

UNIR EMPRENDE

O'REILLY®

DESARROLLO DE CLIENTES

LEAN

Cindy Alvarez

Cómo crear los productos
que tus clientes comprarán

Director de
colección

ERIC RIES

UNIVERSIDAD
INTERNACIONAL
DE LA RIOJA

unir

Desarrollo de Clientes LEAN

Cómo crear los productos que tus clientes comprarán

Cindy Alvarez

Síguenos en Facebook como **Ingenieros Lean**
en el siguiente enlace:

<https://www.facebook.com/Ingenieros-Lean-107102147649951>



Somos la mejor comunidad virtual, donde puedes encontrar y disfrutar del material más novedoso aplicado a la ingeniería y la industria.

Título original: *Lean Customer Development. Building Products Your Customers Will Buy*. Publicado por O'Reilly Media, Inc., 1005 Graveston Highway North, Sebastopol, CA 95472

© 2015 Universidad Internacional de La Rioja, S. A. (UNIR). Authorized Spanish translation of the English edition of *Lean Customer Development. Building Products Your Customers Will Buy*.

© 2014 Cindy Alvarez. (ISBN: 978-1-449-35635-4). All rights reserved. This translation is published and sold by permission of O'Reilly Media, Inc., which owns or controls all rights to publish and sell the same.

Diseño de cubierta: UNIR

© De la traducción: Javier López Manzano, 2015

Reservados todos los derechos de esta edición para

© Universidad Internacional de La Rioja, S. A.

Gran Vía Rey Juan Carlos I, 41

26002 Logroño (La Rioja)

www.unir.net

ISBN (ePub): 978-84-16125-85-2

ISBN (Mobi): 978-84-16125-86-9

Queda prohibida sin autorización por escrito del editor cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra, al amparo de la legislación vigente.

Universidad Internacional de La Rioja (UNIR)

www.unir.net

Índice

Introducción

Prólogo

Capítulo 1

¿Por qué el Desarrollo de Clientes es necesario?

Capítulo 2

¿Por dónde empiezo?

Capítulo 3

¿Con quién debería estar hablando?

Capítulo 4

¿Qué debería estar aprendiendo?

Capítulo 5

Salir del edificio

Capítulo 6

¿Qué aspecto tiene una hipótesis validada?

Capítulo 7

¿Qué tipo de Producto Mínimo Viable debo desarrollar?

Capítulo 8

¿Cómo funciona el Desarrollo de Clientes cuando ya tienes clientes?

Capítulo 9

Desarrollo de Clientes incremental

Apéndice. Preguntas que funcionan

Índice analítico

Introducción

Las ideas de Steve Blank son tan conocidas hoy en día que mucha gente no se da cuenta de que cuando él mismo publicó su libro *The Four Steps to Epiphany* [*Los cuatro pasos hacia la epifanía*], no era más que otra voz tratándose de hacerse oír. En cambio, Steve —con el que he tenido la suerte de trabajar como inversor, mentor y amigo— tuvo el coraje de aplicar el enfoque riguroso, propio del desarrollo de productos, a las unidades de marketing y de negocio de las *startups*, mucho antes de que los inversores de capital riesgo y los emprendedores más conocidos adoptaran esa filosofía. Y, al hacerlo, nos hizo reconsiderar nuestras ideas sobre las *startups* a muchos de nosotros. A esa teoría la llamó «Desarrollo de Clientes».

Ahora que esas ideas han prendido mucho más allá de la Bahía de San Francisco y que se han convertido en parte integral del movimiento *Lean Startup*, ha llegado el momento de revisitarlas y de compartir algunos éxitos, consejos y trucos desde las trincheras. ¿Y quién mejor que Cindy Alvarez para escribir una guía detallada para una nueva generación de emprendedores, siendo como es una de las *evangelistas* de la filosofía *Lean Startup* y habiendo trabajado tanto en *startups* en sus etapas iniciales como en empresas de la lista Fortune 500, la más reciente Microsoft, en la que ocupa el cargo de directora de experiencia de usuario en Yammer?

Para mucha gente, la palabra «emprendedor» inspira la imagen de un montón de universitarios trabajando en un garaje en alguna tecnología nueva, pero yo creo que su significado es algo diferente. Desde mi punto de vista, una *startup* incluye cualquier experiencia humana diseñada para crear un producto nuevo en condiciones de extrema incertidumbre y un emprendedor es cualquiera encargado de impulsar ese cambio. Lo que todos los emprendedores necesitan, independientemente de si están creando una empresa en un garaje, trabajando para una *startup* financiada por empresas de capital riesgo o tratando de impulsar la innovación en una empresa o en una organización sin ánimo de lucro, es un proceso que convierta la materia prima de la innovación en un éxito en el mundo real.

Con la nueva filosofía, las empresas grandes y pequeñas se han visto abocadas a adoptar un enfoque más iterativo e inteligente sobre su innovación y su crecimiento, pero pronto descubren que para aplicarlo también necesitan una nueva manera de interactuar con sus clientes y sus candidatos a cliente. El objetivo de toda *startup* es

dar con lo que hay que desarrollar y hacerlo lo antes posible y, para ayudar a los emprendedores en esta tarea, han surgido las prácticas *Lean Startup*. ¿Cómo saber si estamos desarrollando lo correcto? ¿Cómo conseguir que los grupos multifuncionales trabajen juntos? ¿Cómo pedir responsabilidades a la gente por su trabajo? Precisamente para ofrecer una respuesta a estas preguntas se ha desarrollado la metodología *Lean Startup*.

El Desarrollo de Clientes es diferente de las metodologías tradicionales de investigación de marketing. Aunque esas técnicas pueden ayudarnos a entender las necesidades y preferencias de nuestros clientes y nos hacen centrarnos en la experiencia de usuario para que así podamos ver cómo esos clientes utilizan un producto o un servicio, el Desarrollo de Clientes va un paso más allá y utiliza la experimentación científica para reflejar en las pruebas lo que hemos aprendido. Con este enfoque, nuestro objetivo no es tan solo entender el comportamiento de los clientes, sino aprender *cómo* cambiar su comportamiento y desarrollar así un negocio sostenible.

Este proceso implica poner en marcha a pequeña escala muchas pruebas diferentes para mantener funcionando el motor de crecimiento y que así las *startups* puedan alcanzar el hipercrecimiento. Aquí radica el principal reto de esta metodología: que la gente trabaje de forma verdaderamente multifuncional para poder sintetizar entre todos lo aprendido. Eso significa trabajar mano a mano con colegas de marketing, de ingeniería, de operaciones y de atención al cliente —en otras palabras, con todo el mundo—. De este modo, ingenieros o científicos sin ninguna experiencia en marketing o en ventas se verán escuchando lo que los clientes piensan del producto. Los comerciales, acostumbrados a presentar productos finales a los clientes, comprenderán que el *feedback* que reciben en las sesiones de venta puede ser de incalculable valor para el proceso de innovación. El personal de atención al cliente se sentirá empujado al comprobar que pueden contribuir a la satisfacción de las necesidades de los clientes en lugar de limitarse a apagar fuegos.

Pero, incluso tras haberse preparado para hablar directamente con los clientes o con los clientes potenciales, muchos de los que acaban de comenzar con la metodología *Lean Startup* se hacen gran cantidad de preguntas: ¿cómo convencer a la gente de que dediquen parte de su tiempo a hablar conmigo de un producto que ni siquiera está terminado? ¿Cómo conseguir información de nuestros mejores clientes sin que se molesten? Si un cliente ni siquiera puede hacer un pedido del producto, ¿cómo valorar si vamos por la senda adecuada?

En este libro, Cindy nos ofrece respuestas a esas preguntas y muchas más, como ciertas técnicas para que, incluso en la fase de descubrimiento, los emprendedores mantengan los pies en la tierra: en lugar de basar el producto en lo que los clientes dicen que les gustaría hacer en el futuro, ofrece estrategias para aprender de verdad cómo se comportan. Tal y como ella misma explica: «Cambiar de verdad los comportamientos de los usuarios, gastar bien el dinero o aprender algo nuevo tiene

un coste. Y para hacerlo hay que averiguar la diferencia entre lo que los clientes desean y lo que hacen de verdad. Por eso es necesaria cierta disciplina en el modo de hablar con tus clientes objetivo, para desvelar esa diferencia».

A menudo, eso significa ser creativo a la hora de convertir en experimentos las entrevistas exploratorias con clientes. Por ejemplo, cuenta que cuando trabajaba en un gran banco, ellos insistían en preguntar a sus clientes: «¿Te preocupa la seguridad de tu información financiera?», una pregunta a la que los 10 clientes con los que habló Cindy respondieron de forma afirmativa. Pero esas respuestas no aportaban el conocimiento que necesitaba, así que cambió de estrategia y le dijo a un cliente que le ofrecía una gratificación de 50 dólares si compartía con ella el nombre de soltera de su madre y su número de la Seguridad Social. «El hombre cogió un bolígrafo sin dudarlo y una de mis hojas de papel», escribe Cindy. «Lo detuve antes de que pudiera escribir nada, pero mi teoría estaba demostrada. Estaba muy preocupado por la seguridad de esa información... hasta que entraron en juego 50 dólares».

Una advertencia a cualquiera que se embarque en este viaje con *Lean Startup*. Si piensas que sabes lo que le importa a tus clientes, te vas a llevar una gran sorpresa. Da igual que trabajes en una gran empresa, en una *startup* montada de cualquier manera, que tu empresa trate de desarrollar el nuevo gran producto o que tu *startup* esté aprendiendo a gestionar su hipercrecimiento, que desarrolles *apps* para el mercado de consumo o para grandes conglomerados industriales. A esta dificultad debemos enfrentarnos todos.

El proceso de *Lean Startup* no te dará todas las respuestas que necesitas, ni siquiera lo hará este libro, *Desarrollo de Clientes Lean*. Pero sí que espero que estas técnicas te ayuden a probar tus suposiciones tan rápido como sea posible para que así puedas crear una empresa duradera que sirva bien a sus clientes.

Eric Ries San Francisco, 14 de abril de 2014

Prólogo

Tenemos suposiciones sobre lo que es bueno para el usuario, pero la mayoría son incorrectas. No importa lo bueno que seas, casi seguro que estás equivocado.

Adam Pisoni, CTO de Yammer

Para una startup, dentro del edificio no existen los hechos, solo existen las opiniones.
Steve Blank

En 2008, en la *startup* para la que trabajaba por entonces, mi jefe dejó el libro *Los cuatro pasos hacia la epifanía*, de Steve Blank, en mi escritorio. «Tienes que leer este libro —dijo—. Es un libro brillante y tenemos que aprender de él».

Blank escribía sobre los errores (y los aciertos) que había tenido trabajando para ocho empresas tecnológicas a lo largo de dos décadas. En ese tiempo, descubrió un proceso que no se estaba haciendo en las *startups* y que denominaba «Desarrollo de Clientes». Cuando acabé el libro, identifiqué errores que yo misma había cometido y errores que había observado en otras empresas de mi entorno. No estábamos verificando que lo que desarrollábamos fuera algo que los clientes estuvieran dispuestos a comprar. Demasiado a menudo, cambiábamos lo que los propios clientes decían por lo que nosotros y nuestro sector sabíamos sobre los productos.

También reconocí algunas de las técnicas del libro, que yo ya había utilizado en mi carrera, no porque yo sea tan lista como Steve Blank, sino porque, como cualquier otro profesional de experiencia de usuario, tuve que enfrentarme a mi trabajo en empresas con gran incertidumbre, sin presupuesto y sin un equipo para hacer esas tareas.

Con el libro en la cabeza, asistí a mi primera reunión con uno de nuestros primeros clientes. La reunión fue bien, les gustábamos y asentían cuando mi gerente les contaba cómo iba a ser la siguiente versión de nuestro producto. Cuando nos aproximábamos al final de la reunión, la gente de la mesa comenzó a hacer esos gestos universales que indican que la reunión estaba acabando: cerrar portátiles, recoger papeles, sacar las tarjetas de visita de las carteras.

Entonces hice una pregunta: «Sé que os hemos mostrado lo que saldrá en la próxima versión, pero me ha picado la curiosidad: si pudiéramos añadir algo al producto, ¿cómo tendríamos que hacerlo para que os resultara más útil?».

En realidad, no esperaba respuesta.

La jefa de proyecto del cliente hizo una pausa. «Bueno», dijo ella, «vuestro *widget* de recomendaciones nos consigue más vinculación, lo que nos hace ganar más dinero, y eso está muy bien. Pero no monetizamos del mismo modo todas las páginas de nuestro sitio. De algunas de ellas obtenemos 10 o 20 veces más valor que de otras y con ellas hemos asumido compromisos específicos sobre las visualizaciones de página. Si pudierais ayudarnos a promocionar *esas* páginas en concreto, nos haríais ganar *mucho* más dinero».

Cuando salíamos, mi jefe me dijo: «No puedo creer que llevemos casi un año trabajando con ellos y que nunca les hayamos hecho esa pregunta».

En las dos semanas siguientes, hablé con más clientes. Escuché sus descripciones sobre el modo que tenían de trabajar con sus socios empresariales, qué les hacía ganar dinero y cómo tomaban sus decisiones de compra. Lo que aprendí de esas conversaciones se aplicó en cambiar nuestro producto y consiguió que triplicara su precio.¹

Esta conversación es un gran ejemplo de lo que yo entiendo por Desarrollo de Clientes. Una única pregunta a un cliente y un cambio de perspectiva. Un cambio que nos llevó de buscar productos mejores a buscar clientes con más éxito y que nos condujo en una nueva dirección, nos ahorró tiempo y nos hizo ganar mucho dinero.

Es una fórmula simple: aprende lo que necesitan tus clientes, y utiliza ese conocimiento para desarrollar exactamente aquello por lo que estén dispuestos a pagar.

¿A quién está dirigido este libro?

Si eres el fundador de una *startup* en la bahía de San Francisco, este libro *no es para ti*.

¿Por qué? Pues porque, en ese caso, no solo habrás leído *El método Lean Startup* de Eric Ries y *Los cuatro pasos hacia la epifanía* de Steve Blank (o, al menos, lo habrás intentado) sino también muchos de los otros libros de la colección *Lean* de O'Reilly. Y, más importante aún, la bahía está llena de conferenciantes, de *bloggers* y de otros emprendedores como tú que han abrazado el cambio y la experimentación. Incluso tus candidatos a cliente estarán dispuestos a tolerar nuevos métodos mucho mejor que la media.

Este libro *está dirigido* a aquellas personas emprendedoras que no viven en un entorno tan comprensivo.

Tal vez hayas leído *El método Lean Startup* y estés pensando: «Suena fenomenal, ¿pero *cómo* podría ponerlo en marcha de verdad?».

O tal vez trabajes en una *startup* o en una gran organización y quieras emprender por tu cuenta gracias a las técnicas que funcionan para las *startups*.

Bueno, pues aunque he desarrollado mi carrera en la bahía de San Francisco, he empleado la mayor parte de mi tiempo trabajando con gente como tú. He trabajado para *startups* cuyos clientes eran muy conservadores y en sectores con gran aversión a los cambios, como las finanzas, la edición, la asistencia sanitaria, la abogacía o la construcción. En 2012 Microsoft compró la empresa para la que trabajaba, Yammer. Y, desde entonces, he estado dando conferencias sobre *lean* y enseñando a los empleados de Microsoft a adaptarse a una cultura más rápida y más dirigida por las hipótesis.

En otras palabras, sé cómo te sientes y puedo mostrarte cómo aplicar estas técnicas, independientemente de si trabajas en una *startup* o en una empresa ya establecida.

Este libro está dirigido a personas dedicadas a la tecnología y centradas en los productos, pero también a los negocios tradicionales, a las empresas de servicios, a las grandes empresas, a los sectores conservadores e incluso a los que están muy regulados. Este libro está dirigido a:

- Jefes de producto, diseñadores e ingenieros que deseen tener más posibilidades de triunfar con su próximo producto.
- Personal de grandes organizaciones dedicado al desarrollo de productos que luchan porque sus empresas se muevan más rápido y de forma más inteligente.
- Emprendedores que tratan de validar un mercado y una idea para un producto antes de invertir tiempo y dinero en desarrollar algo que nadie quiera.

En este libro he incorporado gran cantidad de ejemplos para que puedas ver el Desarrollo de Clientes en acción. Encontrarás muchos en él: ejemplos de *startups* y ejemplos de empresas bien establecidas. También se tocan muchos tipos diferentes de productos: para el mercado de consumo, productos de software, de servicios e incluso de alimentación.

Precisamente porque el enfoque que presento en el libro es simple y no importa el foco de tu producto o el tamaño de la organización en la que trabajes, te pido que leas todos los ejemplos que presento y no solo aquellos que se ajusten mejor a tu sector. Merece la pena dedicar tiempo a esos ejemplos para aprender ciertos principios.

¿Quién puede poner en práctica el Desarrollo de Clientes?

¿Qué necesitas, respecto a formación y habilidades, para poner en práctica el Desarrollo de Clientes? Lo único que necesitas son tres cualidades:

- *Búsqueda incesante del aprendizaje*: no es agradable hacer preguntas que puedan probar que no llevas razón (o que no la lleva tu jefe). Pero es básico para que tu producto tenga éxito.
- *Comodidad con la incertidumbre*: el Desarrollo de Clientes no es predecible; nunca sabes lo que vas a aprender hasta que empiezas. Por eso, a medida que vayas descubriendo nueva información, tendrás que ser capaz de pensar sobre la marcha y de adaptarte.
- *Compromiso en aceptar —y escalar— una evaluación realista*: algunas de las suposiciones de tu equipo se demostrarán incorrectas y tendrás que convencer a la gente de que cambien de opinión y de que varíen sus planes dependiendo de lo que aprendas.

Si tienes estas tres cualidades, este libro te ofrecerá la formación necesaria para empezar con el Desarrollo de Clientes de forma inmediata. También, gracias a él, entenderás la psicología social que se encuentra tras las técnicas que te enseñaré (es decir, *por qué* funcionan esas técnicas). Como todas las empresas son diferentes, es importante que entiendas por qué funcionan las técnicas que describo, pues te permitirá adaptarlas para que funcionen a tu situación concreta.

Tal vez te preguntes también cuánta gente necesitas para poner en marcha el Desarrollo de Clientes. Bien, este cambio puede comenzar con una única persona.

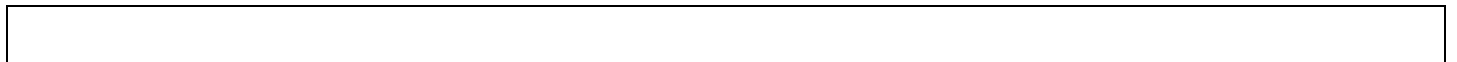
Y si eres el fundador de una *startup*, tal vez tengas que ser tú esa persona.

Según mi experiencia, incluso en organizaciones que cuentan con mucha gente desarrollando esta labor, siempre hay alguien que coordina el trabajo y que combina el aprendizaje de todos. Ese es el motivo de que me dirija directamente a ti a lo largo de todo el libro.

¿Cómo encaja este libro en la colección Lean de O'Reilly?

Este libro forma parte de una serie de libros inspirados por la obra de Eric Ries *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses* [trad. esp.: *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*, Deusto, Barcelona, 2012]. Cada libro desarrolla una de las ideas del libro de Ries y ofrece una guía en profundidad para poner en práctica esas ideas.

No tienes que haber leído *The Lean Startup* o cualquier otro de los libros de la colección para hacerlo con este libro.



Vale, pero ¿qué es Lean?

En su origen, el término «lean» proviene del mundo de la fabricación, concretamente de Toyota. Se trata de una metodología que subraya la importancia de eliminar el despilfarro en los procesos y que se asegura de que el producto final sea algo que verdaderamente quiera el cliente.

El Desarrollo de Clientes puede considerarse parte del movimiento *lean* porque ayuda a perfeccionar el proceso de desarrollo de los productos y porque te permite estar seguro de estar creando algo que el cliente quiere.

Puesto que el Desarrollo de Clientes es un elemento central de *Lean Startup*, encontrarás este término mencionado en otros libros de la colección. Sin embargo, lo que hace único este libro, *Desarrollo de Clientes Lean*, es que se centra totalmente en cómo salir a la calle y comenzar hoy mismo con el Desarrollo de Clientes. También es único en su enfoque, puesto que está dirigido tanto a las *startups* como a las empresas ya existentes y maduras, en reconocimiento de que las técnicas *lean* están siendo utilizadas por empresas de todos los tipos y tamaños. No tienes que trabajar en una *startup* para utilizar este libro. De hecho, es muy probable que las empresas grandes lo necesiten más.

¿Por qué escribí este libro?

El Desarrollo de Clientes es básico para el éxito de los productos, pero se utiliza muy poco. A continuación, ofrezco las cuatro razones por las que creo que existe ese problema:

- Estamos demasiado inclinados a creer que nuestras ideas son buenas.
- Pensamos que nuestro conocimiento del sector nos autoriza a saltarnos la validación de esas ideas y a empezar directamente a desarrollar productos.[2](#)
- No sabemos cómo encontrar clientes antes de tener un producto.
- La mayoría de la información disponible hasta el momento sobre este tema se dedica a explicarte por qué necesitas el Desarrollo de Clientes, pero hay muy poco material que te explique cómo hacerlo. En consecuencia, la mayoría de la gente no sabe por dónde empezar.

No quiero ver a más empresas cometer los mismos errores que yo misma y muchos otros ya hemos cometido.

Este libro te dice exactamente qué hacer, cómo hacerlo y por qué hay que hacerlo. De ese modo podrás reducir los riesgos y acelerar la evolución desde la idea hasta conseguir rentabilidad con ella.

¿Qué aprenderás con él?

Este libro ofrece una formación eminentemente práctica sobre Desarrollo de Clientes. La figura P-1 muestra un resumen del proceso y actúa de guía para las diferentes etapas desarrolladas en el libro:

- En el capítulo 1, «¿Por qué el Desarrollo de Clientes es necesario?», te explicaremos los hechos básicos para superar la resistencia inicial de tu organización a poner en marcha el Desarrollo de Clientes.
- En el capítulo 2, «¿Por dónde empiezo?», explicaremos cómo empezar a identificar suposiciones, escribir hipótesis de problema y esquematizar el perfil de tus clientes objetivo.
- En el capítulo 3, «¿Con quién debería estar hablando?», describiremos cómo encontrar a tus clientes objetivo y conseguir que hablen contigo.
- El capítulo 4, «¿Qué debería estar aprendiendo?», detalla los tipos de preguntas que pueden identificar el comportamiento real de los clientes, sus necesidades y restricciones y explica por qué funcionan esas preguntas.
- El capítulo 5, «Sal del edificio», ofrece una guía paso a paso para que tengas éxito en las entrevistas con los clientes. Aprenderás cómo presentarte, cómo conseguir que la gente hable y cómo convertir respuestas sin utilidad en hechos detallados y meditados sobre el comportamiento y las necesidades de los clientes.
- El capítulo 6, «¿Qué aspecto tiene una hipótesis validada?», mostrará cómo sintetizar el valioso conocimiento obtenido y utilizarlo para tomar decisiones sobre el producto y el negocio.
- El capítulo 7, «¿Qué tipo de Producto Mínimo Viable debo desarrollar?», describe los diferentes tipos de PMV y en qué situaciones funciona cada uno de ellos.
- En el capítulo 8, «¿Cómo funciona el Desarrollo de Clientes cuando ya se tienen clientes?», descubrirás cómo decirles a los clientes qué deben esperar de estas entrevistas y cómo tranquilizarlos. Para aquellos de vosotros que trabajéis en grandes empresas, en sectores conservadores o regulados, o con ciclos de venta muy largos, este capítulo os explicará cómo conseguir que funcione en vuestra organización el Desarrollo de Clientes.
- El capítulo 9, «Desarrollo de Clientes incremental», te mostrará las estrategias necesarias para encajar el Desarrollo de Clientes en las rutinas cotidianas y apoyarte en las interacciones habituales con tus clientes para aumentar tu conocimiento sobre ellos de forma continuada. Al final del capítulo, podrás idear nuevos modos de hacerlo y de tener más oportunidades de hablar con tus clientes.
- El apéndice, «Preguntas que funcionan», ofrece un conjunto de preguntas de eficacia probada y describe cómo utilizarlas y qué puedes aprender de cada una.

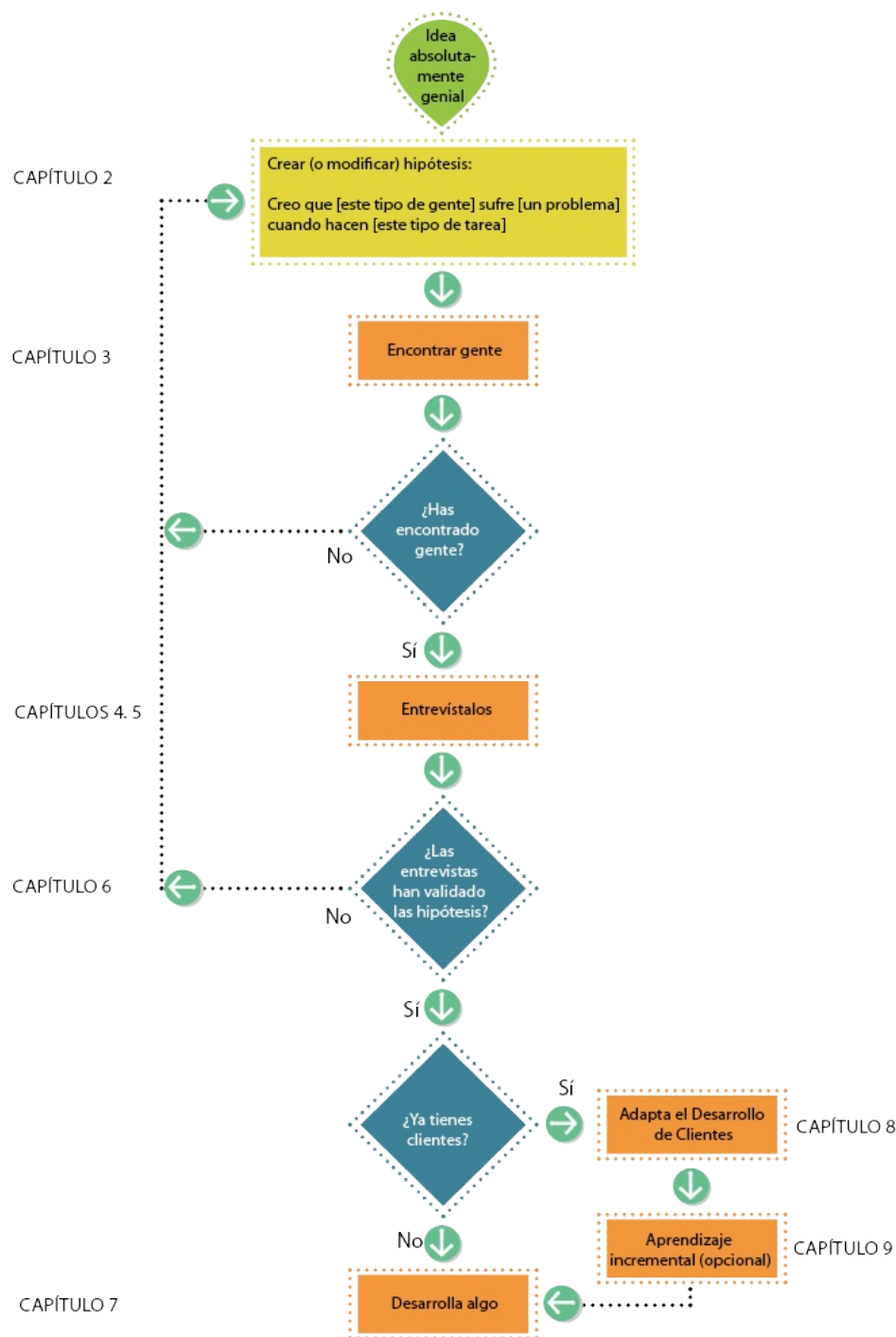


Figura P-1. *El Desarrollo de Clientes es un proceso continuo de aprendizaje y de validación de las hipótesis*

Unas palabras de agradecimiento

En primer lugar, me gustaría dar las gracias a todas las personas que, a lo largo de los años, han confiado en mí para probar las técnicas y preguntas que aparecen en el libro con los clientes: Hiten Shah, Peter Hazlehurst, Tim Sheehan, Jim Patterson y Pavan Tapadia.

Justin Lin se merece también todo el reconocimiento por saber exactamente cómo fastidiarme para que siguiera escribiendo. Serena Lin ha sido menos sutil: «¿Cuándo

vas a acabar de escribir, mamá?».

Gracias también a Maureen Be, Vanessa Pfafflin, Grace O'Malley, Jamie Crabb y Priya Nayak —mi fantástico equipo en Yammer—, que han perfeccionado y utilizado las ideas de este libro para mejorar nuestros equipos y nuestros productos.

Y no puedo olvidarme de muchos de vosotros, que me habéis ayudado de varias maneras: escribiendo el prólogo, sugiriéndome ideas, revisando los resúmenes y referencias y recomendándome como conferenciante para las charlas que me han inspirado este libro. Gracias a todos vosotros, en especial a Henry Wei, Trevor Owens, Bhavik Joshi, Andrew Wolfe, John Petito, Eugene Kim, Sarah Milstein, y, por supuesto, a Eric Ries y a Steve Blank. Gracias a mis editoras: Mary Treseler, de quien fue la idea de este libro, y a Deb Cameron, que me ha ayudado a dar forma y estructura a un montón de ideas y notas manuscritas. A mis revisores, Tristan Kromer, Marcus Gosling, Robert Graham, Phillip Hunter, Chuck Liu, Matthew Russell, Tom Boates y, en especial, a Lane Halley. Vuestras sugetencias y críticas me han ayudado mucho para conseguir que el libro avanzara en la dirección correcta.

1 ¿No hubiera sido genial que esta anécdota acabara con la empresa consiguiendo un éxito sin precedentes? No lo hizo. El pivote del producto que surgió de esta conversación consiguió impulsar los ingresos y añadir clientes a la cartera, pero no detectó que el modelo de negocio que teníamos estaba condenando a la empresa. ¡Si hubiera leído este libro entonces! Habría advertido que dependíamos de un socio clave —las empresas de publicidad— que probablemente se habían dado cuenta antes que nosotros de que no había base en su mercado.

2 No importa que tengas un equipo con gente lista que conozca el sector. No son pocos los productos fallidos que han sido desarrollados por equipos excelentes, con gran experiencia y conocimiento de sus sectores. Tal y como dice Ries: «Lo más probable es que tu plan de negocio esté repleto de opiniones y suposiciones, salpicado aquí y allá con una pizca de visión y un poco de esperanza en el negocio».

¿Por qué el Desarrollo de Clientes es necesario?

Resulta aleccionador contemplar qué malos son los expertos a la hora de estimar el valor de las funciones de los productos (nosotros incluidos). A pesar de todos nuestros esfuerzos y de quedarnos solo con las mejores ideas, si se evalúan en experimentos controlados, fallan la mayoría. La bibliografía está repleta de informes que dicen que los índices de éxito de las ideas en la industria del software están por debajo del 50%. En Microsoft tenemos la misma experiencia: aproximadamente solo un tercio de las ideas mejoran las métricas para las que fueron diseñadas.

Ronny Kohavi, *partner architect* en Microsoft

La naturaleza ha dotado al hombre de una lengua y de dos oídos, por eso deberíamos escuchar el doble de lo que hablamos.

Epicteto

Los clientes son los que convierten cualquier producto en un éxito.

Si no hay clientes que estén dispuestos a comprar el producto, dará igual lo bueno, innovador, bonito o barato que sea un producto: seguro que es un fracaso.

Por eso no tiene sentido que dediquemos la mayoría de nuestro tiempo y esfuerzo a optimizar nuestro proceso de desarrollo de *productos*. ¿Qué hay del Desarrollo de Clientes? ¿No deberíamos dedicar al menos el mismo tiempo a entender a nuestros clientes y a comprender sus necesidades y la mejor manera de darles solución?

El Desarrollo de Clientes es una estrategia para conseguirlo. Es una manera de reducir los riesgos del negocio poniendo a prueba tus suposiciones sobre quiénes son tus clientes, qué necesitan, por qué lo necesitan y cómo comprarán el producto.

De este modo, aplicando el método científico para aprender más sobre tus clientes, podrás confirmar si vas camino de conseguir un modelo de negocio que funcione y

un producto que la gente esté dispuesta a comprar.

En teoría, suena fenomenal, ¿no? *Pero la teoría no sirve de nada si no puedes ponerla en práctica.* Esa es la razón por la que he escrito este libro, porque he trabajado, aconsejado y hablado con cientos de empresas encantadas con las ideas y principios *lean* pero a las que les cuesta mucho trabajo ponerlos a trabajar.

El primer reto está dentro del edificio

El Desarrollo de Clientes supone un gran reto para la mayoría de las organizaciones. Para mucha gente es como si les dijeras: «¿Sabes toda esa experiencia que habéis acumulado a lo largo de décadas, decenas de productos y millones de clientes? Bien, pues olvídate de ella y empezamos de cero».

Por supuesto, no se trata de eso. Pero, como mujer pragmática que soy, reconozco que si la primera impresión no es buena, conseguir que alguien cambie de opinión es mucho más difícil. Si tu equipo no entiende qué es el Desarrollo de Clientes y cómo puede mejorar (no sustituir) sus capacidades, será muy difícil que puedas ponerlo en marcha.

Hay que reconocer que el Desarrollo de Clientes es un recién llegado. En cualquier organización, todo el mundo conoce el papel que juegan el desarrollo de productos, el marketing o la atención al cliente, e incluso la investigación de usuarios, pero ¿el Desarrollo de Clientes? Es probable que encuentres a mucha gente escéptica al respecto.

Y, a menos que tu equipo haya asistido a alguna conferencia de Steve Blank o haya leído sus trabajos, es posible que, antes de empezar, tengas que convencer a tu propia organización de lo necesario que resulta.

Este capítulo, por tanto, da un paso atrás para explicar qué es el Desarrollo de Clientes (y qué no), por qué lo necesitas y quién puede hacerlo. También ofrece respuestas a las objeciones más habituales.

¿Qué es el Desarrollo de Clientes?

Así que tomémonos un minuto y ofrezcamos algunas definiciones. ¿Qué es el Desarrollo de Clientes? ¿A qué sustituye? ¿A qué *no* sustituye?

El término «Desarrollo de Clientes» se ha elegido para que se parezca al «desarrollo de productos». Y, sin embargo, aunque todo el mundo cuenta con una metodología de desarrollo de productos, casi nadie tiene una para el Desarrollo de Clientes. Y la pura verdad es que si no aprendes qué quieren de verdad tus clientes, corres el gran riesgo de acabar desarrollando algo que nadie quiera comprar.

El Desarrollo de Clientes es una estrategia dirigida por hipótesis para comprender:

- Quiénes son tus clientes.
- Qué problemas y necesidades tienen.
- Cómo se comportan actualmente.
- Por qué soluciones estarían dispuestos a pagarte (incluso si el producto aún no está completamente finalizado).
- Cómo proporcionarles soluciones que encajen con el modo que tienen de seleccionarlas, de obtenerlas, de comprarlas y de utilizarlas. [1](#)

Probablemente tengas alguna idea o intuición sobre todas estas cosas. Bien, identifiquémoslas como lo que son: suposiciones. Hagamos que la palabra suene un poco mejor, llamémoslas *hipótesis*. Estas hipótesis pueden versar sobre la constitución de una nueva empresa, sobre el desarrollo de un nuevo producto o incluso sobre si hay que añadir nuevas funciones o capacidades a un producto ya existente.

Todo lo que se hace en el Desarrollo de Clientes gira alrededor de la validación de las hipótesis.

¿Qué es el Desarrollo de Clientes *lean*?

Tal vez hayas oído hablar del Desarrollo de Clientes, así que cuál es la diferencia entre «Desarrollo de Clientes» y «Desarrollo de Clientes *lean*».

Cuando designo así mi enfoque de este proceso y lo llamo «Desarrollo de Clientes *lean*» utilizo esa palabra como sinónimo de práctico, abordable y rápido.

El Desarrollo de Clientes *lean* se queda con la esencia de las ideas de Steve Blank y las convierte en un proceso simple que funciona en *startups* y también en empresas ya establecidas. Ese es el proceso sobre el que escribo en mi blog, sobre el que hablo en eventos tecnológicos y el que enseño cuando me piden consejo en las empresas.

Cualquiera que hable con clientes o clientes potenciales puede aplicarlo. Funciona independientemente de que seas el fundador de una *startup* sin producto y sin clientes o que trabajes en una gran empresa con ambas cosas. Bien, puesto que mi punto de vista sobre el Desarrollo de Clientes *lean* ya está claro, a partir de aquí siempre me referiré a él como Desarrollo de Clientes a secas.

Mi experiencia en todo tipo de empresas y como consejera de *startups* me ha enseñado que cada hora dedicada al Desarrollo de Clientes ahorra 5, 10 e incluso más horas de escritura, codificación y diseño (figura 1-1). Y eso sin tener en cuenta otros costes mucho más difíciles de cuantificar, como el coste de oportunidad, el desmesurado aumento de la complejidad del código y la erosión que se produce en la moral del equipo cuando dedica horas y horas de trabajo a funciones que, al final, nadie utiliza.



Figura 1-1. *Hablar con los clientes ahorra tiempo y dinero.*

Para comenzar con el Desarrollo de Clientes hay que cambiar de mentalidad. En lugar de asumir como correctas tus ideas e intuiciones y pasar directamente al desarrollo de productos, tendrás que intentar encontrar errores en esas ideas e invalidar tus hipótesis, es decir, probar que estás equivocado.

Todas las hipótesis que consigas invalidar en tus conversaciones con clientes y candidatos a cliente evitarán que pierdas el tiempo desarrollando un producto que nadie quiera comprar.

El Desarrollo de Clientes *lean* se realiza en cinco pasos:

- Desarrollar una hipótesis.
- Encontrar clientes potenciales con los que hablar.
- Hacer las preguntas correctas.
- Darle sentido a las respuestas.
- Averiguar qué desarrollar para seguir aprendiendo.

Tendrás que averiguar lo antes posible si tus hipótesis son incorrectas o parcialmente incorrectas. Si no puedes encontrar clientes, tendrás que modificar tus hipótesis. Si los clientes contradicen tus suposiciones, tendrás que modificar tus hipótesis. Este modo de trabajar, corrigiendo el rumbo sobre la marcha, te irá llevando poco a poco hacia la validación de una idea, que gustará a tus clientes y por la que estarán dispuestos a pagar.

¿Qué no es el Desarrollo de Clientes?

Hay tantos malentendidos sobre qué no es el Desarrollo de Clientes como los hay sobre lo que sí es. Aclarémoslos ahora mismo.

El Desarrollo de Clientes no solo es para las *startups*

Cuando se publicó *The Lean Startup* en 2009, muchas empresas se resistieron a adoptar las ideas que presentaba. «Nosotros no somos una *startup*», decían.

A pesar de que Eric Ries utilizara la palabra «*startup*» en el título de su libro y de que Steve Blank escribiera específicamente sobre el Desarrollo de Clientes como si perteneciera en exclusiva a ese ámbito, las *startups* no son las únicas empresas que pueden beneficiarse de él. Es cierto que las *startups* trabajan con un grado de incertidumbre mayor que el de las empresas más maduras; todavía están buscando su modelo de negocio, su estrategia de distribución y su base de clientes.

Pero no por eso las empresas mayores y más maduras pueden asumir que sus modelos continuarán siendo siempre los mismos. Los mercados y la tecnología cambian. Además, estas empresas suelen tener problemas para distraer parte de la atención y de los recursos de las líneas de negocio rentables y dedicarlos a la exploración de nuevos mercados y áreas de innovación, por lo que acaban siendo víctimas de la disrupción. (Kodak, de la que escribo en el capítulo 8, disfrutó de más de 100 años de éxito antes de perder el barco de la fotografía digital y quebrar en 2012).

El Desarrollo de Clientes, gracias a una estrategia de aprendizaje y validación en pequeños pasos, también puede favorecer el cambio interno. Intuit, por ejemplo, lo ha utilizado para lanzar varios productos al mercado —entre ellos, SnapTax y Fasal—. General Electric también está aplicando los principios *lean*, así como Toyota, el Departamento de Educación de Nueva York y el Programa de Becas Presidenciales para la Innovación de la Casa Blanca.

Gran parte del contenido del libro es aplicable tanto a *startups* en sus etapas iniciales como a grandes empresas, bien establecidas, y, por tanto, también a las organizaciones que estén en cualquiera de los puntos intermedios posibles. Cuando una sección es más útil para unos o para otros, está indicado en el libro.

El Desarrollo de Clientes no es el desarrollo de productos

El desarrollo de productos responde a las preguntas: «¿Cuándo (y qué) pueden comprar los clientes?». El Desarrollo de Clientes responde a la pregunta de *si* esos mismos clientes comprarán o no el producto.

El desarrollo de productos es el proceso de creación de un nuevo producto o servicio y de su lanzamiento al mercado (con suerte). Se inicia con un concepto, se definen los requerimientos, se desarrollan las funciones que los satisfacen, se prueba el producto en sus etapas finales, se perfecciona y se saca al mercado.

El *modo* en que se desarrolla un producto cambia de forma drástica dependiendo de la metodología que tu organización utilice para ello (esto es, desarrollo en cascada, metodologías ágiles, Scrum, etc.), pero todas las metodologías tienen algo en común, el resultado que pretenden: un *producto completo* para que lo compren los clientes.

Sin embargo, ¿qué sucede si los clientes no quieren comprar el producto? ¿Es el «producto» en sí el mayor riesgo que tu equipo debe afrontar? ¿Y qué sucede con el riesgo de mercado? Tal y como indica Marc Andressen, «los mercados son lo más importante y ni un equipo lleno de estrellas ni un producto maravilloso pueden compensar la inexistencia de un mercado dispuesto a comprarlo».²

Gracias al Desarrollo de Clientes, estarás desarrollando tu base de clientes *al mismo tiempo* que lo haces con el producto o servicio que resuelve sus problemas. El Desarrollo de Clientes no sustituye el de los productos; se trata de un proceso que hay que realizar en paralelo con él.

Si has puesto en marcha el Desarrollo de Clientes a la vez que el del producto, no tendrás que esperar hasta su lanzamiento para saber si los clientes están dispuestos a comprarlo o no. Lo sabrás porque ya tendrás clientes beta, *earlyevangelists* y clientes de pago.

El Desarrollo de Clientes y el de productos son dos actividades independientes y ambos son necesarios para maximizar las oportunidades de éxito de tu empresa.

El Desarrollo de Clientes no sustituye a la gestión del producto

Hay gente que dice: «Bien, pero ¿qué trabajo queda entonces para los gestores de producto?».

El Desarrollo de Clientes no reemplaza la visión sobre los productos. Que hables con tus clientes no implica preguntarles lo que quieren, anotarlo y ponerse a desarrollarlo. La gestión del producto es un trabajo que necesita una estrategia disciplinada para conseguir información de muchas fuentes diferentes, decidir sobre qué partes actuar y saber cómo priorizarlas.

El Desarrollo de Clientes simplemente añade dos componentes a esta disciplina: por un lado, el compromiso de fijar y validar las hipótesis y, por otro, el de aprender en profundidad sobre las necesidades y problemas de tus clientes.

Sin embargo, no puede aportar todas las respuestas. Aunque puede convertir muchas de tus suposiciones en información real, sigue siendo necesario un gestor de producto con las ideas claras que decida sobre qué parte de esa información hay que actuar, cómo hay que priorizarla y cómo convertir lo que se ha aprendido en una función, en un producto o en una empresa.

El Desarrollo de Clientes no es investigación de usuario

Aunque tu empresa ya esté haciendo investigación de usuario, eso no significa que esté poniendo en práctica el Desarrollo de Clientes. El Desarrollo de Clientes utiliza muchas técnicas prestadas que los investigadores de usuario han empleado durante décadas. Sin embargo, el contexto, los participantes y el ritmo son muy diferentes.

Los investigadores de usuario describen a menudo su trabajo como el de «los defensores de los clientes». Por desgracia, se trata de un trabajo que muchas empresas siguen contemplando como opcional, algo que *hay* que hacer porque a los clientes les encanta.

El Desarrollo de Clientes es más bien «el defensor del negocio». No se trata de algo que *deberías* poner en marcha para contentar a los clientes. Es algo que *tienes* que hacer para desarrollar un negocio sostenible en el que gente esté dispuesta a rascarse el bolsillo y pagar por tu producto o servicio.

¿Por qué es necesario el Desarrollo de Clientes?

La mayoría de los productos nuevos (y de las empresas nuevas) fracasan. Las apuestas están en tu contra. Aproximadamente el 75% de las *startups* apoyadas por firmas de inversión fracasan.³ En cualquier caso, entre un 40% y un 90% de los nuevos productos no son capaces de conseguir un índice de adopción significativo por parte del mercado.⁴

Por supuesto, a nuestra empresa eso no le va a pasar. Nos gusta pensar en el desarrollo de productos como si fuera un arte —algo que nuestra creatividad, nuestra intuición y nuestro intelecto es capaz de poner en marcha—. Sabemos que hay buenos gestores de producto (y diseñadores e ingenieros y especialistas en estrategia) y gestores mediocres. ¿No será esa la diferencia entre un producto que triunfa y uno que fracasa? ¿Entre los demás productos y el nuestro?

Por desgracia, no.

Se trata de algo universal, simplemente no se nos da demasiado bien desarrollar productos y empresas apoyándonos únicamente en nuestra creatividad, nuestra intuición y nuestro intelecto. Y tampoco se trata de un problema que afecte únicamente a las *startups*: en 1937, las empresas que formaban parte de la lista S&P 500 tenían una esperanza de vida media de 75 años; recientemente ese número ha bajado a los 15.⁵

También ocurre, aunque a menor escala, que no somos tan buenos como pensamos. La mayoría de nuestras ideas no aumenta el valor para nuestras empresas o para nuestros clientes: Microsoft estima que solo un tercio de sus ideas, aproximadamente, mejoran las métricas para las que se han concebido. Amazon prueba todas sus nuevas funciones y solo funcionan menos del 50%; los números de Yammer son más o menos los mismos. Tampoco Netflix ni Intuit declaran mejores números en cuanto a éxitos.⁶

La verdad es que no importa cuánto investiguen las empresas, lo bien que planifiquen, el dinero que gasten o lo inteligente que sea su personal: las posibilidades de evitar grandes errores son verdaderamente escasas.

No es solo el software

A pesar de citar a muchas empresas de software, los beneficios de reducir el riesgo y de corregir el rumbo sobre la marcha son incluso mayores en otros negocios. Es mucho más barato y rápido modificar líneas de código que hacerlo con la configuración de una fábrica, con los contratos de los proveedores o con los estándares normativos.

La oportunidad de conseguir que los clientes vuelvan a confiar en un servicio que les ha decepcionado son limitadas, es cierto, pero al menos existen. Sin embargo, es imposible cambiar un producto físico cuando ya está en manos del cliente.

Para los fabricantes de los aperitivos KRAVE fue básico entender cómo sus clientes definían un *aperitivo premium* (sin nitratos ni ingredientes artificiales) antes de comprometerse con una receta concreta y comenzar con la producción en masa.

Remotive, una empresa que construye robots basados en *smartphones* capaces de aprender, tuvo que entender el entorno en el que deberían moverse sus robots. «El robot tenía que tener buena movilidad y tracción sobre alfombras, suelos de madera y rejillas. Y, además, los niños siempre tiran cosas al suelo. Por eso, muchas de las cosas que aprendimos sobre el entorno en el que se moverían nuestros robots influyeron en las decisiones que tomamos sobre el hardware», dice Charles Liu, experto en marketing de la empresa.

¿Cómo mejorar nuestras posibilidades?

Podemos mejorar nuestras posibilidades de éxito, hasta cierto punto, abrazando la idea de que el desarrollo de productos debe ser un proceso sistemático y repetible. Y para aumentar las oportunidades, se pueden utilizar ciertas herramientas, independientemente del tamaño de la empresa, de su madurez o del sector al que se dedique. El Desarrollo de Clientes es una de ellas.

Es posible maximizar el aprendizaje y reducir los riesgos si se pone en marcha el Desarrollo de Clientes en paralelo con el desarrollo de productos.

Si has leído *The Lean Startup*, reconocerás el diagrama de la izquierda de la figura 1-2: se trata del ciclo Construir-Medir-Aprender. Se creó para describir cómo tu organización debía aprender constantemente y adaptarse a la nueva información obtenida a partir de los resultados y del aprendizaje obtenido de los clientes. El diagrama de la derecha, el ciclo Pensar-Hacer-Comprobar, es una variación acuñada por la CEO de LUXr, Janice Fraser.

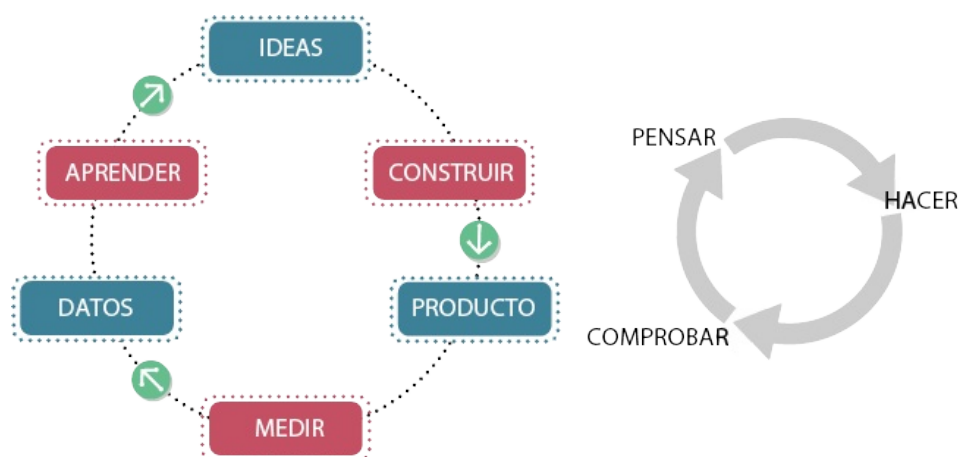


Figura 1-2. El ciclo Construir-Medir-Aprender que Ries describía en *The Lean Startup* (izquierda) y el ciclo Pensar-Hacer-Comprobar con el que Janice describe su concepción de Lean UX (derecha).

¿En qué se diferencian? Solo el lugar en el que empiezan. Para Janice, no es necesario comenzar con la fase «Construir», puesto que, con frecuencia, hacerlo así

encarece los experimentos.

El Desarrollo de Clientes es una parte importante de la fase «Pensar». Este enfoque te permite explorar e iterar en la fase más barata del desarrollo —esto es, antes de que se haya escrito nada de código o se hayan creado *mockups* de ningún tipo— y obtener la información que necesitas para desarrollar tu primer producto y poder validarlo después de la mejor forma posible.

Hemos hablado de aprender más y de reducir riesgos, pero ambas cosas no parecen demasiado tangibles aunque sean ganancias importantes. ¿Qué otros beneficios puedes conseguir si pones en práctica el Desarrollo de Clientes?

- Conseguirás hacerte una idea más fidedigna de tus clientes y de la competencia (no solo de las empresas y sus productos sino también de los hábitos y rutinas que los clientes tienen asimilados).
- Encontrarás nuevas oportunidades de diferenciación.
- Reducirás el tamaño del producto que tengas de desarrollar.

Sí, justo eso: casi seguro que acabarás escribiendo menos código. Se trata de un beneficio importante que he oído mencionar a varios equipos de desarrollo, esto es, la posibilidad de reducir todavía más tu producto mínimo viable (PMV). Si hablas con clientes, es posible que averigües que solo dos de las cinco funciones que pensabas que necesitaban les resultan útiles (y probablemente también que quieren una más en la que no habías pensado).

Todo lo que sabes es incorrecto

Vale, no todo. Pero, como humanos que somos, estamos expuestos a gran cantidad de sesgos cognitivos: nuestros cerebros toman atajos que nos impiden ver el mundo como es de verdad.

Solemos funcionar pensando que tenemos razón y, así, cuando nos enfrentamos a evidencias neutras o ambiguas tendemos a creer que confirman nuestras creencias, no lo contrario.

El sesgo de confirmación es nuestra tendencia innata a prestar más atención a la información que confirma nuestras creencias.* Por eso es más probable que ignoremos o quitemos importancia a los hechos que contradicen lo que creemos, o que interpretemos la información subjetiva de tal modo que favorezca lo que queremos creer.

No lo hacemos porque seamos egoístas o malas personas, se trata tan solo del modo de funcionar natural de nuestro cerebro. Por desgracia, este sesgo hace que nos saboteemos sutilmente y que ignoremos a la persona cuyo *feedback* contradiga una de nuestras principales suposiciones o que creamos que el problema es del usuario, que es estúpido y que no entiende ni valora nuestro producto.

Es difícil superar estos sesgos cognitivos pero apuntar las cosas ayuda. Si documentamos de forma objetiva nuestras suposiciones, así como la información que nos den los clientes, será más fácil detectar esas discrepancias y advertir que las pruebas indican que estamos equivocados.

* http://es.wikipedia.org/wiki/Sesgo_de_confirmaci%C3%B3n

En 2009 tuve la suerte de participar en una *startup* llamada KISSmetrics, que contaba con Eric Ries como consejero. KISSmetrics había desarrollado previamente dos versiones fallidas de un producto de estadísticas web. En ambos casos, la empresa dedicó muchos meses a desarrollarlos, solo para descubrir en el momento de lanzarlos que los productos no resolvían el problema que los clientes necesitaban.

El CEO de KISS, Hiten Shah, me contrató para que les ayudara a desarrollar la tercera versión de su producto siguiendo los principios *lean startup*. En aquella ocasión, quería desarrollar una versión que les permitiera conseguir el máximo aprendizaje posible, validado por clientes, con el mínimo esfuerzo. Mi primera tarea fue averiguar qué debía incluirse en el PMV.

Pasé mi primer mes ocupada al teléfono, enviando mensajes y tomando café con la gente. Me sorprendió mucho averiguar que:

- Había una gran cantidad de gente dispuesta a hablar con un perfecto desconocido que ni siquiera tenía todavía un producto.
- Las funciones que la mayoría de la gente pedía eran mucho más complicadas que lo que podía deducirse de su comportamiento y del uso de las herramientas que hacían en ese momento.
- Fuimos capaces, partiendo de nuestra versión beta inicial, de reducir nuestro producto a la mitad.

La tercera versión de KISSmetrics se desarrolló en un mes.⁷ Eliminamos muchísimas funciones y gran parte del código nuevo que incluimos puso de los nervios a nuestro CTO. Sin embargo, fue suficiente para aportar valor a nuestros clientes y conseguir la información suficiente como para orientar el producto en el futuro.

Respuesta a objeciones comunes

Asumiré que, habiendo leído hasta aquí, estás convencido del valor del Desarrollo de Clientes, pero ¿cómo responder a la gente que no está tan convencida de su utilidad como tú? La tabla 1-1 te ofrece algunas estrategias para responder a las objeciones más comunes que suelen plantear.

Tabla 1-1 Respuesta a las objeciones más comunes

Objeción al Desarrollo de Clientes	Tu respuesta
Si hablamos de nuestras ideas para un producto futuro, ¿cómo evitar que alguien se apropie de ellas y saque un producto aprovechándolas?	En primer lugar, no vamos a contarle a la gente la idea que tenemos sobre el producto. Eso sesgaría la respuesta que nos darían. Vamos a hablar con gente que tiene un problema que creemos poder resolver y de cómo han intentado ellos resolverlo hasta el momento.
¿Qué pasaría si averiguan nuestra idea y la roban?	Es <i>extremadamente</i> poco probable que nadie con quien hablemos esté en situación de hacer algo con nuestras ideas. Pero aunque ese fuera el caso, una gran idea no significa nada sin una buena ejecución. Precisamente, el hecho de hablar con los clientes y de entender sus necesidades y las razones que pueden llevarles a comprar el producto es lo que hará que casi con seguridad nuestro producto sea mejor.
¿Qué pasaría si la prensa habla mal de nuestro producto por su culpa?	Para las <i>startups</i> : Todavía no estamos en una situación en la que nadie se preocupe de hablar de nosotros en la prensa. Para las empresas: Vamos a hablar con un grupo muy reducido de personas y les indicaremos claramente lo que deben

	esperar. Si te sientes más cómodo, podemos hacerles firmar un acuerdo de confidencialidad (NDA). Pero si esto no ha sido problema para GE, Intuit o Microsoft, es poco probable que lo sea para nosotros.
¿Cómo vamos a encontrar gente con la que hablar? Todavía no tenemos un producto ni tampoco clientes	Entonces, ¿tendremos que averiguarlo cuando el producto ya esté desarrollado, no? Sabemos que estamos resolviendo un problema específico para un tipo concreto de persona, solo necesitamos averiguar dónde encontrarlos, ya sea en línea o en el mundo real. (Consultar capítulo 3)
¿Qué sucede si la relación con nuestros clientes actuales se deteriora?	De hecho, el Desarrollo de Clientes es una oportunidad para estrechar la relación con ellos. Elegiremos a los más receptivos y les definiremos claramente qué pueden esperar de las entrevistas. (Consultar capítulo 8)
Si ponemos en marcha el Desarrollo de Clientes, ¿qué le quedará al gestor de producto?	El Desarrollo de Clientes no consiste en preguntar a los clientes y desarrollar exactamente lo que quieran.
Si ponemos en marcha el Desarrollo de Clientes, ¿qué le quedará al gestor de producto?	Se trata de un proceso para recopilar información, y hará falta un buen gestor de producto para priorizar esa información y saber cuál es útil y cómo responder a ella. El Desarrollo de Clientes solo es otra herramienta que ayudará a nuestros gestores de producto a desarrollar de forma más eficaz su trabajo.
¿Ya hacemos investigación de mercado y pruebas de usabilidad? ¿Qué diferencia hay con el Desarrollo de Clientes?	El Desarrollo de Clientes nos aporta información sobre cómo se comportan y cómo compran los clientes individuales. Esa información no puede conseguirse con investigación de mercado, puesto que ese tipo de investigación se realiza a mayor nivel y maneja poblaciones agregadas. Tampoco la podremos conseguir con pruebas de usabilidad, puesto que esas pruebas solo pueden indicar si un cliente puede utilizar nuestro producto, no si está dispuesto a comprarlo. La investigación de mercado y las pruebas de usabilidad siguen siendo valiosas, pero tienen un propósito diferente. El Desarrollo de Clientes es el camino que requiere menos esfuerzo para confirmar nuestras suposiciones sobre quién es nuestro cliente, lo que necesita y lo que está dispuesto a comprar
¿Cómo vamos a justificar quitar tiempo al desarrollo del producto?	Si, gracias a unas cuantas horas de Desarrollo de Clientes, pudiéramos averiguar que una sola de nuestras suposiciones no tiene fundamento, podríamos ahorrarnos semanas de codificación y de pruebas. Además, que hagamos Desarrollo de Clientes no significa que no podamos avanzar con el producto. Podemos y, de hecho, debemos, hacer ambas cosas en paralelo.
¿No deberíamos dejar que los gestores de producto, los ingenieros y los diseñadores se centraran en lo que son buenos de verdad, es decir, en desarrollar los productos?	Si el equipo quiere que nuestro producto tenga éxito, deberían entender el problema que tratan de resolver. Pero entiendo que no todo el mundo está dispuesto a dedicar el día completo a hablar con los clientes. Podemos implicar a los miembros del equipo sin que les suponga una gran carga y sin acabar con su productividad, con entrevistas de media hora o una hora con los clientes.

Manos a la obra

En los próximos nueve capítulos, te enseñaré exactamente cómo poner en marcha el Desarrollo de Clientes. Incluiré ejercicios, herramientas y plantillas, preguntas de muestra y métodos concretos para que puedas ponerlo en marcha de forma inmediata. También explicaré la teoría necesaria, relativa a la economía del comportamiento y a investigaciones sobre psicología social —no porque sea una persona amante de la teoría, sino porque entender *por qué* funciona una técnica determinada te permitirá adaptarla a tus necesidades y a las de tu organización.

No es necesario que tengas experiencia previa en investigación de usuario, ni siquiera que hayas hablado nunca con clientes. Todo lo que se necesita es una mentalidad abierta y la predisposición a poner tus ideas a prueba y así poder mejorarlas.

Siguiente paso: empezar el trabajo

Tal y como he mencionado al principio del capítulo, todo lo que se hace en Desarrollo de Clientes está centrado en probar las hipótesis. Así que ha llegado el momento de comenzar con ellas. En el capítulo 2 practicaremos ejercicios que te ayudarán a identificar tus suposiciones, el problema que tratas de resolver y quién es tu cliente.

Pistas clave

Cada hora empleada en Desarrollo de Clientes ahorra 5, 10 o incluso más horas de escritura, codificación y diseño.

Tu objetivo es invalidar tus suposiciones sobre lo que quieren los clientes, para así poder centrarse en desarrollar lo que están dispuestos a comprar.

El Desarrollo de Clientes funciona para empresas de todos los tamaños, no solo *startups*.

El Desarrollo de Clientes no sustituye al desarrollo de productos. Gracias a él, podrás desarrollar tu base de clientes al mismo tiempo que desarrolles un producto o servicio que resuelva sus problemas concretos.

El Desarrollo de Clientes informa al equipo de gestión del producto para que, con esa información, pueda decidir qué desarrollar y qué funciones priorizar.

Para demostrar que tus suposiciones son falsas es necesario hacer un trabajo concreto. El sesgo cognitivo provoca que, de forma natural, tiendas a ver lo que quieres ver (lo que confirma tus suposiciones) y descartes lo que no quieres ver (lo que invalida tus suposiciones).

Notas

1 Si has leído *Los cuatro pasos hacia la epifanía* de Steve Blank, habrás advertido que esta no es la definición original de Desarrollo de Clientes. Blank define los cuatro pasos como descubrimiento del cliente, validación del cliente, creación del cliente y desarrollo de la empresa.

Pero ese libro se escribió específicamente para las *startups* y Blank es muy claro acerca de que «una *startup* no es la versión pequeña de una gran empresa» y, después de haber trabajado durante casi una década para *startups* y formar ahora parte de Microsoft, no podría estar más de acuerdo. Son animales muy diferentes.

Ya que el Desarrollo de Clientes funciona tanto para las *startups* como las empresas mayores, he propuesto una definición más amplia que pueda adaptarse a todo tipo de empresas, independientemente de su tamaño y de su etapa de madurez.

2 <http://web.archive.org/web/20070701074943/http://blog.pmarca.com/2007/06/the-pmarca-gu-2.html>

3 Hay gran cantidad de cifras al respecto. La National Venture Capital Association, por ejemplo, estima que solo el 25% o el 30% de las *startups* apoyadas por firmas de inversión fracasan completamente. Pero la discrepancia estriba en las diferentes definiciones de fracaso. Shikhar Ghosh, profesor titular de la *Harvard Business School* estima que entre el 30% y el 40% de las *startups* con gran potencial acaba liquidando todos sus activos, es decir, un fracaso desde todos los puntos de vista. Pero si se define el fracaso de una *startup* como la imposibilidad de ofrecer retorno sobre la inversión realizada, entonces el 95% de este tipo de empresas se pueden considerar fracasos. Se puede leer el texto de Gosh en <http://www.inc.com/john-mcdermott/report-3-out-of-4-venture-backed-start-ups-fail.html>.

4 Las cifras varían dependiendo de las categorías de los productos. Los productos muy innovadores ofrecen números incluso peores. Si quieres obtener más información, consulta <http://www.cob.unt.edu/slides/paswan/MKTG4320/freepdfgrab.pdf>.

5 ¿Qué ha pasado? [el experto en *startups* John Hagel] indicaba que, básicamente, las empresas americanas y sus líderes no estaban preparados para transformar el modelo corporativo de «reservas de conocimiento» —que implicaba el desarrollo de un avance propietario en un producto y defender a continuación esa ventaja competitiva en contra de los rivales durante el mayor tiempo posible— en un modelo que ha denominado de «flujos de

conocimiento». El problema, dice, es que debido a la naturaleza cada vez más global de la competencia, el valor de los avances o invenciones propietarios se erosiona mucho más rápidamente que a mediados del siglo XX (<http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=2523>).

6 Las cifras proceden del documento Microsoft ThinkWeek (<http://ai.stanford.edu/~rommyk/ExPThinkWeek-2009Public.pdf>).

7 El CEO de KISSmetrics, Hiten Shah, habló de las dos primeras versiones fallidas de KISSmetrics en la primera conferencia *Startup Lessons Learned* (ahora denominada *The Lean Startup*): <http://www.slideshare.net/hnshah/kissmetrics-case-study-about-pivots>.

¿Por dónde empiezo?

Es fácil pensar que conocemos a nuestros clientes de las reuniones, de las llamadas telefónicas y de los informes que leemos sobre ellos. Sin embargo, para entender verdaderamente cómo la gente utiliza nuestros productos, tenemos que ir donde trabajan, donde juegan y donde viven.

Braden Kowitz, diseñador jefe en Google Ventures

No lo apunto para recordarlo luego; lo apunto para recordarlo ahora.

Eslogan de los cuadernos Field Notes

El trabajo que te supondrá el Desarrollo de Clientes dependerá de si estás tratando de validar una idea completamente nueva para un negocio, de lanzar un producto nuevo que ya tiene clientes, o simplemente añadir o cambiar una función en un producto ya desarrollado.

Sin embargo, independientemente de si le vas a dedicar unas horas o unas semanas, podrás sacarle el máximo partido si partes de una buena base.

