la razón de ser de las preguntas buscando la implicación del potencial cliente en el aporte de ideas y propuestas diferenciales. No olvidemos que el objetivo de esta fase es validar que nuestra idea realmente responde a un problema real por el que el consumidor está dispuesto a pagar.

Paso 02: mapas de experiencias.

Todos los problemas existentes ya están siendo resueltos de algún modo, similar al nuestro o alternativo. Para que nuestra iniciativa tenga éxito está claro que tiene que aportar diferencias que fuercen el cambio de hábitos, abandonando la solución anterior para apostar por la nuestra. Esas diferencias con las que pretendemos atraer consumidores son las denominadas “propuestas de valor”, y una manera de desarrollarlas es en conocer cuánto de satisfechos están los consumidores con su solución actual y, sobre todo, qué aspectos les provocan insatisfacción en lo que ya están consumiendo. El emprendedor debe incorporar a su solución aquellos aspectos de los rivales que agradan al cliente, y poner todo el interés en corregir los defectos para hacer su propuesta más satisfactoria que las existentes. El mapa de empatía es la herramienta que nos ayuda a entender todo el proceso que hay detrás de una compra, medido en términos de satisfacción e insatisfacción.

Lo que haremos delante de un potencial consumidor, es averiguar cuáles son los pasos que sigue a la hora de comprar y preguntarle por los aspectos que más le agradan y cuales le desagradan, volcando las conclusiones a una escala de satisfacción. Por ejemplo, si yo tengo la intención de poner un negocio de peluquería, me reuniría con cualquier allegado que use habitualmente este servicio para descubrir qué hace cada vez que contrata el servicio y cómo de satisfecho queda en cada fase.

CÓMO SE MANEJA.

Nuevamente acudimos a personas de nuestro entorno que sean susceptibles de ser potenciales consumidores, y en una reunión informal le advertimos que tenemos la intención de montar determinado negocio y que nos gustaría que nos ayudara a conocer cómo deberíamos hacerlo, partiendo de su experiencia actual en el consumo de una solución alternativa. Lo primero es describir el proceso con el mayor detalle posible, es decir, cuáles son los pasos que un consumidor sigue para cortarse el pelo, en este caso. Podría ser algo así como:

- 1) Llamo por teléfono para pedir cita
- 2) La anoto en un papel
- 3) El día fijado, me desplazo en coche hasta las cercanías del establecimiento
- 4) Aparco, generalmente en un parking o en una plaza de ORA.
- 5) Llego al establecimiento. Me reciben en la entrada y me acompañan a una sala de espera
- 6) Ojeo alguna revista mientras espero mi turno
- 7) Me llaman y me acompañan a la zona de lavado del cabello
- 8) Quien me atiende suele conversar conmigo
- 9) Una vez finalizado el lavado, me pasan a otro sillón para cortarme el pelo
- 10) Suelen preguntarme cómo lo quiero. No me hacen sugerencias
- 11) Finalizado el proceso, me acompañan a caja
- 12) Suelo pagar con tarjeta.
- 13) Salgo, retiro el coche del parking y regreso a casa.

Ese podría ser el proceso “normal” que se sigue en un establecimiento alternativo, y lo que tengo que hacer yo es desarrollar propuestas de valor diferenciales que permitan atraer clientes hacia mi nuevo establecimiento. La diferenciación puede venir de dos modos: a) de agregar-acortar pasos, o b), de hacer los mismos pero que sean más satisfactorios para el consumidor. Ojo, no tienen por qué mejorarse todos. Con que algunos de ellos sea mejor, ya tenemos una razón para presentarnos como diferenciales y captar consumidores.

Por esto, una vez que nuestro interlocutor nos describió los pasos que sigue habitualmente, le preguntamos por el grado de satisfacción-queja de cada uno de ellos y los graduamos en una escala de cero a diez, siendo 5 “indiferente”, 0 “totalmente insatisfactorio” y 10 “muy satisfactorio”. En el ejemplo anterior, podría resultar que el punto 4 (aparcar) sea un problema nuestro interlocutor valore ese aspecto con un 2; también puede ser insatisfactorio en punto 6, porque a nadie le agradan los tiempos de espera. Por contra, puede resultar agradable el proceso de lavado del cabello o la posibilidad de pagar con tarjeta. Con todos los puntos debidamente valorados (malos, indiferentes, excelentes), sabremos que nuestra propuesta debe conservar los excelentes y procurar corregir los malos, facilitando tickets de parking o ofreciendo servicio a domicilio para el punto 2, o acortando los tiempos de espera o ofreciendo métodos de entretenimiento alternativos para el punto 6. Si logramos mejorar los puntos débiles de los demás, ahí tenemos una propuesta de valor interesante para agregar a nuestro negocio.

