

Descubrimiento y Validación de Clientes.



***“LA VIDA ES DEMASIADO
CORTA PARA CONSTRUIR
ALGO QUE NADIE QUIERE”***

Ash Maurya - Running Lean



Índice

0	Introducción.	4
1	Entornos de incertidumbre: tipos de mercados.	8
2	El contexto y las hipótesis.	13
3	Experimentos: diseño y realización.	18
4	La metodología de Customer Development de Steve Blank.	21
5	El descubrimiento de Clientes. <ul style="list-style-type: none">· 5.1 El encaje problema-solución.· 5.2 La técnica de la entrevista.· 5.3 Producto Mínimo Viable.· 5.4 Propuesta de captación y retención de clientes.	26
6	Validación de Clientes. <ul style="list-style-type: none">· 6.1 El encaje producto-mercado.· 6.2 Métricas para la validación del encaje producto-mercado.· 6.3 El Business Model Canvas de A. Osterwalder.· 6.4 Roadmap de Marketing y Ventas.<ul style="list-style-type: none">· 6.4.1 Validando y optimizando en Canal Digital.· 6.4.2 Validando el proceso de venta B2B.	42
7	Conclusiones: la importancia de pivotar.	59
8	Bibliografía.	63





0. Introducción.

El desafío de desarrollar una estrategia organizacional sólida se hace cada vez más difícil a medida que la aceleración del cambio tecnológico transforma los ecosistemas competitivos del mundo de tal manera que muchos de los enfoques tradicionales de la estrategia se vuelven obsoletos.

El entorno VUCA* que provocan los procesos de “tecnologización” y “globalización” en la sociedad se caracteriza por 4 elementos:


*VUCA – Acrónimo que responde a las siglas en inglés para volatilidad (Volatility), incertidumbre (Uncertainty), complejidad (Complexity) y ambigüedad (Ambiguity).

Volatilidad: se define como algo que cambia de forma frecuente, rápida o inesperada. La volatilidad presenta 3 dimensiones:

- La primera: la velocidad del cambio puede variar. Con velocidades de cambio impredecibles y variables (a veces rápido, a veces despacio), la sensación de volatilidad es mayor.
- Segunda: el cambio puede ser singular o extenderse a diferentes dimensiones de una forma impredecible.
- Por último: la escala de la volatilidad puede variar; el cambio puede permanecer dentro de unas proporciones o marcos que las personas ya han experimentado antes, o puede implicar consecuencias mayores y escalar a proporciones desconocidas hasta entonces.

Incertidumbre: se define como algo que es indefinido, poco fiable, inconstante o impredecible. La incertidumbre surge cuando no se puede tener un conocimiento claro y seguro sobre cómo evolucionará una determinada situación.

Complejidad: la complejidad incluye una multiplicidad de variables y factores de cambio que se afectan unos a otros. La relación causa-efecto del cambio no



es clara, igual que no lo es la manera en la que diferentes factores de cambio interactúan entre sí. El cambio se da por fuerzas y eventos complejos e interconectados donde cada uno influye sobre muchas variables y a la vez recibe impactos de múltiples de factores.

Ambigüedad: algo es ambiguo cuando es incierto, dudoso, y puede ser entendido en dos o más sentidos. Se manifiesta en una falta de claridad, en una relevante dificultad para entender exactamente cuál es la situación y con una alta probabilidad de de que se generen malentendidos.

Las organizaciones tienen que hacer frente a entornos de cambios radicales mediante la creación de ideas radicales y la construcción de estructuras que permitan la creación y el desarrollo de este tipo de ideas radicales.

Innovación en productos/servicios e innovación organizativa son las grandes apuestas de cualquier organización si esta quiere estar preparada para un nuevo entorno tan complejo.

En este sentido, la innovación radical consiste en implementar un cambio en la magnitud del esfuerzo que realizan las organizaciones, bien sea en términos de cómo estas últimas enfocan la innovación o bien sea en términos del impacto que nos gustaría ver en el mercado.

Por consiguiente, todas aquellas metodologías que ayuden a los emprendedores y a las empresas a construir productos y servicios minimizando el riesgo y el desperdicio juegan un papel clave en el contexto actual.

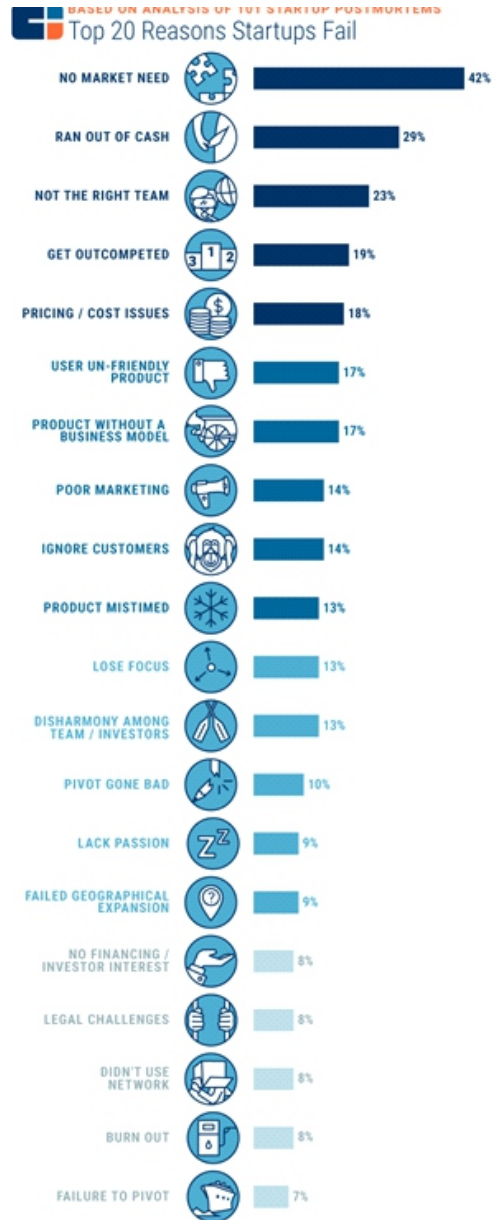
En esta guía vamos a centrarnos en como la aplicación de la metodología de Desarrollo de Clientes (Customer Development en su concepción original y desarrollada por Steve Blank y Bob Dorf) puede ayudarnos a construir una estrategia de desarrollo de producto o servicio que pone en el centro del proceso al cliente.



Además veremos algunas herramientas de gran utilidad para conseguir un conocimiento más profundo sobre nuestros clientes potenciales así como para conseguir que nuestro aprendizaje se produzca de forma “más rápida y más barata.”

Según numerosos estudios realizados en el ámbito del emprendimiento y de las startups, la principal causa de fracaso de los proyectos se encuentra en la no consecución del encaje producto-mercado. Como se puede observar en la imagen 1, en el 42% de los casos de startups analizadas la causa de su muerte fue la incapacidad para generar un a solución que resuelva un problema o dolor de los clientes potenciales.

El objetivo principal que tiene esta guía es ofrecer una serie de recomendaciones a los emprendedores para evitar o minimizar que reproduzcan este error en sus proyectos de emprendimiento.



FUENTE: CB. INSIGHTS





1. Entornos de incertidumbre: tipos de mercados.

Según P. Koetler y G. Armstrong (2017), el mercado es el “conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Estos compradores comparten una necesidad o deseo determinados que se pueden satisfacer mediante relaciones de intercambio”.

Por consiguiente en el mercado podemos encontrar:

- Individuos con necesidades o deseos que satisfacer y con la capacidad y disposición a comprar.
- Productos que pueden satisfacer dichas necesidades.
- Agentes que ponen dichos productos a disposición de los individuos con necesidades a cambio de una remuneración.


En definitiva, el mercado es un espacio donde oferta y demanda interaccionan.

Existen diferentes tipos de mercado. Podemos diferenciar el mercado en base a la naturaleza del producto (bienes perecederos, duraderos, industriales o de servicios) en base al ámbito geográfico (local, regional, nacional, internacional o global), en base al tamaño (mayorista o minorista) o bien en base a la naturaleza del comprador (B2C, B2B, institucional, etc.) o en base a la competencia establecida (monopolio, oligopolio, competencia imperfecta, competencia perfecta, etc..).

Las empresas y emprendedores deben de trazar una estrategia alineada con la naturaleza del mercado o de los mercados que van a tratar de atacar.

No obstante, en lo que respecta a las empresas altamente innovadoras, parece más interesante centrarse en las necesidades, gustos, intereses y comportamientos de los clientes con el objetivo de conocer si realmente hay un mercado potencial detrás de nuestra idea de negocio.

Según S. Blank, no todos los proyectos emprendedores son iguales. Una de las principales diferencias es la relación que se establece entre el producto o



servicio y su mercado.

En base a la relación entre el producto y el mercado, S. Blank considera que podemos encontrar 4 tipos de mercado:

- Mercado existente.
- Mercado existente re-segmentado.
- Mercado nuevo.
- Mercado clon.

Uno de los principales elementos que incide en las posibilidades de éxito de los emprendedores es, en gran medida, su capacidad para definir estrategias alineadas con las características de cada uno de estos mercados.

Veamos en qué consiste cada uno de ellos.

En los **mercados existentes** el cliente ya existe y la competencia es conocida. Suelen ser mercados donde hay numerosos competidores y el producto se caracteriza porque permite hacer algo de forma más sencilla, rápida o económica de lo que lo hacen los productos de los competidores. Pensemos en el caso del sector del automóvil y de la dificultad que tiene para un nuevo fabricante el acceder al mercado frente a competidores como Audi, Renault o Seat.

En los mercados existentes, una estrategia que busque una nueva **segmentación de un mercado** existente se apoya en el conocimiento que tiene la startup del mercado y de los clientes, identificando idealmente una oportunidad de mercado que los principales competidores no hayan visto.

Por lo general, esa estrategia adopta una de estas dos formas: una estrategia de bajo coste o una de especialización en un nicho (contrariamente a la diferenciación, la segmentación crea algo distinto en la mente del cliente que es único, valioso y atractivo).



Una estrategia de bajo coste se explica por sí misma; pensemos en el caso de las aerolíneas Ryanair, Easyjet o Vueling en el sector aeronáutico de transporte de pasajeros.

La especialización en un nicho se dirige a un mercado existente y analiza si algún segmento de este mercado compraría un producto nuevo diseñado para atender necesidades específicas. En este caso, podemos pensar en el caso de alojamientos hoteleros de naturaleza “dog friendly”, “adults only” o “gay friendly”.

Frente a esto, en los **mercados nuevos**, el producto permite hacer a los clientes algo que no podían hacer antes. Por consiguiente, se trata de un producto nuevo y los clientes, como sería lógico esperar, no son conocidos. Desconocemos dónde están, cómo piensan, cómo contactar con ellos, etc... Con estos antecedentes, crear demanda es un proceso muy complejo ya que el producto es totalmente desconocido para los usuarios.

En este tipo de mercados la competitividad no es el objetivo primordial de los emprendedores y empresas, sino más bien comprobar que existe una base de clientes lo suficientemente interesados y con la capacidad de compra para adquirir el producto.

Por último, por “**mercados clon**” se entiende como la estrategia de introducir en un gran mercado local un negocio que ha sido probado y consolidado anteriormente en otra región o país. Muchos emprendedores en grandes mercados han adoptado, tomado prestado o copiado un modelo de negocio exitoso consolidado en otro país y personalizándolo en base al idioma y a las preferencias de compra locales. En el caso de España podemos pensar en Cabify como “clon” de Uber o en el caso de China en Baidu como “clon” de google.