Para contar con ella, me gustaría que tu equipo y tú hagáis tres ejercicios que no os llevarán más de una hora (figura 2-1):

- Identificar vuestras suposiciones.
- Escribir vuestras hipótesis de problema.
- Identificar el perfil de vuestro cliente objetivo.

Recomiendo empezar por estos tres ejercicios porque es fácil que tu equipo participe, independientemente de si están a favor del Desarrollo de Clientes o son muy escépticos. Es difícil oponerse a alguien que diga: «Vamos a asegurarnos de que todo el mundo entiende lo que pretendemos hacer y cómo vamos a hacerlo».

Algunos de vosotros tal vez creáis que estos ejercicios son redundantes. Seguro que todo el equipo sabe cuáles son las suposiciones sobre las que trabajamos y lo que estamos tratando de conseguir, ¿no es así? Bien, para tu sorpresa, en muchísimas ocasiones eso *no* es cierto, incluso en equipos altamente colaborativos.

Estos ejercicios son un modo rápido y efectivo de formular las hipótesis iniciales sobre cómo el producto va a aportar valor, cómo se va a ganar dinero con él y quién será el cliente objetivo. Si quieres que el ejercicio sea más riguroso (y también estás dispuesto, claro, a dedicarle más tiempo), tal vez sea mejor sustituir este ejercicio por un *canvas de modelos de negocio*, o añadirlo al ejercicio (si deseas más información sobre el tema, consulta «El canvas de modelos de negocio» más adelante en este mismo capítulo).

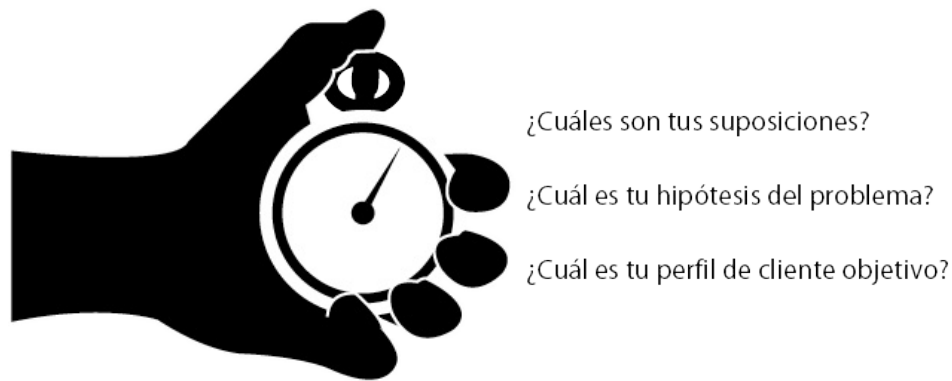


Figura 2-1. *Todo lo que necesitas para responder a estas preguntas es algo de tiempo y algo con lo que escribir.*

Ejercicio 1: Identificar tus suposiciones

Aparte de tus ideas sobre el producto, también manejas decenas de suposiciones. Existen determinadas cosas que crees ciertas sobre el modo de pensar y de actuar de tus clientes, sobre lo que son capaces de hacer y sobre cómo toman sus decisiones. También hay cosas que crees ciertas sobre el modo de desarrollar el producto, los recursos y los socios con los que trabajarás y sobre cómo llevarás tu producto ante los clientes.

Tienes que dedicar tiempo a identificar tus suposiciones y eso es independiente de si estás lanzando una nueva empresa, un nuevo producto que ya tenga clientes o añadiendo una nueva función a un producto. Si estás empezando un negocio, muchas de tus suposiciones te parecerán apuestas arriesgadas; si ya estás trabajando en una empresa, es posible que la confianza en su validez sea mucho mayor. No importa. En cualquiera de los casos, debes identificar tus suposiciones de forma explícita para poder validarlas de forma rigurosa.

¿Preparados? ¿Listos? ¡Ya!

Hazte con algunos bolígrafos y un mazo de notas adhesivas y pon el cronómetro en 10 minutos. Empieza a escribir, tan rápido como sea posible, tus suposiciones sobre tus clientes, tu producto y tus socios. Si haces esto en grupo (y espero sea así), no te pares a debatir durante esos diez minutos. No se trata de escribir lo que crees correcto, sino de intentar que aflore el máximo número de suposiciones.

Aquí hay una lista de entradas que te ayudarán que las suposiciones salgan a la luz:

- Los clientes tienen este problema: _____
- Los clientes están dispuestos a invertir _____ para resolver este problema
- Los *stakeholders* involucrados en el uso/compra de este producto son _____
- Los socios involucrados en el desarrollo/distribución de este producto son _____
- Los recursos necesarios para desarrollar/dar servicio a este producto son _____
- Si los clientes no compraran/utilizaran nuestro producto, utilizarían _____
- Cuando los clientes estén utilizando nuestro producto, conseguirán _____
- Este problema afecta a nuestros clientes _____
- Los clientes ya están utilizando herramientas como _____
- Las decisiones de compra de los clientes están influidas por _____
- Los clientes trabajan como [cargo en el trabajo] o [identidad social]
- Este producto será útil para nuestros clientes porque _____
- El nivel de comodidad con la tecnología de nuestros clientes es _____
- El nivel de comodidad con el cambio de nuestros clientes es _____
- Nos llevará _____ semanas/meses/años desarrollar/producir este producto
- Nos llevará _____ semanas/meses/años conseguir X clientes o el X% de uso.

Esta es una lista de desencadenantes que te ayudará a empezar. Una vez que comiences a identificar tus suposiciones, irán apareciendo otras creencias sobre el modo de desarrollar, diseñar, distribuir y aportar valor con tu producto y que hasta ese momento no se habían explicitado antes.

Tal vez creas que no es muy probable acertar el primer día con la estructura de costes o con los socios clave con los que trabajarás y, probablemente, tengas razón. A Steve Blank le gusta citar al boxeador Mike Tyson en la frase en la que hablaba sobre estrategias para los combates: «Todo el mundo tiene un plan hasta que le das un puñetazo en la boca».¹

Pero no es importante que las suposiciones sean más o menos correctas. Lo importante es escribirlas. Y, además, no estar seguro te servirá de recordatorio de

que todas tus suposiciones están sin probar y todavía no has demostrado que ninguna de ellas sea cierta o falsa.

Si has hecho esta tarea en grupo, dedica otros diez minutos a agrupar las notas adhesivas similares cuando hayas acabado. Por ejemplo, reúne todas las notas sobre «Los clientes tienen este problema: X». Es probable que veas suposiciones contradictorias, aunque el grupo sea pequeño. Genial. Encontrar esos desacuerdos ayudará a tu producto incluso antes de empezar a hablar con los clientes.

Volverás a las suposiciones a lo largo del proceso del Desarrollo de Clientes: en primer lugar, para utilizarlas como referencia para encontrar clientes y para pensar las preguntas que les vas a hacer y, más tarde, para anotar sobre ellas las pruebas que vayas recopilando sobre su validez o invalidez.

Ahora que ya has vaciado tu cerebro de suposiciones, ha llegado la hora de vérselas con una hipótesis simple, una que puedas probar.

El *canvas* de modelo de negocio

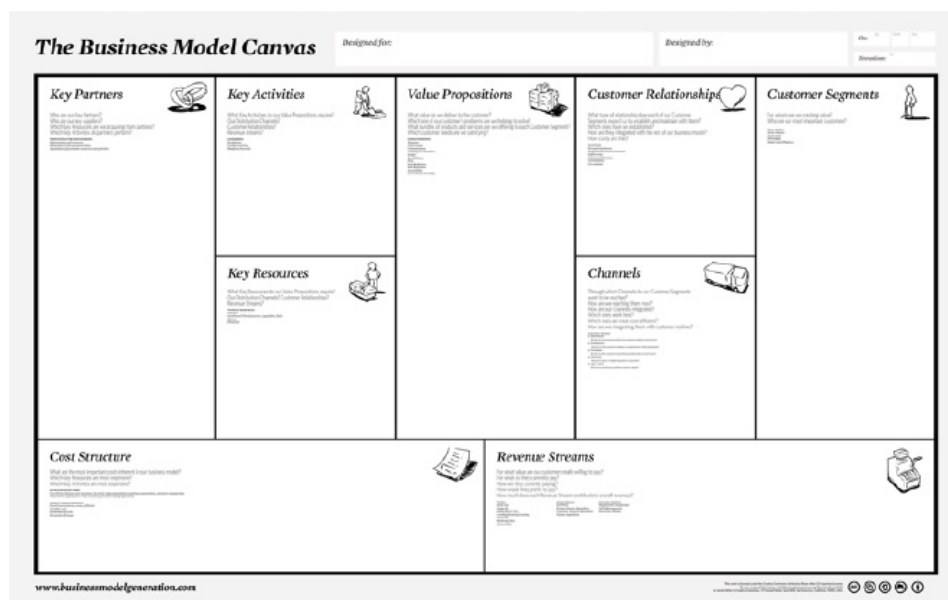
Otra herramienta que puedes utilizar como entrada para identificar tus suposiciones es el *canvas* de modelos de negocio (figura 2-2)*.

En las clases de Steve Blank sobre emprendimiento en Stanford, Berkeley o en Udacity, sus estudiantes comienzan esquematizando un *canvas* de modelo de negocio para sus ideas y lo actualizan semanalmente con lo que van aprendiendo.

La mayoría de organizaciones con las que he hablado utilizan el *canvas* más como fuente de inspiración que como un documento que deban actualizar religiosamente todas las semanas. Si el Desarrollo de Clientes es nuevo para ti, el *canvas* te ayudará a recordar que, probablemente, tus suposiciones van mucho más allá de tu producto y de tu cliente principal.

* Puedes obtener imágenes para imprimir el *canvas* a tamaño póster en <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas>. Hay versiones alternativas de Ash Maurya, emprendedor y autor de *Running Lean*, o remezcladas por Alex Osterwalder e Yves Pigneur para su propio trabajo, *Lean Canvas* (<http://practicetrumptstheory.com/2012/02/why-leancanvas/>). Puedes encontrar el *Lean Canvas* en <http://leanstack.com/>

Figura 2-2. El *canvas* de modelos de negocio, del libro de Osterwalder y Pigneur: *Business Model Generation* (Generación de Modelos de Negocio).



Ejercicio 2: Escribe tu hipótesis de problema

Ahora escribirás tu hipótesis de problema. Se trata de una hipótesis que, o bien podrás validar, o bien tendrás que revisar (algo mucho más probable).

Escribe tu hipótesis de la siguiente manera:

- *Creo que [cierto tipo de gente] sufre [cierto tipo de problema] haciendo [cierto tipo de tarea]*

O:

- *Creo que [cierto tipo de gente] sufre [cierto tipo de problema] debido a [cierto límite o restricción]*

Vayamos por partes. Tu hipótesis debe tener en cuenta las cinco preguntas propias del periodista: quién, qué, cuánto, cuándo y por qué.

El tipo de persona que está sufriendo el problema, esa es la gente con *quien* tienes que hablar. El tipo de problema que están sufriendo es el *qué*, el *cómo* y el *cuándo* que debes averiguar. El tipo de tarea o de restricción, ese es el *por qué* que debes comprender.

Convertir productos en hipótesis

¿Ya tienes un producto? Entonces es posible que, para dar con tus hipótesis, tengas que ir hacia atrás en el trabajo. Piensa en el valor que estás aportando con él, la audiencia que obtiene ese valor y el motivo por el que lo necesitan. Las siguientes hipótesis para productos ya existentes pueden ayudarte a hacerlo (reconozco que no tengo la más remota idea de si los creadores de esos productos las hubieran escrito así):

- Creo que [los equipos tecnológicos] sufren [pérdidas de tiempo y de dinero] cuando [tratan de predecir el ancho de banda que utilizarán sus empresas en crecimiento] (Amazon S3)
- Creo que [las pequeñas empresas] sufren [la incapacidad de hacer que sus negocios crezcan] porque [las plataformas tradicionales de marketing por correo electrónico son demasiado caras y complicadas]. (Mailchimp)
- Creo que [los padres] sufren [miedo por la salud de sus hijos] cuando [los llevan a la cama]. (Halo SleepSack)
- Creo que [los profesionales] se preocupan por [una posible situación embarazosa] porque [no tienen tiempo de comprar nueva ropa interior cuando la vieja se deteriora] (Manpacks)

Si ya tienes un producto y también clientes, el enfoque más directo es, simplemente, observarlos a ellos.

La empresa de viajes Hotwire comenzó a hacerlo en un laboratorio de escucha muy básico. Se sentaban en una sala de conferencias a hablar por Skype con amigos y empleados, lo que les permitió identificar las principales necesidades del sitio. Hotwire utiliza la llamada «reserva opaca» —el cliente paga una tarifa más baja, pero los clientes no saben el nombre del hotel—. Precisamente, como el cliente no sabe qué hotel está reservando, era especialmente importante que conociera su ubicación.

Cuando observaron a la gente pelearse con su página, observaron que todos ellos se esforzaban en orientarse geográficamente. «No sabían cómo situar en un mapa los resultados de la reserva», explica el diseñador de interacciones Karl Schutz. Los clientes más diestros con la tecnología abrían otra ventana en el navegador con Google Maps. Lo que no lo eran, simplemente abandonaban la página.

Fue fácil para el equipo de Hotwire formular su hipótesis inicial: [Los viajeros] son incapaces de [tener la suficiente confianza como para completar la reserva del hotel] porque [no pueden ubicar dónde se encuentran sus futuros hoteles].

Cada ciclo de aprendizaje debe ser lo más rápido posible. Siempre que no hagas algo bien, aprenderás algo sobre por qué lo has hecho mal y, de ese modo, la próxima hipótesis que hagas será mejor.

Escribe tus hipótesis y guárdalas. Más tarde, tendrás que volver a ellas.

Estrecha el foco

Un consejo rápido. Toda esta charla sobre hipótesis que no están bien podría llevarte a pensar que hay que empezar con algo amplio y general. Después de todo, si todavía no sabes demasiado, ¿por qué descartar nada a priori?

En una palabra: por rapidez. Cuanto más estrecho sea tu foco, más rápido progresarás. Quiero que no haya dudas con esto porque es lo opuesto a lo que espera la mayoría de la gente. Tal vez te preguntes: «si empiezo por un perfil demasiado específico, ¿no es más probable que mis suposiciones estén mal?».

Efectivamente, pero no hay problema con eso.

Si empiezas con un enfoque muy amplio, la variación que encontrarás entre individuos será muy grande y podrías acabar haciendo 20, 30 o más entrevistas sin tener claro si tu camino es correcto.

Piensa en ello de esta manera: ¿qué es más fácil invalidar? ¿Que a los gatos les gusta el agua o que a los animales les gusta el agua?

Ejercicio 3: Identifica el perfil de tu cliente objetivo

¿Qué pinta tiene tu cliente? ¿Qué habilidades, qué necesidades y qué entorno aumentan las probabilidades de que compre tu producto?

Lo más probable es que no conozcas exactamente la pinta de tu cliente. No importa que el problema que estás tratando de resolver también te afecte a ti personalmente, siempre es complicado saber quién forma parte de tu mercado objetivo.

Puedes empezar haciéndote preguntas como:

- ¿Cuál es el problema?
- ¿Quién está sufriendo este problema?

Probablemente ya hayas identificado una audiencia amplia, como, por ejemplo, las madres o los profesionales. Bien, esos tipos de personas pueden representar la audiencia que podría estar interesada en tu producto *con el tiempo*. Sin embargo, todos los que conocen el ciclo de vida de adopción de la tecnología saben que no toda esa gente estará dispuesta a comprar o a utilizar tu producto desde el primer día. Necesitas, por tanto, encontrar a la gente apropiada, esa que sí está dispuesta a hacerlo, y poner el foco en ellos. Para ello, deberás tener en cuenta que suelen situarse en la parte izquierda del ciclo de vida de adopción de las innovaciones (figura 2-3).

He averiguado, trabajando con muchos equipos de producto diferentes, que suele ser difícil saber por dónde empezar. Por eso, un ejercicio que funciona muy bien es asignar rasgos de personalidad opuestos a todo el espectro (figura 2-4) y realizar dos

preguntas: ¿es relevante? y, en caso de que lo sea, ¿en qué parte del espectro creemos que podríamos situar a nuestros clientes?

Lo importante de estos rasgos de personalidad es cómo influyen en la toma de decisiones de los clientes. Por ejemplo, si crees que tu cliente objetivo le da mucha importancia al precio, eso entra en conflicto con ofrecerle un producto completo a un precio premium.

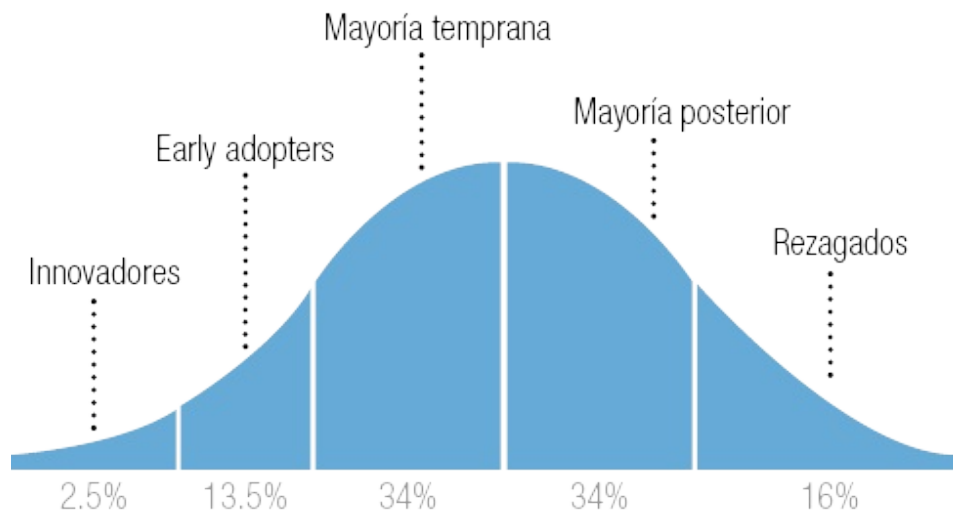


Figura 2-3: El ciclo de vida de adopción de las innovaciones: solo los innovadores y los early adopters están dispuestos a probar soluciones imperfectas o incompletas. *Los demás, que prefieren esperar a que se pueda confiar en las soluciones, no resultan útiles para las entrevistas de Desarrollo de Clientes.*²

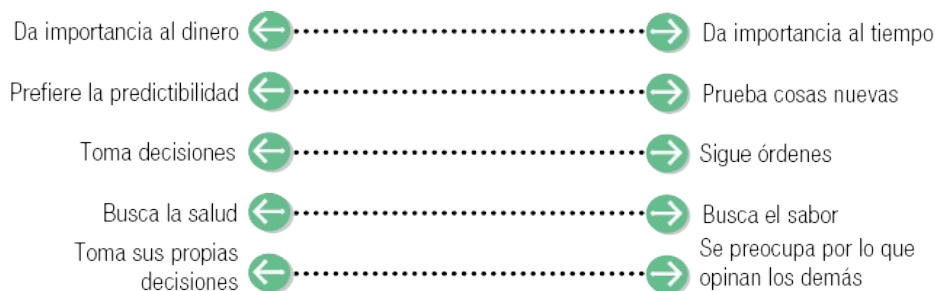


Figura 2-4: Este espectro de rasgos de personalidad es un ejemplo de los rasgos que podrían influir, negativa o positivamente, en que un cliente esté dispuesto a resolver su problema con tu solución.

La ventaja del espectro de rasgos de personalidad es que es muy visual. Recomiendo que hagas un esquema de este espectro en una pizarra blanca y que pidas opinión a todo tu equipo en el proceso. Tal vez los ingenieros, los diseñadores y los comerciales no estén dispuestos a leer un documento largo, pero sí que participarán en un ejercicio de este tipo.

La siguiente lista puede ayudarte a empezar. Puedes añadirle criterios específicos para tu sector o tu mercado vertical.

Si te diriges al mercado de consumo, tal vez te resulten útiles algunos de estos rasgos de personalidad como punto de partida:

- Dinero *versus* tiempo.

- Aceptar decisiones *versus* tomar decisiones.
- Más control *versus* más facilidad de uso.
- No entendidos en tecnología *versus* entendidos en tecnología.
- Cambia con frecuencia *versus* comprador a largo plazo.
- Valora el riesgo *versus* valora la predictibilidad.
- Disfruta las subidas y bajadas *versus* prefiere la consistencia.

Si te diriges al mercado empresarial, te resultarán útiles los siguientes rasgos de personalidad:

- No entendidos en tecnología *versus* entendidos en tecnología.
- Baja autonomía *versus* alta autonomía.
- Cultura corporativa conservadora *versus* cultura corporativa progresista.
- Con aversión al riesgo *versus* que recompensan el riesgo.
- Valora la estabilidad *versus* valora la recuperabilidad.
- Prefiere soluciones preconfiguradas *versus* prefiere soluciones personalizadas.

Puedes crear un perfil de cliente objetivo sorprendentemente completo utilizando tan solo rasgos de personalidad opuestos como estos. Para perfeccionarlos, también puedes hacer algunas preguntas generales:

- ¿Qué le preocupa principalmente a esta persona?
- ¿Qué éxitos o recompensas motivan más a esta persona?
- ¿Cuál es el cargo o función en el trabajo de esta persona?
- ¿Qué identidad social (adolescente, madre, viajero frecuente por negocio, jubilado, atleta, etc.) utilizaría esta persona para describirse a sí misma?

Algunos os preguntaráis por qué hay que hacer todo este trabajo antes de empezar a hablar con los clientes. Otros os diréis que por qué hay que hablar con los clientes si es posible idear por nuestra cuenta perfiles tan creíbles.

Bien, lo que estos perfiles te ofrecen es cierta estructura para las conversaciones que vas a tener con ellos. Solo tras hacer unas cuantas entrevistas, podrás coger cada suposición y decir «esto parece falso y *este es el porqué*» o «esto parece cierto y *este es el porqué*».

La demografía no son los clientes

Habrás advertido que en ningún momento he mencionado la información demográfica, como edad, género, etnia, ingresos del hogar o estado civil, propia del marketing tradicional.

Lo he hecho así porque esa información no puede sustituir lo que realmente quieres saber: ¿alguien va a comprar esto? ¿Quiénes? ¿Cuáles son los factores de su vida que les van a impulsar a realizar dicha compra?

Duncan Watts, investigador principal en Microsoft, escribe: «Cuando los expertos en marketing piensan en sus datos demográficos, en realidad crean historias sobre personas individuales [inventadas]... y, sin embargo, lo que de verdad tienen es una población muy diversa

de personas con toda clase de necesidades e iniciativas, interactuando también con otra gente de maneras difíciles de predecir. Las historias [inventadas]... tratan de parchear toda esa complejidad, sustituyendo todo el sistema por “representantes individuales”, para razonar, a continuación, sobre el comportamiento de esa persona como si fuera real. Se trata de un gran error».

Cuando tengas un producto que venda miles o millones de unidades, la información demográfica sí que podrá revelarte patrones muy interesantes, pero en este momento, aún te queda un largo camino para llegar hasta allí.

No caigas en la tentación de estudiar gran cantidad de información genérica, como informes de analistas, datos del censo o encuestas de mercado. Lo que realmente te ayudará a desarrollar un producto bueno de verdad debe partir de informaciones pequeñas, muy específicas, detalladas y ofrecidas con entusiasmo.

Próximo paso: Encontrar tus clientes objetivo

Ahora que cuentas con un perfil de cliente objetivo, estás preparado para empezar a buscar los clientes con los que hablar. En el capítulo 3 se explica cómo saber quiénes son, dónde encontrarlos y cómo ponerse en contacto con ellos y concertar entrevistas.

Pistas clave

- Dedica tiempo con tu equipo a anotar vuestras suposiciones para poder validarlas o invalidarlas. Aunque creas que todo el mundo en el equipo está alineado, probablemente eso no sea cierto.
- Escribe tus hipótesis de problema: Creo que [cierto tipo de gente] sufre [cierto tipo de problema] cuando hacen [cierto tipo de tarea]
- Que tus hipótesis sean lo más concretas posible. Cuanto más estreches el foco, más rápido será tu progreso a la hora de probar si son ciertas o falsas.
- Crea con tu equipo un perfil de cliente objetivo utilizando el espectro de rasgos de personalidad.

Notas

1 Es mucho más divertida esta versión que la versión original de Blank: «No hay plan de negocio que sobreviva al primer contacto con un cliente» (<http://bit.ly/1iXUUjB>). La cita de Tyson se explica aquí: <http://bit.ly/1iXUY2C>.

2 <http://en.wikipedia.org/wiki/File:DiffusionOfInnovation.png>

¿Con quién debería estar hablando?

Fuimos a Sonoma, el centro de la erudición culinaria, a una subasta de vino. Compramos un stand y montamos un tenderete de KRAVE jerky justo al lado de las enotecas de más nivel. La gente se quedaba completamente sorprendida, pero sentían curiosidad y venían a hablar con nosotros.

Jon Sebastiani, CEO de KRAVE

Todo el mundo quiere sentirse unido a algo. Cuando la gente descubre que están ayudando a que mejore un producto y que lo que queremos es mejorar su experiencia con él, se sienten verdaderamente ilusionados.

Dan Levine, CTO de StyleSeat

Probablemente en este momento haya dos cosas que te preocupen: que no tienes ni idea de cómo encontrar a los clientes adecuados para hablar con ellos y que, en caso de encontrarlos, seguro que no están dispuestos a dedicarte tiempo. Y, aunque ya tengas un producto y clientes, tal vez pienses que hablar con ellos tampoco será fácil. Si todavía no lo tienes, mucho peor, ¿por qué iba nadie a dedicar tiempo a hablar contigo sobre un producto que ni siquiera existe?

Este capítulo afrontará sin ambages ambas cuestiones. En él aprenderás cómo utilizar tus contactos personales, los medios sociales, las páginas web y los lugares físicos para encontrar a gente que podría beneficiarse del producto que tratas de desarrollar. También explicaremos los factores que motivan a la gente a compartir y a colaborar. Aprendiendo algo de psicología social básica, estarás más capacitado para convencer a la gente de que te ayude y que, además, se sientan bien por hacerlo. Lo veremos más adelante.

- La importancia de los *earlyvangelists*.
- Detalles para encontrar gente con la que hablar.

- Métodos para realizar entrevistas y prepararlas que aseguran que irán como la seda.
- Qué hacer si no encuentras a nadie con el que hablar.

Si de verdad piensas en las entrevistas de Desarrollo de Clientes en términos periodísticos (*quién, qué, dónde, cómo y cuándo*), este capítulo te ayudará a averiguar con *quién* hablar, decidir *cómo* hacerlo (en persona, por teléfono o por vídeo), *dónde* hacer la entrevista (en un lugar físico o desde el entorno desde el que harás tus entrevistas telefónicas o de vídeo) y *cuándo* hacerlas (sobre todo, en cuanto a la programación y el espaciado entre entrevistas). (El capítulo 2 se encargaba de la pregunta de *por qué* estás haciendo entrevistas, la primera pregunta de todas).

Este capítulo no explica qué preguntas debes hacer en las entrevistas. De hecho, ese sería un enfoque incorrecto del *qué* en el Desarrollo de Clientes. El verdadero *qué* es lo que puedes aprender de tus entrevistas y lo veremos en el capítulo 4.

Al final de este capítulo, estarás preparado para ponerte en contacto con tus posibles clientes de forma inmediata. Cuanto antes comiences a enviarles peticiones, antes comenzarás a validar tus hipótesis.

¿Cómo puedo encontrar clientes antes de haber desarrollado ningún producto?

Esta es una de las primeras preguntas que hace la gente y mi respuesta siempre es: «¿Cómo pensabas encontrarlos después de haberlo hecho?».

No se trata simplemente de una respuesta irónica, ya que, a fin de cuentas, sí que tendrás que utilizar muchas de las técnicas que usarías si dispusieras de un producto. Imagínate que no estás leyendo este libro y que has pasado los últimos seis meses desarrollando tu producto. Estás listo para venderlo. ¿Qué harías entonces?

- Buscarías lugares relevantes para hacer publicidad.
- Tratarías de localizar a gente que estuviera interesada en tu producto y les harías presentaciones, demos o les dejarías unas muestras.
- Buscarías lugares en los que ya estuvieran tus posibles clientes y tratarías de enseñarles el producto.
- Te asociarías con productos o servicios complementarios para hacer promociones cruzadas.
- Desarrollarías una página web y monitorizarías los canales que atraen a la gente a tu sitio.

Bien, pues todos estos métodos pueden ponerse en marcha antes de escribir una sola línea de código o de diseñar el primer *wireframe*.

Y, además, al hacerlo puedes evitarte tener que agregar estos elementos a la lista:

- Preguntarte si Google Analytics funciona bien porque no hay nadie que visite tu sitio.
- Mirar tu garaje, lleno de tus productos, y saber que tienes que deshacerte de ellos en Goodwill.

Anda ya, ¿por qué van a querer hablar conmigo?

Antes de pasar a los detalles de las técnicas para encontrar clientes, afrontemos el escepticismo que seguramente tengas en mente. Probablemente pensarás: «O sea, ¿me estás diciendo que la gente va a estar dispuesta a dedicar tiempo a alguien que no conoce y que ni siquiera tiene un producto que mostrarles?».

Es cierto que nadie se cree esto al pie de la letra. La gente está ocupada. Odian a los encargados del telemarketing, la publicidad y el spam. ¿Cuál es la diferencia?

Para que cambies de opinión y empieces a pensar que hay gente —gente útil— dispuesta a hablar contigo, en primer lugar, debes comprender qué gente estás buscando.

La importancia de los *earlyvangelists*

Al principio, tratarás de encontrar los clientes potenciales más entusiastas. Se trata de la gente más motivada para resolver su problema.

Pero eso no significa que estés buscando *early adopters*, esos tipos que siempre corren a la tienda para hacerse con el último dispositivo y que se enorgullecen de cacharrear con los productos o de saberse las funciones avanzadas. ¡Los *early adopters* están dispuestos a probar lo que sea! Y eso no va a ayudarte a validar o a invalidar tus hipótesis.

Lo que tienes que encontrar es a la gente con el problema concreto que estás tratando de solucionar. A menudo, no son *early adopters* ni gente especialmente inclinada a la tecnología ni tampoco muy dispuesta a aprender cosas nuevas. Lo único que quieren es resolver su problema.

Otra manera de verlo es que estás intentando encontrar a la gente que esté sufriendo el problema con más intensidad.

Steve Blank los llama «*earlyvangelists*», es decir, la gente dispuesta a asumir un riesgo con tu producto, aunque no esté terminado ni nadie lo haya probado todavía (figura 3-1).



Figura 3-1. Definición de Steve Blank de los *earlyvangelists*. Además de estas características, los *earlyvangelists* comparten tu visión.¹

Los *earlyvangelists* te darán todos los detalles sobre su problema, sus necesidades y su entorno. Probarán tu versión beta, por poco finalizada y fea que parezca, te enviarán largos correos no solicitados con listas de errores y sugerencias y después recomendarán tu producto a todo el mundo. No lo harán por hacerte un favor, sino porque tienen un problema que ya les ha hecho entusiasmarse, frustrarse o cabrearse antes. Cuando piensan en tu producto, lo que ven es algo que podría ayudarles a aliviar su problema, por lo que, en realidad, cuando te proporcionan toda esa información para que pongas en marcha una solución, están actuando en interés propio.

La gente con la que tienes que hablar no pensará que tener una conversación contigo es una carga. De ser así, no serían los apropiados para hablar con ellos. La gente con la que tienes que hablar serán los que, actuando de forma egoísta, estén dispuestos a contarte todo lo que saben. De ti depende ofrecerles la oportunidad de hacerlo.

Tres cosas que motivan a la gente

Incluso después de todos estos años dedicada a este trabajo, todavía me sorprende que haya tanta gente dispuesta a compartir conmigo parte de su tiempo. Y, todavía, cuando hago entrevistas de Desarrollo de Clientes para productos de otros y me dan sus respuestas, me descubro esperándolas con ganas. ¿Por qué me sucede eso?

Porque, aunque los individuos son diferentes, la psicología humana es bastante universal. A todos nos motivan los mismos deseos:

- Queremos ayudar a los demás.
- Queremos parecer inteligentes.
- Queremos arreglar cosas.

Ayudar a otros nos hace felices

¿Cómo puedes aprovecharte de esta tendencia humana cuando hables de tu idea con posibles clientes?

Bien, cuando envías un correo desde tu dirección personal, dirigido personalmente al receptor, este lo ve y se dice: alguien me está pidiendo ayuda.

Se trata de uno de los pocos constructos psicológicos universales: independientemente de la cultura o del nivel de ingresos, somos felices cuando invertimos recursos en ayudar a otros.² Precisamente por haberle explicado *por qué* quieres hablar con él en concreto, el receptor desarrolla cierto sentimiento de pertenencia que le impide ignorar tu petición y pensar que algún otro se encargará de ella.³

También parece que estamos más predispuestos a conceder nuestro tiempo a una causa que esté en línea con nuestra propia *autoidentidad*.⁴ Por eso, si le envías un correo personal a alguien en el que le pides que te ayude hablando de algo en lo que esa persona ya tenía interés, es muy probable que lo haga.

Nos gusta parecer inteligentes

Cuando el receptor de tu correo te responda y se comprometa a tener una conversación contigo, debes dejarle claro, al comienzo de la charla, que el experto es él. Que lo que pretendes es aprender de su experiencia.

Querer parecer inteligente no es tan egoísta como puede parecer. En realidad, nos sentimos recompensados cuando conseguimos el respeto de los demás. El psicólogo Abraham Maslow lo define como estima (consecución, respeto de los demás, respeto por los demás) y lo incluye en su jerarquía de necesidades.⁵ Cuando agradezco el tiempo dedicado a los asistentes a las entrevistas de cliente que organizo, es bastante usual que me respondan: «No, gracias a ti. ¡Me ha encantado que lo que hemos hablado te haya sido útil!».

Mi teoría es que la mayoría de nosotros somos expertos, aunque no reconocidos, en las tareas que hacemos todos los días, sean estas las que sean: alimentar a nuestra familia, depurar código o coordinar grandes reuniones. Y que cuando, para variar, alguien nos lo reconoce, nos sienta realmente bien.

Arreglar cosas nos ofrece un propósito

A medida que tu entrevistado vaya contándote sus frustraciones, las sacará a la luz y experimentará una suerte de catarsis. Pero, más importante aún que eso, es que, tras hablar contigo, tendrá la sensación de que las cosas pueden mejorar. Y no estamos acostumbrados a eso:

Tenemos tan pocas esperanzas de resolver las quejas de nuestros clientes y nos sentimos tan inútiles al respecto que un asombroso 95% de esas quejas simplemente no se resuelven porque no sabemos hacerlas eficazmente...

Pensamos que plantear esas quejas a la gente que puede solucionarlas nos va a traer más problemas que otra cosa, que no se resolverán o que incluso harán que la situación empeore. Y, sin embargo, si fuéramos capaces de seguir una de esas quejas hasta el final y nos aseguráramos de que se responde, podríamos demostrar nuestra influencia a los amigos y a nuestro contexto social y sentirnos así más capaces, competentes y empoderados.⁶

Es cierto es difícil de creer que los clientes estén ansiosos por hablar con nosotros, pero si sufriéramos en persona el problema que estamos tratando de resolver, lo entenderíamos perfectamente.

Ven conmigo a una visita al DMV

Piensa en una situación universalmente frustrante. En los Estados Unidos, sería un buen ejemplo una visita al Departamento de Vehículos a Motor (Department of Motor Vehicles, DMV) para renovar tu permiso de conducir.

Camina hacia un grupo de personas que no conozcas (digamos, en una cafetería o en una parada de autobús). Con que empieces a comentar que acabas de visitar el DMV, la gente empezará a hablar a tu alrededor sobre ello:

Tío, la última vez tuve que estar horas esperando y cuando, por fin, me llegó el turno, el funcionario me dijo que se me había olvidado un formulario.

Deberías pedir una cita online: la última vez lo hice así y no tardé más de 10 minutos.

Yo utilizo el tiempo para ponerme al día con la lectura pendiente del trabajo, así al menos dedico el tiempo a algo productivo mientras espero.

No es que, esperando el autobús, hayas dado con gente particularmente habladora, con empleados del Departamento de Vehículos a Motor o con consejeros profesionales. Lo único que ocurre es que el DMV es tan horroroso que, de forma espontánea, la gente te ofrece ayuda, consejo y te sugiere cómo hacer que tu experiencia mejore.

Sí, es cierto que pides a la gente que comprometa su tiempo y que mucha gente no lo tiene. Pero al mismo tiempo les estás ofreciendo la posibilidad de ser útiles, de parecer inteligentes y de hacer del mundo un lugar mejor, y todo eso en solo una conversación de 20 minutos.

¿Cómo encontrar a mis clientes?

Todos los que podrían estar dispuestos a comprar tu producto están ahí fuera. Sin embargo, a menos que pertenezcan a un nicho de mercado en el que ya te hayas introducido, te será complicado saber dónde encontrarlos. Hay varias maneras de hacerlo y, probablemente, tengas que probar algunas hasta dar con la que te va bien.

Pide a tus contactos que te presenten

Tu primera parada debería ser tu círculo inmediato de amigos y colegas. (Es de suponer que estás tratando de entrar en un mercado que tú y tus contactos conocéis hasta cierto punto; si no puedes encontrar posibles clientes en tu red personal de contactos, tal vez estés probando en un mercado del que no sabes absolutamente nada. Y eso es muy mala idea.)

¿Cómo empezar? Solo porque tengas a 500 personas en tu lista de contactos eso no significa que tengas que escribir un correo con 500 destinatarios.

A fin de cuentas, ni tienes tiempo suficiente para entrevistar a gente que no sea relevante para el problema que estás resolviendo, ni tu capital social es infinito como para dilapidarlo.

No se trata de que le pidas una entrevista a tu antiguo jefe, al entrenador de fútbol de tus hijos y a tu tía Manuela (a menos, claro, que todos tengan el problema que estás tratando de resolver). Aunque puedas tener candidatos a clientes en tu lista de contactos, es mucho más probable que los contactos que buscas sean parte de un universo mayor, el de las conexiones en segundo grado. Por eso tendrás que pedirle a tus contactos que te presenten a sus amigos, colegas y familiares que tengan el problema que te interesa.

¿Me presentarías a tus amigos que...?

Una buena regla que puedes aplicar es esta: cualquiera al que pidas que te presente debería entender por qué se lo pides a él o ella en concreto. Cuando pidas a tu amigo triatleta que te presente a otros atletas aficionados, o a tu antiguo colega que ahora trabaja en la industria médica que te ponga en contacto con enfermeras, la petición deberá parecerles apropiada y halagarles un poco incluso.

Seguro que tus amigos y colegas quieren ayudarte, pero es comprensible que sean precavidos. A fin de cuentas, darán la cara por ti y pondrán a sus propios amigos y colegas en una situación desconocida.

Por eso, para poder introducirte en las redes de tus amigos y colegas, debes ser muy claro sobre lo que vas a preguntar. Tendrás que prever las mayores preocupaciones y tener respuesta para ellas: tiempo, compromiso, privacidad y contenido. También deberás facilitarles en lo posible la tarea de ponerse en contacto con la gente relevante que conozcan, evitándoles cualquier esfuerzo innecesario.

El enfoque menos invasivo es describir el tipo de personas con los que necesitas hablar y convencer a tus amigos de que te proporcionen directamente sus datos para que seas tú quien se ponga en contacto con ellos directamente. Sin embargo, no suele funcionar. Es poco probable que los amigos se sientan cómodos con eso, a menos que sigan siendo intermediarios en la relación. Si reenvían tu correo, también quedará más claro que están intercediendo por ti. De ese modo, los entrevistados estarán más dispuestos a responder y se sentirán más tranquilos.⁷

Peticiones de presentación

Esta es la información que deben incluir tus mensajes a los amigos y colegas. Siempre envía estas solicitudes por correo electrónico, aunque acabe de hablar por teléfono o cara a cara con el destinatario.

No intentes ahorrar tiempo enviando un correo masivo. Un correo personal pide un favor, un correo genérico con los destinatarios en la cabecera Bcc es spam que puede ser fácilmente ignorado.

Tienes que crear el mensaje de manera que a tu contacto le resulte muy fácil ayudarte. Tiene que poder reenviarlo, editarlo como quiera, o resumirlo y enviarlo por otro medio:

- Explica brevemente (5-10 palabras) el tipo de problema en el que estás trabajando.
- Indica por qué crees que esa persona en concreto puede ayudarte.
- Pídele de forma explícita que reenvíe el mensaje a la gente relevante que conozca.
- Incluye en el correo un mensaje ya preparado para ser reenviado y que explique lo que buscas, el tiempo necesario y que deje claro que la información obtenida será privada.

Tu mensaje debería parecerse a este:

Estoy intentando aprender más sobre cómo los equipos de ingeniería están adoptando metodologías ágiles. Como persona encargada de la selección de personal, sé que tendrás muchos contactos de gerentes encargados de contratar a los ingenieros. ¿Podrías ayudarme y reenviar este mensaje a algunas personas que creas relevantes?

A la gente que te responda, hazles saber que me pondré en contacto con ellos para fijar una *conversación telefónica de 20 minutos* en la que les preguntaré sobre sus procesos de ingeniería actuales.

No se trata de nada que haya que prepararse con antelación, es tan solo que oír sus experiencias sería de gran ayuda para el proyecto en el que estoy trabajando. He incluido un mensaje debajo que puedes reenviar directamente:

Me llamo _____ y, me gustaría aprender más sobre el modo en el que los equipos de ingeniería están experimentando con metodologías de desarrollo ágil para un proyecto en el que estoy trabajando.

Me resultaría tremendamente útil que me hablaras de tu experiencia y hacerte unas cuentas preguntas. No te llevará más de 20 minutos y no hay necesidad de preparar nada con antelación.

¿Podrías reservarme un rato para una llamada esta semana?

Gracias

[Incluye tu nombre y tus datos de contacto]

Pescar con una red más grande

Para muchos de vosotros, los contactos personales y las presentaciones directas no serán suficientes para llegar a la gente relevante que necesitáis. Lo más probable es que tengáis que utilizar varios enfoques diferentes para averiguar cuál de ellos funciona.

Encontrar gente en LinkedIn

Habitualmente, LinkedIn es la manera más fácil de encontrar personas que trabajen en un sector concreto o que tengan cierto cargo en particular. Además, con LinkedIn podrás afinar tus búsquedas según las habilidades y experiencia de la gente.⁸ (Por supuesto, el cargo y la experiencia de trabajo normalmente son más importantes para los productos empresariales que para los que van dirigidos al mercado de consumo).

No es difícil que, gracias a esta red, localices al menos un par de personas que se ajusten a tus criterios y que sean contactos tuyos en primer o segundo grado. Eso podría ser todo lo que necesitaras para sembrar tu búsqueda inicial: una o dos personas receptivas que te ayuden a identificar a más personas con las que hablar.

A tus contactos en primer grado puedes enviarles mensajes directamente, ya sea a través del propio servicio de mensajería de LinkedIn o localizando su dirección de correo electrónico en su perfil. (Para ver su perfil completo, tendrás que haber iniciado sesión en LinkedIn). Si quieres dirigirte a alguien que sea un contacto de segundo grado, LinkedIn también te permite pedir al contacto que tenéis en común que le reenvíe un mensaje tuyo (figura 3-2).

The screenshot shows the LinkedIn 'Craft your message like a pro' dialog box. At the top, there are three contact cards: Cindy Alvarez, Eric Ries (selected), and Steve Blank. The main area is titled 'Craft your message like a pro:' and contains two numbered steps: 1. State your intent (Be clear about why you're asking for an introduction.) and 2. Give an out (Be professional and give Eric Ries a way to say no.). The 'Subject' field contains 'Can I talk with you about lean startups?'. Below the subject, there is a text area for the message. The message text is: 'Hi Eric - I'm writing a book on lean customer development and would love to talk with Steve Blank. Can you forward on this message? If Steve responds, I'd like to set up a 20-minute phone call with him. Here's my message-- Hi Steve, my name is Cindy Alvarez, and I'm working on a book on lean'. At the bottom, there are two buttons: 'Send Request' and 'Cancel'.

Figura 3-2. Cuando envías mensajes a un contacto en segundo grado, incluye un fragmento ya preparado para reenviar en el mensaje. De ese modo facilitarás que tu contacto que te presente.

No recomiendo reenviar mensajes a un contacto en tercer grado de LinkedIn. Con dos grados de separación, que otra persona hable en tu nombre pierde el sentido. Si quieres ponerte en contacto con los contactos en tercer grado y maximizar tus oportunidades de respuesta, lo mejor sería que contrataras una suscripción Premium a LinkedIn y utilizaras inMail para hacerlo directamente.

LinkedIn incluye una serie de créditos inMail con las suscripciones premium. Precisamente, debido a que enviar estos correos cuesta dinero, sus destinatarios no suelen creer que son *spam*. El crédito de InMail solo disminuye en caso de que el destinatario acepte tu mensaje, por lo que, por poco dinero, puedes mejorarlo. Además, las suscripciones *premium* también ofrecen filtros adicionales con los que te resultará más fácil encontrar a la gente.

En algunas ocasiones, la propia búsqueda en LinkedIn puede servir como una especie de herramienta de Desarrollo de Clientes. Si ves que la búsqueda avanzada de una determinada combinación de cargo y de sector no devuelve tantos resultados como esperabas, tal vez tu mercado objetivo sea demasiado pequeño.

Uno de los principales retos que plantea LinkedIn es que tendrás que competir con los encargados de la selección de personal. Algunos de ellos utilizan un enfoque poco diferenciado y disparan un poco a bulto tratando de llegar a todos aquellos que cumplen alguno de los criterios de sus búsquedas, aunque sea vagamente. ¿Cómo diferenciarte de ellos entonces? Siendo específico, personalizado y breve.

Presentación a través de LinkedIn

Los mensajes de LinkedIn tienen un límite de 1000 caracteres, por lo que tendrás que ser breve explicando tu propósito y tu método. A continuación se explica la información que debes incluir en estas presentaciones:

- Reconoce de forma específica por qué esta persona en concreto podría ayudarte.
- Explica brevemente (5-10 palabras) el tipo de problema en el que estás trabajando.
- Deja claro el tiempo mínimo que necesitas de esa persona (p. ej., una encuesta de tres preguntas o una llamada de cinco minutos).

Tu mensaje tendría que parecerse a este:

Hola, me llamo _____ y estoy tratando de aprender más sobre cómo las pequeñas empresas eligen sus productos SaaS. ¿Podrías dedicar dos minutos a responder esta encuesta de tres preguntas? [URL]

Te agradezco el tiempo dedicado y espero poder devolverte el favor en alguna ocasión

Gracias

Las encuestas no se han concebido para sustituir las entrevistas con clientes. Sin embargo, en un escenario como este, sirven para dos cosas. Por un lado, las dos preguntas te permitirán asegurar la relevancia del destinatario como cliente objetivo y, más importante aún, actúan como anclaje para el primer contacto (como cuando el vendedor coloca el pie en la puerta para que no puedas cerrarla). Como la relación que se establece en LinkedIn es en cierto modo impersonal, si quieres que la gente te responda, no debes pedirles mucho. Cuando ya hayas empezado una conversación con alguien, entonces sí será mucho más probable que esté dispuesto a contestar más preguntas o a participar en una entrevista más larga.

Encontrar gente en Quora

Quora funciona bien como herramienta para encontrar gente, tanto para productos dirigidos al mercado de consumo como al empresarial, aunque los profesionales tecnológicos y los expertos en Internet siguen siendo mayoría en el sitio. (Al principio solo se podía entrar en el sitio por invitación y la comunidad de usuarios inicial estaba muy concentrada en los círculos técnicos de Nueva York y San Francisco).

Quora cuenta con una base de usuarios mucho menor que LinkedIn o Twitter, pero es una red social que tiende a atraer a gente más entusiasta y dispuesta a compartir su opinión. En mi caso, normalmente tengo mejor suerte cuando utilizo Quora para ponerme en contacto con la gente y sospecho que esa debe ser la razón. (También me he dado cuenta de que yo misma estoy más inclinada a responder a los mensajes que me llegan a través de Quora que a los que me llegan a través de LinkedIn).

Si utilizas Quora, tendrás que hacer tus deberes primero. Los usuarios de Quora son bastante protectores con su comunidad. Por eso, antes de dirigirte a nadie, debes contribuir. En primer lugar, lo básico: sube una foto, completa la información de tu perfil y sigue los temas más relevantes. Dedica algo de tiempo a leer las preguntas y respuestas en los temas importantes para el sector de tu producto. Trata de escribir algunas respuestas o, al menos, comenta algunas de ellas, de manera que añadas valor a la comunidad *sin* autopromocionarte.

Además, el hecho de hacerlo así, probablemente te dará ideas sobre otras preguntas que hacer. Puedes comenzar por la misma gente que haya escrito preguntas o comentarios en los temas que estés siguiendo. Ya se han identificado a sí mismos como expertos y es probable que deseen seguir hablando del tema. Y no solo se trata de ellos, incluso las personas que hayan seguido el tema ya habrán demostrado cierto interés y podrían ser receptivos a tus mensajes (figura 3-3).

Eso sí, no pidas en un asunto de Quora a la gente que participe en tu Desarrollo de Clientes, por favor. Esa pregunta tendrá votos negativos muy rápidamente y molestará a la gente de la que de verdad podrías aprender algo.

En lugar de eso, hazlo con mensajes personalizados para cada uno. Cuando encuentres una persona interesante, haz clic en su nombre para ir a la página de su perfil. Desde esa página, en la barra lateral hay un enlace que te permite enviarle directamente un mensaje (está algo escondido, consulta la figura 3-4).

Question Stats

Latest activity 4 Oct, 2012

This question has 1 monitor with 426631 topic followers.

448 views on this question.

13 people are following this question.



Figura 3-3. Gente que está siguiendo esta pregunta en Quora: «Desarrollo de Clientes: ¿Cómo probar y poner en marcha una hipótesis?».

Drew Dillon

product manager at



About

Followers 342



Following 232



Topics 145

Blogs 2

Posts 39

Questions 35

Answers 181

Reviews 8

Edits 881

Message

Share Profile

Figura 3-4. Para enviar un mensaje privado, puedes utilizar el enlace «Mensaje» en la barra lateral de la izquierda, en la página de perfil de cualquier usuario.

Empieza enviando solo un par de mensajes a los usuarios de Quora y espera hasta estar seguro de que tu mensaje ha sido efectivo. (Si tienes que perfeccionar el mensaje, es mejor no acabar de una sola vez con todas tus posibilidades y reservar así algunos candidatos con los que poder hablar).

No te pongas nervioso. Si la gente no tiene activada la notificación de mensajes privados por correo electrónico, es posible que tengas que esperar un par de días hasta recibir una respuesta.

Encontrar a gente en foros y en comunidades privadas online

¿Estás buscando a padres, a amantes de los BMW, a supervivientes de enfermedades crónicas, a dietistas o a expertos en vino? Si ese es el caso, encontrarlos en comunidades generales como Quora es poco probable. En cambio, si buscas en foros de temas específicos, en listas de correo o en comunidades privadas de miembros de ciertas asociaciones, etc., tendrás más posibilidades.

No puedes considerar estas comunidades solo como caladeros en los que encontrar a gente a la que entrevistar. Tienes que respetar su comunidad y su cultura. Solo con leer las conversaciones de la gente podrás hacerte una cierta idea sobre la corrección o no de tus ideas; podrás comprobar qué temas atraen muchas respuestas y cuáles quedan sin contestación, un buen punto de partida para saber qué problemas tienen y qué motiva a tus candidatos a cliente.

Es importante, al igual que ocurre con Quora, que empieces contribuyendo a la comunidad. Presta atención, lee las conversaciones durante un tiempo y contesta algunas de ellas (mejor que lo hagas a preguntas sobre hechos y no lo hagas con las que piden una opinión). De ese modo, podrás utilizar esa participación para ponerte en contacto con algunas personas sin tener que enviar una solicitud general a todo el mundo para que participen en tus entrevistas.

Encontrar gente en el mundo real

Algunas veces, la manera más simple de encontrar tus candidatos a cliente es ir físicamente donde se encuentren. No encontrarás más corredores juntos que al final de una prueba de 5.000 metros o después de una media maratón, ni más dentistas que si vas al Starbucks más cercano al sitio donde se esté celebrando una conferencia importante de ese sector.

Hablar con personas en el mundo real puede ser más delicado, porque tienes que interrumpirlas. El truco está en pensar en las tareas que tu candidato a cliente tenga que hacer (conectarse, relacionarse con un potencial socio de negocios, conseguir el

teléfono de esa chica tan mona, cerrar una venta) y *no* acercarte a ellos hasta que hayan terminado.

Además, en el mundo real es más probable que tengas que contar con limitaciones de tiempo (el corredor probablemente esté demasiado sudoroso y sediento para hablar mucho rato contigo y el dentista tendrá que apresurarse de vuelta para no perderse la siguiente sesión de la conferencia). No planifiques una entrevista completa. Céntrate en una única pregunta o explica brevemente el problema y pídeles sus datos para poder continuar con ello más tarde.

Aunque las conferencias te ofrecen oportunidades para hacer nuevos contactos, si alguna vez has trabajado en una sabrás que, desgraciadamente, mucha de esa gente no estará dispuesta a hablar contigo (a menos que los sobornes con regalos atractivos o con algún sorteo). Dependerá de ti conseguir que contesten tus preguntas o que te den sus datos de contacto.

Ve a donde tus clientes potenciales ya estén

¿Le apetece un poco de cecina de ternera para acompañar el vino?

«Existía la percepción de que la cecina de ternera era comida basura, el típico aperitivo que los hombres compraban en las gasolineras», dice Jon Sebastiani, CEO de KRAVE. Pero Sebastiani observó que cada vez más gente estaba haciendo dietas con alto contenido proteico y comprando comida orgánica y estableció la hipótesis de que los consumidores estaban preparados para una versión *gourmet*. Se preguntó: «¿No nos estaremos planteando un reto demasiado grande tratando de cambiar cómo percibe la gente toda una categoría de productos?» Esa fue nuestra pregunta inicial».

Sebastiani comenzó en Sonoma, al que llama de forma jocosa «el centro de la alta cultura culinaria, un sitio donde todo el mundo se muestra abiertamente arrogante sobre la comida que ha elegido» y fue al lugar en que ya estaban sus clientes potenciales: el evento Whole Foods local y su subasta de vino anual.

Al mismo tiempo, Sebastiani se matriculó en el curso de Steve Blank Lean LaunchPad en el programa de MBA para ejecutivos de Berkeley-Columbia.*

El equipo de KRAVE se sorprendió del entusiasmo con que los potenciales clientes validaban su hipótesis. «Es como si hubiéramos desbloqueado cierta demanda oculta por la cecina de calidad. En el fondo, a todo el mundo le encantaba y querían saber dónde comprar la mejor versión».

Habiendo validado la demanda de cecina *gourmet*, KRAVE necesitaba asegurarse de que su producto cumpliría con lo que esperaba la gente de él. Sebastiani preguntó a sus clientes potenciales cómo tomaban sus decisiones de compra, qué información nutricional consultaban y qué era para ellos un aperitivo sano y natural. Por ejemplo, los nitratos y los ingredientes artificiales tenían que desaparecer. «Nos impresionó averiguar lo lejos que teníamos que llegar para ser considerados un producto premium desde un punto de vista nutricional», explica Sebastiani.

Por supuesto, la demanda de los clientes solo era la mitad de la ecuación. Para llegar a sus clientes potenciales, KRAVE también necesitaba que el producto estuviera disponible en las estanterías de las tiendas. Para los distribuidores y los vendedores, los productos nuevos son un riesgo. «Hay muchísima competencia por el espacio en las estanterías. Cada centímetro cuadrado les cuesta dinero. Y toman decisiones según las tendencias de consumo, por lo que tienen que creerse que los consumidores van a gastar dinero en este producto». Sebastiani llevó el resultado de sus entrevistas de cliente a Safeway, que le hizo un primer pedido de 500.000 dólares.** «Fuimos capaces de demostrarles que los clientes estaban preparados», dice Sebastiani. Desde ese momento, pudieron utilizar los datos de las ventas en Safeway como ayuda en el resto de sus charlas con supermercados.

Ahora KRAVE se puede encontrar en más de 15.000 tiendas de Estados Unidos y Canadá y ha vendido más de 12 millones de dólares de producto en 2012. Pero no los busques al lado de los Slim Jims; si quieres encontrar la cecina KRAVE Basil Citrus o Sweet Chipotle, búscala en la zona de comida sana, al lado de Clif Bars, Odwalla, PopChips*** y otras ofertas similares.

* Participé como consejera en la clase de Steve, por lo que hice el seguimiento de los progresos de KRAVE semana a semana. Antes de que el curso hubiera finalizado, pude comprar cecina KRAVE en el Safeway de mi barrio, un avance impresionante.

** <http://www.nytimes.com/2013/02/17/business/krave-jerky-seeks-to-upgrade-a-snacks-image.html>

*** Se trata de marcas productos orgánicos o de comida sana, que suelen tener su propio espacio en los supermercados, en contraposición a los Slim Jims, aperitivos poco saludables. [N. del T.]

Utilizar los posts de los blogs

Es posible que no haya mucha gente a la que le importe tanto el área concreta que estás explorando como para ponerse a escribir un blog entero dedicado a ella, pero ten por seguro que, si existen, los habrá escrito gente con la que tienes que hablar. Los siguientes agregadores de blogs son de los más completos:

- Alltop.com
- Blogarama.com
- Blogs.com

Por supuesto, habrá muchos más posts individuales dedicados al tema que te interesa que blogs enteros, pero para encontrarlos tu mejor opción será utilizar un motor de búsqueda y no un agregador de blogs.

De este modo, si buscas por prueba y error, no pierdes la paciencia y gestionas bien todo ese montón de pestañas abiertas en tu navegador, es posible que obtengas resultados. Un consejo: si estás utilizando Google, haz clic en Herramientas de búsqueda y cambia la opción «en cualquier momento» por «el año pasado» (figura 3-5). Necesitas gente que haya sufrido tu problema de forma reciente, no en 2005.

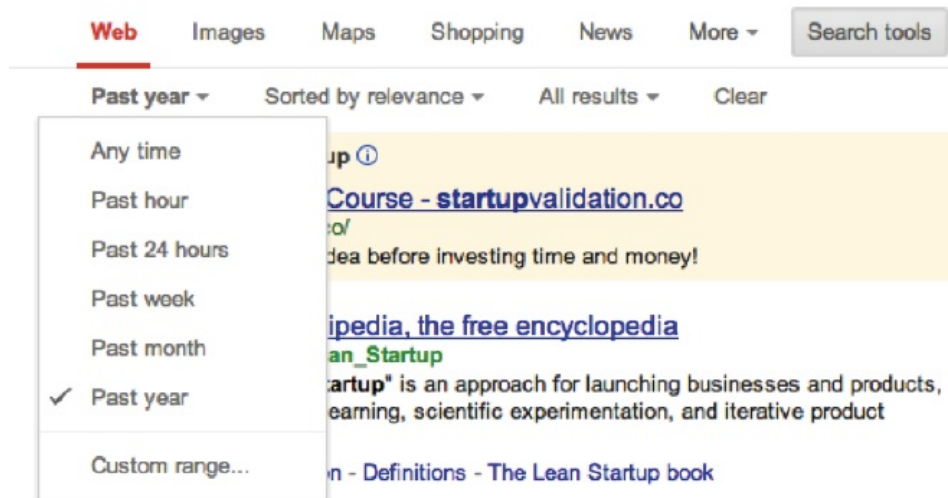


Figura 3-5. Utilizar el filtro «El pasado año» en Google te permite omitir resultados anticuados cuando busques posts.

Utilizar Twitter

Twitter, puesto que no ofrece datos públicos, es uno de los modos más complicados de ponerse en contacto directamente con la gente. Puedes @mencionar a una persona en concreto, pero dispondrás de menos de 140 caracteres para presentarte y pedirle algo. Por eso, esta herramienta resulta a menudo más útil para personas o empresas que ya tengan seguidores. En esos casos, sí que pueden utilizar la relación existente

para publicar una petición simple con un enlace a una encuesta y utilizarla para recopilar datos de contacto.

Para la mayoría de la gente, el uso más productivo de Twitter es, simplemente, investigar los *hashtags* más relevantes que estén utilizando los clientes objetivo o leer los artículos que estén compartiendo. Por ejemplo, los gestores de producto a menudo agregan #gestionproductos a sus tuits; los padres de niños autistas podrían hacerlo con #autismo. Buscar el contenido asociado a estos *hashtags* puede ayudarte a encontrar los artículos que interesan a tu población objetivo, y también a localizar sitios del mundo real, como conferencias o eventos, en los que podrían encontrarse.

En cualquier caso y busques el cliente que busques, siempre podrás utilizar Twitter para aprender sobre sus hábitos actuales. ¿Qué productos o servicios compra? ¿Qué páginas web utiliza? ¿Cómo emplea su tiempo? Cuando tiene que hacer una compra importante, ¿cómo busca información y a quién pide consejo?

No utilizar Craigslist

Te voy a ahorrar el tiempo que te llevaría escribir un post que no te servirá para nada, excepto para quedar señalado ante los demás: no utilices Craigslist directamente para encontrar a la gente con la que hablar. En ese sitio se publican a diario gran cantidad de fraudes y si solicitaras una entrevista directa, parecerías sospechoso. Además, las personas con las que tienes que hablar no se dedican a revisar miles de anuncios para así encontrar la oportunidad de asistir a una entrevista. Y ofrecer dinero por las entrevistas tampoco es solución: de ese modo solo conseguirás atraer a las personas desempleadas, o desesperadas.

Pero, aun así, hay casos en los que tal vez tus clientes objetivo ya estén buscando cosas en Craigslist. ¿El problema que tratas de resolver tiene que ver con las cuestiones inmobiliarias, las citas, la búsqueda de trabajo o de personal o con eventos locales? Si es así, tu cliente objetivo podría estar utilizando el sitio.

Ten en cuenta, no obstante, que si te diriges directamente a ellos, mucha gente podría considerarlo excesivo y pensar que has traspasado una línea que no debías. Tal vez el tipo que está buscando un apartamento al que poder mudarse con su perro sea exactamente el tipo de persona con la que quieres hablar pero enviarle un correo pidiéndole una entrevista podría ser contraproducente (a menos, eso sí, que resulte que puedas hablarle sobre un apartamento de un dormitorio justo enfrente de un parque para perros). Si aun así, te decides por Craigslist, ten el suficiente juicio a la hora de hacerlo y no te enfades si la gente te acusa de enviarles spam.

¿Pagar o no pagar?

¿Cuánto debería pagarle a la gente que entrevisto? Mi respuesta siempre es: nada.

No creo que eso signifique que estás aprovechándote de la gente o menospreciando el tiempo que te dedica. Al contrario, sí que estás compensando a tus entrevistados: les otorgas tu tiempo y tu atención e intentas resolver el problema que están sufriendo.

No olvides que estás poniendo en marcha el Desarrollo de Clientes porque necesitas validar que existe de verdad la gente a la que este problema le importa de verdad. Antes de invertir tiempo y dinero desarrollando una solución, tienes que estar seguro de que habrá gente dispuesta a comprarla. Si alguien no está dispuesto a dedicar 20 minutos de su tiempo a conversar contigo sin que haya dinero a cambio, ¿qué probabilidades crees que tienes de que dentro seis meses te extienda un cheque?

Eso no significa, por supuesto, que no les estés ofreciendo nada a cambio. Aunque estés intentando aprender de ciertas cosas en concreto, serán los temas que el cliente elija los que se incluyan en la conversación. Es algo bastante personal y una forma de compensación más valiosa que el dinero. Además, al hablar con tus clientes actuales también les estás ofreciendo, de forma implícita, parte de tu futuro tiempo.

Eso no significa que no debas gastarte nunca ni un céntimo en tus clientes potenciales. Si estás buscando participantes en un Starbucks, es lógico que les invites al café. Si estás pidiendo algo de tiempo extra a alguien, está bien ofrecerle algo tangible como señal de agradecimiento. (En Yammer, les ofrecemos a nuestros clientes la posibilidad de elegir a qué organización enviar una pequeña donación caritativa. Solo con eso la gente ya piensa que ha hecho dos buenas obras en el mismo día). Esa es la cuestión: lo que ofrezcas debe ser una muestra de agradecimiento por su tiempo, no un *pago*.

Utilizar una landing page

Una técnica aplicada desde los inicios del Desarrollo de Clientes es crear una *landing page* y utilizar Google AdWords para dirigir tráfico hacia ella. Eric Ries, por ejemplo, ha escrito sobre ella y muchas empresas (entre ellas, KISSmetrics) han utilizado ese método. Sin embargo, como cada vez más empresas han comenzado a utilizarlo, el precio por clic se encarecido muchísimo y, a no ser que tu nicho de mercado sea muy concreto, el coste de adquirir visitantes con AdWords puede ser prohibitivo.

No obstante, si cuentas con muchos seguidores en Twitter, tienes un blog popular o ya tienes una base de clientes, podrías dirigir una cantidad de tráfico razonable hacia la página. Para crearla, puedes utilizar un servicio asistido como LaunchRock (<http://www.launchrock.com>), que también puede ayudarte a promocionar la página en Twitter, o hacerlo por ti mismo. La ventaja de utilizar una página de ese tipo es que se puede incluir en ella una encuesta corta y además tienes la posibilidad seguir a esas personas y ponerte en contacto con ellas más adelante para una entrevista más larga (Figura 3-6).

1. When was the last time you rented a car?

☐ In the past week

☐ In the past month

☐ In the past 3 months

☐ In the past year

☐ More than a year ago

2. How many airplane flights have you taken in the past year?

3. Can you help me out by participating in a 15-minute phone interview? I'd like to learn more about how people travel and would love to hear from you!

