

El camino hacia la epifanía: el modelo de desarrollo de clientes

Porque estrecha es la puerta, y angosto el camino que lleva a la vida, y pocos son los que la hallan.

—Mateo 7:14

CUANDO WILL HARVEY SE ACERCÓ A STEVE BLANK con una nueva idea de negocios en junio de 2004, Steve estuvo a punto de sacar su chequera antes de escuchar el *pitch* (argumento de venta) de Will, algo poco característico de él. Steve había invertido en la empresa anterior de Will, There.com, y había formado parte de su junta directiva. Antes de eso, Will había trabajado como Vicepresidente de Ingeniería para Steve en Rocket Science, una empresa de videojuegos, de la que Steve era Presidente Ejecutivo y fundador. Rocket Science es tristemente célebre por aparecer en la portada de la revista *Wired* cuando derrochó US\$ 35 millones de capital de riesgo en menos de tres años, cuyo impacto fue tan grande que casi marca su propia extinción.

Will, sentado en la sala de Steve, le explicó a éste su visión de IMVU, una empresa del "mundo virtual", con mensajería instantánea y redes sociales basadas en avatares en tres dimensiones. Will tenía una reputación de talla mundial. Él desarrolló Music Construction Set, un videojuego que fue un éxito de ventas a nivel mundial, a la edad de 15 años. Obtuvo su título, su maestría y su doctorado en Informática en Stanford, mientras dirigía una empresa de videojuegos que desarrolló éxitos como *Zany Golf*, *Immortal*, y *Marble Madness*.

El cofundador de Will, Eric Ries, había iniciado una empresa de contratación en línea, mientras obtenía su título en Informática en Yale. Eric había hecho parte de la última *startup* de Will, en el cargo de Ingeniero Senior de Software. Esa empresa creó un "mundo virtual" en la Web usando un modelo de desarrollo en cascada multianual. Después de tres años, el producto estaba listo para el lanzamiento, con una presentación estelar del producto guiada por uno de los pesos pesados que habían contratado; un Presidente Ejecutivo con experiencia en grandes empresas. Solo hasta ese momento se dieron cuenta de que los clientes no querían o no les importaban la mayoría de las funcionalidades que con tanto esfuerzo habían diseñado.

Steve les dijo a los fundadores de IMVU que para darles el cheque para ayudarles a financiar su capital inicial deberían asistir como observadores a su clase sobre desarrollo de clientes en la Escuela Haas de Administración de Empresas de Berkeley, en la Universidad de California. A medida que transcurría el semestre, Will y Eric se dieron cuenta de que los principios de desarrollo de clientes que estaban aprendiendo los podrían ayudar a no repetir los mismos errores que habían cometido en su *startup* anterior. Fue así como los cofundadores de IMVU se convirtieron en los pioneros del desarrollo de clientes.

...a cambio de su cheque para ayudarles a financiar su capital inicial, deberían asistir como observadores a la clase de Steve sobre desarrollo de clientes.

Steve se sentó en la junta de IMVU y observaba, entrenaba y motivaba, mientras Will y Eric compaginaban el proceso de desarrollo de clientes con el desarrollo ágil de software. Desarrollaron un proceso que usaba la retroalimentación de los clientes y las pruebas para determinar las funcionalidades mínimas del producto que los clientes valoraban más. Con base en su conjunto inicial de hipótesis acerca de sus clientes, IMVU se propuso crear un complemento de chat en tres dimensiones con el cual los usuarios podían crear avatares personalizables y hablar con todos sus amigos en el programa de mensajería instantánea líder de la época, America Online. Después de un año, IMVU pudo constatar que todas sus hipótesis sobre los clientes eran incorrectas. Aunque a los clientes les gustaban los avatares en tres dimensiones, querían crear sus propias listas de amigos por separado, en lugar de usar la que ya tenían en AOL. IMVU aprendió que los clientes no querían hablar con los amigos que ya tenían, sino que querían conocer personas nuevas y hacer nuevos amigos. Un trimestre tras otro, este tipo de retroalimentación de los clientes creó un proceso de aprendizaje al estilo de "dos pasos hacia adelante y uno hacia atrás", que suplió los principios del desarrollo de clientes que habían visto en clase.

La mayoría de las startup carecen de un proceso estructurado para comprobar sus hipótesis sobre el modelo de negocio.