En palabras de S. Blank, los emprendedores “tienen estos cuatro tipos de mercado y en última instancia deben elegir uno. Una mala elección del tipo de mercado tendrá como consecuencia mayores dificultades en la fase de creación

de clientes. Y aunque esta elección es una decisión que se puede «posponer», tener una hipótesis de trabajo sobre el tipo de mercado ayuda a identificar los primeros problemas del descubrimiento de clientes.”

A continuación podemos ver las diferencias existentes entre los 4 tipos de mercado según S. Blank:

	Existentes	Re-Segmentados	Nuevos	Clon
Clientes	Conocidos	Conocibles	Desconocidos	Conocibles
Necesidades	Conocibles	Bajo coste, diferenciación facilidad	Ofrecer una mejora gradual y transformativa	Versión local de las necesidades del modelo copiado
Competidores	Muchos e identificados	Muchos - si nuestra hipótesis es equivocada pocos - si nuestra hipótesis es cierta	No hay competidores	No hay competidores si somos los primeros
Riesgos	No tener ventas, no tener distribución, no tener marca, producto no está a la altura de las expectativas	Redefinición de producto y mercado. Falta de investigación sobre clientes.	Conocimiento de nuestra existencia. Adquisición, Captación y Fidelización.	Malinterpretar las noticias locales
Ejemplos	Google	Southwest	Groupon	Baidu

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. EXTRAÍDO DE "EL MANUAL DEL EMPRENDEDOR". BLANK, S. Y DORF, B.

C₃ O₁ N₁ T₁ E₁ X₈ T₁ O₁





2. El contexto y las hipótesis.

Los creadores de negocios deben de hacer un esfuerzo por transformar sus hipótesis en hechos. Las hipótesis son suposiciones o predicciones que se hacen sobre los resultados de una investigación. Se consideran como unas guías que nos permiten orientar el trabajo a la consecución de un objetivo o conclusión determinada. En cierta medida, una hipótesis es una respuesta provisional ante determinados interrogantes y son formuladas por el emprendedor en la fase de planteamiento del problema. Obviamente, el emprendedor espera que la hipótesis sea validada gracias a su capacidad de proyección lógica de los resultados.

Como es de esperar, las hipótesis no siempre resultan ser ciertas. En muchos casos los datos recolectados no permiten comprobar de forma definitiva una hipótesis; incluso se puede dar el caso que los resultados obtenidos la nieguen por completo.

Una hipótesis no es un juicio, opinión y mucho menos una aseveración, aunque se redacten a modo de afirmaciones. Por ejemplo: “Los niveles altos de colesterol son causados por una alta ingesta de grasas saturadas”.

Como podemos observar en el caso del ejemplo, se trata más bien de posibilidades de resolución de una o más variables que son contempladas y estudiadas en la investigación. Se apoyan en una deducción lógica y en conocimientos que el emprendedor ha ordenado y sistematizado. Pueden estar redactadas de forma general o muy precisa, pero están sujetas a la comprobación a partir de la recolección y análisis de los datos; es decir, su verificación es eminentemente empírica.

Una vez elaboradas nuestras hipótesis, deberemos validarlas con los segmentos de clientes potenciales. En palabras de S. Blank: “No hay hechos dentro del edificio, por tanto hay que salir a la calle”.

En definitiva, las hipótesis nos ayudan en el proceso de investigación de un problema y nos permiten realizar una toma de decisiones basadas en hechos verificables.




FUENTE: WWW.INNOKABI.COM

Los emprendedores pueden tener hipótesis de muchas áreas claves de su modelo de negocio. Puede haber hipótesis relacionadas con cada uno de los 9 bloques del Lienzo de Modelo de Negocio (Osterwalder, A. y Pigneur, Y); pero también hipótesis sobre el problema en lo relativo a su intensidad tanto cualitativa (reflejado por el grado de intensidad subjetivo con que los perciben los clientes potenciales) como cuantitativo (reflejado por el número de clientes potenciales que tienen ese problema respecto al total de clientes con los que hemos hablado); o hipótesis relacionadas con el motor de crecimiento de la compañía.

En este sentido, todas las hipótesis que tienen incidencia en nuestro modelo de negocio deberán ser sometidas a procesos de validación mediante el diseño de experimentos y la realización de pruebas. Gracias a los experimentos obtendremos los datos (información) que nos permitirán obtener el conocimiento necesario para un correcto desarrollo de nuestro modelo.

Dentro de la multitud de hipótesis que un emprendedor puede manejar, hay que destacar 3 categorías de hipótesis básicas en base a la incidencia que tienen en las fases más tempranas del diseño del modelo de negocio:

- 
1. Hipótesis de Cliente
 2. Hipótesis de Problema
 3. Hipótesis de Producto-Solución

1. Las hipótesis de Cliente son aquellas que están relacionadas con la identidad, características y motivaciones de nuestros clientes potenciales.
2. Las hipótesis de Problema son las que se refieren a los supuestos relativos a las características del problema que tienen nuestros clientes potenciales (tipo, frecuencia, contexto, motivación, frustración, impacto, consecuencias, ...) y que merece la pena solucionar. El objetivo de este tipo de hipótesis es ofrecer evidencias de que existe un grupo de clientes que tiene X problema, que para ellos es un problema importante y que buscan resolverlo de forma activa.
3. Por último, las hipótesis de Producto-Solución son aquellas relacionadas con las características del producto o servicio y con el modelo de negocio (estructura de costes, fuentes de ingresos, canales, recursos claves, etc..)

Recomendaciones para la formulación de hipótesis:

- Aprovecha el trabajo previo

La idea siempre surge de algún input; bien es una idea “orgánica” que ha surgido por la detección de un problema que el emprendedor ha vivido en primera persona, bien surge como consecuencia de haber visto o usado una solución interesante en otro contexto o bien surge de una conversación con algún agente que ha expresado un problema. Independientemente de cómo este se haya producido, el emprendedor dispone de información previa para sostener sus hipótesis. No olvidemos que una hipótesis no es más que un indicio sobre una realidad que se produce en el entorno.

- Redacta en positivo.

Las hipótesis se redactan de forma que, de cumplirse, aporten elementos positivos al modelo de negocio. Conviene siempre expresar la hipótesis en



términos de verificación de que un indicio se está produciendo en un entorno definido.

Además, redactar en positivo siempre pone al emprendedor en una posición de acción y hace más sencillo identificar si se produce la validación o refutación de las hipótesis.

- Brevedad y concisión.

El emprendedor ha de ser capaces de definir sus hipótesis con la máxima brevedad posible. Una hipótesis breve nos facilita mantener el foco en la esencia del hecho que queremos validar.

- Claridad.

Una hipótesis debe expresarse de forma clara. Lo términos que la componen no pueden ser ambiguos o no estar definidos.

- Usa todos los datos numéricos que sea posible

Datos, datos, y datos. En el ejemplo de una APP para aparcar que te dice dónde está el espacio libre más cercano, es mejor trabajar con una hipótesis del tipo “más de 15 minutos buscando aparcamiento cabrea al conductor”, que utilizar la hipótesis “estar mucho tiempo buscando aparcamiento no le sienta bien al conductor” porque, ¿qué es mucho tiempo? Nunca estarás seguro de que el dato que utilices es preciso, pero recuerda que en el punto en el que nos encontramos nada es seguro. Así que, fija un valor mínimamente pensado, el más representativo, y continua con el proceso.

Ejemplos de Hipótesis	
Hipótesis de clientes	Las personas que practican padel están dispuestos a pagar por una solución que les permita reservar y pagar la pista desde el smartphone.
Hipótesis de Valor	Reservar y hacer el pago de la pista desde el smartphone es muy rápido y sencillo. Además, permite a cada jugador pagar su parte de la reserva.
Hipótesis de Crecimiento	Los usuarios que practican padel lo suelen hacer de forma recurrente y por lo general tratan de jugar al menos 2 partidos a la semana.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.





3. Experimentos: diseño y realización.

Un experimento es una prueba consistente en provocar un fenómeno en unas condiciones determinadas con el fin de analizar sus efectos o de verificar una hipótesis o un principio científico.

El experimento es el procedimiento que nos permiten validar nuestras hipótesis de negocio. Por este motivo, los tipos de experimentos a aplicar en la validación de las hipótesis se convierten en la pieza clave sobre la que ir avanzando en la resolución de la incertidumbre de cualquier proyecto con un componente innovador.

A continuación, unas recomendaciones previas para la realización de los experimentos de validación:

- Definir qué hipótesis validar, ya que al ir resolviendo incertidumbre en hipótesis anteriores, se deben volver a re-clasificar ya que se pueden producir cambios en las prioridades.
- Utilizar algún modelo de definición de experimento, por lo que antes de lanzar nada se debe tener claro cuáles son los pasos a dar y qué se espera conseguir. Además, se tienen que estimar cuáles son los resultados esperados para validar o invalidar las hipótesis.
- Se debe medir, de la forma más objetiva posible, cuáles son los resultados del experimento y establecer unos criterios de validación mínimos y óptimos.
- Al finalizar, es conveniente completar una hoja de conclusiones y aprendizajes, con los datos y con el resultado de las hipótesis validadas. También es importante recoger las hipótesis que han sido refutadas (no validadas).

Técnicas para la realización de experimentos:

- **Observación:** consiste en observar de cerca a tu potencial cliente y analizar su comportamiento.
- **Entrevista:** técnica perfecta para conocer a nuestro cliente objetivo. Más



