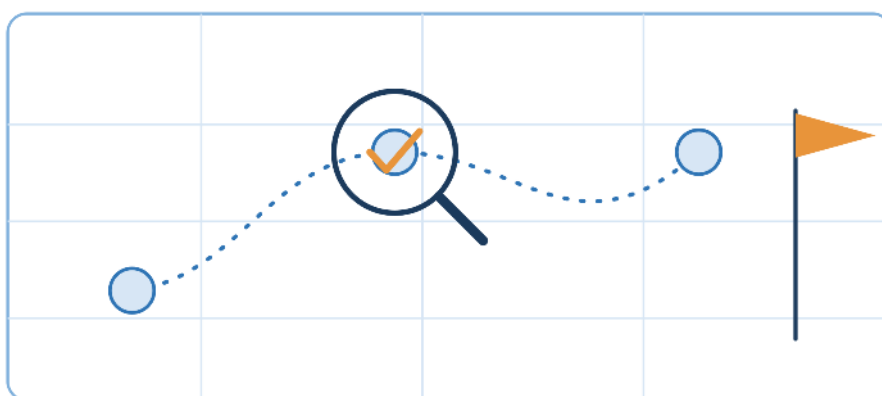


State of the art

Discovery y validación con clientes

Mapa de referencia del conocimiento profesional vigente



Actualizado a junio de 2026

Sobre este documento

Este documento es un mapa curado de los conocimientos, prácticas y modelos empleados profesionalmente a la fecha de su publicación para descubrir y validar con clientes antes de construir, reduciendo incertidumbre con evidencia útil de clientes y mercado. Para cada uno, este mapa lo sitúa, indica su grado de adopción en la práctica profesional actual y orienta sobre dónde encontrar información de referencia.

Cómo usar este documento

Úsalo como observatorio y punto de referencia para contrastar si el conocimiento profesional que empleas está alineado con la práctica actual y en vanguardia.

Este mapa se complementa con tres apoyos:

- **Referencias para localizar la información.** Cada entrada incluye enlaces a fuentes donde ampliar el conocimiento, verificados a la fecha de este documento.
- **Un documento de desarrollo.** Un texto paralelo desarrolla en profundidad los temas que aquí solo se enuncian. Está disponible en [Customer Discovery](#).
- **Una plataforma de entrenamiento y evaluación en Skill Arena.** En [Customer Discovery](#) puedes contrastar tu nivel de conocimiento y, si lo superas, obtener un diploma que acredita curricularmente la solvencia y vanguardia profesional en esta área.



Estado del conocimiento

El conocimiento del discovery y la validación con clientes es un campo relativamente asentado: su núcleo conceptual lleva años probado y evoluciona de forma lenta y progresiva, más por refinamiento de la práctica que por rupturas. Aún así, algunas técnicas concretas siguen ganando forma a medida que su ejecución se generaliza. En los distintos apartados del documento, las etiquetas (ESTABLECIDO, EN CONSOLIDACIÓN, EMERGENTE) ayudan a identificar la madurez de cada concepto:

ESTABLECIDO consenso asentado; conocimiento que se da por necesario.

EN CONSOLIDACIÓN gana adopción con rapidez; aún no universal pero ya relevante.

EMERGENTE frontera reciente; alta relevancia y alta volatilidad.

Bloque A — Conversar y capturar señal

El punto de partida del discovery: hablar con clientes para aprender, no para confirmar, y dejar registro de lo que realmente dijeron. Sin buena señal de entrada, todo lo que viene después se contamina.

La entrevista que aprende, no la que confirma

ESTABLECIDO

Una entrevista de descubrimiento no es una encuesta oral ni una venta encubierta: explora el comportamiento pasado y el contexto real del usuario. Antes de diseñar cualquier pregunta hay que poder completar «queremos aprender X y lo sabremos si observamos Y». Las preguntas útiles apuntan al pasado observable; las inútiles, a futuros hipotéticos o a opiniones abstractas.