☐ No

☐ Yes, my contact email address is: *

Figura 3-6. Una encuesta corta ayuda a identificar a los clientes potenciales sin que disminuya el índice de respuestas; asegúrate de pedirles su dirección de correo para poder hacer seguimiento de esas personas.*⁹

¿Cómo organizar mis entrevistas?

El mejor método para organizar tus entrevistas de Desarrollo de Clientes es el que sea más conveniente para tus clientes y para ti. Aunque todas las estrategias tienen pros y contras, tendrías un verdadero problema si no fueras capaz de coordinar tu agenda o tuvieras que posponer o cambiar la hora de entrevistas ya acordadas. Explicaré algunos métodos deteniéndome a indicar por qué funcionan mejor para ciertos casos concretos.

Visitar la casa o la oficina del cliente

Intuit llama al proceso de visitar la casa o la oficina del cliente «Sígueme a casa»; los investigadores, por su parte, lo llamarían entrevista etnográfica o visita de campo. Se trata de un procedimiento que se creó décadas antes de la metodología *lean startup*.^{[10](#)}

Observar a los clientes en su entorno natural es el método de mayor fiabilidad para el Desarrollo de Clientes. Con él, puedes tener en cuenta factores como el nivel de ruido, la limpieza del entorno, si el cliente tiene privacidad o lo interrumpen constantemente, si la tecnología que utiliza está actualizada o no y quién viene a hablar con él mientras estás allí. Si, además, tienes alguna pregunta sobre cómo hace algo en concreto, en lugar de describírtelo, el cliente te lo puede enseñar directamente.

Por otra parte, las conversaciones cara a cara son más personales; el cliente puede ver tu cara y tu lenguaje corporal, lo que ayuda a construir una relación con el que puede ser uno de tus *earlyvangelists*. También puedes conocer a otras personas del hogar o de la oficina a las que, más tarde, podrías hacer preguntas de seguimiento.

Sin embargo, las entrevistas presenciales son, con mucho, las más difíciles de coordinar. Las personas que trabajen en empresas podrían mostrarse reticentes a invitar a nadie ajeno por cuestiones relacionadas con la privacidad y, tal vez, te obliguen a firmar por adelantado un acuerdo de confidencialidad. Los consumidores, por su parte, tal vez no se muestren muy inclinados a una entrevista si su casa no les parece presentable o si piensan que la familia podría molestarles durante su desarrollo. Estas limitaciones, que implican pedir permiso por adelantado, podrían provocar además retrasos o cancelaciones de última hora.

Las entrevistas en la casa o la oficina del cliente funcionan bien para:

- Empresas que ya tengan productos y clientes (para obtener más información al respecto, consulta el capítulo 8).
- Problemas en los que los entornos físicos tengan importancia.
- Problemas que impliquen a varios *stakeholders*.
- Productos que se utilizan en el hogar.

Conversaciones en persona en ubicaciones neutrales

Otro método de alta fidelidad para las entrevistas de Desarrollo de Clientes es una conversión cara a cara en una ubicación neutral. Tal vez así no llegues a conocer el ruidoso cubículo desde el que trabaja el cliente o no veas el desastre de su cocina, pero sí que podrás observar su lenguaje corporal y sus expresiones faciales a medida que describa las situaciones problemáticas a las que tiene que enfrentarse. Como, además, él sí te puede ver la cara, es más fácil crear cierta compenetración.

Los factores en contra son similares a los de la visita en su propia casa u oficina. Tendrás que encontrar un sitio apropiado y, una vez lo hagas, tu cliente tendrá que averiguar cómo llegar, aparcar el coche y (suponiendo que no lo hayas visto antes) saber cómo identificarte. Desde mi punto de vista, para tomar notas este método es el más complicado (a menudo existe ruido de fondo y, a veces, ni siquiera hay una buena superficie sobre la que escribir).

Las entrevistas en persona en una ubicación neutral funcionan bien para:

- Entrevistas en las que desees hablar con un grupo de dos o más personas a la vez pero en las quieras evitar distracciones con miembros de la familia o colegas (como esposas y socios de negocios).
- Productos dirigidos al mercado de consumo con una audiencia lo suficientemente general como para celebrar varias entrevistas sucesivas en un Starbucks o en otro lugar público.

Conversaciones telefónicas

Este es mi método preferido para las entrevistas de Desarrollo de Clientes.

Aunque no tengo información visual, aprendo mucho de la entonación y de las pausas (también tengo la sospecha de que, cuando no hay contacto visual, la gente es más honesta sobre las cosas que la avergüenzan o que la frustran).

Y lo más importante, como puedo hacer las entrevistas más rápido, también puedo aprender más rápido. Además, cuando pido a la gente que mantengamos una conversación telefónica, sus índices de respuesta también son mayores. La planificación también es más fácil porque nadie tiene que reservarse el tiempo necesario para el desplazamiento ni pedir permiso para salir. Y mis notas son más completas porque puedo escribir en mi portátil a la vez que hago la entrevista sin parecer maleducada.

Las entrevistas telefónicas funcionan bien para:

- Ponerse en contacto con gente ocupada.
- Hablar con clientes que vivan en diferentes lugares y zonas horarias.

- Completar tantas entrevistas como sea posible en un intervalo corto de tiempo.

Videollamada o llamada con pantalla compartida

Las videollamadas comparten la mayoría de las ventajas y desventajas de las conversaciones telefónicas. También tenemos la ventaja de ver las expresiones faciales y el lenguaje corporal del cliente y, con suerte, incluso lo que tiene en la pantalla de su ordenador. Si tu cliente potencial es habilidoso con la tecnología (o tiene menos de 20 años), se trata de una gran elección. En caso contrario, ten cuidado. Si pasa cinco minutos tratando de averiguar cómo hacer que funcione el vídeo, no es probable que en los 15 minutos que faltan el entrevistado te dé información valiosa.

Las videollamadas funcionan bien para:

- Audiencias con la suficiente habilidad tecnológica como para configurar la videollamada sin problemas.
- Entrevistas en las que observar la pantalla del ordenador del usuario sea básico para entender cómo lo utiliza o qué problemas tiene.

Mensajería instantánea

Lo admito, la mensajería instantánea no es mi técnica favorita a la hora de organizar entrevistas. Las herramientas que solo permiten comunicación de texto ofrecen la menor información posible y la probabilidad más alta de malentendidos. La mayoría de nosotros tiene dificultades para interpretar la intención o la importancia de las emociones de los mensajes escritos¹¹. Además, en varios proyectos de investigación de usuario en los que he participado a lo largo de los años, he observado que la gente tiende a autocensurar más lo que *escribe* que lo que *dice*.

A pesar de todo ello, estas comunicaciones solo de texto a veces son la mejor opción que tenemos. Por ejemplo, si tienes que hablar con alguien en su trabajo y solo tienes ese momento para ponerte en contacto con él, los chats en directo te ofrecen la oportunidad de tener una conversación sin que tenga que abandonarlo. Las conversaciones por este medio también son útiles si te preocupa la calidad del audio, es decir, si tienes que hablar con clientes de otros países en los que la voz sobre IP no esté disponible o cuyos acentos dificulten la comprensión de lo que están diciendo.

La mensajería instantánea funciona bien para:

- Clientes potenciales que no se sientan cómodos hablando en persona (gente tímida, con mucho acento o que deseen controlar la información que comparten).

- Conversaciones en las que sea importante el intercambio de datos, como URL o *snippets* de código.

Seguimiento

Te habrás dado cuenta de que las plantillas para la presentación inicial no incluían nada sobre la planificación del encuentro. Si no conoces al receptor personalmente, tu mensaje inicial debe ser corto. La concertación de la cita puede añadir dos o más frases que quitan importancia a tu mensaje. Los mensajes demasiado largos no obtienen respuesta; porque de forma inconsciente los apartamos hasta tener tiempo para leerlos (y nunca encontramos ese tiempo).

¿Tus mensajes están adaptados al móvil?

Ten en cuenta que cada vez es más probable que el receptor de tu mensaje lo lea en su teléfono. En diciembre de 2013, Litmus indicaba que el 51% de los correos se abrían en el teléfono móvil.*

Antes de enviar el mensaje, envíate una copia al teléfono y ábrelo desde allí (consulta la figura 3-7). ¿Tienen que desplazar la pantalla para entenderlo? Si es así, reduce la longitud del mensaje a la mitad.

* <https://litmus.com/blog/mobile-opens-hit-51-percent-android-claims-number-3-spot>

Planificación de entrevistas telefónicas

Una vez que tengas la respuesta afirmativa de alguien, debes ocuparte de un detalle más técnico. Tu trabajo no es otro que facilitarle lo más posible que se comprometa a hablar contigo en algún momento.

Te agradezco mucho que estés dispuesto a echarme una mano.

Me gustaría concertar una llamada de unos 20 minutos para aprender más de lo que sabes. No es necesario que prepares nada con antelación; solo necesito aprender de tu experiencia con _____ desde tu punto de vista personal.

¿Te va bien alguna de estas horas?

Lunes, 8 de julio, 9:00 AM

Lunes, 8 de julio, 11:30 AM

Martes, 9 de julio, 7:00 AM PST

Miércoles, 11 de julio 2:00 PM



Figura 3-7. Aquí tienes un mensaje demasiado largo en mi teléfono. Lo importante del mensaje —qué quieres que haga, dónde quieres hablar conmigo— está oculto a menos que desplace la pantalla.

Para una llamada telefónica, recomiendo ofrecer tres o cuatro opciones, no todas el mismo día de la semana o a la misma hora. Asegúrate también de dejar muy clara la zona horaria que estás proponiendo.

O mejor aún, averigua antes si las personas a las que vas a entrevistar viven en una zona horaria diferente y sugiereles horas apropiadas. Si vives en Nueva York y esa persona vive en Los Ángeles, proponerle una entrevista a las 9:00 de la mañana, hora local, no es una sugerencia muy considerada que digamos.

Si utilizas Gmail, te recomiendo que descargues un complemento para el explorador llamado Rapportive (<http://www.rapportive.com>). Es un complemento que, al escribir una dirección de correo electrónico, obtiene los datos públicos de ese contacto disponibles en LinkedIn, Twitter y Google y los muestra en una barra lateral, al lado de la ventana de escritura de mensajes. Esta información puede incluir su foto, su ubicación y lo último que haya publicado en las redes sociales (figura 3-8).

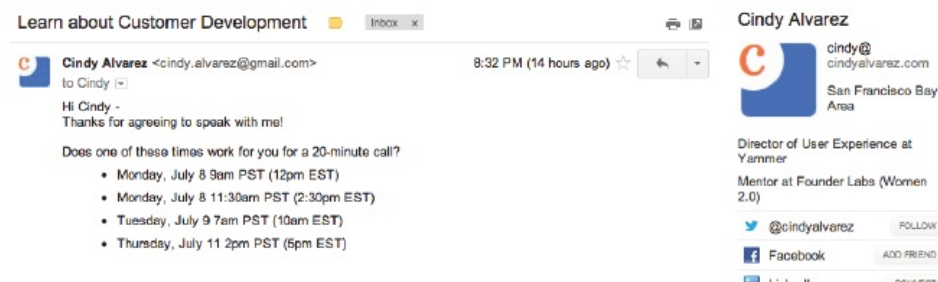


Figura 3-8. Rapportive muestra una barra lateral con información que la persona ha compartido en las redes sociales: avatar, ubicación, cargo.

Si utilizas Outlook en Windows, puedes utilizar Outlook Social Connector (http://www.linkedin.com/static?key=microsoft_outlook) para ver la información de LinkedIn más relevante a la vez que escribes el mensaje. No toda la gente dispone de un perfil en LinkedIn, pero la mayoría de los que se dedican a los negocios o los trabajadores en tecnologías de la información sí que tienen uno que ofrece, al menos, su ubicación y el cargo que ocupan en el trabajo.

Planificación de entrevistas cara a cara

Las mejores ubicaciones para las entrevistas cara a cara deben ser lugares a los que sea fácil llegar tanto en coche como en transporte público, que tengan suficiente espacio y no estar tan de moda como para que sea imposible encontrar una mesa o una zona tranquila. Normalmente recomiendo celebrar las entrevistas en un Starbucks; están acostumbrados a que la gente tenga reuniones de trabajo en ellos y el WiFi es fiable. Los hoteles con grandes y silenciosos vestíbulos también suelen ser una buena opción.

Este es un ejemplo del texto que utilicé en KISSmetrics para planificar una entrevista de este tipo:

Gracias por apuntarte a la lista beta de KISSmetrics. Me encantaría hablar contigo durante media hora tomando un café. ¿Te va bien alguna de las siguientes propuestas?

El martes 10 de mayo a las 9:30 a.m. en el Greenhouse Cafe en West Portal

El jueves 12 de mayo a las 3 p.m. en el Farley's Coffeehouse en Potrero Hill

El viernes 13 de mayo 11:30 a.m. en el Starbucks cerca del Metreon

Si las horas no te van bien, sugiéreme una que sí lo haga. Yo puedo desplazarme a cualquier lugar de San Francisco entre las 9 a.m. y las 4 p. m.

*¡Gracias!
Cindy*

Este tipo de correo ofrece a los receptores toda la información que necesitan para tomar una decisión: el tiempo que tendrán que emplear, varios días y horas que podrán comprobar con su agenda, información sobre los lugares propuestos y sus ubicaciones¹² (de ese modo, no tendrán que cancelar la entrevista desde el otro extremo de la ciudad).

Al enviar un mensaje con varias opciones, es más probable que no tengas que intercambiar varios correos para acordar una cita. Y, aunque el candidato no pueda acudir a las citas propuestas, tendrá la oportunidad de fijar él la cita, con lo que es más probable que tu correo consiga su objetivo.

Una vez que el candidato haya elegido una hora concreta, te recomiendo que le envíes una invitación de calendario y tu teléfono móvil. También es útil enviar un correo de recordatorio el día antes, o incluso la misma mañana si la cita es por la tarde.

Espaciar las entrevistas

Seguramente, la mayoría de vosotros no os veáis en la situación de tener que organizar un montón de entrevistas seguidas con todos los candidatos que hayan aceptado vuestra cita (si ese es el caso, enhorabuena, hay problemas mucho peores). Si ese es el caso, puede que penséis que lo mejor es reservaros medio día e intentar juntar tantas entrevistas como os sea posible en ese espacio de tiempo. Bien, si estás empezando con las entrevistas, eso no te va a funcionar.

Necesitas tiempo para preparar la entrevista, tiempo para hacerla y tiempo para revisar tus notas después de haberla hecho y dejar que lo importante aflore a la superficie. (Cuando te sientas cómodo haciéndolas, el tiempo que necesitarás entre entrevistas caerá drásticamente, pero al principio requerirás tu tiempo entre una y otra).

Por esta razón, te sugiero que, al principio, no planifiques más de una entrevista de 20 a 30 minutos por hora (figura 3-9.)

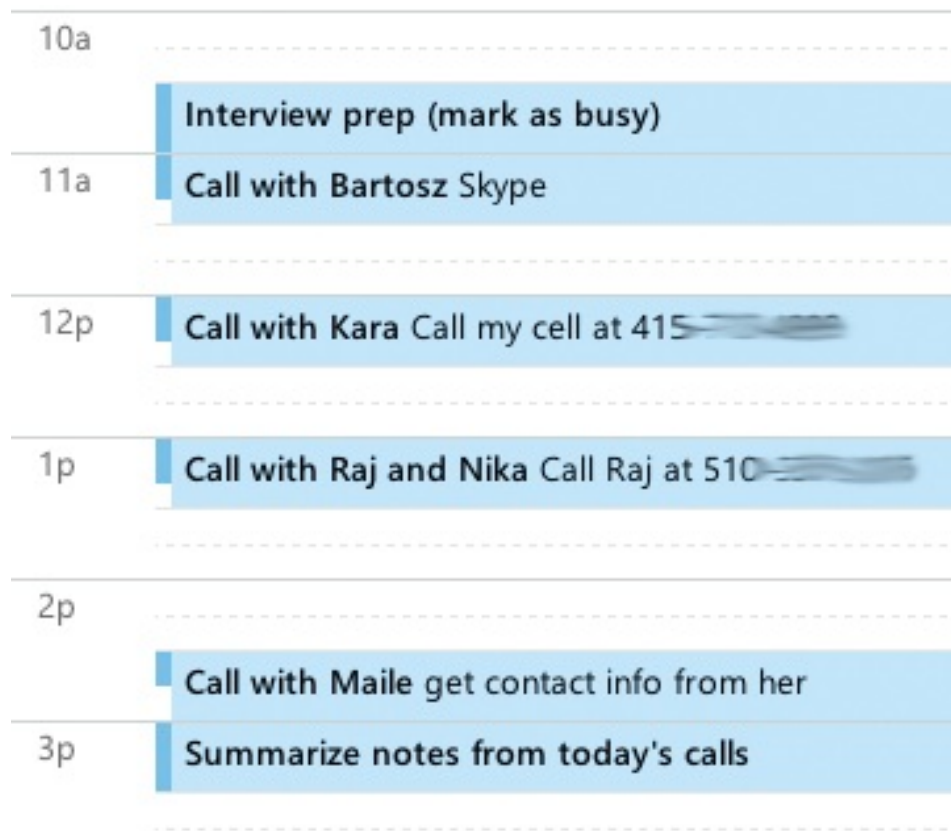


Figura 3-9. Tu agenda de entrevistas debería parecerse a esta; tienes que reservar tiempo antes de una cita y tiempo después para resumir tus notas, algo de lo que hablaré más en detalle en el capítulo 6.

¿Por qué hacerlo?

- Para asegurarte de que cuentas con una charla de 30 minutos si la entrevista empieza con algunos minutos de retraso.
- Para asegurarte de que si la conversación se pone interesante, puedes dejar que el entrevistado hable hasta 45 minutos (en el capítulo 5, te contaré por qué pienso que las entrevistas más largas llegan a un punto en el que dejan de ser interesantes).
- Para darte algo de tiempo después de la entrevista y que así puedas revisar tus notas y fijar lo más importante que hayas aprendido.
- Para tener un breve descanso antes de comenzar la siguiente entrevista.

Cuando vaya pasando el tiempo, podrás planificar con menos tiempo entre ellas. Para mí es cómodo planificar dos entrevistas de 20 minutos en cada hora. Ahora que tengo más experiencia con las entrevistas, puedo maximizar la información que consigo del entrevistado en los primeros 20 minutos. Y también me resulta más fácil cambiar de contexto de una llamada a la siguiente. Cuantas más entrevistas hagas, más fácil te será.

Resolución de problemas en la entrevista

Según mi experiencia, te sorprenderá la frecuencia con la que las entrevistas funcionan. No obstante, como eres nuevo haciendo entrevistas de Desarrollo de Clientes, veamos qué puede ir mal y cómo lidiar con los posibles problemas.

¿Qué sucede si nadie me contesta?

Después de enviar tu solicitud inicial para la entrevista, recomiendo esperar unos días para volver a intentarlo. Para los clientes corporativos, normalmente me doy una semana. Llegado ese momento, vuelvo a enviar la invitación con un mensaje adicional como: «Sigo muy interesada en hablar contigo. Si estás disponible esta semana, indícamelo para que pueda coordinar una entrevista». Más o menos el 20% de las veces, los clientes responden a este correo de seguimiento y podemos coordinar una cita y completar una entrevista. Si no te contestan, no recomiendo seguir insistiendo. Mejor no molestar.

Si has enviado varias solicitudes y ninguna ha conseguido respuesta, pide a un amigo o colega que lea tu mensaje y te dé su opinión. Tal vez todo lo que necesites sea acortar o aclarar el mensaje o cambiar el tono.

¿Pero y qué sucede si ya has pedido opinión sobre el mensaje, lo has mejorado, has enviado 10 solicitudes más y nadie te ha contestado? Bueno, puedes considerarlo como la primera invalidación de tus hipótesis. O estás tratando de ponerte en contacto con gente inadecuada o el tema que has mencionado no es interesante. Si esto sucede, deberías volver al capítulo 2 y revisarlas.

Falta de asistencia a las entrevistas

A lo largo de los años, he comprobado que entre el 5 y el 10 por ciento de las entrevistas que hayas planificado se cancelarán a última hora o la persona con las que hayas quedado no se presentará.

Cuando hacía pruebas de usabilidad y agendaba sesiones durante todo el día, tenía en cuenta ese dato para planificarme. Mi regla era que, como una de cada diez personas no se presentaría, resultaba mejor planificar todas las sesiones sin descanso entre ellas (lo que significaba que si no fallaba nadie me tenía que saltar la comida).

No obstante, las entrevistas de Desarrollo de Clientes suelen tener un porcentaje menor de no asistencia. Creo que se debe a que este tipo de entrevistas utilizan un enfoque más personal para inscribir a los participantes: es más difícil quedar mal con alguien que conoces que con alguien sin nombre dedicado a encontrar a gente para la investigación de usuarios.

Si un candidato a la entrevista la cancela o no se presenta, espera un día o dos y envíale un mensaje ofreciéndole una nueva cita. Habitualmente, esa vez sí responderá y podrás replanificar la entrevista, pero si no lo hace, es mejor que lo dejes ir.

Siguiente paso: Prepararse para las entrevistas de Desarrollo de Clientes

Ahora ya tienes las herramientas para ponerte en contacto con tus clientes potenciales, sean quienes sean. Es probable que no necesites todos los métodos descritos en este capítulo. Cuando hayas probado algunos de ellos, ya te darás cuenta de cuál te funciona mejor para ponerte en contacto con tus primeros candidatos (que te llevarán, a su vez, a más personas a las que poder entrevistar). El próximo capítulo explica lo que aprenderás de esos clientes potenciales y las preguntas que tienes que hacerles para obtener la información más valiosa y accionable.

Pistas clave

- Encuentra a la gente cuyo problema sea más grave; están ansiosos por resolverlo y pueden convertirse en *earlyvangelists*.
- La gente estará dispuesta a hablar contigo porque a todos nos gusta ayudar a los demás, parecer inteligentes, arreglar cosas y quejarnos.
- Pide a tus contactos que te presenten a sus amigos. Explícales por qué te estás dirigiendo a ellos en particular.
- Encuentra a gente *online* utilizando LinkedIn, Quora, Twitter, grupos de debate, foros... pero no utilices Craigslist.
- Encuentra a gente *offline* yendo a los lugares que frecuentan tus clientes potenciales.
- En tu mensaje de contacto inicial, sé claro y breve y pónselo fácil a tus candidatos para que te respondan.
- Deja tiempo entre entrevistas por si acaso se extienden las conversaciones y para poder revisar tus notas antes de la siguiente entrevista.

Notas

¹ Fuente: <http://steveblank.com/2010/03/04/perfection-by-subtraction-the-minimum-feature-set/>

² <http://www.apa.org/pubs/journals/releases/psp-104-4-635.pdf>

³ La tendencia a asumir que otro se ocupará de los problemas se denomina «difusión de la responsabilidad». Existe un efecto similar, denominado «pereza social», que se da cuando la gente trabaja menos en grupo de lo que lo haría individualmente. Creo que esto último es la causa de los bajos índices de respuesta y de las deslucidas respuestas que la gente da a las encuestas.

⁴ Cuando a la gente se le pregunta por el voluntariado, la gente prefiere dedicar tiempo (en lugar de dinero) a las causas con las que comulga. Además, la gente es más feliz cuando se le pide que dedique tiempo y no dinero (y lo hace de forma más generosa) (consulta <http://www.escholarship.org/uc/item/8j02n364>).

⁵ http://en.wikipedia.org/wiki/Maslow%27s_hierarchy_of_needs

⁶ <http://www.psychologytoday.com/blog/the-squeaky-wheel/201101/how-attain-real-personal-empowerment>

⁷ Y también ayudará a evitar que tu correo acabe en la carpeta de spam.

⁸ Para consejos más técnicos sobre procedimientos de uso de LinkedIn, lee este gran post en el blog de Mark Horoszowski, CEO de MovingWorlds: <http://customerdevlabs.com/2012/06/24/anybody-that-knocks-linkedin-does-not-know-how-to-use-it/>

^{9*} Es posible crear una encuesta independiente sin una *landing page*, utilizando una herramienta gratuita como SurveyMonkey o Wufoo (yo prefiero Wufoo). El problema de las encuestas independientes es que tienen menos

credibilidad que las que se ofrecen en una *landing page*, con lo que su índice de respuestas es menor.

10 ¡Décadas, literalmente! Intuit creó el programa «Sígueme a casa» en 1989. [El programa] pedía a los empleados de Intuit que se dejaran caer por la tienda de ordenadores local hasta que alguien sacara Quicken de la estantería y lo comprara (la gente hacía esas cosas por entonces). El empleado le pedía entonces al cliente permiso para acompañarle a casa y comprobar la dificultad de la instalación. Se trataba de asistir al proceso en silencio, tomando notas de todo: desde lo fácil que resultaba abrir el plástico del paquete hasta qué instrucciones hacían que las caras de los clientes mostraran confusión. (<http://www.inc.com/magazine/20040401/25cook.html>)

11 Si se le pregunta a la gente si un mensaje está escrito en serio o es sarcástico, solo el 56% de ellos es capaz de identificar el tono de los correos electrónicos (frente al 75% en el caso de grabaciones verbales). «El correo electrónico está bien para comunicar contenido, pero no para hacerlo con temas emocionales». Si desea más información, puede consultar <http://www.apa.org/monitor/feb06legos.aspx>.

Tal y como aprenderás en el capítulo 4, las emociones son extremadamente importantes a la hora de priorizar la información, por lo que, en general, no recomiendo este método.

12 Normalmente incluyo enlaces a Yelp en el correo, lo que les da a los candidatos la posibilidad de acceder fácilmente a la dirección y al nombre del sitio, además de contar con un mapa, con lo que tendrán las instrucciones paso a paso para llegar en su *smartphone*, en el caso de que tengan uno.

¿Qué debería estar aprendiendo?

La parte más difícil de averiguar lo que quieren los clientes es averiguar lo que tienes que averiguar.

Paul Graham, fundador y socio de Y Combinator

Dedica tiempo a entender todos los aspectos de tu propuesta de valor a los clientes.

Pregúntate: ¿por deberían comprar los clientes tu producto? ¿Cómo encaja con el resto de su mundo? ¿Qué puede influir en su opinión sobre su valor? ¿A qué va a sustituir tu producto —todos sustituyen a algo— y por qué los clientes van a asumir el riesgo de cambiar?

Gary Swart, CEO de oDesk

Cuando empecé a hacer entrevistas de Desarrollo de Clientes, dedicaba horas a perfilar una larga lista de preguntas perfectas, específicas para mi audiencia y mi producto. Escribía muchas más preguntas de las que podía utilizar en una entrevista de 30 minutos para estar preparada para cualquier giro de la conversación.

Sin embargo, no me llevó demasiado darme cuenta de que las páginas de notas de todas las entrevistas siempre tenían su origen en algunas preguntas *básicas*.

Después de todo, tu mayor riesgo proviene de uno o dos errores habituales: o bien has fallado a la hora de resolver el problema que tiene tu cliente, o bien has fallado a la hora de desarrollar una solución lo suficientemente atractiva para que le interese.

Por eso, este capítulo comienza con las preguntas básicas que utilizo en casi todas las entrevistas, preguntas que funcionan para muchos clientes diferentes y en una amplia gama de sectores.

También veremos:

- ¿Por qué los clientes no saben lo que quieren?

- ¿A qué deberías estar prestando atención y a qué cosas deberías dar pie en las entrevistas?
- ¿Cómo obtener respuestas subjetivas a partir de preguntas objetivas?

La segunda parte de este capítulo indaga en la psicología social, pero no desde un punto de vista estrictamente teórico: entender cómo piensa la gente te ayudará a hacer preguntas más eficaces. También hablaremos de cómo vencer las limitaciones y los sesgos naturales de la gente (incluyendo los tuyos).

Empieza con estas preguntas de Desarrollo de Clientes

Yo no cambio mucho mi guion para entrevistas de un proyecto a otro o de una empresa a otra. Puede que añada alguna pregunta más personalizada o que adapte el tono de las cuestiones para ajustarlo a mi audiencia, pero en caso contrario sigo siempre el mismo guion básico.

Preguntas básicas de Desarrollo de Clientes

- Cuéntame cómo has _____ hoy...
- ¿Utilizas alguna de estas [herramientas/productos/apps/trucos] para acabar _____?
- Si tuvieras una varita mágica y pudieras hacer cualquiera de las cosas que no has podido hacer hoy, ¿cuál sería? No importa si es posible o no, cualquier cosa.
- La última vez que hiciste _____, ¿qué estabas haciendo justo antes de empezar? Cuando acabaste, ¿qué hiciste después?
- ¿Hay alguna cosa más sobre _____ que debería haberte preguntado?

Si tomas notas en tu portátil, puedes guardar una plantilla para documentos con ocho líneas en blanco para la respuesta, más o menos, y tomar las notas directamente en esos huecos.

No te preocupes por encontrar una forma más estructurada de tomar notas; lo importante es recoger tanto detalle como sea posible.

Tal vez te preguntes cómo es posible rellenar una entrevista de 20 minutos con solo cinco preguntas. Bien, estas no son las únicas cosas que pregunto, sino las únicas preguntas que tengo *escritas* en el guion. (Consulta el apéndice para aprender más sobre diferentes preguntas y lo que puedes esperar de cada una de ellas).

A medida que el cliente va hablando, normalmente hago preguntas abiertas provocadas por lo que acaba de decir. Depende de la conversación, pero son parecidas a las siguientes:

- ¿Puedes contarme más de cómo funciona ese proceso?
- ¿Quién está implicado en tomar esa decisión?

- La última vez que hiciste _____, ¿cuánto tiempo tardaste?
- ¿Dónde has comprado _____ más recientemente?
- ¿Podría preguntarte cómo has llegado a esa conclusión?

En realidad, más que preguntas, tienes que verlas como pies de entrada que pueden utilizarse para que el cliente siga hablando o para reconducirlo hacia un tema ligeramente diferente. Eso sí, si no puedes hacer estas preguntas por estar demasiado ocupado tomando notas, tienes un problema. ¡Recuerda que el cliente está hablando!

Los clientes no saben lo que quieren

No es trabajo de los clientes saber lo que quieren.

Steve Jobs

¿Cómo es posible que los clientes parezcan no saber lo que quieren tan a menudo? Resulta tan obvia la tensión entre lo que quieren y lo que necesitan, que no me extrañaría que pensaras que son incapaces de desvelar nada que no sepan los desarrolladores de los productos (a fin de cuentas, ellos pasan sus días inmersos en una tecnología, en un sector o en un modelo de negocio).

No sería la primera vez que oigo eso de «lo único que pasa es que nuestros clientes no tienen buenas ideas». Y, la verdad, mentiría si os dijera que no estoy de acuerdo.

La mayoría de nosotros ha tenido experiencias verdaderamente desquiciantes tratando de desarrollar algo basado en el *feedback* de los clientes, solo para descubrir que, una vez acabado el trabajo, siguen sin estar contentos (o que, después de todo, no están dispuestos a comprar el producto). Después de sufrirlo varias veces, muchas empresas acaban concluyendo que los clientes son complicados, raros o que no saben de lo que les están hablando. Entonces el *feedback*, *la voz de los clientes*, se convierte en algo que hay que recopilar, para después poder ignorarlo.

Bien, como este libro tiene la palabra «clientes» en su título, creo que te puedes imaginar lo que pienso al respecto. *No ignores lo que dicen tus clientes.*

Sin embargo, merece la pena dedicar algo de tiempo a profundizar en *por qué* los clientes son tan poco fiables a la hora de decirnos lo que quieren y lo que están dispuestos a comprar. Y voy a empezar a utilizar la palabra «nosotros» para hablar de esto porque tanto tú como yo en este tema tenemos las mismas limitaciones.

Nadie sabe mejor que tu cliente lo que significa vivir en su mundo. Pero eso no significa necesariamente que sea capaz de traducir sus experiencias en palabras:

- *Los clientes saben qué limitaciones culturales, de tiempo y de recursos les afectan pero no harán referencia a ellas a menos que se les dé pie.*

Cuando nos acostumbramos a las limitaciones, dejamos de preguntarnos por ellas o incluso de advertir que están ahí. Si pensamos en cómo son las cosas, no se nos ocurre mencionarlás. Los sociólogos las llaman premisas asumidas.

- *Los clientes saben lo que han probado y que no ha funcionado en el pasado, pero olvidarán mencionártelo.*

Nuestros cerebros están más inclinados a considerar las cosas sucedidas recientemente. No solemos mencionar los errores pasados cuando proponemos nuevas soluciones. Si hemos abandonado un proceso o una herramienta, es posible que no recordemos inmediatamente qué partes de esa solución *sí funcionaban*.

- *Los clientes son conscientes de sus capacidades y limitaciones (hasta cierto punto, al menos), pero probablemente no hablarán de ellas voluntariamente.*

Conocen los métodos con los que se sienten cómodos y aquellos con los que no han conseguido ningún progreso, a pesar de haberlo intentado. Pero nadie está dispuesto a reconocer de forma voluntaria que ciertas habilidades o procesos no se le dan bien.

- *Los clientes son eficientes con las herramientas y procesos que utilizan, lo que no significa que entiendan cómo funcionan.*

Para ser eficientes no es necesario entender cómo funciona una herramienta o un proceso. «Cualquier tecnología lo suficientemente avanzada es indistinguible de la magia», escribió el escritor de ciencia ficción Arthur C. Clarke, y esa visión es muy parecida a la que la mayoría de la gente tiene de los productos que utilizan todos los días. La verdad, que pueda preguntar a mi iPhone y obtener una respuesta razonable me parece magia incluso a mí. Nosotros, la gente dedicada a desarrollar productos, vivimos inmersos en nuestro propio mundo. Estamos familiarizados con lo que pueden hacer la tecnología, los procesos y la automatización. Nuestros clientes podrían estar diez años atrás.

El cliente es el experto, pero eso no significa que nos limitemos a sentarnos y escuchar lo que tiene que decir. Más bien habrá que dirigirlo para así hacer aflorar las respuestas que tiene pero que no reconoce como tales.

Tienes que guiar la conversación y dejarle claro al cliente lo que puede esperar de ella, pero también asumir que la experiencia del cliente es lo más importante. Para vencer esa tensión, tendrás que hacerle preguntas que no tengan una respuesta correcta o incorrecta. Tus preguntas tendrán que estar formuladas tan objetivamente como sea posible, pero deben conseguir que el cliente dé respuestas personales y subjetivas.

- *Es posible que los clientes no sepan lo que quieren, pero no pueden esconder lo que necesitan.*

Tu trabajo es descubrir esas necesidades. También lo es conseguir el suficiente detalle para deducir por qué las soluciones anteriores no les han funcionado. Y hacer que el cliente se sienta lo suficientemente cómodo como para ser honesto contigo sobre todo ello.

El problema no es el que crees que es

¿Qué es un batido?

Pensar en un batido como en una combinación de helado, leche y sabores artificiales es pensar en él en términos de la *solución*. Sin embargo, eso no te dice nada del *problema* que el cliente está tratando de resolver.

Como personas dedicadas al desarrollo de productos, siempre pensamos en ellos desde el punto de vista de las ventajas que ofrecen. Queremos ser los mejores en nuestra categoría. Si tratamos de vender batidos, pensamos en los sabores, en la textura, en la nutrición o en su precio.

Clayton Christensen, autor de *El dilema del innovador* y profesor de la Harvard Business School, cuenta la historia de una cadena de comida rápida que trataba de aumentar sus ventas de batidos. La empresa observó los datos de ventas y la demografía. Pidieron a sus clientes objetivo que describieran sus batidos ideales y se esforzaron por hacerlos así y, sin embargo, las ventas seguían sin repuntar.

Christensen describe en esa historia qué sucedió cuando la cadena de comida rápida contrató a uno de sus investigadores* para cambiar el enfoque y averiguar cómo vender más batidos.

El investigador descubrió que el 40% de los batidos se vendían a personas de camino al trabajo que los pedían para llevar. Era su primera

compra del día. Entrevistó a los clientes que dejaban la tienda con el batido en la mano y les preguntó para qué trabajo «habían contratado» al batido.

«Resultó que la mayoría de ellos lo contrataban [el batido] para hacer un trabajo parecido», escribe. «Se enfrentaban a un largo y aburrido viaje hasta el trabajo y necesitaban algo para mantener ocupada esa mano extra y hacer el viaje algo más interesante. No tenían hambre, pero sabían que sí la tendrían a las 10 am, así que querían tomar algo que mantuviera el hambre a raya hasta mediodía. Y todos se enfrentaban a limitaciones: tenían prisa, llevaban ropa de trabajo y tenían (en la mayoría de los casos) solo una mano libre».

Puede parecer extraño preguntarle a alguien para qué trabajo está «contratando» a un batido, pero esa pregunta fue suficiente para cambiar de perspectiva y mover el foco del producto en sí hacia el motivo que los clientes tenían para comprarlo.

Contemplar el problema desde la perspectiva de los clientes abre nuevas oportunidades. Existe un número limitado de opciones si tu objetivo es hacer batidos más vendibles, pero muchas más si tu enfoque es considerar todas las maneras de resolver los problemas de una persona hambrienta, aburrida y con una sola mano.

Con este enfoque, podrías incorporar a tu oferta los *smoothies* o el café o cualquier alimento que cupiera en un sujetacafés y que se pudiera comer fácilmente con una sola mano. Podrías ofrecer una tarjeta prepagada para gente de camino al trabajo que les permitiera pagar por adelantado y atravesar más rápido el lugar de recogida. Al mismo tiempo, te quedaría claro que seguramente ciertas cosas *no* servirían de solución al problema, como, por ejemplo, mejorar poco a poco el sabor o la textura, reducir el precio o anunciarte en televisión.

* <http://hbswk.hbs.edu/item/6496.html>. Merece la pena dedicar cuatro minutos a ver a Christensen contar su propia historia: <http://www.youtube.com/watch?v=s9nbTB33hbg>.

¿A qué deberías prestar atención?

Para sacar el máximo partido a las cinco preguntas básicas de Desarrollo de Clientes, debes saber a qué prestar atención. Estos son los factores objetivos y subjetivos que separan a los candidatos a cliente de los clientes dispuestos a comprar:

- Cómo se están comportando hoy (algo que predice cómo lo harán mañana).
- Restricciones que afectan a las elecciones que toman y a las cosas que hacen.
- Lo que los frustra o los motiva.
- Cómo toman sus decisiones, gastan su dinero y dan valor a las cosas.

Veremos en detalle cómo impacta cada uno de los factores anteriores en la toma de decisiones y cómo formular tus preguntas de seguimiento para descubrir los detalles más útiles de cada uno de ellos.

¿Son necesarias las entrevistas?

Para la mayoría de las empresas, así es.

Las entrevistas son el modo más fácil y barato de aprender qué hacen tus clientes y los problemas que deben afrontar.

Pero si ya tienes clientes, un producto y la infraestructura necesaria para poner cambios en marcha y evaluarlos con rapidez, tal vez no sea tu caso.

Dan Levy, director de una pequeña empresa en Facebook, explica: «Podemos desarrollar un producto increíblemente rápido y contamos con el tráfico suficiente para ver en 15 minutos si funciona, incluyendo quién lo está usando y con cuánta frecuencia. Y, basándonos en esa información, podemos iterar».

Facebook ofrece una función de *Posts patrocinados* que permite a las pequeñas empresas anunciarse y aumentar las posibilidades de que la gente vea los posts de sus páginas. Se trata de la función responsable de más de la mitad del crecimiento en nuevos anunciantes.

Esta función comenzó siendo una herramienta muy potente... pero con un alto número de clientes que abandonaban el proceso de compra. No hacía falta hablar con ellos para formular una hipótesis. Los anunciantes de estas empresas tenían demasiadas opciones entre las que elegir y, antes de cometer un error, preferían dejarlo.

Para empezar, Levy movió la interfaz de compra de *Post patrocinados*, colocándola, en lugar de un flujo independiente, en un botón único bajo los posts de los clientes. «Todo el mundo sabía ya cómo crear un post, así que lo que necesitábamos era que los clientes nos dijeran cuánto dinero querían gastar. Así convertimos un proceso que requería 50 decisiones en uno en el que solo había que tomar una». ¿El resultado? Los nuevos anunciantes superaron en más del 100% a los existentes en 2013 y más del 63% comenzaron a serlo gracias al canal *Post patrocinados*.

Levy añade que la iteración es básica: «Un único pivote no fue suficiente; la interfaz no era todavía lo *suficientemente* correcta. Fueron sorprendentes los avances que hicimos después de lanzar la solución inicial, pero continuamos con varios paquetes de optimización que siguieron aumentando la efectividad de la solución. La gente se da cuenta de los cambios que alteran el aspecto de la página, pero no advierte la cantidad de cosas que optimizamos día a día y que mejoran nuestro sitio».

No te va a salir a la primera. Eso es lo que tienes que recordar cuando te sientas tentado de abandonar las entrevistas y ponerte a desarrollar algo sin más. Muchos equipos podrían desarrollar una versión rápida de algo en un día o dos. Pero:

- ¿Cuánto tiempo tardarías tú en poner esa versión frente a cientos (o miles) de clientes?
- ¿Cómo podrías medir de forma eficaz que los clientes están utilizando esa versión y no otra?
- Si los clientes no la usaran, ¿serías capaz de averiguar por qué?
- Y entonces, ¿cuánto tardarías en desarrollar la siguiente versión?

Facebook puede probar varias hipótesis en solo unos días gracias a su gran velocidad. Pero no es realista pensar que muchas organizaciones puedan hacer algo similar. No obstante, utilizando entrevistas de cliente, en solo unos días sí es posible que cualquier organización u equipo *invalida* varias de sus hipótesis.

¿Qué está haciendo ya el cliente?

Descubrir lo que tu cliente esté haciendo hoy es básico para comprender el problema que estás intentando resolver.

Lo que están haciendo hoy tus clientes te indica:

- Lo que son capaces de hacer.
- Lo que encuentran cómodo (y por qué).
- Las decisiones que están tomando.

Esa es la competencia a la que debes enfrentarte: el comportamiento actual de tus clientes. No importa lo efectivo o inefectivo que resulte: están acostumbrados a él y les funciona (al menos hasta cierto punto).

Para aprender el modo en que tus clientes se están comportando hoy, puedes darles pie con frases como «Háblame de cómo haces _____» o bien «Cuéntame todo el proceso que sigues para utilizar _____».

Subir un punto el nivel de abstracción

También será importante cómo rellenes esos huecos. Es básico que definas de forma amplia el problema para no restringir prematuramente lo que tus clientes potenciales pudieran decir. Si crees estar resolviendo un problema concreto, intenta subir un punto el nivel de abstracción y preguntar al cliente por su problema desde ese nuevo nivel.

NOTA

Subir un punto el nivel de abstracción es lo que te permitirá ir más allá de las mejoras incrementales y fáciles de copiar y detectar oportunidades de cambio disruptivo.

Por ejemplo, no preguntes a la gente cómo se organiza con la compra de alimentos *online*, pregúntale cómo alimenta a su familia. No preguntes cómo suben y comparten archivos, pregúntales sobre la última vez que estuvieron trabajando en un documento y necesitaron que un colega aportara algo al mismo.

Si TiVO se hubiera limitado a entrevistar a los clientes y preguntarles cómo programaban sus vídeos, seguro que sus respuestas les habrían llevado a simplificar los controles de programación de sus dispositivos y nada más, perdiendo así la oportunidad de crear toda una nueva industria relacionada con la grabación de vídeo digital. De hecho, eso es justo lo parecía que trataban de hacer los primeros intentos de mejorar el reproductor de vídeo.¹

Ahora compara ese enfoque con preguntar a los clientes cuánto tiempo perdieron viendo publicidad en los últimos diez minutos del episodio final de *Twin Peaks* o en el partido de la SuperBowl. Es fácil imaginar lo rápido que los clientes se pondrían a hablar (y lo empáticos que serían) sobre los problemas que tuvieron y que inspiraron las posibilidades que más tarde incorporó TiVo: pausar los eventos en directo, grabar por el nombre del programa en lugar de indicando la franja horaria o pasar los anuncios a cámara rápida.

No va (solo) del producto

El Desarrollo de Clientes puede ahorrarte tiempo y dinero ayudándote a estar alineado con el comportamiento actual de tus clientes. De esa manera, no tendrás que asumir que están dispuestos a aprender nuevos comportamientos.

«Simplemente supusimos que las redes sociales serían un canal de distribución efectivo para nosotros más allá de los SEO y los PR», dice Jason Shah, emprendedor y gestor de productos.

Shah estaba desarrollando un motor de recomendaciones para paquetes de software como servicio (SaaS), un producto denominado TechPolish. Shah animaba a su segmento objetivo —las pequeñas empresas que no tenían tiempo de investigar soluciones tecnológicas y que estaban buscando recomendaciones— a que ofrecieran su *feedback* a través del mismo producto.

Pero el producto solo es una parte del modelo de negocio. Como explica Shah, «parecía tan obvio que las redes sociales podían conseguir que la gente utilizara más de una vez el producto y que lo conocieran... En consecuencia, ni siquiera preguntamos si la gente estaba dispuesta a recomendar TechPolish a través de Facebook, LinkedIn o Twitter. No preguntamos a los clientes si habían hecho algo parecido en el pasado o cómo lo habían hecho. Perdimos un montón de tiempo integrando el producto con las redes sociales solo para descubrir que nadie las utilizaba. Perdimos un montón de tiempo trabajando en algo que cualquier usuario hubiera reconocido como un canal de distribución inadecuado».

Centrarse en el procedimiento y no en los resultados

En las entrevistas, te puedes sentir tentado de preguntar por cuestiones clave en tu producto como el proceso de compra, el de registro o la finalización de alguna tarea básica. A fin de cuentas, pedir a los clientes que «hablen de...» no parece colocarte más cerca de comprender los eventos básicos que pueden convertir tu producto en un éxito.

Sin embargo, cuando toman esas decisiones, los clientes se mueven en una compleja matriz formada por el entorno en el que se encuentran, los recursos que tienen a su disposición, sus capacidades y su experiencia. Por eso, cuando entiendas los factores que influyen en esa toma de decisiones, te será mucho más fácil saber cómo priorizar temas concretos sobre desarrollo, comercialización y venta de tu producto.

Si haces preguntas sobre el procedimiento, darás pie al cliente para que te cuente su historia paso a paso. De ese modo podrás desvelar cómo encaja con su mundo. Probablemente se salte detalles o, sin pretenderlo, omita cosas que dé por supuestas. Si ese es el caso y algo no tiene sentido para ti, pídele que te lo explique.

Por ejemplo, es posible que tu cliente utilice a menudo el «yo» y el «nosotros» de forma intercambiable. Pero cuando esté hablando de hacer tareas o de tomar decisiones, es importante saber exactamente a qué se refiere cuando dice «nosotros».

Cliente: «Los domingos por la noche, miramos el calendario y planificamos la semana siguiente...».

Entrevistador: «Perdone, cuando habla de “nosotros”, ¿se refiere a...?»

Cliente: «Oh, sí. Mi mujer, mi hija mayor y yo. Va al instituto, por lo que se encarga ella misma de muchas de sus actividades».

Entrevistador: «Gracias. Así que los tres miráis el calendario y...».

Las acciones concretas que realizan los clientes son importantes, pero igualmente importantes son factores aledaños como el cómo, el porqué, el cuándo y con quién las hacen. Esas son las verdaderas causas subyacentes que convierten los productos en un éxito o que acaban con ellos. Por eso, a medida que tu cliente vaya hablando, prepárate para responderle con preguntas abiertas.

Centrarse en el presente, no en el futuro

Si le preguntas a alguien: «¿Harías X en el futuro?», la respuesta que te dará será inexacta. Habrá gente demasiado educada para contestar que no. Otros serán optimistas o te darán una respuesta que juzguen socialmente aceptable (pregunta si no a cualquier fumador cuántas veces le ha dicho a la gente que va a dejar de fumar).

Las elecciones que tenemos que hacer de forma inmediata son diferentes de las que haremos en el futuro porque todos estamos seguros de que en el futuro seremos mejores personas. En un estudio realizado en la Universidad de Illinois en Urbana-Champaign, la gente a la que se preguntaba por las películas que vería en el futuro elegían películas intelectuales como la *Lista de Schindler* o *El piano*. Pero, cuando se les pedía que eligieran una película que fueran a ver esa misma noche, optaban por opciones más comerciales como *La Señora Doubtfire* o *Speed*.² No es difícil encontrar ecos de este comportamiento en nosotros mismos. Pagamos por un gimnasio pero no vamos, elegimos una hamburguesa para esta noche y lo

racionalizamos pensando que mañana tomaremos ensalada para comer; prometemos que solucionaremos nuestro debe tecnológico³ en la próxima versión de nuestro software y, después, no encontramos el tiempo para hacerlo.

En Yammer, por ejemplo, tenemos un pequeño pero ruidoso grupo de clientes que nos piden frecuentemente que mejoremos la funcionalidad de nuestros temas (similares a los *hashtags* de Twitter y Facebook). Pero cuando miramos las estadísticas, confirmamos que solo un porcentaje minúsculo de los usuarios han agregado alguna vez un tema o han hecho clic en el tema del post de otro usuario (figura 4-1).

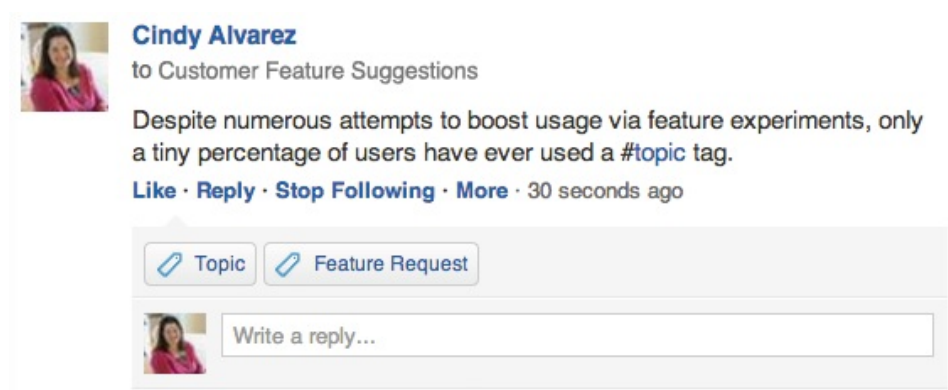


Figura 4-1. Algunos clientes piden mejoras en las etiquetas de temas de Yammer, pero muy pocos usuarios han intentado utilizar esta función alguna vez.

Hemos hecho múltiples intentos de aumentar el uso de los temas con mejoras en el diseño visual y cambiando su funcionalidad, pero el comportamiento de los clientes continúa siendo el mismo. A pesar de lo que los usuarios prometen sobre su futuro comportamiento («¡Si los temas funcionaran mejor, seríamos capaces de conservar nuestra red en Yammer! ¡Si pudiéramos utilizar más temas, la gente los utilizaría para crear su propia base de conocimiento interna!»), el uso real de esta funcionalidad nos indica que la gente no tiene motivos para utilizarla.

Para obtener respuestas más precisas de tus clientes, tienes que hacer tus preguntas sobre eventos o decisiones concretos centrados en el presente o en un pasado inmediato. La tabla 4-1 ofrece algunos ejemplos.

Tabla 4-1. Preguntas que obtienen respuestas aspiracionales versus preguntas que obtienen respuestas reales

Aspiracional	Real
¿Qué probabilidad crees que tienes que utilizar _____?	Háblame de la última vez que utilizaste algo como _____.
¿Cuál es la frecuencia con la que se produce la situación _____?	¿Cuántas veces se ha producido la situación _____ en el último mes?
¿Cuánto le costaría a tu empresa si sucediera _____?	La última vez que sucedió _____, ¿cuánto le costó a tu empresa?
¿Cómo reaccionaría tu familia si decidieras hacer _____?	La última vez que tomaste una decisión importante, ¿cómo reaccionó tu familia?

Cuando organizaba entrevistas de Desarrollo de Clientes en KISSmetrics, hablé con muchos fundadores de *startups* que tenían la intención de utilizar los datos para buscar patrones y de poner en marcha *split tests* para optimizar sus negocios. Pero muchos de ellos admitían que en aquel momento no estaban recopilando más datos que los que obtenían con una instalación estándar de Google Analytics.

Cuando les decía «háblame de cómo has medido los datos de tu negocio *hoy mismo...*», les obligaba a describir de forma honesta su entorno y sus capacidades reales. Y con ese enfoque podíamos centrarnos en nuevas funciones que aportaran el mayor valor posible a ese grupo de clientes.

¿Qué limitaciones se están callando nuestros clientes?

Cuando nos entrevistamos con clientes con problemas que han sido incapaces de resolver, tendemos a pensar que la razón es, bien la falta de acceso («lo único que pasa es que no tienen *este* producto»), bien la falta de motivación («lo único que pasa es que no saben cómo»). En otras palabras, si el cliente hubiera conseguido un producto que solucionara su problema, todo estaría resuelto. O bien, si el cliente se hubiera preocupado lo suficiente para desafiar al *status quo* y buscar una solución por su cuenta, ya habría encontrado una.

En realidad, lo que sucede es que se ven influidos por varias limitaciones. No todas ellas son objetivas, pero eso no disminuye su impacto. Es necesario entender las limitaciones de los clientes porque son ellas las que determinan qué preguntas de seguimiento serán más adecuadas, qué soluciones les resultarán atractivas y cuáles de ellas serán eficaces.

Las limitaciones más comunes que he encontrado incluyen:

- El problema no se ve como un problema.
- Existe desconocimiento de lo que la tecnología puede conseguir.
- Recursos limitados (entorno, tiempo, presupuesto).
- Expectativas culturales o sociales que restringen los comportamientos.

Hablaremos de ellas una por una para que entiendas por qué pueden ser un problema y cómo conseguir que los usuarios adviertan su existencia.

El problema no se ve como un problema

La gente se centra de forma natural en las tareas y procesos con los que están más familiarizados. Cuando tenemos una tarea que hacer, nuestra atención se centra en acabarla y no en optimizar el *modo* de hacerla. No ponemos a prueba nuestras suposiciones. Se trata de un concepto llamado *fijación funcional*, descrito por el

psicólogo social Karl Duncker como «un bloqueo mental que nos impide utilizar un objeto de una nueva manera, necesaria para resolver un problema».⁴

Tal vez te resulte familiar el experimento clásico sobre la fijación funcional. A los participantes se les proporcionaba una caja con chinchetas, una vela y una caja de cerillas y se les pedía que pegaran la vela a la pared de manera que la cera no cayera al suelo. La solución requiere pensar nuevas maneras de utilizar estos objetos cotidianos. Consiste en sacar las cerillas de la caja y utilizar una chincheta para pegar la caja a la pared, formando una especie de «repisa» y, a continuación, utilizar un poco de cera como adhesivo para pegar la vela a esa repisa.

No se nos da bien este tipo de replanteamiento. En nuestro día a día, nuestros cerebros son más efectivos gracias a nuestra capacidad de pensar que los objetos o los procesos sirven para una única cosa. Pero, precisamente, esa eficiencia es la que nos impide llegar a soluciones nuevas para problemas complicados.

En el experimento de la vela y la caja, los participantes sabían que tenían un problema concreto que resolver. Se les había dicho que existía una solución válida y que solo tenían que dar con ella. En la vida real, no siempre sabemos que el problema existe. Aunque la solución que tengamos nos frustre o sepamos que algo falla con ella, no nos damos cuenta de lo mala que es hasta que tenemos algo con lo que compararla. De hecho, tal y como indica el autor Daniel Pink, ofrecer incentivos explícitos para que «pensemos *fuera de la caja*⁵ tampoco funciona».

Tomemos como ejemplo la compra *online* de zapatos. Mucha gente no compra zapatos sin probárselos porque les resulta difícil encontrar la talla adecuada, aunque lleven años comprando la misma marca y la misma talla. Shoefitr es una empresa con base en Pittsburgh que utiliza el modelado 3D para medir las dimensiones internas de los zapatos.⁶ El cliente, de este modo, puede estudiar las medidas del zapato que está consultando en la web y compararlo con los que ya lleva puestos.

Cuando la investigadora de usuario Grace O'Malley habló con los clientes, le describieron las diferentes estrategias que utilizaban para acertar con la talla de los zapatos. O'Malley explica: «Había gente que compraba varios pares de diferentes tallas y que devolvía los que no le quedaban bien. Había otros que, una vez comprado el zapato, se las apañaban para que les sirviera utilizando plantillas y otros trucos parecidos. Simplemente se apañaban con ellos. Otros se negaban a comprar zapatos *online*. Pero ninguno de ellos pidió una solución que les ayudara a elegir los zapatos que les irían bien antes de comprarlos».

Para que puedan analizarlo y aportar una posible solución, en primer lugar tus clientes deben darse cuenta de que tienen un problema. Una manera de conseguirlo es hacerlos reflexionar en profundidad sobre los comportamientos que han convertido en rutinas.

Por ejemplo, cuando trabajaba en Yodlee, un proveedor de soluciones bancarias *online*, dediqué mucho tiempo a pensar en los problemas del pago de recibos *online*. Una cosa que advertí fue que la gente utiliza muchos atajos mentales: por ejemplo,

dicen «pagar recibos *online*» y en realidad se refieren a varias actividades diferentes, entre las que se encuentran cosas como marcar las fechas de entrega en un calendario físico, calcular balances, confirmar qué cheques se han cobrado o restablecer una contraseña olvidada, además de, claro, confirmar las cuentas de pago y pulsar el botón «Enviar» en la página web del banco, el paso que lleva menos tiempo de todos.

Tony McCaffrey, CTO en Innovation Accelerator, utiliza lo que él denomina «técnica de partes genéricas».⁷ «Se trata de dividir cada objeto en sus partes y hacer dos preguntas —dice McCaffrey—. ¿Puede dividirse aún más el proceso? ¿Tu descripción implica un uso? Si ese es el caso, descríbelo de forma genérica».

Según mi experiencia, cuando los clientes hablaban de pagar recibos *online*, en general se mostraban satisfechos con el tiempo que empleaban en la tarea. Cuando esa actividad tan familiar para ellos se dividía en las partes genéricas que la componían, entonces los clientes se paraban a pensar de verdad en la cantidad de tiempo y de esfuerzo que le dedicaban.

Cuando tus clientes describan sus comportamientos, deberías hacerles ver que cada acción y suposición que parecen naturales son en realidad decisiones que están tomando que no tienen por qué ser óptimas, es decir, que podría existir una manera mejor de hacer las cosas.

Otra manera de que se den cuenta de que un determinado problema existe es hacerles comparar de forma implícita su vida actual con la que tendrían si el problema se hubiera resuelto. ¡Eso no significa que tengas que contarles cosas concretas de tu producto! En lugar de eso, debes profundizar en cómo el problema está perjudicando al cliente. ¿Utiliza una hora de su tiempo que preferiría dedicar a su familia? ¿Gasta tanto dinero como el que emplea en llenar el depósito de gasolina todas las semanas? ¿Le está creando algún roce con algún conocido y, por tanto, dañando su relación con él?

Desconocimiento de lo que la tecnología puede conseguir

Los problemas sin solución tienden a verse más como hechos que como problemas. Si la gente piensa que no hay modo de solucionarlo, ¿para qué quejarse? Las soluciones en las que pensamos solo incluyen las que creemos posibles. Por eso los clientes tienden a sugerir mejoras incrementales en lugar de cambios drásticos.

Como personas dedicadas al desarrollo de productos, vivimos en nuestro propio mundo. Estamos familiarizados con lo que la tecnología, los procesos y la automatización pueden hacer. Pero eso no tiene por qué ser cierto para nuestros clientes.

Pensemos en una solución como Siri. Hace solo un par de años, la experiencia de la mayoría de la gente con el reconocimiento de voz se limitaba a la pesadilla de interactuar con sistemas de respuesta automática en los que acabábamos gritando

«¡1, ESPAÑOL, NO, 3, HABLAR CON UN OPERADOR, OPERADOR, OPERADOR!» al teléfono para colgarlo después enfadados. ¿Cómo preguntar a un cliente por algo similar a Siri si su única experiencia con el reconocimiento de voz y el procesamiento del lenguaje natural ha sido parecida a esta?

Aunque un cliente pudiera concebir una solución que no existiera en la actualidad, es poco probable que se atreva a compartirlo por el temor a parecer idiota. No nos gusta admitir que no sabemos ver la diferencia entre lo difícil y lo imposible. ¿Quién quiere pasar el mal trago de preguntar algo ridículo, aunque sea sin darse cuenta?⁸

No es fácil conseguir que los clientes puedan pensar sin verse restringidos por lo que creen posible. Es difícil, pero puede hacerse.

Hay una pregunta a la que haré referencia varias veces a lo largo del libro: «Olvídate de lo que es posible. Si tuvieras una varita mágica que lo resolviera todo, ¿qué harías?».

La pregunta de la varita mágica les quita a los clientes un gran peso de encima. Les indica que no tienen por qué preocuparse de si algo es posible o no. No hay, por tanto, respuestas que puedan estar equivocadas. Cuando formulas la pregunta de este modo en la entrevista, normalmente te dirán cosas como «Bueno, se trata de algo ridículo, pero...» y a continuación te explicarán problemas reales y te darán ideas creativas. Las ideas que los clientes proponen de este modo no siempre son posibles o prácticas, pero sí que pueden llevar hasta otras que sí lo sean.

«Me gustaría mirar por encima del hombro de mis clientes, como un diablillo, y preguntar “¿por qué?” justo en el momento en el que dejan mi página». Esa respuesta a la pregunta de la varita mágica ayudó a KISSmetrics a diseñar KISSinsights, una herramienta de encuestas *online*, que fue capaz de captar perfectamente la frustración que sentían esos clientes.

Recursos limitados

En algunas ocasiones, los clientes deben enfrentarse a restricciones impuestas por el entorno en el que viven o trabajan. La gente que vive en un piso compartido o un apartamento o que trabaja en cubículos tal vez no pueda sacarle partido a una solución que les exija hacer cambios en su espacio físico. O quizás los padres de niños pequeños no puedan hacerlo con una solución que necesite el uso de las dos manos o estar absolutamente concentrado (la diseñadora de productos Anne Halsall escribe: «Las primeras tres semanas de vida de mi hijo, ni siquiera toqué un ordenador que no pudiera utilizarse con una única mano... así que, durante ese tiempo, fue mi iPad mini el que se convirtió en mi ordenador principal»).

La mayoría de las limitaciones del entorno no son permanentes. Si piensas en el ruido, en el mal tiempo, en los espacios físicos abarrotados, en una conexión a Internet poco fiable o en la distancia entre los puntos A y B, todas ellas son únicamente factores que añaden cierta cantidad adicional de fricción al producto. Y

sin embargo, en muchos casos, son suficientes para que los clientes dejen de comportarse de cierta manera.

Por supuesto, la mayoría de los clientes tienen alguna limitación de recursos. Es básico, por tanto, entender *cuáles* son los recursos más escasos para ellos. Por ejemplo, no es muy probable que un padre trabajador muy ocupado le dedique mucho tiempo a tratar de ahorrar dinero, al contrario de lo que sucede con un estudiante universitario. En KISSmetrics, los recursos de ingeniería de muchos de nuestros clientes iniciales estaban muy limitados, por lo que preferían una instalación y un proceso de configuración largos pero que cualquiera pudiera hacer, en lugar de otros más cortos pero que solo los ingenieros pudieran llevar a cabo.

Expectativas culturales o sociales que limitan el comportamiento

En Yammer, a menudo nos encontramos con usuarios que tienen reglas propias a la hora de utilizar nuestro producto: «Leo los comentarios de los demás todo el tiempo, pero solo respondo a una pregunta si la hace un igual. No me siento cómodo respondiendo a los gerentes».

No existen limitaciones en el software. Es bastante improbable, además, que su empresa haya articulado alguna clase de directriz sobre quién debe hablar con quién. No importa. Una cultura corporativa jerárquica puede influir en el comportamiento de los usuarios aunque no haya reglas explícitas.

En tu caso concreto, ¿tu cliente piensa que si prueba tu solución y no funciona se le juzgará de forma negativa? Si es así, tendrás que poner el foco en aquellos que, según él, deben darle permiso (consulta «Cómo tus clientes toman sus decisiones, gastan su dinero y dan valor a las cosas», más tarde en este mismo capítulo).

Otro obstáculo cultural es que un producto puede entrar en conflicto con la idea que a los clientes les gusta tener de sí mismos.

Un par de años atrás trabajaba con el equipo de una *startup* que intentaba solucionar el problema de las personas que pierden artículos valiosos. Le preguntaron a la gente de sus redes personales si conocían a alguien que siempre estuviera perdiendo cosas y encontraron sin problemas decenas de profesionales que perdían de forma habitual sus iPhones, sus portátiles, su equipo de esquí y otros artículos de gran valor. Los entrevistados admitían que todas las semanas perdían mucho tiempo y que llegaban a gastar cientos e incluso miles de dólares sustituyendo los objetos que perdían.

Pero cuando el equipo comenzó a investigar cuánto estaban dispuestos a gastar en una solución estos candidatos a cliente, se encontraron con cierta resistencia. Uno de los clientes lo admitió al fin: «Me he acostumbrado a meter en el presupuesto el dinero extra que tendré que gastar para sustituir las cosas que pierdo y no tengo problema con ello».

Incluso si sabes de forma objetiva que has perdido tu portátil este mes y tus llaves dos veces esta semana, no te consideras alguien descuidado. Y comprar un producto que evite que los pierdas se parece bastante a admitir que sí lo eres.