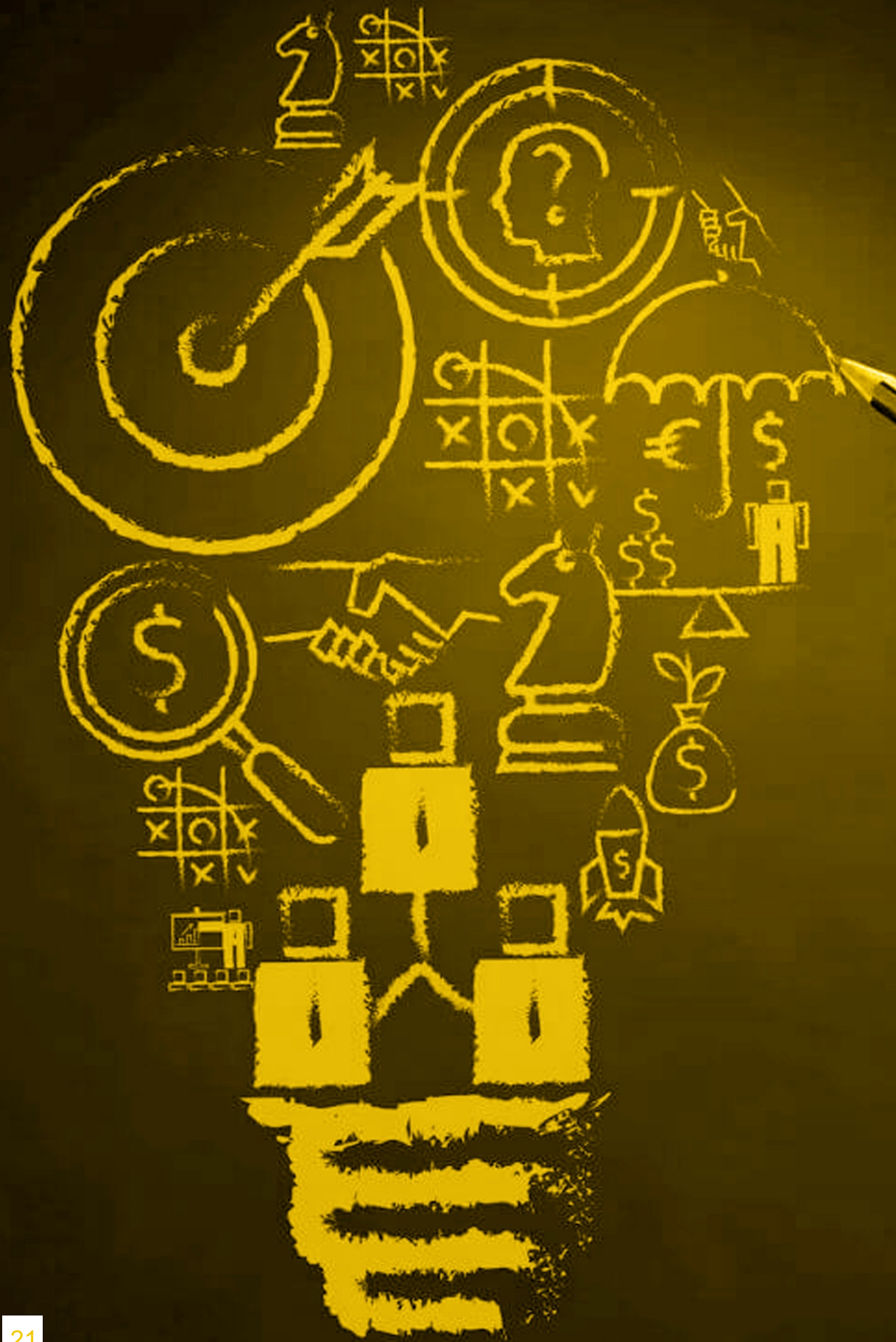
adelante dedicaremos especial atención a esta técnica experimental.

-Web o Landing Page: Este tipo de experimentos nos permite, además de validar hipótesis sobre el modelo de negocio, obtener métricas importantes. Por ejemplo, puede realizarse un test A/B con un video que explique tu propuesta de valor y medir el número de reproducciones o clics en un botón de “llamada a la acción” o “call to action”.

-Publicidad on-line: Apropiaada para disponer de indicadores sobre el impacto que tienen los anuncios que creas en diferentes plataformas (Facebook Ads, Google AdWords, Google AdSense, etc.) sobre los clientes potenciales y validar hipótesis de captación y retención de clientes.

-Crowdfunding: además de ser una forma de captar financiación, también puede ser un experimento para validar hipótesis de interés analizando las métricas. No hay mejor evidencia de interés por parte de los clientes que su apoyo en una campaña de crowdfunding.

-Mago de Oz o Turco mecánico: experimento complejo pero interesante en cuanto que nos permite validar hipótesis complejas en modelos de negocio con un alto componente de mecanización en la interacción con el cliente. Mediante este tipo de experimentos podemos validar elementos de nuestro modelo gracias a la realización manual de procesos que en el modelo definitivo se realizarán de forma mecanizada pero sin la necesidad de desarrollar e implementar sistemas complejos. Por ejemplo, si ofrecemos un servicio de reservas de alojamiento, ante la recepción de una demanda y pago de un cliente se realizaría el proceso de reserva del alojamiento y pago en el alojamiento seleccionado por el cliente de forma manual. En el caso de un e-commerce, una vez recibido el pago por la compra de unas zapatillas de hacer deporte, las compramos en una tienda, embalamos bajo nuestra marca y enviamos al cliente.





4. La metodología de Customer Development de Steve Blank.

La metodología de Desarrollo de Clientes o Customer Development, es un procedimiento metodológico orientado a la creación de nuevos negocios desarrollada por Steve Blank en base a la pregunta “Si las empresas fracasan por falta de clientes y no por errores en el desarrollo de productos, ¿por qué hay procesos para desarrollar productos y no hay procesos para desarrollar clientes?”.

El desarrollo de clientes toma como principios:

- Muchos modelos de negocio de Startup son erróneos inicialmente.
- El proceso de iteración en busca del modelo de negocio de éxito se llama pivotar.
- Aprende desde el primer momento, aprende muchas veces.
- Hay que centrarse en el cliente y el mercado desde el primer día.
- Enfatizar en el aprendizaje y descubrimiento antes que en la ejecución.

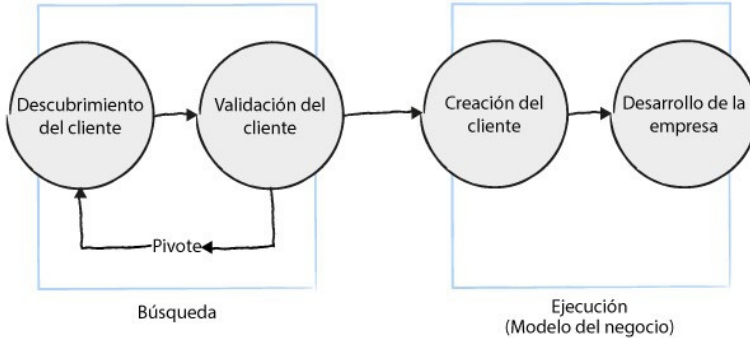
Esta metodología está enfocada en descubrir el verdadero mercado para la empresa y el producto, apostando por descubrir y aprender de los propios clientes a lo largo de su desarrollo, ofreciendo un producto que necesitan de verdad.

La razón por la que muchos negocios fracasan es por la falta de clientes y no tanto por fallos en el desarrollo de sus productos y servicios. Y es que, en muchas ocasiones, las empresas se centran en construir productos sin incorporar las opiniones de los clientes al respecto. El trabajo está en descubrir y aprender de los clientes a lo largo del tiempo de vida del negocio permitiendo crear productos que realmente necesitan.

De acuerdo con S. Blank la metodología consiste en: “El desarrollo de clientes traduce la visión del creador de la empresa en hipótesis acerca de cada componente del modelo de negocio y crea una serie de experimentos para probar cada hipótesis”.



El desarrollo de clientes consiste en 4 fases:



FUENTE: "EL MANUAL DEL EMPRENDEDOR". BLANK, S. Y DORF, B.

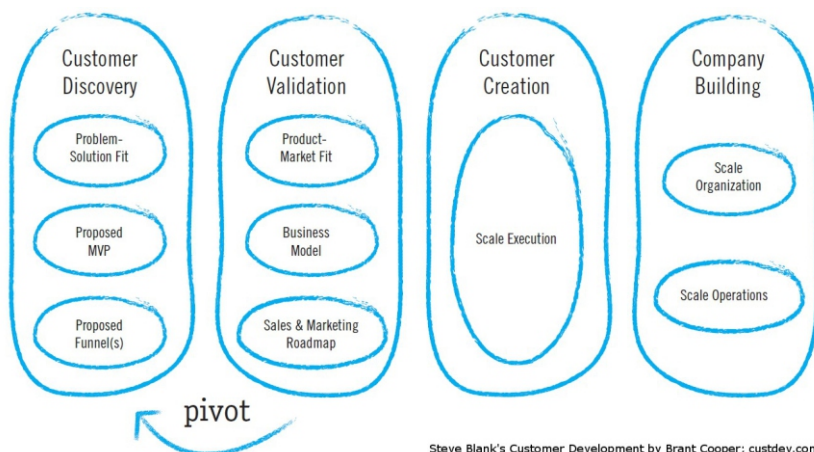
- **Descubrimiento de clientes:** la primera fase pasa por identificar un cliente potencial con un problema que no está bien resuelto por el mercado.
- **Validación de clientes:** una vez identificado un posible cliente, lo siguiente es validarlo. En esta fase validamos que el cliente está dispuesto a pagar por adquirir una solución a su problema. Si detectamos que el posible cliente, a pesar de tener un problema, no es propenso a actuar para resolverlo, debemos volver a la fase anterior.
- **Creación de clientes:** una vez validado que nuestro cliente potencial existe y está dispuesto a resolver el problema, la siguiente fase consiste en hacer que realmente se convierta en nuestro cliente y pague por nuestro producto.
- **Construcción de la empresa:** una vez que hemos conseguido que los primeros clientes empiecen a pagar por nuestros productos, es el momento de hacer crecer la empresa para llegar a más clientes potenciales.

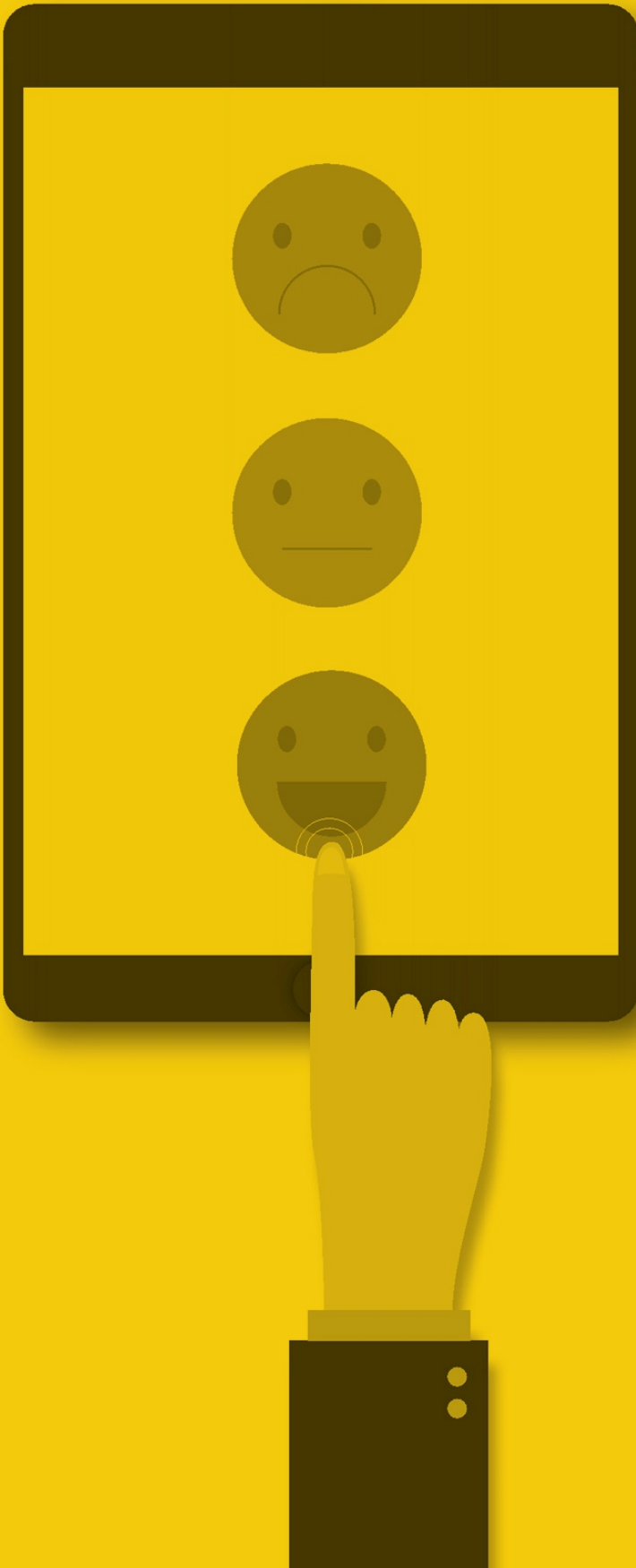
Las dos primeras fases tratan de comprobar que realmente existe un mercado para nuestro producto, mientras las dos últimas tienen como objetivo crecer a sabiendas de que el mercado existe.