La entrevista útil explora el pasado observable; la que confirma vuelve sobre la propia hipótesis.

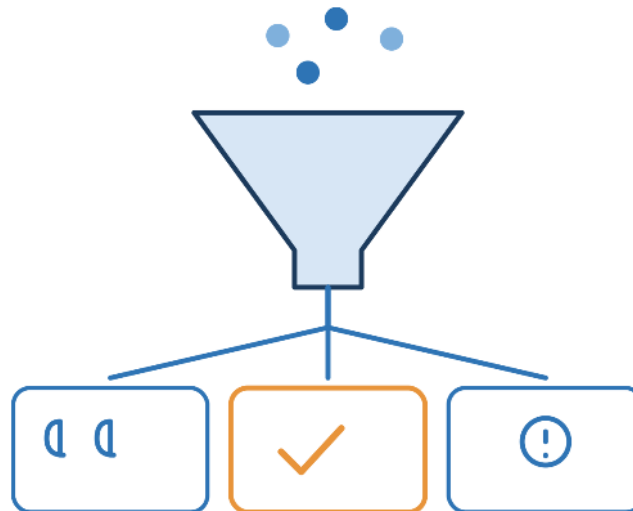
Por qué está aquí ahora. Es el cimiento de toda la disciplina y su lección más antigua y mejor documentada. El sesgo de confirmación —diseñar preguntas que validen una solución ya imaginada— sigue siendo el fallo más común, y reformular hacia la exploración es lo que lo neutraliza.

Dónde mirar. [Rob Fitzpatrick — The Mom Test](#) · [Teresa Torres — Customer interviews](#)

Notas de calidad: separar hecho, cita e interpretación

ESTABLECIDO

Durante la entrevista se captura por prioridad: citas textuales, contexto específico (quién, cuándo, en qué situación), interpretaciones marcadas como tales e incertidumbres pendientes. Mezclar estos niveles desde el inicio contamina los datos. Si las notas suenan a adjetivos —«bien», «le encantó»— falta evidencia concreta.



Capturar por separado cita, hecho e interpretación evita contaminar los datos desde el inicio.

Por qué está aquí ahora. La síntesis posterior solo es tan buena como las notas que la alimentan, y la memoria de detalles cualitativos decae en horas. Reservar quince o veinte minutos tras cada conversación para completar y depurar las notas es la práctica que sostiene todo el análisis.

Dónde mirar. [Teresa Torres — Synthesize interviews](#) · [Rob Fitzpatrick — The Mom Test](#)

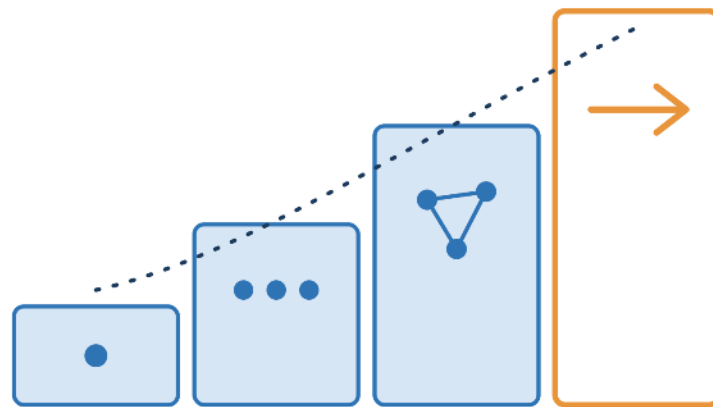
Bloque B — De los datos a la comprensión

Convertir conversaciones sueltas en aprendizaje accionable: detectar patrones que sostengan un insight y enmarcar el problema sin esconder dentro la solución. Aquí está buena parte del valor diferencial del profesional.

Síntesis: de la observación al insight accionable

ESTABLECIDO

El análisis cualitativo asciende por cuatro niveles: observación (un dato de una fuente), patrón (recurrencia en varias fuentes), insight (la comprensión que conecta el patrón con una causa) e implicación (la acción que se deriva). Un insight válido responde siempre «qué aprendimos que no sabíamos y qué significa para el producto», y se apoya en al menos tres a cinco fuentes, no en una cita aislada.