IMVU probó, pivotó y probó de nuevo, hasta que tuvo el producto correcto. En lugar de generar una crisis, este proceso de aprendizaje fue una parte integral de la empresa. IMVU había integrado el desarrollo de clientes y la ingeniería ágil, y se había convertido en la primera *lean startup*.

El resultado fue una empresa que crecía y era rentable. ¿Por qué IMVU iba derecho al éxito mientras que veintenas de otras empresas del mundo virtual y los avatares habían sucumbido desde hacía mucho

tiempo? ¿Qué es lo que tiene el desarrollo de clientes, que les dio a Will y Eric una hoja de ruta más clara en IMVU que la que tenían en su empresa anterior?

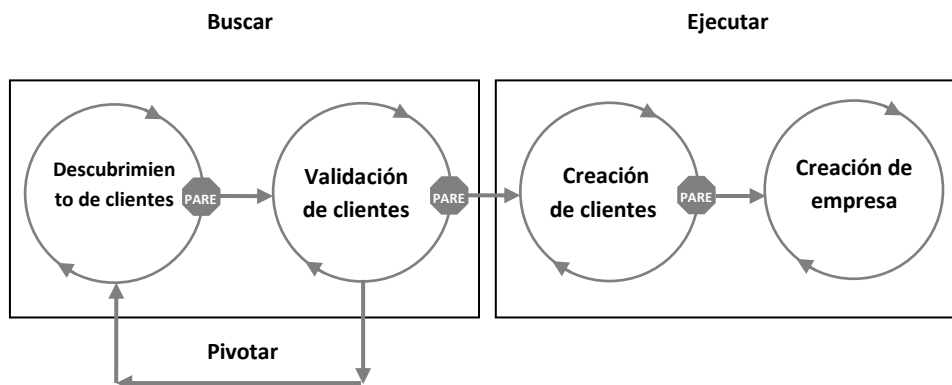
Una introducción al desarrollo de clientes

La mayoría de las *startup* carecen de un proceso estructurado para comprobar sus hipótesis sobre el modelo de negocio (mercados, clientes, canales, fijación de precios) y para convertir estas suposiciones en hechos. El modelo tradicional de introducción de nuevos productos no ofrece retroalimentación de los clientes sino hasta el ciclo de prueba beta, cuando ya es muy tarde. Lo que diferencia una *startup* exitosa como IMVU del resto es lo siguiente: desde el primer día, IMVU adoptó el proceso de desarrollo de clientes y lo usó para comprobar suposiciones y hacer correcciones rápidamente, casi en tiempo real.

El modelo de desarrollo de clientes ilustrado en la Figura 2.1 está diseñado para resolver los nueve problemas del modelo de desarrollo de productos descrito en el Capítulo 1. El modelo desglosa todas las actividades relacionadas con los clientes de una empresa en etapa temprana en sus propios procesos, diseñados en forma de cuatro pasos fáciles de entender. Los primeros dos pasos del proceso describen la "búsqueda" del modelo de negocio. Los pasos tres y cuatro "ejecutan" el modelo de negocio que ha sido desarrollado, probado y comprobado en los pasos uno y dos. Los pasos son:

- *El descubrimiento de clientes* primero captura la visión de los fundadores y la convierte en una serie de hipótesis de modelo de negocio. Luego desarrolla un plan para evaluar las reacciones de los clientes a esas hipótesis y las convierte en hechos.
- *La validación de clientes* prueba si el modelo de negocio resultante es repetible y escalable. En caso contrario, se debe regresar al descubrimiento de clientes.
- *La creación de clientes* es la parte inicial de la ejecución. Crea la demanda en los usuarios finales y la dirige a través del canal de ventas para escalar el negocio.
- *La creación de empresa* es la transición que hace una organización, de una *startup* a una empresa enfocada en ejecutar un modelo de negocio validado.

Si funcionan engranados como una sola pieza, estos cuatro pasos sirven de apoyo para todos los elementos de las actividades de negocios de las *startup*. Los procesos específicos asociados con los dos primeros, y más potentes, pasos de la "búsqueda" se describen en los capítulos posteriores.



Proceso de desarrollo de clientes (Figura 2.1)

"La búsqueda de un modelo de negocio": pasos, iteración y pivotes

En el modelo de desarrollo de clientes, cada paso es representado con una ruta circular con flechas recurrentes, con el fin de subrayar que cada paso es iterativo. Es una manera cortés de decir "las *startup* son impredecibles. Tendremos fracasos y echaremos las cosas a perder varias veces antes de hacerlo bien".

