Maksym Stepanenko

Customer Discovery: 50 entrevistas que cambiarán su producto

Jobs-to-be-Done, The Mom Test y un método para convertir conversaciones en conocimiento útil

Maksym Stepanenko · 2026

Customer Discovery: 50 entrevistas que cambiarán su producto

Jobs-to-be-Done, The Mom Test y un método para convertir conversaciones en conocimiento útil

Maksym Stepanenko

Innova Publishing · 2026

Página del libro, versión actualizada y las demás guías de la serie: guides.mmix.biz/es/customer-discovery

CAPÍTULO 1

Por qué la mayoría de las startups construyen lo equivocado

Según CB Insights, el 42% de las startups fracasaron por «no market need». Construyeron un producto que a nadie le hacía falta. No porque fueran tontas, sino porque no hablaron con suficientes clientes antes de construir.

The Mom Test (Rob Fitzpatrick) es el libro clásico sobre customer discovery. Su tesis principal: la mayoría de las entrevistas con clientes no sirven porque se hacen las preguntas equivocadas. «¿Le gustaría un producto que hace X?» siempre recibe un «sí». Nadie le dirá «no» a su idea a la cara (menos aún su madre). La regla del Mom Test: pregunte por el pasado, no por el futuro. «¿Lo compraría?» no sirve de nada. «¿Cómo resuelve hoy este problema? Muéstremelo.» vale oro.

Jobs-to-be-Done (JTBD) es una teoría de Clayton Christensen. Las personas no compran productos: los «contratan» para un trabajo. «Contratar un batido» (milkshake) es el famoso caso de McDonald's. McDonald's intentaba mejorar su batido. Estudió las características: sabor, consistencia. Pero los investigadores preguntaron otra cosa: «¿Cuándo fue la última vez que compró un batido? ¿En qué circunstancias?». La respuesta: la mayoría los compraba por la mañana, de camino al trabajo. El job: tener algo en la mano para no aburrirse en el atasco. El job: no sentir hambre antes del almuerzo. Los competidores del batido: plátanos (incómodos de sostener), bagels (dejan migas), café (quema). La conclusión: hágalo más espeso (tardar más en sorberlo por la pajita = más entretenimiento en el atasco). La lección: pregunte por el job, no por el producto.

Discovery vs. validation: discovery = entender el problema y el contexto del cliente. Validation = comprobar que su solución funciona. La mayoría hace validation antes que discovery. El error: «Mire nuestro producto, ¿le gusta?». Lo correcto: «Cuénteme

cómo lleva hoy [el problema]. ¿Qué es lo más frustrante?». Solo después del discovery puede construir un producto que resuelva un problema real.

CAPÍTULO 2

A quién entrevistar y cómo encontrarlo

50 entrevistas con las personas equivocadas = 50 horas perdidas. Los entrevistados adecuados son quienes tienen el problema que usted quiere resolver y ya intentan resolverlo de forma activa.

Perfil del entrevistado adecuado: señales de early adopter: ya buscan una solución (Google, Reddit, comunidades). Han probado soluciones provisionales (workarounds). Están dispuestos a pagar por algo mejor. Dolor intenso: el problema les afecta con regularidad y de manera dolorosa. Decision maker: en B2B, quien tiene el presupuesto o influye en la compra.

Dónde encontrar entrevistados: Reddit y los grupos de Facebook: la fuente más accesible. Busque comunidades donde sus clientes potenciales se quejan del problema que usted resuelve. Ejemplo: un producto para freelancers → r/freelance, r/SideProject. LinkedIn: busque personas con el cargo y el sector adecuados. Mensaje personalizado. Conversión del 5–15%. Twitter/X: busque tuits con sus palabras clave y quejas. «[el problema] is frustrating»: personas reales con un dolor real. Su red de contactos: siempre se subestima. Pida a amigos y colegas que le presenten. La distancia entre personas (degrees of separation) es corta. Conferencias y meetups: las conversaciones en persona convierten mejor que las online. Clientes existentes (si ya los tiene): la mejor fuente. Ya están comprometidos.

Reclutamiento por email o DM: Plantilla: «Hola [nombre], veo que es [cargo/rol] en [empresa/sector]. Estoy investigando [el problema] y quiero entender cómo lo manejan hoy personas como usted. No es una venta: necesito 20 minutos de su experiencia. ¿Puedo enviarle un enlace de Calendly?» Principios clave: honestidad (investigación, no venta). Personalización (por qué justo esta persona). Petición concreta (20 minutos, no «hablar»). Compromiso bajo (Calendly, no «llámeme»).

Incentivos: una tarjeta regalo de Amazon de $25–$50 por una entrevista de 30 minutos aumenta de forma notable la conversión. Para ejecutivos B2B: no dinero, sino reciprocidad («le compartiré los resultados de nuestra investigación»). Número de entrevistas: mínimo 20 antes de sacar conclusiones. Lo ideal es entre 40 y 60 para patrones fiables.

CAPÍTULO 3

Preguntas que funcionan: técnica sin preguntas inductoras

Las malas preguntas le dan lo que usted quiere oír. Las buenas le dan la verdad.