La síntesis asciende de la observación al patrón, al insight y a la implicación accionable.

Por qué está aquí ahora. Confundir una cita interesante con un insight es el error que más decisiones desvía. Cuantificar la recurrencia y tratar las excepciones como posibles segmentos —no como ruido— es lo que distingue la síntesis rigurosa de la anécdota.

Dónde mirar. [Teresa Torres — Continuous Discovery Habits](#) · [Scrum Manager — Propietario del producto](#)

Enmarcar el problema con Jobs-to-be-Done

ESTABLECIDO

Definir el problema como «falta de funcionalidad X» embebe la solución y cierra la exploración. El enmarcado JTBD describe el progreso que busca el usuario con independencia de la solución: «cuando [situación], quiero [progreso], para [resultado]», documentando además las alternativas actuales. Excavar del síntoma a la causa raíz evita resolver el problema equivocado.



JTBD describe el progreso que busca el usuario, dejando abiertas varias soluciones posibles.

Por qué está aquí ahora. Es el puente entre la evidencia y las decisiones de producto, y la defensa más eficaz contra la «fábrica de features». La especificidad del enmarcado —situación concreta, resultado observable— es lo que permite explorar varias soluciones en lugar de prescribir una.

Dónde mirar. [Tony Ulwick / Strategyn — Jobs-to-be-Done](#) · [Teresa Torres — Opportunity solution trees](#)

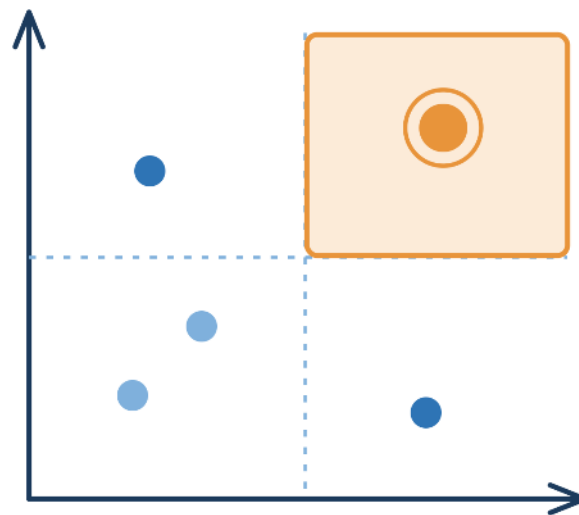
Bloque C — Diseñar experimentos para aprender

Hacer explícitos los supuestos arriesgados y diseñar la prueba mínima que los valide: del mapeo de supuestos al test de prototipo y al MVP entendido como experimento. Es la zona donde más se confunde actividad con aprendizaje.

Mapeo de supuestos: deseabilidad, viabilidad, factibilidad

ESTABLECIDO

Todo proyecto descansa sobre supuestos de tres tipos: deseabilidad (¿lo quieren?), viabilidad (¿es negocio?) y factibilidad (¿podemos construirlo?). Se priorizan en una matriz de impacto-si-es-falso por incertidumbre, atacando primero el cuadrante de alto impacto y alta incertidumbre, aunque sea incómodo de testear.



Se ataca primero el supuesto de alto impacto y alta incertidumbre, aunque sea incómodo de probar.

Por qué está aquí ahora. El patrón de fallo habitual es validar lo fácil (lo técnico) y dejar sin explorar lo crítico (la demanda). El mapeo de supuestos, formalizado por Bland y Osterwalder, es el marco que reordena la experimentación hacia lo que de verdad pone en riesgo el proyecto.