En comparación, un plan tradicional de introducción de productos no prevé retroceder. Hacerlo se consideraría un fracaso. No es de extrañar que la mayoría de fundadores de *startup* se avergüencen cuando están afuera, en la calle, aprendiendo, fallando y aprendiendo un poco más. El diagrama que sus juntas directivas les han enseñado a la fuerza les dice "Muévanse de izquierda a derecha y serán un éxito. Vayan de derecha a izquierda y harán que los despidan". Es por eso que los esfuerzos de Ventas y Mercadeo de las *startup* tienden a ir hacia adelante, incluso cuando es evidente que no han determinado con precisión cuál es el mercado. La experiencia de veintenas de *startup* muestra que, únicamente en los estudios de casos de la escuela de administración de empresas, se hacen progresos de manera lineal y sin problemas cuando se atienden las necesidades clave de los clientes.

En cambio, el modelo de desarrollo de clientes *adopta la manera en que las startup en realidad funcionan*, en la que retroceder juega un papel natural y valioso en el aprendizaje y el descubrimiento. Las *startup* pasarán por ciclos a lo largo de cada paso del desarrollo de clientes, hasta que alcancen la "velocidad de escape" (un progreso medible suficiente en la búsqueda del modelo de negocio, según lo definido por la junta y por el equipo) que los impulse hacia el paso siguiente.

¿..qué otra cosa podían decirnos los clientes excepto que teníamos razón?

Eric Ries recuerda sus días previos a IMVU, en There.com: "La empresa en cierto modo deseaba tener la retroalimentación del cliente. Pero en realidad, no. Desde nuestro punto de vista, ¿qué más podían decirnos los clientes, excepto que teníamos razón? El equipo de Mercadeo hacía grupos de análisis, pero, en retrospectiva, estaban orquestados para obtener las respuestas que queríamos oír". El modelo de desarrollo de clientes supone que tendrán que ocurrir varias iteraciones de cada uno de los cuatro pasos para hacerlo bien. La filosofía de "no solamente está bien echarlo a perder, sino que además hay que planificar y aprender a partir del error" es el alma del proceso.

Tenga en cuenta que cada uno de los cuatro pasos tiene una señal de pare en la salida. Esta señal no es más que un recordatorio para que reflexione si ha aprendido lo suficiente como para lanzarse al siguiente paso. Es un lugar para detenerse y hacer un resumen de todo el aprendizaje y, por supuesto, para evaluar sinceramente si la empresa ha alcanzado la "velocidad de escape".

Vamos a echarle un vistazo más detallado a cada uno de los pasos del modelo de desarrollo de clientes.

Paso 1: descubrimiento de clientes

El descubrimiento de clientes traduce la visión del fundador de una empresa en hipótesis acerca de cada uno de los componentes del modelo de negocio, y crea un conjunto de experimentos para verificar cada una de las hipótesis. Para hacerlo, los fundadores dejan atrás las conjeturas y salen a la calle para probar las reacciones de los clientes frente a cada hipótesis, obtener conocimientos a partir de su retroalimentación, y ajustar el modelo de negocio. De todas las lecciones del desarrollo de clientes, la más crítica es la importancia de salir de la oficina y entablar conversaciones con sus clientes. Solo alejándose de la comodidad de su sala de conferencias, para involucrarse realmente con y escuchar a sus clientes, es que puede conocer a fondo sus problemas, las funcionalidades del producto que ellos consideran que resolverán esos problemas, y el proceso en la empresa de los clientes para recomendar, aprobar y comprar dichos productos. Necesitará esa información para crear un producto exitoso, articular las diferencias únicas de su producto y proponer una razón convincente por la cual sus clientes deberían comprarlo.

El descubrimiento de clientes no consiste en acumular listas de las funcionalidades que digan los clientes potenciales ni en realizar innumerables grupos de análisis. En una *startup*, los fundadores definen la visión del producto y luego usan el descubrimiento de clientes para encontrar a los clientes y el mercado para esa visión. (Lea de nuevo esa última oración. La especificación inicial del producto proviene de la visión de los fundadores, y no de la suma de varios grupos de análisis.)

En una startup, los fundadores definen la visión del producto y luego usan el descubrimiento de clientes para encontrar a los clientes y el mercado para esa visión.