Estructura de una entrevista de 45 minutos: Calentamiento (5 min): «Cuénteme sobre su trabajo o su situación. ¿A qué se dedica?» Esto crea rapport y aporta contexto. Comportamiento pasado (20 min): «¿Cuándo fue la última vez que se encontró con [el problema]? Cuénteme más al respecto.» «¿Qué pasó entonces?» «¿Qué hizo después?» «¿Qué fue lo más frustrante?» Solución actual (10 min): «¿Cómo lo maneja hoy?» «Muéstreme cómo se ve» (compartiendo pantalla, si es posible). «¿Qué no le gusta de la solución actual?» «¿Cuánto tiempo o dinero le cuesta?» Exploración (10 min): «Si tuviera una varita mágica, ¿cómo le gustaría que funcionara?» «¿Alguna vez buscó otra solución? ¿Por qué no la compró?» Cierre: «¿Hay algo importante que no le haya preguntado?» «¿Puedo volver a contactarle cuando construyamos algo?»

Preguntas que matan la verdad: «¿Le gusta la idea X?» es una pregunta inductora (leading question). «¿Pagaría $50 al mes por esto?» es hipotética y no sirve. «¿No sería genial si...?» es venta, no investigación. Sustituciones: en lugar de «¿Le gusta nuestra idea?» → «¿Cómo resuelve hoy este problema?» En lugar de «¿Pagaría?» → «¿Cuánto dinero gasta hoy en resolver este problema?» En lugar de «¿Querría la feature X?» → «¿Qué le impide hacer X ahora mismo?»

El silencio es oro: después de cada respuesta, haga una pausa de 3–5 segundos. La mayoría de las personas llenan el silencio. Justo en esos momentos aparecen los hallazgos más importantes. Resista el impulso de interrumpir.

Toma de notas: anote las citas textuales entre comillas. No interprete en las notas: primero, al pie de la letra. La grabación en vídeo (con permiso) permite volver a verla. Justo después de la entrevista, dedique 10 minutos a anotar los 3 principales aprendizajes.

CAPÍTULO 4

Análisis de 50 entrevistas: patrones y toma de decisiones

50 entrevistas generan una enorme cantidad de datos. ¿Cómo convertirla en decisiones concretas?

Affinity Mapping: después de cada entrevista, anote los dolores clave, los workarounds y los outcomes deseados en notas adhesivas (o en Miro/FigJam, en versión digital). Al terminar la serie, agrupe las similares por tema. Los patrones se vuelven evidentes: si 35 de 50 personas mencionan el mismo dolor, es una señal. Si solo 5, es un edge case.

Matriz Frequency vs. Intensity: dos ejes para clasificar los dolores: Frequency: con qué frecuencia aparece el problema (a diario, cada semana, cada mes). Intensity: cuánto duele (una molestia menor frente a algo crítico para el negocio). Priorice: High frequency + High intensity = oro. Ahí debe empezar su producto.

«Hair on fire»: el mejor producto resuelve el problema de una persona a la que, literalmente, se le está quemando el pelo. Está tan mal que busca cualquier solución ahora mismo. Señales de «hair on fire» en la entrevista: interrumpe su trabajo en ese momento para hablar con usted. Usa 5 workarounds distintos en paralelo. Está dispuesta a decir una cifra concreta que pagaría por la solución.

De los dolores a los product requirements: después del affinity mapping, determine los 3 dolores principales. Para cada uno: ¿qué solución mínima lo cubre? (candidata a MVP). Formule el Job Statement: «Cuando [situación], quiero [motivación], para [outcome]». Ejemplo: «Cuando necesito enviar una factura a un cliente extranjero, quiero no preocuparme por la conversión de divisas ni por los impuestos, para cobrar sin burocracia».

Continuous discovery: 50 entrevistas no son el final. Teresa Torres, «Continuous Product Discovery»: las entrevistas hay que hacerlas de forma constante (al menos 1 entrevista por semana). El mercado cambia. Los clientes cambian. Su producto cambia. Los equipos que no lo hacen van perdiendo poco a poco el contacto con la realidad.

CAPÍTULO 5

Del Discovery a los primeros clientes de pago

El objetivo del discovery no es investigar eternamente. El objetivo es darle la confianza para empezar a construir y a vender.

«Smoke test» antes de construir: después de más de 20 entrevistas, si el patrón es claro, no empiece a construir de inmediato. Cree una fake door: una landing que describe un producto que todavía no existe. Un botón «Comprar»/«Join Waitlist» → captura de email. Lánzela en Product Hunt o en redes sociales. Mida el interés. Si de 1000 visitantes hay 50 capturas de email (5%), hay demanda. 5 de los 50 que dijeron «lo compro» son sus primeros clientes.

Pre-sales antes del MVP: llame a quienes dejaron su email y pregunte: «Estoy listo para lanzar. Si cuesta $X al mes, ¿está dispuesto a pagar hoy?» Que introduzcan su tarjeta de crédito (a través de Stripe) o paguen ahora mismo. Dinero antes que producto = el nivel más alto de validation. 5 clientes con pago anticipado valen más que 500 «suena genial».

Concierge MVP: en lugar de un producto, haga el trabajo a mano. El cliente paga por el resultado. Usted lo hace «artesanalmente» (con poco código o ninguno). El objetivo: entender el flow, encontrar bottlenecks, asegurarse de que el cliente está satisfecho. Después, automatice lo que se repite. Ejemplo: una startup de contenido con IA. MVP: el cliente paga $99 al mes. Usted escribe el contenido a mano con ChatGPT. Si 10 clientes están satisfechos → automatice el pipeline. Flywheel: discovery → pre-sales → concierge MVP → MVP automatizado → scale.

¿Y ahora qué?

Gracias por leer «Customer Discovery: 50 entrevistas que cambiarán su producto».

Las actualizaciones de este libro, los archivos EPUB y PDF y todas las guías de la serie están en la página del libro: guides.mmix.biz/es/customer-discovery

Maksym Stepanenko, Innova Publishing.