Dónde mirar. [David Bland — Assumptions Mapping \(Strategyzer\)](#) · [Bland & Osterwalder — Testing Business Ideas](#)

Tests de prototipo: tareas como objetivos, no instrucciones

EN CONSOLIDACIÓN

Un test de prototipo genera señal de usabilidad solo si las tareas se plantean como objetivos («crea un proyecto llamado Prueba Q1»), no como instrucciones paso a paso. El moderador no debería ser quien diseñó el prototipo, los participantes deben ser externos y representativos, y el criterio de éxito son métricas observables —dónde hace clic, dónde se atasca— no «¿te gusta?». La fidelidad se ajusta a la pregunta de investigación.

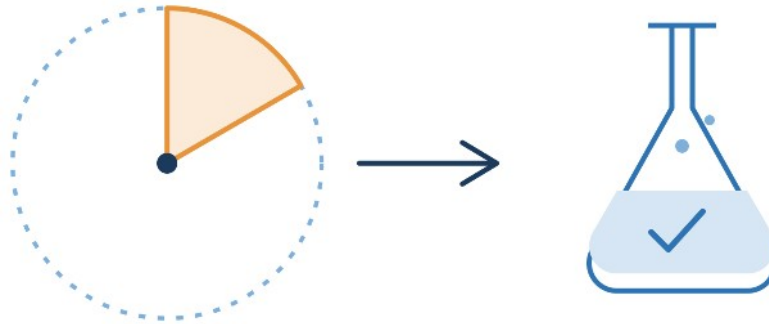
Por qué está aquí ahora. Las prácticas son conocidas, pero su aplicación disciplinada sigue siendo desigual: testear con compañeros, guiar las tareas o pedir opiniones son errores frecuentes que invalidan la señal. Está en consolidación porque la teoría es estable pero la ejecución correcta aún no es universal.

Dónde mirar. [Steve Krug — usability testing](#) · [David Bland — Experiment library \(Strategyzer\)](#)

El MVP como experimento, no como producto reducido

EN CONSOLIDACIÓN

Un MVP real es el mínimo necesario para aprender algo específico, no una «versión pequeña de todo». Antes de escribir código conviene considerar alternativas más ligeras —concierge, Mago de Oz, landing page, single feature— elegidas según la hipótesis a validar. El argumento de que «no escala» es irrelevante en etapa temprana: si nadie quiere el servicio manual, no hay nada que escalar.



El MVP es lo mínimo necesario para aprender algo concreto, no una versión pequeña de todo.

Por qué está aquí ahora. El malentendido de MVP como backlog de componentes sigue muy extendido y produce inversión antes de aprendizaje. Encuadrarlo como experimento —con hipótesis y criterio de éxito previos— es la corrección que gana adopción, aunque la práctica de las alternativas no-producto aún convive con el reflejo de «construir para ver qué pasa».

Dónde mirar. [Bland & Osterwalder — Testing Business Ideas](#) · [Teresa Torres — Assumption testing](#)

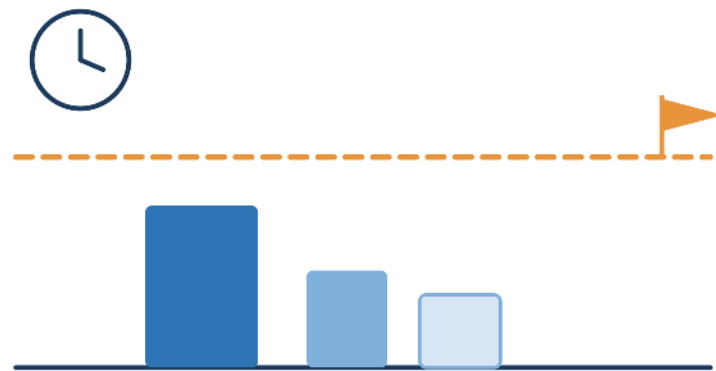
Bloque D — Decidir con evidencia

Cerrar el bucle: fijar criterios de éxito antes de mirar los datos, ponderar la calidad de la evidencia frente a los sesgos y decidir con criterio entre iterar, segmentar, pivotar o perseverar. Es donde el discovery se traduce en decisiones que el equipo defiende.