El descubrimiento de clientes incluye dos fases que transcurren fuera de la oficina. La primera prueba la percepción del problema por parte del cliente y su necesidad de resolverlo. ¿Es lo suficientemente importante que el producto correcto provoque que cantidades significativas de clientes lo compren o interactúen con él? La segunda fase les muestra a los clientes el producto por primera vez, garantizando que el producto (en este punto, por lo general un producto mínimo viable) resuelve el problema o satisface la necesidad de manera elegante, lo suficiente como para persuadir a muchos clientes de que lo compren. Cuando los clientes confirman entusiasmados la importancia del problema, así como de la solución, el descubrimiento de clientes está completo.

Pueden ocurrir pivotes en la fase de descubrimiento de clientes. Habrá fallos. Es una parte normal del proceso de una *startup*. Con frecuencia, las suposiciones se malinterpretan, o simplemente se hacen las suposiciones equivocadas acerca del modelo de negocio: quiénes son sus clientes, cuáles son los problemas que necesitaban resolver, cuáles funcionalidades los resolverían, cuánto pagarían los clientes por resolverlos, etc. Los pivotes son una respuesta a esos errores. Un pivote es un cambio importante en una de las nueve hipótesis del modelo de negocio, basado en el aprendizaje obtenido en la retroalimentación de los clientes. Los pivotes ocurren con frecuencia en el proceso de desarrollo de clientes. Un pivote no es un fracaso. De hecho, una de las enseñanzas más grandes de este libro es aceptar el hecho de que las *startup* fracasan y pivotan con regularidad a lo largo del camino.

⇒ En el caso de las aplicaciones o de los productos web o móviles, el descubrimiento de clientes comienza cuando la primera versión de "baja fidelidad" del sitio o de la aplicación web está funcionando normalmente. El sitio web se usa para probar las hipótesis del modelo de negocio frente a los clientes o usuarios. Cuando el producto está formado por bits, a menudo se puede ensamblar un producto mínimo viable preliminar en cuestión de días, si no de horas; y los emprendedores pueden comenzar la búsqueda de clientes casi inmediatamente, puliendo su producto y sus estrategias de adquisición de clientes por el camino. Este enfoque le ha servido con buenos resultados a muchas estrellas recientes del mundo de las *startup*, incluyendo a Facebook y Groupon, quienes comenzaron su búsqueda de clientes con productos toscos casi el mismo día que abrieron sus puertas.

Un pivote no es un fracaso.

Otro elemento clave del descubrimiento de clientes es que el fundador es libre de ignorarlo en su totalidad. En ocasiones (especialmente en un mercado nuevo), la visión de un fundador de lo que puede ser es mucho más clara que la visión de los clientes potenciales. Pero este caso extremo requiere que el fundador sea capaz de expresar el "por qué", y no simplemente ignorarlo.

El equipo de IMVU entregó un producto minimalista y con algunos errores rápidamente, y desplegó un presupuesto de mercadeo enorme de US\$ 5 diarios, usando Google AdWords para atraer aproximadamente 100 usuarios nuevos diariamente a su sitio. Observaron, monitorearon y evaluaron atentamente el comportamiento de cada usuario en el sitio. Después, asaltaron a los usuarios intensivos (los que pagan) con preguntas de los fundadores, en chats en línea, encuestas, llamadas telefónicas, y más. Tal vez el peor comentario (o quizás el más halagador) que recibieron fue: "Cada vez que lo uso mi computador se bloquea". ¡Y lo dijo un usuario que *seguía volviendo por más!* A pesar de eso, cuatro meses después de la fundación de la empresa, había nacido un nuevo producto (evidentemente mínimo), usando la retroalimentación para reflejar el poder del descubrimiento de clientes.

Paso 2: validación de clientes

La validación de clientes verifica que el negocio probado e iterado en el descubrimiento de clientes tiene un modelo de negocio repetible y escalable, que puede ofrecer el volumen necesario de clientes para crear una empresa rentable. Durante la validación, la empresa examina su habilidad para escalar (es decir, producto, adquisición de clientes, fijación de precios y actividades del canal) frente a un número mayor de clientes con otra ronda de pruebas, que son más grandes y más rigurosas y cuantitativas. Durante este paso, una *startup* también desarrolla una hoja de ruta de ventas para los equipos de ventas y mercadeo (que serán contratados más tarde), o valida el plan de creación de demanda en línea. En pocas palabras: ¿añadir US\$ 1 en recursos de ventas y mercadeo genera US\$ 2 o más en ingresos (o en usuarios, visitas, clics, o en cualquiera que sea la métrica que se use)? La hoja de ruta resultante será puesta a prueba en campo mediante la venta del producto a los primeros clientes.