Aunque Steve Blank, Bob Dorf y su método de Desarrollo de Clientes sean ampliamente conocidos, es interesante tener presente un documento al que denominaron Manifiesto del Desarrollo de Clientes. Este manifiesto es un conjunto de principios que deberían seguir todos aquellos emprendedores que

desean crear una empresa de una manera más efectiva y minimizando el desperdicio de recursos y tiempo. El Manifiesto del Desarrollo de Clientes, “El Manual del Emprendedor” pp. 90-119, establecería los siguientes ítems:

1. No hay hechos dentro de un edificio, por tanto hay que salir a la calle.
2. Unir desarrollo de clientes con desarrollo ágil.
3. El fracaso es una parte integral de la búsqueda.
4. Hacer iteraciones y pivotes continuos.
5. Un plan de negocio no sobrevive al primer contacto con los clientes, por lo que es necesario utilizar un lienzo del modelo de negocio.
6. Diseñar experimentos y probar para validar las hipótesis.
7. Elegir el tipo de mercado. Lo cambia todo.
8. Las métricas de una startup difieren de las que se utilizan en empresas consolidadas.
9. Tomar decisiones rápidamente, reducir los tiempos y aumentar la velocidad y el ritmo.
10. Hablamos de pasión.
11. Los puestos de trabajo en una startup son muy diferentes de los de una gran empresa.
12. Conservar todo el dinero hasta que sea necesario. Después, gastar.
13. Comunicar y compartir lo aprendido.
14. El éxito del desarrollo de clientes comienza creyéndoselo.







5. El descubrimiento de Clientes

El Descubrimiento de Clientes, primera fase de la metodología de Desarrollo de Clientes, ayuda a capturar la visión de los fundadores del negocio y a convertirla en una serie de hipótesis sobre un modelo de negocio. Después, desarrolla un plan para probar las reacciones de los clientes ante esas hipótesis y transformarlas en hechos.

En esta fase se busca averiguar si hay potenciales clientes para el producto o servicio que tenemos en mente. Es por ello necesario, descubrir si tus hipótesis para el problema que solucionas, el producto que quieres desarrollar y a los clientes a los que te tienes que dirigir son válidas.

En este momento, es esencial salir fuera de la empresa y empezar a hablar con potenciales clientes.

Esta primera fase no trata de hablar con los posibles clientes para obtener listados de características de nuestro producto, sino para conocer si existen clientes para nuestra visión del producto y que estén dispuestos a comprarlo.

En este paso se puede usar la filosofía de MVP, Producto Viable Mínimo, alternativamente a sistemas de cuestionarios.

En esta etapa tampoco encontraremos clientes de mass market sino los llamados “early adopters”, y que son aquellos que suelen estar a la vanguardia de la tecnología y que no les importa adquirir productos inacabados y todavía en fase de pruebas.

5.1 El encaje problema-solución

El encaje problema-solución (problem-solution fit en inglés) se produce cuando se ha identificado (y validado) una serie de “frustraciones” (pains) y “alegrías”



(gains) en nuestro cliente y hemos propuesto unos “reductores de frustraciones” (pain relievers) y “generadores de alegrías” (gain creators) con los que nuestro cliente se siente cómodo y que realmente solucionan sus frustraciones. En definitiva, hemos dado con la manera de resolver el problema.

La entrevista de problema es una técnica muy interesante para obtener información sobre problemas de los segmentos de clientes y de esta forma validar nuestras hipótesis al respecto.

Una vez recogida la información, analizada y depurada estaremos en buena posición para poder diseñar una solución adecuada y alineada con la reducción/eliminación de “frustraciones” y con la generación de “alegrías” para los clientes potenciales.

Una herramienta interesante que puede ayudar en el diseño de la solución es el Lienzo de la Propuesta de Valor de A. Osterwalder y Y. Pigneur. Este recurso nos permite crear la propuesta de valor de nuestro modelo de negocio la cual no es otra cosa que la solución a un problema en concreto de nuestros clientes y debe poder, como mínimo, resolver una necesidad de estos.

Siguiendo a Steve Blank, al formular nuestra propuesta de valor, debemos responder claramente, al menos, estas 3 preguntas:

1. ¿Qué estamos creando?
1. ¿Para quién?
2. ¿Qué problema resuelve?

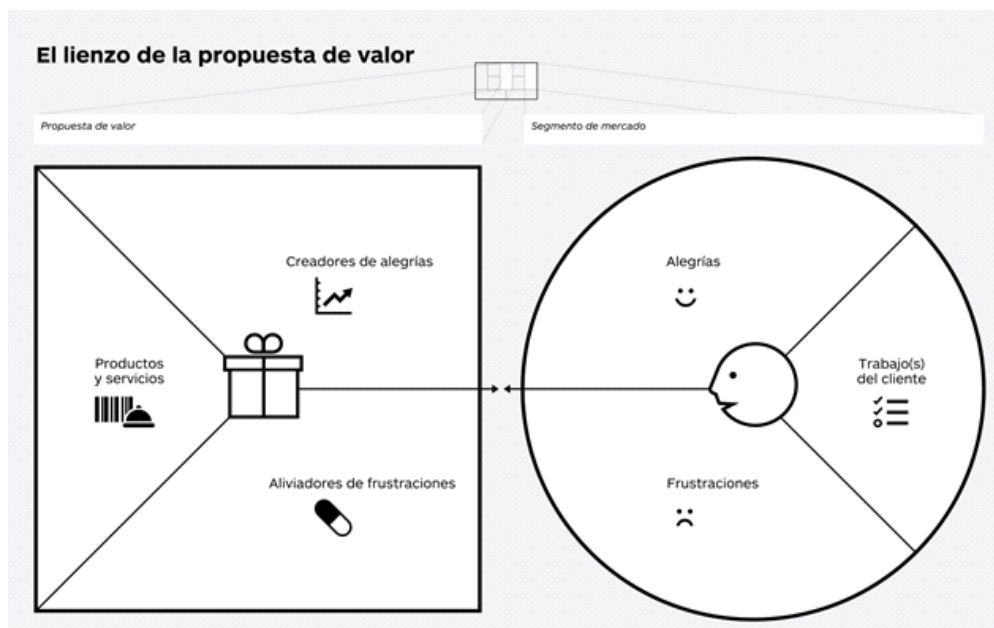
El lienzo de la Propuesta de Valor se presenta como un método de trabajo visual integrado por tres elementos claramente diferenciados:

Por un lado, **el mapa de valor**, que “describe de manera estructurada y detallada las características de una propuesta de valor específica de un modelo de negocio”. Por tanto, consiste en crear valor para un grupo determinado de

clientes.

Por otro lado, **el perfil del cliente**, en el que “se describe de manera más estructurada y detallada un segmento de clientes específico del modelo de negocio”.

Por último, se consigue el **encaje** cuando “tu mapa de valor coincide con el perfil del cliente, cuando tus productos y servicios son aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías que coinciden con alguno de los trabajos, frustraciones y alegrías importantes para el cliente”.



FUENTE: DISEÑANDO LA PROPUESTA DE VALOR. A. OSTERWALDER Y Y. PIGNEUR.

Para que lo podamos entender con mayor claridad, en el lienzo de la propuesta de valor detallaremos cada uno de los elementos que forman parte de él.

Por un lado, el perfil del cliente agrupa de una manera estructurada y detallada los trabajos del cliente, las frustraciones y las alegrías de un segmento de clientes:



- Trabajos del cliente: aquello que los clientes intentan resolver en su vida personal o laboral.
- Frustraciones: son los riesgos u obstáculos a los que se enfrentan los clientes cuando realizan esas tareas.
- Alegrías: son los resultados que quieren conseguir los clientes o los beneficios concretos que buscan.


Por otro lado, el mapa de valor está compuesto por los siguientes elementos capaces de dar respuesta a las necesidades de nuestros clientes:

- Productos y servicios: es una lista alrededor de la cual se construye una propuesta de valor.
- Aliviadores de frustraciones: describen cómo los productos y servicios aplacan las frustraciones del cliente.
- Creadores de alegrías: es una descripción de cómo los productos y servicios crean alegrías al cliente.

El encaje del modelo se consigue cuando los elementos de cada una de las partes anteriores coinciden y generan en nuestro cliente el resultado que se esperaba.

5.2 La técnica de la entrevista

La entrevista es una técnica muy interesante para comprender los problemas, necesidades así como los contextos en los que los clientes potenciales utilizan un determinado producto o servicio.



Imaginemos que un equipo tiene una idea de desarrollo de un producto o servicio. Incluso aunque dicha idea trate de resolver un problema que es experimentado en primera persona, el uso del hipotético producto o servicio no tiene porque entenderse del mismo modo por parte de los clientes potenciales. Por lo tanto, podemos decir que hay una cierta carencia de empatía. Y en el caso de las ideas de solución a problemas que no son experimentados por los promotores, este vacío es aún mayor.

Las entrevistas constituyen una forma estupenda de profundizar en los problemas, necesidades y progresos de un perfil o un tipo de cliente potencial concreto. Gracias a la entrevista, puedes plantear preguntas específicas que generarán la información que necesitas para tomar decisiones sobre tu idea de solución.

En este sentido, la entrevista es una técnica muy poderosa para la validación de ideas de negocio. El proceso de entrevistar a los potenciales clientes antes siquiera de comenzar a construir el negocio, ofrece la información necesaria para saber si la propuesta de valor en forma de producto o servicio que propones, realmente, tiene sentido o no para tus clientes. Una entrevista de problema es mucho más que realizar encuestas a clientes potenciales. Es una herramienta que ofrece la posibilidad de convertir las “creencias” en “evidencias”; es decir, convertir las suposiciones en hechos reflejados por relatos que reflejan experiencias, usos y costumbres de los clientes potenciales.

Gracias a la realización de entrevistas de problema podemos responder a incógnitas sobre la naturaleza de los clientes, su volumen o la intensidad del problema.

A continuación indicamos algunas recomendaciones para la realización de las entrevistas:

A. Definir los objetivos



- B. Selección y captación de los participantes
- C. Estructura de la entrevista y modelos de preguntas.

A. Definir los objetivos:

Es importante hacer una buena definición de objetivos. La entrevista puede tener un objetivo de conocimiento generalista o específico. En momentos muy iniciales una entrevista generalista nos puede ofrecer información general sobre el cliente potencial (problemas, hábitos, experiencias previas, etc.). Por el contrario, una entrevista con objetivo específico (problema, solución, precio, etc.) nos puede aportar conocimiento sobre elementos particulares del comportamiento de los clientes potenciales. Por ejemplo, podemos realizar entrevistas con el único objetivo de conocer la experiencia del cliente en el proceso de compra de un determinado producto con el objetivo de validar nuestras hipótesis sobre canales y relaciones.

B. Proceso de selección y captación de participantes:


B.1 selección

Los participantes seleccionados deben coincidir con la descripción de los Early Adopters.

Según la agencia Innokabi, los early adopters son consumidores a quienes nuestra propuesta le aporta una solución a un problema, incluso si nuestra solución no es del todo perfecta. Incluso es posible que puedan ayudarnos con un aporte de conocimiento y feedback para la mejora de la propuesta.