Criterios de éxito y señales definidos de antemano

ESTABLECIDO

El criterio de éxito se define antes de lanzar el experimento, no después de ver los resultados; decidir a posteriori «qué nos parece bueno» es p-hacking informal. Un experimento bien diseñado distingue una única métrica primaria con umbral numérico, métricas secundarias de contexto y guardrails que no deben cruzarse, y reconoce los límites de su tamaño de muestra.



El umbral de éxito se fija antes de lanzar, no después de ver los resultados.

Por qué está aquí ahora. Sin criterio previo, casi cualquier resultado se racionaliza como éxito. La disciplina de fijar umbral, fecha y métrica primaria antes del lanzamiento es lo que convierte un experimento en evidencia y no en una historia contada a conveniencia.

Dónde mirar. [Teresa Torres — Assumption testing](#) · [Bland & Osterwalder — Testing Business Ideas](#)

Calidad de la evidencia y control de sesgos

ESTABLECIDO

No toda evidencia pesa igual. Cuatro sesgos críticos la erosionan —confirmación, supervivencia, selección y deseabilidad social— y señales de bajo coste (likes, feedback de la red propia, aperturas de email) se confunden con validación. La evidencia sólida es comportamiento observable: reservas con pago, registros de desconocidos, cartas de intención. Y correlación no es causalidad sin grupo de control.

Por qué está aquí ahora. Es el filtro que separa el discovery riguroso del teatro de validación. Tomar 47 likes por demanda o encuestar solo a quien completó el proceso son errores que parecen evidencia y conducen a construir lo que nadie quiere; nombrarlos es lo que permite evitarlos.

Dónde mirar. [David Bland — Strength of evidence \(Strategyzer\)](#) · [Rob Fitzpatrick — The Mom Test](#)

Pivotar, iterar, segmentar o perseverar

EN CONSOLIDACIÓN

Ante la evidencia, las opciones no son binarias: perseverar, iterar (ajustar manteniendo la dirección), pivotar (cambiar un aspecto fundamental conservando el aprendizaje) o parar. La falacia del coste hundido —justificar continuar por lo ya invertido— es el sesgo más peligroso; lo relevante es la

mejor inversión de los próximos recursos. Un pivote responsable documenta qué se aprendió antes de cambiar de rumbo.

Por qué está aquí ahora. Conecta el discovery con la decisión real de producto y con la cultura de descubrimiento continuo, donde decidir es un acto recurrente y no un hito final. En consolidación porque el espectro de decisiones y el marco ante evidencia mixta están aceptados, pero su uso explícito y libre de coste hundido aún madura en muchos equipos.

Dónde mirar. [Teresa Torres — Continuous Discovery Habits](#) · [Scrum Manager — Mapa de producto](#)

Qué vigilar en la próxima revisión

Señales de cambio que el equipo editorial anticipa para la siguiente edición de este mapa:

- El efecto de la IA en el discovery: asistentes que ayudan a sintetizar entrevistas, generar guiones o mapear supuestos, y el riesgo de sustituir el contacto real con clientes por evidencia sintética.
- La consolidación del descubrimiento continuo como ritmo semanal del equipo —no como fase inicial— y su encaje con los eventos y roles ágiles.
- La evolución de las herramientas de opportunity solution tree y de gestión de experimentos, que cambian más deprisa que los principios que soportan.
- La maduración de los tests de prototipo y MVP no-producto desde práctica conocida hacia ejecución disciplinada y generalizada.

Nota sobre las referencias

Los enlaces incluidos en este documento estaban disponibles y verificados en la fecha de su actualización. Dado el ritmo de cambio del área, algunos pueden modificarse o dejar de estar accesibles con el tiempo; cada revisión del mapa actualiza también sus referencias.

© 2026 Scrum Manager®. Esta obra se publica bajo licencia Creative Commons Atribución – No Comercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0). Los formadores y centros oficiales de Scrum Manager quedan licenciados bajo los términos CC BY 4.0 para su actividad formativa.