⇒ En el caso de las aplicaciones web o móviles, la validación de clientes exige la implementación de una versión de "alta fidelidad" del PMV para poner a prueba las funcionalidades clave en frente de los clientes. La validación de clientes prueba la existencia de un grupo de clientes, confirma que los clientes aceptarán el PMV, y valida las intenciones de compra serias y medibles de los clientes.

¿Cómo? Dependiendo del modelo de negocio, la validación se mide por "ventas de prueba", en las que se logra que el cliente entregue su dinero (o interactúe activamente con el producto). En un mercado unilateral (aquel donde el usuario es el que paga), un flujo continuo de compras por parte de los clientes valida el concepto más firmemente que muchas palabras de cortesía. Nada sustituye a las personas que pagan por un producto. En un modelo de negocio "bilateral" o financiado con publicidad, una base de

cientos de miles de clientes que crece de manera exponencial normalmente implica que la empresa puede encontrar un grupo de anunciantes que estén dispuestas a pagar para llegar hasta esos clientes.

En esencia, los dos primeros pasos en el modelo de desarrollo de clientes (el descubrimiento de clientes y la validación de clientes) refinan, corroboran y ponen a prueba el modelo de negocio de una *startup*. Al completar estos dos primeros pasos se verifican las principales funcionalidades del producto, la existencia del mercado, ubica a los clientes, se ponen a prueba el valor y la demanda percibidos del producto, se identifica al gerente de compras (la persona que hace el cheque para comprar el producto), se establecen las estrategias de fijación de precios y de canales, y se verifican el ciclo y el proceso de ventas propuestos. Solo cuando se han identificado y validado claramente un grupo del tamaño adecuado de clientes y un proceso de ventas repetible que genera un modelo de negocio rentable se alcanza la "velocidad de escape". Es entonces momento de seguir adelante hacia el próximo paso: el escalamiento, también conocido como la creación de clientes.

Aprender que el hecho de que una hipótesis esté incorrecta no significa que hay una crisis.

En la *startup* de Will y Eric anterior a IMVU, el Presidente Ejecutivo y la junta los forzaron a esperar tres años y a gastar US\$ 30 millones para perfeccionar el producto, con mínima retroalimentación por parte de los clientes. En comparación, IMVU lanzó un producto con algunos errores apenas 120 días después de ser fundada. Sorprendentemente, a algunos clientes les encantó el producto con errores, lo suficiente no solo para pagar por él, sino para darles a los fundadores lo que querían: retroalimentación (y dinero).

El equipo de IMVU usó la retroalimentación de los clientes sin cesar para impulsar la mejora, adición y eliminación de funcionalidades que los a "usuarios intensivos" les gustaron o no les gustaron. Un descubrimiento crítico en la fijación de precios produjo un incremento del 30% en los ingresos. Cuando los adolescentes se lamentaron por no tener acceso a tarjetas de crédito, IMVU reaccionó rápidamente, permitiéndoles a los usuarios pagarle a la empresa con tarjetas de regalo distribuidas en las tiendas de autoservicio 7-Eleven y en Walmart, en línea, y a través de otros grandes canales minoristas.

Un beneficio extra del desarrollo de clientes: desperdicio mínimo de tiempo y dinero

Los dos primeros pasos del desarrollo de clientes limitan la cantidad de dinero que una *startup* gasta hasta que ha probado y validado un modelo de negocio y está lista para escalar. En lugar de contratar personal de ventas y mercadeo, arrendar nuevos edificios o pagar anuncios publicitarios, los fundadores de la *startup* salen de la oficina para comprobar las hipótesis del modelo de negocio, y eso representa muy poco dinero en efectivo.

El desarrollo de clientes, cuando viene acompañado de la ingeniería ágil, reduce la cantidad de código, funcionalidades o hardware desperdiciados. El desarrollo ágil desarrolla el producto en pequeños

incrementos, permitiendo que la empresa pruebe y mida las reacciones de los clientes a cada iteración nueva del producto. No le tomará tres años averiguar que los clientes no quieren, no necesitan o no pueden usar las funcionalidades sobre las que el equipo trabajó con tanto amor.