En este sentido, podemos identificar a los early adopters en base a 5 características:

1. Los Early adopters, son personas que tienen un problema (o su empresa lo tiene) y son conscientes de él.

- 
2. Ya usan una solución aunque sea parcial para solucionar el problema. Normalmente están insatisfechos con la solución actual que usan.
 3. Sus decisiones de compra no están influidas por terceros, aunque les puedan influir otros early adopters, y su principal objetivo es solucionar el problema y para eso ya están gastando dinero.
 4. Quieren ayudar. Quieren oportunidades que les permitan convertirse en héroes solventando problemas reales.
 5. Son sinceros dando feedback sobre el producto/servicio.

Personas que no cumplan los 5 requisitos anteriores, probablemente, no serán tus early adopters. Serán personas interesadas, personas que quizá prueben y hasta compren tu producto, pero probablemente no quedarán satisfechos y no querrán participar en su mejora.

En general, es una audiencia fácil que no necesita de mucha persuasión porque van en busca de cosas que les den una ventaja social o económica frente a la mayoría lo cual incide en su predisposición a participar en entrevistas de problema.

B.2 Captación:

En fases iniciales se recomienda captar a los participantes a través de contactos personales, comunidades o redes sociales. Los early adopters son personas que comentan en blogs o que incluso tienen blogs, además critican activa y públicamente las soluciones actuales a sus problemas. Eventos de la industria, networking o redes sociales son buenos lugares donde comenzar. Lo importante es que el perfil del entrevistado corresponda a la definición de early adopter establecida. Un número aceptable para comenzar sería el de 10 participantes (es probable que estos participantes te ofrezcan contactos para la realización de futuras entrevistas; fácilmente cada entrevistado te aportará 2 o 3 contactos). La proximidad de los contactos es un



elemento a tener en cuenta ya que el formato presencial para realizar la entrevista es un plus. Una solución alternativa, si no es posible concertar entrevistas presenciales, es el recurso de la videollamada o la llamada telefónica pero teniendo en cuenta que es probable que tengamos deficit de información respecto a la entrevista en formato presencial.

C. Realizando la entrevista

Es conveniente preparar la entrevista de forma concienzuda para obtener éxito.


Se recomienda preparar un guión con las preguntas clave. Estas deben centrarse en el comportamiento actual, ya que este permite predecir adecuadamente el comportamiento futuro.

En todo momento debemos evitar la presencia de sesgos de confirmación evitando formular preguntas que sugieran una respuesta concreta por parte del cliente.

Debemos garantizar que las preguntas estén diseñadas para que los puntos de vista del cliente surjan espontáneamente. Para empezar la entrevista con buen pie y establecer una relación con el cliente, incluye también algunas preguntas fáciles de responder al principio como, por ejemplo, cuanto tiempo pasa al día en internet o cuando fue la última vez que usó X producto/servicio.

Para conseguir un mayor grado de implicación y sinceridad por parte del entrevistado, es importante garantizar la privacidad y confidencialidad de la conversación lo cual queda reforzado mediante el uso de un acuerdo de confidencialidad.

Es conveniente tratar de conseguir una autorización por parte del



entrevistado para la grabación de la conversación. De esta forma nos evitaremos tener que tomar notas y nos podremos mantener totalmente concentrados en los detalles de la conversación.

Con el objetivo de evitar distracciones, trata de realizar las entrevistas en un lugar tranquilo e íntimo. Si además, conseguimos que el entrevistado acepte silenciar su teléfono móvil, la situación sería del todo perfecta para la realización de la entrevista.

C.1. Preguntas tipo a utilizar en una entrevista

A continuación puedes encontrar una serie de preguntas tipo que pueden ayudarte a construir un guión para la realización de entrevistas para el descubrimiento y la validación de clientes.

C.1.1 Proceso de compra

- ¿Cuándo compraste el producto/ servicio?
- ¿Cómo se tomo la decisión?
- ¿Quién intervino en la toma de la decisión?
- ¿Cómo se realizó la compra (online, reunión de ventas, ...)?
- ¿Cuántas reuniones hicieron falta?
- ¿Qué queríais conseguir con esa compra (trabajos, resultados, restricciones)?
- ¿Qué fue lo determinante para decidir por ese producto/ servicio?
- ¿Cómo se pagó?

C.1.2 Problema y búsqueda de solución

- ¿Cómo y cuándo te diste cuenta de que tenías X problema?
- ¿Qué te hizo darte cuenta de ello?
- ¿Cuál pensabas que era el problema entonces?
- ¿Qué hiciste?



- ¿Hablaste con alguien sobre el problema?
- ¿Dónde comenzaste a buscar información?
- ¿Con qué palabras buscaste esa información?
- ¿Usabas antes otro tipo de proveedores para solucionar este problema?
- ¿Por qué decidiste cambiar?

C.1.3 Experiencia con competidores y/o sustitutivos

- ¿Qué posibilidades de productos o servicios tuviste en cuenta antes de decidirte por el producto X?
- ¿Por qué elegiste X?
- ¿Cómo te informaste sobre ellos?
- ¿Realizaste alguna prueba gratuita?
- ¿Pediste una sesión de ventas?
- ¿Qué no te convenció de las otras opciones?

C.1.4 Experiencia de uso del producto/servicio

- ¿Cuánto tiempo usaste el producto o servicio?
- ¿En qué contexto lo utilizas ahora?
- ¿Con qué frecuencia lo usas?
- ¿Fue/es fácil de usar?
- ¿Qué características no usastes o no te sirvieron?
- ¿Qué características o funcionalidades echaste en falta?
- ¿Necesitaste algún manual o tutorial para empezar a usarlo?

C.1.5 Satisfacción y recomendación

- ¿Qué conseguiste (funcional, emocional, social)?
- ¿Qué te hubiera gustado conseguir (funcional, emocional, social)?
- ¿Qué te haría cambiar a otro proveedor?
- ¿Qué problemas no se solucionaron?
- ¿Estás buscando cómo solucionarlos?
- ¿Cuál fue tu nivel de satisfacción general?

- ¿A quién le recomendarías usarlo?
- ¿Cómo lo recomendarías?
- ¿A quién se lo regalarías?

5.3 Producto Mínimo Viable

Mínimo Producto Viable (MPV)	
Producto	Algo que representa tu hipótesis de solución.
Mínimo	Un prototipo rápido y barato de construir y de iterar.
Viable	Permite aprender de los clientes, de cómo resolver sus problemas y de conseguir las primeras ventas.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

El significado de MVP, siglas del término inglés Minimum Viable Product, más conocido como Producto Mínimo Viable, es el producto que surge con el mínimo esfuerzo, sin dejar de cumplir sus funciones y requisitos más importantes. Frank Robinson, CEO de SyncDev Incorporated, definió el concepto de Producto Mínimo Viable ya a principios de los años 2000. En el ámbito de los emprendedores, el concepto se difundió gracias a libros como The Lean Startup de Eric Ries y hace referencia al método central de la filosofía lean startup.

El Producto Mínimo Viable permite conocer si existe, en principio, un interés por el producto y qué desean ver los clientes objetivos en él sin necesidad de invertir grandes cantidades de recursos en su desarrollo.

Con el MVP se aprenderá mucho más sobre los clientes y podremos responder a las siguientes cuestiones:

- ¿Cuáles son las necesidades de tu grupo objetivo?
- ¿Se ajusta tu idea de producto a un nicho de mercado o resulta indiferente para el mercado objetivo?




- ¿Qué características adicionales querrían tener los clientes potenciales?
- ¿Se puede seguir avanzando a partir de la idea inicial o hay que cambiarla para tener éxito?

El concepto de lean startup se basa en varios principios clave; uno de ellos es el del aprendizaje validado mediante el uso del ciclo construir, medir y aprender. En este ámbito, el Producto Mínimo Viable es una pieza realmente importante. Para averiguar si una idea puede llevarse a cabo hasta el final o debería cambiar su rumbo, se emplean ciclos de feedback en intervalos tan cortos como sea posible: se construye el producto, se miden las reacciones de los clientes y se aprende de ellas. Así, por un lado, se averigua qué les gusta a los clientes y, por otro, se aprende a renunciar a ideas si no hay demanda para el producto. Ese es el concepto principal en el que se basa el Producto Mínimo Viable.

No solo las startups recurren al método de construir, medir y aprender en base a ciclos de feedback. Grandes y pequeñas compañías también reducen los riesgos del uso intensivo de recursos mediante la gestión ágil de proyectos. En esencia, ambos enfoques solo se diferencian en que las grandes compañías suelen disponer ya de clientes asiduos y de una imagen de marca conocida. Por ello, al contrario que las startups, gozan de recursos y de confianza por adelantado. Lo importante para las startups es concebir también un Producto Mínimo Viable de acuerdo con los estándares actuales. Y es que los consumidores esperan que, al menos, el producto cumpla bien su función principal.

Como decíamos, el producto mínimo viable está pensado para trabajar con el bucle construir-medir-aprender, de forma que con cada nueva iteración:

- Construimos un nuevo MVP, en base al anterior o totalmente nuevo.
- Establecemos una serie de métricas con las que medimos la reacción de los usuarios.

- 
- Para acabar aprendemos de toda esta información para realizar una nueva iteración.

Con cada nueva iteración que nos proporciona cada MVP del bucle construir-medir-aprender aceptamos nuestras hipótesis como ciertas, como falsas o encontramos la necesidad de reformular o modificar dichas hipótesis para volverlas a comprobar.

Con cada nueva iteración debemos tomar una decisión trascendental como es:

- Perseverar iterando en base la línea que estamos siguiendo en caso de que las hipótesis sean en cierta medida acertadas.
- O pivotar y cambiar de forma drástica la formulación de nuestras hipótesis en caso de que no nos estemos acercando a la solución adecuada.

Este es uno de los mecanismo más importantes de Lean Startup y conviene tenerlo muy presente y no tener miedo de tomar la decisión de pivotar en caso de ser necesario.

Para poder tomar una decisión coherente es importante que nuestras métricas nos estén ofreciendo conocimiento real sobre los usuarios, que dichas métricas sean accionables, y no dejarnos llevar por las cifras de las métricas vanidosas.

S. Blank hace especial incidencia en la diferencia que se produce entre un canal de comercialización de producto físico y uno de comercialización de producto digital. En un canal físico la validación de la captación y retención de los clientes requiere de muchas entrevistas con los clientes potenciales en base a un prototipo del producto que los clientes puedan tocar aunque esta versión sea de muy baja fidelidad.

Por el contrario, en un canal de producto digital se requiere una web o app de baja fidelidad. De esta forma, la web o app nos permite recibir feedback y



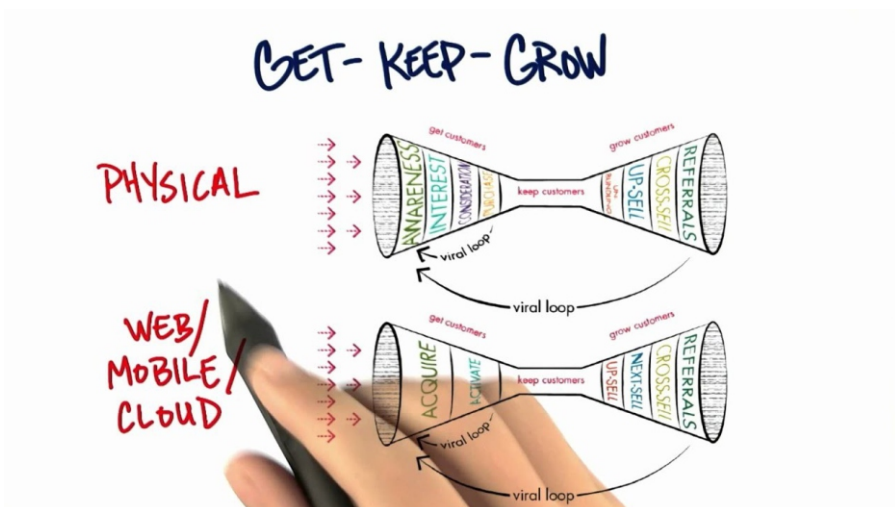
aprender sobre los clientes de cara a realizar una versión de alta fidelidad sobre la solución a los problemas de los clientes.