Este es un gran ejemplo del momento en el diagrama de Steve Blank sobre los *earlyvangelists* del Capítulo 3, en el que esos clientes te hacen ser honesto contigo mismo. En este caso, los clientes podían parecer ideales, pero no estaban buscando de forma activa ninguna solución. Así que es momento de pivotar y de buscar un público objetivo diferente.

Además, las limitaciones sociales y culturales no siempre son obvias para los clientes. A veces, son plenamente conscientes de que no quieren o que no sentirían cómodos utilizando tu producto, pero, en otras, ni siquiera lo saben. Intenta pedir al cliente que se visualice a sí mismo arreglando el problema y observa su lenguaje corporal o si se producen cambios en su tono de voz. ¿Parece aliviado o entusiasmado con la perspectiva de resolver el problema? ¿O más bien se muestra dubitativo o con algún tipo de reticencia?

¿Qué frustra (o motiva) a tus clientes?

La gente no es rigurosamente racional. Nuestras decisiones no se basan exclusivamente en criterios económicos y lógicos. Elegimos las opciones más caras porque molan más, rechazamos soluciones potenciales porque no nos sentimos cómodos con alguna de sus características.

A medida que tus clientes potenciales te describan lo que han hecho hoy, escucha atentamente y trata de detectar rastros de lo que les frustra y de lo que les motiva.

¿Por qué? Independientemente de la eficacia de tu producto o de tu servicio, el cliente siempre tendrá que hacer cierto esfuerzo y cierta inversión para utilizarlos. Para mantener ese esfuerzo, el cliente necesita un *feedback* positivo. Lo que puede motivar a un cliente podría desanimar a otro. De ahí que tengas que averiguar qué motiva a tu cliente y qué tipo de frustraciones podrían hacerlo abandonar.

Uno de los principales desmotivadores que he encontrado, en gran variedad de contextos diferentes, es la incertidumbre. Si los clientes no están seguros de cómo funciona un servicio o de la mejor manera de interactuar con él, eso podría crearles tal nivel de incertidumbre que decidieran no seguir utilizándolo. Se trata de un tema que merece la pena estudiar porque no estamos habituados a considerarlo.

Como personas acostumbradas a imaginar y desarrollar nuevos productos, tendemos a sentirnos extrañamente cómodos con la incertidumbre. Nuestros clientes no lo están.

«¿Cómo funciona? ¿Cómo tengo que usarlo? ¿Qué sucedería si...?» son las primeras preguntas que la gente hace siempre que les presento una nueva función.

También tendrás que averiguar qué cosas hacen pensar a tu cliente que ha tenido éxito. ¿Le motiva dominar una tarea, observar ciertos progresos o realizar una tarea

mejor que sus iguales?

Los incentivos que les ofrezcas tendrán que alinearse con lo que tus clientes valoran. Para los clientes competitivos, ganar un punto en la lista de empleados destacados puede ser un aliciente. Pero eso no les servirá a los clientes que lo que quieren es que les den las gracias cuando ayudan a alguien.

Cómo tus clientes toman sus decisiones, gastan su dinero y dan valor a las cosas

La persona que utiliza el producto no siempre es quien paga por él. Los niños utilizan juguetes y ropa, pero son sus padres quienes los compran. Los pacientes utilizan medicinas y equipamiento médico, pero son los médicos y las empresas de seguros quienes los recetan y los compran, respectivamente. Sin embargo, la relación entre el usuario primario y los *stakeholders* invisibles (organizaciones o personas que toman decisiones o tienen influencia en los usuarios) no siempre está tan clara.

Tendrás que preguntar a las personas y grupos que experimenten el problema de primera mano y a los que lo hacen de forma indirecta. Si el cliente no quiere mencionar a nadie más, puedes intentar preguntar por las personas que están presentes cuando se produce el problema o con quién debaten sobre él.

Los *stakeholders* invisibles más comunes incluyen:

- Niños y esposa (deseo de minimizar el problema).
- Círculo social (deseo de evitar ser juzgado).
- Quienquiera que tenga la chequera/la tarjeta de crédito/los formularios de solicitud.
- Personas con capacidades necesarias y poco comunes, como el equipo de ingeniería o el de asesoría legal.
- Personas que pueden dar su conformidad a una decisión de compra, como el equipo de seguridad de IT, el equipo financiero o el de asesoría legal.
- Personas que utilizan el producto con el cliente (para productos que requieran colaboración o necesiten del efecto red).

Observación objetiva de cualidades subjetivas

He mencionado esta aparente contradicción antes en este capítulo: tienes que hacer preguntas objetivas pero debes deducir respuestas subjetivas y personales.

No pienses que esto significa preguntar directamente a los clientes sobre sus características personales. Es muy probable que se sientan insultados si les preguntas por su nivel de dominio de la tecnología o por su sensibilidad a los precios. E incluso en el caso de que no te consideraran un maleducado por hacerles esa pregunta, te darán una respuesta basada en lo que saben de sí mismos y en su círculo social inmediato. En otras palabras, si el cliente es la única persona de su círculo de amigos que va al gimnasio, va a pensar de sí mismo que es una persona atlética aunque fuera incapaz de correr cinco mil metros aunque su vida dependiera de ello.

En lugar de eso, es mejor extrapolar los detalles de cómo son tus clientes de las pistas que dejen traslucir en sus respuestas. Por ejemplo, ¿qué puedes deducir de alguien que menciona algo como «Sí, he probado una app que me ayuda a hacerlo»? Bien, esa respuesta revela

que:

- Tiene un Smartphone.
- Ha demostrado suficiente iniciativa como para buscar apps que puedan resolver sus problemas.
- Es capaz de encontrar y descargar una aplicación.

Pueden parecerte deducciones aventuradas, pero, a medida que vayas hablando con más clientes, se convertirán en algo natural. Entonces empezarás a advertir diferencias sutiles («He probado una app para el proceso» versus «Los críos me han instalado esta aplicación para que me ayude»), que te darán mucha información sobre ellos.

En el capítulo 2 hablamos de crear un espectro de rasgos de personalidad que pudiera representar en detalle el aspecto y el comportamiento que crees que tendría tu cliente objetivo. Pensemos ahora en una versión vacía de ese espectro. Para los rasgos de los extremos, ¿qué tipo de comportamiento o qué palabras concretas pueden ayudarnos a averiguar más sobre este cliente (figura 4-3)?

Un cliente que mencionara el hecho de llegar tarde o que está intentando encajar sus entrenamientos en su agenda podría estar más cerca del extremo «valora el tiempo» del espectro. Si dijera: «Odio cuando mis colegas lo dejan todo desordenado», puede dar pistas sobre una persona dispuesta a sacrificar algo de eficiencia o de facilidad de uso a cambio de predictibilidad. Yo ya no uso los espectros de personalidad en todas las entrevistas, pero tener uno a mano al comienzo suele ser de bastante ayuda. Lo que podrían parecer comentarios sin importancia, en realidad son indicios valiosos de lo que esa persona está dispuesta a probar y a comprar.

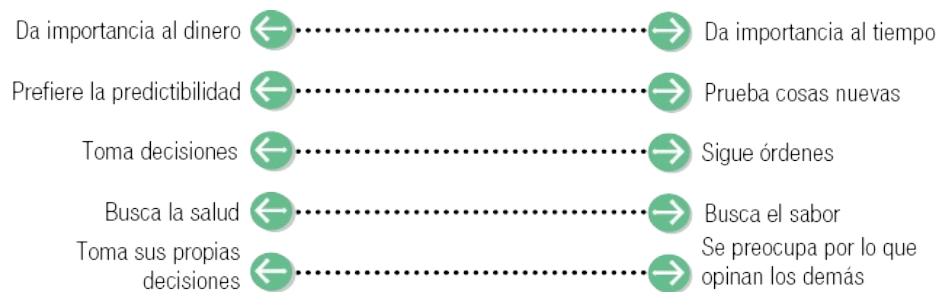


Figura 4-3. *Un espectro de rasgos de personalidad.*

Próximo paso: Prepárate para hacer entrevistas de Desarrollo de Clientes

Tal vez este capítulo te haya parecido algo denso y teórico, pero estamos a punto de volver al terreno práctico. En el próximo capítulo recorreremos en detalle una entrevista para que te puedas hacer una idea de cómo fluye y para lo que debes estar preparado. Cuando hayas leído el capítulo 5, estarás listo para salir del edificio.

Pistas clave

- Utiliza las cinco preguntas básicas del Desarrollo de Clientes para que los clientes hablen y, a continuación, pídeles más detalles sobre sus respuestas.
- Haz preguntas abiertas para que los clientes profundicen.
- Averigua lo que han estado haciendo hoy. Sus comportamientos actuales son tu verdadera competencia.
- Sube un punto el nivel de abstracción para ver las cosas con perspectiva.
- Céntrate en el comportamiento real y no en el aspiracional. En lugar de preguntar «¿Qué probabilidad habría de que hiciera...?», trata de que tus introducciones estén centradas en el pasado reciente («Háblame de la última vez que usted...», «¿El mes pasado, cuántas veces...?»).
- Sé consciente de los bloqueos mentales que podrían tener los clientes (no ver el problema como un problema, pensar que no tiene solución, disponer de recursos limitados, tener expectativas que limiten sus comportamientos) y haz preguntas que ayuden a romper esos bloqueos.

- Averigua si hay otros *stakeholders* implicados en la toma de decisiones (familia, gerentes, amigos, etc.).

Notas

1 Una empresa llamada Gemstar desarrolló un producto llamado VCR+ que asignaba a cada programa de televisión un código único de cuatro cifras. En lugar de tener que indicar manualmente un número de programa y programar un período de tiempo —lo que necesitaba en primer lugar que el vídeo tuviera la hora correcta, una pesadilla para ellos— podían consultar el código en su guía de televisión o en su periódico y teclearlo en su dispositivo (http://en.wikipedia.org/wiki/Video_recorder_scheduling_code).

Era una mejora, claro, suponiendo, por supuesto, que no hubieras tirado de forma accidental la guía de programación u olvidado introducir el código antes de salir de casa camino del trabajo.

2 Daniel Read, George Loewenstein y Shobana Kalyanaraman. «Mixing Virtue and Vice: Combining the immediacy Effect and the Diversification heuristic», *Journal of Behavioral Decision Making* (12) pp. 257–273, 1999.

3 El «debe tecnológico» es un término utilizado en ingeniería para hacer referencia a los atajos o a las decisiones que se toman a la hora de programar y que no son óptimas, a menudo, hechas así para cumplir con una fecha de entrega. Tal y como ocurre con el «debe financiero», si el debe no se elimina en el futuro, se producirán consecuencias no deseadas.

4 http://en.wikipedia.org/wiki/Functional_fixedness

5 http://www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation.html.

6 Según el vendedor de zapatos Running Warehouse, el 65% de todos los zapatos devueltos se debió a una talla inadecuada. En los dos primeros años de uso de Shoefitr, este tipo de devoluciones ha bajado un 23%, lo que les ha supuesto un aumento de 2,5% en sus márgenes de beneficio (<http://www.runblogrun.com/2012/05/shoefitr-use-of-online-fitting-application-increases-rate-of-returns-decreases-release-from-shoe-fit.html>).

7 http://blogs.bbr.org/cs/2012/05/overcoming_functional_fixednes.html

8 Este miedo se refleja muy bien en la comedia *Austin Powers: La espía que me achuchó*, cuando el Doctor Maligno ha vuelto a 1969 y está amenazando al presidente: Doctor Maligno: «Señor Presidente, después de destruir Washington DC, destruiré todas las ciudades importantes hora tras hora. Bueno, a menos que me pague... [pausa dramática] cien mil millones de dólares». Su petición es tan ridícula que el público, en lugar de tener miedo, estalla en carcajadas: «Doctor Maligno, esto es 1969, esa cantidad de dinero ni siquiera existe. Es como decir que quiere diez mil quintillones de dólares».

9 Esta historia es tan buena que tenía que poner algo más: «Me di cuenta que, antes de ser madre, nunca había pensado en la gente que solo puede utilizar un brazo. Y me refiero a la gente que, debido a su trabajo o a sus circunstancias vitales, no tiene la oportunidad de utilizar ningún dispositivo que necesite las dos manos. Una vez que empiezas a pensar en ellos, los ves por todas partes... No utilizan ninguna clase de dispositivo, a menos que sea pequeño, ligero y pueda utilizarse con una única mano. Los padres de niños pequeños se enmarcan sin duda en esta categoría. También lo hacen las personas cuyos trabajos implican a menudo estar de pie o viajando» (<http://contextensitive.quora.com/Seeking-the-one-armed-man>).

Salir del edificio

Después de una corta introducción, fui capaz de convertirla [la entrevista] en solo dos personas hablando por teléfono. La gente se quedaba bastante más que los 10 minutos que habíamos pedido y aprendí mucho más que lo que podría haber conseguido de cualquier otro modo.

Nick Soman, CEO de LikeBright

Los grandes productos necesitan una profunda empatía humana: no es posible resolver un problema sin hablar frecuentemente con los clientes y, además, desde el comienzo proyecto. Sentarse detrás de un cristal y poner a la gente a hacer cosas con los ordenadores, ¿es realista de verdad? En lugar de eso, deberíamos hablar con ellos.

Kara DeFrias, analista de innovación en Intuit

Ya has escrito tus hipótesis, has encontrado gente con la que hablar, has averiguado lo que tienes que aprender, diseñado las preguntas que te permitirán hacerlo y reservado una hora en la agenda.

Ahora viene lo difícil: hacer de verdad tu primera entrevista.

Voy a ser honesta: me sentía amedrentada en mis primeras entrevistas de cliente.

¿Qué pasa si no aprendo nada útil? ¿Y si la entrevista es como una primera cita horrible, con largos e incómodos silencios? ¿Qué sucede si mi entrevistado piensa que le estoy haciendo perder el tiempo?

Miles de entrevistas más tarde, he aprendido que eres tú quien controla el tono de la conversación. Si hablas con confianza, defines claramente lo que el cliente puede esperar de la entrevista y demuestras verdadera curiosidad, la gente habla. Si acabas la entrevista agradeciendo de corazón la ayuda prestada, crearás cierta relación y la gente se mostrará dispuesta a hablar otra vez contigo más adelante. Yo sigo manteniendo el contacto con decenas de personas a las que conocí en entrevistas de Desarrollo de Clientes.

Este capítulo te dará las herramientas para que puedas idear entrevistas cómodas y constructivas. A medida que vayamos recorriendo todo el proceso paso a paso, detallaremos las técnicas más eficaces y explicaremos por qué funcionan. Aprenderás:

- Cómo prepararte antes de la entrevista.
- El sorprendente truco que hace que la gente se abra y hable libremente.
- Cómo dar permiso a la gente para que se conviertan en expertos.
- Por qué deberías abrazar las ideas tangentes que surjan.
- El valor de dar las gracias a la gente utilizando el método del pie en la puerta.

Al final del capítulo dispondrás de todas las herramientas necesarias para salir del edificio y aprender en tus entrevistas cosas sorprendentes, significativas e inesperadas.

La entrevista de prueba

Todas las entrevistas después de la primera son fáciles. Por esa razón, recomiendo hacer una entrevista de prueba con alguien que conozcas y que no sea uno de tus clientes objetivo.

Una entrevista de prueba no te permitirá validar tus hipótesis pero sí te dará la oportunidad de probar el proceso y de mejorar tus técnicas de entrevistador antes de pasar a uno de tus sujetos reales.

Una entrevista de este tipo también puede serte de ayuda si ya tienes un producto con clientes. A veces, para hablar de ideas hipotéticas con gente que ya te ha pagado, es necesaria una mayor sensibilidad que para hacerlo con un desconocido, y una entrevista de prueba puede ayudarte a ensayar todo el proceso por adelantado con alguien que entienda de lo que hablas (por ejemplo, un colega y no un cliente).¹

¿A quién deberías entrevistar en esta prueba? Es cierto que el entrevistado no tiene que cumplir ningún criterio en particular, pero es una buena idea elegir a alguien que no esté demasiado relacionado con tu idea. Puede ser difícil tomarse la entrevista en serio si entrevistas a tu pareja o a tu mejor amigo. Un colega algo más distanciado o un contacto de LinkedIn con el que no hayas hablado aún podrían ser una mejor opción.

En Yammer, a menudo elegimos para estas entrevistas a los nuevos contratados que todavía no están demasiado familiarizados con el entrevistador o con el producto. No es necesario darles instrucciones especiales, solo les decimos que respondan a las preguntas basándose en su propia experiencia o en su opinión. Después de la entrevista, les pedimos *feedback* de la propia entrevista, algo que siempre es buena idea, independientemente de a quién elijas para tu entrevista de prueba.

¿Grabar o no grabar?

Podrías preguntarte: «¿Y qué tal si grabamos el audio de las entrevistas?». Si estás pensando en grabar las entrevistas, es posible que tu preocupación consista en no ser lo suficientemente rápido para reflejar textualmente los comentarios, o convertir la conversación en una situación incómoda por estar más preocupado de escribir que por mantener el contacto visual con tu entrevistado.

A continuación, se ofrecen varios pros y contras de grabar el audio de las entrevistas:

Pros:

- Captarás todo lo que diga tu entrevistado.
- No sesgarás tus notas sin darte cuenta (al escribir una versión suavizada o resumida de lo que el entrevistado haya dicho).
- Puedes centrarte en analizar el lenguaje corporal y las expresiones faciales.
- Reproducir el audio de una persona real hablando, con sus pausas y entonaciones, ofrece más información que las notas textuales.

Contras:

- Preguntar si puedes grabar la entrevista es un modo incómodo de empezarla.
- Grabar las entrevistas dobla, a efectos prácticos, el tiempo por entrevista, puesto que tendrás que escuchar la entrevista de nuevo justo cuando acabe para tomar notas o hacer un resumen.
- Los entrevistados pueden comportarse de forma más cauta cuando saben que están siendo grabados. (Y no, no puedes evitarlo grabándolos sin avisarles, eso no es aceptable).
- Los empleados de otras empresas pueden verse sujetos a limitaciones legales, incluso aunque no quieras hablar de sus productos o procesos.
- Tomar notas manuales (a mano o escribiendo en el portátil) es un truco interesante para no hablar y que, por tanto, el entrevistado hable más.

El mejor enfoque será el que te ayude a hacer entrevistas más eficaces. Probablemente tengas que probar ambos métodos para saber cuál prefieres.

El formato de tus entrevistas puede influir en tu manera de tomar notas. Por mi parte, yo hago la mayoría de las entrevistas de Desarrollo de Clientes por teléfono, por lo que nadie puede verme consultando la pantalla del portátil. Sin embargo, yo no me siento cómoda tomando notas en entrevistas cara a cara. Y, además, mientras escribía este libro, he descubierto que ya no puedo tomar notas a mano lo suficientemente rápido para captar lo que se dice en una conversación. ¡Simplemente ya no escribo a mano tan rápido como para mantener el ritmo!

No importa si tomas notas a mano o grabas las entrevistas. En ambos casos, tendrás que dedicar unos minutos tras cada entrevista para sintetizar lo más importante. Si dejas tus notas sin leer y vuelves a ellas días más tarde, no importará si están formadas por tres páginas de notas a mano o por 30 minutos de grabación de voz, pues en ambos casos no tendrás ni idea de lo que dicen.

Nada de vídeo, por favor

No recomiendo grabar en vídeo las entrevistas, incluso aunque se trate de una práctica común en las pruebas de usabilidad. Es cierto que un vídeo es una herramienta muy eficaz para convencer incluso al colega de trabajo más escéptico, pero también imponen una cantidad increíble de limitaciones. En primer lugar, necesitarás un lugar en el que poder grabar y que la entrevista quede bien. En las entrevistas remotas, tu entrevistado deberá disponer de una webcam y saber cómo configurarla —algo en lo que ni siquiera caemos la mayoría de los que nos dedicamos a esto—. También resulta incómodo: ¿cómo vas a conseguir que alguien se relaje y se sienta como un experto si está preocupado todo el rato por cómo le queda el pelo ante la cámara?

Cómo tomar notas de calidad

Tomar notas durante las entrevistas de Desarrollo de Clientes hace necesario algo que, a primera vista, puede parecer extraño. Y para ello necesito que te olvides de todo lo que hayas aprendido de tomar notas, ya sea en tus días de instituto o en las reuniones de trabajo.

Si tomas notas de esa manera, estarás perdiendo el tiempo. Cuando tomas notas en una clase o en una reunión, resumes, es decir, tomas elecciones deliberadas y omites determinados puntos, condensas otros y conviertes parte de lo que oyes en lo que tú *crees* que el orador pretendía decir. Si tomas notas en una reunión de trabajo, además puede que tengas que compartirlas con otras personas, con lo que tal vez haya partes que tengas que eliminar o contextualizar.

En cambio, cuando haces entrevistas de Desarrollo de Clientes, *no sabes todavía lo que es importante*. Y, además, no lo sabrás hasta que hayas completado varias entrevistas.

Es básico que en estas entrevistas captes tanta información como sea posible —con la más alta fidelidad posible, con detalles, emociones y signos de admiración—. Si tu entrevistado dice algo como «Utilizar el producto X es, literalmente, lo peor de toda mi semana», no es lo mismo que escribir en tus notas «al cliente no le gusta el producto X».

Obviamente, no podrás escribir todo lo que se diga en la entrevista (y probablemente tampoco querrías hacerlo, dado que tienes que volver a ella y leer las notas). Recuerda, como guía, que lo que aprendas lo utilizarás para validar tus hipótesis y para averiguar más cosas sobre los problemas de tus clientes objetivo. Por eso, necesitas reflejar el mayor detalle posible cuando el entrevistado diga:

- Algo que valide tus hipótesis.

- Algo que invalide tus hipótesis.
- Cualquier cosa que te sorprenda.
- Cualquier cosa dicha con emoción.

Cuando oigas algo de esto, marca las respuestas en tus notas. Rodéalas con un círculo, subráyalas o márcalas con un rotulador fluorescente para asegurarte de que, cuando las revises, esas frases sigan llamando la atención. Si estás grabando el audio de una entrevista, toma nota del minuto en el que se producen estos puntos de interés para que puedas localizarlos fácilmente en la conversación más tarde.

La gente pregunta a menudo: «¿Por qué son tan importantes las emociones? ¿Qué pasa si una persona se queja de algo que no está relacionado con la idea que tengo para el producto?». Las *emociones* —y con esta palabra me refiero a cualquier emoción, como, por ejemplo, la queja, la ira, el entusiasmo, el disgusto, el escepticismo, la vergüenza o la frustración— son la fuente de las *priorizaciones*. Si deseas saber de verdad lo que es importante para alguien, no le pidas que haga una lista. Una lista conseguirá que esa persona escriba lo que él, desde un punto de vista intelectual, crea que *debería* ser importante. Si, en cambio, observas la emoción con la que dice las cosas, tendrás una lista de áreas de oportunidad. E, incluso, aunque lo que diga no parezca estar relacionado con la idea que tienes para el producto, te ayudará a comprenderlo mucho mejor.

Otro reto al que deberás enfrentarte cuando tomes notas es que, a pesar de que cada entrevista fluye de forma diferente (y si no lo hacen, es que no estás dejando que los clientes dirijan la conversación), tendrás que comparar decenas de conversaciones. Si quieres que te resulte más fácil, utiliza una plantilla.

La plantilla debe ser lo suficientemente flexible para funcionar en conversaciones muy diferentes, pero al mismo tiempo tener la suficiente estructura para asegurarte de cubrir las tres o cuatro preguntas básicas con cada entrevistado. En mi caso, también encuentro útil escribir recordatorios sobre lo que tengo que hacer o no con la propia plantilla (consulta la figura 5-1.)

Nombre: _____

Fecha: _____

Sonríe

DEJA DE HABLAR,
solo tomas notas

Cuéntame cómo haces _____ hoy...

No hacer preguntas
cuya respuesta
sea sí/no

¿Utilizas otras herramientas o utilizas
otros trucos específicos?

Replantear
cuestiones
interesantes a la
persona

Hay algo concreto que siempre hagas
antes o después de _____?

Otra gente...

Si tuvieras una varita mágica y pudieras hacer
cualquier cosa, ¿qué harías? (Cualquier cosa;
no pienses si es o no posible).

También interesante:

Figura 5-1. Mi plantilla para entrevistas, que contiene mis preguntas más habituales y también recordatorios para mí misma a la derecha (como normalmente yo hago entrevistas telefónicas, puedo escribir directamente en la plantilla).

Invitar a alguien que tome notas

En Yammer, cuando hacemos entrevistas de Desarrollo de Clientes, invitamos a una segunda persona a que tome notas (consulta «Entrevistas por parejas» en la siguiente página) para que así el entrevistador pueda concentrarse en lo que se dice en ellas.

Pedir a alguien que tome notas es una manera estupenda de poner delante de los clientes a personas pertenecientes a otros equipos multifuncionales. En la empresa tenemos colegas que nunca estarían dispuestos a organizar ellos mismos una entrevista, pero que sí lo están a ayudarnos tomando notas. (Eso no significa que no haya habido cierta resistencia inicial y que no hayamos tenido que hacer galletas caseras para convencer a nuestros voluntarios. Sin embargo, tras seis meses, ahora podemos pedirle a cualquiera de nuestros equipos de producto que pase al menos una hora tomando notas en las entrevistas).

Para este proceso, utilizamos una plantilla *online* para tomar notas con las secciones anteriormente descritas: válida, inválida, sorpresa y emociones. De ese modo, la persona encargada de tomar notas puede traer su portátil a la habitación y escribir directamente sobre ella. Así todas las notas están en un formato consistente, se puede buscar en ellas y nadie tiene que transcribirlas.

Entrevistas por parejas

Una de las prácticas más eficaces que he utilizado en Yammer y en KISSmetrics es organizar las entrevistas por parejas. Una persona dirige la entrevista, hace las preguntas y mantiene el contacto visual y la otra se centra en las notas.

Además de obtener notas más completas y útiles, este método tiene otros tres beneficios clave:

- *Tus entrevistas mejoran:* cuando hablas, es extremadamente difícil saber cuándo estás hablando demasiado o cuándo has hecho una pregunta o acabado una línea de conversación de forma prematura. Pero resulta mucho más obvio para la persona que esté tomando notas. Cuando acaba la entrevista, puede darte su *feedback* de forma inmediata, permitiéndote así mejorar tu técnica.
- *Ayuda a convencer a otros de participar en las entrevistas:* es probable que, en muchos casos, cuentes con miembros en el equipo que sean escépticos sobre el Desarrollo de Clientes o que, aun estando de acuerdo en sus ventajas, no estén dispuestos a hacerlo ellos mismos. Es más fácil pedirles que pasen media hora tomando notas que desarrollen una nueva habilidad. Normalmente, después de un par de sesiones de notas, siempre pregunto a los colegas: «Entonces qué, ¿la próxima la haces tú?».
- *Ayuda a que todo el mundo se sienta parte del equipo:* en muchas empresas, hay gente que siempre está muy ocupada, muy alejada o que se siente muy incómoda para hablar con los clientes de verdad. Por desgracia, son estas personas las que más a menudo necesitan escuchar comentarios desde su punto de vista. Si solo puedo disponer de una hora de tiempo de otro colega, la mejor manera de emplearla es reservarle dos sesiones de media hora para que tome notas. Es un compromiso que no requiere mucha energía ni preparación por adelantado, pero da a los colegas la oportunidad de escuchar cosas de boca de gente de fuera de la oficina.

Inmediatamente antes de la entrevista

Familiarízate con la persona con la que vas a hablar. Si estas dirigiéndote a alguien en su lugar de trabajo, mira el cargo que ocupa, el tipo de empresa para la que trabaja y el sector a la que se dedica. Si te diriges a un consumidor, mira si está soltero o casado con hijos, si vive en la ciudad o en las afueras, si se le da bien la tecnología o no. Dedica un minuto a intentar ponerte en su piel y a pensar en las cosas que es más probable que le preocupen.

Durante la conversación, es probable que hagas referencias sobre la marcha o que le ofrezcas ejemplos. Bien, tu entrevistado se sentirá más cómodo y estará más dispuesto a hablar con libertad si se identifica con esas referencias.² (Por ejemplo, es menos probable que un tipo soltero que viva en la ciudad entienda los comentarios sobre llevar a los niños de aquí para allá en un monovolumen).

Y no olvides lo verdaderamente cotidiano. Utilizar el baño. Tomar un trago de agua. Tener bolígrafos y papel extra a mano. Tu teléfono debe estar cargado y en silencio. Si estás tecleando, elimina todas las distracciones. Cierra tu cliente de mensajería instantánea, tus navegadores, tu correo electrónico y deshazte de todas las posibles distracciones (normalmente, yo también desactivo mi WiFi). Coloca tu plantilla para tomar notas delante de ti y prepárate para empezar a escribir o a teclear.

El primer minuto

Mientras estés marcando su número o esperando que llegue la persona a la que vas a entrevistar, es posible que te sientas algo nervioso y no estés muy seguro de qué esperar. Lo mismo le ocurre a la otra persona.

La mayoría de la gente no ha hecho nada parecido a las entrevistas de Desarrollo de Clientes con anterioridad. Incluso aunque hayan participado en pruebas de usabilidad o en los *focus groups* tradicionales del marketing, estas entrevistas tienen un formato bastante diferente. Las pruebas de usabilidad o los *focus groups* suelen

estar más estructuradas y hay más intervención por parte del moderador. Normalmente, ambas están muy centradas sobre un producto, un servicio o un prototipo ya existentes. Además, como tu petición inicial de entrevista fue breve, el entrevistado no estará completamente seguro de qué esperar de la entrevista.

Es tu responsabilidad, en el primer minuto de conversación, hacer tres cosas:

- Hacer que el entrevistado confíe en que va a ser útil.
- Decirle de forma explícita que esperas que sea él quien hable.
- Conseguir que el entrevistado empiece a hablar (ahora explicaré cómo).

Solo recomiendo practicar por adelantado lo que vas a decir al entrevistado para los comienzos y los finales de las entrevistas. Disponer de un guion para el comienzo de tus entrevistas hará que suenes convincente y te ayudará a dejarle claro al cliente lo que esperas. Un buen guion para una entrevista telefónica debe ser similar a este:

Hola, soy [Nombre] de la empresa [Empresa]. ¿Te va bien que hablemos ahora?

¡Genial! Antes que nada, me gustaría darte las gracias por hablar hoy conmigo. Para mí será de gran valor escucharte hablando de tus experiencias personales y de cómo funcionan las cosas (y de cómo no funcionan) desde tu punto de vista, por lo que me pasará la mayor parte de la entrevista escuchándote.

¿Podrías empezar contándome un poco cómo haces actualmente [una tarea general]?

Parece algo básico, pero esta entrada contiene algunos elementos concretos que la hacen eficaz. Siempre que me desvíó de ello, o cuando he trabajado para una empresa que lo hacía, la calidad de las respuestas bajaba. Esos elementos incluyen:

Mantener un tono distendido

Si trabajas en una industria conservadora, como las finanzas o la atención sanitaria, tal vez creas que esta presentación es demasiado informal y que necesitas adoptar un tono más formal. Según mi experiencia, un tono más formal lleva a respuestas más cortas y más *higiénicas*. Si estás hablando con un empleado, escuchar el discurso oficial no te aportará nada; lo que necesitas es conocer todas las quejas y los atajos que se busca la gente para hacer su trabajo. Ese es el conocimiento que te permitirá desarrollar un gran producto. Así que habla como si estuvieras en la máquina de café y no como si estuvieras en una presentación ejecutiva.

Tono humano

Cuando hables, utiliza el «yo» y no el «nosotros» o «la empresa». La gente está más inclinada a ayudar a alguien con el que tienen conexión que a un «nosotros» o a una

empresa impersonal. La psicología social lo corrobora.³

Enfatizar lo personal

El uso de frases como «tus experiencias personales», «para ti, en concreto», «en tu mundo» puede hacerte sentir incómodo al principio. Sin embargo, estas frases enfatizan que el entrevistado es el experto y que sus opiniones concretas y sus comportamientos son valiosos. Es muy habitual oír a la gente poniendo reparos: «Bueno, soy un [rellena el blanco] normal, no creo que estés interesado en lo que tengo que decir». Necesitas conseguir que el entrevistado venza sus reticencias iniciales para que te dé respuestas detalladas.

Siempre que mantengas estos elementos, podrás (no solo podrás, deberás) adaptar tu apertura para que encaje con tu estilo de conversación personal y el de tu empresa.

El minuto siguiente

Ya has acabado tu guion de apertura y le has explicado al entrevistado lo vital que te resulta que comparta todo lo que sabe —para eso es el experto. Lo que normalmente sucederá será lo siguiente: el entrevistado no querrá dominar la conversación (aunque le hayas animado a hacerlo), dirá una o dos frases y se callará.

¿Cómo convencer a alguien de saltarse las normas sociales que todos tenemos asumidas y de seguir hablando?

Bien, lo mejor es callarse y escuchar. Dices tu apertura, haces la primera pregunta «Háblame de cómo haces...» y esperas. Miras al reloj y no dices ni una palabra durante 60 segundos completos (figura 5-2).



Figura 5-2. *Espera 60 segundos completos después de hacer la primera pregunta.*

Sesenta segundos es mucho tiempo. Te verás tentado de romper el silencio o de pasar a la siguiente pregunta. No lo hagas. Si pasas a otra cosa demasiado rápido, darás la impresión de que el entrevistado ya ha dicho suficiente y que no estás interesado en escuchar más. Interpretará tu intento de romper el silencio como un indicador de que una o dos frases son un nivel de detalle suficiente y empezará a darte respuestas cortas y vacías. Y eso no es lo que quieres.

En lugar de hablar, quédate en silencio.

Hace poco vi un tuit que recomendaba pulsar, literalmente, el botón *mute* del teléfono para evitar hablar. No lo recomiendo: cuando el otro extremo del teléfono se queda en silencio completo, te das cuenta y parece que han colgado. Y no quieres que el entrevistado tenga que decir: «Hola, ¿hay alguien ahí? ¿Se ha cortado?». Es mejor que sigan oyendo los sutiles sonidos de la respiración y de la audición.

Si te mantienes callado, la mayoría de la gente empezará a hablar⁴ y, normalmente, serán esos detalles —no el resumen— los que contengan información verdaderamente

valiosa. (Si tu entrevistado no empieza a hablar otra vez o parece incómodo de verdad, tal vez tengas que alentarle de alguna forma, pero normalmente no es necesario hacerlo).

Al obligarlo en el primer intercambio a que sea él quien mantenga la conversación, fijas el tono de la misma. En realidad, sí que decías en serio eso de que ibas a dedicarte a escuchar. Y ahora tu entrevistado sabe que dar descripciones largas y detalladas es lo que se espera de él.

Hacer que fluya la conversación

Después de la pregunta inicial de «háblame sobre...», la entrevista puede tener un formato tan libre como sea necesario.

Es posible que puedas hacer todas las preguntas de tu lista por turnos o que tengas que emplear 10 minutos en una sola porque tu entrevistado no deje de hablar sobre ello.

Lo más importante es que el entrevistado siga hablando y animarlo de forma sutil a que entre en detalles en las cosas que más le entusiasmen.

AVISO

No sigas con el truco de «callarte durante 60 segundos». Funciona muy bien para poner en marcha la entrevista si se hace bien, pero si lo utilizas demasiado parecerás frío o manipulador. Hacer pausas para asegurarte de no interrumpir o cortar a tu entrevistado está bien, pero las pausas deben ser de dos o tres segundos como máximo. Cuando tengas a la persona hablando, tendrás que hacerle sentir como el experto. Eso requiere que seas un oyente activo, es decir, afirmando ante lo que la otra persona dice y haciendo preguntas.

Continúa con la entrevista haciendo preguntas que puedan conseguir tanto detalle como sea posible. Como deseas que las respuestas del entrevistado sean más largas, los mejores pies para que hable tienen final abierto y no le llevan directamente a responder sí o no:

- ¿Cuánto tiempo has tardado en el proceso?
- ¿Por qué crees que sucede eso?
- ¿Cuáles son las consecuencias de que eso ocurra?
- ¿Qué otras personas están implicadas en una decisión como esta?
- ¿En qué otros lugares has visto este tipo de error?
- ¿Cuándo fue la última vez que hiciste esta tarea?

Hacer este tipo de preguntas no solo consigue que la persona continúe hablando, sino que también puede cambiar por completo el tono de su respuesta. Lee el siguiente intercambio de uno de los primeros entrevistados en KISSmetrics, una empresa de estadísticas web.

Cliente: *Ya estamos utilizando algunas herramientas de estadísticas que nuestros*

ingenieros han desarrollado y que parecen funcionar bien. Podemos observar los índices de conversión y los tráficos y disponer de informes cuando los necesitamos.

Parece que el cliente no está demasiado interesado. Me está diciendo que ya dispone de una solución a su necesidad. No expresa ningún tipo de frustración. No se queja de las cosas que no puede hacer.

¿Es el momento, por tanto, de pasar a la siguiente pregunta? No tan rápido. En este tipo de situaciones, es mejor hacer una pregunta de seguimiento para asegurarnos de que no hay nada interesante.

Entrevistador: *Ha dicho que pueden disponer de informes cuando los necesita. ¿Cuándo fue la última vez que necesitaron uno?*

Cliente: *La semana pasada. Bueno... podríamos haber utilizado algunos datos la semana pasada pero el ingeniero que se ocupa de generarlos estaba tratando de arreglar un fallo importante, por lo que tuvimos que esperar un par de días hasta tenerlos.*

Entrevistador: *¿Con qué frecuencia ocurren esas cosas, que necesitéis unos datos y que tengáis que esperar para conseguirlos?*

Cliente: *Bueno, es cierto que sucedió la semana pasada. Y, casi seguro, un par de veces más este mes. Pero es más importante para los ingenieros arreglar los errores de las funciones que generar informes. [larga pausa] Sí... supongo que, al final, acabamos tomando decisiones basándonos en nuestra intuición más que en lo que nos dicen los números.*

Entrevistador: *¿Qué importancia crees que tienen esas decisiones? ¿Qué consecuencias tiene para vosotros que no tengáis los números?*

Cliente: *Sinceramente, lo que hemos estado haciendo hasta el momento no lo ha hecho necesario. Sin embargo, estamos a punto de hacer algunos cambios que afectarán directamente a la monetización, por lo que si nuestras suposiciones no son ciertas, perderíamos dinero. Hay una conexión directa. ¡Buf! He estado tan ocupado que no había pensado en ello todavía pero se trata de algo verdaderamente urgente...*

Evitar las preguntas dirigidas

Sé cuidadoso con las preguntas de seguimiento. Es muy fácil hacer preguntas dirigidas. Cuando hagas una pregunta de este tipo, la respuesta del entrevistado estará irremediablemente sesgada. Las preguntas dirigidas tienen a menudo la siguiente estructura:

- ¿No crees que _____?
- ¿Sería mucho problema para ti si _____?
- ¿Estarías de acuerdo en que _____?

- ¿Te gustaría si _____?

La estructura de estas preguntas provoca que el entrevistado empiece su respuesta con un «sí» o un «no». Tal vez no te hayas dado cuenta de haber hecho una pregunta de ese tipo, pero si el entrevistado empieza su respuesta con un «sí» o con un «no», casi seguro que lo has hecho. Si ese es el caso, márcalo en tus notas de alguna manera para así ser consciente de que esa respuesta debe ser tratada con escepticismo.

Por supuesto, habrá muchas ocasiones en las que, a pesar de haberlo intentado con varias preguntas de seguimiento, el entrevistado no diga nada interesante. No lo obligues. No todas las preguntas producen resultados con todo el mundo. Pasa a la siguiente pregunta o al siguiente tema.

Profundizar un poco más

Después de una serie de preguntas, es posible que pienses que ya entiendes una situación concreta o un problema. Tendrás esa sensación instintiva por la que te dirás «sí» o «ya lo tengo». Bien, no acabes todavía con la entrevista. En muchas ocasiones habrá algún detalle que no hayas entendido bien o que el entrevistado haya pasado por alto. Pídele un poco de claridad. Para ello, algo que funciona es declarar lo que vas a hacer, resumir lo que la persona ha dicho con tus propias palabras y pedirle a ella que te confirme si lo has entendido bien. Por mi parte, yo recomiendo reformular la respuesta del entrevistado y pedir confirmación siempre que lo que haya dicho haya sido particularmente interesante (o sorprendente), así como al final de todos los bloques de preguntas, antes de pasar a otro tema.

Resumir lo que la otra persona dice y preguntarle si es cierto puede parecer algo incómodo, incluso condescendiente (solo con la frase «escucha activa» no puedo evitar recordar a mis bien intencionados maestros de guardería o los números del querido Stuart Smalley en *Saturday Night Live*).⁵ Debido a ello, es posible que te sientas tentado de saltarte este paso. Sin embargo, resumir lo que el entrevistado dice evita muchos malentendidos y, con el tiempo, aprenderás a hacerlo sin que suene forzado.

A continuación, incluyo un ejemplo de una entrevista reciente con un usuario de Yammer:

Yo: *Me gustaría estar segura de que lo tengo claro: me has dicho que envías archivos por correo electrónico porque es demasiado complicado conectarse al sitio seguro de la intranet para compartirllos y es más fácil hacerlo por correo. Además, me has dicho que envías archivos de este modo dos veces a la semana, ¿es así, no?*

Entrevistado: *No. A ver, tengo problemas con el tema de la conexión, pero la cuestión es que si utilizo el correo electrónico para enviar archivos es, básicamente,*

porque los comerciales siempre están de viaje y no tienen acceso a la intranet; por eso es mejor enviárselos por correo.

Por eso tenemos que utilizar el correo. Normalmente les enviamos un par de archivos a la semana, excepto al final del trimestre, cuando todos ellos tratan a toda costa de cerrar sus ventas y tenemos que enviarles, no sé, veinte archivos por correo al día.

En su respuesta, el entrevistado ha identificado un problema diferente y más importante todavía. Se ha dado cuenta también de que no se trataba de una necesidad cotidiana, sino que empeoraba considerablemente en intervalos concretos en los que la prioridad era mucho mayor.

Este es exactamente el tipo de detalle que una persona no desvela en sus respuestas iniciales. No es que los entrevistados estén tratando de guardarse información, sino que, simplemente, hasta ese momento no han observado las cosas con la perspectiva de alguien ajeno.⁶

Sé diplomático con los «porqués»

Desarrollado por Toyota, la técnica de los «5 porqués» se utiliza para horadar la superficie de las respuestas y buscar las causas raíces de un determinado problema. La mayoría de la gente, cuando se le hace una pregunta, da vueltas alrededor de la respuesta que parece más inmediata. Esa respuesta normalmente es un síntoma y si nos centramos en resolver ese síntoma, desperdiciamos la oportunidad de arreglar el problema raíz.

Aquí aparece un ejemplo extraído del blog de Eric Ries:

«Digamos que se ha caído tu página web. Obviamente, tu mayor preocupación es volver a ponerla *online* lo antes posible. Pero, una vez que haya pasado la crisis, debes tener la suficiente disciplina como para hacer un análisis *postmortem* en el que te preguntes por qué se ha producido la caída en primer lugar:

¿Por qué se ha caído el sitio? Porque la utilización de la CPU de los servidores del *front end* llegó al 100%.

¿Por qué se produjo ese pico en el uso de la CPU? Porque un pequeño fragmento de código entraba en un bucle infinito.

¿Por qué se escribió ese código? Porque Fulano de tal cometió un error.

¿Por qué ese error entró en producción? Porque no escribió el código de prueba necesario.

¿Por qué no escribió la prueba para la unidad? Porque es nuevo y no estaba formado adecuadamente para desarrollar pruebas.*

Después del primer porqué, parece que se trata de un problema del hardware. Después del tercero, resulta tentador echar la culpa al ingeniero. Pero, tras el quinto, queda claro que la manera de evitar que algo así vuelva a suceder es solucionar los problemas que tiene el procedimiento de incorporación de los nuevos empleados».

* <http://www.startuplessonslearned.com/2008/11/five-why.html>

A veces, aparecen ideas tangenciales

La naturaleza abierta de estas entrevistas implica la posibilidad de que tu entrevistado dedique tiempo a hablar de problemas o situaciones que no parecen estar relacionadas con lo que estás preguntando. Entonces te preguntarás: «¿Por qué habla de *esto* en lugar de hablar de lo que yo quiero?».

Este es un tema que merece la pena investigar. ¿Por qué esta persona habla de un tema que no parece estar relacionado con el objeto de la entrevista? Si la persona

saca un tema por su cuenta, probablemente se trate de algo que para él tiene su importancia. Tal vez sea un problema más importante para el entrevistado que el que estás tratando de resolver. O podría ser una precondition necesaria, algo de lo que debe preocuparse antes de pensar en tu idea. También podría tratarse de una actitud que pusiera de manifiesto que la persona con la que estás hablando no es la adecuada.

Yo recomiendo tomarse un minuto o dos para explorar la idea tangencial que ha surgido en lugar de tratar de redirigirlo directamente hacia las preguntas que te interesan. Algunas preguntas que pueden resultar útiles son:

- ¿Has dedicado más tiempo a [idea tangencial] o a [idea original]?
- ¿Cuánta gente hay haciendo/pensando en/aprobando/arreglando la [idea tangencial]?
- ¿Qué prioridad tiene la [idea tangencial] en tu casa/trabajo?

Si queda claro que el entrevistado le está dedicando más tiempo y para él tiene más prioridad la idea tangencial, podrías pedirle que te diera el nombre de otra persona a la que entrevistar. (Por favor, no lo insultes preguntándole si hay alguien mejor que él con el que hablar —nunca se sabe cuándo podrías necesitar hablar de nuevo con alguien). Esta es la manera de hacer esa petición:

Bueno, ahora mismo el plan es centrarme en [la idea original] en lugar de en [la idea tangencial], así que prefiero no robarte mucho tiempo. Si acabo dedicando tiempo en el futuro a pensar sobre [la idea tangencial], ¿podría volver a ponerme en contacto contigo?

Una última cosa: si quisiera aprender más sobre [la idea original], ¿conoces a alguien con el que pudiera hablar?

Incluso en el caso de que creas que la idea tangencial no es importante, no lo sabrás de verdad hasta que hayas hablado con suficientes personas como para empezar a detectar patrones en sus respuestas. Cuando hacíamos entrevistas de cliente para KISSmetrics, mucha gente se iba por las ramas y en lugar de hablar de estadísticas, empezaba a hacerlo sobre lo difícil que les resultaba hacer encuestas e investigación cualitativa de usuarios. Cuando la primera persona lo comentó, pensamos que era un caso aislado. Cuando cinco personas más nos hablaron de ese problema y, más tarde, siguieron haciéndolo muchas más, nos quedó claro que se trataba de una oportunidad (una de las frases más populares de mis conferencias es «una sola persona puede ser un colgado, pero no pueden serlo diez»). ¡Esa idea tangencial sirvió de inspiración para un nuevo producto completo! Gracias a ella, KISSinsight, ahora denominado Qualaroo, es el producto que permite a miles de empresas publicar sus encuestas *online* e interaccionar con clientes objetivo concretos.

Normalmente, las ideas tangenciales seguirán su curso durante dos o tres minutos y después podrás seguir con tu siguiente pregunta. Si no sucede así, interrumpe al entrevistado, pídele disculpas y dile que te gustaría estar seguro de contar con tiempo suficiente para hacer la siguiente pregunta.

Evitar la lista de deseos

Alguna gente intentará no contestar las preguntas y decir: «Esto es lo que quiero» y empezarán entonces a hacer una lista de funciones y de opciones para tu producto. ¡Yo he llegado a ver a gente ponerse a dibujar *mockups* en una reunión en una cafetería!

A primera vista, se trata de algo fantástico: un candidato a cliente casi escribiéndote los requerimientos. La verdad es diferente: miles de productos fallidos se han creado basándose en lo que los clientes *decían* que querían. Tal vez incluso ya hayas trabajado en alguno de ellos.⁷

No te hace falta saber lo que los clientes *dicen* que quieren, sino *cómo* se comportan los clientes y lo que *necesitan*. En otras palabras, tienes que centrarte en el problema y no en las soluciones que te ofrezcan.

Aléjate de las funciones y vuelve al problema

En el momento en que alguien se ponga a hablar de ideas sobre funciones o sobre soluciones concretas, redirige la conversación. Se trata de un momento delicado en la entrevista, porque no querrás darle a entender que sus ideas no son buenas. De hecho, puede que sus ideas sobre las funciones que debe incorporar tu producto sean fantásticas, lo único que sucede es que no las necesitas todavía. La estrategia más usual que utilizo yo es preguntarle al entrevistado cómo la función que me ha descrito o que me ha esquematizado resolvería sus problemas:

¿Dices que te gustaría [la función]? ¿Podrías explicarme en detalle cuándo y cómo la usarías?

[Escucha la respuesta y entonces vuelve al problema]

Entonces, el problema que tienes actualmente es el de _____, ¿es así, no? ¿Podrías hablarme más de ese problema? Es que me gustaría estar segura de entenderlo bien para poder trabajar en resolverlo.

Este problema, contar con personas en las entrevistas que te sugieren funciones, es más peliagudo si ya tienes un producto y clientes. La gente que ya te ha pagado o que ha firmado un contrato contigo se siente con el derecho de pedirte nuevas funciones (de hecho, si te han pagado suficiente dinero, también esperarán que les digas cuánto tiempo vas a tardar en desarrollarlas y cuándo estarán disponibles

Los innovadores en los negocios suelen recordar la cita atribuida a Henry Ford: «Si le hubiera preguntado a mis clientes lo que querían, me hubieran dicho que un caballo más rápido».⁸ De hecho, podríamos imaginar cómo hubiera transcurrido esa entrevista de cliente:

Cliente: *Necesito un caballo más rápido. ¿Cuándo vas a construir uno?*

Entrevistador: *Me gustaría asegurarme de que lo que construyamos resolverá de verdad tu problema. Si tuvieras un caballo más rápido en este mismo momento, ¿cómo facilitaría eso tu vida?*

Cliente: *¡Podría llegar más rápido al trabajo, eso seguro!*

La pregunta de la varita mágica

Lo que piden los clientes siempre se ve restringido por lo que conocen y, a menudo, no es la mejor solución. Es posible que incluso se sientan cohibidos a la hora de mencionar ideas que no entienden en toda su extensión. Esa es una perspectiva increíblemente limitada. *La pregunta que les ayuda a abrir sus mentes es la pregunta de la varita mágica:*

Si tuvieras una varita mágica y pudieras cambiar cualquier cosa sobre [el área del problema] —sin importar que fuera posible o no—, ¿qué cambiarías?

Es una pregunta algo tonta, pero lo es de forma deliberada. El entrevistado no espera la mención de una varita mágica en una conversación entre adultos y esa mención provoca que la gente sonría y se relaje. Las varitas mágicas no entienden de leyes o diagramas organizativos o limitaciones tecnológicas, las varitas mágicas hacen el trabajo. En el contexto de los consumidores, las varitas resuelven las principales limitaciones humanas. Como las hadas madrinas, las varitas mágicas no tienen que preocuparse por el tiempo o por el dinero.

Esta pregunta permite que la gente, una vez liberada, hable sobre sus mayores y más delicadas necesidades. (No es infrecuente que un candidato a cliente pida algo pensando que es imposible que no lo sea). Una actitud que puede darte más problemas atractivos en los que trabajar.

Acostúmbrate a hacer esta pregunta. La utilizarás mucho. La gente lleva en la sangre hacer sugerencias y pedir soluciones concretas, pero no está acostumbrada a describir sus problemas. Es probable que estas preguntas no hagan que el cliente se ponga a inventar el Modelo T de Ford, pero sí que pueden orientar su pensamiento hacia el problema subyacente que tiene.

Cuando hayas hecho la pregunta de la varita mágica, puedes explicarle un poco al cliente lo que pretendes hacer:

En el pasado, he trabajado en productos que se suponía que hacían algo concreto,

pero que no resolvían el problema. Por eso estamos enfocándolo así, estamos intentando evitar que suceda lo mismo, asegurándonos de que desarrollamos algo que te ayude a resolver tu situación y que sea capaz de resolver los problemas que te complican la vida.

Ese es un mensaje que entenderán prácticamente todos los clientes: todos hemos comprado productos que no nos han dado lo que prometían.

Evitar las cuestiones concretas sobre el producto

¿Qué sucede si el entrevistado empieza a hacer preguntas concretas sobre el producto? Si está especialmente motivado en resolver su problema, es normal que esté ansioso por ver lo que estás desarrollando.

Puede que tengas un producto en marcha o que no lo tengas, pero, cualquiera que sea tu caso, es mejor no enseñarlo o hablar sobre cuestiones concretas hasta el final de la conversación. Mejor aún, reserva una cita para otra entrevista separada para así poder hablar de las soluciones que tienes.

¿Por qué es una mala idea hablar del producto en esta etapa? La razón es que las imágenes y cualquier cosa tangible que tengas de tu producto contaminarán todo lo que tu entrevistado tenga que decir. En lugar de pensar en cómo trabaja y en las frustraciones que tiene que afrontar, amoldaría sus respuestas de forma inconsciente a tu producto. (Se trata de una variación del famoso principio de «Si tienes un martillo, todo parece un clavo»).

Si un entrevistado está ansioso por ver tu producto o su aspecto visual en primer lugar, puedes decirle que preferirías que primero te contara sus experiencias y frustraciones para que no se viera influido por lo ya has desarrollado. También puedes ofrecerle la posibilidad de asistir a una demo del producto más adelante. Ten en cuenta, no obstante, que en el momento en el que le muestres algo ya no podrás volver atrás y que el *feedback* de esa persona estará definitivamente contaminado.

Si no tienes todavía nada que enseñar, no hay problema en decirlo. Podrías decir algo como: «Esperamos solucionar los problemas de la gente a la hora de gestionar sus finanzas personales, pero para hacerlo de verdad, en primer lugar necesitamos entender exactamente lo que hace la gente hoy en día y dónde está encontrando más problemas».

La entrevista se alarga

Aunque hayas pedido una entrevista de 20 minutos, habrá ocasiones en las que el cliente seguirá hablando de forma entusiasta pasado ese tiempo (esa es la razón de que no recomiende reservar las entrevistas muy pegadas unas a otras, cada 30

minutos). Si ese es el caso, tal vez el entrevistado, a pesar de que parezca ansioso por seguir hablando, haya perdido la cuenta del tiempo que ha pasado y seguro que no quieres hacerle llegar tarde a su próxima cita sin advertirle. Si estás cerca de los 30 minutos y sigue hablando, interrúmpelo de forma educada con algo parecido a: «Perdona, me encantaría seguir con la conversación, pero no quiero robarte mucho tiempo».

No recomiendo extender las entrevistas mucho más allá de los 45 minutos, aunque ambos estéis entusiasmados. La entrevista cada vez dará menos resultados, y corres el riesgo de abusar de la buena voluntad del entrevistado. Es mejor estrategia pedirle permiso para ponerte en contacto con él para una entrevista de seguimiento.

Es tentador intentar conseguir lo máximo que puedas en tu primera conversación con alguien. ¿Qué pasaría si fuera la única oportunidad de hablar con él o ella? Bien, aunque va en contra de la intuición, si te hacen un primer favor, la persona que lo haga se sentirá más inclinada a hacerte un segundo. ¿Has intentado alguna vez pedir una pequeña donación para una obra benéfica y, más tarde, una donación mayor a la misma persona? Se trata de una técnica parecida a cuando los vendedores colocan el pie en la puerta para que no cierres y es mucho más eficaz que pedir demasiado en la primera interacción.¹⁰

Ofrece una nueva cita para una segunda entrevista cuando hayas aprendido más sobre el tema o cuando tengas algunos esquemas preliminares que enseñarle. Recuerda que, aunque acabes desarrollando algo completamente diferente a lo que tenías en mente al principio, algunos de tus candidatos a cliente iniciales pueden convertirse en futuros *evangelistas*.

Los últimos minutos

Al igual que el primer minuto resulta crítico para que la gente se ponga a hablar, el último minuto lo es para crear una relación con ellos. A fin de cuentas, no querrás que el cliente se arrepienta de haberte dedicado 20 o 30 minutos de su tiempo.

En los últimos minutos de tu conversación, es responsabilidad tuya hacer tres cosas:

- Ofrecer tu propio tiempo al entrevistado.
- Hacerle sentir que ha sido de ayuda.
- Darles las gracias personalmente por haberte dedicado su tiempo.

Digas lo que digas, tendrás que ser auténtico y personal. Esto no es la conclusión de una transacción de negocios; es el fin de una conversación con alguien con el que probablemente querrás hablar de nuevo en el futuro. Aquí está lo que yo digo, pero, antes de utilizar estas palabras, asegúrate de que van bien con tu estilo:

[Nombre], creo que has respondido a todas las preguntas. ¿Hay algo que desees preguntar?

[Pausa, responde a las preguntas que te hagan]

Muchísimas gracias por hablar conmigo hoy. Ha sido de gran ayuda para mí escucharte hablar sobre [repetir el problema o la situación que has debatido con el entrevistado]. Son los típicos detalles que no podría aprender más que hablando con alguien que esté sufriendo personalmente el problema.

¿Me permites guardar tu contacto para seguir aprendiendo de ti si es necesario? Si tuviera más preguntas, o cuando esté más cerca de una solución real, ¿podría ponerme en contacto contigo otra vez?

[Pausa]

Muchas gracias de nuevo y que tengas un buen día.

Se trata de otra aplicación de la técnica del pie en la puerta. Pidiendo a la gente permiso para ponerte en contacto con ellos otra vez, refuerzas su papel como expertos. Les estás pidiendo un favor, pero suena como si les hicieras un cumplido.

Habitualmente, yo hablo de nuevo con algunos de los clientes para hacerles preguntas de seguimiento, bien en una etapa posterior del proceso —cuando piense que he detectado algún patrón y necesito algunos datos concretos para confirmarlo—, bien cuando tengo un producto mínimo viable que mostrarle.

Cliente, ¿qué cliente?

Habrás observado que, en mis diálogos con el entrevistado, he evitado utilizar la palabra cliente. Cuando hablo con alguien, nunca lo llamo cliente o hago referencia a otros clientes. Parece algo raro para un libro de Desarrollo de Clientes, ¿no?

Hay, no obstante, una razón para ello: no quiero que (todavía) la persona al otro lado de la mesa se vea a sí mismo como un cliente, porque eso provoca que su mentalidad se sitúe en una posición negociadora. ¿Has negociado alguna vez para te hagan un descuento o algo así? Normalmente, en esas situaciones, no se considera ventajoso mostrar mucho entusiasmo o desvelar demasiado de nosotros mismos: si el comercial sabes que necesitas algo, estará menos dispuesto a ofrecerte un descuento. Cuando la gente negocia, trata de decir lo mínimo posible y eso es lo que no queremos en absoluto que suceda con nuestros entrevistados.

Incluso aunque les hayas dicho que todavía no tienes un producto y que, por tanto, no estás tratando de venderles nada, el mero hecho de llamarlos clientes puede hacer que, de una forma tácita, se sitúen en una posición negociadora. Es mejor decir «tú» o «una persona» o «alguna gente» si quieres mantener la sensación que la conversación que estáis teniendo es una conversación abierta.

Después de la entrevista

El proceso de las entrevistas debe ser tan iterativo como el proceso de desarrollo de los productos. En otras palabras, no lo harás bien la primera vez. Tendrás que seguir evaluando lo que hayas hecho y ver si ha funcionado y hasta qué punto y afinar aquellas áreas que no hayan ido todo lo bien que te hubiera gustado.

Cuando finalice la entrevista y mientras todavía la tengas fresca, tómate cinco minutos para hacerte (o para hacer a la persona que haya tomado las notas) las siguientes preguntas:

- ¿Ha ido suave el primer minuto de la entrevista? ¿Ha empezado a hablar el entrevistado inmediatamente o no?
- Hay alguna pregunta dirigida que haya introducido sin darme cuenta. ¿He aportado alguna opinión que pudiera haber sesgado lo que el entrevistado ha dicho? (En caso de haberlo hecho, seguramente no lo hayas advertido. Si has trabajado con alguien que haya tomado notas, es más probable que él si lo haya hecho).
- ¿Alguna de mis preguntas ha provocado una respuesta corta o poco útil? ¿Existe algún modo de cambiarlas para que sean más eficaces o más abiertas?
- ¿He hecho alguna pregunta sobre la marcha o el entrevistado ha aportado alguna cuestión interesante que debiera añadir a mi plantilla de preguntas?
- ¿Ha habido algo de lo que me hubiera gustado aprender y que no he conseguido sacar a colación? ¿Cómo podría obtener esa información la próxima vez?
- ¿Dónde ha mostrado el entrevistado más emoción? ¿Qué preguntas le han dado pie a respuestas más detalladas y entusiastas?

Si no revisas esta lista justo después de la entrevista, olvidarás muchos detalles. Siempre dispondrás de tus notas, pero el sentimiento subjetivo que te haya provocado, ese que te dice cuando algo ha funcionado bien o cuando no lo ha hecho, se desvanecerá rápidamente.

También es un buen momento para centrarse en las cualidades subjetivas de tu conversación. ¿Cuál ha sido la emoción dominante que ha expresado la persona? ¿Ira, vértigo, frustración, culpa, curiosidad, entusiasmo? Si tuvieras que resumir en una sola frase el tono de la conversación, ¿cuál sería? Me centraré más en el análisis de las notas en el capítulo 6, pero ahora no se trata tanto de analizarlas como de reflejar cuál ha sido tu impresión, qué te dice el instinto sobre ella. Apúntalo ahora antes de que desaparezca.

Tómate algo de tiempo antes de la siguiente entrevista programada para afinar las áreas que creas que deben mejorar. Y, a continuación, empieza el proceso de nuevo.

¿Qué pasa si las entrevistas no van bien?

He dudado en incluir esta sección porque lo último que pretendo es que los lectores piensen que, para conseguir resultados, las entrevistas de Desarrollo de Clientes son algo que tienen que realizar de forma perfecta. La inmensa mayoría de las veces los entrevistados lo harán bien. Cometerás algunos errores, pero ellos te los perdonarán o, lo más probable, ni siquiera se darán cuenta.

Sin embargo, sí que deseo compartir algunos consejos para resolver los problemas que pudieran presentarse, por si acaso te ves en una de estas situaciones incómodas, improbables en cualquier caso. He realizado suficientes entrevistas de este tipo como para que me hayan ocurrido algunas de ellas:

Mis entrevistados parecen molestos

Aunque hayas reservado una hora para hablar, siempre recomiendo empezar la entrevista confirmando que es un buen momento para hacerlo. No sucede a menudo, pero, a veces, si la persona al otro extremo del teléfono está ocupada o tiene un mal día, he dejado la conversación para más tarde.

Si ese no es el caso, el motivo más probable de su impaciencia o su irritación es un conflicto con lo que esperaban de la entrevista. Por ese motivo, en el capítulo 3 incluí ejemplos de correos de presentación. Es posible que tu entrevistado esperara una conversación más

corta, que le enseñaras algún producto o algún tipo de compensación por su tiempo. Si esto sucede, para él será una mala experiencia y para ti, probablemente inútil.

Tengo la impresión de que estoy insultando a mis entrevistados

A veces, cuando estás tratando de sondear las necesidades de un candidato a cliente, estos pueden interpretar tus comentarios como una crítica o un juicio. Normalmente, esto significa que debes utilizar un lenguaje más suave. Hacer pausas o utilizar frases como «¿podría preguntarle...?» o «por dejarlo claro...» antes de hacer una pregunta de este tipo puede preparar al entrevistado para profundizar en la cuestión. Algunas expresiones—como *algo, ligeramente, menor o de vez en cuando*—también ayudan. (Si quieres examinar en detalle este tema, vuelve a la sección «¿Por qué ser diplomático con los porqués?»).

Si notas que el entrevistado se cierra en lugar de abrirse, las frases que generan empatía también pueden resultar útiles. Utilizar frases como «hemos sufrido» o «hay gente que me ha comentado que...» son eficaces para que se sienta más relajado.

Sal a la calle (¡ahora!)

Ha llegado el momento de dejar de leer. Deja el libro y vete a hablar con un cliente.

Ya hemos visto las preguntas que tienes que hacer, las técnicas que puedes utilizar para que la gente hable y las entradas que pueden mantenerlos hablando. El único ingrediente que falta es que te pongas en marcha. Te estaré vigilando: no empieces a leer el capítulo 6 hasta que hayas hecho al menos dos entrevistas. ¡Sal fuera del edificio!

Pistas clave

- Practica la entrevista con un colega.
- Haz las entrevistas con alguien más para mejorarlas y para implicar a más personas en el Desarrollo de Clientes (incluyendo a esos que no se sienten cómodos hablando directamente con ellos).
- Mantén un tono personal y distendido.
- Después de hacer tu primera pregunta, espera un minuto completo antes de hacer la siguiente.
- Busca la emoción a la hora de tomar notas. La emoción significa priorización.
- Escucha con atención cualquier cosa que valide o invalide tus hipótesis y cualquier cosa que te coja por sorpresa.
- Escucha cuando los clientes se vayan por la tangente. Si una determinada idea tangencial se repite en más de una entrevista, podría tratarse de una oportunidad diferente que explorar.
- Cuando los clientes te sugieran funciones o soluciones, llévalos de nuevo a hablar del problema.
- Revisa tus notas inmediatamente después de las entrevistas para mejorarlas y recapitular lo que se ha dicho.

Notas

1 Pueden cambiar muchas cosas en el Desarrollo de Clientes si trabajas con clientes reales, pero no la psicología básica que debes utilizar para que se pongan a hablar. Hablaremos de esos cambios y riesgos en el capítulo 8. Te recomiendo que leas ese capítulo en primer lugar y que entonces pienses cómo adaptar lo aprendido a tu situación.

