

La Hoja de Investigación

Esta es la que pregunta qué es cierto de verdad ahí afuera, antes de decidir qué hacer al respecto.

La mayoría de los operadores miden su industria por sensación, no por observación. Este instrumento reemplaza la sensación con un registro: cinco conversaciones reales, tres cambios reales, un grupo de competidores nombrados, y una mirada honesta a lo que realmente tienes para trabajar en este momento.

Se sostiene en dos ideas. Clayton Christensen argumentó que los clientes no compran productos, los contratan para avanzar en una tarea específica, y el competidor real de un negocio muchas veces no es el rival obvio, sino cualquier otra cosa que el cliente ya estaba usando para resolver esa misma tarea, incluso no hacer nada. Fuente: Clayton M. Christensen, Taddy Hall, Karen Dillon, David S. Duncan, "Know Your Customers' Jobs to Be Done," Harvard Business Review, septiembre de 2016.

Michael Porter le dio forma a una segunda pregunta, esta vez estructural: si el terreno donde estás parado se puede ganar, sin importar qué tan bien manejes tu propio negocio. Rivalidad, poder del comprador, poder del proveedor, amenaza de nuevos entrantes, amenaza de sustitutos. Fuente: Michael Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors (Free Press, 1980).

Usadas juntas, responden dos preguntas distintas que esta hoja mantiene separadas a propósito. Christensen te dice qué necesita de verdad tu cliente. Porter te dice si el terreno alrededor de esa necesidad se puede ganar hoy, a tu tamaño. La mayoría de los operadores solo responde la primera pregunta, y después se pregunta por qué una buena idea no sobrevivió el contacto con un mercado saturado.

UN EJEMPLO TRABAJADO: EL CAFÉ DE MARÍA

María tiene un café de cuatro mesas. Sus cinco entrevistas mostraron la misma tarea real tres veces: un desayuno rápido y honesto antes de empezar el turno, no uno pausado. Sus tres cambios: una cadena abrió a dos cuadras, la renta subió, y un mercado de comida abrió cerca con seis puestos de desayuno. Su inventario honesto: sin capital para un segundo local, una base fiel pero pequeña, ella misma como la única barista la mayoría de las mañanas. El rincón que encontró no estaba en el menú. Ninguno de los seis puestos del mercado abría antes de las 7am, y los trabajadores de turno de su cuadra empezaban a las 6.

Terminaste este instrumento cuando puedas nombrar, en una sola frase, la brecha entre lo que un cliente real te dijo que necesita y lo que todos los demás en tu radio de seis cuadras ya ofrecen, y respaldarlo con algo que una persona de verdad te dijo, no con algo que asumiste que piensa.

The Observant

INSTRUMENTO 01 · LA HOJA DE INVESTIGACIÓN · SIGHT

EL TERRENO, PARTE UNO: CINCO ENTREVISTAS A CLIENTES

Habla con cinco clientes reales, no con cinco personas que son amables contigo. Para cada uno, anota la tarea para la que te contrataron, no el producto que pidieron.

CLIENTE 1

¿Para qué tarea te contrató? (no qué compró, qué problema resolvió)

¿Qué hacía antes de ti, o en vez de ti, para resolver esa misma tarea?

¿Qué haría que te dejara y volviera a eso, o se fuera con alguien más?

CLIENTE 2

¿Para qué tarea te contrató? (no qué compró, qué problema resolvió)

¿Qué hacía antes de ti, o en vez de ti, para resolver esa misma tarea?

¿Qué haría que te dejara y volviera a eso, o se fuera con alguien más?

CLIENTE 3

¿Para qué tarea te contrató? (no qué compró, qué problema resolvió)

¿Qué hacía antes de ti, o en vez de ti, para resolver esa misma tarea?

¿Qué haría que te dejara y volviera a eso, o se fuera con alguien más?

CLIENTE 4

¿Para qué tarea te contrató? (no qué compró, qué problema resolvió)

¿Qué hacía antes de ti, o en vez de ti, para resolver esa misma tarea?

¿Qué haría que te dejara y volviera a eso, o se fuera con alguien más?

CLIENTE 5

¿Para qué tarea te contrató? (no qué compró, qué problema resolvió)

¿Qué hacía antes de ti, o en vez de ti, para resolver esa misma tarea?

¿Qué haría que te dejara y volviera a eso, o se fuera con alguien más?

EL TERRENO, PARTE DOS: TRES CAMBIOS DE MERCADO

Qué ha cambiado en tu barrio o categoría real en los últimos dos años. No la industria completa a nivel nacional, tu radio real.

The Observant

INSTRUMENTO 01 · LA HOJA DE INVESTIGACIÓN · SIGHT

LA ESTRUCTURA, PARTE UNO: LA BRECHA POR COMPETIDOR

Nombra tres competidores reales, no una categoría. Para cada uno, qué pueden hacer ellos que tú todavía no, y qué haces tú que ellos todavía no.

COMPETIDOR (NOMBRADO)	QUÉ HACEN ELLOS QUE TÚ NO	QUÉ HACES TÚ QUE ELLOS NO

LA ESTRUCTURA, PARTE DOS: INVENTARIO HONESTO

No lo que quisieras tener. Lo que realmente tienes ahora mismo: capital, equipo, ubicación o formato, y tiempo. Esta es la escala con la que el resto de la lectura tiene que ser honesta.

The Observant

INSTRUMENTO 01 · LA HOJA DE INVESTIGACIÓN · SIGHT

LA PRUEBA: TRES HALLAZGOS

De todo lo anterior, ¿cuáles son las tres cosas que ahora sabes que no sabías antes de llenar esto?

LA ÚNICA BRECHA, TU RINCÓN

¿Hay un lugar, aunque sea pequeño, dentro de tu industria donde las fuerzas de arriba todavía no aplican del todo sobre tí? Nómbralo en una sola frase. Si todavía no existe, escribe eso también. Saberlo con honestidad vale más que una historia reconfortante que no es cierta.

LA VERIFICACIÓN

LA PRUEBA DEL COMPETIDOR NOMBRADO

Si no puedes nombrar a tus competidores, y solo describes una categoría ("otros cafés," "el mercado"), todavía no hiciste la investigación de verdad. Vuelve a la Parte Uno.

LA PRUEBA DEL RINCÓN

Si tu única brecha describe una sensación ("ofrezco mejor calidad") en vez de una apertura estructural ("nadie atiende esta necesidad antes de las 7am en seis cuerdas"), todavía no es un rincón. Es una esperanza.

De dónde viene este instrumento: Clayton M. Christensen, Taddy Hall, Karen Dillon, David S. Duncan, "Know Your Customers' Jobs to Be Done," Harvard Business Review, septiembre de 2016. Michael Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors (Free Press, 1980). Lectura complementaria: The Observant, Edición Cinco, "El Rincón Donde Los Gigantes No Pueden Entrar."