Un ejemplo real muy interesante del uso del PMV es el usado en su momento por la plataforma Dropbox. El promotor realizó un vídeo donde se explicaba la propuesta de valor del producto con el objetivo de recibir feedback sobre el posible interés de los clientes potenciales por la solución planteada. Gracias al video (PMV), más de 75.000 personas mostraron interés en la solución lo cual permitió al promotor desarrollar el producto con cierta seguridad de comercialización futura.

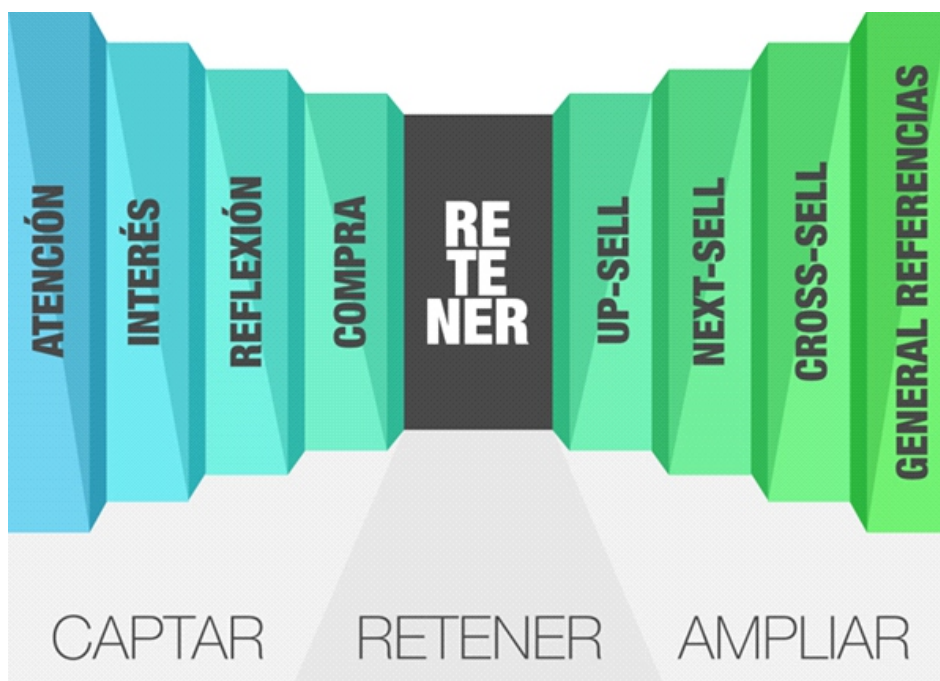
Puedes hacer click en el enlace y acceder al [video](#).

5.4 Propuesta de captación y retención de clientes.

Las hipótesis de captación y retención de clientes son un elemento clave en la fase de descubrimiento de clientes. Es el eslabón definitivo para poder dar por validada esta fase del descubrimiento de clientes y del encaje problema solución.



El instrumento básico en este punto es el aprovechamiento del Producto Mínimo Viable para establecer el grado de interés de los clientes potenciales y poder establecer una propuesta de embudo o funnel de captación. Para ampliar la información sobre los funnels o embudos te recomendamos la lectura de este [post de Javier Mejías](#).



FUENTE: WWW.PASCUALPARADA.COM

En este sentido, los negocios con una capa digital importante pueden hacer uso de un PMV del tipo “landing page” para establecer unas primeras hipótesis en base a determinadas métricas de captación, como puede ser el ratio de conversiones o el coste de conversión.

Es importante que cada proyecto sea capaz de identificar “la métrica que realmente importa” para poder validar la hipótesis de captación de clientes. Conviene no olvidar que el objetivo en este momento es validar que se produce encaje problema-solución y que, por lo tanto, debemos enfocarnos en obtener evidencias de que nuestra solución ha despertado el interés de los early adopters.



Podemos aprovechar para también obtener información sobre los canales que nos permiten encontrar de forma más fácil y más barata a nuestros early adopters o obtener información mediante test A/B de los elementos de nuestra solución que más interés despiertan en ellos.

En definitiva tratar de identificar el resultado del funnel o embudo en base a la captación, retención y ampliación de clientes tanto en el caso de las soluciones físicas como en las digitales.

En el caso de las soluciones físicas, el funnel de captación se produce en 4 etapas: atención, interés, reflexión y compra.

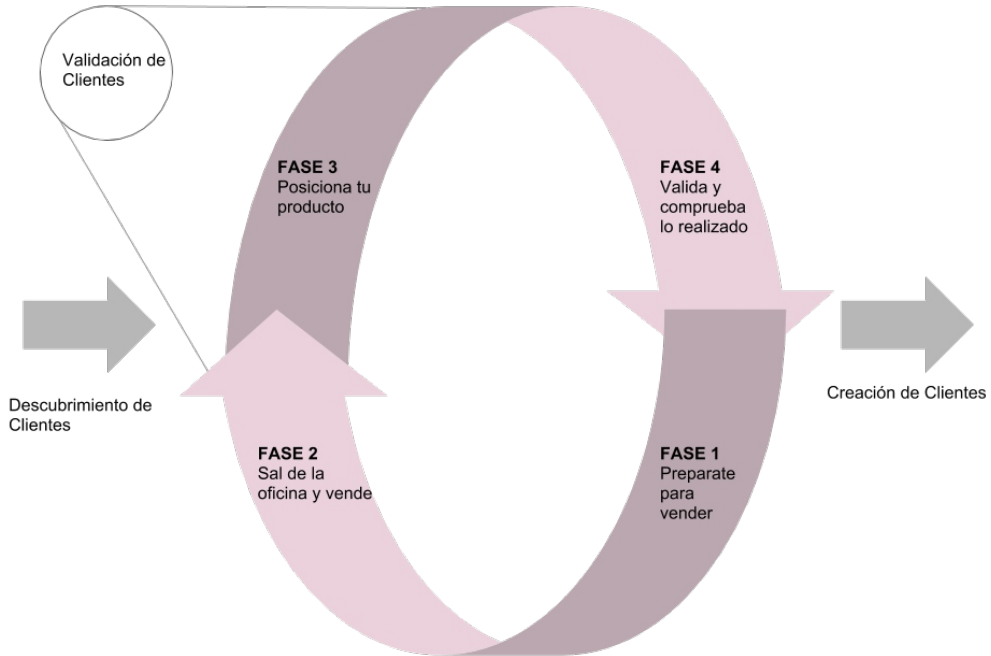
El funnel se simplifica en el caso de las soluciones digitales ya que es posible identificar con claridad el ratio de captación de clientes y de activación.





6. Validación de Clientes


La validación de clientes representa la segunda fase o el segundo estadio de la metodología de Desarrollo de Clientes.



Validación de Clientes. Fuente: The Startup Owner's Manual
FUENTE: "EL MANUAL DEL EMPRENDEDOR". S. BLANK Y B.DORF.

Una vez hemos conseguido obtener validación cualitativa de la existencia de encaje problema-solución, la metodología de S. Blank recomienda iniciar la fase de validación cuantitativa que tiene por objetivos:

1. El principal objetivo es demostrar con datos (validación cuantitativa) que existe un encaje producto-mercado, es decir, realizar las primeras ventas con las que validar y contrastar nuestras hipótesis.
2. En segundo lugar, validar nuestro modelo de negocio, sobre todo lo que se refiere a la propuesta de valor, segmentos de clientes, canales y relaciones con clientes, ingresos y costes básicos.
3. Por último, construir una hoja ruta de ventas que funcione.



Steve Blank nos aconseja dividir la Validación de Clientes a su vez en cuatro fases:

1. Preparándote para vender.
2. Sal de la oficina y vende.
3. Posicionamiento de tu producto.
4. Mide, valida y comprueba lo realizado.

6.1 El encaje producto-mercado

Se trata de un termino que acuñó por primera vez Marc Andreessen en su clásico post “The only thing that matters”. Es el elemento clave que lleva a un proyecto de emprendimiento del nivel de exploración del modelo de negocio al de ejecución y crecimiento.

El encaje producto-mercado se podría reducir a la máxima de “tener un buen producto o servicio que encaje con el mercado correcto”.

Los dos factores importantes en este punto son:

- Producto/servicio: entendiendo este no solo como el producto o servicio sino como el modelo de negocio que nos permite entregar valor a los clientes.
- Mercado: conectar con un mercado interesante y que se encuentra en un momento de crecimiento ya que parece más complicado el intentar crear un mercado inexistente en torno a nuestro producto/servicio.

La consecución del encaje producto-mercado no es otra cosa que la confirmación de que el modelo de negocio escogido es el adecuado y que se está validando gracias a las ventas.

Descubrir que se ha alcanzado el encaje producto-mercado no es sencillo. El mero hecho de que se produzcan alguna ventas no indica que hayamos



alcanzado el encaje; para ello, las ventas deben de crecer de forma exponencial. En definitiva, los clientes del mercado sienten que necesitan tu producto o servicio y se produce una situación en la cual el valor del cliente supera el coste de adquisición.

Según J. Mejías, la clave se encuentra en que el emprendedor sea capaz de encontrar un mercado con alguna de las siguientes características:


- Mercados donde existan clientes frustrados.
- Mercados con un tamaño mínimo razonable.
- Mercados en perspectivas de crecimiento.
- Mercados no muy saturados donde haya espacio para nuevas propuestas.
- Mercados que permitan llegar al cliente de forma fácil y barata.

6.2 Métricas para la validación del encaje producto-mercado

Entendiendo que el encaje producto-mercado es una evidencia de validación del modelo de negocio, hay 2 métricas que establecerán las posibilidades de viabilidad y escalabilidad de dicho modelo: el Valor de Vida del Cliente (LTV) y el Coste de Adquisición de Clientes (CAC).

El CAC (Customer Acquisition Cost) es la inversión económica que hemos hecho para conseguir que un consumidor potencial se convierta en una conversión final y adquiera nuestro producto o servicio. Para calcular el coste de adquisición del cliente, tenemos que dividir el total de lo gastado en marketing para conseguir clientes entre el número de clientes conseguidos con esa inversión.

Por ejemplo si invertimos 1.000 en una campaña de marketing y obtenemos 10 clientes, el CAC será igual a 100€.



El LTV (Lifetime Value) se puede definir cómo los ingresos potenciales que nos va a generar un cliente a lo largo de su tiempo de vida.