2 La atención al cliente de Zappo trata de crear un vínculo emocional en todas las llamadas. En primer lugar, encaminan las llamadas desde un punto de vista geográfico, conectando al cliente con un asistente en el mismo lugar y aumentando así las posibilidades de que ambos tengan algo en común. Este vínculo emocional es el responsable de que el 75% del negocio de Zappo corresponda a clientes que ya habían comprado alguna vez. En tu

caso, si impulsas ese vínculo podrás convertir a algunos de tus entrevistados en gente que hable bien de tu producto y que te pueda aconsejar sobre él.

3 Probablemente esto se debe a la relación entre apertura y posibilidad de gustar: la gente que revela información personal normalmente gusta más a los demás (<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/7809308>). Aunque te limites a revelar tu nombre y a demostrar que puedes dirigir la entrevista sin tener que leer un guion, tal vez sea suficiente.

4 Estoy segura de que hay una razón de psicología social legítima para esto, pero prefiero citar *Pulp Fiction*: Mia: «¿No los odias?». Vincent: «¿El qué?». Mia: «Los silencios incómodos. ¿Por qué pensamos que es necesario charlar de cualquier mierda? ¿Para estar más cómodos?». Vincent: «Esa es una buena pregunta».

5 Stuart Smalley es un personaje humorístico que aparecía en el programa *Saturday Night Live* ofreciendo consejos de autoayuda. [N. del T.]

6 O sufren, tal y como nos pasa también a nosotros, de la «maldición del conocimiento». La gente que desarrolla productos está tan familiarizado con ellos que asume que todo el mundo sabe cómo hacer una tarea o cómo encontrar una función. Por otra parte, la gente que utiliza los productos también asume que todo el mundo sabe en qué fallan y que no se ajustan al modo real de trabajar de la gente. Tal y como dice la autora Cynthia Barton Rabe: «Cuando los expertos tienen que ir más lento y volver a lo básico para que alguien ajeno pueda entenderlo, miran su mundo de un modo diferente al que están acostumbrados y, como resultado, dan con nuevas soluciones para viejos problemas» (citado en «innovative Minds Don't Think Alike» por Janet Rae Dupree, <http://www.nytimes.com/2007/12/30/business/30know.html>).

7 Hay un episodio tremendo de los Simpson que ilustra este tema. Homer descubre que tiene un medio hermano, del que no tenía noticias, Herb, que es dueño de la empresa ficticia Powell Motors. Cuando Herb le anima a que diseñe un coche para el consumidor medio americano, Homer incluye moqueta, una burbuja para que los niños estén aislados y tres bocinas que tocan «La Cucaracha». Por supuesto, nadie quiere comprar un coche como ese y Powell Motors se arruina. (http://simpsons.wikia.com/wiki/The_Homer). Como anécdota, está bien decir que hubo un equipo que construyó ese coche de verdad para las 24 horas de Lemons (<http://techland.time.com/2013/06/27/finally-homer-simpson-designed-car-the-homer-comes-to-life>).

8 No hay ninguna prueba de que Henry Ford dijera nunca algo así, aunque mucha gente, incluyendo a su tataranieta se la han atribuido. Consulta <http://quoteinvestigator.com/2011/07/28/ford-faster-horse/>

9 Abraham Maslow popularizó este concepto y escribió, en *The Psychology of Science*: «supongo que si la única herramienta que tienes es un martillo, es tentador tratarlo todo como si fuera un clavo». Yo prefiero un uso anterior del concepto, también de un Abraham, en este caso Abraham Kaplan, quien dijo: «Dale un martillo a un chaval y pensará que todo lo que se encuentre necesita unos martillazos» (https://en.wikipedia.org/wiki/Law_of_the_instrument).

10 El artículo de Wikipedia sobre el tema describe la técnica del pie en la puerta de la siguiente manera: cuando alguien expresa su apoyo a una idea o un concepto, es más probable que esa persona siga mostrando su apoyo a la idea inicial si se lo compromete de una manera más concreta (http://en.wikipedia.org/wiki/Foot-in-the-door_technique).

Los ejemplos citados más a menudo sobre investigaciones de esta técnica datan de los años 60 y fueron puestos en marcha en experimentos de psicología social. Un metaanálisis más reciente de la técnica del pie en la puerta se cuestiona la importancia de este fenómeno: <http://psp.sagepub.com/content/9/2/181>

Sin embargo, yo lo he visto funcionar. Si tus candidatos a cliente no responden a tus correos de seguimiento, no le echaría la culpa a la psicología social, sino que lo interpretaría como una prueba de que el problema que tratas de resolver no es lo suficientemente atractivo para mantener su atención.

¿Qué aspecto tiene una hipótesis validada?

Al principio, la gente me decía «Es una buena idea» y me entusiasmaba. Pero, después de unas cuantas entrevistas, empecé a ver que algunos de ellos tenían un momento «ajá» y que empezaban a hablar y a hablar de forma entusiasta sobre el tema. Cuantas más entrevistas hacía, más notaba la diferencia entre aquellos que, simplemente, querían parecer educados y aquellos que realmente tenían un problema que yo podía resolver.

Bartosz Malutko, CEO de Starters

Ahora que ya has empezado a hacer entrevistas de Desarrollo de Clientes, probablemente estarás impaciente por tener algunas respuestas. Has creado hipótesis falsables centradas en un determinado segmento, has encontrado gente con la que hablar y has sido lo bastante disciplinado para hacer preguntas de final abierto y para dejar que el cliente sea el experto. Ha llegado el momento de empezar a hablar de lo que has aprendido y de utilizarlo como guía en tus decisiones.

En este capítulo veremos cómo conseguir respuestas fiables de las réplicas de tus entrevistados. Aprenderás por qué debes ser temporalmente pesimista, cuándo no confiar en lo que estás oyendo y cómo reducir el sesgo de las respuestas. También veremos:

- Cómo compartir la historia con tu equipo.
- Cuántas entrevistas necesitas.
- Qué deberías haber aprendido después de 2, de 5 y de 10 entrevistas.
- Qué hacer si las entrevistas no van bien.
- Cómo reconocer una hipótesis validada.

¿Qué significa que hayas validado una hipótesis? ¿Que tienes un producto cuyo éxito está garantizado? ¿Que no puedes desarrollar nada hasta que hayas terminado suficientes entrevistas? ¿Que puedes dejar de hacer entrevistas?

No, no y no.

La validación de una hipótesis solo te ofrece la confianza necesaria para continuar invirtiendo tiempo y esfuerzo en la dirección que hayas elegido. No significa tampoco que antes de escribir una sola línea de código tengas que haber completado 10, 15 o 20 entrevistas. El Desarrollo de Clientes se hace simultáneamente al desarrollo de los productos, lo que significa que puedes empezar con tu PMV en cualquier momento del proceso de entrevistas. También significa que después de haber desarrollado tu producto, tienes que seguir hablando con tus clientes.

Mantener un sano escepticismo

Las entrevistas de Desarrollo de Clientes son subjetivas y eso supone un reto: es fácil escuchar lo que se quiere oír. La mayoría de la gente, incluso sin pretenderlo, se centra en lo positivo. Oímos la palabra *quizás*, vemos una sonrisa e ignoramos las dudas y el tenso lenguaje corporal.

Es demasiado fácil interpretar que las respuestas validan nuestras hipótesis aunque no lo hagan. Si haces eso, *habrás desperdiciado mucho tiempo*. Evitemos que suceda entonces.

¿Te están diciendo lo que quieres oír?

¿Qué vas a oír si la gente está ansiosa por complacerte? Verás que, a menudo, la diferencia entre ser educados y ser honestos está clara. Pero para ello tendrás que aprender a leer entre líneas y tener en cuenta que el subtexto de la conversación puede ser ligeramente distinto si tu producto está dirigido al mercado de consumo o al empresarial.

Por norma general, los consumidores no querrán decepcionarte. Si has hecho un buen trabajo desarrollando tu relación con ellos y tratando de sonar cercano, tu entrevistado deseará cooperar y hacerte feliz. Podría decir que ha sufrido un problema o que se ha comportado de cierta manera sin que sea cierto. Podría decir que está dispuesto a pagar por una solución que le permitiera hacer algo, y, en realidad, no se le pase ni por la cabeza.

Para aquellos de vosotros que trabajéis en productos empresariales, el tono de estas respuestas puede ser diferente. Tu entrevistado puede pensar que, para ser un profesional, la educación es más importante que la honestidad. Podría pensar que está siendo diplomático al mostrarse de acuerdo en que algo es posible cuando, en realidad, piense que se trata de algo muy improbable.

También podría pensar que estas conversaciones son una invitación a alguna clase de pacto: que mostrándose de acuerdo contigo en un área determinada, se gana el derecho de pedirte más adelante algo que necesite.

En ambas situaciones, escucharás respuestas que se ajustarán demasiado bien a lo que esperas oír. Cuando oigas que algún entrevistado dice algo que confirma tus suposiciones, no te detengas ahí. Sé escéptico.

A menudo digo: «Si alguien dice quizás, apúntalo como un no».

¿El cliente está contando algo real o aspiracional?

A menudo, la gente no se conforma con decir que quieren algo —un producto, un servicio, la posibilidad de realizar una tarea—. Querer algo es gratis y es fácil.

Sin embargo, no lo es cambiar el comportamiento de la gente y que gasten dinero o que aprendan algo nuevo. Por eso tendrás que averiguar la diferencia entre lo que esas personas desean y lo que verdaderamente están dispuestas a hacer y, para conseguirlo, deberás ser disciplinado al hablar con los clientes. Si haces una pregunta y la persona se limita a decir «sí», esa respuesta tendrá bastante menos peso que si ha sido él quien ha introducido el tema en la conversación.

En el capítulo 4 hablé sobre la importancia de hacer preguntas abiertas. Es mejor evitar las preguntas que se respondan con un sí o con un no en cualquier caso, pero, al principio, te será difícil hacerlo. De vez en cuando, no podrás evitar preguntar algo como «¿Haría...?» o «¿Le gustaría X...?». No pasa nada, siempre y cuando no interpretes la respuesta del cliente como si fuera cierta. Tendrás que ponerla a prueba.

Años atrás, trabajé para un gran banco en un estudio con usuarios cara a cara. Un ejecutivo del banco insistía en hacer a todos los clientes la misma pregunta: «¿Está preocupado por la seguridad de su información financiera?». Yo le indiqué que nadie respondería de forma negativa a esa pregunta, pero no le convencí. Obviamente, tal y como predije, las 10 personas con las que hablamos se mostraron preocupadas por la seguridad y la privacidad de su información financiera. Sin embargo, cuando uno de ellos se iba, le di las gracias y le dije: «Para que pueda obtener su gratificación de 50 dólares, necesitamos que escriba el nombre de soltera de su madre y su número de la seguridad social». Sin dudarlo, el hombre cogió un boli y una hoja de papel. Le detuve antes de que escribiera nada, pero demostré lo que quería. Muy preocupado por la seguridad... hasta que se ponían en juego 50 dólares.

Un mejor modo de formular la pregunta inicial hubiera sido preguntarle sobre su comportamiento actual, como en: «¿Qué cosas cree que debe hacer la gente para que su información financiera esté segura?». Si ya has hecho una pregunta de sí o no y te han contestado de forma afirmativa, mejor que en las siguientes entrevistas utilices una pregunta abierta de este tipo.

Una respuesta fiable que indicaría que el cliente sí que se preocupa por la seguridad podría incluir algunas acciones tangibles, como «elegir una contraseña segura» o «desconectarme siempre que utilice la página web del banco». Por el contrario, compara esa respuesta con una que dijera «no sé» o «siempre leo cosas sobre la gente

que hackea las páginas y se hace con los números de las tarjetas de crédito, pero es imposible hacer nada para evitarlo».

Aunque hayas formulado correctamente tus preguntas, a veces los clientes parecerán tremendamente entusiasmados aunque, en realidad, no estén muy dispuestos a utilizar tu producto o a pagar por él. A mí me pasó en una ocasión cuando puse en marcha el diseño y la investigación para un producto de finanzas personales. En las entrevistas de cliente para la selección de un grupo de personas para nuestra versión beta, casi todo el mundo se mostró vehemente sobre sus problemas a la hora de gestionar el dinero. Describían sus frustraciones con todo lujo de detalles. Cuando vieron la demo, se mostraron encantados con la idea del producto. La mayoría dijeron que sí, que utilizarían sin dudarlo ese producto, incluso que estarían dispuestos a pagar por él. Y, no sé cómo, acabamos con un producto cuyo índice de uso se aproximaba al 100% (reconócelo, esto te ha impresionado).

Sin embargo, a lo largo del tiempo, empecé a observar diferencias en las palabras que utilizaba la gente. La gente que acabó por convertirse en cliente utilizaba más la voz activa y describía aspectos concretos de su problema. El resto utilizaba más la voz pasiva y hablaba en términos hipotéticos. Si tomas notas a mano, presta atención a los patrones que aparecen en la tabla 6-1.

Tabla 6-1. Comparación de patrones de habla reales y aspiracionales

La gente que se convirtió en cliente decía	Los clientes no decían
Ya lo he probado... así es como lo hago...	Lo he pensado pero todavía no lo he probado Eso significaría...
Tengo que ser capaz de hacer [tarea] más rápido/mejor porque... Estas son las cosas que en este momento me dificultan hacer [tarea]	[Tarea] es imposible... No conozco a nadie que haga [tarea]
Esto me ayudaría a conseguir [objetivo]... Si lo tuviera, esto es lo que haría...	Me gustaría tener... Sería interesante ver... Bueno, una vez que lo tuviera, tendría que averiguar cómo utilizarlo...
Ahora mismo...	Pronto... Tan pronto como [pase algo] Casi a punto de...
Así es como lo hago...	¡No puedo! Lo que debería hacer es...

Resultó que lo que escuché de muchas de esas personas que sonreían y hablaban de forma entusiasta era en realidad lo que *deseaban* hacer. Gestionar bien tus finanzas personales es uno de esos objetivos que todo el mundo piensa que *debería* marcarse, como perder 5 kilos o usar el hilo dental a diario.

El mejor predictor del comportamiento futuro es el comportamiento actual. Centrarse en ejemplos concretos de ese comportamiento es la mejor manera de poner en claro lo que es aspiracional y lo que es real. Si un entrevistado te dice que quiere perder 5 kilos, pregúntale cuánto ejercicio hizo la semana pasada. Si alguien habla de

depurar el proceso de gestión de proyectos, pregúntale a qué reuniones ha asistido con ese objetivo o cuántos cuellos de botella ha eliminado hasta el momento.

Si tus notas contienen muchos signos de admiración pero pocas pruebas reales de comportamiento, no estarás validando tu hipótesis. Hablaremos de ello más tarde en este mismo capítulo. Recuerda que lo más importante es validarlas o invalidarlas lo más *rápido* posible. Si tu hipótesis no es válida, cuanto antes lo sepas, más pronto podrás afinarla y hacer progresos. Si validas tu hipótesis rápido, podrás seguir y desarrollar un PMV (de esto hablaré más en detalle en el capítulo 7).

Pero antes de ir tan lejos, hablemos de tus notas, que también pueden ayudarte a validar o invalidar tus hipótesis.

Mantener organizadas las notas

Cuando estaba en KISSmetrics, una de mis mayores prioridades era consolidar con el resto del equipo lo que habíamos aprendido con el Desarrollo de Clientes. Yo entrevistaba de unos 10 a 15 clientes de media a la semana (y algunas semanas, a *muchos* más). Los fundadores también tenían muchas conversaciones con los clientes (aunque raramente eran estructuradas). Además, a medida que el equipo crecía, los equipos de atención al cliente y la ingeniería de ventas también hablaban a diario con los clientes. ¡Muchas notas que organizar!

Hacer el seguimiento de tanta información ya es bastante difícil con una sola persona. Y además, lo ideal sería que la mayoría de tu equipo de desarrollo de productos, si no todos, formaran parte del Desarrollo de Clientes.

Y, por otra parte, si has tomado las notas suficientes para captar de forma adecuada lo que alguien ha dicho en una entrevista de 20 minutos, no podrás compartir todas esas palabras de forma eficaz con tu equipo. Es imposible que todos lean todo lo escrito en las notas de las entrevistas. Por eso, es básico tener alguna estructura para resumir y mantener tus notas.

Mantener tus notas en un único archivo

En los proyectos en los que yo soy la entrevistadora principal, mantengo un único documento de Word con todas las notas de las entrevistas de cliente. Antes de hablar con una nueva persona, añado unas cuantas líneas en blanco, escribo el nombre de la persona y el de su empresa en negrita y pego mi plantilla para entrevistas (que presenté en el capítulo 5).

Si hay más de una persona en el equipo de las entrevistas, Google Docs es mejor opción porque permite que cada persona edite el documento por su cuenta. De ese modo no tendrás que preocuparte por sobrescribir de forma accidental las notas de otra persona si hay más de dos haciendo entrevistas al mismo tiempo.

Al tener todas tus notas en un único documento, te será más fácil buscar en ellas más tarde. Si recuerdas que alguien ha mencionado «integración del correo electrónico», puedes buscar esa frase en concreto en el documento. También es más fácil ver de esta manera el número de veces que una palabra o un producto concretos han aparecido en las conversaciones. Se puede hacer en varios documentos, pero el proceso es mucho más lento.

Algunas personas con las que he trabajado recomiendan Evernote para el Desarrollo de Clientes. Es cierto que Evernote está disponible en varias plataformas y que si te acuerdas de algo, puedes buscarlo en tu teléfono o en tu iPad y apuntar algo rápidamente, pero, por mi parte, yo utilizo Word o Google Docs.

Crear un resumen

Yo utilizo un segundo documento de Word para hacer mis resúmenes. Al utilizar un documento separado para ellos, me resulta más fácil quedarme con lo esencial de las entrevistas y detectar posibles patrones. Tiene que ser un documento lo bastante ligero como para compartir información con los miembros de mi equipo sin inundarlos con ella.

El primer paso es resumir lo aprendido en cada entrevista. Pero no hay que detenerse ahí. No deberías limitarte a acortar lo que el entrevistado te haya dicho, sino esbozar conclusiones y recomendar algunos pasos a seguir. El Desarrollo de Clientes solo es eficaz si hace que tu equipo pueda poner el foco en lo importante y evite perder el tiempo en actividades poco eficaces.

Si el cliente no está de acuerdo con lo que cree todo el equipo, probablemente un documento de resumen no baste para convencerles de que cambien de idea. Por eso hice énfasis en las entrevistas por parejas en el capítulo 5. Si un miembro del equipo ha participado en algunas entrevistas, aunque solo haya sido tomando notas, será más receptivo al *feedback* resumido. Para la gente que necesite más pruebas de lo que dicen los clientes, además, siempre podrás mostrar las notas al completo y tratar de convencerles de que participen y tomen notas en futuras entrevistas.

Como recordarás del capítulo 5, las áreas más importantes que es necesario captar con las notas son:

- Cosas que validen tu hipótesis.
- Cosas que invaliden tu hipótesis.
- Cualquier cosa que te sorprenda.
- Cualquier cosa que se diga con emoción.

Estas áreas son el lugar más probable donde aprender algo de los clientes. Cuando resumo, me obligo a reducir el contenido de cada entrevista hasta quedarme de cinco a siete puntos que contengan la información más *interesante*. De este modo, tengo

que priorizar lo que he oído y quedarme solo con las cosas más valiosas que haya aprendido de cada entrevista.

Cuando trabajas con varios entrevistadores, cada uno de ellos puede priorizar sus propias notas de forma similar, de cinco a siete puntos, divididos en tres secciones: «Validaciones», «Invalidaciones» y «También interesante».

Si no estás seguro de qué priorizar, deja que sea la emoción la que te incline por una cosa u otra. Una declaración factual que apoye una de tus suposiciones puede ser interesante, pero muchísimo menos que una entusiasta conversación tangencial de cinco minutos sobre un producto de la competencia.

A continuación, ofrezco uno de estos resúmenes de cinco puntos de una de mis entrevistas de KISSmetrics:

Joanne, directora de marketing de una empresa de tamaño medio:

- *Validaciones*: «Utilizo Google Analytics pero la verdad es que me genera más preguntas que las que es capaz de responder» (Suponemos que nuestros clientes ya utilizan Google Analytics, pero que se les ha quedado pequeño). Las estadísticas son una cuestión de baja prioridad porque los desarrolladores están trabajando en las funciones del producto, por lo piensa que su trabajo no tiene importancia. (Como pensábamos, el producto solo se configura si los desarrolladores no tienen otra cosa que hacer).
- *Invalidaciones*: ¡no hay que esforzarse en el marketing *online*! «Saber dónde estaba la gente antes de llegar a mi sitio, bueno, eso no me afecta, ¿no es así? La verdad es que no estoy segura de por qué tengo que saberlo» (Habíamos supuesto que la atribución de un determinado mercado era algo básico para nuestros clientes, ¡pero esto invalida esa suposición!).
- *También interesante*: ha habido una larga conversación tangencial sobre la atención al cliente: otros en la empresa no ven los problemas de los productos porque no tienen acceso a los correos del equipo de atención que ponen esos problemas de manifiesto. Está interesada en un acceso beta; estaría dispuesta a pagar a un desarrollador que le ayudara con la instalación.

Reunir al equipo alrededor de la nueva información

La mejor manera de asegurarnos de que nuestros esfuerzos en Desarrollo de Clientes mejoran el desarrollo de productos es maximizar el número de personas del equipo que hablen con los clientes. De ese modo, toda esa gente incorporará de forma orgánica el conocimiento adquirido a sus decisiones cotidianas sobre los detalles de implementación, de diseño y de marketing.

La entrevista por parejas es una técnica valiosa para conseguir que más gente se implique en el mundo de los clientes. Otra técnica que también resulta útil es invitar

a mucha gente a ayudar a categorizar el *feedback* de los clientes. Por ejemplo, en Yammer, lo hacemos normalmente con notas adhesivas en algún lugar amplio. Este procedimiento hace necesario volver a transcribir el *feedback* y eso supone tiempo extra. Pero el mero hecho de tener que cambiar de lugar las notas adhesivas anima el debate y hace que la gente reaccione ante el *feedback*, con lo que se implican más en profundidad.

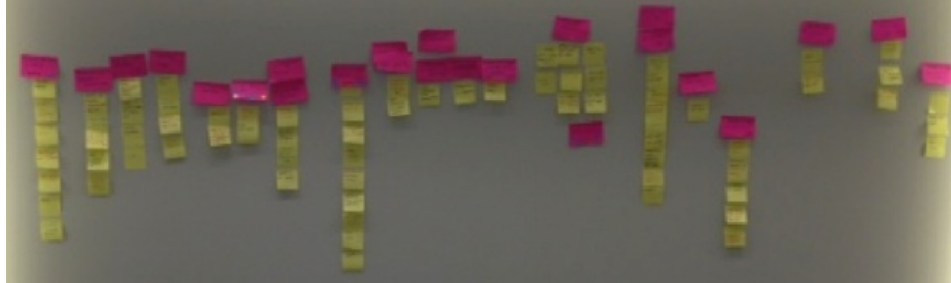


Figura 6-1. Invita a todo el equipo a que ayude a categorizar los comentarios de los clientes y así prestarán más atención a lo que estás aprendiendo de ellos.

No obstante, ten en cuenta que la gente no cambia de opinión con facilidad. Incluso en el caso de que alguien observara por sí mismo que sus suposiciones quedan invalidadas, necesitará tiempo y verlo varias veces para convertir esa nueva información en una corrección de rumbo.

No olvides que tu trabajo consiste en conseguir que tu equipo vea a través de los ojos del cliente para que haga los cambios necesarios y permanezca centrado en lo importante, evitando así dedicar esfuerzos a lo que no lo es. A continuación, ofrezco algunos consejos para compartir lo que has aprendido con tu equipo de forma eficaz:

- *Vende lo que hayas aprendido:* lo que has aprendido es crítico. Estás contando una historia que puede salvar o condenar tu producto. Es básico que te des cuenta la importancia de ese conocimiento y lo trates en consonancia. No envíes un correo electrónico con un asunto aburrido como «Resúmenes de las entrevistas con los clientes» a menos que quieras que la gente te ignore.
- *Ellos no tienen contexto: dáselo:* uno de los retos más importantes a la hora de compartir información con tu equipo es que *ellos no tienen contexto*. Cuando has oído a muchos clientes comentar cómo se comportan y qué creen, es difícil acordarse de lo que era *no* entender su situación. No se trata de algo exclusivo del Desarrollo de Clientes y apunta a lo que ya vimos en el capítulo 5, la maldición del conocimiento. Esta maldición puede impedir que te des cuenta de que debes explicar cada uno de los pasos que te han llevado a la conclusión. Para los que no hayan participado en la conversación no será obvio qué comentario, qué lenguaje corporal o qué preguntas han sido significativas para conducirte a ella.

- *Anima a la gente a que haga preguntas (no pases inmediatamente a las recomendaciones):* anima a la gente a que haga preguntas y a que debata. Si saltas directamente a tus recomendaciones y opiniones sacarás al equipo del bucle. Si hay miembros del equipo que no se sienten partícipes del Desarrollo de Clientes, podrían empezar a resistirse de forma sutil a él. ¿El primer paso para conseguir que la gente participe? Asegúrate de que están escuchando.
- *Hay que estar donde se toman las decisiones:* el conocimiento que se obtiene del Desarrollo de Clientes se convierte en acciones y decisiones. Es mejor compartir durante cinco minutos la información en una reunión sobre el alcance o la priorización del producto que hablar durante una hora en una reunión en la que la gente escuche lo que digas pero nadie haga nada.

Tienes que establecer un calendario regular para compartir lo que has aprendido. ¿Con cuánta frecuencia deben organizarse esos encuentros?

Depende. Debes hacerlo con la frecuencia que tenga sentido para el tamaño y el ritmo de tu empresa. Déjame explicarte lo que me ha funcionado a mí en ocasiones diferentes.

En KISSmetrics, normalmente consolidábamos y compartíamos el *feedback* del Desarrollo de Clientes justo antes de nuestra reunión semanal de priorización de productos. En una semana normal, yo hacía de 5 a 10 entrevistas y resumía cada una.

En Yammer, tan pronto como acabamos la entrevista, los que nos dedicamos al Desarrollo de Clientes publicamos nuestras notas en la red interna de la empresa. De este modo, todos los miembros del equipo pueden leer las notas inmediatamente y hacer preguntas. Para distribuir la información entre todos los equipos de producto, también compartimos nuestros resúmenes en una reunión mensual en la que discutimos nuestros datos sobre investigación de usuarios y actualizamos nuestras estadísticas. Estas reuniones son para intercambiar opiniones, por lo que solemos llevar presentaciones con la información justa para iniciar el debate (consulta la figura 6-2).

Aprendizajes del 1%

- Tienden a trabajar con clientes y lidian **con una información que cambia constantemente**
- Utilizan Yammer para compartir y **archivar** el conocimiento entre todos los equipos
- Valoran el **ritmo rápido** de Yammer, comparado con el correo electrónico
- Están **conectados todo el día, todos los días**
- Han estado utilizando Yammer de forma **consistente** desde el primer día
- Existen **gestores** que tratan de ser líderes o empleados más eficaces destacando en Yammer
- Su **mayor frustración** es la sincronización inconsistente entre dispositivos

Figura 6-2. Las transparencias con resúmenes cortos, como esta que resume las entrevistas de Desarrollo de Clientes con los usuarios más activos de Yammer, ayudan a comenzar el debate.

¿Cuántas entrevistas necesitas?

Respuesta breve 1: depende. Respuesta breve 2: de 15 a 20. No estoy segura de que ninguna de estas breves respuestas te sea de mucha ayuda, pero la verdad es que no me gustaría que te saltaras las páginas siguientes buscando la respuesta. Así que empecemos con las respuestas y, a continuación, seguiré con las cosas que podrás encontrar por el camino.

Después de dos entrevistas, observa tus notas y adapta tu entrevista. Tras cinco entrevistas, deberías haber encontrado al menos a una persona entusiasmada. Después de diez, deberías detectar patrones en las respuestas.

¿Cuántas entrevistas son necesarias?

Cuando llegues al número de entrevistas necesarias, lo sabrás.¹ Dejarás de escuchar cosas que te sorprendan.

Después de dos entrevistas: ¿estás aprendiendo lo que necesitas aprender?

En el capítulo 5 hablamos de reservarse cinco minutos después de tu primera entrevista con un cliente para averiguar qué elementos habían tenido más éxito. Lo más probable es que los primeros cambios que hagas a tus entrevistas tengan que ver con el tono empleado y con la formulación de las preguntas.

Cuando hayas completado dos o tres entrevistas, la evaluación debe ser más profunda. *¿Estás aprendiendo lo que necesitas aprender?*

Componentes de una hipótesis validada

Una hipótesis validada normalmente tiene cuatro componentes, todos expresados de forma entusiasta:

- El cliente confirma que, definitivamente, hay un problema o una necesidad.
- El cliente cree que el problema puede y debe resolverse.
- El cliente ha invertido de forma activa (esfuerzo, tiempo, dinero, tiempo de aprendizaje) en tratar de resolver ese problema.
- No hay circunstancias fuera de su control que le impidan tratar de resolver su problema o necesidad.²

Qué debe decirte cada entrevista

Cuando releas las notas de una de tus entrevistas, tienes que haber entendido la profundidad de la necesidad de la persona y su grado de motivación para arreglarlo.

Por tanto, deberías ser capaz de responder con seguridad preguntas como:

- Si tuviera un producto hoy mismo que resolviera completamente el problema del cliente, ¿veo algún obstáculo que pudiera evitar que lo comprara o que lo utilizara?
- ¿Cómo utilizaría mi producto el cliente y cómo encajaría en sus actividades cotidianas?
- ¿Qué otro producto sustituiría el mío?
- Si el cliente no estuviera dispuesto a comprar mi solución, ¿cuáles son las razones concretas por las que no lo haría?

Si, tras releer tus notas, no eres capaz de responder, debes modificar las preguntas de tu entrevista (consulta la sección que viene a continuación).

Dos entrevistas no son suficientes para proporcionarte la confianza de estar en lo cierto. Solo son un indicador de que no estás *completamente* equivocado.

Cambiar las preguntas de tu entrevista

No te preocupes por mantener la consistencia en todas tus entrevistas. Cuando era estudiante de psicología social, se me quedó grabado que tenía que utilizar el mismo guion y de la misma manera para evitar introducir el sesgo en un estudio. Lo mismo me dijeron cuando comencé con las pruebas de usabilidad: no cambies las preguntas o el resultado quedará sesgado. Ese *no* es el caso con la entrevistas de Desarrollo de Clientes. En estas entrevistas, no estás estudiando una situación en la que todas las variables estén controladas excepto una: estás aprendiendo sobre individuos únicos en entornos diferentes que no siempre toman decisiones de forma racional.

Cuando vaya pasando el tiempo, tus preguntas y tu estilo evolucionarán de forma natural. Adaptarás lo que dices y cómo lo dices a la persona con la que hables. Lo más importante de todo es seguir aprendiendo.

La mejor manera de resolver las preocupaciones de este tipo es que te den una segunda opinión. Pide a un colega que lea tus peticiones de entrevistas o escúchale respondiendo a tus preguntas. La perspectiva de alguien más siempre facilita detectar los puntos menores que otros podrían malinterpretar.

Dentro de las cinco primeras entrevistas: la primera persona verdaderamente entusiasmada

En las cinco primeras entrevistas, encontrarás como mínimo una persona *verdaderamente* entusiasmada con tu idea. Al menos, si has identificado un buen problema que resolver, alguien te dará una referencia directa («Esto no me afecta, pero conozco *exactamente* a la persona con la que debes hablar»). Si has escuchado algo así, ¡genial! Continúa trabajando.

Si no lo has hecho, es probable que una de las dos cosas siguientes sea cierta:

- No estás hablando con la gente adecuada.
- El problema que tratas de resolver no es un problema.

En cualquiera de los dos casos, tu hipótesis queda invalidada (recuerda que la hipótesis tiene dos partes: que este tipo de persona tiene este tipo de problema).

Entra dentro de lo posible hablar con alguien atípico. Es posible hacerlo

con dos personas atípicas, pero es altamente improbable hacerlo con cinco personas seguidas. Si hay cinco personas que no están interesadas, lo más probable es que tu hipótesis haya quedado invalidada.

¡Felicidades! Has invalidado tu hipótesis

Cuando te das cuenta de que una o más de tus suposiciones iniciales son incorrectas, es normal que te alarmes.

Pero intenta verlo de una forma positiva. Casi nadie consigue su producto y llega a su mercado en el primer intento, por lo que eso no tiene por qué significar nada malo sobre ti o sobre tu producto.

Si has sido capaz de aceptar de forma objetiva que tus clientes no están mordiendo el anzuelo, es una buena señal. Significa que has sido lo suficientemente disciplinado para hablar con ellos sin dirigir al testigo y escuchándoles sin insertar tu propio sesgo.

¿Y ahora qué? Bueno, el motivo de incluir preguntas abiertas es, en parte, no solo aprender el *qué*, sino también el *porqué*.

Observa los comportamientos descritos por tu cliente objetivo inicial. Observa las razones que haya dado para hacer esas cosas. Tus notas deberían darte pistas sobre los tipos de cliente en los que encajaría mejor tu producto. Revisa también tus hipótesis iniciales. ¿Cómo podrías cambiarlas basándote en lo que has aprendido? ¿Hay alguna suposición menor que hayas validado o invalidado?

Asegúrate de escribir lo que hayas aprendido, escribe una nueva hipótesis y empieza el proceso de nuevo. Cuanto más lo hagas, más fácil te resultará.

Y, lo mejor de todo, lo has hecho en solo cinco entrevistas. Mucho mejor que hacerlo tras haber puesto el producto en el mercado.

«¡Pero, espera! —podrías decir—, tal vez solo sea que no estaba haciendo las preguntas correctas». Bien, es poco probable. Cuando hablas con una persona a la que realmente le importa resolver su problema, su entusiasmo se extenderá por la conversación y acabará contestando las preguntas que *deberías haber* hecho.

Cuando encuentres a tu primera persona verdaderamente entusiasmada, puede que empieces a pensar en la rapidez con la que podrías desarrollar tu PMV. Normalmente recomiendo empezar con 10 entrevistas, pero si puedes tener un PMV listo en el mismo tiempo que te va a llevar hacer 5 entrevistas más, ¿por qué esperar?

No importa lo entusiasmados que parezcan sobre tu producto, la verdadera prueba es si el cliente está dispuesto a pagarte con dinero (o con cualquier otra moneda de uso personal como su tiempo, una reserva o una dirección de correo electrónico). Si puedes dar con la manera de recopilar esta moneda de los usuarios en un par de horas, ¡hazlo!

Dentro de las 10 entrevistas: aparecen los patrones

Es probable que, en tus 10 entrevistas, oigas algún patrón que se repita. Podría tratarse de dos o tres personas expresando similares frustraciones, motivaciones, limitaciones o cosas que desearían poder hacer.

Poner a prueba los patrones

Si escucho el mismo concepto tres veces, trato, de forma deliberada, de ponerlo a prueba en futuras entrevistas. Utilizo el término poner a prueba porque el objetivo es

probar el patrón, no asumir que existe. Es tentador utilizar en esas entrevistas preguntas de sí o no o preguntar «¿Estás de acuerdo con...?», pero, tal y como hemos visto antes, ese enfoque introducirá sesgo en las mismas. Es mejor centrarse en preguntar sobre escenarios y comportamientos pasados y dejar que sea el entrevistado quien confirme el patrón (o no) de forma natural.

Si el tema no aparece en la entrevista de forma natural, una manera útil de poner a prueba el patrón es el método «Hay gente que». Te inventas la existencia de gente a la que has entrevistado y dices que piensan o actúan de forma opuesta al patrón que hayas detectado. Por ejemplo:

- *Patrón*: has oído a mucha gente decir que buscan coches en línea y *que después* visitan un concesionario.
- *Prueba*: deberías decir lo contrario. «*Hay gente* que me ha dicho que prefieren visitar el concesionario y probar el coche *antes y que después* buscan en Internet. ¿Podrías decirme cómo lo haces tú a la hora de comprarte un coche?».

Asegúrate de que la frase «Hay gente que hace esto...» esté seguida de una pregunta. Eso provocará que el entrevistado ponga más atención a lo que has dicho y que su respuesta sea más detallada.³ Esté o no de acuerdo con el comportamiento de la gente que te has inventado, reaccionará a la comparación describiendo exactamente en qué se parece o se diferencia de ellos.

¿Todavía no has encontrado ningún patrón?

¿Qué sucede si no detectas ninguna clase de patrón? Es posible hablar con 10 o más personas y escuchar un montón de respuestas que parecen verdaderas y que evocan cierta emoción pero que no parezcan ajustarse a ningún patrón. Bien, lo que suele significar eso es que has elegido una audiencia demasiado amplia. Podrías estar hablando con tipos muy diferentes de personas, todos ellos clientes creíbles pero con necesidades diferentes.

En ese caso, yo recomiendo estrechar el tipo de personas con las que hables. Trata de centrarte en un determinado cargo en el trabajo, en un estilo de vida concreto, en la competencia técnica, el tipo de empresa o cualquier otra categoría que limite el número de personas. Eso te ayudará a detectar patrones más rápidamente y que así puedas seguir aprendiendo sin llegar frustrarte. No te preocupes por apuntar a una audiencia demasiado pequeña, recuerda que tu objetivo es validar o invalidar las hipótesis lo más rápido posible.

¿Cuántas entrevistas son suficientes?

Tal y como he mencionado antes, la respuesta real es «depende». Recuerda que el objetivo del Desarrollo de Clientes es reducir el riesgo. Teniendo eso en cuenta, el número de entrevistas será inversamente proporcional a:

- Tu experiencia con el Desarrollo de Clientes y el dominio de tu problema.
- La complejidad de tu modelo de negocio y su número de dependencias.
- La inversión necesaria para crear y validar tu PMV.

Tu experiencia con el Desarrollo de Clientes y con el dominio de tu problema

Cuanta más experiencia tengas y más cómodo te sientas con el Desarrollo de Clientes, menos entrevistas necesitarás (lo que no significa que salir de edificio y hablar con la gente pueda sustituir tu juicio sobre las cosas). Como, además, tendrás mejor ojo para detectar a tus objetivos, estarás hablando con la gente adecuada mucho antes. Y, por último, como tus preguntas serán mejores, también aprenderás más.

De forma similar, si estás familiarizado con los clientes de tu sector vertical acortarás todo el ciclo porque tus hipótesis iniciales serán mejores, al estar basadas en comportamientos, patrones de decisión y necesidades reales. Probablemente no sean perfectas, pero aun así no tendrás que dedicar tanto tiempo a la prueba y error. Cuando estaba en Yodlee, trabajé durante años con nuestros usuarios antes de empezar con las entrevistas de Desarrollo de Clientes. Como ya conocía bastante bien cómo manejaban sus finanzas esos usuarios, tanto *online* como *offline*, no necesité demasiadas entrevistas para empezar a desarrollar funciones de producto.

¿Cómo validar con un mercado «imposible de alcanzar»?

Si eres experto en el dominio de tu problema, no tendrás que dedicarle tiempo a aprender regulaciones, leyes y hábitos. Mark Abramson, antiguo presidente de USA Cycling, formuló la hipótesis de que había una mejor manera de proporcionar atención médica a los ciclistas accidentados y de conseguir que volvieran a estar en activo mucho antes. Rápidamente, pudo validar su hipótesis y empezó a desarrollar una solución. El «producto» consistió en una organización profesional, Medicine of Cycling, que pone en contacto a médicos, equipos ciclistas y atletas y que organiza una conferencia todos los años.

Tal y como cuenta el propio Abramson: «Gran parte del mérito de Medicine for Cycling es de mi mujer, Anna, que es médico. Habló con cirujanos de traumatología en Harvard que le dijeron: “Nos encargaremos de todos esos ciclistas heridos en la misma sala de urgencias, creo que tenemos la oportunidad de mejorar su ritmo de recuperación y la calidad de la atención médica que están recibiendo”».

Cuando empezaron a hacer entrevistas de Desarrollo de Clientes, no estaban seguros de qué preguntar. Pero como presidente de USA Cycling, Abramson sabía cómo funcionaban las cosas y contaba con una red que le permitió hacer unas cuantas encuestas rápidas. Abramson preguntó en ellas la frecuencia con la que los corredores se lesionaban, cuánto tiempo de competición perdían por esas lesiones, si los equipos en los que corrían les ofrecían un seguro y cuánto dinero les costaba.

Desarrollo de Clientes en un evento

Abramson llevó esos datos al Tour de California de 2010, donde pudo reunirse con 30 dueños, gerentes y médicos de equipos ciclistas. «Inmediatamente me quedó claro que nadie estaba hablando con los demás sobre los problemas de las lesiones», indica Abramson. Durante esa reunión, «tuvimos bastante momentos ‘ajá’». Nos quedó claro que teníamos que reunir a todos los implicados y decidimos hacerlo en una conferencia médica. Tuvimos la reunión en mayo y pensamos en organizar nuestra conferencia en noviembre. Para que entiendas la locura que era aquello, tengo que decir que la organización de las conferencias acreditadas para la formación continua de

los médicos (CME) suele llevar un año completo».

¿Funciona el Desarrollo de Clientes para la atención médica?

Abramson se muestra parcialmente de acuerdo con aquellos que son escépticos sobre el Desarrollo de Clientes en el campo de la atención sanitaria. «Los trucos habituales del Desarrollo de Clientes no funcionan. Ponerse en contacto con los médicos es prácticamente imposible. Todo el mundo compite por su atención: representantes de farmacéuticas, comerciales de equipamiento médico, pacientes. Tienen que levantar un muro a su alrededor que los proteja de tantas distracciones. No conseguimos ni una sola cita llamando a las recepciones de los médicos».

El consejo de Abramson: «Está bien empezar con un número pequeño de personas». Las conferencias CME habituales tienen cientos o miles de asistentes y Medicine of Cycling empezó con 40. En lugar de decenas de conferenciantes, solo contaban con 10. «Invitamos a los mejores que conocíamos gracias a nuestro contacto directo con el mundo del ciclismo y ellos nos ayudaron a darnos a conocer. Invitamos a gente que sabíamos que sufrían este problema de forma más directa: los médicos del Tour de California, el médico del equipo Garmin, los médicos del comité olímpico de los Estados Unidos. Y los médicos de los equipos conocen a otros médicos».

¡Hipótesis validada!

Medicine of Cycling pudo validar bastante rápido su hipótesis inicial —podemos curar más rápido a los ciclistas y, trabajando juntos, tenerlos antes de vuelta—. «Esa validación se produjo de forma casi espontánea al reunir a la gente adecuada en la misma habitación», dice Abramson. Desde entonces, para continuar desarrollando el producto, la organización se ha apoyado continuamente en el *feedback* de sus miembros y ha desplegado la posibilidad para los profesionales de ser miembros de la asociación, ha publicado directrices a seguir para las lesiones más habituales en este campo y ha establecido estándares de atención sanitaria. Ahora van a organizar una conferencia anual.

Complejidad del modelo de negocio y número de dependencias

Incluso si eres un experto en Desarrollo de Clientes y dominas tu solución, hay ciertos modelos de negocio que te exigirán validar un número mayor de suposiciones. Si tu negocio depende de proveedores, distribuidores u otras empresas externas, tendrás que hablar con todos ellos además de con tus clientes. Si estás tratando de desarrollar un mercado bilateral, tendrás que escuchar a ambas partes para asegurarte de aportarles valor a las dos, lo que podría duplicar o triplicar el número de entrevistas a organizar. Dado que cada parte tendrá sus propias necesidades y restricciones, el número de conversaciones debe ser suficiente para que los patrones propios de cada parte puedan emerger.

El problema del huevo y la gallina: en un mercado bilateral, ¿qué parte viene primero?

Si estás haciendo Desarrollo de Clientes con múltiples *stakeholders*, ¿deberías hablar con un cliente del primer segmento y, a continuación, con el siguiente? ¿O deberías ir alternándolos?

LaunchBit, una *startup* que da servicio a los mercados bilaterales, validó sus ideas mediante el Desarrollo de Clientes. La empresa, una red publicitaria a través del correo electrónico, tenía que entender las necesidades de las dos caras de su producto: los que se dedicaban al marketing digital, por un lado, y los editores de contenido, por otro.

La CEO de esta empresa, Elizabeth Yin, lo explica: «Es difícil abordar un mercado bilateral. La gente te dice ‘intenta hacerte con una de las partes en primer lugar y, después, utiliza eso para hacerte con la otra’, pero ese enfoque no era posible en nuestro caso».

«Empezamos reuniendo a seis editores y dos anunciantes», dice Yin. «Los dos anunciantes estaban dispuestos a probar nuevos modos de gestionar su inventario de anuncios y por eso deseaban utilizar nuestro PMV en campañas de publicidad mínimas. Asimismo, los seis editores estaban interesados en probar la idea de monetizar sus *newsletters*. De ahí que, al principio, contáramos con un pequeño número de participantes de ambos mercados utilizando nuestros PMV. Lo estructuramos todo como un experimento. Este enfoque nos

funcionó porque se trataba de grupos que estaban dispuestos a probar nuevas ideas. Cuando los experimentos fueron bien, pudimos expandirnos en ambos grupos. Empezamos a conseguir algo de escala, lo que, a su vez, provocó que nuestros números se hicieran más atractivos para aquellos clientes potenciales menos dispuestos a experimentar».

Es difícil de predecir a quién debes entrevistar primero, por eso es mejor no preocuparse mucho por el tema. Ponte a ello y empieza a hacer entrevistas. Tras un par de ellas, probablemente tendrás una idea más cabal y práctica del modo de escuchar a todos los *stakeholders* a los que darás servicio.

Gracias a ese enfoque, LaunchBit pudo identificar los problemas de cada parte. Los encargados de las campañas publicitarias no querían tener que firmar un acuerdo cada vez que quisieran anunciarse en una *newsletter* y LaunchBit les dio la posibilidad de hacerlo en varias de ellas con una sola compra, lo que les ganó para el negocio.

Los editores de contenido no querían poner anuncios en banners, incluso si daban dinero, porque pensaban que eso alejaría a los lectores. LaunchBit cambió su formato de anuncios, convirtiéndolos en anuncios solo de texto, un enfoque que fue capaz de contentarlos —a fin de cuentas, sin editores, no tendrían un producto que ofrecer a los encargados de las campañas.

«Comprender la mentalidad de ambos [encargados de las campañas y editores] es tan importante —dice Yin— que es tremendamente importante estar al tanto de lo que piensan los clientes. De hecho, para poder satisfacer sus necesidades, seguimos iterando basándonos en las conversaciones con ellos».

Inversión necesaria para crear tu PMV

En el prólogo, mencioné que dediqué un mes a hacer entrevistas de Desarrollo de Clientes para KISSmetrics. Durante ese período, hice como 50 entrevistas, un número que probablemente está en la parte más alta del espectro. Déjame explicarte por qué necesitamos tantas entrevistas para desarrollar nuestro PMV.

Técnicamente hablando, la versión beta de KISSmetrics que surgió de esas 50 entrevistas no fue el primer paso que dimos para que los clientes validaran nuestra idea. Contábamos con un sitio de prelanzamiento en el que se habían apuntado centenares de clientes, que nos habían proporcionado información sobre ellos y sus empresas. Lo que necesitábamos validar no era, por tanto, su interés, sino si nuestro enfoque de las estadísticas web era eficaz y diferencial para ellos.

En esa situación concreta —un producto dirigido por datos en el que la experiencia de todos los clientes era diferente y en el que la precisión resultaba crítica— necesitábamos un nivel importante de inversión en ingeniería para desarrollar algo que nos permitiera aprender. Pero, gracias a la información obtenida de las 50 entrevistas, pudimos minimizar al máximo la inversión necesaria.

En general, si te sorprendes pensando que vas a necesitas un mes o más para tener listo tu PMV, probablemente estés dedicando excesivos recursos a la ingeniería. En ese caso, merece la pena buscar el consejo de un mentor que pueda comprobar la validez de tu idea.

Después de suficientes entrevistas dejarás de escuchar cosas que te sorprendan

El mejor indicador de que has terminado con las entrevistas es que dejarás de escuchar cosas que te sorprendan. Entonces tendrás la suficiente confianza en lo aprendido sobre los problemas, las motivaciones y las frustraciones más comunes de los clientes y los *stakeholders*.

Normalmente, a mí me lleva de 15 a 20 entrevistas sentir la confianza necesaria en que el problema y la solución tienen potencial. Eso supone, entre dar con los participantes, preparar las preguntas, tomar notas y resumirlas, unas dos semanas de trabajo. Puede parecer mucho esfuerzo, pero, si gracias al aprendizaje obtenido en ellas consigues eliminar una única función de tu producto, ya habrás justificado la inversión realizada en Desarrollo de Clientes.

Este proceso puede y debe producirse en paralelo al desarrollo de tu PMV.

Uno de mis proyectos más recientes de Desarrollo de Clientes implicaba aprender sobre Yammer y sobre cómo nuestros clientes medían su éxito con el producto.

Sabíamos que muchos de nuestros clientes estaban informando a sus jefes del uso que hacían de Yammer y de su éxito con él. (Como cualquier empleado puede iniciar una red social interna con Yammer sin necesidad de que sus superiores lo aprueben, a menudo tenemos gente en las empresas que defienden nuestro producto internamente ante sus ejecutivos, que entonces tienen que aprender más sobre el valor que aportamos). Los ejecutivos nos indicaron que no estaban contentos con la herramienta de informes existente, que habíamos desarrollado basándola en «lo que los clientes pedían» en lugar de en investigaciones controladas de su comportamiento y sus necesidades. No obstante, antes de comprometernos a desarrollar esa funcionalidad, quise asegurarme de que entendíamos de forma cabal sus problemas para así ofrecerles una solución más eficaz.

Durante un período de dos semanas, dirigí 22 entrevistas cortas con clientes. En las últimas entrevistas, dejé de oír comentarios nuevos o significativos. Por eso tuve la suficiente confianza como para hacer algunas aseveraciones:

- Cómo nuestros clientes reunían las diapositivas para presentar los informes.
- A qué *stakeholders* tenían que complacer.
- Con qué frustraciones se estaban encontrando.
- Los problemas raíz que explicaban *por qué* pedían ciertos cambios en el producto.

Basándonos en esa información, pude determinar que dos de sus peticiones estaban genuinamente motivadas por una necesidad y recomendé no desarrollar las demás. Y lo que es más importante, pude resumir lo que había aprendido de las entrevistas y compartirlo con esos mismos clientes. Se trata de un paso extra que resulta extremadamente útil cuando ya se tienen clientes. Cerrando el bucle de esa forma, esto es, demostrándoles que nos habíamos tomado en serio sus preocupaciones, que habíamos identificado sus problemas y apuntando a los cambios que habíamos adoptado en respuesta a esos problemas, pudimos estrechar la relación que teníamos con ellos.⁴

¿Qué aspecto tiene una hipótesis validada?

Y ahora: lo que has estado esperando, ¿qué aspecto tiene una hipótesis validada?

Como ejemplo, mostraré cómo KISSmetrics decidió, basándose en lo que habíamos aprendido de los clientes, desarrollar un segundo producto, KISSinsight. Como ocurre en la mayoría de las historias de verdad, resultó ser más complicada que la mera teoría.

Para empezar, no comenzamos creando una hipótesis de problema porque ¡no nos dimos cuenta de que existía el problema hasta que empezamos a hablar con los clientes!

Yo no pretendía encontrar una nueva idea para un producto. Estaba organizando entrevistas de Desarrollo de Clientes para el producto de estadísticas web KISSmetrics y el problema que acabó por generar KISSinsights emergió a partir de un patrón que no pude ignorar.

En las entrevistas preguntaba, utilizando un lenguaje deliberadamente vago, qué herramientas estaba utilizando la gente para las métricas de sus páginas webs. Casi todos los clientes potenciales mencionaron dos herramientas: Google Analytics y UserVoice. Muchos otros también habían hecho pruebas de usabilidad, ya fuera subcontratándolas o utilizando UserTesting.com o herramientas *online* similares para hacerlas desde dentro de sus empresas.

Al principio, el propósito de mis entrevistas era validar que la gente necesitaba estadísticas mejores —y que si las tuvieran estarían dispuestos a dejar de utilizar la versión gratuita de Google Analytics y pagar por KISSmetrics—.

En realidad, no tratábamos de competir con las plataformas de *feed-back* cualitativo o de pruebas de usabilidad. Se trataba de una idea tangencial —una distracción de lo que trataba de aprender sobre nuestro producto de estadísticas web—, pero *interesante*.

Cuando los clientes insisten en decirte lo mismo una y otra vez, hay que estar loco para no hacerles caso.

Después de cuatro o cinco entrevistas, seguí viendo el patrón. La gente se sentía frustrada cuando hablaban de conseguir *feedback* y de entender a los usuarios. Se sentían indefensos. Algunas de las cosas que escuché en las entrevistas fueron:

- Me gustaría saber lo que la gente piensa cuando están en mi sitio web.
- He intentado hacer encuestas pero son una pérdida de tiempo: te lleva mucho tiempo escribir una para acabar consiguiendo una o dos respuestas.
- Todo lo que consigo en la pestaña de *feedback* es que «somos maravillosos» o que «somos un asco» y ninguna de esas opiniones nos sirve. Me gustaría sentarme en el hombro de un cliente y preguntarle en el momento exacto: «¿por qué no estás comprando?» o «¿qué te está confundiendo?».

Después del cuarto o el quinto comentario sin necesidad de darle pie, formulé una simple hipótesis: «La gente encargada de la gestión de proyectos tiene un problema para hacer investigación de clientes rápida/eficaz/frecuente».

Para aprender más, el equipo de KISSmetrics hizo dos cosas en paralelo:

- Los desarrolladores crearon un PMV para validar la demanda de los clientes: una página de bienvenida en la que se resumía el concepto del producto y que llevaba a un formulario de encuesta en el que podían apuntarse para utilizar la versión beta del producto cuando estuviera disponible.
- Por mi parte, yo empecé a organizar entrevistas de cliente cuyo objetivo concreto era aprender más sobre el concepto de investigación cualitativa. Pregunté lo que la gente aprendía de los formularios de *feedback* cualitativos. Pregunté sobre otros tipos de pruebas de usabilidad o de investigación que hubieran puesto en marcha. Pregunté qué les impedía investigar más. Pregunté qué cosas, si tuvieran una varita mágica y pudieran saber cualquier cosa de sus visitantes, elegirían saber.

Como ya teníamos nuestra base de clientes, pude encontrar rápidamente a la gente necesaria para organizar 20 entrevistas. Una vez realizadas, mi resumen tenía este aspecto:

- *¿Qué están haciendo los clientes para resolver este problema?* Continuar sin investigación de clientes.
- *¿Qué otras herramientas no están proporcionando/resolviendo lo que los clientes quieren de verdad?* Feedback privado, capacidad de dirigirse a la gente con contenido específico o en medio de acciones concretas.
- *¿Quién está implicado hoy en día en recopilar el feedback de los clientes?* El gestor de productos, ansioso por tener esta información. El desarrollador, que se resiste a emplear parte de su tiempo en estas tareas en lugar de dedicarlo a la codificación.
- *¿Qué frecuencia/importancia tiene la necesidad?* Constante: «Siempre que tomamos decisiones sobre lo que tenemos que desarrollar». No existe visibilidad de *por qué* no funcionan.
- *¿Qué otras emociones mostraba la gente sobre este problema?* Odian escribir encuestas, odian pedir ayuda a los desarrolladores, se sienten avergonzados de no saber por dónde empezar.

Estas respuestas nos dieron la suficiente confianza para invertir en el desarrollo de un PMV rápido, un producto sin una apariencia muy acabada y programado para funcionar solo en el sitio de KISSmetrics. Cuando los clientes lo vieron, empezamos a

recibir correos que preguntaban dónde podían conseguir la herramienta de encuestas para su propio sitio.

Y así, lo que parecía una idea tangencial acabó convirtiéndose en un producto completamente nuevo: KISSinsights. En lugar de una pestaña de *feedback* genérica y siempre visible, las encuestas de KISSinsights podían configurarse para aparecer cuando los visitantes habían estado cierto tiempo en la página y para mostrar preguntas concretas y muy relevantes. Y, mejor aún, podíamos enviar a la gente encuestas ya elaboradas para que ellos no tuvieran que escribir las suyas.

En lugar del índice normal de respuestas a las encuestas, de un 1% a un 2%, los clientes de KISSinsights empezaron a observar que el índice se movía de un 10% a un 40% y que las respuestas eran accionables y muy localizadas. Un cliente, OfficeDrop, utilizó el producto para identificar temas problemáticos, lo que les permitió aumentar un 40% su índice de conversión en el registro de usuarios.⁵ En 2012 KISSinsights se vendió a otra empresa y cambió su nombre por el de Qualaroo, un producto que continúa utilizando el Desarrollo de Clientes para hacer evolucionar tanto el producto como el modelo de negocio.

¿Y ahora qué?

Existe un flujo y reflujo naturales en el Desarrollo de Clientes. Una vez que hayas validado una hipótesis, el siguiente paso es seguir avanzando en esa dirección.

Si todavía no tienes un producto, tendrás que utilizar lo que hayas aprendido y utilizarlo para desarrollar (o cambiar) tu PMV. En el capítulo 7, veremos diferentes tipos de PMV para que puedas saber qué tipo se ajusta mejor a los recursos de los que dispones y a las preguntas que tienes que responder.

Si estás trabajando con un producto existente y buscando maneras de mejorarlo, el capítulo 8 será un territorio más familiar para ti. No obstante, recomiendo que leas el capítulo 7 —podrías sorprenderte de lo bien que han funcionado los PMV incluso para las mayores empresas del mercado—.

Pistas clave

- Sé escéptico sobre la validación de tus hipótesis.
- Busca las pistas que indiquen que el cliente ya ha intentado resolver el problema; ten en cuenta que mucha gente pensará que *deberían* haberlo hecho, pero eso no significa que vayan a comprar el producto.
- El mejor predictor del comportamiento futuro es el comportamiento actual. Si tus notas tienen muchos signos de admiración pero pocas pruebas reales, tu hipótesis no estará validada.
- Crea un documento de resumen en el que reduzcas cada entrevista a cinco puntos y agrúpalos en «Validaciones», «Invalidaciones» y «También interesante».
- Una hipótesis validada debe incluir: que el cliente confirme la existencia del problema, que crea que puede resolverse, que haya intentado resolverlo y que no exista nada que le impida tratar de arreglarlo.
- En las cinco primeras entrevistas, deberías encontrar a una persona realmente entusiasmada. Si no la encuentras, habrás invalidado tu hipótesis.

- En las primeras 10 entrevistas, comenzarás a detectar patrones. Pon prueba esos patrones hablando en tu siguiente entrevista de «otra gente» inventada que haya hecho lo contrario y preguntando al entrevistado si él se comporta como esa gente o según el patrón que has identificado.
- Habrás hecho suficientes entrevistas cuando dejes de oír cosas que te sorprendan.

Notas

1 Sé que esta es una respuesta subjetiva y muy frustrante. Me recuerda un poco a las indicaciones que te dan cuando buscas una nueva dirección en Nueva Inglaterra: ve hacia el centro de la ciudad y gira a la izquierda. ¿Cómo saber si has llegado al centro de la ciudad? A menos que hayas estado en una pequeña ciudad de esa zona, es posible creas que esa no es información suficiente. Cuando lo has hecho, te das cuenta de que sí que lo es.

2 Incluso aunque el cliente esté dispuesto a invertir tiempo y recursos en resolver un problema, podría verse limitado por otros *stakeholders*, por ciertas leyes o normativas o bien por normas sociales o culturales que indicaran lo que resulta aceptable y lo que no lo es. Por ejemplo, los profesores podrían estar dispuestos a invertir en una solución que les ayudara a enseñar de forma más eficaz, pero no pueden saltarse el currículo decidido a nivel estatal. Los empleados de un restaurante podría intentar reducir el desperdicio de comida, pero se verán limitados por las leyes sobre salud. Los adolescentes podrían estar desesperados por encontrar una beca en una empresa, y sin embargo, vivir en un lugar en el que no exista transporte público o no haya ningún adulto que pueda llevarlos en coche.

3 La psicología social teoriza sobre esta cuestión diciendo que «aumenta la incertidumbre del lector y motiva un procesamiento más activo del contenido de los mensajes que las afirmaciones». Consulta «Effects of the Use of introductory Rhetorical Questions Versus Statements on information Processing» de See Robert E. Burnkrant y Daniel J. Howard en *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 47(6), diciembre de 1984.

4 Para ser honestos, los clientes hubieran preferido que les hubiéramos dicho: «Sí, por supuesto que he desarrollado lo que pediste». Pero se calmaron cuando escucharon que habíamos hablado con los clientes, que le habíamos dedicado mucho tiempo a pensar en sus problemas y que habíamos hecho progresos para solucionarlos, aunque no fuera de la manera que esperaban.

5 <http://blog.kissmetrics.com/1-2-punch-for-increasing-conversion/>

¿Qué tipo de Producto Mínimo Viable debo desarrollar?

No vas a descubrir la verdad hablando, la descubrirás haciendo. Así que deja de preocuparte sobre el grupo ideal de funciones que debe incorporar tu producto y, con la información que tengas, arriésgate, crea un PMV —como quiera que lo definas— y ponlo delante de los clientes. Es la única manera de seguir descubriendo cosas.

Kevin Dewalt, CEO de soHelpful.me y antiguo emprendedor becado en la National Science Foundation

Así que pregunté: «Entonces, ¿sería más barato alquilar una cámara y un avión o un helicóptero y sobrevolar los campos de las granjas, procesar a mano los datos y ver si los granjeros están dispuestos a pagar por esa información? ¿No podríais hacerlo en un día o dos por la décima parte del dinero que estáis buscando?». Pensaron durante un momento en ello y dijeron riéndose: «Somos ingenieros y nos encanta cacharrear con tecnología guay, pero lo que nos pides es que probemos primero si tenemos un producto que les importe a los clientes y si es un negocio. Podemos hacerlo».

Steve Blank

Hasta el momento, en este libro nos hemos centrado en validar tus hipótesis y tus suposiciones iniciales y no en validar las soluciones que desarrollarás a continuación, tu Producto Mínimo Viable (PMV).

Lo he hecho de forma deliberada porque hay muchas empresas tan ansiosas por desarrollar sus PMV que pierden muchas oportunidades de reducir el riesgo y de identificar errores. Es mucho más rápido y barato identificar esos errores cuando todavía estás pensando en el producto que hacerlo cuando ya lo hayas desarrollado.

Sin embargo, la única prueba que existe de que tus clientes pagarán por tu producto la tendrás *cuando los clientes paguen por tu producto.*¹

En este capítulo veremos cómo pensar en tu PMV. También veremos:

- Marcar correctamente el objetivo de tu PMV.
- Tipos de PMV.
- Casos de uso para diferentes tipos de PMV.

NOTA

Si ya tienes productos y clientes, lee el capítulo 8, que incluye las dudas habituales sobre los PMV y que explica las dinámicas a las que deberás enfrentarte al tratar con equipos internos y con socios y clientes.

¿Qué debe hacer por mí mi PMV?

El objetivo de un PMV es maximizar el aprendizaje y minimizar el riesgo y la inversión al mismo tiempo.

Por eso, tu intención debe ser la de validar tus hipótesis y suposiciones y solo eso. Tu PMV no tiene por qué tener un aspecto impecable, ni haber implementado todas las funciones, ni ser escalable, ni siquiera tiene por qué estar hecho de código.

De hecho, tampoco tiene por qué ser una versión de tu producto. Un error común que he encontrado entre emprendedores es decir: «Vale, partamos de nuestro producto final y elijamos qué funciones debemos cortar para poder lanzar rápidamente un PMV». Se trata de una estrategia incorrecta porque, de ese modo, estarás asumiendo que ya sabes el aspecto que debe tener tu producto final incluso antes de ponerte en contacto con tu primer cliente.

Y lo que es más importante, de ese modo asumes que tu mayor riesgo está relacionado con la funcionalidad de tu producto. Y sin embargo, lo más probable para la mayoría de las futuras empresas es que el riesgo no esté ahí, sino en la distribución, en que el precio esté alineado con el valor que aporte y en el trabajo conjunto con recursos y socios.

La pregunta más importante que tu PMV debería responder puede ser alguna de las siguientes:

- ¿Puedo llevar mi producto ante los clientes?
- ¿Están dispuestos los clientes a pagar por el valor que les promete el producto?
- ¿Cómo medirán los clientes el valor que obtienen del producto?
- ¿Qué modelo de precios es el más adecuado para que el precio esté alineado con el valor que aporta el producto y con la capacidad de pago de los clientes?

Comprender qué preguntas tienes que responder primero te ayudará a dar con el PMV más relevante para tu caso en concreto.

Tipos de PMV

No existe una definición estricta de lo que debe incluirse en un PMV, al menos en lo referente a cuántas funciones debe incluir o qué tipo de tecnología debe utilizarse.

Los PMV son el medio para validar tus suposiciones más importantes y para minimizar tus mayores riesgos y, por tanto, serán diferentes para cada empresa y para cada producto. A veces (tal y como verás en este capítulo) ni siquiera se pueden llamar productos.

Mínimo significa que pondrás el foco en cómo aprender con la menor inversión posible en dinero y tiempo. Si tu PMV te va a llevar meses de desarrollo, casi con toda probabilidad no será mínimo. Si no puedes explicar tu PMV en un par de frases, probablemente tampoco lo sea.

Lo que desarrolles también tendrá que ser *viable*. Esta viabilidad tiene dos aspectos: debe ofrecer una experiencia suficiente para que los clientes puedan apreciar el valor que les ofrecerá el producto final y debe proporcionarte suficiente información para probar tus hipótesis como ciertas o falsas. Por ejemplo, hay gente que piensa que contratar una campaña en Google AdWords es un PMV. Yo no lo considero un buen ejemplo porque todo lo que conseguirás con ella es saber si una persona ha hecho clic en tu enlace, pero no por qué lo ha hecho ni tampoco si esos clientes estén dispuestos a gastar dinero en tu producto.