Como el modelo de desarrollo de clientes supone que la mayoría de las *startup* pasan por varios ciclos de descubrimiento y validación, le permite a una empresa bien administrada estimar cuidadosamente su dinero y gastarlo con moderación. También ayuda a "gastar con moderación" el capital de los fundadores, ya que, entre más predecible y escalable sea el modelo de negocio de una empresa, mayor será su probable valoración; conservando más acciones para los fundadores al momento de la recaudación de fondos. Los fundadores de IMVU, por ejemplo, solamente contrataron los equipos de Desarrollo de Producto (no de Ventas, Mercadeo ni Desarrollo Comercial) hasta que tuvieron pruebas tangibles de una empresa que valía la pena crear. Con esas pruebas, la empresa puede continuar con los pasos tres y cuatro (la creación de clientes y de la empresa) para capitalizar esa oportunidad.

Paso 3: creación de clientes

La creación de clientes se construye sobre el éxito inicial en ventas de la empresa. Es en esta etapa donde la empresa pisa el acelerador: gasta grandes sumas de dinero para poder escalar creando demanda en los usuarios finales y dirigiéndola hacia el canal de ventas. Este paso sigue a la validación de clientes, haciendo grandes gastos en mercadeo después de que la *startup* ha aprendido cómo adquirir sus clientes, y por lo tanto controlando la tasa de consumo de efectivo, para proteger el recurso "verde" más precioso: el dinero.

La creación de clientes varía según el tipo de *startup*. Algunas *startup* ingresan en los mercados existentes bien definidos por sus competidores; otras crean nuevos mercados donde no existen productos ni empresas; y otras intentan hacer un híbrido mediante la resegmentación de un mercado existente como competidores de bajo costo o mediante la creación de un nicho. Cada estrategia de tipo de mercado exige diferentes actividades y costos de creación de clientes. (Los tipos de mercado se analizan en detalle en el Capítulo 3).

Al principio, IMVU realizó una gran variedad de experimentos de bajo costo de segmentación de clientes. Pronto identificaron dos segmentos de clientes bien definidos: adolescentes y madres; y sus gastos se incrementaron para financiar dos esfuerzos de creación de clientes completamente diferentes.

Paso 4: creación de empresa

El "día de la graduación" llega cuando la *startup* encuentra un modelo de negocio escalable y repetible. En este punto, ya no es principalmente una organización temporal orientada a la búsqueda, conocida como *startup*, ¡sino una empresa en sí! En la transición, a veces agridulce, del modo *startup* a la creación de empresa, la energía del equipo ya no se enfoca en el modo de "búsqueda" sino en la ejecución, cambiando el equipo informal de desarrollo de clientes, orientado en el aprendizaje y la búsqueda, por los departamentos formales y estructurados de Ventas, Mercadeo y Desarrollo Comercial, entre otros,

incluidos sus Vicepresidentes. Estos directivos ahora se concentran en desarrollar sus departamentos para poder escalar la empresa.

Es aquí donde la versión de los emprendedores de una tragedia de Shakespeare con frecuencia se vuelve la protagonista, cuando los inversionistas de capital de riesgo se dan cuenta de que tienen un "éxito" con probabilidades de generar un gran retorno sobre su inversión. De pronto, el emprendedor apasionado y visionario ya no es considerado la persona adecuada para dirigir la ahora exitosa empresa, la cual cultivó desde que la ideó en una servilleta hasta que logró que alcanzara una gran trayectoria. La junta expulsa al fundador (con delicadeza o no), y junto con él, a todo su conocimiento innato de los clientes, y lo sustituye por una "corbata": un ejecutivo de operaciones experimentado. Y ahí no termina la cosa: mientras la empresa se declara un éxito, la chispa emprendedora empieza a apagarse, y el proceso, con frecuencia, deja de ser creativo.

En IMVU, los fundadores vieron que la empresa estaba escalando rápidamente, más allá de sus habilidades. Pero, en lugar de ser despedidos, reconocieron que necesitaban un ejecutivo de operaciones experimentado: contrataron a un Presidente Ejecutivo hábil, y se nombraron a sí mismos Presidentes de la Junta y miembros activos de la misma. Su nuevo Presidente Ejecutivo fue hábil gestionando la transición desde la búsqueda de un negocio hasta su ejecución, e hizo crecer la empresa a un ritmo constante.