Para calcular el LTV debemos conocer una serie de datos medios de nuestros clientes:

- Tiempo de Vida de los Clientes.
- Ratio de Recurrencia en la Compra
- Margen de Beneficio

En base a esos datos, solo queda aplicar la siguiente fórmula:

LTV = Margen de beneficio por cliente * recurrencia de compra * Tiempo de vida medio

Por ejemplo, si cada cliente genera un margen de beneficio de 50€, compra 3 veces al año y su tiempo de vida medio es de 4 años, el LTV sería $50 \times 3 \times 4 = 600\text{€}$.

Siguiendo con el ejemplo del CAC y aplicando el LTV obtenido, podemos observar que cada cliente nos cuesta captarlo 100€ y que deja en la compañía 600€. Gracias a estas métricas, podríamos disponer de la información necesaria para validar o refutar las hipótesis de viabilidad del negocio establecidas en su momento.

Otras métricas interesantes son aquellas que nos permiten validar nuestras hipótesis de captación, retención y crecimiento de clientes. Estas métricas se pueden obtener desde el embudo de conversión.

Las métricas de referencia nos indican la capacidad de captación de clientes que tiene nuestro negocio a $CAC=0$. Esto se produce gracias a la recomendación que hacen los clientes de nuestro producto o servicio y viene indicado por el Coeficiente Viral o Viral-K.



Si el Coeficiente Viral es mayor a 1, el negocio crece de forma exponencial y orgánica (es decir, cada usuario trae al menos a otro usuario nuevo). Si es menor a 1, el negocio crece de forma lineal y no orgánica (es decir tendremos que incentivar la captación de usuarios mediante el uso de recursos económicos).

El principal problema que presenta el cálculo del Coeficiente Viral es el hecho de que no todos los clientes que se generan mediante recomendación son trazables. La trazabilidad es sencilla de conocer en aquellos casos en los que el cliente llega a través de una invitación pero no siempre es posible.

En el caso de estar en situación de conocer la trazabilidad de las invitaciones, la fórmula para calcular el Coeficiente Viral sería al siguiente:

Usuarios virales = Usuarios Iniciales * Ratio de invitación * Ratio de Aceptación


Coeficiente Viral = Usuarios Virales / Usuarios Iniciales

En el caso de aquellos negocios que no pueden realizar la trazabilidad de las invitaciones, la fórmula de cálculo del Coeficiente Viral sería:

Coeficiente Viral = Usuarios Virales / Usuarios Atraídos

En este caso entendemos que los Usuarios Atraídos son aquellos usuarios que habremos captado gracias a campañas y que los Usuarios Virales son aquellos que han llegado al negocio por sus medios. Este cálculo no será del todo exacto pero nos permitirá conocer la relación que se establece en el negocio entre Usuarios Atraídos y Usuarios Virales.

6.3 El Business Model Canvas de A. Osterwalder



El Lienzo de Modelo de Negocio es una herramienta ágil y visual de gestión estratégica de negocio diseñada por A. Osterwalder y Y. Pigneur y que se explica en profundidad en el libro “Generación de Modelos de Negocio”. (Deusto, 2012).

El Lienzo se estructura en 9 bloques que responden a 4 líneas estratégicas determinantes en todo negocio:

- Línea estratégica de Clientes compuesta por 3 bloques: Segmentos de Mercado, Canales y Relaciones.
- Línea estratégica de Oferta compuesta por 1 bloque: Propuesta de Valor.
- Línea estratégica de Infraestructura compuesta por 3 bloques: Socios Clave, Actividades Clave y Recursos Clave.
- Línea estratégica de Viabilidad Económica compuesta por 2 bloques: Estructura de Costes y Flujo de Ingresos.

Veamos con más detalle en que consiste cada uno de los bloques y algunas preguntas que podemos hacernos para identificar sus elementos clave:

6.3.1 Segmentos de Clientes

En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.

Preguntas que pueden ayudarnos para identificar los Segmentos de Clientes:

- ¿Para quién creamos valor?
- ¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?

6.3.2 Propuesta de Valor

En este módulo se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.



Preguntas que pueden ayudarnos para identificar los elementos de nuestra Propuesta de Valor:

- ¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?
- ¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar?
- ¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos?
- ¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?

6.3.3 Canales

En este módulo se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.

Preguntas que pueden ayudarnos para identificar los Canales:

- ¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado?
- ¿Cómo establecemos actualmente el contacto con los clientes?
- ¿Cómo se conjugan nuestros canales?
- ¿Cuáles tienen mejores resultados?
- ¿Cuáles son más rentables?
- ¿Cómo se integran en las actividades diarias de los clientes?

6.3.4 Relaciones

En este módulo se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado.

Preguntas que pueden ayudarnos para identificar las particularidades del bloque de Relaciones:

- ¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado?
- ¿Qué tipo de relaciones hemos establecido?
- ¿Cuál es su coste?

- ¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocio?

6.3.5 Fuentes de Ingresos

Este módulo se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado. Para calcular los beneficios, es necesario restar los gastos a los ingresos.

Preguntas que pueden ayudarnos para definir los elementos relativos a Fuentes de Ingresos:

- ¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?
- ¿Por qué pagan actualmente?
- ¿Cómo pagan actualmente?
- ¿Cómo les gustaría pagar?
- ¿Cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos?

6.3.6 Asociaciones Clave

En este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.

Preguntas que pueden ayudarnos para identificar las Asociaciones Claves:

- ¿Quiénes son nuestros socios clave?
- ¿Quiénes son nuestros proveedores clave?
- ¿Qué recursos clave adquirimos a nuestros socios?
- ¿Qué actividades clave realizan los socios?

6.3.7 Recursos Clave

En este módulo se describen los activos más importantes para que el modelo de negocio funcione.



Pregunta que puede ayudarnos para identificar los Recursos Clave:

- ¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

6.3.8 Actividades Clave

En este módulo se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.

Pregunta que puede ayudarnos para identificar las Actividades Clave:

- ¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

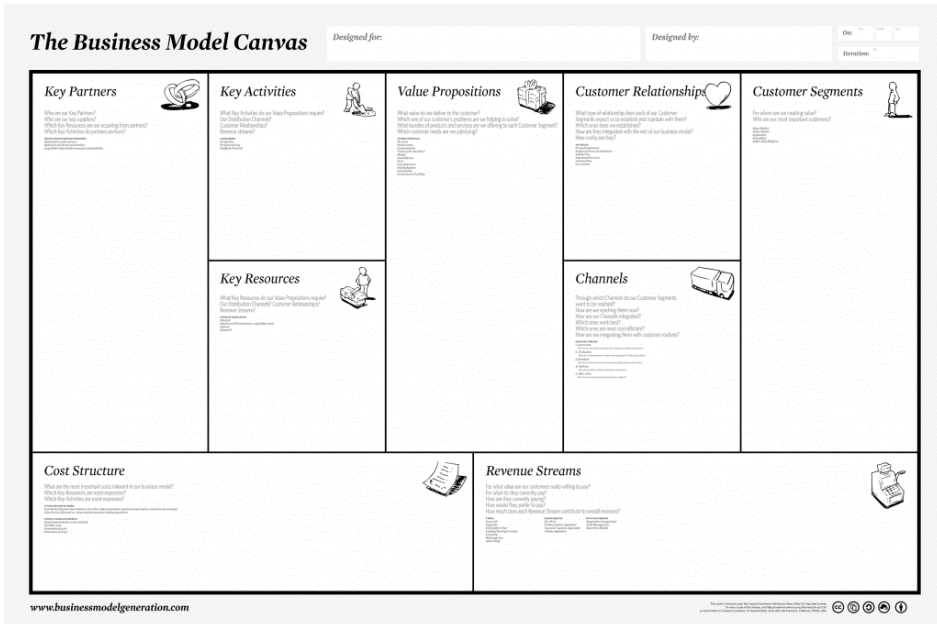
6.3.9 Estructura de costes

En este último módulo se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.

Preguntas que pueden ayudarnos para identificar nuestra Estructura de Costes:

- ¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?
- ¿Cuáles son los recursos clave más caros?
- ¿Cuáles son las actividades más caras?

El lienzo de modelo de Negocio es una fantástica herramienta para diseñar y validar hipótesis del modelo de negocio pero es importante tener en cuenta que, como todas las herramientas, tiene ventajas e inconvenientes.



FUENTE: GENERACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO. OSTERWALDER, A. Y PIGNEUR, Y.

Ventajas:

- Ayuda al pensamiento estratégico.
- Permite entender las relaciones entre los distintos elementos del modelo y nos permite validar escenarios ante los cambios que se puedan producir en cada uno de los bloques.
- Se integra muy bien con otras herramientas como el mapa de empatía, la propuesta de valor, etc...

Inconvenientes:

- Excesivamente abstracta y poco concreta lo que la hace poco adecuada para cuestiones operativas.
- No representa todos los actores claves ni las relaciones que entre ellos se producen en el modelo.

Teniendo presente esto, el Lienzo de Modelo de Negocio no es una herramienta perfecta pero es un recurso muy interesante en el proceso de



descubrimiento y validación de clientes. Nos permite establecer y validar los aspectos claves del que será nuestro modelo de negocio de forma sencilla y visual; nos permite entender el modelo de negocio de una empresa de un solo vistazo y con un lenguaje común y compartido.

6.4 Roadmap de Marketing y Ventas

El plan de Marketing y Ventas ligado al Desarrollo de Clientes debe ser entendido como los experimentos de validación de las hipótesis de canales, relaciones e ingresos del Lienzo de Modelo de Negocio.

En palabras del propio S. Blank: "...no hay mejor test «pass/fail» que conseguir que un cliente haga un pedido o pase tiempo suficiente con la aplicación o el sitio web."

Conviene recordar que estas 2 primeras fases del Desarrollo de Clientes (Descubrimiento y Validación) no tienen por objetivo principal la generación de un nivel de ingresos elevados para la compañía, sino que trata de responder principalmente a una larga lista de preguntas, entre ellas:

- ¿Los clientes están muy interesados en la propuesta de valor del producto?
- ¿Entiende la empresa a sus segmentos de clientes y sus necesidades?
- ¿Cómo valoran los clientes realmente las características del producto?
- ¿Falta alguna característica fundamental?
- ¿El precio del producto es correcto?
- ¿Se puede vender el producto con un coste razonable?
- ¿Cuál es el proceso de compra y aprobación de la empresa del cliente?
- ¿Se han confirmado el plan de ventas y la estrategia de canal para ampliar el equipo de ventas?

- ¿Hay suficientes clientes para hacer de éste un negocio?”

En definitiva, son experimentos de validación sobre el funnel de captación, activación y retención de clientes y que fueron propuestos en la fase de Descubrimiento de Clientes.

En la parte de Validación de Clientes, el objetivo es su puesta en marcha y optimización de las acciones de marketing y ventas.

6.4.1 Validando y optimizando en Canal Digital

Las acciones de optimización deben centrarse en:

1. Volumen: adquirir tantos visitantes como sea posible y llevarles hasta el producto.
2. Coste: reducir constantemente el coste por cliente activo.
3. Conversión: aumentar el número de visitantes que se activan y se convierten en clientes o usuarios.

La primera cuestión que hay que resolver es: «¿Qué hay que optimizar?» Los diferentes tipos de negocios optimizan cosas completamente diferentes.

El proceso de optimización de producto digital por modelo de negocio.

Las acciones de optimización del proceso de «captación» de los siguientes tres tipos de negocio web/móvil deberían ser similares a éstas:

- Los sitios de e-commerce deben empezar optimizando el tráfico y los pedidos iniciales, por supuesto, y luego concentrarse en el tamaño medio




de los pedidos, la repetición de la compra y las referencias de clientes.