A medida que las empresas han ido hablando de los experimentos en los que han tenido éxito (o no), han aparecido algunos patrones en relación a los tipos de PMV. Algunos tipos habituales de PMV² incluyen:

- PMV de reserva.
- PMV de creación de audiencia.
- PMV conserjes.
- PMV Mago de OZ.
- PMV de caso único.
- PMV con el producto de otros.

A continuación, veremos para cada tipo de PMV mencionado, qué son, daremos un ejemplo de cómo funcionarían y explicaremos lo que puedes aprender con ese tipo de experimento concreto. También describiremos situaciones más adecuadas para los diferentes tipos de PMV (consejo: todo el mundo puede sacar partido del PMV de reserva).

PMV de reserva

Un PMV de reserva es el que utilizas cuando describes la solución y pides a los clientes potenciales que se registren y que soliciten el producto antes de que esté

disponible. Este tipo de PMV no trata de aumentar el interés de los clientes, sino su compromiso. Y para ello, que los clientes potenciales te ofrezcan su dirección de correo electrónico o incluso te proporcionen datos para tus encuestas no es suficiente.

Podrías aplicar este enfoque a todos los productos o soluciones que desees desarrollar, creando una página web que describa el problema que vas a resolver. Normalmente, estos PMV de reserva recopilan los números de las tarjetas de crédito de los clientes con la promesa de no hacer ningún cargo hasta que el producto esté disponible.³ En algunos entornos empresariales, una declaración de intenciones o un acuerdo para un programa piloto también puede ser suficientes como PMV.

Con este enfoque, y basándote en los costes y en la inversión necesaria para desarrollar el producto, podrías decidir continuar o no con el desarrollo solo si cuentas con un número determinado de reservas.

Kickstarter es un PMV de reserva. Aunque se haya descrito como una plataforma de *crowdfunding*, también resulta efectivo para validar la demanda de los clientes y su disposición a comprometerse financieramente con tu solución. Aunque la aportación de los clientes sea sustancialmente menor que el precio que podría tener el producto, sigue siendo una señal muy importante. A fin de cuentas, cuesta muchísimo trabajo que los clientes se comprometan a pagar nada.

Si hay miles de personas que aportan dinero por un producto que todavía no existe, la demanda del producto queda validada. Si, por el contrario, el proyecto no puede alcanzar el límite necesario para financiarse, será una clara señal de que el proyecto no resuelve un problema real para el suficiente número de personas.

Caso de estudio: Finale Fireworks

Tal y como explica Marcus Gosling, ahora arquitecto principal de diseño en Salesforce.com: «La mejor validación que puedes obtener de una hipótesis de negocio es cuando el cliente saca la tarjeta de crédito. En los meses en los que estábamos creando Finale Fireworks, viajé a Iowa con los otros fundadores para asistir a la convención de fuegos artificiales anual de la Pyrotechnic Guild International».

Gosling y sus socios habían creado un juego de fuegos artificiales y querían venderlo. «Alquilamos un pequeño cubículo en el que enseñábamos una demo muy básica de nuestro juego. Aprendimos con rapidez que la gente que se dedicaba a los fuegos artificiales no estaba interesada en lo virtual. Lo que querían era un software que no fuera caro y que les permitiera diseñar y poner en marcha espectáculos reales de fuegos artificiales. En esa convención, vendimos 60 copias del software con un descuento del 50%. Ni siquiera lo habíamos escrito todavía. Esas ventas fueron la mejor validación posible de que teníamos una idea de un producto por el que la gente estaba dispuesta a pagar».

Casos de uso

Sin lugar a dudas, un PMV de reserva es la mejor manera de validar que estás desarrollando algo por lo que los clientes estarán dispuestos a pagar. De hecho, todas las empresas y productos deberían encontrar la manera de implementar un PMV así, aunque ya hayan utilizado otros de los métodos de PMV descritos anteriormente para validar su estrategia. (La única excepción que estoy dispuesta a conceder son las empresas de muy alto perfil que, para ganar en el mercado, deban hacer el primer movimiento. Para ellas, resulta difícil evitar la cobertura de la prensa, lo que puede distraer a los clientes y ofrecer una ventaja a la competencia).

Los PMV de reserva funcionan bien para:

- Soluciones que necesiten una masa crítica de clientes para ser sostenibles o rentables.
- Soluciones que requieran una cantidad importante de tiempo y recursos para su desarrollo.

No obstante, casi todos vosotros deberíais estar probando vuestras hipótesis con un PMV de este tipo, independientemente de si toma la forma de un compromiso, de una reserva, de una declaración de intenciones o de un programa piloto.

PMV de creación de audiencia

Los PMV de creación de audiencia son la aplicación literal del significado de la expresión «Desarrollo de Clientes»: implican desarrollar la base de clientes propia antes que el producto. Cuando tengas tu base de clientes identificada, tendrás que crear un lugar de reunión para que acudan y obtengan información, para que conecten con otras personas de mentalidad parecida y para que intercambien ideas. Observando tu audiencia, podrás medir con qué contenido, con qué funciones o con qué personas se implica más la gente. Lo que, a su vez, te permite validar la demanda de las funciones o de los servicios que vayas a desarrollar. Y, además, una vez que tengas el producto, no tendrás que preocuparte por la publicidad o por la distribución: sabrás exactamente dónde encontrar a tus candidatos a cliente.

Moz⁴, 37Signals y Mint.com son buenos ejemplos de empresas que, antes de lanzar sus productos, utilizaron los blogs para desarrollar comunidades a su alrededor. Cuando sacaron un producto escalable, las tres empresas habían capturado una audiencia de miles de clientes relevantes. No obstante, no está claro si utilizaron los blogs como validación del concepto de sus productos. (En otras palabras, ¿habría estado dispuesta Mint.com a olvidarse de su producto de finanzas personales si no hubiera conseguido atraer a suficientes lectores a su blog MintLife?).

Un ejemplo más claro de PMV de creación de audiencia como método de validación se ha visto en el sitio Product Hunt, recientemente lanzado, que proporciona una clasificación diaria de mejores productos nuevos. El fundador, Ryan Hoover, invirtió solo 20 minutos en un PMV para evaluar su audiencia potencial. Hoover utilizó Linkydink, un modo de compartir enlaces a través del correo electrónico, para crear una simple lista de correo e invitó a unas decenas de personas. Si no hubiera observado que los registros subían o si la actividad de la lista hubiera decaído tras unos días, Hoover estaba dispuesto a desechar su idea. Solo cuando vio que había un aumento en el número de registros, en la actividad de la gente y en que la gente estaba cada vez más entusiasmada, comenzó a desarrollar un sitio web rudimentario. Product Hunt es un proyecto paralelo para Hoover, pero en sus primeros dos meses de vida ya había atraído a más de 4.000 usuarios.⁵

Casos de uso

El PMV de creación de audiencia no valida si los clientes están dispuestos a gastar dinero en tu solución. Sin embargo, con este tipo de PMV puedes medir la retención y la participación de los usuarios, lo que podría justificar la inversión necesaria para desarrollar una solución completa. La creación de audiencia también es altamente escalable: gracias a ella, te puedes poner en contacto, literalmente, con toda tu base de clientes potenciales.

Un PMV de creación de audiencia funciona bien para:

- Productos y servicios *online*.
- Productos gratuitos inherentemente sociales.
- Equipos con mucho contenido y capacidad de generar una comunidad a su alrededor.
- Negocios de consultoría que estén buscando extenderse a productos o servicios más escalables.
- Audiencias a las que les importa más su tiempo que su dinero (p. ej., médicos, inversores, CEO).

PMV conserje

En estos PMV, a los que se ha dado el mismo nombre que los conserjes que te ayudan a salir de los hoteles, se utiliza el esfuerzo manual para resolver el problema de un cliente. El cliente sabe, además, que estás proporcionándole una solución de forma manual y a cambio de la gran inversión que has realizado en darle una atención personalizada, está dispuesto a darte un *feedback* muy extenso. Los PMV

conserje te permiten que los usuarios puedan experimentar cómo sería utilizar tu producto antes de que lo desarrolles de verdad.

Imagina que vieras la oportunidad de conectar a los padres con actividades educativas personalizadas y de bajo precio para sus hijos. Un PMV conserje implicaría ponerse en contacto con media docena de padres y tener conversaciones con ellos sobre sus hijos y sobre cómo eligen sus actividades. Con esa información, podrías buscar de forma manual actividades locales para niños y escribir una lista de recomendaciones para cada padre.

Esta solución no es escalable. Sin automatización, todas las semanas tendrías que dedicar horas a cada cliente para proporcionarle una solución. Sin embargo, lo que hayas aprendido durante esta fase manual intensiva podría reducir de forma drástica tus riesgos.

Podrías validar la demanda haciendo un seguimiento personal para ver qué padres se han presentado en las actividades que les hayas sugerido. Podrías priorizar las funciones a implementar preguntándole qué partes de tu lista son básicas para ellos (o cuáles faltan). Podrías descubrir que los clientes de tu conserje piensan que es un servicio «que está bien» pero que no estén dispuestos a pagar por él. Probablemente también descubrirías que los criterios según los que los padres eligen las actividades para sus hijos no eran los que esperabas. Y todo ese aprendizaje se produciría antes de comenzar a diseñar tu sitio, a escribir código o a rellenar con información ninguna base de datos.

Caso de estudio: StyleSeat

Los estilistas, los dueños de spas, los masajistas terapéuticos y otros profesionales de la belleza —el segmento objetivo de StyleSeat—son personas ocupadas. No son expertos en tecnología, no es su máxima prioridad ni, probablemente, les interesa mucho.

Dan Levine, CTO de StyleSeat, lo explica: «Para nuestros clientes, uno de los factores más importantes a la hora de tomar una decisión es “¿me fío de esta gente?”. Se trata de algo más que la inquietud de “¿Cómo consigo que esto me funcione?”».

La hipótesis inicial

StyleSeat comenzó con la hipótesis de que para los consumidores tenía que haber una mejor manera de reservar citas con los estilistas y, para estos, una mejor manera de promocionar sus pequeñas empresas. Pero los fundadores, Melody McCloskey y Dan Levine, también sabían que tenían aprender más sobre ese sector. Y para ello, empezaron por ponerse en contacto con una amiga que tenía un *spa* y a la que

pidieron que invitara a todos sus conocidos del sector a beber champán y a aprender sobre tecnología con McCloskey y Levine.

Esa primera reunión se convirtió en una serie de reuniones semanales en las que los fundadores enseñaban a su audiencia a promocionar sus negocios utilizando Facebook, Twitter y el correo electrónico. «Para estos estilistas, casi nos convertimos en su equipo de expertos en tecnología, porque para nosotros esa era la manera más rápida de aprender sobre sus necesidades», dice Levine. «Salir y sumergirnos en el mercado no fue solo una manera de aprender, sino también nuestra manera de desarrollar una relación de confianza con nuestros clientes».

Comienzo con el PMV

Tras unas semanas, McCloskey y Levin aprendieron lo suficiente sobre las necesidades de los clientes como para comenzar el desarrollo de su PMV: Durante los seis meses siguientes, trabajaron en el Desarrollo de Clientes en paralelo al desarrollo del producto. A medida que fueron desarrollando el producto, empezaron a cambiar el foco de las conversaciones con los clientes y pasaron de validar las hipótesis a validar el producto con un grupo de usuarios beta. «Fue básico observar a los clientes utilizando nuestro producto. De ese modo, podíamos ver cómo funcionaba su mente cuando utilizaban las nuevas herramientas».

Expandiendo las hipótesis

Uno de los descubrimientos más importantes de StyleSeat fue comprobar que su oportunidad era mucho mayor de la que consideraba su hipótesis inicial. McCloskey y Levine habían concebido una herramienta que solucionaba la necesidad de las reservas. Pero los estilistas «no querían una app. Nuestros clientes no querían una parte en un lugar y otra en otro, sino que todo estuviera en el mismo sitio. Estaba clarísimo; nuestros clientes necesitaban una solución que les ayudara a hacer crecer sus negocios. Cambiamos, por tanto, el enfoque y pasamos de desarrollar una “herramienta de planificación” a “convertirnos en *el socio* tecnológico para la industria de la belleza”».

El profundo conocimiento de las necesidades de los clientes que ambos poseían ayudó a impulsar el valor de la experiencia para los clientes iniciales. StyleSeat había identificado que subir fotos y configurar una página en Facebook era el gancho perfecto para configurar un modelo freemium. «A partir del momento en que subíamos las fotos, les preguntábamos si querían ponerse en contacto con sus clientes a través del correo electrónico y les decíamos, también tenemos este otro servicio.... con lo que era fácil convencerles de que lo actualizaran».

Desarrollo de Clientes incremental

Tras su intensivo trabajo inicial de Desarrollo de Clientes, StyleSeat sigue trabajando de forma constante con ellos para desarrollar funciones y técnicas de marketing. Una técnica que utilizan es segmentar los clientes —los usuarios más activos y los nuevos usuarios— y ponerse en contacto con ellos a través del teléfono. «Tenemos un guion técnico pero, básicamente, se trata de conversaciones. ¿Con qué tiene problemas la gente? ¿Qué les gusta? Si han dejado de utilizar nuestro servicio, ¿qué esperaban conseguir con él al principio?». Estas conversaciones impulsan los cambios, que StyleSeat valida utilizando pruebas A/B.

Cuatro años más tarde, Levine se sorprende de lo que se parece su producto al PMV original. Lo que aprendieron los primeros seis meses de estrecho trabajo con sus clientes les permitió evitar errores y cambios de rumbo equivocados. «Ese trabajo puede haber ralentizado nuestro desarrollo inicial», dice Levine, «pero, desde entonces, hemos ganado ese tiempo perdido muchas veces».

Casos de uso

Los PMV conserjes no son escalables, pero te permiten validar la demanda de un producto, además de probar tus suposiciones sobre la logística y las funciones necesarias.

Los PMV conserjes funcionan bien para:

- Audiencias que no estén conectadas o que no sean expertas en tecnología.
- Soluciones en las que la logística sea difícil de prever.
- Soluciones que requieran mucha inversión de capital para ser escalables.
- Productos o servicios en los que la satisfacción de los clientes sea una ventaja competitiva.

PMV Mago de Oz

En un PMV Mago de Oz, ofreces un producto que parece completamente funcional, pero que, en realidad, se gestiona de forma manual. A diferencia de los PMV conserje, el cliente no sabe que hay una persona tras el producto gestionando manualmente las tareas que normalmente realizan el software o los procesos automáticos.

Imagina que quieres resolver el problema de que las empresas con metodologías ágiles de desarrollo pudieran traducir su software con más frecuencia. Un PMV Mago de Oz podría mostrar a algunos clientes un panel *online* mediante el que pudieran enviar el texto nuevo a traducir. Pero, en lugar de utilizar traducción automática, podrías contar con uno o dos hablantes de inglés que esperaran el envío delante de sus ordenadores y que realizaran las traducciones sobre la marcha.

Como en el caso de los PMV conserjes, se trata de una solución que no es escalable pero sí que te permite observar a tus clientes interactuar con el panel falso, preguntarles sobre las traducciones y cambiar drásticamente la velocidad y la calidad de esas traducciones, además de evaluar cuánto estarían los clientes dispuestos a pagar por ese servicio.

Caso de estudio: Porch.com

«Observamos el mercado de las reformas del hogar y teníamos algunas ideas sobre cuál podría ser la mejor solución», dice Matt Ehrlichman, CEO de Porch.com.

El equipo identificó algunas suposiciones clave sobre lo que deseaban los dueños de las casas, consiguieron algunos clientes, crearon bases de datos de precios y comenzaron entonces a desarrollar su PMV. La empresa, denominada inicialmente HelpScore.com, ayudaba a los dueños de las casas a encontrar los mejores contratistas de obra y profesionales para sus hogares basándose en un sistema de puntuación.

El equipo desarrolló un PMV Mago de Oz, en el que su página web parecía estar conectada con algún algoritmo de puntuación, pero que, en realidad, era actualizada manualmente por un miembro del equipo tras una investigación y la creación de un informe. Esa información se presentaba en una interfaz web, desde la que el equipo podía observar a los clientes interactuar con ella y si se convertían en usuarios de la página o no.

Hipótesis invalidada

«Hablamos con los dueños de las casas y pudimos comprobar que nuestra hipótesis estaba completamente equivocada. La puntuación no era importante para ellos. Lo que la gente nos preguntaba era: “¿Han contratado mis amigos o vecinos a alguna de estas empresas?”. Los dueños querían conocer el historial profesional y los trabajos que habían hecho antes. Querían también recomendaciones boca a boca. Algo que nos condujo a un camino completamente diferente».

Producto mínimo excepcional

Cambiaron el nombre por el de Porch y continuaron desarrollando algunos PMV durante un par de meses hasta que estuvieron lo bastante seguros de haber confirmado el rumbo del producto. A partir de ese momento, se concentraron en validar el contenido y los canales que les permitieran adquirir clientes de manera rentable. «*Lean* va de reducir el despilfarro y tomar un rumbo equivocado puede ser la mayor fuente de despilfarro, tanto en tiempo como en energía. Ahora que hemos validado con datos que ese rumbo es el correcto, estamos lo suficientemente seguros

de invertir más en él. A raíz de eso, cambiamos a modo *oculto*, y comenzamos a recopilar ingentes cantidades de los datos que sabemos que nuestros clientes necesitan para decidir correctamente sobre los profesionales de las reformas y del servicio doméstico. Queremos volver con un producto que lo haga bien. Queremos desarrollar un producto mínimo *excepcional*».

Porch se lanzó en junio de 2013 y almacena datos de más de 1,5 millones de profesionales de las reformas del hogar.

Casos de uso

Los PMV Mago de Oz son un método excelente de validar el comportamiento de los clientes «sin cortapisas». Como la solución parece estar completamente automatizada, sin intervención humana, no tendrás que preocuparte porque la buena educación pueda contaminar el comportamiento de los clientes. Si tu solución es útil, los clientes la probarán y si no lo es, no lo harán.

Los PMV Mago de Oz funcionan bien para:

- Soluciones que necesiten algoritmos sofisticados o una automatización complicada.
- Áreas sensibles a problemas potencialmente delicados (finanzas, salud, citas, servicios legales).
- Mercados bilaterales en los que puedas emular el comportamiento de una parte para validar el interés de la otra.⁶

PMV de caso único

Un PMV de caso único es un producto o tecnología funcional que pone el foco en un *único* problema o tarea y que permite, por tanto, validar una única hipótesis.

Que el PMV sea pequeño no quiere decir que sea chapucero. Este PMV *no* es una especie de permiso para desarrollar lo más rápido que puedas unas cuantas funciones, saltándote el diseño y la experiencia de usuario por el camino. Lo importante aquí es hacer una sola cosa pero hacerla bien. (Recuerda que la palabra «viable» en PMV significa que tienes que aportar valor a los clientes).

Imagina que quieres resolver el problema de las empresas que dedican demasiado tiempo a la atención al cliente. Un PMV de caso único implicaría que, para empezar, te centraras en un único canal y un único tipo de problema. Por ejemplo, podrías configurar ciertas plantillas de correo para que tus clientes pudieran responder mensajes con frases concretas como «cancelar mi cuenta» o «actualizar mi dirección de facturación».

Se trata de una solución escalable pero que solo cubre una parte de todo el problema. En este caso, la solución no sería de ayuda con los correos que no contuvieran esas frases ni tampoco con las llamadas telefónicas o con el chat *online*. Pero sí que te permitiría validar si los clientes están dispuestos a utilizar, e incluso a pagar, por la solución parcial. Y cuando esos clientes comiencen a pedirte más funciones, puedes utilizar esas peticiones para priorizar qué partes de la solución desarrollar a continuación.

Con este tipo de PMV, los clientes se quejarán, pero eso es algo bueno porque significará que han obtenido algo de valor de tu producto y que desean obtener aún más.

Si no se quejan, eso no significa que deseen más funciones, sino que ni siquiera están apreciando el potencial de la solución y, por tanto, desarrollar más funciones tampoco resolvería su problema. En su lugar, es mejor averiguar por qué tu hipótesis inicial, con un foco tan estrecho, era incorrecta y cambiar su enfoque para aproximarte más a lo que los clientes quieran.

Caso de estudio: Hotwire

Hotwire afrontaba un reto: su sitio de reservas de hoteles mostraba signos de envejecimiento tras 10 años de nuevas funciones y *workflows*.

Así que, tras observar a los clientes interactuar con Hotwire.com, su gerente de producto, Kristen Mirenda, y su diseñador de interacciones, Karl Schultz pudieron formular una hipótesis clara.

«Los clientes que trataban de utilizar Hotwire para reservar un hotel abandonaban el proceso porque no podían averiguar dónde estaría situado el hotel que reservaban. Por tanto, las búsquedas en mapas podían ayudar a aumentar los índices de conversión en las reservas».

No obstante, eso hacía necesario un cambio masivo en la interacción del sitio Hotwire.com y nadie se encontraba cómodo con un cambio como ese de la noche a la mañana. «Las reservas de hotel de Hotwire aportaban la mayor parte de los ingresos de la empresa», explica Mirenda.

Resultado de la búsqueda basada en mapas en un sitio «sombra»

En lugar de ese drástico cambio, Mirenda, Schultz y el ingeniero jefe Jim Tay lideraron el esfuerzo de crear un «sitio sombra» que les permitiera probar sus hipótesis con un porcentaje muy pequeño del tráfico existente en Hotwire.

Desarrollaron una versión PMV del sitio centrada en los resultados de la búsqueda en mapas. «La primera versión ni siquiera tenía diseño, por lo no era posible ordenar, filtrar ni revisar las búsquedas pero ninguna de estas cosas importaba para validar nuestra hipótesis sobre el uso de mapas».

El sitio se diseñó para que un porcentaje variable del tráfico normal de Hotwire fuera redirigido hacia él. La gente que llegaba al nuevo sitio, no se daban cuenta de formar parte de un grupo experimental, aunque el nuevo diseño ofrecía un enlace para ofrecer *feedback* a la empresa (consulta la figura 7.1).

La primera versión de su PMV se lanzó para el 1% de los clientes que llegaran a Hotwire.com. «Sacar algo así en la página y mostrarlo al mundo nos sacó definitivamente de nuestra zona de confort. Tanto que lo desarrollamos con la capacidad de eliminarlo en horas si era necesario», indica Mirenda.

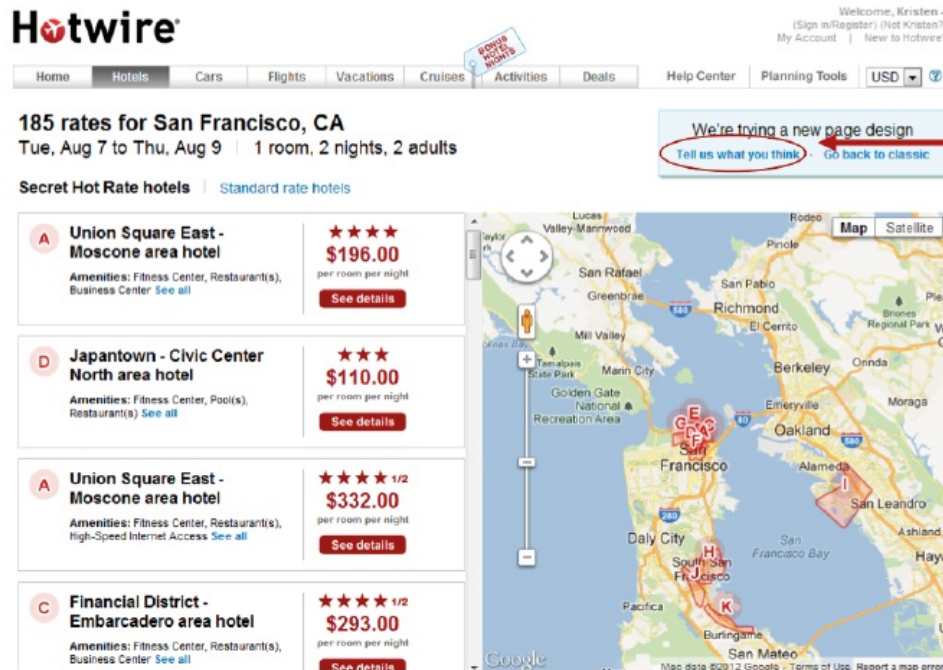


Figura 7-1. A la versión 1 del PMV de Hotwire le faltaban funciones pero validó la hipótesis de que los resultados de búsquedas en mapas ofrecerían una mejor experiencia de usuario y, al final, serían más rentables.

Iteración sobre el PMV

La mayor parte del *feedback* del sitio experimental de Hotwire fue negativo y hacía referencia a la falta de filtros y de ordenación en la búsqueda, aunque no al gran mapa del centro de la pantalla. ¡Y la gente seguía reservando hoteles! La vinculación con los mapas aumentaba y el índice de conversión del grupo experimental solo bajó un 17%, lo que no estaba nada mal para un PMV sin optimizar y con apenas funcionalidad.

Revisión del PMV para resolver las necesidades

Tan pronto como el equipo contó con suficientes datos para guiarles en la siguiente iteración, desactivaron el experimento del 1% y comenzaron a desarrollar para solucionar las principales necesidades: la falta de ordenación y de filtros en la búsqueda. A medida que sacaban nuevas versiones, comprobaron que el rendimiento aumentaba, con lo que el equipo pudo ampliar el tamaño del grupo experimental y, por tanto, conseguir resultados más rápido.

No obstante, tanto Mirenda como Schultz tuvieron que pelear un poco para conseguir el beneplácito de la empresa. Mirenda indica: «Como éramos el primer equipo que adoptaba una filosofía *lean*, pisamos todos los charcos. Es cierto que, en cada error, teníamos datos que nos indicaban qué no debíamos hacer en la siguiente versión, pero eso no es a lo que la gente está acostumbrada. La gente no estaba habituada a escuchar quejas de clientes, incluso aunque esas quejas no afectaran el uso general del sitio». Schultz está de acuerdo: «Los beneficios [de la metodología *lean*] deben explicarse bien para que todo el mundo entienda el valor que aporta».

El nuevo sitio consigue tracción

De forma gradual, el porcentaje de usuarios que accedían al nuevo sitio llegó al 50% y el rendimiento se puso a la altura del sitio original.

En la actualidad, Hotwire ha adoptado el nuevo sitio, con resultados de búsqueda en mapas, tanto para los Estados Unidos como para su audiencia internacional y, a medida que el equipo continúa optimizándolo, los índices de conversión siguen subiendo. Hotwire es una filial de Expedia, que ingresó 4000 millones de dólares en 2012.

Casos de uso

Los PMV de caso único te obligan a poner el foco en una sola área de la solución. No solo son más fáciles de desarrollar, sino también de explicar a los clientes potenciales. Los problemas que los clientes perciben son mucho menores si el producto o solución que prueba hacen una única cosa.

Los PMV de caso único funcionan bien para:

- Empresas y productos existentes que necesiten validar un cambio de rumbo o un producto nuevo, derivado de otro anterior.
- Tratar de introducirse en un mercado dominado por un producto mayor, más complicado y más caro.
- Validar cómo el producto puede ofrecer el mayor valor a los clientes.

PMV con el producto de otros

Los PMV con el producto de otros son aquellos en los que, para validar tus ideas, utilizas partes de un servicio o producto ya existentes. En algunos casos, se trata de una variación de los PMV Mago de Oz, en los que podrías ofrecer una solución a tus clientes y, a continuación, usar las herramientas o la infraestructura de la competencia para poder llevarla a cabo manualmente. En otros casos pueden implicar el uso una API o un *framework* ya existentes para desarrollar más rápidamente una solución.

La característica definitoria de los PMV con el producto de otros es que, para validar tus ideas y aprender más rápidamente, te apoyarás en la competencia que ya esté resolviendo el problema.

Por ejemplo, si quisieras resolver alguno de los problemas del sector del taxi, podrías registrarte como conductor UberX. Al hacerlo, no solo estarás invirtiendo tu tiempo, sino que también podrías ganar dinero gracias a la competencia. Sin embargo, gracias a ese registro podrías aprender rápidamente qué aspectos del negocio son los importantes y hablar con clientes para identificar oportunidades de diferenciación. Así, utilizando como apoyo la infraestructura y el marketing de la competencia podrías reducir drásticamente el coste de tu aprendizaje.

Caso de estudio: Bing Offers

«Imagina que son las 4 de la tarde y que el negocio va lento; el comerciante podría coger el teléfono, crear una oferta y así podrías verla si pasaras por delante del negocio».

Esta es una de las oportunidades que el ingeniero Guy Shahine y otros concibieron para Bing en el marco de los anuncios locales.

El equipo tenía la visión de una plataforma de ofertas en tiempo real. Pero, cuando comenzaron a desarrollar una app de ofertas, el equipo de Bing Offers se encontró con una barricada. «Los comerciantes no querían utilizarla hasta que hubiera usuarios», indica Shahine, «pero los usuarios no estaban dispuestos a instalar una app para conseguir ofertas a menos que participaran los comerciantes».

La barricada lleva al pivote

Cuando se dieron cuenta de este problema, el equipo pivotó por primera vez. En lugar de dedicar esfuerzo a pedir a los comerciantes que hicieran ofertas, se apoyaron en las ofertas de la competencia, servicios como LivingSocial, Yelp y Amazon Local. «El discurso es sencillo, les dijimos, ‘Haremos que más gente pueda ver vuestras ofertas’», explica Shahine. Eso permitió que el equipo de Bing Offers pudiera comenzar a probar el servicio con clientes reales en cuestión de semanas y no de meses.

Una oportunidad para facilitar las ofertas de los clientes

«A la gente le confundía cuando les redirigíamos a otros sitios de ofertas. Se quejaban de los problemas que había tenido previamente con otros sitios como Groupon —pagar un oferta y después olvidarla y que expirara o estar en una cita y sentirse avergonzado de tener que decirle al camarero que tenías un descuento—. No querían tener que entrar en el sitio a diario para buscar ofertas. Nos dimos cuenta que podíamos ofrecerles una experiencia mejor simplemente enlazando las ofertas con su número de tarjeta de crédito; de ese modo, sacaban la tarjeta y se les aplicaba la oferta automáticamente sin problema».

Para Shahine y el resto del equipo, que había trabajado en Microsoft durante años, el uso de un enfoque *lean* fue bastante innovador. «Contábamos con una visión clara de nuestro producto pero no con un plan a seis meses. Todo lo hicimos en *sprints* de dos semanas y no planificábamos por adelantado más que los dos siguientes *sprints*». Eso permitió iterar al equipo basándose en el *feedback* de los clientes que probaban la app. Por ejemplo, la gente dudaba cuando la app les pedía el número de la tarjeta de crédito para activar los descuentos automáticos: «La gente pensaba que íbamos a cobrarles algo y dejaban el proceso de configuración». Eso nos llevó a cambiar rápidamente la página de inicio para dejarles claro que los números de las tarjetas de crédito se utilizaban solamente para procesar los descuentos, no para hacer ningún cargo.

Seguir aprendiendo de los clientes

Cuando el equipo desplegó la app y el servicio, continuaron aprendiendo de los clientes de múltiples maneras, entre ellas con herramientas estadísticas como Omniture y Crazy Egg, para *feedback* como UserVoice y observando a los clientes en primera persona.

«Hoy en día podemos ir a una cafetería el fin de semana y dejar que la gente juegue un rato con Bing Offers y llegar a la oficina el lunes con el *feedback* y en cuestión de días hacer algunos cambios en el producto —dice Shahine— es un gran cambio respecto al desarrollo en cascada: un montón de arquitectos de diseño revisando un año completo el diseño y diciendo a continuación: ‘desarrollad esto’. Es un gran cambio cultural pero no solo eso, desde que lo aplicamos a este producto, estoy observando que hay más gente dispuesta a comprar la idea [de la metodología *lean* aquí en Microsoft]. Aprendes mucho cuando la aplicas y eso hace que el trabajo sea más divertido».

Casos de uso

El PMV con el producto de otros te permite aprender y validar rápidamente tus ideas utilizando como componentes los recursos de la competencia. Se trata de un enfoque que no solo reduce el tiempo y los recursos necesarios, sino que también te obliga a aprender de ellos y a identificar las ventajas potenciales que tu producto podría ofrecer frente al de tu competencia.

Los PMV con el producto de otros funcionan bien para:

- Introducirse en un mercado con una competencia establecida.
- Soluciones cuya logística sea difícil de predecir.
- Equipos con recursos limitados de ingeniería.

Ya tenemos nuestro PMV, ¿ahora qué?

Al principio de este capítulo, hablé sobre la importancia de identificar tus mayores factores de riesgo. Es de esperar que ya tengas un PMV que te haya ayudado a responder algunas de las preguntas más acuciantes que tenías, cuestiones sobre la distribución, el valor, el modelo de negocio y la funcionalidad.

Lo más probable es que, cuando tus clientes hayan interactuado directamente con tu PMV, algunas de tus suposiciones hayan quedado hechas trizas. Tal vez a los clientes les haya encantado la funcionalidad de tu producto pero protesten por su precio o quizá no se hayan visto convencidos por su propuesta de valor futuro. Bien, las buenas noticias son que, casi con seguridad, ahora sabes más que antes de tu mercado y de tu producto.

Con ese nuevo conocimiento en la mano, observa de nuevo tus hipótesis. ¿Cuáles se han validado? ¿Cuáles eran incorrectas? Para cada hipótesis incorrecta, ¿qué información tienes de la razón por la que lo era? Basándote en esa información actualizada, ahora podrás formular un conjunto nuevo de hipótesis con mucha más base.

En algunos casos, lo mejor será organizar entrevistas de cliente con una audiencia diferente. En otros, tal vez sea más apropiado concebir un nuevo PMV que te ayude a seguir aprendiendo sobre otros aspectos de tu negocio.

Por desgracia, no hay una línea clara que separe «sí, has validado tu PMV y tu producto será un éxito» de «no, vuelve a la pizarra». En realidad, esa división es más bien una gran gama de grises en la que, de forma progresiva, irás obteniendo más pruebas de que estar en buen camino.

Por esa razón, no existe un punto en el que puedas abandonar el Desarrollo de Clientes por completo. Incluso cuando hayas tomado decisiones «irreversibles» (vamos a desarrollar este servicio, acabamos de contratar a un ingeniero, hemos dejado el trabajo) seguirás beneficiándote del aprendizaje y la validación continuos.

En el próximo capítulo, hablaremos de los modos de utilizar el Desarrollo de Clientes cuando ya tengas un producto, percibas ingresos y hayas desarrollado la

relación con tus clientes.

Pistas clave

- Cuando desarrolles un PMV, piensa en el modo en el que los clientes medirán el valor que el producto les aporta.
- Desarrolla lo mínimo: no incluyas toda la funcionalidad.
- Los PMV de reserva implican que los clientes paguen por el PMV de alguna manera; trata de lograrlo, ya sea mediante un pago, una reserva, una declaración de intenciones o un programa piloto.
- Los PMV de creación de audiencia ayudan a crear un mercado.
- Los PMV conserjes y los PMV Mago de Oz resuelven manualmente los problemas para comprobar que existe mercado.
- Los PMV de caso único resuelven parte del problema de un cliente o ponen el foco en una única función.
- Los PMV con el producto de otros te permiten apoyarte en las ideas de los demás a la vez que validas la demanda entre tus clientes.

Notas

1 Pagar por tu producto no significa necesariamente que los clientes te den dinero; pueden darte su número de tarjeta de crédito, hacerte un pedido o invertir tiempo en aprender una tecnología o proceso.

2 Dado que estos PMV han ido apareciendo de forma natural, distintas personas han utilizado nombres y variaciones diferentes. Yo he visto que a los PMV conserje se les ha denominado «manualización», que a los PMV Mago de Oz se les ha llamado también «Picapiedra Ing» y que a los PMV de reserva, «pruebas de humo», por mencionar solo algunos. Puedes ver más variaciones sutiles de los PMV en <http://scalemybusiness.com/the-ultimate-guide-to-minimum-viable-products/>

3 Algunos describen esto como «vaporware» o «demoware», aunque creo que esos términos se utilizan con una intención algo maliciosa. Por ejemplo, una empresa podría ofrecer promesas vagas sobre futuros beneficios que nunca se materializan para evitar que los clientes se pasaran a la competencia.

4 Moz ha cambiado de nombre recientemente, para su aniversario de 10 años cambiaron su marca por la de SEOMoz.
5 <http://www.producthunt.co/>

6 Por ejemplo, hablé de LaunchBit en el capítulo 6. Este es un servicio para un mercado bilateral porque debe proporcionar valor tanto a las redes de anunciantes como a los editores de contenidos con los que estos trabajan. Sin las redes de anunciantes, LaunchBit no tiene nada que ofrecer a los editores de contenido y, sin ellos, no tiene nada para las redes de anunciantes.

¿Cómo funciona el Desarrollo de Clientes cuando ya tienes clientes?

En el sector médico, las cosas giran alrededor de ciclos de ventas de 18 meses. Los médicos son implacables, incapaces de articular lo que quieren y si iteras con ellos, siguen siendo implacables.

Henry Wei, director médico de innovación clínica en Aetna

Es posible que la capacidad de aprender más rápido que la competencia sea la única ventaja competitiva sostenible.

Arie de Geus, antiguo director del grupo de planificación estratégica de Shell Oil

Si trabajas en una gran empresa que ya tenga clientes, sé lo que estás pensando: «No hay manera de que estas técnicas me funcionen». No puedo ir con suposiciones a las reuniones con los clientes. Si hablo de nuevas ideas, interpretarán que son nuevas directrices para el producto y, o bien querrán comprarlo inmediatamente, o bien se sentirán molestos si no les gusta la nueva dirección que toman las cosas. No puedo utilizar el tiempo de un cliente importante para preguntarle un montón de cosas sin nada que enseñarle.

Es cierto: probablemente no puedas poner en práctica el Desarrollo de Clientes exactamente de la misma manera que lo haría una *startup* en una etapa inicial de desarrollo. Tendrás que adaptar el proceso un poco, tal y como ya han hecho GE, Microsoft, Aetna, Intuit y el Gobierno de los Estados Unidos.

Los lectores que estén trabajando con una base nueva de clientes o para una pequeña *startup* pueden saltarse este capítulo y volver a él más tarde, cuando el ciclo de vida de la empresa haya cubierto más etapas. Las técnicas descritas en él son bastante conservadoras y, como tales, no permiten aprender y reducir el riesgo tan

rápidamente como las que hemos visto en los capítulos del 1 al 7 y como las que se verán en el Apéndice.

En este capítulo veremos cómo adaptar las técnicas de Desarrollo de Clientes para que funcionen de forma eficaz con aquellos clientes que, aparte de dinero, también traen su inflexibilidad, sus restricciones y ciertas expectativas previas a las conversaciones. También hablaremos del modo de indicarles lo que deben esperar de ellas y de reducir el sesgo. Describiremos técnicas específicas para ellos, como:

- Cómo adaptar el concepto de producto mínimo viable (PMV).
- Cómo encontrar a clientes adecuados con los que hablar.
- Maneras no disruptivas de presentar nuevos productos.
- Técnicas para aprender cómo los clientes utilizan los productos realmente.

Al final del capítulo, tendrás una visión clara de cómo poner en práctica el Desarrollo de Clientes para tu organización, minimizando el riesgo y maximizando el aprendizaje.

Adaptar el concepto del PMV

Es posible que lo que funciona para las pequeñas *startups* no lo haga para tu organización.

Si lees blogs sobre *startups* que estén utilizando técnicas *lean*, habrás oído hablar de métodos como el utilizado por la CMO de TripAdvisor, Barbara Messing. Cuando Messing quiere evaluar el interés de sus clientes en un paquete concreto de viajes, pone un *banner* en el sitio de TripAdvisor. Si la gente no hace clic, no merece la pena interesarse por él. Por el contrario, si los clientes sí hacen clic, les aparece un error 404 (página no encontrada) y si el número de clientes es el suficiente, TripAdvisor crea el paquete.¹ Se trata de una manera eficaz y de muy bajo coste de evaluar la demanda de los clientes, pero si no quieres utilizar este enfoque en tu propio sitio, te aseguro que no eres el único.

Que nada esté roto

Si agregas a tu sitio web o a tu producto una experiencia que no funcione, tu sitio será más difícil de usar y menos gratificante para los usuarios. Si tienes clientes que estén evaluando la fiabilidad o la credibilidad de tu producto, un enlace que no funciona o un camino que no lleva a ninguna parte, esto les hará cuestionarse tu producto de forma global y preguntarse qué otras cosas tiene de las que no pueden fiarse.

Por ejemplo, años atrás, estuve moderando las sesiones de pruebas de usabilidad de una aplicación de servicios financieros que acababa de rediseñar. La respuesta de los usuarios fue inesperadamente mala y yo no tenía ni idea de por qué. Uno de los participantes me dijo: «No utilizaría nunca este sitio web».

Pero ¿por qué no? Apuntó a la parte inferior de la pantalla: «No hay ningún enlace a la política de privacidad del sitio», dijo.

¿Estaba hablando con un loco de la privacidad?, me pregunté, y a continuación le hice una pregunta: «¿Qué importancia tiene para ti leer la política de privacidad de un sitio web antes de hacer nada con él?».

Me miró perplejo y me contestó: «Todo lo que sé es que se supone que los sitios web de los bancos deben tener la imagen pequeña esa del candado y un enlace a la política de privacidad en la parte inferior y, si no los tienen, se supone que es mejor no utilizarlos».

De forma inadvertida, habíamos olvidado una señal de credibilidad y eso había sido suficiente para envenenar las reacciones de los clientes ante el producto. Antes de que el siguiente participante llegara a la entrevista, añadí a la demo la imagen del candado y un enlace falso a la política de privacidad. Gracias a eso, el *feedback* del cliente cambió radicalmente y pasó de ser muy negativo a ser positivo.

La cuestión es que tendrás que lidiar con clientes cuyas expectativas son muy altas, aunque estés trabajando en una demo independiente. He visto a ejecutivos irritarse por una errata en una transparencia de PowerPoint. En el mundo de las *startups* hay una frase que se menciona mucho: «Si no te avergüenza tu primera versión es que has esperado demasiado para lanzarla». En el mundo de las empresas, si la primera versión te avergüenza, tal vez no tengas la oportunidad de enseñar la segunda. Así que dedica algunas horas a pasar el corrector, a asegurarte de que los enlaces funcionan y a pulir tus imágenes lo más posible.

Atractivo pero falso

Por otra parte, si tu prototipo tiene *demasiado* buen aspecto, corres el riesgo de que los clientes piensen de que ya está desarrollado (o en proceso de desarrollo) y que, por tanto, puedan retrasar la compra o la actualización del producto actual en espera de la nueva versión. Y ¿qué sucede entonces si invalidas tus hipótesis y, después de todo, decides no desarrollarla? Podrías acabar con clientes enfadados o furiosos por ese abandono.

Utiliza un esquema

Por mucho que les hayas explicado a los clientes que estás realizando un estudio para averiguar lo que quieren y que no vas a mostrarles hacia dónde va el producto y por mucho que les hayas insistido en que lo que vean está sujeto a cambios, desde el

punto de vista psicológico es complicado ver algo y resignarse a perderlo. Para evitar este problema, resulta útil desarrollar algo que tenga buen aspecto pero que sea claramente falso. Por ejemplo, Balsamiq permite crear esquemas limpios y consistentes de forma rápida pero con el aspecto de un dibujo animado. De ese modo, nadie que vea un *mockup* creado con esta herramienta podría confundirlo con un producto acabado.

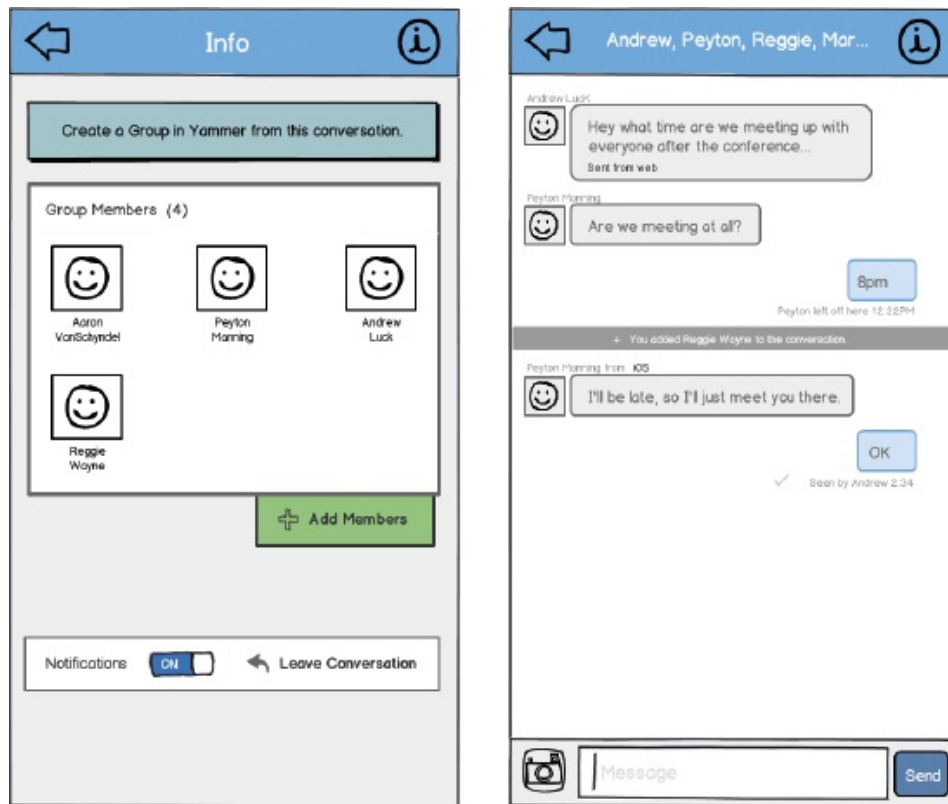


Figura 8-1. Los wireframes de Balsamiq dan una visión aproximada del diseño y de las interacciones pero claramente no son versiones funcionales del producto.

Utiliza un dominio diferente

Si necesitas mostrar a los clientes imágenes de una mayor fidelidad, un posible enfoque es utilizar un nombre de dominio y una marca diferentes. De esa manera, tu dominio falso podría tener un aspecto elegante y bien diseñado sin que parezca creado por tu empresa. Por ejemplo, tanto en Yodlee como en KISSmetrics hemos utilizado esta técnica para probar prototipos antes de comprometernos en desarrollar el producto de verdad.

Más viable que mínimo

Las empresas que tienen clientes necesitan definir su PMV de forma ligeramente diferente a como lo harían las *startups*.

El equipo de desarrollo de productos de Aetna utiliza el término «producto mínimo vendible». En Yammer, hacemos hincapié en el término *viable*. Está muy bien —es necesario, incluso— ir un poco más allá del mínimo para crear una experiencia coherente.

Para las startups es diferente

Como las nuevas empresas deben afrontar riesgos diferentes que las ya establecidas, para las *startups*, un PMV es la mínima cantidad de producto que puede provocar una respuesta no neutral. Tal y como dice Steve Blank: «En el día uno, una *startup* no tiene clientes... en el día uno, una *startup* es una *iniciativa basada en la fe* construida sobre suposiciones». ² Para las *startups* el principal riesgo es que a nadie le preocupe lo suficiente su idea como para responder a ella y, por eso, deben contar incluso con una minúscula confirmación de interés, como hacer clic en un enlace o desplazar la página hacia abajo.

En el ejemplo de TripAdvisor, esa muestra podría ser el banner sobre el que la gente hace clic o no. Si no hacen clic, se trata de una respuesta neutral: el anuncio no provoca la suficiente curiosidad en la gente como para que se den cuenta del futuro producto. Pero, por otro lado, que la gente haga clic en el banner tampoco proporciona mucha información. Esa acción te dice que la gente tiene curiosidad o que se han dado cuenta de que hay un anuncio en el que pueden pinchar. Sin embargo, en absoluto te dice que esas personas estén dispuestas a sacar la tarjeta de crédito y reservar un viaje (figura 8-2).

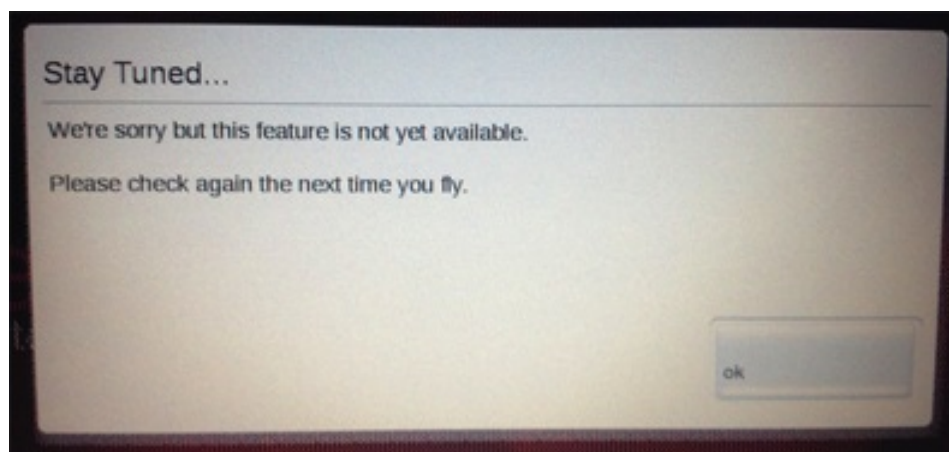


Figura 8-2. El resultado cuando hago clic en el botón «leer» de una consola de entretenimiento en vuelo de Virgin America. Por desgracia, la empresa no tiene modo de saber si los clientes echan de menos los libros o se aburren tanto que se dedican a pulsar los botones.

Tú sabes que a alguien sí que le importa

Si ya tienes un producto y clientes, el riesgo de «¿Le importará a alguien?» ya no es tal. Puedes asumir con seguridad que a tus clientes les importa tu producto, al menos un poco. Por ese motivo, tu PMV tendrá que enseñarte más cosas.

En Yammer, ahora parte de Microsoft, definimos el PMV como «la mínima cantidad de producto necesaria para aportar valor y aprender cómo la persona se comporta en ese contexto». Una *función mínima viable* permite que los clientes completen una interacción. Una vez implementada, podemos utilizar estadísticas para comprobar si los clientes vuelven y repiten la interacción o investigación cualitativa de usuarios para aprender cómo se sienten al respecto. Normalmente, el enfoque con más éxito suele ser una combinación de ambas.

En el caso de Yammer, un buen PMV es el que nos permite concluir que «probablemente se trata de una idea a la que merece la pena dedicar más esfuerzo y aquí están las razones» (o bien «probablemente no merece la pena perseguir esta idea y aquí están las razones»).

Un poco más allá del mínimo: quejas de los clientes, pero sin frustración

Si el cliente se siente decepcionado o frustrado, el PMV no es suficiente. Sin embargo, si el cliente se queja, va por buen camino.

La queja es una muestra de interés. Indica que el cliente valora la experiencia lo suficiente como para tratar de mejorarla y así poder seguir utilizándola.

Vigila a los que no saben conformarse con el mínimo

Si los gestores de producto o los diseñadores empiezan a añadir casos de uso con la frase «¿qué pasaría si...?», el PMV estará yendo mucho más allá del mínimo. En general, los profesionales que no están acostumbrados a los principios *lean* suelen tener problemas para detenerse en las funciones mínimas necesarias. Están acostumbrados a diseñar productos completos y bien concebidos y las versiones mínimas los incomodan. De hecho, las versiones mínimas incomodan a todo el mundo.

Aquí os ofrezco un caso en el que distinguimos cuidadosamente entre funciones mínimas y completas. Cuando Yammer lanzó una función con algunas características de edición colaborativa, queríamos tener la respuesta a dos preguntas antes de desarrollar la versión completa: ¿iba la gente a utilizar la funcionalidad?, ¿sería cómoda para ellos la experiencia de edición colaborativa y les aportaría valor?

Para poder dar respuesta a esas preguntas, necesitábamos ofrecer un *workflow* completo y sin interrupciones para algunas tareas:

- Crear un documento.

- Editar un documento.
- Invitar a otras personas a coeditar el documento.
- Distinguir las aportaciones de unas personas de las de otras.
- Guardar los cambios.

Excluimos conscientemente muchas tareas adicionales de esta primera versión. No había posibilidad de eliminación, no había histórico de versiones ni tampoco un método para compartir el documento ni para enviarlo por correo electrónico.

¡Se trataba de una versión incómoda! A nadie le gustaba la idea de crear una nota y luego no ser capaz de borrarla. Y, sin embargo, teníamos claro que nuestro mayor riesgo era que, después de todo, nadie la utilizara. Si nadie la utilizaba para editar documentos, no habría documentos que borrar ni que compartir. Que la función de borrado no existiera era muy molesto, pero nadie que no utilizara la función se daría cuenta de que faltaba.

La capacidad de borrar y de compartir documentos era necesaria para una función acabada y madura pero no para validar nuestra proposición inicial de valor. Solo si podíamos validar el interés de los clientes, merecería la pena el esfuerzo de desarrollar esas funciones.

Objeciones habituales a los PMV

A medida que el desarrollo de PMV se ha ido convirtiendo en una práctica más aceptada por los equipos de Microsoft, me he encontrado con algunas objeciones habituales:

Objeción: Nuestros clientes esperan más de nuestros productos, así que no podemos mostrarles un PMV.

Respuesta: Un PMV no significa que tengamos que ofrecer una mala experiencia a nuestros clientes. El diseño y la funcionalidad pueden ser de gran calidad. Simplemente cubrimos pocos casos de uso. Si nuestra hipótesis es correcta, aportaremos algo de valor a nuestros clientes con esa versión y mucho más en una etapa posterior. Si no lo es, solo les ofrecemos una función pequeña y no una mucho mayor que tampoco les aporte valor.

De hecho, he dejado de utilizar el término «producto mínimo viable» cuando hablo con los equipos internos de Microsoft. Demasiado tiempo tratando de explicar que PMV no es equivalente a producto mediocre. En su lugar, llamo a lo que hacemos «desarrollo dirigido por hipótesis», lo que refuerza el concepto de la validación de ideas frente a la calidad del producto.*

Objeción: Tenemos que dar soporte a todas las plataformas.

Respuesta: Si desarrollamos una función solo para Android y nadie la usa, ¿nos sentiríamos mal por no haberla desarrollado también para iOS, Windows Phone, MacOS y Windows 8? Si la función pasa la prueba, podremos desarrollarla rápidamente para otras plataformas.

Objeción: Tenemos que escalar a millones de usuarios.

Respuesta: Estamos validando el producto con un subconjunto de nuestra base de clientes. Si solo hay unos miles de personas que puedan acceder al producto, el rendimiento solo tendrá que satisfacerlos a ellos. Sería un despilfarro en recursos de ingeniería escalar el producto para millones de personas si luego nadie lo compra. Una vez hayamos validado la demanda, podremos aumentar el rendimiento del producto antes de abrirlo a todos nuestros clientes.

Objeción: No existe un subconjunto menor de funciones que pueda satisfacer a nuestros clientes.

Respuesta: No se trata de la única versión que vamos a desarrollar. Pensemos en ella como en el modo de ofrecer el mayor valor posible con la menor inversión posible de tiempo. ¿Existen funciones que sean utilizadas por un mayor porcentaje de usuarios que otras? ¿Hay algunas que se utilicen a diario mientras que con otras el uso es menos frecuente? Si empezamos con las funciones de mayor prioridad, podemos empezar a aprender y a validar rápidamente nuestras ideas. Cuando los clientes empiecen a pedir las funciones que faltan, podremos utilizar esas peticiones para priorizar el orden en el que las desarrollaremos.

Objeción: No podemos introducir inconsistencias en el diseño.

Respuesta: Mantener la consistencia en el diseño es tremendamente arriesgado porque significa, bien estancarse durante largos períodos de tiempo, bien invertir en rediseños completos de gran coste que, además, pueden afectar al porcentaje de uso y la usabilidad. Asimismo, nos resulta muy difícil priorizar cambios en el diseño por encima de las nuevas funciones. Si pudiéramos mostrar de forma medible que un pequeño cambio en el diseño puede ayudar a que los clientes utilicen más nuestro producto, contaríamos con más argumentos para defender las mejoras de diseño en resto del producto.

Según mi experiencia, estas respuestas pueden ayudar a seguir debatiendo, pero no garantizan que tu equipo de producto venza todos sus reparos y acabe desarrollando un PMV.

En una gran empresa, es tremendamente difícil superar todos los obstáculos a los que tiene que enfrentarse el Desarrollo de Clientes. No obstante, cada pequeño éxito puede proporcionar pruebas al siguiente equipo de proyectos de que este método de desarrollo funciona bien a la hora de reducir el riesgo y de construir productos mejores.

* Cindy Alvarez y Ethan Guresh, gerente principal de programas, hablaron en 2013 en la Lean Startup Conference sobre el modo en que Microsoft estaba aplicando los principios *lean*: <http://www.youtube.com/watch%3Fv%3DnD-JLrza1KU>

Encontrar los clientes adecuados

En el capítulo 3 hablamos de los *earlyvangelists*, esas personas con una necesidad tan importante que están ansiosos por darte *feedback* y por probar la versión más preliminar y sencilla de tu solución. Al principio, estas personas son fundamentales para que las *startups* puedan poner en marcha su producto pero, en una etapa posterior, no tienen por qué ser los mejores clientes. Por eso resulta crítico que, cuando ya tengas tu producto y tengas clientes, evalúes de nuevo quiénes son los más valiosos y entusiastas.

Así que, ¿quiénes son tus mejores clientes? Tal vez lo primero que pienses sea en tus *early adopters*, en los que te pagan más dinero, en los que nunca se han quejado o en los que trabajen en empresas de marcas más reconocidas. Sin embargo, así no vas a averiguar quiénes son tus *mejores* clientes (esto se aplica a todas las empresas, incluso aunque no hagan Desarrollo de Clientes).³

Cómo aprendí a encontrar a los clientes adecuados encontrando antes a los que no lo eran

Explicaré la importancia de elegir a los clientes adecuados contando lo que me sucedió al elegir los *inadecuados*.

En Yodlee cometí el error de mostrar a algunos de nuestros clientes más conservadores algunas demos de ideas para futuros productos. Te explicaré exactamente qué pensábamos al hacerlo porque se trata de una equivocación muy común:

Son clientes importantes. Si satisfacemos sus necesidades e incorporamos su feedback, podrían convertirse en ejemplos que mostrar a otros como referencia y conseguir así nuevos clientes. No han sido muy rápidos actualizando el producto pero tal vez el problema esté en que no les hemos ofrecido nada con lo que entusiasmarse. Les enseñaremos que nuestra concepción ha evolucionado y así conseguiremos que esta vez sí que se entusiasmen con nuestro producto.

Esas demos no fueron bien: los clientes fueron tan poco receptivos a las nuevas ideas que no nos proporcionaron ninguna respuesta útil. Y, además, las implicaciones para nuestra relación con ellos fueron todavía peores. Los clientes temían que cambiáramos el rumbo del producto que estaban utilizando y que les aportaba valor. Tenían miedo de quedarse con un producto sin recorrido mientras dirigíamos la energía de nuestra innovación a algún otro. Tras la experiencia, tuvimos que dedicar mucho tiempo al control de daños.

Lo que hice entonces y funcionó bien fue colaborar con nuestros responsables de cuenta. ¿Qué clientes se sentían cómodos con los cambios? ¿Cuáles de ellos se ponían frecuentemente en contacto con nosotros (aunque fuera para quejarse)? ¿Cuáles hacían preguntas sobre la posible evolución de los productos? Una vez identificados, me pondría en contacto con ellos y les explicaría que estábamos investigando un posible nuevo rumbo para nuestro producto y que quería aprender más de ellos.

Recurly, proveedor de soluciones de facturación bajo suscripción, aprovechan de forma similar el conocimiento de su equipo de atención al cliente: «[El servicio de atención] sabe qué clientes están dispuestos a probar una versión beta y cuáles están interesados en funciones concretas, por lo que podemos mostrarles prototipos iniciales y observar cómo utilizan el producto actualmente».

Encuentra a la gente que no pueda vivir sin tu producto

Elegir a los clientes basándonos en la relación que tenemos con ellos es un enfoque mucho mejor que hacerlo basándonos en el tamaño de su cuenta o en su marca. Pero la calidad de la relación con ellos tampoco es la mejor métrica. Además, tampoco es aplicable para muchos productos y servicios sin un canal habitual de comunicación con los clientes, tal y como sucede en la producción masiva de artículos físicos, los servicios con bajo nivel de configuración, el software para el mercado de consumo y muchos otros negocios.

Los mejores clientes con los que hablar son aquellos que estén obteniendo el mayor valor de tu producto. Sean Ellis, CEO de Qualaroo, creó un conjunto sencillo de preguntas para identificar mediante encuestas a sus clientes más entusiastas. Puedes crear gratuitamente tu propia versión de la encuesta de ocho preguntas en <http://www.survey.io>, pero, de todas ellas, la más importante es esta: «¿Cómo te sentirías si no pudieras volver a utilizar el producto?» (consulta la figura 8-3).⁴

How would you feel if you could no longer use Lean Customer Development?

- ☐ Very disappointed
- ☐ Somewhat disappointed
- ☐ Not disappointed (it really isn't that useful)
- ☐ N/A - I no longer use Lean Customer Development

Please help us understand why you selected this answer.

Figura 8-3. La pregunta «cómo estás de decepcionado» de las encuestas de Sean Ellis para el Desarrollo de Clientes en <http://survey.io>

Averigua quiénes son los que contestan «muy decepcionados» porque esos son los clientes con los que debes ponerte en contacto para aprender.

Se trata de la gente más entusiasta, la que te considera más un socio que un distribuidor (esto no se aplica a los productos empresariales; es más bien como cuando algún amigo te recomienda encarecidamente al carnicero de su barrio, su bebida energética favorita o ese maravilloso servicio para encontrar música).

En Yammer, por ejemplo, utilizamos los datos para identificar a nuestros usuarios más entusiastas. Nuestro equipo de estadísticas segmenta el 1% y el 10% de la gente que vuelve al producto constantemente y que participa de forma activa. Nuestro equipo de investigación muestrea entonces esas poblaciones para recopilar su puntuación de promotores en red⁵, así como para tener entrevistas de cliente con ellos y aprender más de su manera de utilizar Yammer, de sus entornos de trabajo y de cómo hacerles la vida más fácil.

Tus mejores clientes odian la disrupción

Imagina que estás tratando de darle un nuevo rumbo a un producto existente o lanzando un nuevo producto que funciona de forma diferente pero que aporta mucho más valor que uno que ya existía.

Probablemente, tu primera elección sería buscar a tus mejores clientes, esos que han demostrado lealtad durante años a tus productos. Después de todo, ¿quién mejor que ellos para entender el problema?

Sí y no. Los clientes de mucho tiempo son geniales contestando preguntas objetivas, sirviendo como referencia para tu producto y para presentarte de forma amable a otros posibles clientes. No obstante, sus experiencias y necesidades son muy diferentes de las de tus clientes nuevos o tus clientes normales.

¿Por qué? Porque ya han dedicado un esfuerzo significativo a aprender el producto que ya tienes. Aunque el producto no funcione completamente bien, habrán desarrollado atajos y habrán montado sus procesos sobre el producto que ya utilizan. Por esa razón, tus clientes más leales suelen resistirse tremendamente a la disrupción.

John Gourville, un profesor de marketing en la Harvard Business School, escribe: «En 1888, Eastman, en lugar de dirigirse a los fotógrafos profesionales y a los aficionados serios con su primera cámara Kodak, comercializó su producto pensando en los nuevos compradores. Al hacerlo, trataba de crear un cierto comportamiento entre sus nuevos usuarios en lugar de cambiarlo entre los ya existentes... De hecho, los fotógrafos profesionales y los aficionados serios se ofendieron con las cámaras de Eastman, principalmente porque habían aprendido a vivir sin los beneficios que estas ofrecían (facilidad de uso, ventajas), pero sí formaban parte de su *status quo* los valores que esas cámaras se disponían a eliminar (exclusividad, prestigio...)». Aquí tenemos una prueba de un fantástico Desarrollo de Clientes con más de 150 años de antigüedad.

Por supuesto, el hecho de que haya elegido una cita sobre Kodak es intencionado. A pesar de sus favorables comienzos, Kodak se aseguró de autodestruirse en pocas décadas. El ingeniero de Kodak Steve Sasson inventó la primera cámara digital en 1975 pero la empresa no continuó con esa tecnología* y eso acabó con su rentable negocio de película fotográfica. Kodak se declaró en bancarota en 2012.

* Toda la organización de Kodak podría haberse dedicado al Desarrollo de Clientes: «Además de no invertir en la tecnología de cámaras digitales que ayudó a crear, también malinterpretó gravemente los nuevos modos en los que los usuarios querían interactuar con sus fotos, las tecnologías implicadas y las fuerzas del mercado que los impulsaban» (<http://mashable.com/2012/01/20/kodak-digital-missteps/>).

Los clientes dicen las palabras mágicas

He aprendido a lo largo de mi carrera que las palabras que usan tus clientes más entusiastas son las palabras a las que el resto de clientes responden de forma más inmediata. Eso sí, estas palabras no son las mismas que utilizan los equipos de marketing. Los clientes no hablan de funciones, sino de los beneficios que les aporta un producto, de la sensación que tienen utilizándolo, del resto de productos que el tuyo ha sustituido y de cómo ha mejorado su vida gracias a él. Y cuando repites esas palabras a otros clientes potenciales, lo entienden a la primera.