Paso 03: mapa de la propuesta de valor

Recordemos lo que estuvimos haciendo hasta ahora. El objetivo es validar las hipótesis de negocio que tenemos en la cabeza, y hacerlo ante potenciales consumidores. Antaño nada de esto se hacía y eran los propios emprendedores, en la “intimidad del hogar”, los que sacaban sus propias conclusiones que luego llevaban a un plan de negocio. Dentro de los aspectos que nos interesa confirmar, lo primero es la existencia del propio problema que da origen a la empresa y el interés de los consumidores por solucionarlo. A continuación reflexionamos sobre los modos alternativos o sustitutivos que están manejando en la actualidad, con el fin de determinar qué aspectos resultan satisfactorios y cuales son motivo de insatisfacción. Todas reflexiones las llevamos a cabo delante de allegados que cumplan el requisito de padecer el problema y convertirse en clientes, y lo hacemos en charlas informales que no condicionen las respuestas. No se trata de un interrogatorio “policial” en donde nosotros preguntamos y ellos responden exclusivamente a esas cuestiones, sino que en estas conversaciones salen un montón de variables que pueden ser de interés para el futuro proyecto. Es casi seguro que nuestros interlocutores nos aporten puntos de vista que no estaban en nuestra cabeza, o que corrijan algunos de los aspectos que nosotros dábamos por ciertos. Comentamos también que es muy interesante tomar nota de todo lo que aflora, o incluso mejor, grabar la conversación para escucharla con calma en casa (previo consentimiento del interlocutor, claro está). Pues bien, es el momento de poner en claro toda la información y tomar decisiones sobre cómo será nuestro proyecto.

Los mapas de la propuesta de valor ayudan al emprendedor a sintetizar y definir las variables diferenciales de su proyecto. Integran los aspectos originales que teníamos en mente y que fueron validados, y agregan las ideas de interés que pudieron surgir en todas esas entrevistas. Estamos diseñando la solución, de modo conceptual. No es de extrañar que lo que ahora estamos proponiendo diste significativamente de lo que pensábamos originalmente, pero debemos entender que lo de ahora tiene más visos de ser exitoso que aquello otro que únicamente recogía nuestro punto de vista particular, distorsionado muchas veces por la ilusión de emprender.

Lo más importante de esta reflexión es el término “propuesta de valor”. La propuesta de valor son las razones que le vamos a dar al mercado para que los consumidores abandonen la solución que manejan en la actualidad y apuesten por la nuestra. Sin propuesta de valor no hay razones para el cambio, y esa propuesta de valor tiene que estar claramente definida y expresada comercialmente, para que sea conocida. Pueden ser una o varias (no muchas), y debieron nacer de las opiniones de los consumidores o haber sido confirmadas por ellos en las etapas 1 y 2.

Una vez detallados los distintos aspectos del mapa, ya sólo nos queda construir un prototipo o “enseñable” que convierta el concepto en algo tangible, palpable, visible, de cara a obtener la validación definitiva. Esto es lo que sucede en el paso 4 que a continuación describimos.

Paso 04: prototipado

Recuérdese que en las conversaciones mantenidas con potenciales clientes, estuvimos “contando” nuestro proyecto. Los interlocutores se hicieron una idea de lo que queríamos construir, pero no sabemos si esa idea coincidía con la que estaba en nuestra mente. A estas alturas tenemos que eliminar esa distorsión y saber la opinión del potencial cliente, no en base a un concepto, sino observando algo más tangible que despierta emociones. Y evidentemente, hay que comprobar su reacción ante ello, es decir si les gusta y están dispuestos a pagar por ello.

En el mapa de la propuesta de valor tenemos definidos los puntos clave que serán los que inclinen al consumidor a nuestro favor, pero ahora toca construir algo “físico” que incorpore esos aspectos y pueda ser mostrado al cliente final. Manejamos el término prototipo para emprendimientos basados en productos, y el término “enseñable” para emprendimientos basados en servicios que no pueden ser mostrados de modo físico. Una página web que muestre un servicio y permita comprarlo o reservarlo, entraría dentro del concepto de enseñable.

Si mi idea fuera lanzar un food-track (un camión clásico reconvertido en punto de comida), un prototipo sería una maqueta de ese camión, decorado como si fuera el real y con todos los detalles posibles, agregando la carta de comidas que voy a ofrecer (con su diseño final en cuanto a tipografías, imágenes, precios, denominación de los menús, etc.). Lo que voy a hacer con ello es reunirme nuevamente con potenciales consumidores y mostrarles la idea definitiva que quiero construir, para testar su opinión. Nótese que ahora voy a “mostrar”, mientras en las fases anteriores lo que hacía era “contar”. Evidentemente, no es lo mismo observar un producto que imaginarse cómo va a ser, y para eso se hacen los prototipos o los enseñables. En un grado más avanzado, cabe incluso la posibilidad de hacer alguna pequeña tirada del producto (como hicimos nosotros para el sujetatornillos micaton) y llevarlo a alguna feria de inventores para exponerlo masivamente. Nos interesa medir lo que sucede, no sólo en cuanto a opiniones (que a estas alturas ya fueron recabadas en las fases anteriores e incorporadas al prototipo, aunque podría aparecer algo nuevo, sin duda), sino también en cuanto a ventas. Es muy interesante contabilizar el número de personas que se interesan por conocer lo nuestro, y cuántos de ellos compran el producto. Es bastante habitual este tipo de test a través de páginas web que simulan vender un producto definitivo y ofrecen una pasarela de pagos completa. El cliente paga con tarjeta de crédito pensando que está comprando un producto definitivo, y al final se le informa de que se trata de un test de mercado y que el producto todavía no está a la venta, pero que recibirá un aviso y un descuento cuando salga al mercado para compensarle las molestias por haberle insertado en ese test.

El prototipo es la prueba definitiva de validación. Es un test de mercado, en realidad, porque mostramos ante el cliente final la solución que hemos diseñado con todas las aportaciones que hemos recibido durante el proceso de validación. Si este test muestra unos ratios razonables, daremos por concluida nuestra fase de validación 01 “de la idea al producto”, y podemos concluir que sí tenemos algo de interés para el mercado. Nuestra iniciativa emprendedora comienza a tener sentido y se aproxima a convertirse en realidad.