- Los mercados multilaterales (por lo general sostenidos con publicidad) deberían concentrarse en primer lugar en el tráfico total y a continuación en los miembros o suscriptores, los usuarios activos al día (DAU, Daily Active Users), el tiempo de permanencia, la repetición de visitas y las referencias. Luego deben mirar al «otro lado» para maximizar los ingresos por publicidad, CPM (coste por mil) y el canal de ventas.
- Los marketplaces deben concentrarse en las mismas cosas que un sitio e-commerce y también en el número de proveedores, la adquisición y la retención de vendedores y la liquidez (o número de artículos a la venta que se terminan vendiendo de verdad). Luego deben tratar de optimizar el número de operaciones diarias y el tamaño medio de cada transacción.

Recomendaciones para el proceso de optimización de producto digital.

A continuación se ofrecen algunas recomendaciones para la optimización de productos de naturaleza digital:

- Saber exactamente qué se está tratando de confirmar, por ejemplo, «para ver si se pueden conseguir más inscripciones», o «para saber si los envíos gratuitos aumentan significativamente los pedidos».
- No comprobar demasiadas cosas. Éste es un gran error que comenten muchas startups de base web ya que las pruebas online son fáciles y baratas de realizar. No hay que poner a prueba todo, sólo las cosas importantes. No se deben realizar a la vez más de dos cambios a una página para evitar confundir a los visitantes y poder relacionar una mejora con el cambio que la produjo. Cuando una prueba tenga «éxito», es necesario saber qué produjo la diferencia.
- Realizar pruebas controladas para garantizar la aleatoriedad y la validez.



Un test A/B, la prueba controlada más habitual, muestra la versión «A» o la «B» de una página o una oferta según el visitante. Se controlan rigurosamente las variables.

- Siempre hay que tener presente el valor de todo el negocio que se puede hacer con un cliente. El coste de captar a un cliente no es ni de cerca tan importante como los ingresos que ese cliente puede generar a lo largo del tiempo, y el valor de todo ese negocio en la etapa de «captación de clientes» se calcula fácilmente: $LTV \Rightarrow CAC$
- El LTV o valor del negocio generado con el cliente (la cantidad total de dinero que se va a generar con este cliente) debe ser mayor que su CAC, o coste de adquisición y activación.

Muchas empresas quiebran diciéndose a sí mismas: «El valor del negocio que este cliente generará en cinco años es X», olvidando la segunda parte: «Si todavía seguimos aquí y el cliente se mantiene con nosotros.» Hay que utilizar un valor de negocio razonable, por un período no muy largo. Por ejemplo, ¿cuántos meses pagando la suscripción cubren el coste de «captación de un cliente»?

En resumen, el plan de optimización cambiará con frecuencia, tal vez a diario. Es necesario empezar definiendo las métricas de adquisición específicas que hay que optimizar. No se deben elegir muchas al principio y siempre hay que tener claro qué se persigue con el experimento. Al realizarse las pruebas hay que crear alternativas para aquellas tácticas que no hayan funcionado después de la optimización.

6.4.2 Validando el proceso de venta B2B

Según S. Blank, “los emprendedores odian la palabra «proceso»”, pero algunos pasos básicos son fundamentales en cualquier venta B2B. El autor



aporta la que sería su lista del proceso a seguir en las ventas B2B:

1. Empezar investigando: conocer las empresas y a las personas con las que se contacta. Investigar el mercado y la web para recopilar datos. Como mínimo, hay que ser capaz de dibujar sus organigramas, entender su situación financiera y averiguar la información más reciente antes de hacer la primera presentación de ventas.

2. Primera reunión: utilizar la primera reunión para entender los problemas, las necesidades y los objetivos de la empresa, y el «encaje» potencial entre solución y problema. Hay que intentar conseguir hacerse una idea de lo importante que es el producto para la empresa y qué opinión tienen sobre comenzar a utilizarlo.


3. Identificar por dónde entrar: hay que llegar arriba tan pronto como sea posible pero no demasiado rápido. Es mejor reunirse en persona primero con uno o varios responsables de nivel intermedio y luego llegar al nivel alto.

4. Visualizar el «antes y después»: entender cómo la empresa resuelve el problema hoy y cómo el producto mejoraría esa “solución. Hay que intentar establecer el rendimiento de la inversión, las facilidades para el cambio y su uso, y cómo la empresa va a ahorrar tiempo y dinero.

5. Personalizar las presentaciones: construirlas tan pronto como sea posible para reflejar todo lo aprendido en los puntos anteriores.

6. Crear un plan de acción para comprar: hacer que el comprador visualice su compra y su utilización del producto analizando la secuencia de pasos, las fechas de cada uno y hablando de cosas como la fecha de puesta en marcha para intentar hacer sentir la compra como algo inevitable.

7. Hacer que la alta dirección participe siempre que sea posible: presentar a



los equipos directivos; construir una relación con los de arriba que puedan aprobar o matar un acuerdo.

8. Presentar una propuesta personalizada y conseguir que se firme: ¿hay que decir algo más (aparte de «a celebrarlo», por supuesto)? Continuar con la atención y el seguimiento hasta mucho después de que se haya cobrado el dinero.



7. Conclusiones: la importancia de pivotar

Esta guía recoge los elementos más importantes de la metodología de Desarrollo de Clientes de S. Blank en sus dos primeras fases, el Descubrimiento y la Validación de Clientes.

Dicha metodología que no garantiza el éxito pero puede ser un instrumento interesante para minimizar el riesgo que entraña la puesta en marcha de proyecto de emprendimiento.

Orientada a validar el negocio, es una llamada a la acción en base a una secuencia cuyos 2 primeros objetivos son “preparación a la venta” y “validación de las ventas” en proyectos de emprendimiento.

Conviene tener en cuenta un concepto clave como es el del “pívor”. La “secuencia correcta” viene determinada por la validación de hipótesis mediante la puesta en práctica de diferentes experimentos que nos permiten avanzar en el proceso de Desarrollo de Clientes en base a test de “pass-fail”. En el caso de no obtener validación de las hipótesis del modelo, S. Blank recomienda “pivotar”. Pivotar es aplicar cambios o variaciones a nuestro modelo de negocio cuando vemos que éste no funciona o no consigue progresar. En un proyecto emprendedor es necesario pivotar siempre que algunas de nuestras hipótesis del modelo de negocio no han sido validadas mediante experimentos, siempre y cuando estos hayan sido bien planteados.

El replanteamiento de la estrategia en base al “aprendizaje validado” es una fuente de ahorro de recursos y nos abre la posibilidad de encontrar una ruta alternativa hacia el mercado.

Según Carlos Domingo en su libro “El Viaje de la Innovación” estos serían algunos ejemplos de tipo de “pivots”:

- **Cerrar el objetivo:** es decir, cuando una funcionalidad secundaria se convierte en la funcionalidad clave del cliente y, por tanto, en el núcleo de nuestro producto. Es un pivote factible de realizar y, simplemente,



reorganiza nuestros esfuerzos en una funcionalidad relevante que es la que el cliente quiere realmente.

- **Abrir el objetivo** que, básicamente, es la contraria de la anterior. Lo que considerábamos que era un producto es, simplemente, una funcionalidad de algo mucho más amplio que es lo que requiere el cliente. Este pivote es mucho más complicado puesto que requiere de una mayor inversión en tiempo y recursos.
- **Problema objetivo:** fruto del estudio de nuestro “cliente objetivo” nos damos cuenta que estábamos intentando resolver un problema que, realmente, nuestro cliente no tiene. Sin embargo, hemos detectado un problema latente no resuelto que sí que podríamos abordar con nuestros recursos aunque, eso sí, este cambio implicará el desarrollo de un nuevo MVP que habrá que validar.
- **Modelo de negocio:** cambios en nuestra forma de monetizar, en el canal de venta o en la vía de comercialización. Suelen ser los pivotes más habituales y, por ejemplo, podemos encontrar cambios hacia modelos de suscripción (de plataformas que venían de un pago por uso puntual) o paso de venta online a tiendas físicas (o viceversa).
- **Cambio de tecnología,** uno de los cambios más radicales que, quizás, nos vamos a encontrar. Su origen se encuentra en que, mientras hemos desarrollado nuestro MVP, nos hemos dado cuenta que la tecnología elegida no era la óptima. Un cambio de tecnología podría acelerar nuestro desarrollo, abaratar nuestros costes o, incluso, ofrecer mayores prestaciones a nuestros clientes.

En definitiva, “pivotar” es una oportunidad. Una puerta abierta a la viabilidad de una idea de modelo de negocio mediante el uso del “aprendizaje validado” y la búsqueda de rutas alternativas al mercado.



Una cultura de experimentación es clave. Definir hipótesis, plantear experimentos, validar y aprender es el camino más seguro, rápido y barato hacia el mercado. Quizá no haya tal mercado, pero gracias al uso de la metodología de Desarrollo de Clientes evitarás, o al menos reducirás, el desperdicio de recursos y de tiempo. Recuerda las palabras de A. Maurya que citábamos al principio de esta guía: “La vida es demasiado corta para construir algo que nadie quiere”.

SEARCH





8. Bibliografía

Blank, S. y Dorf, B. (2013): “El manual del emprendedor: La guía paso a paso para crear una gran empresa”. Gestión 2000. Madrid.

Domingo, C. (2013). “El Viaje de la Innovación”. Gestión 2000. Madrid.

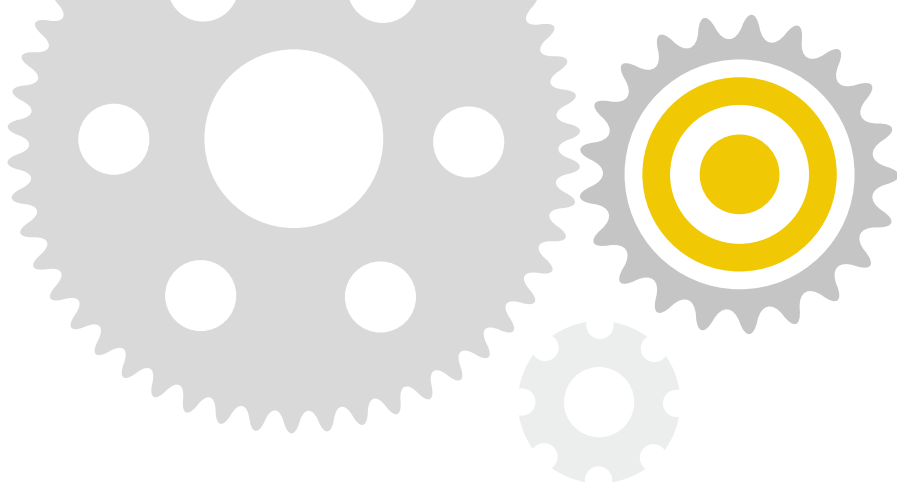
Koetler, P. y Armstrong, G. (2017): “Fundamentos de Marketing. 16ª Edición.” ADDISON-WESLEY. Madrid.

Maurya, A. (2014): “Running Lean: Cómo iterar de un plan A a un plan que funciona”. UNIR Editorial. Logroño.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011): “Generación de Modelos de Negocio”. Deusto. Barcelona.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2015): “Diseñando la propuesta de valor: Cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando”. Deusto. Barcelona.

Ries, E. (2013): “El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua”. Deusto. Barcelona.



Fondo Social Europeo
"Una manera de hacer Europa"



JUNTA DE EXTREMADURA