Sal Virani, creador de Leancamp, hace tres grandes preguntas de los clientes:

- ¿Cuál es la probabilidad de que nos recomiendes?
- ¿A quién nos recomendarías?
- Imagina que estás hablando con ellos, ¿cómo nos describirías?

La segunda pregunta es clave porque si el cliente no contempla tu segmento de mercado del mismo modo que tú, podrás averiguar por qué. También es muy importante el énfasis que se pone en «hablar», porque eso hace que la gente conteste de forma natural e informal.

Virani escribe: «Cuando he utilizado esas palabras en mis anuncios, en mis titulares y en mi texto, siempre he obtenido un aumento significativo en la conversión».⁶

Verdadera inteligencia de cliente

Las palabras que los clientes eligen para describir el producto pueden ayudarte a venderlo mejor.

Las funciones que mencionan los clientes (o que dejan de mencionar) pueden ayudarte a priorizar dónde poner el foco en futuros desarrollos.

No es necesario que uses una encuesta formal. Al final de cualquier interacción con los clientes, puedes preguntarles: «¿Cómo describirías este producto?». Yo lo he hecho al final de demos para ventas, de correos electrónicos de atención al cliente y de sesiones de pruebas de usabilidad. Puedes hacer esa pregunta cuando te diriges a

los clientes en las conferencias o cuando encuentras a alguien utilizando tu producto en cualquier otro lugar. ¡Incluso se lo he preguntado a gente a la que entrevistaba por una oferta de trabajo! (Consulta el capítulo 9 para conseguir más ideas sobre cómo hacer un poco de Desarrollo de Clientes en las interacciones habituales con ellos).

Cómo tus clientes disminuyen tu riesgo del mercado

¿Cuál es el mayor riesgo para la mayoría de los productos? No es que no sean lo suficientemente buenos, sino que los clientes no están lo bastante interesados en ellos como para probarlos.

Los clientes no pueden obtener valor de tu producto hasta que lo utilizan. Y, dado que compites con un millón de otras cosas, es realmente complicado atraer su atención. Tu producto puede decir, y hacerlo de forma legítima, que es el mejor, pero ¿qué importa eso cuando todos los demás también dicen lo mismo?

El Desarrollo de Clientes te permite comprender las necesidades de tu mercado objetivo y dar con soluciones. Pero eso no es lo mismo que entender cómo tu producto hace que los clientes se *sientan*.

Kathy Sierra habla de la importante distinción que existe entre vender un gran producto y vender un producto que pueda conseguir que los usuarios se sientan realmente bien. Como personas dedicadas al desarrollo de productos, tendemos de forma natural a hablar de funciones, de sofisticación técnica y de los éxitos en diseño o ingeniería. Sin embargo, lo que nuestros clientes quieren oír es que el producto les hace sentir más inteligentes, que consiguen hacer más rápido su trabajo, tener mejor aspecto, sentirse menos estresados u olvidar por fin una solución que no les gustaba. Y al decirles esas palabras a otros clientes potenciales, lo entienden a la primera (figura 8-4).

La persona capaz de vender mejor a tu cliente es... tu cliente.



Figura 8-4. El foco debe estar situado en hacer que tus clientes se sientan geniales, no en decirles que tus productos son geniales.
<http://headrush.typepad.com/>

Cuando hayas encontrado a tus clientes, explica, explica y explica

Tendrás que conseguir que tus clientes se sientan cómodos y entusiasmados sobre el propio proceso de Desarrollo de Clientes. Es una tarea fácil siempre que les dejes claro lo que pueden esperar de él, algo que te obliga a comunicar en exceso lo que estás haciendo, cómo participan los clientes y cómo utilizarás la información que consigas en el proceso.

Lo sepas o no, tu hipótesis inicial no ha tenido en cuenta los hechos de la realidad. Conoces tu sector y conoces a tus clientes, pero eso no tiene por qué evitar que desarrolles productos que no satisfagan sus necesidades. Si fuera así, cosas como la New Coke, Qwikster o el Segway⁷ nunca habrían salido a la luz.

Estás haciendo preguntas, no desarrollando nada

Los clientes no están acostumbrados a que los productos cambien de rumbo. Están acostumbrados a escuchar a los comerciales tratar de venderles algo, no a que les hagan preguntas, algo doblemente cierto en lo relativo al software empresarial. A menos que seas extremadamente claro en tus comunicaciones, los clientes interpretarán tus preguntas como un compromiso para desarrollar algo y verán las demos como un avance de versiones futuras y no como una exploración de lo que es posible.

Para comprender la necesidad de exceso de comunicación, imagina que estás en tu pizzería favorita y se acerca el gerente para hacerte unas preguntas sobre

hamburguesas. Al no tener contexto, es probable que tus respuestas no sean precisas. Quizá te limitaras a decir que no quieres contestarlas o trataras de hacerlo lo más rápido posible porque en ese momento lo único en lo que puedes pensar es en tu pizza de pepperoni o en la de cuatro quesos. O respondieras a ellas pensando en tu fin de semana (cuando tienes que comprar comida para todos los chavales del equipo de fútbol de tu hijo) y no en tus días laborables (cuando comes con la gente del trabajo con cerveza y hamburguesas premium). O tal vez volvieras al restaurante y te molestara no encontrar hamburguesas en el menú. O, quién sabe, tal vez ni siquiera volvieras al pensar que la calidad de las pizzas sería peor, ahora que la cocina también se dedica a hacer hamburguesas. Por eso, el restaurante tendría que dejarte muy claro por qué hacen esas preguntas, hacer hincapié en que se trata de un proceso para aprender de los clientes y asegurarte que por ahora no van a hacer ningún cambio.

Aunque tu hipótesis no estuviera completamente equivocada, el *feedback* del mundo real que obtendrás durante este proceso te hará cambiarla de forma significativa. Las funciones que creas más importantes probablemente *no* sean las más importantes para los clientes. Tal vez uno de los clientes hable y lo haga sobre una función que parecerá trivial a los demás. Es decir, seguro que cambiará el lugar del producto en el que has puesto tu mayor énfasis, así que mucho mejor que no hagas promesas que no puedas cumplir.

También debes conseguir que los clientes entiendan que no tienen por qué ser educados. En muchas culturas y entornos empresariales, la queja se percibe como un signo de mala educación o de falta de profesionalidad. Tal y como un cliente de Yammer me dijo una vez: «Cuando ofrezco mi *feedback* en las encuestas, trato de mantener el equilibrio y decir tantas cosas negativas como positivas» (Ya ves, cuanto peor sea tu producto, menos honestidad tendrán sus respuestas).

Pero ¿qué significa todo esto para tus conversaciones con los clientes? Significa que tienes que comunicar claramente tres cosas:

- Tienes que dejarles claro que estás allí para escuchar.
- Debes dejar también absolutamente claro que todas las conversaciones son solo exploratorias.
- Debes dar permiso al cliente para que se queje.

Es importante dejar claros estos tres puntos desde el comienzo y reiterarlos a lo largo de las conversaciones.

Esta es una plantilla que he utilizado recientemente para nuestros clientes de Yammer:

En el equipo de Yammer, estamos *explorando* algunas *ideas nuevas* en el área de _____. Para asegurarnos de contar con un *conocimiento* profundo de las necesidades de nuestros clientes, me gustaría reservar algo de tiempo para hacerte

algunas preguntas y conseguir *feedback* de sobre algunas de nuestras *ideas iniciales*. *Todavía estamos muy lejos de tomar ninguna decisión sobre los productos*, pero nos resultaría muy útil contar con tu experiencia.

Nos gustaría hacerte algunas preguntas —no más de 20 minutos— y enseñarte algunos *prototipos muy preliminares*. ¿Estarías disponible para una llamada/reunión de unos 45 minutos?

He resaltado algunas de las palabras de la plantilla (no lo estaban en mi correo original) porque quiero que adviertas cómo les dejo claro lo que pueden esperar y que se trata de un trabajo exploratorio: lo hago utilizando palabras que implican un futuro lejano. Además, estas palabras también sirven para mantener alejados a los clientes que quieran preguntar por las mejoras concretas del producto en el *roadmap*. En estas entrevistas, no es útil hablar con clientes que lo único que desean es presionar para conseguir una función concreta.

Una vez que consigo que el cliente esté de acuerdo en tener una conversación de este tipo, empiezo mencionándole que solo hemos invitado a un número limitado de usuarios, a nuestros clientes más visionarios. Se trata de ofrecerles una sensación de exclusividad, porque eso parece animar a la gente a dar un *feedback* más concreto y profundo. Y también hace que la gente no comparta tan alegremente la información con otros clientes o a través de las redes sociales. En cualquier caso, tus abogados te habrán pedido que el cliente firme un NDA [*non-disclosure agreement*, acuerdo de confidencialidad], antes de que le enseñes nada.

Dilo otra vez: esta conversación es solo exploratoria

En tus conversaciones, probablemente haya algún cliente que te pregunte: «Entonces, ¿cuándo va a estar esto disponible?» o «¿Qué probabilidad hay de que lo desarrolléis?». En esos casos, no des una contestación de compromiso que deje espacio a una interpretación incorrecta. Al principio es un poco incómodo, pero debes dejar absolutamente claro que se trata de una conversación meramente exploratoria.

Henry Wei, director médico de innovación clínica en Aetna, se muestra de acuerdo: «Tenemos que ser muy explícitos y decir “Estamos intentando averiguar lo que necesitas de verdad”, no tratando de llevar esto a la práctica si no es algo de lo que nuestros clientes puedan obtener valor».

Requiere cierta práctica pero, al final, verás cómo muchos de tus clientes agradecen que les digas las cosas tan claras. Muchos comerciales, para cerrar la venta, prometen a la gente las funciones que quieren y arreglar los errores existentes y, cuando lo consiguen, se olvidan de sus promesas. Por eso resulta extraño para los clientes escuchar a un comercial decirles que está tratando activamente de identificar y solucionar sus problemas.

Invitar a los clientes a que compartan sus experiencias concretas suele conseguir un grado de implicación y de vinculación que no puede obtenerse de otro modo.

Además, este tipo de escucha suele aportarles algo más: la posibilidad de saber un poco más de lo que piensa su competencia. Algo que consiguen porque normalmente compartimos con ellos un resumen de lo que hemos aprendido de todos los clientes (del que eliminamos los nombres, por supuesto). (Por ejemplo: «Hemos hablado con 22 clientes, incluyendo a miembros de 15 empresas de la lista Fortune 500 y las mayores preocupaciones encontradas han sido X e Y»).

La demo narrativa

Con los clientes reales se da una paradoja: es difícil conseguir su atención o que proporcionen *feedback*, a menos que les muestres algo visual. Pero, en el momento en el que lo hagas, pensarán que es real. No es que mostrar transparencias a los clientes mucho antes de comenzar el desarrollo sea algo novedoso, pero tiene un problema: en el momento en el que los clientes ven algo, se convierte en algo real para ellos y empiezan a preguntar sobre funciones y funcionalidades nuevas. De ese modo, te ves en la posición de tener que defender decisiones sobre el producto que ni siquiera se han tomado aún y pierdes la oportunidad de aprender sobre sus problemas y necesidades.

Sin embargo, hay una solución a este problema: contar una historia.

Para mantener el control de la conversión, tienes que contar la historia de un usuario concreto y de cómo utilizaría el producto que estás mostrando.

He utilizado demos narrativas en Yodlee, en KISSmetrics y en Yammer. Los profesionales de la experiencia de usuario reconocerán esta técnica como la que, en su campo, se denomina «recorrido de personaje».⁸ Aunque normalmente los personajes se utilizan de forma interna para ilustrar las necesidades de los usuarios más representativos, en este escenario, hablarás directamente con él invitándole a que te haga preguntas o a mostrar su desacuerdo con la demo.

Al adoptar la perspectiva de un único usuario, evitas que el cliente piense en funciones o en casos límite y, en su lugar, consigues que lo haga en el flujo y que te diga si tiene sentido para él.

No hace mucho, he utilizado la técnica de la demo narrativa para mostrar el modo en que Jessica, un usuario arquetípico, utilizaría Yammer.

En esa ocasión comencé mi conversación con estas palabras: «Esta es Jessica. Es una de tus empleadas y es ficticia. Voy a mostrarte el modo en que Jessica utilizaría la nueva funcionalidad en la que estamos trabajando». Y, después, en cada pantalla, explico cómo el personaje trabaja, qué piensa y cómo utiliza las funciones concretas. Para que te puedas hacer una idea más clara de cómo fluye este tipo de conversación, he incluido un guion de ejemplo en el Apéndice (consulta «Utilización de una demo narrativa»).

NOTA

Necesitas:

- Identificar los conceptos o funciones clave que necesitas validar.
- Escribir un guion que enlace con sentido las distintas funciones, incluyendo los nombres de los elementos con los que Jessica interactúa, como nombres de otras personas, nombres de archivo, de descriptores, etc. Utiliza, además, una tarea realista como «pagar las facturas» o «colaborar con los colegas para realizar una presentación».
- Desarrolla un prototipo coherente que demuestre el funcionamiento de estas funciones y conceptos. El prototipo debe ser consistente: si Jessica está editando un archivo denominado «Previsiones de venta» en la pantalla 2, su nombre no puede ser «Notas de reunión» en la pantalla 3.
- La demo debe incluir todos los pasos que Jessica tuviera que dar. No tiene por qué estar hecha con código funcional pero sí que debe ser clicable y no saltarse ningún paso.
- Nosotros utilizamos Invision, una aplicación web que, sin necesidad de escribir código, te permite definir áreas clicables en los archivos de imagen, arrastrando y soltando elementos sobre ellos (<http://www.invisionapp.com>). Otra aplicación que funciona bien es Axure (<http://www.axure.com>).

Es cierto que requiere más trabajo crear una demo que una presentación de Power Point, pero, gracias a ella, la audiencia no desconectará, tal y como suele suceder con la gente que ha asistido a demasiadas presentaciones. Además, la demo también puede servir como especificación preliminar para ilustrar el concepto a los diseñadores y los desarrolladores que tengan que crear el producto real.

El problema que tienen las demos narrativas es que, como responden al enfoque más conservador en Desarrollo de Clientes, también son limitadas. Los clientes ven una imagen clara del producto y, en consecuencia, el *feedback* que ofrecen estará basado en esa demo y no en sus problemas o en su comportamiento a más alto nivel. Además, estarán mucho más dispuestos a ofrecerte un *feedback* positivo y no a decirte: «Lo siento, pero esto no resuelve ninguno de mis problemas».

Y, no obstante, se trata de una gran manera de comenzar con el Desarrollo de Clientes para todas aquellas empresas que nunca han hablado con ellos y que siguen prisioneras de sus listas de funciones y de sus hojas de datos.

Desarrollo de Clientes de incógnito

Hay casos en los que la reacción de los clientes a las preguntas o a las demos puede ser negativa y estar motivada por la marca de tu empresa, su posición en el mercado o su estrategia actual. Las conversaciones en esos casos, por tanto, estarán sesgadas.

Además, el sesgo puede tener un efecto halo: hay muchísimos consumidores que tienden a puntuar con mejor nota cualquier dispositivo tecnológico fabricado por Apple, por ejemplo. Pero ese efecto también puede ser negativo: imagina que la marca del mismo dispositivo fuera Walmart. Y también afecta a las empresas que tratan de entrar en un nuevo sector o actividad: es posible que te encante volar con Southwest, pero ¿crees que tu *feedback* sería objetivo si te dijeran que están pensando fabricar una línea de licuadoras?

Adoptar una nueva identidad

Cuando se da uno de estos casos y para una empresa resulta imposible no influir en las conversaciones con sus clientes objetivo, hay que cambiar algo. O los clientes o la empresa tienen *que convertirse en alguien diferente*.

Por ejemplo, Microsoft tuvo que afrontar este problema de sesgo inevitable cuando estuvieron trabajando en la remodelación completa de Hotmail.com (ahora Outlook.com). Se trataba de un servicio que había sido líder en el correo electrónico gratuito, pero que en aquel momento se veía anticuado, con un diseño pobre y del que sus propios usuarios se avergonzaba.⁹ Como empresa, Microsoft tenía otro problema adicional: había tanta gente que utilizaba el correo de Outlook en el trabajo que mucha gente se resistiría a cualquier cambio en su *look and feel*. No era probable, por tanto, que la empresa pudiera conseguir un *feedback* objetivo si mencionaba Hotmail o Microsoft. Lo que hizo entonces el equipo de investigadores de usuario fue eliminar todo rastro de su marca de las conversaciones con los clientes y de los prototipos. Utilizaron empresas de investigación de mercado para ponerse en contacto con personas de todas las ciudades de los Estados Unidos que cumplieran sus criterios. En las entrevistas, los investigadores se describían como una empresa que trabajaba en posibles mejoras del correo electrónico y sus preguntas versaban sobre el modo que tenían los clientes de leer, redactar, seleccionar y enviar sus correos electrónicos.

Dirigir el Desarrollo de Clientes sin desvelar el nombre de tu empresa no tiene por qué ser complicado. Lo único que verdaderamente necesitas es otro nombre de dominio. Si te pones en contacto con la gente a través de una dirección acabada en *@algunodominiocreible.com*, nadie se imaginará que estás trabajando para otra empresa diferente.

Hablar con personas que no son clientes

Otra manera de hacer Desarrollo de Clientes de incógnito es hablar con personas que no sean clientes. Es cierto que las entrevistas de las que se saca más partido son aquellas que se organizan con clientes o candidatos a cliente, pero si se seleccionan con cuidado los representantes adecuados es posible aprender mucho de ellos.

Podrían ser, por ejemplo, otros *stakeholders* que no fueran clientes objetivo. Alguien que no tuviera poder de decisión pero sí un profundo conocimiento del funcionamiento de su entorno concreto; piensa, por ejemplo, en auxiliares administrativos, en gestores de producto junior o en jefes de producto. Normalmente es fácil ponerse en contacto con ellos, saben muchísimo y, a menudo, se les menosprecia. Incluso podrías elegir a gente de tu propia organización (si no has frito a preguntas a tu personal de atención al cliente, deja inmediatamente el libro y corre a hacerlo).

Dependiendo además de tu modelo de negocio, también puedes hablar con clientes objetivo que sean usuarios pero no compradores, tal y como sucedería, por ejemplo, en un servicio basado en publicidad. Yo estuve trabajando en una aplicación de finanzas *online*, por ejemplo, y nunca pude hablar con los ejecutivos financieros que tenían que tomar la decisión de comprarnos el producto, pero nada me detuvo cuando decidí hacerlo con *sus* clientes, la gente que iba a utilizar su producto *online* de banca y sus servicios de pago de recibos.

En aquella ocasión, utilicé Craiglist¹⁰ y, gracias a ese servicio, pude seleccionar a una decena de clientes de banca *online* para las entrevistas y a unos doscientos para que contestaran encuestas.

Gracias a aquellas entrevistas aprendí cómo se comportaban los clientes de banca con las aplicaciones *online* y qué funciones utilizaban más. Cuando al fin pude hablar con los compradores objetivo, les dije: «Hemos hablado con vuestros clientes y sabemos lo que necesitan».

Una de las cosas que aprendí de las encuestas que hice fue que el 88% de los clientes que supuestamente habían cambiado de banco, encontraban tan tedioso el proceso de cambio de cuenta para los recibos que aún continuaban pagándolos en su banco anterior.

Desde el punto de vista de los consumidores, era una molestia: tenían que llevar dos tarjetas de banco diferentes y recordar dos claves distintas. Para los bancos, además, se trataba de una gran pérdida financiera. Aunque los bancos siempre estén tratando de que te vayas con ellos y dejes a la competencia, no ganan dinero solo con las cuentas de sus clientes; lo hacen si esos clientes tienen la mayoría de su dinero con ellos. Lo que quieren los bancos es que ingreses tu sueldo y que pagues todos los recibos desde tu cuenta.

El comentario que hicimos en aquella reunión nos consiguió una segunda reunión que, probablemente, no hubiéramos podido obtener de otra manera y lo que aprendimos en aquella investigación se convirtió en un nuevo producto completo.

Cuando tantas personas me contaron el mismo problema: «No he cambiado mis domiciliaciones porque me lleva mucho tiempo hacerlo la primera vez», resultó obvio que tanto consumidores como bancos se verían beneficiados si contaban con una herramienta capaz de automatizar el cambio de los recibos. Y ese conocimiento se transformó en Yodlee BillPay Account Accelerator (<http://corporate.yodlee.com/solutions-payments-suite-yodlee-billpay.html>) y, aunque soy una de las personas que comparte la patente del producto, en absoluto soy responsable de un nombre tan largo y tan feo.

Enséñame cómo utilizas nuestro producto

El Desarrollo de Clientes de incógnito es de gran valor para explorar nuevos sectores o nuevos segmentos de clientes. No obstante, la mayoría de las empresas más

grandes y maduras no buscan ninguna de las dos cosas. Tienen un producto y necesitan obtener más valor de sus clientes para así aumentar los ingresos que provienen de ellos. No pretenden comenzar desde cero como si nadie les conociera. Lo que debes hacer entonces es trabajar con las funciones y las relaciones que ya tienen.

Al trabajar con clientes reales, estos te pedirán nuevas funciones, te dirán qué fallos han encontrado y se quejarán del producto o lo alabarán. No obstante, hay que tener cuidado de no confundir esa información que te dan con comprender de verdad su comportamiento y lo que necesitan. Seguro que, en alguna ocasión, te habrás sentido frustrado al desarrollar algo, una función o algún tipo de personalización, que los clientes han solicitado y que, más tarde, no utilizan, o confuso cuando un cliente que parecía contento con el producto cancela su suscripción y no vuelve a utilizarlo.

¿Cómo acelerar la innovación en una gran empresa?

Aetna, con su presencia en 50 estados y sus ingresos combinados de más de 50 millones de dólares tras la adquisición de Coventry Healthcare, no tiene problemas para formar parte de la lista Fortune 100. Sin embargo, eso no impide que la empresa continúe buscando maneras de mejorar y de introducirse en mercados nuevos. Y así, a principios de 2011, Aetna creó una nueva unidad de negocio, ahora conocida como Healthagen, con la misión concreta de crear una cartera de negocios que incorporaran las nuevas tecnologías y servicios y transformar así el negocio de la atención sanitaria.

Desde su origen, el Grupo de Estrategia de Healthagen ha estado innovando e incubando nuevos negocios para proveedores, financiadores, empleados y consumidores. El equipo se dio cuenta con rapidez de que tenían que acelerar la incubación de esos negocios para poder capturar oportunidades en un mercado en tan rápida evolución como el de la atención sanitaria. «Las oportunidades de innovación son significativas, pero los enfoques tradicionales y la diligencia debida necesaria en la innovación eran demasiado lentos», indica Hugh Ma, director de estrategia en Healthagen. «Teníamos que ser capaces de movernos más rápido y minimizar el riesgo al mismo tiempo».

Evolución hacia *lean*

La inspiración para su nuevo enfoque de incubación se produjo a mediados de 2012, después de que iTriage, una empresa perteneciente a Healthagen, organizara con éxito un *hackathon*. Charles Saunders, MD y CEO de la empresa, observó lo que aportaba reunir un grupo diverso de personas con diferentes experiencias y habilidades para resolver un problema complejo. Entonces planteó una pregunta: «¿Podríamos utilizar un enfoque parecido a un *hackathon* en Healthagen para innovar en soluciones que pudieran hacer frente a los retos de la atención sanitaria?».

Hugh Ma y John Petito, antiguo jefe de estrategia, empezaron entonces a desarrollar una estrategia de incubación rápida de negocios aprovechando sus más de 25 años de experiencia en emprendimiento, atención sanitaria, consultoría estratégica y tecnología. Concluyeron que la interacción concentrada y de primera mano con clientes, usuarios y otros *stakeholders* podría validar por adelantado las necesidades y el encaje del producto en el mercado y, en consecuencia, acelerar el proceso de creación de nuevos negocios. Gracias a la inspiración de *Los cuatro pasos hacia la epifanía* de Steve Blank y *Lean Startup* de Eric Ries, Ma y Petito desarrollaron un marco de trabajo para que el *feedback* de los clientes se convirtiera en una pieza central del nuevo enfoque.

«Puesto que el comprador y el consumidor eran a menudo diferentes y tenían distintas motivaciones, necesitábamos que hubiera gente real en las conversaciones», explica Petito. El equipo creó un marco de trabajo para el desarrollo rápido de software, denominado SlingShot, y reunir así a todas las partes implicadas en sus proyectos. Creían que, reuniendo a los clientes y otros *stakeholders* relevantes con emprendedores, diseñadores de producto y expertos empresariales, serían capaces de validar más rápidamente las proposiciones de valor, identificar mucho antes las potenciales barreras a sus nuevos negocios y evitar algunos de los obstáculos propios del desarrollo de productos más tradicional. En resumen, se trataba de reducir el tiempo inicial de una *startup lean* — muchos meses, a veces incluso años — a solo unos pocos meses.

Resultados rápidos

El tiempo invertido por adelantado en entender las necesidades y los retos de todos sus *stakeholders* permitió que el equipo de SlingShot desarrollara hipótesis concretas esenciales para el éxito de sus negocios. El equipo decidió, en lugar de mostrar presentaciones o demos

en las sesiones de SlingShot, trabajar con los diseñadores internos de Healthagen para crear elementos y material visual que facilitara las conversaciones sobre hipótesis entre el equipo, los clientes y los consumidores que utilizarían la solución. Estas sesiones de inmersión les proporcionaron un modo, básico para el desarrollo, de iterar en tiempo real y de recibir *feedback*. Los resultados obtenidos desde el principio hablan por sí mismos.

En su primer evento, el equipo pudo convertir una idea de alto nivel en un caso de negocio, con imágenes del producto e incorporando la opinión de los representantes de los clientes en solo cuatro días, un resultado que, con otro enfoque, habría llevado meses y una inversión considerablemente mayor.

En el segundo, la colaboración extensiva entre todo tipo de *stakeholders* llevó al equipo a detectar un mercado enteramente nuevo, que los enfoques tradicionales habían sido incapaces de identificar con anterioridad.

Estos resultados ayudaron desde el principio a SlingShot a conseguir empuje no solo con los clientes sino también dentro de las propias Healthagen y Aetna. Para facilitar una adopción más amplia de los principios *lean* dentro de esas empresas, Ma y Petito compartieron un vídeo en la intranet de la empresa con las ideas principales de SlingShot. Un vídeo que también publicaron en su página web pública. El resultado fue que, en seis meses, el equipo de estrategia tenía lista de espera dentro de Healthagen y Aetna para utilizar SlingShot.

Continuando con la innovación

Para continuar con su éxito inicial, Healthagen ha seguido perfeccionando SlingShot. El proceso se ha utilizado desde entonces para dar apoyo a varias *startups* de Healthagen en diferentes etapas de desarrollo, desde la validación de conceptos de negocio y el desarrollo de productos hasta la creación de sociedades para programas piloto. Asimismo, se ha adaptado la iniciativa para dar apoyo a las oportunidades surgidas en las áreas más maduras del negocio principal de Aetna como aseguradora.

Los eventos SlingShot se utilizan como una gran herramienta para validar productos y estrategias mediante el diálogo con consumidores y clientes. «Siempre preguntamos muchas cosas a los participantes en SlingShot y siempre nos impresiona el nivel de reflexión que aportan. El trabajo mano a mano genera un conocimiento mucho más profundo que el que seríamos capaces de desvelar en un contexto tradicional de negocio», indica Royal Tuthill, actual Jefe de estrategia de SlingSh. «Muchas organizaciones podrían rehusar esta innovadora manera de colaboración por implicar a muchos participantes externos, pero el éxito de SlingShot les está animando a cambiar de idea», dice Ma. «SlingShot es un ejemplo real de que, además de hacer que las personas sean el centro de nuestro trabajo, todos podemos trabajar juntos para solucionar los retos más importantes en la atención sanitaria».

El lenguaje que se suele utilizar en el desarrollo de productos, esto es, hablar de peticiones de funciones, de encuestas con la voz del cliente y de *roadmaps* de producto a 18 meses, no es suficiente para captar todo el valor que los clientes consiguen de los productos o para detectar nuevas oportunidades de mercado que hayan pasado desapercibidas. Para conseguir ambas cosas, hay que preguntar. Y eso siempre resulta un poco incómodo.

Como me dijo un gerente de cuentas: «No puedo preguntar *ahora* a mis clientes cómo utilizan nuestro software, tras casi un año trabajando con ellos. Va a parecer que no he prestado atención durante todo este tiempo». Es un miedo muy comprensible, pero hay un truco para evitarlo: *incorporar una nueva persona al grupo*. De ese modo, puedes decir que se trata de «que Roberto se ponga al día con la situación actual».

Para ver cómo utilizan los clientes tu producto tendrás que ver exactamente lo que hacen, ya sea en persona o compartiendo la pantalla. Si es posible, es mejor visitar su sede o sus oficinas. De ese modo podrás observar la ubicación física y el equipamiento que utilizan, eso sin mencionar que también podrás observar al propio cliente: sus expresiones faciales, su lenguaje corporal y su tono de voz (figura 8-5).

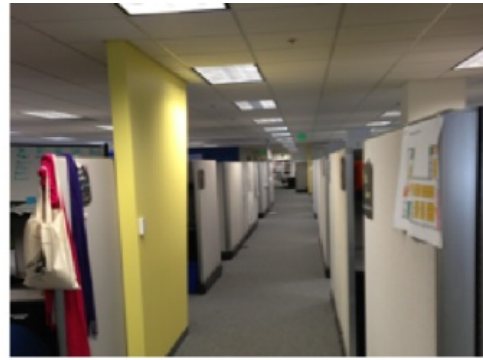
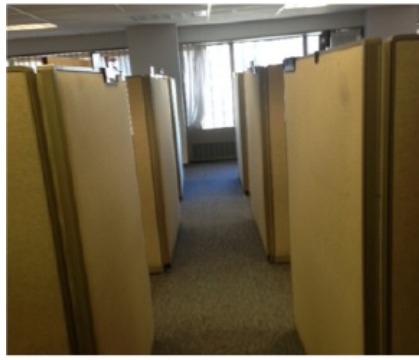


Figura 8-5. Fotos de las visitas a los clientes de Yammer. Para nuestro equipo fue una revelación descubrir que nuestros clientes tratan de utilizar Yammer para colaborar y trabajar de forma más abierta... sentados como están en cubículos físicamente aislados.

Aunque sea lo ideal, no creas que siempre es necesario hacer visitas a sus oficinas. Para la mayoría de la gente, esas visitas requieren tiempo y son difíciles de coordinar. Normalmente funciona mejor utilizar un método de baja fidelidad. Yo suelo utilizar videoconferencias que permitan compartir la pantalla. Skype, Lync y GoToMeeting funcionan bien para ese propósito.

En estas conversaciones, puedes empezar con una breve explicación, pero la mayoría de ellas tendrán un formato libre:

Cuando hemos hablado con otros clientes, una de las cosas que nos ha resultado más valiosa es observar exactamente cómo utilizan nuestro software. Me gustaría que nos mostraras exactamente lo que haces cuando utilizas nuestro producto. Si hay ocasiones en las que normalmente te detendrías y harías otra cosa o en las que incluirías a alguien más para hacer algo, también nos gustaría saberlo a medida que trabajas.

¿Normalmente, con cuánta frecuencia utilizas nuestro software?

¿Qué tarea tratas habitualmente de hacer cuando empiezas a utilizarlo?

OK, ¿puedes continuar y empezar a hacer esa tarea? Intenta pensar en voz alta y describir lo que vas haciendo.

Algunos clientes aprovecharán la oportunidad para pedirte funciones concretas («ves, por eso necesitamos que incluyáis X en el *roadmap* del producto»). En lugar de discutir, a mí me resulta útil decir: «Sí, ya lo he anotado. Solo para que quede claro en mis notas, si la función X estuviera disponible, ¿podrías repetirme qué harías con ella que ahora no puedes?» y, a continuación, pedir al usuario que continúe.

Cuando el usuario te vaya mostrando el uso que hace del producto, tu trabajo será tomar notas y hacer preguntas. Debes evitar dar tu opinión o corregir lo que el cliente esté haciendo, porque, si alguien piensa que está cometiendo un error, o detecta que estás aburrido o impaciente, dejará de comportarse de forma natural.

Hay que encontrar el equilibrio: cuanto más hables, menos aprenderás de tu cliente, pero si no haces preguntas que le den pie a explicarse, te perderás

información importante. Yo recomiendo tomar por adelantado algunas notas sobre lo que esperas aprender y hacer referencia a ellas en la conversación. Un resumen de lo que podrías aprender se muestra a continuación:

- *Con cuánta frecuencia están utilizando el software tus clientes (y cómo lo están haciendo)*: si crees que los clientes utilizan tu software a diario y descubres que no es así, tienes que descubrir el motivo. Puede tratarse de que a tu software le falte algo o, mucho peor, que no sea tan valioso para el cliente como pensabas.
- *Qué hace el cliente inmediatamente después de utilizar tu software*: ¿hacen algo o toman algún tipo de decisión basándose en lo que hacen con él? ¿Se sienten satisfechos de haber completado una tarea? (O lo contrario: hace poco escuché a alguien en una cafetería explicar que se estaba tomando un descanso porque configurar una campaña de marketing por correo electrónico con la herramienta de automatización de la empresa era tan estresante que siempre tenía que tomarse después un respiro).
- *Cómo encaja tu software con el flujo de trabajo del cliente*: el orden que has diseñado para las operaciones de tu producto podría entrar en conflicto con los procesos o normas existentes. Tal vez en un proceso diseñado para ser completado por una única persona en una sola sesión tengan que participar varias personas o tenga que dividirse en varios procesos separados que el gerente deba aprobar de forma explícita.
- *Qué funciones no se utilizan*: a menudo los clientes toman decisiones de compra basándose en listas de funciones y, por eso, resulta fácil asumir que utilizarán la mayoría de la funcionalidad del producto. Sin embargo, nunca he visto a un cliente que utilice de forma habitual más del 50% de ningún producto en el que haya trabajado. Eso no tiene por qué significar que el cliente esté descontento —si ese pequeño subconjunto de funciones resuelve su problema, estará encantado igualmente— pero sí que tal vez estés invirtiendo mucho más de la cuenta en nuevas funciones cuando deberías estar optimizando los flujos de trabajo de las ya existentes.
- *Nuevas oportunidades para aportar valor con tu producto*: optimizar la configuración inicial podría ahorrar varios clics a los clientes y recortar los costes de atención técnica. Detectar qué áreas resultan confusas podría llevarles a inscribirse en algún servicio profesional rentable para tu empresa o en alguna oferta de formación. Advertir si los clientes exportan o importan datos de otros programas, podría indicarte que debes invertir en la integración de estadísticas web o en un API mejorado.

Tal vez te preocupe que este cliente espere que arregles todos los temas que hayas sacado en la conversación. Aunque te sorprenda, eso nunca me ha pasado a mí.

Aunque los clientes sean difíciles, si inviertes tiempo en escucharlos, será más fácil trabajar con ellos y, a menudo, se sentirán confortados.

Frecuencia de uso *versus* reemplazabilidad

Recuerdo una conversación en KISSmetrics con dos clientes a la vez: el primero me decía que lo primero que hacía todas las mañanas era abrir nuestro producto. El segundo admitía que solo lo utilizaba una vez a la semana. Mi impresión inicial fue que estábamos aportándole más valor al primer cliente.

No obstante, a medida que avanzaron las conversaciones, quedó claro que el primer cliente solo comprendía superficialmente el producto. Lo utilizaba, es cierto, pero no lo había incorporado a ninguna conversación o proceso a nivel de empresa. Podía sustituir nuestro producto por otro fácilmente.

El segundo cliente estaba utilizando KISSmetrics para configurar y evaluar pruebas A/B. Revisar los resultados e incorporarlos a la siguiente planificación semanal de *sprints* era una parte básica de su proceso de desarrollo de productos para los clientes.

La frecuencia de uso es una buena muestra del valor que aporta el producto y puede medirse fácilmente con estadísticas cuantitativas. Sin embargo, cuando tengo la oportunidad de participar en conversaciones con clientes, siempre me gusta profundizar un poco para aprender cómo de reemplazable es nuestro producto: ¿cuánta gente de la empresa o del hogar se benefician de él? ¿Cómo lo usan? ¿Soluciona un único problema o varios?

La reemplazabilidad —o la falta de ella— es una métrica cualitativa importante que hay que tratar de medir.

Así es como se utiliza nuestro producto

Es tremendamente valioso observar a los clientes utilizando nuestro producto, suponiendo, claro está, que el cliente sabe utilizarlo y lo está haciendo. Sin embargo, ¿qué pasa con los nuevos usuarios? ¿Y con los productos con una abrupta curva de aprendizaje? ¿Y con los productos de los cuales los clientes utilizan solo el 10%? ¿Y los clientes que han descargado tu app y la han utilizado una única vez o aquellos que ya han cancelado su suscripción?

Bien, en estos casos, puedes ser tendencioso y, en lugar de preguntar al cliente cómo utiliza tu producto y dejarle el peso de la conversación, decirle: «Así es como *deberías* hacerlo».

Tal vez creas que los clientes reaccionarán mal si tratas de decirles lo que deben hacer, pero, en realidad, funciona de maravilla siempre que les expliques con antelación lo que estás haciendo. Déjales claro que esperas que te corrijan si tus suposiciones no son correctas.

Cuando intentamos mejorar este producto, uno de los retos más difíciles a los que nos enfrentamos es que solo podemos suponer cómo encaja con los objetivos y procesos de nuestros clientes.

Me gustaría mostrarte cómo creemos que alguien como tú va a utilizar el producto, basándonos en lo que hemos aprendido con otros clientes. Por favor, interrúmpeme cuando me equivoque o no estés de acuerdo con mis suposiciones, porque estoy segura de que eso pasará en algún momento. Por supuesto, puedes hacerme las preguntas que quieras a medida que avancemos.

Cuando hagas tu primera afirmación —algo tan simple como «Supongo que utilizas este producto dos veces a la semana»— haz una pausa y pregunta deliberadamente al entrevistado si está o no de acuerdo. Eso le dejará claro que quieres que te interrumpa, que no esperas que asienta en silencio de forma educada a lo que le dices.

En este ejercicio debes ser tan claro y directo como sea posible. Cuanto más directo seas, más fácil resultará al entrevistado estar o no de acuerdo contigo. Si le dices: «podrías utilizar la opción A, B, C o D», probablemente estará de acuerdo con alguna de las opciones. Si, en cambio, le dices: «Deberías utilizar la opción A», le será más fácil decir: «¿Podrías explicarme la opción B? Creo que esa es la utilizaría mi empresa».

Es cierto que, en este tipo de entrevista en la que tú llevas el peso de la conversación, aprenderás menos de lo que lo harías en un ejercicio abierto. Sin embargo, si estás al comienzo de la exploración de una nueva idea, es un buen modo de validar o invalidar algunas de tus suposiciones.

Algunas de las cosas que puedes aprender con este tipo de entrevista son:

- *Identificar restricciones:* a menudo, las restricciones legales, los procesos existentes y las limitaciones de recursos resultan obvios para tu entrevistado, aunque todavía no entienda los detalles de tu idea o de tu producto.
- *Claridad de tu proposición de valor:* si les dices a los clientes cómo tienen que realizar una tarea en concreto, deberían entender su valor inmediatamente. Si tratas de explicarle por qué debe hacerlo así y sigue confundido, tu proposición de valor no está clara o no le resulta beneficiosa.
- *Por qué no se utilizan determinadas funciones:* cuando le expliques una función concreta al entrevistado, pregúntale si se había dado cuenta de su existencia. Su respuesta puede indicarte si tienes que arreglar la interfaz de usuario para que sea más evidente, si tienes que cambiar el texto para hacerla más clara o si tienes que deshacerte de ella porque no resuelve ningún problema.

Este tipo de explicación sobre el funcionamiento del producto puede utilizarse para investigación o para formación. En KISSmetrics, por ejemplo, lo ofrecemos a menudo a los nuevos clientes. Ellos lo ven como un servicio que les damos y nosotros podemos aprender sobre los procesos y restricciones de diferentes empresas.

Más vale tarde que nunca

A lo largo del libro, he insistido en la importancia de colocar los conceptos ante el cliente lo antes posible. Sin embargo, existen situaciones en las que sería una desventaja, o incluso imposible, que el cliente te dé su opinión al principio del proceso.

«Kinect fue un producto imposible», dice Ben Smith, gerente de programas de la Xbox de Microsoft, «pero esa imposibilidad nos hizo ser especialmente innovadores. Se trataba de un proyecto de 36 meses que sacamos al mercado en solo 19».

«Cuando el equipo de Xbox propuso Kinect, estaban asumiendo un gran riesgo. Invertir en Kinect suponía posponer otras innovaciones

para la plataforma Xbox. Y, como el proyecto tenía que ser secreto, el equipo no tenía capacidad para validar el riesgo de los clientes al comienzo del desarrollo del producto. Tenían que confiar en su intuición, en su dominio del negocio y en la visión sobre el producto: desarrollar algo que fuera tan divertido de ver como de jugar».

Validar las suposiciones utilizando los principios de *lean startup*

No obstante, aunque no podían hablar con los clientes al principio, el equipo de Kinect pudo reducir el riesgo y validar sus suposiciones de forma sistemática utilizando los principios de *lean startup*. «Teníamos el equipo de innovación por una parte y el desarrollo por otra», explica Smith. «La gente que trabajaba en nuestras incubadoras eran los que pensaban: ‘¿qué pasaría si pusiéramos estas 95 cosas imposibles una detrás de otra? y entonces aprendían lo suficiente para empezar a desarrollar algo que se aproximara a un prototipo. Pensaban en todos los enfoques que podíamos adoptar y decían: ‘Desarrollémoslas, una detrás de otra.»

El equipo sacó una gigantesca lista de preguntas en las reuniones de *brainstorming*. ¿Cuánta latencia estarían dispuestos a aceptar los clientes? ¿Cómo trabajar con la de captura de movimiento necesaria? ¿Cuándo eran posibles las optimizaciones de software y de hardware? También identificaron riesgos y trabajaron en reducirlos. Por ejemplo, el Kinect se construyó utilizando piezas «listas para usar» para así no depender de los proveedores. Y construyeron un estudio para captura de movimiento en las pistas de baloncesto del campus de Microsoft para obtener más rápidamente los datos (más tarde, cuando descubrieron que, para construir un estudio permanente, tendrían que esperar meses hasta contar con los permisos de edificación, alquilaban uno)

Para no perder el foco, el equipo cambió su metodología de desarrollo en cascada por una metodología ágil —con *sprints* de dos semanas divididos en entregas diarias—. «Todas las tardes a las 6 p.m. nos reuníamos y le preguntábamos a los demás: ‘¿Qué preguntas has respondido hoy?’».

Probar prototipos

Justo un año después de comenzar el desarrollo, el equipo de Kinect pudo poner los primeros prototipos en manos de clientes reales. Tan pronto como el prototipo pudo hacer algunas monerías y permitir que el jugador se moviera y viera un avatar suyo muy simplificado moviéndose a la vez en la pantalla, el equipo empezó a enseñárselo a la gente.

Lo primero que nos sorprendió fue que la tecnología de Kinect era invisible. ¡No había nada que agarrar, ni vibración ni ninguna indicación táctil, así que los jugadores se sentaban enfrente de la pantalla y esperaban que sucediera algo!

El equipo tenía que idear maneras de indicar a los jugadores que todo funcionaba o que no lo hacía para que pudieran resolver fácilmente la situación.

El equipo llegó a un acuerdo con Macy's para mostrar su producto en 12 tiendas y que cualquiera pudiera jugar con el Kinect los sábados por la mañana, lo que les sirvió para dos cosas: les ayudó a conseguir más datos sobre la captura de movimiento esquelética* y les permitió observar a clientes interactuando con el Kinect en un entorno social e informal. «Somos los peores jueces de nuestros productos», dice Smith. «Nos dimos cuenta de que teníamos que poner en marcha un programa beta. Teníamos que medir los salones de la gente. Es absolutamente básico observar cómo utiliza tu producto la gente real en contraposición a cómo lo has concebido o quieres que lo hagan. Si no hubiéramos puesto delante de la interfaz a gente de lo más diversa, hubiera sido un gran fracaso».

La Xbox One se lanzó en diciembre de 2013 con una versión actualizada de Kinect.

* Smith recapitula: «Hasta ese punto, la mayoría de los datos de captura de movimiento esquelético que teníamos provenía de los empleados. Y, siendo Microsoft, la mayoría de nuestro personal era blanco y con un ligero sobrepeso».

También te puede funcionar a ti

Ahora que has leído sobre todas estas técnicas de Desarrollo de Clientes, tal vez te sientas preparado para utilizarlas y comenzar a validar tus próximas funciones, las versiones nuevas de tus productos y tus nuevas iniciativas. Es cierto que las grandes empresas tienen que pagar algún «impuesto» adicional a la hora de explicar claramente a los clientes qué deben esperar de las conversaciones, que deben seleccionarlos con cuidado y dedicar más trabajo para que sus *mockups* o sus futuras versiones sean de mayor calidad, pero no hay nada que impida que las empresas ya

establecidas, que ya tengan productos y clientes, también desarrollen y validen sus hipótesis.

Tal vez pienses que hay un tema del que todavía no he dicho nada: el tiempo. En las empresas pequeñas o en las *startups*, existe mucha más libertad para tomarse una semana o dos e implicarse con el Desarrollo de Clientes, pero en las grandes suele haber fechas de entrega, promesas a clientes y, más importante aún, decenas o cientos de empleados que no pueden quedarse de brazos cruzados esperando los resultados de la investigación. Bien, como ya he dicho antes, el aprendizaje con los clientes tiene que producirse a la vez que el desarrollo y tiene que hacerse rápido.

En el próximo capítulo me encargaré de eso. Te explicaré maneras de encajar estas técnicas de Desarrollo de Clientes con los encuentros habituales con clientes. También aprenderás a sacar partido de técnicas rápidas de Desarrollo de Clientes que no alteran los procesos de las empresas y que todo el mundo puede utilizar.

Pistas clave

- Si ya tienes un producto y clientes, adapta el concepto de PMV.
- Tener una marca reconocida puede sesgar la respuesta de los candidatos a cliente. Puedes poner en práctica el «Desarrollo de Clientes de incógnito» utilizando un dominio diferente o esquemas sin marca.
- Haz que tus productos mínimos viables sean más viables que mínimos, pero no te excedas en añadirles funcionalidad.
- Encuentra a los clientes que se sentirían decepcionados de verdad si tuvieran que dejar de utilizar tu producto.
- Cuando hagas Desarrollo de Clientes con clientes reales, sobrecomúnicales que estás solo haciendo preguntas y no desarrollando nada.
- Usa la narrativa para explicar a los clientes cómo utiliza tu producto un personaje ficticio.
- Pide a los clientes que te muestren cómo utilizan ellos tu producto.
- Sé didáctico cuando muestres a los clientes cómo utilizar tu producto y ámalos a mostrar su desacuerdo.

Notas

1 http://blogs.hbr.org/cs/2013/03/four_ways_to_market_like_a_sta.html

2 <http://steveblank.com/2012/05/14/9-deadliest-start-up-sins/>

3 Entro en detalles sobre por qué los que parecen mejores clientes no tienen por qué serlo y cómo identificar a un cliente para el que el beneficio sea mutuo en <http://www.cindyalvarez.com/decisionmaking/your-best-customers-probably-arent>

4 En mi experiencia, preguntar a los clientes «¿cómo de decepcionado te sentirías si no pudieras volver a utilizar el producto?» es mucho más fructífero que formular la cuestión de forma positiva («¿Cómo estás de satisfecho? ¿Qué puntuación darías...?»). Creo que la explicación se encuentra en el fenómeno conocido como aversión a la pérdida: «La aversión a la pérdida es una idea simple: que el sufrimiento provocado por la pérdida de algo que consideramos nuestro, como el dinero, supera la felicidad que obtendríamos consiguiéndolo de nuevo». Consulta *The Upside of Irrationality: The Unexpected Benefits of Defying Logic at Work and at Home*, p. 32, de Dan Ariely.

5 La puntuación de promotores en red es una métrica de la lealtad de los clientes que se basa en la pregunta: «¿Cuál es la probabilidad de que recomiendes nuestra empresa/producto/servicio a tus amigos y a tus colegas de trabajo?».

La puntuación varía de 0 a 10 y se obtiene restando a tus promotores (gente que te ha puntuado con un 9 o más) el número de detractores (gente que ha puntuado con un 6 o una nota más baja).

6 <http://www.saintsal.com/2012/10/a-simple-way-to-truly-understand-why-your-customers-buy/>

7 Consulta <http://www.time.com/time/business/article/0,8599,186660-1,00.html>. Hay varias razones que explican por qué el Segway no despegó, entre las que se encuentran un precio muy alto y la ambigüedad sobre por dónde podrías conducirlo y si era necesario un carné. Pero, posiblemente, la razón más convincente sea la que el inversor de riesgo y ensayista Paul Graham apuntaba: «La gente no quiere que les vean conduciéndolo. Alguien llevando un Segway parece un idiota» (<http://paulgraham.com/segway.html>).

8 Para una buena explicación de los personajes y cómo se utilizan en investigación de usuario, consulta <http://www.measuringusability.com/blog/personas-ux.php>

9 Tener una dirección de Hotmail o de Yahoo es suficiente para que se burlen públicamente de ti (<http://www.thedailybeast.com/galleries/2012/06/06/mitt-romney-s-hotmail-account-and-more-famouspeople-with-outdated-email-providers-photos.html>.) Aunque, eso sí, al menos es mejor que tener una dirección de AOL (http://theoatmeal.com/comics/email_address).

10 Esta anécdota es de 2005. Por entonces, utilizar Craigslist para encontrar participantes en las encuestas funcionaba muy bien. Tal y como mencionó en el capítulo 3, hoy en día es una fuente mucho menos productiva. Si tuviera que volver a hacer lo mismo en la actualidad y contara con presupuesto, utilizaría una empresa de investigación de mercado para encontrar a los clientes apropiados. Si tuviera que hacerlo *sin* presupuesto, probablemente empezaría entrevistando a la familia y los amigos. Todo el mundo tiene que pagar sus recibos.

Desarrollo de Clientes incremental

Lo mejor es que no es complicado encontrar aficionados al deporte a quienes les encante hablar del tema. Si estoy en un avión y miro por el pasillo, a menudo me encuentro a alguien utilizando ESPN. Me basta con volverme hacia ellos y preguntarles: ¿Qué te gusta del sitio? ¿Qué otras cosas te gustaría poder hacer con él?

Ryan Spoon, vicepresidente de desarrollo de productos, ESPN

Tienes que dejar de pensar en el personal de atención al cliente como en la gente responsable de tapar agujeros cuando surgen y empezar a verlos como investigadores con un acceso privilegiado a la información clave para el futuro de tu negocio: el conocimiento del cliente.

Dan Martell, CEO de Clarity

Muchas empresas tienen que esforzarse en incorporar el Desarrollo de Clientes a un proceso de desarrollo de productos que ya está en marcha. ¿Dónde encaja y cómo vamos a encontrar el tiempo para hacerlo?, se pregunta. Resulta (relativamente) sencillo justificar el tiempo y los recursos dedicados a aprender sobre los clientes al inicio de los proyectos. Sin embargo, cuando el desarrollo de productos ya está funcionando e iterando, la investigación para Desarrollo de Clientes también debe encontrar su hueco. Si esperas a tener tiempo de hacerla, ya sabes lo que sucederá: no la harás.

Por suerte, el Desarrollo de Clientes incremental no implica crear hipótesis o encontrar el tiempo necesario para hacer 20 entrevistas. Ni tampoco hay que planificarlo ni reservar un hueco en la agenda para hacerlo.

En este capítulo, hablaré de cómo las empresas con productos y clientes pueden incorporar el Desarrollo de Clientes a sus procesos cotidianos. En cuanto a las *startups*, los métodos también funcionarán para ellas pero es posible que algunos de

los puntos no sean tan útiles para sus organizaciones (como, por ejemplo, los referidos a trabajar con personas que ocupen cargos específicos, a lidiar con los problemas de comunicación de los equipos multifuncionales y a justificar por qué es beneficioso el Desarrollo de Clientes).

Hablaremos sobre:

- Conseguir ayuda de la gente que ya habla con los clientes.
- Sacar partido de las interacciones que propongan los clientes.
- Salir del paso cuando los clientes pidan funciones.

También hablaremos de cómo reunir todo el *feedback* para que todo el mundo de la organización pueda aprender sobre las necesidades de los clientes y la respuesta que es necesario darles. No te saltes este último paso que cierra el ciclo, lleva su tiempo pero, gracias a él, tu equipo seguirá comprometido y motivado.

Con estos métodos, no tendrás que esperar hasta tener tiempo y contarás con las herramientas adecuadas para convertir cualquier conversación con clientes en una pregunta que te permita seguir aprendiendo, y en sesiones de cinco minutos.

¿Quién está ya fuera del edificio?

Por supuesto que es una buena idea hacer un poco de Desarrollo de Clientes cada vez que veas a uno de ellos, pero podrías preguntarte: «aparte de en mis entrevistas, ¿cuándo voy a tener la oportunidad de preguntar nada a los clientes?». Cambia de perspectiva: la pregunta apropiada no es *cuándo* sino *a quién*.

Por si no lo sabías, hay gente en tu empresa que habla con los clientes a diario.

Es posible que no estén familiarizados con los principios de *lean startup* o con el Desarrollo de Clientes, pero ocupan el lugar perfecto para escuchar y aprender. El potencial que tienen los colegas que lidian con los clientes a diario es increíble, solo tienes que dar salida a todo el conocimiento que tienen.

Los comerciales, los gerentes de cuenta y los profesionales de atención al cliente dedican su vida laboral a hablar con clientes reales y con posibles clientes. Por desgracia, la gente que toma las decisiones sobre los productos suelen menospreciar demasiado a menudo lo que saben estos profesionales. «Seguro que solo hablan de clientes cabreados».

Seguro que hay sesgo en lo que saben, pero eso no significa que lo que tengas que hacer es ignorar ese *feedback*, sino reducir ese sesgo.

Esta es una situación habitual:

Ventas: *El Gran cliente no firmará el contrato si no desarrollamos otro widget de seguridad.*

Gestión de producto: *No podemos hacerlo, eso solo le sirve al Gran cliente y*

tenemos un montón de funciones de mayor prioridad que desarrollar.

Entonces el comercial vuelve al cliente y le dice que no y probablemente pierda el contrato. Los comerciales culpan a los gestores de producto de ser estrechos de miras y los gestores de producto ponen el grito en el cielo al escuchar otra estúpida petición de los comerciales. Y, mientras tanto, nadie sabe por qué el Gran cliente quería el widget de seguridad.

En lugar de esto, ambos equipos pueden trabajar juntos para obtener un resultado mejor. Cuando un cliente pida una función o un cambio, la mejor respuesta no es «sí» o «no», porque ambas respuestas concluyen en ese momento la conversación. Si, como respuesta, se hacen algunas preguntas más, la contestación será más diplomática y conseguirá dos cosas: evitar responder no directamente y obtener respuestas valiosas de los clientes.

En Yammer damos una sesión de formación a los nuevos comerciales y gerentes de cuentas como parte de su proceso de incorporación, en la que ofrecemos ejemplos de este tipo de conversación:

Cliente: No podemos comprar el producto hasta que nos aseguréis que desarrollaréis la función X.

Comercial: Nos gustaría asegurarnos de que entendemos cabalmente sus necesidades para poder llevar esa información a nuestro equipo de producto. ¿Podría hacerle un par de preguntas sobre la función X y sobre cómo le ayudaría a usted y a su empresa?

Cliente: El personal interno que utiliza el producto se queja mucho porque no habéis desarrollado la función Y.

Gerente de cuenta: Parece que tienes a gente descontenta. Me gustaría asegurarme de entender bien el asunto. ¿Podría hacerle unas preguntas sobre el contexto de ese personal? ¿Qué tratan sus empleados de hacer que les resulta imposible? Si tuvieran la función Y, ¿cómo la utilizarían?

De ese modo, el cliente dará más detalles, que ayudarán al comercial a saber si se trata de una necesidad real o solo una queja para obtener un descuento. El cliente, por su parte, apreciará que el comercial trate de entender sus necesidades y no se limite a tratar de cerrar la venta y el equipo de producto podría detectar alguna necesidad o restricción ocultas que haya que solucionar.

Los nuevos miembros de los equipos comerciales y los nuevos gerentes de cuentas son a menudo escépticos sobre el funcionamiento de este enfoque. Sospechan, y con razón, que los clientes no se tomarán muy bien el tener que responder por las razones por las que quieren algo.

Para preguntar por qué hay que suavizar el lenguaje. Antes de hacerlo, habrá que decir algunas frases educadas para que la conversación parezca más natural y menos

inquisitiva. Si deseas más información sobre el tema, consulta «Ser diplomático con los porqués» en el capítulo 5.

Eso sí, en algunas ocasiones, la relación entre los equipos de ventas y de desarrollo de productos puede ser algo tirante. Si ese es el caso, tal vez no sea realista decirles: «Eh, quiero que hagáis investigación para nosotros en vuestras llamadas comerciales».

Yo me he visto en una situación parecida y lo que me funcionó fue centrarme más en las necesidades de mis colegas que en la posible investigación. Les dije algo parecido a esto:

Sé que puede ser toda una prueba para vosotros que, al tratar de cerrar una venta, los clientes os pidan funciones que no les podéis prometer.

Aunque no podáis decirles que sí, tampoco quiero ponerlos en la situación de tener que decirles que no. ¿Podría sugeriros que respondáis con una pregunta? En el peor de los casos, le podréis dar un giro positivo a la conversación y, con suerte, también podremos aprender algo más que nos ayudará en la relación que mantenemos con ellos.

Ofreceros voluntarios para ayudar al equipo comercial con las llamadas o con las visitas de seguimiento también es un buen modo de conseguir que la relación sea más cordial y de demostrar cómo funciona el Desarrollo de Clientes. Verlo en acción es la mejor manera de que se pongan de tu parte.

Palantir, una empresa dedicada al desarrollo de software de análisis de datos para el ejército y agencias de inteligencia, lleva este enfoque un poco más allá y elimina directamente al intermediario. En lugar de formar a los comerciales para que escuchen a los clientes, envían a los ingenieros a hacer el trabajo de campo:

Estos técnicos no crean los productos de la empresa, al menos, no lo hacen al principio. Están ahí fuera haciendo trabajo de campo, interactuando directamente con los clientes y asegurándose de que el producto satisface sus necesidades... Pueden lidiar sobre la marcha con los problemas que ponga el cliente y, lo que es más importante, empezar a identificar problemas nuevos que el cliente podría no saber que tenía.¹

¿Quién puede ser, llamando a tu puerta?²

La atención al cliente no es simplemente un coste que hay que asumir para solucionar los problemas. Es un puesto de escucha.

Darius Dunlap

La gente se queja a menudo de que sus clientes encontrarían demasiado intrusivo el Desarrollo de Clientes y que por eso no lo hacen. Eso puede ser cierto si hablamos de llamar al CEO de una empresa de la lista Fortune 500 a su teléfono móvil y pedirle una entrevista de 20 minutos, pero, si ya tienes clientes que utilizan tu producto y que pagan por él, tendrás la oportunidad de hacerlo a diario cuando te llamen ellos a ti: se llama servicio de atención al cliente.³

Los buenos profesionales de atención al cliente son un recurso sorprendentemente infrautilizado. Nadie conoce el producto mejor que aquel que tiene que responder preguntas y resolver errores del producto durante todo el día.

No sabíamos para qué estábamos desarrollándolo

Cuando Vanessa Pfafflin comenzó a trabajar en la atención al cliente de Mindbody, una empresa que ofrece software para que diferentes estudios y talleres gestionen su agenda, escuchaba las mismas preguntas una y otra vez. «Preguntas fáciles como ¿cómo cancelo una clase? o ¿cómo anulo una venta?, pero, tras cierto tiempo, me di cuenta de que podía arreglar los problemas raíz que las provocaban. Comencé a apuntar las peticiones de los clientes y a hacer capturas de pantalla con sugerencias rápidas para arreglar los problemas de la interfaz que originaban las preguntas de los clientes».

Uno de los meses creció tanto el negocio que todo el mundo tuvo que ponerse a contestar el teléfono del servicio de atención, entre ellos, el CEO de la empresa. Este se sorprendió muchísimo del número de clientes que tenían problemas con las funciones más básicas y más utilizadas y entonces le pidió a Pfafflin que trabajara en identificar y reducir esos *problemas* antes de que aparecieran.

«Estudí los blogs de la atención técnica para encontrar los problemas más habituales y, a continuación, propuse algunas soluciones. Una de las pantallas era el motivo número uno para las llamadas: una tarea que todos los clientes tenían que utilizar para poner precios a sus servicios. Era una pesadilla. Hice algunas consultas y determiné que el cliente medio solo utilizaba 4 opciones de las 15 disponibles, así que escondí las otras 11 en un enlace de Configuración Avanzada. Las llamadas se redujeron drásticamente. Si hubiéramos hablado con los clientes primero, podíamos habernos ahorrado desarrollarlas».

Cuando Mindbody contrató al investigador de usabilidad Jared Spool en labores de consultoría, él animó al equipo a hacer investigación de campo. «Jared nos dijo que no teníamos ni idea de para quién desarrollábamos —indica Pfafflin—. Y tenía razón. Nadie hablaba con los clientes exceptuando al equipo de atención y ese equipo nunca hablaba con los ingenieros».

Pfafflin se convirtió en la primera investigadora de usuario de la empresa. Introdujo en sus procedimientos las visitas a las oficinas de los clientes, en las que, acompañada de los ingenieros y los diseñadores, observaban a la gente utilizar el producto: «Vimos a gente con los que el producto daba error y que ni siquiera se molestaban en llamar para quejarse. Eran los típicos errores que los clientes olvidan cuando su taller está lleno o por los que ellos mismos se culpaban, creyendo que habían sido ellos los responsables».

Entonces Mindbody empezó a pedir permiso a aquellos que utilizaban el producto para observarles utilizándolo durante dos horas cada seis semanas, observaciones que podían tener lugar en una llamada comercial o en una visita física a las oficinas de los clientes. «Al principio, la gente se quejaba! Pero cuando ves a un cliente pelearse con la aplicación y tienes la capacidad de darle una solución y de implementarla, todo el equipo se siente mucho más gratificado».

Las interacciones más frustrantes para los profesionales de la atención al cliente son las quejas y las peticiones de nuevas funciones. A fin de cuentas, deben responder a un cliente que ya está enfadado y sin una fecha en la que asegurarle que el problema estará resuelto.

Lo que resulta sorprendente es que las preguntas sean una herramienta tan eficaz para lidiar con esa negatividad. Cuando haces una pregunta de seguimiento, el cliente se siente escuchado y comprendido. Las preguntas actúan como señal de compromiso: vamos a arreglar el problema que tienes. Y hasta a los clientes más enfadados les resulta difícil continuar estándolo cuando la persona al otro lado del teléfono está tratando de entender y de solucionar su problema. Darius Dunlap, fundador de SupportUX Consulting, bromea sobre la cuestión: «Si escuchas con

atención a los clientes, rápidamente dejan de pensar “Vaya panda de idiotas” y comienzan a decirse: “Vaya, están pensando de verdad en esto”».

Peticiones de funciones

Si los clientes piden nuevas funciones, una nueva forma de responderles es reformular la descripción del cliente y preguntar a continuación por qué desea esa función. Al utilizar sus mismas palabras, nos aseguramos de entender lo que quiere y, además, suavizamos el impacto de la pregunta, del «por qué», que de ese modo suena más curiosa que inquisitiva.

Solo para asegurarme de haberlo entendido bien: nos está diciendo que quiere que añadamos una función para exportar datos.

Si lo hiciéramos, ¿qué podría hacer con ella que le resulta imposible actualmente?

Los índices de respuesta a este tipo de preguntas son extremadamente altos porque el cliente piensa que, al responderlas, hay más posibilidades de que la función que pide se acabe desarrollando. Rachel Pennig, directora de atención al cliente de Recurly, nos explica: «Le decimos a los clientes: “Cuéntenos todo lo que tenga que hacer y, aunque no podamos asegurarle si la función se desarrollará, podemos pasar la petición y utilizar el *feedback* que nos dé para tomar una decisión informada al respecto”. Hace poco hablé con un cliente que quería ¡poder crear sesenta mil planes de facturación! Pero, al preguntarle qué pretendía hacer, pudimos explicarle cómo llegar a una solución razonable con solo tres de ellos».

Escucha... pero no te tomes las sugerencias de los clientes al pie de la letra

Siempre hay dos cosas que me sorprenden (figura 9-1):

- Que puede haber 20 clientes que parezcan estar pidiendo la misma función y que, cuando se profundiza en las razones de esa petición, la pidan para resolver problemas *diferentes*. Por ejemplo, en Yammer los clientes nos piden con frecuencia mejorar los controles administrativos. Pero esa petición significa una cosa diferente para cada cliente.
- Que puede haber 20 clientes que pidan cambios o funciones diferentes y que, cuando se habla con ellos para saber la razón, todos estén experimentando el mismo problema. En KISSmetrics, desarrollamos la versión 1.0 de nuestro depurador de estadísticas, muy utilizado por los clientes. Todos los clientes proponían soluciones diferentes para mejorar la herramienta pero todos ellos lo hacían porque tenían problemas con la visualización y la densidad de la información que se mostraba.

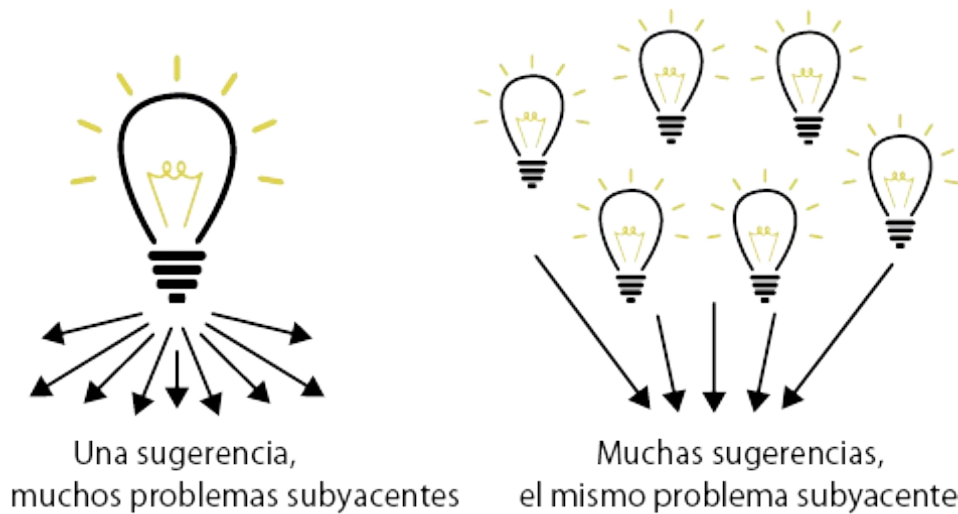


Figura 9-1. Los clientes tienden a hacer sugerencias en lugar de hablar de los problemas que afrontan, lo que añade una capa de abstracción que hay que saber penetrar.

Cuestiones relativas a la funcionalidad y el diseño

Responder a las quejas de los clientes sobre la funcionalidad o la interfaz requiere algo más de educación. En KISSmetrics, mis guías para el personal de atención al cliente incluyen 4 «aes» (disculpas, admisión, preguntas y agradecimiento).⁴⁵ Pedir disculpas y admitir la responsabilidad en el problema da el tono necesario a la conversación para hacer preguntas —nunca hay que dar a entender que la culpa es del cliente, aunque haya hecho algo sin darse cuenta—. Un modelo de correo electrónico de respuesta podría ser similar a este:

Lo sentimos, es cierto que el selector de fecha no funciona de forma demasiado intuitiva por el momento. Lo incluiremos en nuestros informes internos cuando salga el del próximo mes.

¿Podría hacerle una pregunta? Nos gustaría entender su caso de uso con más claridad. ¿Siempre utiliza esta función el mismo día del mes? ¿Es usted la única persona que la utiliza o hay otros colegas suyos, con trabajos diferentes, que también lo hagan?

Gracias por ponerse en contacto con nosotros, intentamos mejorar siempre la experiencia con nuestro producto y la información que nos indica nos resultará extremadamente útil.

Son los detalles importantes lo que se trata de averiguar con estas preguntas: quién se ve afectado por el problema, en qué circunstancias ocurre, con qué frecuencia lo hace y su grado de severidad.

En muchas ocasiones las interacciones, aunque se hayan probado en las pruebas de usabilidad estándar, no se ajustan a los patrones de comportamiento de los usuarios. Y cuando un problema de este tipo se pone de manifiesto, podemos estar seguros de

que hay mucha gente padeciéndolo, porque, por cada cliente que se queja, hay 10 que lo sufren en silencio (o que maldicen de frustración) y que están pensando en cambiar de producto o de servicio.

Errores del programa y otros errores

Cuando un cliente se dirige por primera vez al servicio de atención al cliente para informar de un error en el software o de cualquier otra clase de fallo, el Desarrollo de Clientes no debe ser la prioridad. Lo primero de lo que hay que ocuparse es de aliviar su preocupación y de resolver sus dudas. No obstante, cualquiera que haya trabajado en un servicio de este tipo sabe que responder una pregunta que haya hecho el cliente no siempre es lo mismo que responder la pregunta que *tendría que haber* hecho. A los profesionales, por tanto, ya les resultará familiar el arte de convertir con cierta gracia una respuesta en otra pregunta:

¿Podría preguntarle qué tarea trata de completar cuando utiliza esta funcionalidad? Se lo pregunto porque deseo asegurarme de haberle dado la respuesta más útil posible. Y si hubiera otra manera, más fácil o mejor, de hacer lo que usted necesita, me gustaría ofrecerle también esa solución.

Cuando hayas dado una respuesta, tendrás una audiencia cautiva, algo que también podrás utilizar.

Por otra parte, muchos productos web utilizan, junto con el teléfono y el correo electrónico, los chats en directo para la atención al cliente. Cuando un cliente haga una pregunta por este sistema, el servicio cuenta con una buena oportunidad de identificar sus problemas y hacer algunas preguntas más. Es cierto que, en lugar de 20 minutos, se tienen solo 2, pero, aun así, hay tiempo para aprender algo de él.

La pregunta de la semana

Tal vez no tengas ninguna pregunta concreta sobre Desarrollo de Clientes, o no encuentres una buena manera de encajarla en la conversión con ellos.

Bien, no todas las preguntas deben versar sobre las experiencias de los clientes. Puede hacerse mucha investigación de fondo con preguntas simples con formato de encuesta.

La manera más fácil de hacerlo es elegir una pregunta estándar todas las semanas sobre algún tema sobre el que quieras aprender más. Cuando yo respondía los correos de atención al cliente en KISSmetrics, a menudo añadía manualmente una pregunta al final del correo, algo que solo me llevaba unos segundos:

Si tiene alguna pregunta más o no hemos resuelto por completo el tema por el que ha escrito, por favor, indíquenoslo.

Como, además, siempre estamos tratando de aprender más sobre nuestros clientes, me gustaría hacerle una pregunta más (no relacionada con este tema): ¿Cuántas horas dedicó la semana pasada a reuniones?

Si utiliza un sistema de atención basado en *tickets*, le resultará fácil exportar y buscar las respuestas a esta pregunta.

Para este trabajo concreto, las preguntas que mejor funcionan son las que pueden responderse con datos numéricos o las periodísticas: quién/qué/cómo/cuándo/por qué. A los clientes les lleva más tiempo responder a preguntas cualitativas y las respuestas, además, suelen ser menos útiles si no hay más preguntas de seguimiento que sigan investigando esos temas.

Reconocer el sesgo

Probablemente, la gente que inicia interacciones con el servicio de atención no constituye una muestra representativa de todos los clientes. La mayoría de ellos son lo que podemos denominar «la mayoría silenciosa», es decir, aquellos que ni se quejan ni tampoco alaban el producto.

Cuando trabajaba en Yodlee, las preguntas y peticiones en nuestros foros de clientes solían hacerlas personas muy formadas técnicamente en temas financieros. Todos ellos trataban constantemente de superar los límites del producto. En KISSmetrics, dividía mi tiempo entre los principiantes más absolutos y los expertos (que sabían más de estadísticas web que yo misma). En Yammer, muchas de las peticiones de funciones y de atención se canalizan a través de un *community manager* o de un gestor de productos.

Por suerte, la gente que se pone en contacto contigo se suele ajustar a ciertos parámetros y, una vez que reconozcas hacia dónde tiende su *feedback*, podrás corregirlo. Cuando los usuarios avanzados, como administradores o gerentes, te hacen peticiones, es buena idea investigar a cuántos usuarios afecta el problema. No es raro que los usuarios avanzados reclamen mejoras que el 90% de los usuarios no ha utilizado nunca. Por el contrario, cuando los clientes sin experiencia tecnológica o sin experiencia con el producto lo hacen, merece la pena comprobar si lo están utilizando bien y si su falta de habilidad tecnológica les impide obtener valor de tu producto.

Cerrando el bucle

¿Cómo asegurarse de que no se pierde por el camino toda esa estupenda información que los diferentes equipos están obteniendo?

Yo recomiendo empezar, siempre que se pueda, sin procesos formales. Y lo mejor para asegurarse de estar haciéndolo bien es facilitar todo lo posible el proceso para

los participantes y para ti mismo.

Cerrar el bucle tiene tres componentes: recopilar información, resumirla (tal y como se explicaba en el capítulo 6) y compartirla con el nivel de detalle justo para no abrumar a los demás. Con este tipo de Desarrollo de Clientes incremental, no tratamos tanto de invalidar hipótesis concretas como de aprender cómo los clientes y los productos cambian con el tiempo de una forma continuada. Por eso, estas notas constituyen a menudo el punto de partida de nuevas hipótesis, que pueden concretarse mediante la investigación de usuario en profundidad o estudiando los datos de las estadísticas.

Recopilar información

El modo de recopilar las notas sobre Desarrollo de Clientes dependerá de las herramientas que tu empresa ya esté utilizando. Eso sí, si la gente tiene que hacer demasiados clics o las instrucciones son complicadas, no se tomarán la molestia. ¿Cuál es, por tanto, la forma más rápida y fácil de comunicarse? A continuación indico algunos métodos que he visto utilizar a la gente en contacto con los clientes para registrar por sí mismos todo lo relativo al Desarrollo de Clientes:

- Un archivo de Word compartido o un documento de Google Docs en el que todo el mundo pueda pegar sus notas.
- Un cuaderno de notas de Evernote y OneNote en el que todo el mundo pueda pegar sus notas.
- Una dirección de correo electrónico independiente al que todo el mundo pueda enviar sus notas.
- Un formulario de Google que permita pegar las notas en un hoja de cálculo.

En KISSmetrics, por ejemplo, yo utilizaba el formulario de Google. Añadía las preguntas recomendadas o los pies para los clientes en un área de texto libre y, a continuación, agregaba una pregunta extra al final. Eso permitía a los entrevistadores guardar el enlace al formulario en sus marcadores, tomar notas directamente con él y, al final de la entrevista, enviarlas rápidamente pulsando el botón Enviar. Este enfoque tenía dos ventajas principales: no tenía que incordiar a mis colegas recordándoles que tenían que enviarme sus notas y era fácil hacer un seguimiento rápido a partir del primer envío para así ofrecer *feedback* o sugerir algún pie o pregunta de seguimiento para las siguientes entrevistas.

No obstante, no tiene por qué hacerse de esa manera. Lo que funciona mejor será lo que te permita obtener más información útil. En muchas empresas puede que sea más efectivo llamar directamente a los colegas y preguntarles qué han aprendido en la entrevista, porque es posible que los profesionales que se dedican a esa labor estén

viajando o teniendo conversaciones cara a cara con los clientes y no tengan a mano un portátil o un ordenador, con lo que las notas solo estarán en su cabeza.

Compartir el impacto del Desarrollo de Clientes

Tu objetivo es tomar decisiones inteligentes basadas en lo que hayas aprendido sobre los problemas y las necesidades de los clientes. Y cuando lo hagas, tendrás que compartir esa tarea de forma explícita con el resto de tu organización. ¡No supongas que la gente tiene por qué entender que el Desarrollo de Clientes tiene su impacto! (Recuerda que la gente que se dedica al Desarrollo de Clientes se centra en los problemas y podrían no reconocer las soluciones elegidas para resolver esos mismos problemas).

Cuando el Desarrollo de Clientes ahorre tiempo o dinero, ayude a evitar un error o aumente de forma drástica la satisfacción del cliente, se trata de un logro del que hay que alegrarse:

Hemos aprendido _____

Y, gracias a eso, no hemos desarrollado [función, acuerdo de asociación/nuevo producto]

¡Lo que nos ha ahorrado _____ tiempo!

Tal y como recordarás de la introducción, las entrevistas que organicé en mi primer mes en KISSmetrics nos permitieron recortar drásticamente el desarrollo del producto. Ahorramos al menos dos meses de tiempo de desarrollo y redujimos el coste asociado al mantenimiento de un código tan complejo.

Bien, una manera algo más sutil de indicar el resultado del trabajo es esta:

Hemos aprendido _____

Y, gracias a ello, probamos _____

Lo que produjo un cambio positivo en las métricas de _____

Estos éxitos quedan muy bien en una presentación, pero, si pretendes conseguir el máximo impacto, no te limites a comentarlos en las reuniones. Imprime resúmenes como este y pégalos en los tableros de anuncios y en las paredes. En Yammer, por ejemplo, solemos pegarlos en las paredes o retransmitirlos por el canal corporativo de televisión. Eso ayuda a que todo el mundo, y no solo aquellos presentes en la reunión, contemple el Desarrollo de Clientes como parte de la cultura corporativa.

El ritmo con el que compartas historias parecidas —semanalmente, mensualmente o sin un período fijo— dependerá del que tenga tu organización y de la cantidad de información que estés obteniendo. Una actualización semanal parece adecuarse bien para una pequeña *startup*, pero en una gran empresa una actualización de ese tipo todas las semanas podría sobrecargar las bandejas de entrada del personal.

En Yammer nuestro equipo de investigación comparte actualizaciones mensuales en una reunión abierta a todo el mundo. También lo hacemos con los propios clientes una vez por trimestre a través de nuestra comunidad privada de clientes de Yammer y, a veces, incluso en nuestro blog público. Tratamos de resumirles la información de este modo: «Esto es lo que hemos aprendido de vosotros y esto lo que hemos hecho como resultado». Nuestros clientes no están siempre de acuerdo con la solución a la que hemos llegado, pero esa transparencia en nuestra forma de aprender y de priorizar funciones hace que hagan muy buenas preguntas y que nos planteen retos muy interesantes. En otras palabras, hablar del Desarrollo de Clientes también es otra forma de ponerlo en práctica.

Ya estás preparado

En estos nueve capítulos, has aprendido cómo cambiar tu modo de pensar, cómo formular hipótesis y cómo encontrar clientes con los que poder hablar. Hemos visto cómo hacer entrevistas, analizar su resultado y convertirlas en notas que puedan transformarse en decisiones que den lugar a acciones concretas.

Espero que no hayas llegado hasta aquí leyendo el libro de un tirón, sino que lo hayas dejado, hayas llamado a un cliente y aprendido qué problemas trata de resolver. Y que hayas invalidado algunas suposiciones, formulado algunas hipótesis e ideado algunas preguntas más que hacerles.

Ya verás cómo el Desarrollo de Clientes se vuelve más natural y más fácil con cada entrevista que hagas. Cometerás errores —me decepcionaría que no lo hicieras— pero te servirán para aprender, ir más rápido y ser más efectivo la próxima vez.

Si tienes alguna pregunta, me encantaría poder contestarte. En mi sitio <http://www.leancustomerdevelopment.com> encontrarás posts, plantillas e historias de éxito que me dedico a recopilar. Y siempre te puedes poner en contacto conmigo en cindy@leancustomerdevelopment.com. ¡Buena suerte!

Pistas clave

- Enseña maneras fáciles de participar en el Desarrollo de Clientes a todo el mundo que hable con ellos.
- Si los clientes te piden funciones, pregúntales qué harían hoy si no pudieran acceder a esa función.
- Para entender el valor que el producto aporta a los clientes, pide a tus clientes más activos y entusiastas que describan tu producto a otra persona.
- Comparte con tu organización los éxitos conseguidos mediante el Desarrollo de Clientes mostrándoles cómo lo que has aprendido ha cambiado positivamente las cosas.
- Las mejores señales de lo que no funciona vienen siempre del servicio de atención al cliente.
- Puedes aprender más de los clientes enfadados haciéndoles preguntas. De ese modo se calmarán y te permitirán aprender más cosas.
- Por qué necesitas hacer preguntas para averiguar el problema real: los clientes hacen sugerencias diferentes para los mismos problemas y también pueden ofrecer soluciones similares para problemas diferentes.
- Añade una pregunta al final de tus correos electrónicos a los clientes y organízalas de manera que puedas buscar en los resultados.

Notas

1 Daniel Pink, *To Sell is Human: The Surprising Truth About Moving Others*, p. 34.

2 «Who Can It Be, Knocking at Your Door?» es el título de una canción del grupo Men At Work. La siguiente nota al pie de la autora hace referencia a la actitud del narrador en esa canción: esconderse, no hacer ruido y tratar de pasar inadvertido. [N. del T.]

3 Mis disculpas a los Men at Work por utilizar el título de su canción como título para esta sección. No recomiendo utilizar la técnica del narrador de la canción, aunque conozco muchas empresas que preferirían «correr y esconderse» de los usuarios que les ofrezcan *feedback*.

4 <http://www.cindyalvarez.com/communication/the-4-as-of-responding-to-customer-criticism>.

5 Las cuatro «aes» a las que hace referencia la autora son el comienzo de todos los verbos ingleses (*apologize, admit, ask, appreciate*). [N. del T.]

Preguntas que funcionan

El Desarrollo de Clientes no tiene por qué estar planificado ni ser parte de una interacción estructurada.

Puede ser difícil tratar de dar con la pregunta adecuada a la vez que se tiene una conversación. Es fácil, en esas situaciones, hacer una pregunta dirigida (¿Con cuánta frecuencia diría que utiliza X?) o una pregunta que se responda con un sí o con un no (¿Cree que Y es una buena elección para la comida de tu familia?). Las preguntas de sí o no resultan poco efectivas, y además ponen la pelota en tu lado de nuevo y, en un trabajo en el que hay que escuchar más que hablar, no es una buena estrategia.

En este apéndice, te ofrezco una lista de preguntas que puedes utilizar en esos casos. Para cada una, veremos cómo se ha construido la pregunta, cuándo tiene sentido usarla y qué puedes aprender si lo haces.

AVISO

No hagas preguntas cuya respuesta pueda encontrarse utilizando un motor de búsqueda. A la gente le encanta resultar útil con información que solo ellos tienen. Trátalos como expertos y no como ayudantes de tu investigación.[1](#)

Preguntas para cualquier tipo de Desarrollo de Clientes

Estas preguntas te pueden resultar útiles tanto si trabajas para una *startup* como para una gran empresa.

Háblame sobre la última vez que...

La situación

El cliente está hablando de una tarea específica, ya sea para quejarse o expresando el deseo de hacerla más rápida, mejor o, simplemente, no hacerla.

Esta no es tanto una pregunta como una invitación a hablar libremente. No tiene sentido hacer preguntas sobre el tiempo, el esfuerzo, el dinero o el valor que aporta el producto si todavía no se sabe siquiera si esos atributos son interesantes o no.

Esta pregunta tiene otra característica importante y es que trata sobre una acción pasada real y no futura. Al hablar de hechos futuros, la gente tiende a ser más aspiracional, más positiva y menos precisa.

Qué aprenderás

Si no dejas patente con tus preguntas que estás buscando un tipo concreto de información, el cliente simplemente se dedicará a hablar de lo que para él resulta más significativo. Puede estar relacionado con el quién, el qué, el porqué, el cuándo o el cómo; puede conllevar una emoción positiva o negativa.

NOTA

El tema del que el cliente elija hablar es una guía para saber cómo continuar la conversación.

Si tuvieras una varita mágica y pudieras cambiar cualquier cosa del modo en que haces esta tarea, ¿qué sería?

La situación

Se trata de una pregunta que es un modo efectivo de ayudar a los clientes que tengan fijación con una solución concreta o que no sean capaces de ver más allá de las limitaciones que afrontan, ya sean reales o percibidas de ese modo.

Qué aprenderás

Esta pregunta obliga a los clientes a identificar sus problemas más importantes. A menudo es un medio de aprender más sobre el entorno del cliente: ¿deciden usar la varita mágica para hacer algo más rápidamente o mejor o para eliminar burocracia u obstáculos?

¿Qué herramientas utilizas para...?

La situación

Esta pregunta sonsaca cosas concretas a los clientes. Con ella, se les da pie para que concreten las descripciones genéricas sobre su modo de hacer una tarea o de lidiar con un problema.

Aunque le hayas dejado claro al cliente que estás interesado en su experiencia concreta, no siempre se lo cree: «Oh, no sabía que quisieras que mencionara *webs* o *apps* individuales. Pensaba que se trataba de dar una respuesta general que fuera aplicable a mucha otra gente».

Qué aprenderás

Las páginas web, el equipamiento, los programas de software, las apps y los métodos que utiliza el cliente. Es una buena señal que el cliente esté utilizando herramientas intentando resolver su problema, porque eso demuestra que el cliente reconoce

tenerlo y está comprometido a resolverlo. (Un cliente que haya intentado una solución a un problema pero no lo haya conseguido todavía, normalmente es algo muy difícil de encontrar).

¿Cuándo empezaste a utilizar [herramienta], qué ventajas esperabas conseguir con ella?

La situación

Utiliza esta pregunta si el cliente piensa que ha resuelto su problema. Normalmente estará utilizando un producto que solucione sus problemas aunque sea parcialmente y podría no estar buscando una mejor solución.

Qué aprenderás

Qué expectativas iniciales tenía el cliente sobre la solución de su problema. Si la herramienta es un producto comercial (y no una solución para la que haya que utilizar solo lápiz y papel), suele ser útil estudiar el marketing del producto y, a continuación, comparar el valor prometido al cliente con lo que espera de él.

Es posible que no todo el problema esté resuelto

Es bastante común que los clientes comiencen a utilizar un producto o servicio con un propósito y que descubran que ese producto también es útil para otra cosa. Puede que el cliente esté satisfecho por completo con el nuevo valor del producto y que aun así siga teniendo el problema original. Una buena pregunta de seguimiento de este tema es:

¿Hay algo que esperabas poder hacer con [nombre herramienta] y que no puedas hacer?

¿Con qué frecuencia haces...? Digamos, ¿cuántas veces en el último mes?

La situación

Normalmente hago esta pregunta cuando un cliente ha expresado interés en un producto que le ayude a resolver un problema con una determinada tarea o rutina.

«Con qué frecuencia» suena bastante natural y se integra bien en la conversación sin colocar al cliente a la defensiva. No obstante, como la gente tiende a hacer malas estimaciones de la frecuencia de las cosas, al acompañarla con una pregunta sobre una ventana de tiempo concreta (no demasiado amplia, aquí he utilizado un mes), les resulta más fácil encontrar la respuesta. También resulta útil utilizar «cuántas veces»

si las preguntas versan sobre comportamientos poco aceptables socialmente o que avergüenzan al cliente.²

Qué aprenderás

Como preguntas con qué frecuencia se produce una situación, la respuesta te ayudará a saber si eso constituye un problema lo suficientemente grave para invertir en su solución.

De forma implícita, también estarás preguntando por la prioridad. No es raro que alguien diga que una situación pasa constantemente y que, a continuación, al responder a esta pregunta admita que no se ha dado en el último mes. En esos casos, ¿cómo reacciona el cliente? Se ríe y dice «es cierto, no es para tanto» o se pone a la defensiva y dice «Bueno, pues a mí me *parece* que pasa todo el tiempo». Si la respuesta es esta última, merece la pena investigar más, porque podría tratarse de un problema particularmente severo o que causa un constante estrés de bajo nivel. ¡Un problema que merece la pena tener en cuenta!

Cuando sucede esto, ¿cuánto tiempo o dinero de más le cuesta a tu empresa?

La situación

Has identificado un problema pero no estás seguro de que sea rentable arreglarlo. Esta pregunta también es útil si no conoces con certeza la severidad del problema del cliente porque no esté mostrando demasiada emoción. (Por supuesto, en un espacio público como una conferencia o una reunión de ventas, la gente tiende a mostrarse más reservada con sus respuestas emocionales).

Qué aprenderás

El modo en que el cliente piensa sobre el tiempo y el dinero. La persona que responde, ¿es la misma persona que se encarga de la planificación o el presupuesto? ¿Se trata del usuario principal del producto pero no de la persona encargada de tomar una decisión de compra?

Ayúdalos a cuantificar

Mucha gente (normalmente consumidores pero también hombres de negocios) no está acostumbrada a cuantificar el tiempo o el dinero desperdiciado. La gente toma un montón de decisiones irracionales. Sin embargo, es útil guiar a los clientes a través de esos cálculos:

Entrevistador: *Acabas de describir un problema que sucede en tu hogar, cuando te*

das cuenta de que te has quedado sin comida. Cuando esto sucede, ¿cuánto tiempo o dinero te cuesta de más?

Cliente: Bueno, corro a la tienda o pido una pizza.

Entrevistador: *Entonces, si tienes que ir a la tienda de forma imprevista, ¿cuánto tardas en ir y volver?*

Cliente: *Bueno, unos 20 minutos. 30 minutos si está llena.*

Entrevistador: *¿Y cómo se ve afectado el resto de tu noche si tienes que utilizar esos 30 minutos extra para llegar a la tienda, comprar y volver?*

Cliente: *Bueno, entonces cenamos tarde y tengo que darme prisa con las tareas de los niños y los baños y la hora de irse a la cama también se retrasan. Por eso resulta tentador pedir una pizza.*

Entrevistador: *¿Cuánto te cuesta una pizza para cenar si la comparas con lo que hubieras gastado si hubieras tenido comida y hubieras cocinado tú?*

El objetivo no es calcular exactamente los dólares y céntimos (o las horas y minutos) sino que el cliente aprecie de forma más concreta el valor que tu producto le está proporcionando.

¿Qué otras personas sufren este problema?

La situación

Estás buscando otros segmentos de clientes objetivo o bien no estás seguro de que tu primer perfil de cliente objetivo sea preciso.

Qué aprenderás

Con quién más deberías estar hablando. Otra ventaja de esta pregunta es que tu cliente podría saber mejor que tú qué tiene en común con otros. Por ejemplo, si estuvieras desarrollando un producto para niños, podría pensar que tus clientes objetivo son los padres, pero ellos saben que no son los únicos compradores de artículos para niños, puesto que también lo hacen los abuelos, los tíos que adoran al niño, los vecinos o cualquiera al que se invitara a estar en su primer baño. De ese modo, podrías aprender que una definición más precisa de tu mercado objetivo son las personas que compran regalos para niños, no solo los padres.

Cuando haces (o usas)...., ¿hay algo que tengas que hacer justo antes para prepararlo?

La situación

Siempre puedes hacer esta pregunta, puesto que casi todas las tareas o rutinas requieren pasos de preparación en los que no siempre pensamos. También es útil

para romper el hielo cuando estés hablando con un cliente que no parezca tener quejas, como en el caso de un cliente atrapado por la rutina. Nada parece funcionar mal y, de ese modo, tampoco piensa en lo que podría mejorar. O quizás has hecho la pregunta de «cuéntame cómo _____» y te dé la impresión de que es necesario ampliar el foco de la respuesta.

Qué aprenderás

Puede que existan ciertas precondiciones para que el cliente utilice tu producto (solo utilizo X cuando estoy de viaje de negocios, por ejemplo). Si alguien siempre hace las mismas tareas y rutinas antes de utilizar tu producto, podrías ampliar su funcionalidad o llegar a un acuerdo para distribuirlo con otros productos o servicios complementarios.

Sorprendentemente, el pago de recibos online es manual

Cuando trabajaba en Yodlee, mi equipo de diseño llegó a un acuerdo con un banco importante para idear un modo de mejorar significativamente el pago de recibos *online*. El proyecto se canceló antes de comprometer recursos de ingeniería, pero nunca he olvidado lo que aprendí en varias de las entrevistas de cliente que organicé:

Cliente: En realidad, no tengo quejas sobre el pago de recibos en línea, se trata de algo que funciona y que resulta más fácil que escribir cheques y que acordarse de comprar sellos.

Yo: Me has hablado de los pasos que das cuando pagas tus recibos en línea. ¿Hay algo que hagas antes, que te sirva para prepararte antes de ir a la página web del banco?

Cliente: No... Bueno, sé que el banco me muestra un balance, pero no es exacto porque sacaré dinero del cajero entre este momento y cuando se abonen los recibos. Y, además, hay un par de ellos que se cargan automáticamente. Así que tengo que averiguar cuánto dinero exactamente quedará tras los pagos.

Yo: ¿Cómo lo haces?

Cliente: Normalmente, cojo un bolígrafo y un papel y resto, ya sabes, tengo este dinero y le resto el dinero que creo que voy a sacar y, más tarde, le resto los importes que se cargan automáticamente. En ese momento es cuando sé el balance real de mi cuenta y puedo empezar a rellenar las cantidades que quiero pagar en línea.

Este cliente definía el pago de los recibos en línea como el mero hecho de ir a la página web, pero ese proceso también incluía los pasos preparatorios. Oí historias parecidas a muchas personas diferentes en las entrevistas.

Y ahora, ¿tendría sentido, desde el punto de vista del negocio, desarrollar una calculadora e incluirla en la página web del banco? Probablemente no. Los bancos

hacen muchísimo dinero gracias a los clientes que, por accidente, dejan su cuenta en descubierto. Fue sorprendente para mí, para alguien que se ha dedicado a diseñar software financiero durante años, descubrir este comportamiento habitual de los clientes y que yo desconocía.

Esta es una pregunta relacionada:

Cuando haces (o utilizas) _____, ¿hay algo que hagas inmediatamente después?

Al igual que la pregunta anterior, se trata de una buena manera de ampliar tu ángulo de visión. En el capítulo 4, hablé de la necesidad de subir un punto el nivel de abstracción al hacer preguntas. Preguntar lo que la gente hace antes o después de una tarea concreta es otro modo de hacerlo.

¿Estaría dispuesto a ayudarnos participando en una investigación de usuario o en una prueba beta?

La situación

Haz *siempre* esta pregunta al final de la entrevista. No esperes hasta tener un programa beta formal en marcha. Resulta muy útil tener una base de datos con direcciones de correo electrónico de gente que ya te haya dado su consentimiento para ayudarte en el futuro.

Qué aprenderás

Si estás resolviendo de verdad los problemas de los clientes, muchos de ellos te darán una respuesta afirmativa. Si la mayoría de respuestas son negativas, debes verlo como una invalidación de tu hipótesis.

De qué modo hacer esta pregunta ayuda al futuro desarrollo de productos

Si tienes gente dispuesta a responder preguntas, puedes reducir drásticamente el número de suposiciones que tu equipo tenga que hacer en su futuro desarrollo de productos. Puedes elegir una aseveración simple (supongo que la mayoría de nuestros clientes utilizarán esta función mientras viajan) y enviárselas a varias personas por correo electrónico para conseguir *feedback*:

Pregunta rápida: ¿Utilizas [la función] en alguna ocasión o situación concreta? (Si la hay, ¿cuál es?)

Nos gustaría asegurarnos de cómo la gente utiliza [la función] antes de decidir qué cambios debemos priorizar. ¡Gracias por su ayuda!

Merece la pena dedicar algo de tiempo a afinar la pregunta para que la respuesta no se limite a un sí o un no. (Por ejemplo, «¿Te quedas sin comida a mitad de la

semana?» debería transformarse en «¿Normalmente cuándo te quedas sin comida?» y si su respuesta es «Nunca», él te lo dirá).

Esto es bastante diferente a la *Pregunta de la semana* descrita en el capítulo 9. Aquella era una pregunta aleatoria, que se le hacía a cualquiera con el que te pusieras en contacto esa semana, solo para seguir aprendiendo. En ese caso, querías respuestas cortas y consistentes para poder revisarlas más tarde, por ejemplo revisando las respuestas en tu sistema de tickets de avería.

Sin embargo, en este caso, se trata de clientes concretos en los que confías y a los que pides una respuesta elaborada (a través de sus correos individuales) para que equipo no tenga que perder el tiempo discutiendo sobre opiniones no probadas.

Preguntas para productos existentes

Cuando se trate de productos existentes, tanto tus clientes como tú mismo podríais tener ideas preconcebidas que es necesario superar. Los clientes podrían haber visto en una presentación anterior el *roadmap* del producto y estar esperando ciertas funciones. Por tu parte, tu idea sobre las necesidades y los deseos de los clientes también podría estar sesgada.

Cuanto utilizas [nuestro producto], ¿qué es lo primero que haces con él?

La situación

Te gustaría aprender más sobre la experiencia subjetiva de los clientes. Las preguntas sobre procedimiento a veces dan pie a respuestas más detalladas.

Qué aprenderás

Dependiendo de cómo midas el uso de tu producto, podrías obtener una respuesta para esta pregunta a partir de estadísticas cuantitativas. No obstante, a mí me sorprende muy a menudo la diferencia existente entre lo que los clientes piensan que hacen y lo que nuestros logs muestran que hacen de verdad.

¿Qué es lo más útil que haces habitualmente con nuestro producto?

La situación

Tienes una hipótesis sobre los que los clientes valoran más. Te gustaría validarla para determinar dónde invertir en mejorar tu producto.

Qué aprenderás

La gente que desarrolla productos tiende a creer que los clientes obtendrán el máximo valor de las funciones más difíciles o tecnológicamente más avanzadas. Y, a menudo, eso no es cierto. En muchas ocasiones he oído a los clientes explicar que las funciones que más utilizan y que les resultan más útiles tienen que ver con acciones fáciles como exportar o compartir.

Si pudieras tener [la función solicitada] hoy mismo, ¿cómo mejoraría tu vida?

La situación

Un cliente te acaba de pedir una función o un cambio concreto en tu producto. Es posible que creas que no encaja con la visión que tienes de tu producto o que no estés seguro de lo que el cliente te está pidiendo.

Dependiendo de tus clientes y de la relación que tengas con ellos, tal vez tengas que hacerla más formal. En cualquier caso, hay cierto riesgo de que los clientes la perciban como superficial o molesta. Para evitarlo, lo mejor es que sea personal y algo vaga, pero manteniendo las expresiones «cómo mejoraría tu vida» o «cómo facilitaría tu trabajo». Si preguntas por algo más concreto, como el ahorro de tiempo o de dinero que supondría la nueva función, la respuesta que obtendrás no será tan amplia.

Qué aprenderás

¡El problema que el cliente trata de resolver!

Otros clientes me han dicho que están sufriendo [un problema]...

La situación

Es el último recurso en una entrevista de Desarrollo de Clientes. Si estás intentando validar que un problema afecta a más de un cliente, una señal poderosa de ello es que alguien lo mencione sin que se le haya dado pie. No obstante, hay ocasiones en que tienes la intuición de que es así: sabes que el cliente sufre un problema, aunque todavía no lo haya mencionado. Cuando eso sucede, una pregunta de este tipo puede ayudar a confirmarlo.

Cuando no tienes tiempo para una entrevista amplia. También puedes utilizar esta pregunta cuando no tienes tiempo suficiente para realizar una entrevista larga, en cuyo caso, puede utilizarse para iniciar la conversación. (Observa que no es una pregunta de sí o no, sino más bien una invitación a que el cliente empiece a hablar)

Cuando has detectado un patrón y deseas ponerlo a prueba. Si comienza a aparecer un patrón, puedes utilizar esta pregunta diciendo que hay otra gente inventada que lo

hace del modo contrario al patrón que se haya detectado. Consulta el capítulo 6 para obtener más información.

Qué aprenderás

Por alguna razón, el hecho de mencionar lo que hacen otros clientes parece provocar respuestas más meditadas y honestas que el mero acuerdo o desacuerdo.

El motivo puede ser que los clientes perciben esta pregunta como un permiso para quejarse. Aunque pueda resultar difícil de creer para aquellos que hayan tenido que atender la llamada de un cliente enfadado, la mayoría de los clientes no se sienten cómodos quejándose, puesto que eso significa que el problema que tienen seguirá sin resolverse.

Utilizar una demo narrativa

A veces, es más efectivo contar una historia e invitar a los clientes a hacer comentarios que preguntar nada.

El siguiente extracto pertenece al guion de una demo que he utilizado en Yammer para que los clientes me dieran respuestas sobre algunas funciones nuevas:

Me gustaría explicarte cómo creemos que tus empleados trabajan con Yammer. Estamos muy interesados en el *feedback* de los clientes, así que, cuando esté explicando el proceso, no dudes en interrumpirme para hacer comentarios o preguntas.

Vamos a empezar con uno de tus empleados ficticios, Jessica, que trabaja para una empresa inventada, Alpine Style. Jessica da soporte al equipo de ventas, que tiene una conferencia esta semana.

[carga la primera página de la demo, que muestra la página de Yammer después de que el usuario se conecte]

[desplaza la página hasta la conversación sobre los contactos en REI publicada por «Brian»]

Ahora Jessica está leyendo las conversaciones publicadas por otros empleados de Alpine Style. Ha visto que alguien ha hecho una pregunta con la que ella puede ayudar. Ahora, en este caso, Brian, que ha iniciado la conversación en Yammer, no sabría que Jessica podía ayudarle. Si solo enviara un correo electrónico, iría a otra persona y Jessica no tendría la oportunidad de responderle. Así que decide responder...

[escribe la respuesta de Jessica. «He trabajado antes con Mary Steves. Déjame que te consiga su número de teléfono».]

A continuación, Jessica recuerda un documento que el equipo ha utilizado en un acuerdo anterior con REI, para lo que navega por el grupo hasta encontrarlo.

[Haz clic en la parte izquierda del menú lateral para que la demo avance a la siguiente pantalla, que muestra el grupo de ventas de la Costa Oeste]

Ahora Jessica está buscando en el grupo de ventas de la Costa Oeste y revisando los archivos desde aquí

[haz clic en la pestaña Archivos para que la demo avance a la siguiente pantalla, que muestra un listado de archivos]

Jessica ve el archivo que busca y se da cuenta de que tiene una pregunta para la persona que lo subió. No quiere cambiar de pantalla para no perder el archivo localizado, pero puede hacer la pregunta directamente desde aquí...

[haz clic en el menú Ahora *online* para que la demo avance a la siguiente pantalla, en la que se muestra una lista de personas que están *online* en ese momento]

[Haz clic en «Rick Chan» para que la demo avance a la siguiente pantalla, que muestra una ventana de chat]

Jessica hace a Rick su pregunta sobre el acuerdo anterior con REI

[escribe la pregunta de Jessica: Rick, ¿puedes ayudar a Brian McConnell mañana con su visita a REI?» y haz clic para que la demo avance a la pantalla siguiente]

Una demo narrativa coloca el foco sobre el problema que tratas de resolver en lugar de sobre las funciones que les estás mostrando.

En mi experiencia, los clientes se sienten más inclinados a corregirte en una demo («Así no es como gestionamos esas situaciones. Déjame que te explique cómo...»), que es precisamente el tipo de información que busca el Desarrollo de Clientes.

Si funciona, sigue preguntándolo

Te he ofrecido estas preguntas para asegurarme de que tienes una buena base, tanto para las entrevistas de Desarrollo de Clientes estructuradas como para cualquier conversación de Desarrollo de Clientes incremental. Sin embargo, pronto descubrirás que ya no necesitas la lista. Una vez hayas empezado a hablar de forma regular con los clientes, sabrás qué preguntas son las mejores para que los clientes hablen. Si has hecho una pregunta de forma espontánea y has conseguido que el cliente se entusiasme durante cinco minutos con la respuesta, sigue haciendo esa pregunta siempre que puedas.

Notas

1 No le preguntes a la gente cuando se celebra su conferencia anual o les pidas una lista de escuelas de su ciudad. Esos son datos que podrías averiguar por tu cuenta. No les preguntes cosas que puedas saber visitando su página web corporativa o viendo sus vídeos de marketing. Precisamente, la página *Deja te busque eso en Google* se creó para mostrar el sentimiento que provoca que te pregunten algo así. «Esta página se ha creado para todos aquellos que encuentran más conveniente molestarte con una pregunta que buscarla en Google por sí mismos» (<http://www.lmgty.com>).

2 Una de mis amigas es enfermera en una clínica gratuita en un vecindario urbano de bajos ingresos. La han formado para preguntar «¿con qué frecuencia ha tomado drogas la semana pasada?» en lugar de «¿Toma drogas?» porque los pacientes responden de forma honesta a la primera pregunta (más o menos) y mienten con la segunda y, sin un conocimiento de los hábitos del paciente, es más difícil ofrecerles asistencia médica adecuada.

Índice analítico

4 «aes» (disculparse, admitir, preguntar, agradecer),

A

Abramson, Mark,
acuerdos de confidencialidad (NDA),
Aetna
 definición del PMV en,
 Healthagen Strategy Group,
Alvarez, Cindy,
Amazon, índice de éxito de las funciones probadas,
apertura y simpatía,
aprendizaje y validación en pequeñas partes,
aprendizaje, consejos para compartir,
Ariely, Dan,
arreglar las cosas, como motivación,
aversión a la pérdida,
ayudar a otros nos hace felices, como motivación,

B

Balsamiq, creación de esquemas para prototipos o demos con,
Blank, Steve
 cursos Lean LaunchPad,
 definición de *earlyvangelists*,
 Los cuatro pasos hacia la epifanía,
 sobre el uso del canvas de modelos de negocio,
 sobre la prueba de los productos,
 sobre las *startups* en el día uno,
 sobre supervivencia de planes de negocio,
Bumkrant, Robert E.,

C

Canvas de Modelos de Negocio, identificar suposiciones utilizando,
caso de estudio Bing Offers, como PMV con el producto de otros,
casos de uso
 tipos de PMV
 con el producto de otros,
 Conserje,
 Creación de audiencia,
 de caso único,
 de reserva,
 Mago de OZ,
 pararse en el mínimo,
categorización, comentarios de los clientes,
cocina KRAVE
 encontrar clientes en,
 reducción del riesgo en,

cerrar el círculo

- compartir el impacto del desarrollo de clientes,
- recopilación de información,
- resumir la información recopilada
- sobre,

Christensen, Clayton, el dilema del innovador,

ciclo de *feedback* Crear-Medir-Aprender,

ciclo de vida de adopción de las innovaciones,

ciclo Pensar-Hacer-Comprobar,

clientes

- desarrollo de clientes para clientes existentes. *Consulta también* desarrollo de clientes incremental

- adaptación del PMV para clientes existentes,

- demos narrativas,

- desarrollo de clientes de incógnito,

- encontrar los clientes adecuados,

- entrevistas sobre cómo utilizar el producto,

- frecuencia *vs.* reemplazabilidad de los productos,

- incorporación de la información de los clientes más tarde en el proceso,

- observación de los clientes utilizando el producto,

- reducción del riesgo de mercado,

- sobre,

- sobrecomunicación con los clientes,

- uso de las descripciones de los clientes,

encontrar

- en comunidades *online* privadas,

- en conferencias,

- en el mundo real,

- en foros,

- en LinkedIn,

- en Quora,

- en Twitter,

- importancia de los *earlyvangelists*,

- pagando a los candidatos a cliente por hacer entrevistas,

- petición de presentaciones,

- sin utilizar Craigslist,

- sobre,

- utilizando posts en blogs,

- utilizando una *landing page*,

frustraciones o motivaciones de,

identificar las suposiciones sobre,

motivación de,

observación de,

obtención de respuestas personales y subjetivas de los,

organización de entrevistas

- interpretación de lo que se ha dicho,

- planificación de entrevistas,

- por teléfono,

- seguimiento,

- ubicación neutral para conversaciones personales,

- uso de la mensajería instantánea,

- uso del chat de vídeo,

- visita a las oficinas o los hogares de,

pies para obtener *feedback* de,

restricciones que afectan,

vender a los clientes,

ver los problemas desde la perspectiva de,
cliente de correo Outlook, cambiar el *look and feel* de,
clientes objetivos. *consultar también* perfil de asignación de clientes,
comentarios de los clientes, categorización,
comodidad con la incertidumbre, cualidad de,
compartir el impacto del desarrollo de clientes,
comportamiento, mejor predictor futuro,
comportamientos limitados por restricciones culturales,
compromiso para aceptar y escalar los comentarios, cualidad de,
comunidades privadas *online*, encontrar clientes utilizando,
conferencias, encontrar cliente en,
contexto de aprendizaje, ofrecer al equipo,
conversaciones en persona
 en una ubicación neutral,
 visitando las oficinas o la casa de los clientes,
corrección del rumbo, beneficios de la reducción de riesgos y,
correo electrónico
 actitudes con los proveedores,
 adición de la planificación en,
 adición de la pregunta de la semana al,
 creación de mensajes apropiados para el móvil,
 inclusión de enlaces a Yelp para el entrevistado,
 petición de presentaciones utilizando,
 vender lo que se ha aprendido mediante,
correo electrónico de la autora,
Craigslist
 encontrar clientes sin utilizar,
 encontrar participantes para encuestas en,
cuestiones de diseño,
cuestiones sobre funcionalidad,
Curso Lean LaunchPad,

D

debe tecnológico,
decisiones, convertir la información en,
DeFrias, Kara,
demo narrativa, uso en entrevistas,
demos (prototipos) desarrollo,
 demos poco efectivas,
 incorporar el desarrollo más adelante en el proceso de desarrollo de clientes,
 narración,
 visión de los clientes de,
demoware (vaporware),
Desarrollo de Clientes
 como parte de lean,
 compartir el impacto del,
 cualidades para poner en práctica,
 desarrollo de productos en paralelo,
 gente que necesita el,
 incremental
 aclaración de las peticiones de funciones,
 arreglar errores o fallos,
 cerrar el círculo,
 consecución de ayuda de la gente que ya hable con clientes,
 infrautilización de los profesionales de atención al cliente,

para cuestiones sobre funcionalidad o diseño,
reconocimiento del sesgo,
selección de la pregunta estándar de la semana,
sobre,
infrautilización del,
malentendidos sobre,
mejora de las oportunidades de éxito utilizando,
necesidad de,
objetivo de,

para clientes existentes. *Consulta también* desarrollo de clientes incremental

adaptar el PMV para clientes existentes,
clientes que reducen el riesgo de mercado,
demos narrativas,
desarrollo de clientes de incógnito,
encontrar los clientes adecuados,
entrevistas sobre cómo utilizar el producto,
frecuencia *vs.* reemplazabilidad de productos,
incorporar la información de los clientes más tarde en el proceso,
observación de los clientes utilizando el producto,
sobre,
sobrecomunicación con los clientes,
uso de las descripciones de los clientes,

prueba de hipótesis en,
relación con la gestión de productos,
relación con la investigación de usuario,
respuesta a las objeciones al,
sobre,

vs. desarrollo de clientes lean,

vs. desarrollo de productos,

Desarrollo de Clientes de incógnito,

Desarrollo de Clientes incremental,

arreglar errores en el programa o fallos,

cerrar el bucle,

clarificar las peticiones de funciones,

conseguir ayuda de gente que ya esté hablando con los clientes,

elegir la pregunta estándar de la semana,

infrautilización de los profesionales de atención al cliente,

para cuestiones de funcionalidad o de diseño,

reconocer el sesgo,

sobre,

Desarrollo de Clientes lean

fórmula para,

pasos cubiertos en,

unicidad de,

vs. desarrollo de clientes,

desarrollo de productos

en paralelo al desarrollo de clientes,

vs. desarrollo de clientes,

desarrollo dirigido por hipótesis,

desarrollo rápido de software

framework,

plug-in Rapportive, uso de Gmail,

deseos aspiracionales *vs.* deseos reales,

deseos reales *vs.* aspiracionales,

Dewalt, Kevin,

difusión de responsabilidad,
dinero, dar, *vs.* tiempo de voluntariado,
disrupción, los clientes odian la,
distinción ente funciones mínimas y funciones completas, práctica del PMV,
dominios alternativos, probar prototipos utilizando,
dominios, probar prototipos utilizando otros,
Duncker, Karl,
Dunlap, Darius,
Dupree, Janet Rae,

E

early adopters,
earlyvangelists, importancia de
 en empresas establecidas,
 motivando a la gente,
 sobre,
efecto halo, sesgo como,
Ehrlichman, Matt,
El dilema del innovador (Christensen),
elementos de acción, convertir la información en,
Ellis, Sean,
emoción, entrevistado,
empresas de la lista S&P 500, esperanza media de vida,
encuestas
 clientes siendo educados al responder a,
 convertir los resultados en anónimos,
 identificar a los clientes entusiasmados utilizando,
 independientes,
 obtener buena información complementaria para las,
 utilizarlas en LinkedIn,
 utilizarlas en una *landing page*,
enfoque de incubación de negocios, rápido,
enfoque para la incubación, de negocios rápidos,
enlaces rotos o incorrectos, en sitios web,
enlaces rotos o sin salida, en páginas web,
entrevista en el hogar u oficina de los clientes,
entrevista por parejas,
entrevistas
 centrarse en el presente,
 crear plantilla de,
 crear resúmenes de,
 deducir respuestas subjetivas y personales,
 descubrir lo que ya está haciendo el cliente,
 emoción en,
 enfaticar lo personal en,
 entrevistas por parejas,
 escuchar las frustraciones o motivaciones de los clientes,
 formular preguntas durante la conversación,
 gente que no se presenta a las entrevistas planificadas,
 guion de apertura de,
 interpretar lo que está diciendo el cliente,
 longitud de,
 mantener un tono cercano durante,
 necesidad de,
 notas de

grabadas *vs.* manuales,
mantener en un archivo las,
mantener organizadas las,
tomar notas estupendas,
número necesario de
aparecen patrones tras 10 entrevistas,
aprendizaje tras 2 entrevistas,
complejidad del modelo de negocio y número de dependencias para determinar,
experiencia en determinar,
hasta que no haya sorpresas,
Inversión necesaria para crear PMV en las,
la primera persona entusiasmada tras 5 entrevistas,
sobre,
organizar con clientes
conversaciones en persona en ubicaciones neutrales,
por teléfono,
utilizando la mensajería instantánea,
utilizando un chat de vídeo,
visitando las oficinas o la casa de los clientes,
pagar a los candidatos a cliente por las,
planificación de
cara a cara,
espaciado de la,
longitud de las entrevistas,
sin respuesta para la,
teléfono,
preguntas dirigidas en,
preguntas para las
coherencia entre varias entrevistas,
dando pie al *feedback* de los clientes,
desarrollo de clientes,
en los minutos de cierre de seguimiento de entrevistas,
escuchar para hacer seguimiento,
guion básico de,
para productos existentes,
pregunta de la varita mágica,
respuestas aspiracionales *vs.* respuestas reales,
ser objetivo,
sobre el procedimiento,
sobre la preparación,
tener la sensación de que son efectivas,
preguntas *vs.* afirmaciones en las,
primera
abrazar ideas tangenciales,
consejos para resolver problemas en las,
entrevista de práctica,
evaluación después de,
evitar decir cosas concretas sobre el producto,
evitar las listas de deseos en,
evitar las preguntas dirigidas,
hacer que fluya la conversación,
hacer que hable el entrevistado,
invitar a alguien a que tome notas,
justo antes,
longitud de,

mantener las notas en un único archivo,
mantener las notas organizadas,
minutos de cierre de,
notas grabadas *vs.* notas manuales,
primeros minutos de,
resumir lo que el entrevistado ha dicho,
sobre,
tomar notas estupendas,
vídeo en,
redirigir las conversaciones en las,
referirse al entrevistado como cliente,
responder al cliente con preguntas abiertas,
restricciones que afectan a los clientes en,
seguimiento del cliente,
sobre cómo utilizar los productos,
subir un punto el nivel de abstracción en las,
Técnica de los «5 porqués»,
uso de «yo» y «nosotros»,
uso de una demo narrativa en,
entrevistas de práctica,
entrevistas etnográficas,
equipos, reunir alrededor de la nueva información,
errores (fallos), arreglar,
errores (fallos), solucionar,
escucha activa,
escuchar
después de hacer la primera pregunta,
hacer que el entrevistado hable gracias a,
para preguntas de seguimiento,
espaciado de las entrevistas,
espectro de rasgos de personalidad (continuum),
esquemas, uso para prototipos y demos,
estrategia para la incubación rápida de negocios,
Evernote, uso para desarrollo de clientes,
expectativas sociales que limitan los comportamientos,
Expedia,

F

Facebook, función Post promocionados,
fallos de producto, sesgo de confirmación y,
fijación funcional,
Finale Fireworks, como PMV de reserva
caso de estudio,
Ford, Henry,
foros, encontrar a los clientes utilizando,
framework para el desarrollo de software, rápido,
frase «hay otra gente que hace esto»,
Fraser, Janice, *Lean UX*,
Frecuencia *vs.* reemplazabilidad de productos,
función Post promocionados, Facebook,
funciones
aclaración de las peticiones de cambio en las,
deseo de los clientes de,
índice de éxito de las,
peticiones *vs.* problemas en el cambio de,

uso de la manera que tienen los clientes de mencionar las,

G

Generación de modelos de negocio (Osterwalder y Pigneur),
gente motivadora,
gente que no se presenta a las entrevistas,
gestión de productos, relación con el desarrollo de clientes,
Geus, Arie de,
Gmail, uso del plug-in Rapportive,
Google AdWords, encontrar clientes utilizando,
Google Docs, utilización para desarrollo de clientes,
Google Search
 encontrar blogs utilizando,
 investigar la información de las entrevistas con,
Gosling, Marcus,
Gourville, John,
grabar las entrevistas,
grabar *vs.* notas manuales, en las entrevistas,
Graham, Paul,
Guresh, Ethan,

H

Hagel, John, III,
Healthagen Strategy Group,
hipótesis
 cambio de la inicial,
 conversión de productos en,
 deseos reales *vs.* aspiracionales,
 interpretación de las respuestas de las entrevistas para probar las,
 invalidadas, indicaciones de,
 problema al escribir,
 sobrecomunicación con clientes impacto de,
 validadas
 componentes de,
 para casos en los que es imposible alcanzar ciertos mercados,
 reconocimiento,
 sobre,
hipótesis de problema, escribir,
hipótesis de prueba, en desarrollo de clientes,
Horoszowski, Mark,
Hotmail.com,
Hotwire,
Hotwire, como caso de estudio de PMV de caso único,
Howard, Daniel J.,

I

ideas tangenciales, adoptar en las entrevistas,
identificación de suposiciones sobre,
 hacer suposiciones incorrectas en la,
 utilizar el *canvas* de modelos de negocio para,
 utilizar lista de desencadenantes para,
IM (mensajería instantánea), organizar entrevistas de cliente utilizando,
impacto del desarrollo de clientes, compartir,
imposible alcanzar ciertos mercados, validación,

incertidumbre, como desmotivador de los clientes,
información demográfica de marketing,
información demográfica, marketing,
inMails, en LinkedIn,
Intuit

índice de éxito de funciones probadas,
Programa «Sígueme a casa»,
investigación de usuario
personajes en,
relación con el desarrollo de clientes,
visitar la casa o la oficina de los clientes,
iPad, mantener las notas en el,

J

Jerarquía de necesidades (Maslow),
Jobs, Steve,

K

Kalyanaraman, Shobana,
Kaplan, Abraham,
Kickstarter, como PMV de reserva,
Kinect (Microsoft Xbox), incorporar tarde el *feedback* de los clientes,
KISSmetrics
4 aes,
evaluación de la frecuencia *vs.* reemplazabilidad del producto,
PMV,
recopilación de información en,
Kodak
quiebra de,
reacción a las primeras cámaras de Eastman,
Kohavi, Ronny,
Kowitz, Braden,

L

landing page, encontrar clientes utilizando una,
LaunchBit, enfrentarse a un mercado bilateral,
LaunchRock,
Lean Startup (Ries)
bucle de *feedback* Construir-Medir-Aprender,
sobre,
Lean UX (Fraser),
lean, uso del término,
Levine, Dan,
Levy, Dan,
LinkedIn
encontrar clientes utilizando,
límite de caracteres en,
ver la información utilizando Outlook Social Connector,
lista de contactos, encontrar cliente utilizando,
lista de deseos, evitarlas en las entrevistas,
Loewenstein, George,
longitud de las entrevistas,
Los cuatros pasos hacia la epifanía (Blank),

M

Ma, Hugh,
«maldición del conocimiento»,
Malutko, Bartosz,
Martell, Dan,
Maslow, Abraham
 jerarquía de necesidades,
 The Psychology of Science,
Maurya, Ash, *Running Lean*,
McCaffrey, Tony,
McCloskey, Melody,
Medicine of Cycling, validación de mercados imposibles de alcanzar,
Mensajería instantánea (IM), organizar entrevistas de cliente utilizando,
mercado bilateral, afrontar,
Messing, Barbara,
Microsoft
 haciendo desarrollo de clientes de incógnito,
 sobre la puntuación de ideas que mejoran las métricas,
Microsoft Xbox (Kinect), incorporar más tarde en el proceso la opinión de los clientes,
Mindbody, averiguar más cosas
 sobre clientes,
Mirenda, Kristen,

N

NDA (acuerdos de confidencialidad),
Netflix, índice de éxito de funciones probadas,
«nosotros» *vs.* «yo» en las entrevistas,
notas, entrevista
 creación de plantilla para entrevistas,
 invitar a alguien a que tome notas,
 mantener en un único archivo,
 mantener organizadas,
 tomar notas estupendas,
 vs. grabadas,
notas manuales, en entrevistas
 mantener las notas en un único archivo,
 mantener las notas organizadas,
 tomar notas estupendas,
 vs. grabadas,

O

O'Malley, Grace,
objeciones al desarrollo de clientes, responder a,
Osterwalder, Alexander (Generación de modelos de negocio),
Outlook Social Connector,

P

Palantir, interacción con clientes,
parecer inteligente, como motivación,
patrones en la conversación, reales *vs.* aspiracionales,
patrones, poner a prueba los patrones que emerjan,
Pennig, Rachel,
pensar desde fuera de la caja,
perfil de cliente, asignando un objetivo,

persecución incansable del aprendizaje, cualidad,
personajes, en investigación de usuario,
petición de presentaciones, encontrar clientes gracias a,
peticiones *vs.* problemas, en los cambios de funciones,
Petito, John,
Pfafflin, Vanessa,
Pigneur, Yves, Generación de modelos de negocio,
Pink, Daniel,
Pisoni, Adam,
planificación de las entrevistas,
plantilla, creación de plantillas para entrevistas,
PMV (Producto mínimo viable)
 adaptación para clientes existentes,
 casos de estudio
 con el producto de otros,
 Conserje,
 distinguir entre mínimo y con todas las funciones,
 Creación de audiencia,
 de caso único,
 de reserva,
 Mago de Oz,
 casos de uso, detenerse en el mínimo,
 casos de uso para los tipos de
 Con el producto de otros,
 Conserje,
 Creación de audiencia,
 de caso único,
 de reserva,
 Mago de Oz,
 cronología para empezar,
 KISSmetrics,
 objetivo de los,
 proceso de entrevistas y desarrollo de,
 significado de viable en,
 sobre,
 tipos de
 Con el producto de otros,
 Conserje,
 Creación de audiencia,
 de caso único,
 de reserva,
 Mago de Oz,
 sobre,
PMV con el producto de otros,
 caso de estudio,
 caso de uso,
PMV conserje,
 caso de estudio,
 casos de uso,
PMV de caso único,
 caso de estudio,
 caso de uso,
PMV de desarrollo de audiencias,
 caso de estudio,
 caso de uso,

PMV de reserva,
caso de estudio,
caso de uso,
PMV Mago de Oz,
caso de estudio,
caso de uso,
Porch.com, como caso de estudio de PMV Mago de Oz,
posts en blogs, encontrar clientes utilizando 68
preguntas
animar al equipo,
encuesta «cómo de decepcionado»,
pregunta de la semana,
pregunta de la varita mágica,
preguntas «¿Cómo de decepcionado...?»,
preguntas abiertas, responder a los clientes con,
preguntas de seguimiento
en los minutos finales de la entrevista,
escuchar para obtener,
hacer que fluya la conversación con,
preguntas dirigidas, en entrevistas,
preguntas, entrevista
centrarse en el presente,
coherencia entre varias entrevistas,
dar pie al *feedback* de los clientes,
deducir respuestas subjetivas y personales,
desarrollo de clientes,
descubrir lo que los clientes ya están haciendo,
escuchar las frustraciones o motivaciones de los clientes,
formularlas durante la conversación,
guion básico para,
hacerlas sobre el procedimiento,
para productos existentes,
pregunta de la varita mágica,
preguntas dirigidas en,
prestar atención a,
responder al cliente con preguntas abiertas,
respuestas aspiracionales *vs.* respuestas reales,
restricciones que hacen que los clientes se guarden la respuesta,
saber si son o no efectivas,
seguimiento en los minutos de cierre de la entrevista,
ser objetivo,
sobre cómo utilizar los productos,
sobre su preparación,
subir un punto el nivel de abstracción en las,
utilizar una demo narrativa en lugar de,
vs. afirmaciones,
preguntas sobre el procedimiento, hacer,
presentaciones, petición de,
primera entrevista. *Consulta también* entrevistas sobre,
adopción de ideas tangenciales,
conseguir que el entrevistado hable,
consejos para resolver problemas en,
creación de
plantilla de entrevistas,
resúmenes de,

entrevista por parejas,
evaluación tras la,
evitar

cuestiones concretas sobre productos,
listas de deseos,
preguntas dirigidas,
hacer que fluya la conversación,
inmediatamente antes de,
invitación a que alguien tome notas,
longitud de,
minutos de cierre de la,
notas

grabadas *vs.* manuales,
mantener en un único archivo las,
mantener organizadas las,
tomar grandes,
práctica,
primeros minutos de,
referirse a un entrevistado como cliente,
resumen de lo que ha dicho el entrevistado,
técnica «5 porqués»,
vídeo en la,

principios de lean startup, validación de suposiciones utilizando,
problemas *vs.* peticiones, al cambiar funciones,
proceso de desarrollo de clientes

diagrama de,
en startups,

producto mínimo vendible,

Producto Mínimo Viable (PMV). *Consultar* PMV (Producto mínimo viable)

productos

clientes que pagan por,
convertirlos en hipótesis,
error en ganar adopción del mercado para nuevos,
utilizar las descripciones de los clientes de los,

propósito, arreglar las cosas nos da,

prototipos (demos)

construcción de,
demos no efectivas,
desarrollarlos tarde en el proceso de desarrollo de clientes,
narrativos,
visión de los clientes de los,

prueba de hipótesis, en el desarrollo de clientes,

puntuación de promotores en red,

Q

quejas de los clientes

arreglar errores o fallos,
cuestiones sobre funcionalidad o diseño,
sentirse reforzado al resolver,
valor de,

quejas sobre la interfaz,

Quora

encontrar clientes utilizando,
uso de la barra lateral en,

R

Rabe, Cynthia Barton,
Read, Daniel,
recopilación de información,
recursos, cliente restringido por limitados,
redirigir las conversaciones en las entrevistas,
reducción de riesgos
 mercado,
 oportunidades para,
 ventajas de la corrección del rumbo y de la,
reemplazabilidad *vs.* frecuencia de los productos,
responsabilidad, difusión de,
respuestas aspiracionales *vs.* respuestas reales, en preguntas para entrevistas,
restricciones de los clientes, en entrevistas,
resultados, centrarse en los procedimiento no en los,
resúmenes
 creación de resúmenes de entrevistas,
 impresión de,
 utilización de transparencias para,
Ries, Eric
 bucle de aprendizaje Crear-Medir-Aprender,
 demostración de la técnica de los «5 porqués»,
 en KISSmetrics,
 The Lean Startup,
riesgo de mercado, bajar gracias a los clientes,
Romotive, reducción de riesgos en,
Running Lean (Maurya),
Running Warehouse,

S

Sasson, Steve,
Schultz, Karl,
Sebastiani, Jon,
Segway, fallo del,
selección de personal, competencia en LinkedIn con,
sesgo
 introducción,
 reconocimiento,
sesgo de confirmación,
sesgos cognitivos,
Shah, Hiten,
Shah, Jason,
Shahine, Guy,
Sierra, Kathy,
simpatía y apertura,
Sitio web Product Hunt, como caso de estudio de PMV de creación de audiencia,
SlingShot, desarrollo rápido de software
 framework,
Smith, Ben,
snippets de código listos para reenviar,
sobre hipótesis validadas,
 componentes de,
 indicaciones de que no son,
 para mercado imposibles de alcanzar,

reconocer,
soluciones tecnológicas, falta de conciencia de,
Soman, Nick,
Spool, Jared,
Spoon, Ryan,
stakeholders
hacer desarrollo de clientes con varios,
influencia para resolver problemas de los,
stakeholders, invisibles,
Starbucks
como ubicación neutral para las conversaciones en persona,
planificación de entrevistas cara a cara en,
startups
índice de fallos en startups financiadas por fondos de inversión,
PMV para,
proceso de desarrollo de clientes en,
startups financiadas por fondos de inversión, índice de fallos de,
StyleSeat, como caso de estudio del PMV conserje,
subir un punto el nivel de abstracción, en preguntas para entrevistas,
suposiciones, identificación de
hacer suposiciones incorrectas en,
sobre,
uso de la lista de desencadenantes para,
uso del canvas de modelos de negocio para,
SurveyMonkey,
Swart, Gary,

T

Tay, Jim,
Técnica «5 por qué» (Toyota),
Técnica de los «5 porqués»,
técnica de partes genéricas,
técnica del pie en la puerta,
teléfono
mantener las notas por,
organizar las entrevistas con los clientes por,
The Psychology of Science (Maslow),
tiempo de voluntariado *vs.* dar dinero,
transparencias, uso para resúmenes,
TripAdvisor, acceso a la demanda de clientes,
truco «guarda silencio durante 60 segundos»,
Tuthill, Royal,
Twitter
límite de caracteres en,
encontrar clientes utilizando,
Tyson, Mike,

U

ubicación neutral para las conversaciones en persona,
Universidad de Illinois (Urbana-Champaign), sobre las preferencias para elegir películas,
uso del término *lean*,

V

validación, centrarse en el aprendizaje en pequeñas partes y,

vaporware (demoware),
vergüenza social,
video conferencia, organización de entrevistas con clientes utilizando,
vídeos, en las entrevistas,
Virani, Sal,
Virgin America, botón del prototipo de la consola de entretenimiento en vuelo,

W

Watts, Duncan,
Wei, Henry,
Word, uso para desarrollo de clientes,
Wufoo,

X

Xbox (Kinect), incorporar la opinión de los usuarios más tarde en el proceso,

Y

Yammer
caso de estudio para distinguir entre funciones mínimas y completas 186
compartir el impacto del desarrollo de clientes,
definición de PMV en,
identificación de clientes entusiastas en,
índice de éxitos de funciones probadas,
mejoras a las etiquetas de temas,
Yelp, incluir enlaces para el entrevistado en el correo electrónico para,
Yin, Elizabeth,
«yo» *vs.* «nosotros» en las entrevistas,
Yodlee
BillPay Account Accelerator,
construir demos poco eficaces,